

Socialventures@2200

– en lokal støttestruktur for
sociale entreprenører

EN ERFARINGSOPSAMLING

Lise Bisballe
Rikke Egaa Jørgensen
Linda Lundgaard Andersen
Lars Hulgård



Socialventures@2200 – en lokal støttestruktur for sociale entreprenører. En erfaringsopsamling

Lise Bisballe, Rikke Egaa Jørgensen, Linda Lundgaard Andersen og Lars Hulgård

Center for Socialt Entreprenørskab

Roskilde Universitet

1. udgave 2014

Omslag: Marianne Dunker Jensen

Sats: Vibeke Lihn

Tryk: Kopicentralen, RUC

ISBN: 978-87-7349-

Udgivet af

Center for Socialt Entreprenørskab

Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning

Roskilde Universitet

Telefon 4674 2021

E-mail cese@ruc.dk

www.ruc.dk/forskning/forskningscentre/cse/

i samarbejde med

Kuben Management

Center for Socialøkonomi

Askovfonden

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	5
KAPITEL 1: BAGGRUND, DATA OG ANALYSETEMAER	7
KAPITEL 2: PRÆSENTATION AF SOCIALVENTURES@2200	11
KAPITEL 3: DET SOCIALE PARTNERSKAB SOM FORANDRINGSAGENT	17
KAPITEL 4: KOMPETENCEUDVIKLING OG LÆRINGSMILJØ	29
KAPITEL 5: PRÆSENTATION AF SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDSMODELLER PÅ NØRREBRO	41
KAPITEL 6: BESKÆFTIGELSE I SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER	51
KAPITEL 7: VURDERING OG PERSPEKTIVERING	59
LITTERATUR.....	63
BILAG	67
1. Partnerskabskontrakt	
2. Samarbejdsaftale	
3. Partnerskabelse – opmærksomhedspunkter	
4. Spørgeskema	
5. Flyer Kick-off konference	

Socialventures@2200 er et partnerskab mellem Kuben Management, Center for Socialøkonomi, Center for Socialt Entreprenørskab ved Roskilde Universitet og Askovgården. Samarbejdet blev indledt i 2009 mellem de tre førstnævnte, mens Askovgården kom ind i partnerskabet i 2010. Projektsamarbejdet omkring Socialventures@2200 blev afsluttet ved udgangen af januar 2012, og denne rapport bidrager med en erfaringsopsamling fra projektet.

Rapporten er tilrettelagt, så den både samler erfaringerne op fra selve projektet samt sætter dem ind i en mere almen sammenhæng af socialt entreprenørskab, partnerskaber og byudvikling. Samtidig er både partnerskabet og rapporten et udtryk for viden, som er produceret i fællesskab. Der er ikke tale om en evalueringsrapport udarbejdet af eksperter eller konsulenter, som kun har haft 'evalueringen' som formål; men om en erfaringsopsamling foretaget af aktører, som selv har været aktive i udvikling af projektet og partnerskabet. Co-production, partnerskaber og samarbejde er ikke blot målsætninger for social innovation og socialt entreprenørskab, men også for skabelse af viden i et tæt samarbejde mellem de implicerede parter. På denne måde er rapporten del af en strømning inden for universiteternes og andre vidensinstitutioners tilgang til social innovation og vidensudvikling af mere almen karakter. Her er fokus ikke så meget på ekspertrollen som på det at skabe viden i fællesskab.

Vi håber, at rapporten kan blive et bidrag til at arbejde med nogle af de mange uudforskede muligheder og udfordringer, der ligger i partnerskaber. Vi har forsøgt at tydeliggøre muligheder og resultater såvel som problemer og udfordringer i partnerskabet. Vi har også fokuseret på kompetenceudvikling set i forhold til de sociale entreprenørers behov. På denne måde kan erfaringerne fra Socialventures@2200 blive et væsentligt alment bidrag til en partnerskabsorienteret og bæredygtig udvikling af socialt entreprenørskab.

Projektet er økonomisk blevet støttet af Center for Bydesign, Københavns Kommune og Integrationsministeriet. Partnerne bag socialventures@2200 og samarbejdspartnere har bidraget med en væsentlig medfinansiering.

Roskilde, december 2013

Professor Linda Lundgård Andersen og Professor Lars Hulgård

Center for Socialt Entreprenørskab

Roskilde Universitet

KAPITEL 1: BAGGRUND, DATA OG ANALYSETEMAER

Lokal kreativitet eller lokal opfindsomhed med henblik på at skabe social værdi bliver i disse år i stigende omfang tematiseret med begrebet socialt entreprenørskab. Begrebet har sin rod både i USA og Europa, hvor det opstod på omtrent samme tid, men med betydelige forskelle. Begge steder er "social entreprenør" en metafor for en ny type forandringsagent i samfundet. I Europa har udviklingen af socialt entreprenørskab i høj grad været knyttet til en stærk tredje sektor, herunder de social-økonomiske organisationer, mens den amerikanske har fokuseret på den individuelle og innovative entreprenør. Sociale entreprenører er aktører eller individer, der agerer som dynamoer og brobyggere på grænsen mellem samfundets institutionelle sfærer og dermed bidrager til en koordination af komplekse samarbejdsprocesser og agerer som bindeled mellem offentlige institutioner, private virksomheder og aktører fra civilsamfundet. De danner med andre ord et grundlag for nytænkning og innovation i den samfundsmæssige opgaveløsning.

Der er mange forhold, som har været medvirkende til det øgede fokus på det sociale entreprenørskab i Danmark gennem de senere år, og her skal blot nævnes nogle få. Generelt er der et fokus på socialt entreprenørskab og innovation. Dette kan illustreres via undersøgelser foretaget i forbindelse med Global Entrepreneurship Monitor (GEM), som følger udvikling i iværksætterkulturen i 39 lande over hele verden. I den nationale rapport fra Danmark i 2003 bliver der allerede her peget på:

"at det er muligt at udvikle den entreprenante kapacitet inden for rammerne af den danske kultur og den danske uddannelsestradition, og at der kan udvikles nye former for socialt entreprenørskab og nye sociale værdier, der kan understøtte den økonomiske og sociale udvikling i samfundet." (Bager og Hancock, 2003:14)

I GEM undersøgelsen fra 2009 er der et særligt fokus på socialt og kulturelt entreprenørskab, og af den danske undersøgelse, som baserer sig på 4000 interviews, fremgår det, at 32 % er involveret i aktiviteter med socialt fokus enten som igangsættere, som leder af et initiativ eller som deltager i et initiativ, hvad enten det er lønnet eller frivilligt. 13 % svarer, at de enten skaber nyt eller leder sociale aktiviteter. Undersøgelsen viser overordnet, at den danske befolkning generelt er optaget af at skabe social værdi og har en høj frekvens i deltagelse i socialt aktiviteter, også hvis man sammenligner med andre lande. (Hulgård og Andersen, 2010).

På de politiske og uddannelsesmæssige områder er der kommet flere tiltag i forhold til at synliggøre socialt entreprenørskab og nye hybride konstellationer, som kobler skabelse af social og økonomisk værdi, altså socialøkonomiske virksomheder, som har til formål at gøre noget for samfundet – samtidig med at de er forretningsmæssigt bæredygtige (Hulgård og Andersen, 2009).

Mandag Morgen præsenterede blandt andet i samarbejde med Roskilde Universitet i 2010 oplægget "Velfærdens Iværksættere"¹. Rapporten foreslår, at der udarbejdes en decideret national strategi på området. Flere kommuner herunder Københavns Kommune og Aarhus Kommune har vedtaget strategier for socialt iværksætteri med henblik på at udnytte potentialet i disse virksomheder og at lette nogle af de kommunale, administrative sagsgange for de sociale entreprenører. Overborgmester Frank Jensen, København udtaler i den forbindelse:

"Socialøkonomiske virksomheder bidrager til vores velfærdssamfund på flere måder: De er med til at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked, og de finder nye innovative måder at supplere vores velfærdsydelser på. Derfor vil vi gerne give dem de bedste betingelser i København."²

Der på tværs af politiske opfattelser store forventninger til civilsamfundets ansvar og rolle i løsningen af sociale problemstillinger i fremtiden. Socialt entreprenørskab og socialt iværksætteri anses også for at være et af flere værktøjer i Regeringen Nationale Civilsamfundsstrategi 2010³. Mange frivillige foreninger og nye virksomheder overser muligheden for at etablere sig som en "forretningshybrid", der opererer i feltet mellem den private sektor, det offentlige og de frivillige organisationer og som leverer ydelser inden for f.eks. service, sundhed, pleje, miljø, kultur og mindre produktion.

De såkaldte Work Integration Social Enterprises (WISE) – altså de socialøkonomiske virksomheder og organisationer, som arbejder med arbejdsmarkedsintegration af svage grupper for alvor kommet ind i debatten om, hvorledes samfundet skal tackle at få de mange borgere, der i dag er i en fastlåst situation og marginaliseret position i forhold til arbejdsmarkedet.

På EU niveau er social økonomi, socialt entreprenørskab og social innovation skrevet ind i forskellige programmer og call for tenders for eksempel i 7. Rammeprogram for forskning og i pilotprojekter inden for Regional- og Socialfonden. Socialøkonomiske virksomheder er da også et af de områder, som EU Kommissionen vil satse på i deres forslag til nye forordninger for EU-fondene i forbindelse med den ny program-

1 <https://www.mm.dk/velf%C3%A6rdens-iv%C3%A6rks%C3%A6ttere>

2 <https://subsite.kk.dk/Nyheder/2010/Juni/StrategiSocialoekonomiskVirksomhed.aspx>

3 <http://www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/495/Civilsamfundsstrategi.pdf>

periode fra 2014. Også internationalt og nationalt forsøges der udviklet modeller for mikrokreditter og venturekapital, som er tilpasset de sociale iværksætteres behov.⁴

Den private sektors øgede opmærksomhed på eget CSR-regnskab har fået mange virksomheder til – udover at arbejde med social ansvarlighed i leverandør og produktionsleddet – også at involvere medarbejdere direkte i det frivillige sociale arbejde eller, at medarbejdere fungerer som videns ressourcer for organisationer og social-økonomiske virksomheder. Denne trend formodes at fortsætte og udvikle sig, og udgør derfor et potentiale med hensyn til etablering af partnerskaber og skabelse af hybride organisationer med fokus på løsning af sociale udfordringer og behov.

Sidst men ikke mindst afspejles opmærksomheden i øgede forsknings- og uddannelsesaktiviteter inden for feltet. Center for Socialt Entreprenørskab på RUC deltager i forskningssamarbejde via det europæiske forskernetværk EMES⁵, og har taget initiativ til dannelse af nordisk netværk, SERNOC⁶, som også består af forskere inden for feltet. Centret har iværksat en Master i Social Entreprenørskab, hvor omkring 100 studerende har gennemført uddannelsen. Og en ny international kandidatuddannelse i Socialt Entreprenørskab og Management er igangsat på RUC i februar 2013.

Socialventures@2200 er rundet af disse udviklingstendenser og har som overordnet formål at fremme en lokal udvikling på Nørrebro, herunder primært at styrke integrationen af borgere med anden etnisk baggrund end dansk. Dette er søgt opnået ved at arbejde inden for tre felter:

- Socialt iværksættereri og entreprenørskab
- Professionalisering og kapacitetsopbygning af frivillige organisationer
- Koordination og involvering af aktører og sociale entreprenører i netværk

Formålet med denne rapport er at beskrive og formidle de aktiviteter som projektet har udviklet samt at reflektere og indkredse den læring, som er opnået i projektet. Beskrivelsen og diskussionen hviler på en erfaringsopsamling, hvor de ovenfor nævnte temaer behandles. Disse relaterer sig til projektets overordnede formål og forventede resultater, men rapporten samler også temaer op, som er opstået via interaktioner og samarbejde mellem projektets forskellige aktører, og som fremstår som væsentligt for projektets partnere. Datagrundlaget for rapporten består af følgende:

- Dokumentanalyser af projektbeskrivelse, referater, tre statusrapporter som er produceret løbende gennem projektføreløbet, projektdokumenter i form af beslutningsreferater, bevillingsskrivelser, partnerskabsaftaler, kontrakter
- Deltagerevalueringer – mundtlige såvel som skriftlige
- Interviews med 7 personer: projektleder samt samarbejdspartnere i partnerskabet

4 Se for eksempel <http://socialcapitalmarkets.net/> og <http://www.densocialekapitalfond.dk/>

5 www.emes.net

6 <http://sernoc.ruc.dk/>

- Fokusgruppeinterview i marts 2009 med 15 ledere og aktive i indvandrerorganisationer på Nørrebro
- 3 interviews med tre sociale entreprenører på Nørrebro
- Spørgeskemaundersøgelse blandt deltagere i socialventures@2200 (10 respondenter)

I forhold til at undersøge partnerskabet er følgende involverede blevet interviewet:

Interview forår 2009	Interviewdeltager	Organisation
Maj 2009	Lars René Petersen, Direktør	Center for Socialøkonomi
Maj 2009	Thomas Bisballe, Konsulent (tidligere Kuben nu projektleder København Erhvervsservice)	Kuben Management
Maj 2009	Lise Bisballe, Projektchef	Center for Socialt Entreprenørskab, RUC

Interview efterår 2011	Interviewdeltager	Organisation
Oktober 2011	Thomas Dietz Godt, Specialkonsulent Anne Sandbeck, Konsulent	Center for Socialøkonomi
November 2011	Anna Lilje Flyverbom, Konsulent	Kuben Management
November 2011	Lise Bisballe, Projektchef	Center for Socialt Entreprenørskab, RUC
November 2011	Simon Gahms Henriksen, Specialkonsulent	Askovgården

Kapitel 2 introducerer socialventures@2200 og præsenterer projektets baggrund, organisation og aktiviteter. Kapitel 3 formidler indsigt i, hvordan det tværsektorielle samarbejde i socialventure@2200 har udfoldet sig og indkredser de udfordringer og barrierer, som implementeringen af det tværsektorielle sociale partnerskab konkret har medført. Kapitel 4 beskriver det læringsmiljø, som blev udviklet og afprøvet i løbet af projektperioden og formidler projektets metoder og erfaringer. I kapitel 5 præsenteres tre forskellige socialøkonomiske virksomheder og initiativer på Nørrebro, som er etableret i henholdsvis 2008 og 2009: En forening som er i en transformationsproces hen imod etablering af en egentlig socialøkonomisk virksomhed, en privatejet virksomhed og en erhvervsdrivende fond. Kapitel 6 præsenterer en lille undersøgelse blandt sociale virksomheder på Nørrebro, hvor beskæftigelse af udsatte grupper belyses. I det afsluttende kapitel 7 præsenteres erfaringsopsamlingen og denne perspektiveres.

KAPITEL 2: PRÆSENTATION AF SOCIALVENTURES@2200

Socialventures@2200 projektet blev igangsat i foråret 2009 i et socialt partnerskab mellem den private virksomhed Kuben Management, Center for Socialøkonomi og Center for Socialt Entreprenørskab på Roskilde Universitet og blev afsluttet ved udgangen af januar 2012. Men hvad var baggrunden og hvorfor igangsætte et projekt som sociaventures@2200?

Alle kender historien om det problemramte Nørrebro, hvor en høj andel af beboerne oplever en både kulturel, social og økonomisk marginalisering, der – i de udsatte boligområder – kommer til udtryk i en overrepræsentation af borgere på overførselsindkomster, et lavt uddannelsesniveau, en manglende tilknytning til arbejdsmarkedet, en øget forekomst af kriminalitet samt sociale problemer. Disse forskellige komponenter i bydelens "elendighedsprofil" har igennem de seneste årtier ført til massive offentlige og private investeringer i en lang række både fysiske, sociale og kulturelle udviklingsprojekter. Fælles for disse investeringer er, at de har til formål at udvikle de udsatte boligområders ressourcer og forhøje beboernes integration i det omgivende samfund.

Men Nørrebro er også fortællingen om en bydel med en lang tradition for lokalt engagement og samarbejde, hvor bydelens frivillige foreningsliv, offentlige institutioner, projektmagere, kreative erhverv og erhvervsdrivende over tid har opbygget en evne til at håndtere byens sociale og kulturelle udfordringer, og dermed en kapacitet til at vende bydelens problemer til positive muligheder. Nørrebro er således også hjemsted for en lang række succesfulde projektmagere og ildsjæle, der i kraft af samarbejde på tværs af skellet mellem stat, marked og civilsamfund har udviklet en række både innovative og succesrige projekter, initiativer og aktiviteter, der lokalt bidrager med at tilføre og koble og aktivere ressourcer i bydelen. Den tidsmæssigt afgrænsede projektorganisering, som hersker i forhold til finansiering af nye tiltag betyder imidlertid ofte, at erfaringer og kompetencer forsvinder, når projekterne afsluttes. Og hvad sker der med projekternes målgrupper – altså de borgere, som aktiviteterne er rettet imod, og som dybest set har været legitimationen for at få støtte?

Udgangspunktet for socialventures@2200 er, at sociale entreprenører og socialøkonomiske virksomheder både kan være innovative og lokalt forankrede samtidig med, at de bidrager til at skabe beskæftigelse. En undersøgelse fra Århus forstaden Gellerup (Andersen, 2008) påpeger, at det netop er de innovative tiltag, der demonstrerer de bedste resultater set i forhold til integration af marginaliserede grupper.

Både danske og internationale erfaringer viser, at sociale entreprenører opnår succes med at adressere flere politiske målsætninger på en og samme tid i forbindelse med lokalsamfundsudvikling herunder:

- Inddragelse af borgere i forhold i lokale udviklingsprocesser
- Jobskabelse og virksomhedsskabelse
- Værdiskabelse i kraft af reinvestering og generering af investeringer i det lokale
- Styrkelse af integration og interkulturelle kompetencer
- Lokalområdets imageforbedring
- Akkumulering og aktivering af social kapital
- Næring af lokaldemokratiske processer
- Social innovation

(Bisballe, 2006, Hulgård 2007, Andersen, Hulgård og Bisballe, 2008).

Vender man blikket mod Nørrebro er det tydeligt, at udviklingen af bydelens både individuelle og kollektive ressourcer på en lang række områder kan forstås som udtryk for forskellige facetter af socialt entreprenørskab, som var forbundet til lokale sociale entreprenørers ihærdige og mangeårige virke i bydelen. Flere af Nørrebros sociale entreprenører gav forud for projektets start udtryk for, at der et stigende behov for både at dele og udvikle nye værktøjer og know how, der kan medvirke til at inspirere og udfordre den nuværende praksis, og dermed til at udvikle de sociale entreprenørers transformative kapacitet overfor fremtidige udfordringer.

Det var blandt andet disse lokale udfordringer på Nørrebro, som socialventures@2200 ønskede at forholde sig til, og det blev derfor afgørende for det projektdesign, der blev præsenteret for de bevilligende instanser. Partnerne bag socialventures@2200 formulerede formålet med projektet således:

1. Socialventures@2200 skal udvikle et forpligtende partnerskab mellem eksisterende virksomheder og aktiviteter, der i en koordineret form kan virke som katalysator for koordination af sociale entreprenører og virksomheder, som arbejder med jobtræning og beskæftigelse set i forhold til områdeudvikling og kulturformidling med det formål at skabe både økonomisk, kulturel og social merværdi
2. Socialventures@2200 skal understøtte nuværende og fremtidige tværsektorielle partnerskaber mellem det private erhvervsliv, frivillige organisationer og offentlige aktører i relation til udvikling af bydelen
3. Socialventures@2200 skal understøtte skabelsen af innovative beskæftigelse, trænings- og kursusaktiviteter, som er målrettet bydelens borgere og omfatter organisationer, virksomheder og kommunale forvaltninger

Projektet definerede indikatorerne på projektets målopfyldelse således:

- At der er udviklet en ny form for organisation, der er forankret i lokalsamfundet

- At der er blevet gennemført kompetenceudvikling af projektets målgrupper
- At der er skabt nye former for beskæftigelse
- At metodeudviklingen kan overføres til andre by- og boligområder

Projektet er blevet gennemført i et partnerskab mellem den private virksomhed Kuben Management, Center for Socialt Entreprenørskab ved Roskilde Universitet og Center for Social Økonomi, som er en erhvervsdrivende fond. Det formaliserede i partnerskabet kom til udtryk i, at der blev udarbejdet kontrakter – i første omgang mellem de initiale partnere og med en revideret og genformuleret aftale, da partnerskabet udvides i 2011, hvor Askovgården indgår i samarbejdet.

Kuben Management har sine rødder i Byfornyelse Danmark s.m.b.a., som blev stiftet i 1969 under navnet Almennyttigt Saneringselskab. Stifterne var Landsbyggefonden, Den Kooperative Finansieringsfond og en lang række boligorganisationer over hele landet. Kuben Management er i dag ejet af NRGi rådgivning, der bl.a. arbejder med at sikre social og miljømæssig bæredygtighed i by- og boligområder. Kuben Management har en særlig viden om indsatser i udsatte boligområder og et stort netværk blandt både kommunale og lokale aktører, der arbejder med at løfte og skabe udvikling i lokalsamfund.

Center for Socialt Entreprenørskab blev etableret på Roskilde Universitet i 2007 på baggrund af en større bevilling fra Folketingets Satspulje. Centrets arbejde hviler på tre søjler 1) forskning, evaluering, dokumentation og udredning, 2) formelle uddannelsesaktiviteter, herunder en masteruddannelse i socialt entreprenørskab og bidrag til udvikling af en international kandidatuddannelse i "Social Entrepreneurship and Management" og 3) dialog og læring i partnerskab med organisationer i universitetets omverden. Centrets forskning har fokus på socialt entreprenørskab som det kommer til udtryk både i civilsamfundet og i de socialøkonomiske virksomheder. Begge dele bidrager til at forstå de tværsektorielle partnerskabers betydning for integration af socialt udsatte grupper. CSE deltager i nationale og internationale forskningsprojekter og har i 2013 10 Ph.d. studerende tilknyttet.

Center for Socialøkonomi blev etableret i 2008 på en satspuljebevilling. Centret er desuden finansieret delvist af indtægtsdækket virksomhed. CSØ har som formål at fremme socialt iværksætteri i Danmark og er national ekspert inden for det socialøkonomiske område. Centret rådgiver sociale iværksættere og bidrager til netværksdannelse blandt de socialøkonomiske virksomheder. Desuden gennemfører centret analyser og kompetenceopbygningsforløb for en række forskellige aktører, f. eks. frivillige organisationer, kommuner og uddannelsesinstitutioner. Den viden centret får fra sit arbejde med praksisfeltet omsættestil rådgivning og samarbejde med relevante ministerier og styrelser, som det f.eks. ses i Regeringens Civilsamfundsstrategi fra oktober 2010.

I løbet af efteråret 2010 kom socialventures@2200 partnerskabet i dialog med

den erhvervsdrivende fond Askovgården⁷ med henblik på at sikre projektets lokale forankring. Der blev indgået en formel samarbejdsaftale i januar 2011, der definerer Askovgården som organisatorisk og ledelsesmæssig platform for forankringen af projektet og det fremtidige samarbejde.

Askovgården er en erhvervsdrivende fond, der oprindeligt er startet som et settlement i 1943. Settlementerne er pionerer inden for boligsocialt arbejde og kvarterløft. Askovgården har gennem tiden – med udspring i de lokalt baserede initiativer, som Askovgården har iværksat – udviklet sig til en lokal og nationalt orienteret social virksomhed. I dag er Askovgården således en virksomhed, der driver en bred vifte af aktiviteter af social, uddannelsesmæssig og sundhedsmæssig karakter. Askovgården har solid erfaring med drift af udviklingsprojekter på Nørrebro, et særligt lokalt kendskab og et stærkt netværk blandt centrale aktører i bydelen både på strategisk og på praktisk niveau. Askovgården, som i 2013 har ændret navn til Askovfonden, er i dag en stærk lokal spiller på Nørrebro, med en bred vifte af forskellige sociale indsatser, herunder boligsociale indsatser på indre Nørrebro, Haraldsgadekvarteret og Bispebjerg.

I løbet af projektperioden er der løbende blevet inddraget andre lokale samarbejdspartnere, som fortrinsvis indgår som ressourcer i forbindelse med udvikling og forankring af projektet og i forbindelse med kompetence udviklingsaktiviteterne. Herudover har der været tilknyttet en udviklingsgruppe af lokale aktører til socialventures@2200, og projektet har været en del af et netværk, der har erfaringsudvekslet og arbejdet for at sikre bedre rammevilkår for socialøkonomiske virksomheder i Københavns Kommune. Initiativet til netværket er taget af Københavns Kommune og skal ses i sammenhæng med kommunens vedtagelse strategien for socialt iværksætter i 2009.

Projektets primære målgruppe har været sociale entreprenører her forstået som aktører, der er involveret i både den kommercielle, kulturelle og sociale udvikling af bydelen. Målgruppen var således repræsentanter fra det private erhvervsliv, den kommunale forvaltning, byudviklingsprojekter, frivillige organisationer, selvejende institutioner, erhvervsdrivende fonde, boligorganisationer og individuelle beboere.

Projektets første fase havde til formål at skabe de organisatoriske rammer for den videre implementering af socialventures@2200 og projektets aktiviteter, herunder etablering af det sociale partnerskab og udarbejdelse af ekstern og intern kommunikationsstrategi samt nedsættelse af arbejdsgrupper. En af de første aktiviteter var at arrangere en 'kick off' konference i september 2009. Den næste fase bestod i at skræddersy projektets forskellige trænings- og kursusaktiviteter således, at de matchede de udviklingsbehov, der blev identificeret hos bydelens aktører. Dette omfattede en identifikation af deltagere og tilrettelæggelse af kompetenceudviklingsforløb og kapacitetsopbygningsprogrammer. Og i den forbindelse at opbygge netværk af virksomheder, og organisationer i Københavnsområdet, som kunne indgå som res-

sourcer i aktiviteterne. Efterfølgende blev trænings og kursusaktiviteter gennemført over en periode på to år. Denne del af projektet er udførligt beskrevet i kapitel 4.

Der er blevet gennemført forskellige former for formidlingsaktiviteter: Oprettelse af websitet socialventures2200.dk, som løbende er blevet revideret og senest fundet en ny form i efteråret 2011. Der er blevet udarbejdet tre statusrapporter, som beskriver fremdriften i projektet. Der blevet afviklet temaseminarer for aktører og interesserede, og der er blevet udarbejdet artikler og præsentationer på konferencer samt afledt undervisning på gymnasier og videregående uddannelser.

I projektets sidste fase er der blevet anvendt betydelige ressourcer på forankring af projektet – både organisatorisk og også med hensyn til finansiering, og der er blevet udarbejdelse af forretningsplaner og været gennemført forhandlinger med Integrationsministeriet med henblik på at gennemføre en fase 2 efter projektets afslutning i januar 2012. Denne dialog ophørte imidlertid med nedlæggelse af Integrationsministeriet efter folketingsvalget i november 2011.

KAPITEL 3:

DET SOCIALE PARTNERSKAB SOM FORANDRINGSAGENT

Socialventures@2200 er gennemført i et forpligtende tværsektorielt partnerskab mellem organisationer og virksomheder. Udover at udvikle metode og indsatser i forhold til en særlig overordnet problemstilling har intentionen også været, at man ved at komplementere ressourcer og kompetencer kunne nå frem til innovative løsninger og som sådan skabe en interorganisatorisk læringsplatform. De deltagende organisationer og virksomheder har naturligvis også andre motiver for deltagelse i partnerskabet.

I aftalegrundlaget for Center for Socialt Entreprenørskabs bevilling fra Satapultjen fastslås det, at der skal gennemføres et 1:1 forsøg med tværsektorielle partnerskaber og indsatser med særligt fokus på etniske minoriteter. I dette tilfælde var det altså ikke nok at observere og analysere, men CSE skulle som sådan involvere sig i et konkret partnerskab på det praktiske plan.

Center for Socialøkonomi, der også er finansieret af Satapultjen, har som sådan en forpligtigelse til at rådgive sociale iværksættere på nationalt niveau og ønskede at udvikle komplementære lokale indsatser samt afprøve og udvikle metoder i den sammenhæng. Kuben Management ønskede at udvikle et nyt forretningsområde og kompetence i forbindelse med de aktiviteter, man allerede var involveret i – eller kunne forvente at blive involveret i på sigt – inden for by- og lokalområdeudvikling.

For Askovgården, som ikke indledningsvist var en del af partnerskabet, ønskede man bl.a. at blive klogere på socialøkonomi som redskab til udvikling af de lokale indsatser, man allerede er involveret i på Nørrebro.

OM TVÆRSEKTORIELLE PARTNERSKABER

Partnerskabsbegrebet har i gennem de sidste 15-20 år været brugt som betegnelse for mange forskellige typer af samarbejdsformer og inden for mange forskellige felter (Andersen 2006, Andersen 2004, Wettenhall 2003, Lowndes & Skelcher 1998). Roger Wettenhall konkluderer blandt andet, at i den indledende fase af fænomenet er der:

”often little precision in how ”partnership” is used, and belief that what it refers to is ”a good thing” seems more a matter of faith than of science” (Wettenhall 2003:80).

Wettenhall hæfter sig her ved de positive konnotationer, der næsten per automatik knytter sig til begrebet, og som eksempelvis Niels Åkerstrøm Andersen opsummerer i sin bog "Partnerskabelse" (2006). *Partnerskabet*, skriver Andersen, fremstilles generelt som modsætning til *kontrakten* og signalerer fællesskab, samarbejde, dialog, synergi og gensidig udnyttelse af forskellighed – overfor kontrakten som opportunistisk aftale, beregning og købslåen (Andersen 2006:14).

Partnerskabsbegrebet er langt fra nyt, men er siden midten af 1990'erne primært hæftet op på det tværsektorielle samarbejde, altså ikke alene samarbejder på tværs af virksomheder eller brancher, men også samarbejder på tværs af den offentlige, frivillige og private sektor og på tværs af politisk definerede indsatsområder inden for eksempelvis byudvikling, sundhed og socialt arbejde (Andersen 2006:12-13). Udbredelsen af partnerskabsbegrebet kædes ofte sammen med nyere styringsrationaler i de moderne velfærdsstater (New Public Management, netværksorganisering og senest New Public Governance) og signalerer en bevægelse væk fra, på den ene side, tidligere tiders forestillinger om 'ren' udlicitering og kontraktstyring, og på den anden side de store, bureaukratiske, top-styrede velfærdsprogrammer (Lowndes & Skelcher 1998:313, Høyer-Kruse et al 2008, Hardis 2004, Hjære 2005). Partnerskabsbegrebet er således på mange måder blevet det, Ole Johan Andersen kalder "*a loose umbrella*" (Andersen 2004: 2) som dækker et utal af forskellige samarbejdsarrangementer, og derfor har forskere også forsøgt at opstille diverse parametre, aksiomer og typologier med henblik på at klassificere, definere og dermed tydeliggøre hvad det egentlig er, der tales om.

Definitiv ramme: Socialventures@2200s tilgang til partnerskabet

En overskuelig og, for Socialventures@2200, relevant definition på det tværsektorielle partnerskab, er udviklet af Center for Frivilligt Socialt Arbejde i rapporten "Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur" (2005). Den lyder:

"Et partnerskab er et struktureret, forpligtende, gensidigt fordelagtigt og dialog-baseret frivilligt samarbejde mellem organisationer fra forskellige sektorer, der ved at kombinere deres ressourcer og kompetencer arbejder sammen for at udvikle (nye) sociale aktiviteter" (Hjære 2005:12).

Denne definition opsummerer de positive forestillinger om, og forventninger til, partnerskabet, som også formuleres af projektteamet i Socialventures@2200. Det tværsektorielle er ligeledes vigtigt i og med, at det netop er parternes forskellighed, som danner udgangspunktet for samarbejdet (Hjære 2005:12, Høyer-Kruse et al 2008). Denne definition falder ind under den kategori, Ole Johan Andersen betegner udviklingsorienterede partnerskaber som bl.a. er karakteriseret ved deres stærke, symbolske appel (Andersen 2004: 2,5).

mærksomhedspunkter til partnerskabstanken. Det første er fremført af Niels Åkerstrøm Andersen som, alene med titlen på sin bog "Partnerskabelse" (frem for Partnerskaber), signalerer et fokus på proces, poetisk formuleret således:

"Partnerskaber er skrøbelige mulighedsmaskiner beregnet på langsigtede fremtidsperspektiver, men dybt afhængige af øjeblikkelig tilslutning og intensitet" (Andersen 2006: 185).

Ifølge Andersen er partnerskabet egentlig ikke væsensforskelligt fra kontrakten, men kan i stedet betegnes som en "kontrakt af anden orden" hvor indholdet er løftet om fremtidige, mulige forpligtelser (Andersen 2006:128-130). Der er ifølge Andersen tale om en "social højteknologi" hvilket er med til at understrege kompleksiteten i partnerskaber: partnerskabelse er hverken let eller ligetil, men derimod en dynamisk proces som kræver løbende vedligeholdelse, og som kan være forbundet med ganske store udviklingsomkostninger (Andersen 2006: 186).

Det andet punkt, som også kan være væsentligt at medtænke, når man beskæftiger sig med tværsektorielle og multi-organisatoriske partnerskaber, er spørgsmålet om forskellige styringsmekanismer i relation til selve organiseringen (Lowndes & Skelcher 1998). I den optimistiske retorik forbindes partnerskaber ofte med en flad netværksstyring baseret på gensidig forpligtelse og komplementaritet, tillid og loyalitet, men som Lowndes og Skelcher påpeger, gennemløber komplekse partnerskaber ofte forskellige styringsfaser omfattende både netværk, marked og hierarki. Netværksstyring alene kan ikke altid matche de mange opgaver og resultatkrav, der ofte stilles til tværsektorielle partnerskaber. Forfatterne skriver:

"(...) multi-organizational partnerships have a particular affinity with network modes of governance, but – at different stages of the partnership life cycle – hierarchical and market relationships also assume importance" (Lowndes & Skelcher 1998: 320).

Forskellige faser i partnerskabsprocessen (fra det indledende samarbejde over konstituering, udførelse og afslutning/ forankring) fordrer forskellige styringsmekanismer, men ikke nødvendigvis som gensidigt ekskluderende former, snarere som overlappende og/ eller samtidige:

"The balance and tensions between different modes (of governance) shift as the agenda for action and the relationship between partners change" (Lowndes & Skelcher 1998: 320).

Vi kan således opsummerende pege på, at tværsektoriel partnerskabelse er en kompleks proces for de involverede parter.

PROJEKTPARTNERSKABET DEL 1: KONSTRUKTION OG KONSTITUERING

Den indledende fase – projekt-teamet dannes

Det socialøkonomiske udviklingsprojekt Socialventures@2200 tager sin begyndelse i 2008 med indgåelse af et samarbejde mellem de tre følgende aktører: den private virksomhed Kuben Management (herefter blot Kuben), Center for Socialt Entreprenørskab (CSE) på Roskilde Universitet og den politisk uafhængige tredjesektor-organisation Center for Socialøkonomi (CSØ). Der er forud for dette samarbejde personlige og faglige relationer mellem medarbejdere fra de tre organisationer, men der har ikke tidligere været indgået formelle samarbejder mellem Kuben og CSE.⁸ Det er oprindeligt de tre aktører – med Thomas Bisballe som primus motor – der formulerer projektet, skaffer finansiering og indgår som partnere i projektledelsen eller 'projekt-teamet', som de også betegner deres egen rolle partnerskabsprojektet SV (Kuben Management, Center for Social Økonomi og Center for Socialt Entreprenørskab 2009). Thomas Bisballe fortæller om opstartsfasen⁹:

"Ja, jeg ringede for at høre om de ikke synes det kunne være en god ide. Jeg havde ikke formuleret projektet så skarpt på det tidspunkt, men jeg snakkede med Lise om, at der var en hel masse projekter allerede som der var noget potentiale i, jamen i virkeligheden så kunne man sige, at det her projekt var overflødigt, fordi det ligger i begge centres opdrag, at de skal gå ud og foretage den slags rådgivning, men her prøver vi så på at lave noget lokalt herude, for at se om man lokalt ikke kan løfte den opgave. (...) Og jeg havde heldigvis en ledelse på det tidspunkt som synes det var interessant at prøve på at profilere Kuben, som privat virksomhed, på det her område". (Thomas Bisballe, maj 2009)

Mens projektet således formes tæt på ledelsen i såvel CSE og CSØ og befinder sig inden for organisationernes kerneområder, har det i udgangspunktet ikke samme centrale placering i Kuben eller naturlige tilknytning som en del af virksomhedens kerneydelse, og da Thomas Bisballe forlader Kuben inden partnerskabet formaliseres gennem en skriftlig aftale, skal nye tillids- og tilhørsforhold etableres. Flere forskellige medarbejdere kommer her i spil og indtager kortvarige roller indtil Anna Lilje Flyverbom bliver udpeget som projektleder og kontaktperson i Kuben april 2009.

8 CSE og CSØ har forud for dette partnerskab indgået en mere overordnet samarbejdsaftale og har bl.a. afholdt en fælles konference.

9 Social Ventures @2200 er, foruden de tre parters egenkapital i form af løn- og administrative udgifter, finansieret af en bevilling fra Integrationsministeriets pulje "Lokale partnerskaber" og fra Center for Bydesign, Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune (projektbeskrivelse, Kuben Management, CSØ & CSE 2009).

Formalisering – samarbejdsaftale og opgavefordeling

Alle tre parter giver udtryk for, at det indledende samarbejde var velfungerende med en klar opgavefordeling mellem de tre organisationer. Alligevel fremgår det af projektets mødereferater, at udformningen af selve samarbejdsaftalen tager lang tid og er genstand for utallige korrektioner frem og tilbage, inden den endeligt underskrives juni 2009 sammen med en revideret projektbeskrivelse. Parterne er alle opmærksomme på, hvor vigtigt det er at få forventningsafstemt roller og ansvarsportefølje i den indledende fase:

”Vi er tre superkompetente organisationer, som hver især har vores styrker, og som meget gerne snart skulle få defineret os selv i forhold til hinanden. Men som har gjort det på visse planer, og det gør det altid nemmere, hvis man ved, hvad: RUC laver uddannelse og forskning, det er de sat i verden for, vi laver praksis og vidensdeling, det er det vi har fået penge til, og Kuben laver boligsociale indsatser og laver projektadministration, det er det, de er gode til, og det er det, de er eksperter i. Så udgangspunktet er stærkt – øvelsen er selvfølgelig at få skåret kanterne, hvad er det man hver især byder ind med, så undgår man en masse overlap, ikke”.
(Lars René Petersen, maj 2009)

”Altså det der har været fint, ikke, det har været at vi har et skide godt samarbejde i projektteamet og vi er meget klare i projektteamet, og det gjorde vi allerede da vi skrev ansøgningen, blev meget klare på, hvilke roller de forskellige parter har, hvem tager sig af hvad, og det var sådan set pindet ud også rent budgetmæssigt, så derfor har der ikke været sådan noget fnidder fnadder, som man først skulle til at finde ud af, det har været meget klart. Alle har været meget ”det er sgu skide spændende og det er enormt sjovt” altså den der entusiasme der har været i det, som alle parter sådan set har givet udtryk for, altså det har fået det til at glide. Den der gennemsækelighed, klarhed og entusiasme. (...) Så det er projektteamet, som har den overordnede projektledelse og, kan man sige, er ansvarlig som sådan. Kuben er så ansvarlige overfor bevillingsgiverne, fordi det er dem, der har stået som hovedansøgere og dem der har sekretariatsfunktionen, men vi er jo alle sammen forpligtede ind i det samarbejde, og det konstituerer vi via vores samarbejdsaftale” (Lise Bisballe, maj 2009)

I partnerskabets indledende fase er der således en relativ klar opfattelse af, at parterne har en fælles forståelse af såvel rollefordeling og projektformål, formaliseret i den skriftlige samarbejdsaftale der ganske kort definerer opgavefordeling og organisation (Bilag 1). Aftalen skitserer alene de overordnede rammer for et projektindhold, som kun delvist beskrives i projektbeskrivelsen (bilag 2), idet det ligger i selve oplægget at udvikle indholdet på baggrund af de lokale deltageres ønsker og behov. Denne bottom-up tilgang afspejles i samarbejdsaftalen:

”Projektgruppen fastlægger hvem af partnerne, der er tovholder i delfaser og delaktiviteter i projektet. Det konkrete ansvar for opgaver fastlægges på projekt-

gruppemøderne, *efterhånden som de identificeres*" (uddrag af samarbejdsaftalen, juni 2010, forfatters fremhævning, se Bilag 3)

Så selv om det i aftalen fastlægges hvem der i store træk skal gøre hvad, er der plads til løbende forhandlinger og fortolkninger. Dette, sammen med de mange personudskiftninger der også udspiller sig i implementeringsfasen, kommer til at præge samarbejdet i partnerskabet.

PROJEKTPARTNERSKABET DEL 2: UDVIKLING, UDFORDRINGER OG FORANKRING

Som partnerskabet effektueres viser det sig at være mere komplekst at håndtere end forventet. Den store udskiftning af personer undervejs er noget af det første samtlige parter peger på, når de retrospektivt evaluerer processen. Dertil har det været vanskeligt for de involverede personer at få konkretiseret selve projektindholdet såvel som formålet.

Roller og samarbejde

Ved projektets udløb to år efter, at partnerskabet blev indgået, har der været en lang række medarbejdere inde over, og særligt Center for Socialøkonomi har oplevet manglende kontinuitet og klarhed i forhold til deres rolle i projektet. Oprindeligt så CSØ en klar opgave med at sikre den økonomiske bæredygtighed for de involverede projektdeltagere og yde den socialøkonomiske virksomhedsrådgivning, der er en del af deres kerneområde, men retrospektivt har det vist sig vanskeligt:

"Der er jo ingen tvivl om, at siden det her projekt blev sat i søen her inde fra, har det jo skiftet hænder nogle gange internt i organisationen, hvorfor det ikke har fået den forankring indadtil som det skulle have haft. Det vil sige, at vores commitment på det, og det vi mente at vi gerne ville få ud af det, jo nok har været noget svævende. Og der har ikke været sat den nødvendige tid af til det midt i andre tunge opgaver. (...) Og så tror jeg også, i forhold til processen, at det har været vanskeligt at være tre næsten lige parter, altså havde der nu været én part med førerhatten på, så havde det næsten været nemmere. Så havde man haft en klarere rød tråd i det og et tydeligere projekt med nogle klare resultatmål. Men det her med, at man har været tre, både det hér center og CSE som relativt unge centre, og så Kuben ind over med en godt nok meget dygtig projektleder, men også én som ikke har gjort det her mange gange før, det har jo altså betydet, at det hele har været noget afsøgende, ikke. Og der skulle man måske nok til en anden god gang være bedre til at få skilt tingene lidt ad" (Thomas Dietz Godt, oktober 2011).

"Som regel når vi indgår i partnerskaber er der jo en styrende part og så nogle aktører, som inviteres med ind, hvor her har det hele været mere flydende og måske lidt uklart hvem der egentlig skulle gøre hvad" (Anne Sandbeck, oktober 2011).

Denne uklarhed i forhold til, hvad der egentlig er formålet med partnerskab og projekt, har også været en stor udfordring for Kubens projektleder Anna Lilje Flyverbom, som træder ind i processen april 2009, da aftalegrundlaget i det store hele er på plads, og de første projektaktiviteter skal til at sættes i gang:

”Det var rigtig svært at blive projektleder for en projektbeskrivelse, som for mig fremstod meget fluffy, så det med overhovedet at finde ud af hvad det her projekt handler om, det tog faktisk rigtig lang tid. (...) Og det har taget uforholdsmæssigt langt tid både at få afklaret vores indbyrdes roller og også at blive enige om, hvad det egentligt skal handle om, altså projektet formål. Også langt inde i projektforløbet hvor det undervejs blev åbenlyst, at vi havde forskellige opfattelser af hvad det hele handlede om. Og det har været voldsomt frustrerende, særligt fordi der måske har været 5-6 forskellige medarbejdere undervejs fra CSØ. Og også fra Kuben i startfasen, hvilket nok har været ligeså frustrerende for de andre. (Anna Lilje Flyverbom, november 2011).

Også Lise Bisballe fra CSE, der som den eneste har været med gennem hele forløbet, har oplevet at det var vanskeligt at opretholde den transparens og tillid, der blev opbygget i det indledende arbejde med projektbeskrivelse og partnerskabsaftale:

”Hvor vi havde tænkt en komplementaritet hvor Kuben vidste noget om lokale udviklingsprocesser og skulle ha’ sekretariatsfunktionen, og jeg kom med noget kompetenceudvikling fra tidligere og skulle udvinde noget viden fra projektet, og CSØ mere skulle gå ind og udvikle virksomhederne, så kan man sige, at den initiale fælles forståelse, som vi fik skabt i den indledende fase, hvor vi var helt inde og kigge på de enkelte formuleringer, der startede man lidt forfra hver gang der kom nye folk ind. Og det er måske også derfor, at der har været så mange forhandlinger undervejs. Altså, der har været en mangel på kontinuitet, som jo også har gjort, at det er blevet en enormt langsommelig proces hvor man hele tiden har skullet opbygge det der tillidsforhold. (...) Og aftaler om opgaver er heller ikke altid blevet overholdt, fordi man ikke har prioriteret projektet (...) og det betød også, at projektet ligesom tabte momentum, og det var jo enormt utilfredsstillende, for så kørte man ligesom træt, ikke. (...) Og så har det resten af tiden handlet mere om organisation, fundraising og forankring og den slags” (Lise Bisballe, november 2011)

På væsentlige punkter har partnerskabet således ikke levet op til parternes forventninger, og der har været skuffelser og frustrationer undervejs. Partnerskabets organisatoriske placering har også manglet tydelighed hvilket, som det fremgår af følgende afsnit, har bidraget til parternes usikkerhed undervejs.

Organisatoriske forudsætninger

Hvor Kuben gennem hele forløbet har haft sekretariatsfunktionen og dermed den formelle projektledelse, har projektet befundet sig et godt stykke fra virksomhedens

typiske kerneydelser og har samtidig befundet sig hos en yngre konsulent. Det har derfor også været en udfordring hvordan Socialventures@2200 på det strategiske niveau kunne integreres i Kubens øvrige opgaveportefølje:

“For Kubens vedkommende har det også været svært at bære det ind i organisationen og få det gjort rigtig relevant, det har været svært at se hvordan det kunne støtte op om den samlede strategi og de centrale kerneydelser. Og det kan være rigtig svært at stå med som medarbejder” (Anne Lilje Flyverbom, november 2011).

Samme organisatoriske ophæng gav, i udgangspunktet, ikke problemer for de to andre partnere, idet Socialventures@2200 som tidligere nævnt umiddelbart knyttede fint an til begge centres formål og strategiske indsatsområder. Alligevel blev det undervejs meget vanskeligt for CSØ at identificere sig med projektet, som ifølge centrets medarbejdere derfor også fik en noget stedmoderlig behandling. Dette på trods af, at det oprindeligt var centrets direktør som deltog i den indledende fase og i udformningen af partnerskabsaftalen:

“Man kan ikke bare regne med, at alle har de samme forforståelser af projektet, for det har man bare ikke. Og som medarbejder varetager man jo også et bagland og nogle økonomiske interesser, så man sidder jo ikke ‘bare’ i projektgruppen, man har også andre hensyn at varetage” (Anne Sandbeck, oktober 2011)

“Vores ledelse har helt klart ikke været klar over, hvor meget der skulle investeres og har ikke været klar til at prioritere projektet, der har vi simpelthen været for få mennesker på den her arbejdsplads til at ku løfte den opgave. Så ledelsesmæssig opbakning når man går ind til sådan noget her er i hvert fald vigtigt, både ledelse og organisation skal være informeret og bakke aktivt op” (Thomas Dietz Godt, oktober 2011).

Manglen på organisatorisk ophæng og opbakning vanskeliggør hele partnerskabet, og giver frustrationer for alle parter:

“Det var tydeligt, at CSØ undervejs fortrød at de overhovedet var med, og de kunne simpelthen ikke se relevansen af at bruge kostbar tid på projektet, så der var tydeligvis et ledelsesmæssigt hul som gjorde det svært for deres medarbejdere. Og selv om Lise (fra CSE) havde masser af input, så var hun jo også en del af en stor vidensinstitution med mange andre store opgaver, så hun havde overhovedet heller ikke tid til at være med på udførelsesniveauet, så det har været en kæmpe opgave at hive folk til truget og holde gryden i kog undervejs. I virkeligheden har der været brug for en daglig leder, hvilket der slet ikke har været ressourcer til, og det har projektet nok lidt under...” (Anna Lilje Flyverbom, november 2011)

på spørgsmålet om ressourcer, både økonomisk og medarbejdermæssigt, hvilket også har spillet en rolle for parternes oplevelse af projektet. Også CSE genkender problemstillingen om forankring af projektet i et større faglige fællesskab. Det er således ikke blot væsentlig for et vellykket partnerskab, at det nyder ledelsens opmærksomhed og opbakning, men også at organisationerne har kapacitet til – og er bevidste om – at prioritere opgaven med økonomiske og menneskelige ressourcer.

Et positivt vendepunkt: Askovgården som fjerde part og pejlemærke

Som partnerskabet tager form og udvikler sig i lyset af de konkrete projekterfaringer, bliver det tydeligt, at der i et forankringsperspektiv skal tænkes i en fysisk og lokal legitim støttestruktur på Nørrebro, og den selvejende institution Askovgården inviteres til nogle indledende drøftelser.¹⁰ I den forbindelse opstår igen nogle store, men for partnerskabet essentielle, diskussioner af projektets formål, målgrupper og snitflader mellem de forskellige aktører og instanser. Samtidig bidrager Askovgården med en klarhed og helt fysisk materialisering, der netop tilføjer den konkrete dimension i projektet som flere af parterne hidtil har haft svært ved at håndtere fraværet af:

”Det blev jo mere og mere tydeligt at der var brug for en fysisk forankring for at kunne nå målgruppen, der var brug for en, som kunne være til stede lokalt og sætte den nødvendige tid af. (...) Altså, for at få forankret sådan et projekt her er man simpelthen nødt til at partner op med en lokal institution, og der har vi nok i partnerskabet været for langt fra lokalområdet og fra praksis. Så derfor er det rigtig fint, at man nu er landet på en model med en lokal aktør i form af Askovgården, og også har fået ansat en projektleder”. (Anna Lilje Flyverbom, november 2011)

”Vi fandt jo ud af, at det var en god idé at få skabt forbindelse til en stærk lokal organisation som både var interesseret i det her felt, og som også var ekspansiv, men med et klart socialt blik. Og det sociale er jo Askovgårdens kernekompetence, så det har været en berigelse at få dem med i partnerskabet” (Lise Bisballe, november 2011)

Askovgården, på deres side, er vant til at arbejde i tværsektorielle partnerskaber tæt på – og sammen med – målgruppen, og nyder en stor legitimitet opbygget gennem mange års arbejde i lokalområdet. Derfor kommer de mange løbende forhandlinger og åbne spørgsmål i partnerskabet heller ikke bag på Simon Gahms Henriksen, specialkonsulent og Askovgårdens medarbejder i projektet:

”Socialventures partnerskabet er, som det oftest er, en lidt rodet affære og der er

¹⁰ Der har ganske vist hele tiden været tænkt i en organisatorisk forankring, men ideen om et lokalt, fysisk ankerpunkt opstår først et stykke inde i processen.

mange interessenter, men det er som sådan, sådan noget nu engang er, og det tager den tid det tager. Men der har været forståelse for og en anerkendelse af, at ting koster, og man har forskellige interesser – det skaber selvfølgelig noget støj og nogle dilemmaer, men det har også været med til at skærpe projektets profil” (Simon Gahms Henriksen, november 2011).

For Askovgaarden var det interessant at indgå i partnerskabet ud fra følgende tre betragtninger: For det første i kraft af den driftsopgave, der vil blive den lokale forankringspart til del, for det andet fordi institutionen gerne vil i kontakt med nogle af de mindre, kreative miljøer på Nørrebro, og for det tredje for selv at blive skarpere på det socialøkonomiske felt. Og dertil, som Simon Gahms Henriksen også formulerer det:

”Fordi vi er et settlement, som simpelthen har som opgave at interessere sig for Nørrebro, det er det sted vi er aktive. Så vi er optagede af alt, hvor vi kan understøtte aktiviteter på Nørrebro, og vi vil gerne være risikovillige og bakke op om udviklingsprojekter” (Simon Gahms Henriksen, november 2011).

I samarbejde med de tre oprindelige partnere udarbejdes der i løbet af efteråret 2010/ foråret 2011 en ny skriftlig samarbejdsaftale, der endeligt underskrives i maj 2011. I denne overtager Askovgaarden fremadrettet ansvaret for hele den praktiske del i form af sekretariatsledelse, projektledelse og administration, mens de tre oprindelige parter vil få en mere tilbagetrukket rolle i en samlet styregruppe (Bilag 2). Derefter indstilles projektets aktiviteter mere eller mindre, og man forsøger i store træk blot at holde liv i flammen indtil Askovgaarden i 2012, med en mulig ny bevilling fra Integrationsministeriet i ryggen, kan tage over som forankringspartner og driftsansvarlig i Socialventures@2200 udgave 2.0.

Partnerskabet som netværksform, samarbejde og prioritet

At indgå og arbejde i tværsektorielle, sociale partnerskaber er på alle punkter komplekst. Der kan være mange fordele forbundet hermed, heriblandt den dynamik, som opstår i mødet mellem forskellige rationaler og vidensbaggrunde og den synergi som kan skabes, når parterne samler deres forskellige ressourcer og kompetencer. At etablere et tværsektorielt partnerskab kan også være både en fordel og en forudsætning for tildeling af eksterne projektbevillinger, således var det for Socialventures@2200 netop en lokal partnerskabspulje under det tidligere Integrationsministerium, der bidrog til finansieringen. I den initiale fase er tværsektorielle partnerskaber ofte kendetegnet ved en horisontal, netværksbaseret styringsform med fokus på dialog og ligeværdigt samarbejde, hvilket giver plads og rum til forskellige perspektiver og en mere holistisk projektilgang (Lowndes & Skelcher, 1998, Hjære, 2005). Partnerskabelse er, som Åkerstrøm Andersen formulerede det, en ”skrøbelig mulighedsmaskine”, dvs. en organisering af samarbejdsrelationer og en dynamisk proces, der kan

producere nye muligheder, men som også er skrøbelig idet den kræver kontinuerlig tilslutning og vedligeholdelse (Andersen 2006). Hvis man herfra skal drage en lære af Socialventures@2200, er det måske primært som illustration og bekræftelse af dette aspekt. Partnerskaber kræver gensidighed og vedligeholdelse, og kan den ene part ikke længere se partnerskabets muligheder, ja så er de der ikke længere (Andersen 2006:85). Både CSØ og Kuben har på forskellige tidspunkter og ud fra forskellige overvejelser, haft svært ved at se disse muligheder, og for alle tre parter har det været overraskende, at partnerskabet har krævet så store investeringsomkostninger (tidslige, økonomiske, medarbejdermæssige og ledelsesmæssige) og krævet så meget vedligeholdelse. Dette understreger – med tyk streg under – at partnerskaber ikke bare er ligetil. Partnerskaber er altid partnerskabelse, det er "social højteknologi" og kræver som sådan mange ressourcer (Andersen, 2006: 86).

I en styringsoptik har tværsektorielle partnerskaber ligeledes mange facetter og er nok en fleksibel organiseringsform i forhold til for eksempel ren kontraktstyring, men den netværksbaserede styringsmekanisme kan være vanskelig at håndtere, når partnerskabet også skal producere i relation til projektbeskrivelse og eksterne bevilningsinstanser.¹¹ Her afløses (eller sameksisterer) netværksformen ofte af (med) mere hierarkiske- og markedsbaserede styringsmekanismer, når delmål og resultatmål skal indfries og afrapporteres (Lowndes & Skelcher, 1998). Partnerskaber må kunne balancere mellem kaos og orden, proces og produkt, horisontale og vertikale styringsformer, hvilket også har præget Socialventures@2200. Det ligeværdige, dialogbaserede samarbejde har, som Thomas Dietz Godt, CSØ, beskrev det, gjort det svært for nye medarbejdere at finde den røde tråd, idet processen hele tiden har været meget af-søgende. Og i forhold til selve resultatsiden, afrunder Anna Lilje Flyverbom med at konstatere:

"En anden gang skal man nok være mere skarp på, hvad det er for et produkt man ønsker at få ud af det, og jeg skulle nok have lagt en mere stram projektstyring ned over det. Så lidt flere projektstyringsværktøjer havde nok været godt" (Anna Lilje Flyverbom, november 2011).

Den ligeværdige og dialogbaserede netværksstyring nyder en privilegeret status i tværsektorielle partnerskaber og er på mange måder en forudsætning herfor, men som styringsmekanisme må parterne være opmærksomme på, at også andre styringsredskaber kan være nødvendige undervejs. Dette er måske ligeledes en af grundene til, at partnerskaber og partnerskabelse er så komplekst: som proces skal den hele tiden vedligeholdes som mulighedsmaskine, men samtidig, som Anne Sandbeck

11 Et perspektiv som ikke behandles her er den lokale og nationale kontekst, partnerskabet er en del af, herunder relationen med de eksterne bevillingsydere. For socialventures@2200's vedkommende har Integrationsministeriet spillet en aktiv rolle og opstillet specifikke krav til projektets resultatmål og formidling heraf, ligesom de også er en central forhandlingspartner i forhold til udformningen af et Socialventures@2200 – 2.0.

også påpegede, er man som partner en del af et organisatorisk bagland og en bredere kontekst med en række eksterne aktører, der alle har forventninger og i varierende grad stiller krav til proces og produkt.

Ovenstående er en opsamling på de erfaringer, som de bærende parter har gjort sig gennem deres engagement i partnerskabet bag Social Ventures 2200. Alle fortæller de om udfordringer i forhold til kontinuitet, legitimitet og ressourceforbrug, men også om en både inspirerende og udviklende proces, hvilket på mange måder synes at bekræfte det generelle billede af tværsektorielle, sociale partnerskaber. At indgå i et partnerskab kræver grundige overvejelser og vil altid være en afvejning af investeringsomkostninger og mulige output, både som proces og produkt. Men, som Andersen gør til en pointe, så er partnerskaber måske ikke så meget "en maskine for realisering af muligheder, men en maskine for produktion af muligheder" (Andersen 2006:184). Derfor kan man godt udpege nogle pejlinger eller opmærksomhedspunkter i forhold til indgåelsen af fremtidige partnerskaber (som Høyer-Kruse et al, 2008), men man skal være sig bevidst, at de netop kun fungerer som opmærksomhedspunkter – ikke som en opskrift på det vellykkede partnerskab. I stedet kan man slutte med, igen, at citere Niels Åkerstrøm Andersen, som skriver:

"Partnerskaber er hverken kalkulerbare bindinger eller stabile beslutningspræmisser for organisationerne. Snarere tværtimod. Partnerskaber har i deres form potentiale til hele tiden at producere nye muligheder for partnerne og deres indbyrdes relationer. Partnerskabet kan producere nye partnere, nye fremtidsvisioner og nye udviklingsideer, nye samarbejdstemaer og hensyn. (...) Som andenordensorganisering kan partnerskaber være producenter af interorganisatoriske strategier og derigennem tilbyde nye beslutningslejligheder og udviklingsmuligheder" (Andersen 2006: 184-185).

Partnerskabelse er også mulighedsproducerende og udviklende, hvilket også har kendetegnet erfaringerne fra partnerskabet bag Socialventures@2200.

KOMPETENCEUDVIKLING, LÆRINGS- OG NETVÆRKS MILJØ FOR SOCIALE ENTREPRENØRER

En social entreprenør arbejder på en "entreprenant" facon. Det er en eller flere ildsjæle, som giver arbejdskraft, viden og engagement til initiativer og projekter. Fordi det giver mening, fordi det gavner lokalsamfundet, og fordi det bidrager til social eller miljømæssig bæredygtighed. Entreprenørens motiv er, at tingene kan gøres bedre, og derfor opstår initiativer ofte på trods af alle odds. En social entreprenør er i stand til at gøre mere for mindre og at se og udnytte muligheder.

Entreprenørerne bliver imidlertid mødt med store krav og forventninger fra sine – ofte offentlige – kunder i særdeleshed, og fra det omgivende samfund i almindelighed. Sammenlignet med 1990'erne er de vilkår og rammer, som aktiviteterne foregår indenfor, væsentligt forandrede, og man kan derfor tale om et egentligt paradigmeskift fra en projektkøkonomi til markedsøkonomi. Dette stiller større krav om professionalisering. For det første, fordi der er mange spillere på banen, så konkurrencen er stor. For det andet kræver det en robust organisation, hvis man som social virksomhed skal være med, når der skal bydes ind på offentlige udbud både på lokalt, nationalt og EU niveau. (Bisballe, 2006, Hulgård, 2007, Hulgård og Andersen, 2008 og 2009).

Socialt entreprenørskab forudsætter derfor, at ledere og medarbejdere har en faglig kompetence til at håndtere de ofte meget turbulente miljøer præget af usikkerhed i forhold til både finansiering og et skiftende personale; mange medarbejdere er ansat på forskellige ordninger, og frivillig arbejdskraft er en del af den samlede ressource. De sociale entreprenører skal således magte at understøtte synergi og effektivitet sammen med mere u håndgribelige faktorer som socialt samvær og fælles kulturelle værdier.

Oveni skal de som oftest evne at kombinere høje faglige, sociale og kulturelle kompetencer med teknologisk og markeds mæssig indsigt. Og som om det ikke er nok, skal de også kunne tackle etiske og organisatoriske dilemmaer, der specielt kan opstå, når virksomheden vokser. De sociale entreprenører skal altså både leve op til en overordnet social målsætning, de skal levere kvalitetsprodukter og sorte tal på flere bundlinjer, og på samme tid skabe en inkluderende organisation. Det sociale iværksætteri er med andre ord uhyre komplekst og er langt mere krævende både fagligt, organisatorisk og ledelses mæssigt end de fleste gør sig klart, og som de færreste kan

honorere fra dag et. Derfor er der behov for, at der etableres passende læringsarenaer og platforme for kompetenceudvikling af sociale entreprenører.

I rapporten "Social Entreprenørskab i Danmark – status 2009", som har været med til at danne grundlag for udarbejdelsen af Mandag Mogens og Innovationsrådets strategi for velfærdens iværksættere¹², skriver Lars Hulgård og Linda Lundgaard Andersen:

"Der er ingen tvivl om, at en kvalificeret opmærksomhed mod kompetenceudvikling udgør en væsentlig udviklingskraft i de nordiske velfærdsstater – på linje med velegnede institutionelle rammer og ressourcer. I disse år tydeliggøres det, at civilsamfundet, socialt entreprenørskab og det frivillige sociale arbejde også indgår i denne tendens gennem styrkelse af uddannelse, læring og kompetenceudvikling.

En af Socialventures@2200 målsætninger har i lyset heraf netop været at etablere et læringsmiljø og en permanent støttestruktur for de sociale entreprenører på Nørrebro og dertil at udvikle metoder til yderligere professionalisering og kapacitetsopbygning blandt de aktører og initiativer, der er involveret i integrationsarbejdet på Nørrebro. Det læringsmæssige forankringsaspekt har således haft en høj prioritet i forbindelse med gennemførelse af projektet, hvorfor refleksioner og evalueringer i den forbindelse løbende er blevet opsamlet, diskuteret og udviklet gennem hele projektet.

Ved udgangen af 2010 var der 72.000 borgere på Nørrebro. Heraf har 22 % indvandrerbaggrund (mod ca. 14 % i resten af kommunen) og der er 30 % unge mellem 18-29 år (mod 24 % i resten af kommunen)¹³. Tidligere undersøgelser har vist, at frekvensen for opstart af virksomheder er ca. tre gange så høj blandt nydanskere som blandt etniske danskere (Rezaei et al, 2009). Derfor er Nørrebro en interessant platform for afprøvning af tiltag for unge med anden etnisk baggrund end dansk, socialt iværksætteri og socialt entreprenørskab, og man må antage, at der er et uopdyrket potentiale på Nørrebro. Men hvis dette potentiale skal kapitaliseres, vil det kræve en konkret tilstedeværelse og opsøgende indsats. Dette var derfor også endnu et af argumenterne for at starte socialventures@2200 projektet.

På Nørrebro er der mange frivillige foreninger og institutioner, som arbejder med minoritetsgruppers særlige behov og problemstillinger samt et utal af sammenslutninger og netværk, der fungerer uformelt, hvilket vil sige, at de ikke er registreret som forening eller formaliseret i noget regi. De mange lokale frivillige organisationer og socialøkonomiske virksomheder spiller en væsentlig rolle i at understøtte integrationen af borgere med anden etnisk baggrund end dansk, og de repræsenterer som sådan et potentiale for socialt entreprenørskab.

12 <https://www.mm.dk/velf%C3%A6rdens-iv%C3%A6rks%C3%A6ttere>.

13 Faktahæfte Nørrebro, Københavns Kommune, september 2010.

LÆRING OG NETVÆRK: KOMPOSITION OG INDHOLD

Overordnet er Socialventures@2200 inspireret og informeret af mange års erfaringer med læringsmiljøer for iværksættere. Det er god praksis og metoder herfra, der ligger til grund for tanken med at etablere et lærings- og netværksmiljø for sociale iværksættere på Nørrebro (Blumenstadt og Møller, 2000, Kupferberg og Thomsen 2001, Jacobsen 2001, Bisballe, 2006, 2008, Andersen og Hulgård, 2008 og Bisballe og Christensen, 2009). De gennemgående erfaringer er grundlæggende, at et frugtbart miljø for iværksættere må sammensættes af forskellige komponenter, som tilsammen konstituerer læringsmiljøet, nemlig:

- At der gives mulighed for at få en afklaring på, om man skal gå i gang eller ej
- At der skabes et kreativt miljø, hvor man kan føle sig hjemme
- At det kollektive læringsrum kan udnyttes optimalt
- At der er en stor, fleksibel værktøjskasse til rådighed, således at der kan leveres passende doser af viden, værktøjer og teknologi både på kollektivt og individuelt niveau
- At der er adgang til ressourcer, rollemodeller og netværk

En anden inspiration kommer fra den bacheloruddannelse i Social Enterprise, som udbydes af University of East London. Denne er skabt i samarbejde med Bromley by Bow Centre, som er et community center i London bydelen Tower Hamlet. Udbyderne af programmet kalder det et *communiversity*, dvs. en sammensmeltning af community og university. I praksis betyder det, at universitetet rykker ud og tilbyder undervisning og andre aktiviteter lokalt. De fleste af de studerende på uddannelsen kommer fra Tower Hamlet, og i de første 18 måneder foregår selve undervisningen på selve Community Center Bromley by Bow. Størstedelen af de studerende arbejder med deres egne 'social enterprises' – sociale virksomheder eller er praktisk involverede i sociale projekter i lokalområdet. Communiversity modellen har specielt inspireret i forhold til, hvordan teori og praksis kan hænge sammen i udviklingen af kapacitet for socialt entreprenørskab og socialøkonomiske virksomheder. Og i et lokalsamfundsperspektiv ligeledes til at se på, hvordan uddannelsesinstitutioner kan bidrage til dette ved aktivt at involvere sig lokalt og praktisk.

I socialventures@2200 er der opbygget mange værdifulde erfaringer i forhold til, hvordan man bedst arbejder med rådgivning, vejledning og kompetenceudvikling af sociale iværksættere. Følgende afsnit beskriver de forskellige former for kapacitets- og kompetenceudvikling, der har fundet sted i projektperioden. Det drejer sig om rådgivning, workshops og virksomhedsforløb for vækstlaget og etablerede sociale entreprenører, et pilotprojekt med kapacitetsopbygning af ledere i etniske minoritetsforeninger samt forskellige netværksaktiviteter og deraf afledt undervisning.

WORKSHOPS OG VIRKSOMHEDSFORLØB

I november 2009 blev projektets kick-off konference afholdt. Formålet med konferencen var at formidle og synliggøre projektet for relevante aktører på Nørrebro samt at få input til, hvilke behov sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder i bydelen havde. Der var i alt 64 deltagere på konferencen, og der var repræsentanter fra både den offentlige, private og frivillige sektor. Konferencen var central i forhold til at få afdækket de kompetenceudviklingsbehov, der gør sig gældende blandt de sociale iværksættere og socialøkonomiske virksomheder på Nørrebro. For eksempel var der stor efterspørgsel på workshops og kompetenceudviklingsforløb vedrørende konceptudvikling, markedsføring/salg, partnerskaber, mv.

Socialventures@2200 responderede efterfølgende ved at udbyde forskellige workshops for sociale iværksættere inden for de efterspurgte temaer i løbet af vinteren 2009/10. Der var her tale om 3-timers forløb sidst på dagen med en oplægsholder og efterfølgende diskussion. Herigennem blev der opnået en dybere indsigt i, hvilke behov for rådgivning og støtte de sociale iværksættere har.

Parallelt med afviklingen af workshops blev der inddraget forskellige samarbejdspartnere, for eksempel Københavns Erhvervsservice og Københavns Kommunes Jobcenter, der i flere tilfælde blev brugt som oplægsholdere. Nedenfor er der en oversigt over de partnere, som projektet har etableret samarbejdsaftaler med:

- Københavns Erhvervscenter
- Jobcenter København, Virksomhedsservice og lokale jobcentre
- Center for Bydesign, Københavns Kommune
- Områdefornyelsen i Haraldsgadekvarteret
- BRF Kredit
- Merkur Bank
- Copenhagen Business School.
- Københavns Åbne Gymnasium
- IA Erhverv under Sprogcenter IA

Dette betød, at projektet kunne tilbyde en bredere vifte af muligheder for individuel sparring og rådgivning end den, som kunne varetages af projektpartnerskabet alene.

Udover kompetenceudviklingsforløbene har Socialventures@2200 arrangeret en række temadage, udviklings- og formidlingsaktiviteter, herunder for eksempel et foredrag med Jerr Boschee, stifter af Social Enterprise Alliance i USA, og et debatmøde om Socialventures@2200 i samarbejde med Nørrebros lokaludvalg i forbindelse med den lokale udviklingsplan for bydelen. Socialventures@2200 er endvidere blevet anvendt som case i undervisningen på hhv. Malmö Högskola og på Roskilde Universitet.

På baggrund af erfaringer med at invitere til åbne workshops og andre netværkskabende aktiviteter blev der udviklet et nyt koncept, hvor de åbne workshops blev suppleret med mere fokuserede forløb for deltagere i hhv. en iværksættergruppe (op-

start) og en socialøkonomisk virksomhedsgruppe (konsolidering). Dette forløb blev gennemført med 6 sessioner i perioden april til november 2010.

Den varme stol

Formålet med forløbet var dels at give deltagerne konkrete input om emner, som de selv havde været med til at definere, dels at give dem mulighed for skiftevis at sidde i 'den varme stol' og opnå konkret sparring i forhold til nogle af de udfordringer, de stod over for i udviklingen af deres forretning. Altså forløb, hvor der blev tilbudt konkret hjælp til at navigere i det lovgivningsmæssige og kommunale regelsæt samt støtte til at udvikle deres forretningskompetencer. Metoden var at iscenesætte det kollektive læringsrum på forskellige måder. For at kollektive læringsrum fungerer optimalt forudsættes, at man er i stand til at skabe et åbent og tillidsbaseret forum, hvor deltagerne kan diskutere forretningsidéer og personlige problematikker sammen med facilitatorerne og de øvrige deltagere i gruppen. På den måde perspektiveres ideerne og mulige løsninger kan findes. (Bisballe og Christensen, 2009)¹⁴.

Der har i alt været afholdt 6 kursusgange a 4 timer om følgende emner: forskellige vækststrategier for sociale iværksættere, god revisionspraksis, den gode forretningsplan, hvordan ansætte på særlige vilkår, inddragelse af ressourcer for eksempel samarbejde med uddannelsesinstitutioner og endelig en diskussion af, hvordan en ideel støttestruktur for sociale iværksættere kunne se ud. Der blev dannet to grupper som i udgangspunktet bestod af ca. 8-10 deltagere i hver gruppe, og hvor deltagerne kunne nyde godt af det kollektive læringsrum.

Ved de tre første møder var de to grupper adskilt. Det viste sig imidlertid, at virksomhedsgruppen af mere etablerede socialøkonomiske virksomheder, ikke havde det samme behov for rådgivning som de opstartende sociale iværksættere, hvorfor man valgte at slå de to grupper sammen i de tre sidste kursusgange. En repræsentant for de mere etablerede virksomheder beskriver det således:

“Vi deltog i flere aktiviteter, fordi det er vigtigt at støtte sådanne nye initiativer. Men vi fik mere en rådgivende funktion, fordi vi har været på banen længere end mange af de sociale entreprenører vi mødte, og derfor fik vi ikke så meget selv. Så vi valgte at bruge tiden i virksomheden i stedet for.”

I praksis opdeles de enkelte kursusgange i to sessions. Første del består af et oplæg fra en intern eller ekstern evidens-/ressourceperson om et udvalgt emne. I anden del får deltagerne mulighed for på skift at sidde i 'den varme stol' og få konkret sparring omkring nogle af de udfordringer, der er forbundet med opstart og drift af virksomhed. Den varme stol er en metode, man bruger med stor succes på bl.a. School of

¹⁴ Det betød blandt andet, at deltagerne havde tavshedspligt i forhold til den information og problematikker, som blev præsenteret igennem forløbet.

Social Entrepreneurship i England. Den enkelte deltager i workshoppen forbereder sig forud for 'den varme stol' og fremlægger 2-4 aktuelle udfordringer i relation til udviklingen af sin virksomhed. Formålet er at få igangsat en målrettet og fokuseret indsats over for den enkelte, hvor hele gruppens kompetencer kommer i spil, og hvor det giver mulighed for, at iværksætteren får taget hul på nogle af de udfordringer, der virker hindrende for udviklingen af virksomheden og som oveni kan gøre iværksættertilværelsen til en meget ensom affære.

Om anvendelse af 'den varme stol' som metode kommenterede deltagerne i en evalueringssamtale at man på denne måde kan

- Coache hinanden
- Dele erfaringer omkring forhold, der gør det vanskeligt at opstarte og drive virksomhed
- Udvikle ideer sammen
- Give sig selv og hinanden 'lektier for' fra gang til gang og dermed sikre fremdrift i deres virksomhedsudvikling
- Holde hinanden til ilden/bevare motivationen og gejsten
- Åbne øjnene for nye muligheder og samarbejder
- "Sælge" hinanden i egne netværk

Men det forudsætter, at der kan skabes et tillidsfuldt rum, hvor det fælles fokuspunkt er udvikling og hvor det er legalt, at komme på banen med de svære udfordringer og dilemmaer, samt at alle deltagere er aktive og engagerede (Darsø, 2003; Bason, 2007, Bisballe og Christensen, 2009).

KAPACITETSOPBYGNING I ETNISCHE MINORITETSORGANISATIONER

Kapacitetsopbygningsprogrammet blev udviklet af Center for Socialt Entreprenørskab på RUC i samarbejde med den frivillige organisation Multikulturel Forening på Nørrebro. Målgruppen var ledere i etniske minoritetsorganisationer, og formålet var at facilitere en forøgelse af ledernes kapacitet således, at de blev i stand til at tilbyde forskellige services til deres målgrupper mere effektivt (Brown et al, 2004).

Programmet, som blev afviklet i 2009, blev udviklet på baggrund af en behovsundersøgelse med gennemførelse af konsultationer med ledere af etniske minoritetsorganisationer i Københavnsområdet. Der var tale om både individuelle konsultationer og et fokusgruppemøde, hvor 15 repræsentanter fra etniske minoritetsorganisationer deltog. Den vigtigste information, der fremkom i denne proces var at minoritetsorganisationerne på Nørrebro er karakteriseret ved:

- At der er tre dominerende sproggrupper – tyrkisk, arabisk og urdu.
- De små organisationer er overvejende ledet af højt respekterede "traditionelle" ældre fra den konkrete minoritetsgruppe.

- Organisationerne er overvejende etnocentriske.
 - De opererer uformelt og er ikke konstitueret i forhold til nogen lovgivning.
 - Organisationerne mangler den nødvendige kapacitet til at levere services.
 - Der er mangel på frivillige, som har erfaringer med det frivillige arbejde, og det er svært at involvere de unge.
 - Organisationerne forsøger ikke at opnå offentlig økonomisk støtte.
 - Der er en overordnet mistillid til det danske offentlige service system.
 - Der er modstand mod at operere på mere organiserede og professionelle måder. De foretrækker at være reaktive frem for proaktive.
 - Det er en general opfattelse, at det danske offentlige systems måder at respondere på deres behov på kunne være bedre.
- (Bisballe og Kulothungan, 2010)

De etniske minoritetsorganisationer er primært grupper, som arbejder mod en vedvarende forbedring af marginaliserede menneskers liv og fremtidsudsigter, og derfor er det organisationer, der har fokus på social forandring. De er først og fremmest aktører, som er optaget af problemløsning og social transformation, og deres mission er at udvide valgmulighederne for deres målgrupper. Mange af lederne i etniske minoritetsorganisationer i Danmark har ingen eller kun lidt relevant erfaring eller træning i ledelse. Ideen var, at gøre ledelsen i den pågældende organisation klar på strategien og på, hvordan denne kunne hjælpe til med at definere og sammenkæde organisatoriske opgaver, formelle strukturer og systemer, uformelle arrangementer og alle former for ressourcer. Og endelig at hjælpe dem med at udvikle strategiske forbindelser og partnerskaber med individer og organisationer fra den offentlige, private og tredje sektor, således at deres mission kunne fremmes mere effektivt.

Det var på denne baggrund, at kapacitetsopbygningsprogrammet blev udviklet, og programmet omfattede 8 workshops fordelt over 6 måneder. Det første trin i programmet var at afklare sammenhængen mellem mission og organisatoriske aktiviteter, så relevansen af umiddelbare udfordringer kunne blive forstået i relation til mere langsigtede mål. Det næste trin var at hjælpe deltagerne med at designe passende organisatoriske strukturer, dels via fælles input og dels via individuel sparring.

På næste side ses en oversigt over de workshops, der blev udviklet og afviklet i Kulturhuset på Tomsgårdsvej i Københavns Nordvest kvarter.

Gladius Kulothungan, som både er tilknyttet University of East London og Center for Socialt Entreprenørskab, Malik Hussain fra Multikulturel Forening samt Lise Bisballe fra Center for Socialt Entreprenørskab var gennemgående undervisere og facilitatorer. Der var i alt 24 deltagere, repræsenterende mange nationaliteter og organisationer – formelle som uformelle – og fortrinsvis fra Nørrebro. Af disse deltog 8 i samtlige workshops.

De enkelte workshops var bygget op om forskellige input og mange praktiske øvelser i grupper. Udfordringen var her at formidle kompleks viden om forhold vedrørende ledelse og organisationsudvikling til en gruppe deltagere, som repræsenterede for-

Oversigt over workshops

26. maj	kl. 16.30 - 20.	Hvilke værdier og visioner hviler arbejdet på?
28. maj	kl. 16.30 - 20.	Hvad er formålet og målsætningerne?
9. juni	kl. 16.30 - 20.	Hvordan får man fortalt om sine gode ideer?
11. juni	kl. 16.30 - 20.	Hvordan udvikler man sit projekt?
29. sept	kl. 16.30 - 20.	Hvordan kan man få fat i ressourcer?
1. okt	kl. 16.30 - 20.	Hvordan kan man få fat i (flere) ressourcer?
20. okt	kl. 16.30 - 20.	Hvordan og hvem kan og skal man samarbejde med?
22. okt	kl. 16.30 - 20.	Hvordan arbejder man i partnerskaber og netværk?

skellige både sproglige, kulturelle og faglige baggrunde såvel som både frivillige og professionelle organisationer. Undervisningen blev afviklet på engelsk og dansk – og med tolkning engelsk til dansk, dansk til engelsk og lejlighedsvis til urdu. Storytelling og cases blev i høj grad anvendt til at illustrere problemstillingerne. Det gjorde komplicerede aspekter lettere af forstå, som en deltager udtrykker det:

“Det har været jordnært og med mange eksempler. Stoffet er beskrevet og fortalt på en overskuelig måde.”

Der blev tilstræbt at finde en god balance mellem det faglige indhold og de mere sociale og netværkskabende aktiviteter. Hertil fungerede de mange praktiske øvelser i grupper godt. Flere af deltagerne udviklede også på konkrete projekter, som kom i spil det kollektive læringsrum.

I forløbet blev der involveret eksterne ressourcepersoner, eksempelvis blev tidligere finans- og socialminister Palle Simonsen inviteret til at fortælle om udviklingen af den danske velfærdsstat med fokus på det sociale område og den frivillige sektor. Og Terkel Andersen fra Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde kom og fortalte om forventningerne til det frivillige arbejde i fremtiden og om, hvordan de frivillige etniske minoritetsforeninger kan blive medspillere.

UDBYTTET OG PERSPEKTIVERING

I alt har 393 personer¹⁵ deltaget i Socialventures@2200s forskellige tilbud i den forløbne projektperiode. Derudover har 133 studerende fra hhv. Malmø Høgskola, Sverige, BA Imagine Heroes fra Holland og Master i Socialt Entreprenørskab på RUC deltaget i videregående uddannelsesforløb med fokus på socialt entreprenørskab, og har her arbejdet med Socialventures@2200 som case. Endelig har to gymnasieklasser

på Nørrebro opnået træning i at udarbejde socialøkonomiske forretnings ideer (45 deltagere)¹⁶.

På den sidste kursusgang i virksomhedsforløbet for de sociale iværksættere blev deltagerne bedt om at evaluere forløbet og komme med bud på, hvordan en ideel støttestruktur for sociale iværksættere på Nørrebro skulle se ud. De forslag, der kom frem i den anledning var, at det først og fremmest var vigtigt at socialventures@2200 var fysisk til stede i området og gerne i sammenhæng med lokale byudviklingsprojekter, og hvor der var en umiddelbar fysisk applikationsmulighed for de sociale iværksættere.

Mange af iværksætterne har oplevet at blive kastet rundt i systemet, når de efterspørger rådgivning og information om en given problemstilling. De sociale iværksættere efterlyser derfor én samlet indgang til opstart og drift af socialøkonomiske virksomheder, hvor der er adgang indgang til viden og rådgivning på området. Socialventures@2200 skal således ideelt set være et ankerpunkt for eksisterende rådgivnings- og vidensressourcer samt en platform for decentral rådgivning fra fx. Jobcentre, København Erhvervscenter, Københavns kommunes beskæftigelses- og socialforvaltning m.fl.

Deltagerne i virksomhedsudviklingsforløbet var glade for og anbefaler, at sociale iværksættere tilbydes et forløb under overskriften 'Fra idé til realisering', således at den enkelte understøttes i et kontinuerligt forløb over en længere periode

En opstartsfase kan være bekostelig og derfor efterlyser de sociale iværksættere et sekretariat, der kan tilbyde forskellige IT faciliteter og evt. et kontorfællesskab, da det ofte er en ensom rejse at bevæge sig ud i socialt iværksætteri, hvorfor man kan profitere af at være i et miljø, som giver adgang til netværk og ressourcer. En støttestruktur skal med andre ord kunne aflaste i forhold til det, der giver bøv! Og til det man enten ikke er god til selv eller ikke har råd til at ansætte medarbejdere med de forskellige og nødvendige kvalifikationer. Der efterspørges konkrete, brugerbetalte ydelser, der kan lette administrationen for eksempel bogholderi og regnskab, lønkørsel, momsafregning, juridisk bistand, logistik eller andre ydelser som markedsføring og salg.

I den undersøgelse, som blev foretaget om beskæftigelsesperspektivet (se kapitel 6) bad vi de af respondenterne, som har deltaget i socialventures@2200 aktiviteter om også at vurdere deres udbytte af deres deltagelse ud fra om denne har:

1. Givet inspiration?
2. Givet viden om socialt entreprenørskab?
3. Givet viden og værktøjer til udvikling af den sociale virksomhed/ initiativ?
4. Udvidet netværket?
5. Givet nye samarbejdspartnere?
6. Bidraget til personlig udvikling?

16 Baseret på socialventures@2200 årsrapporter 2009, 2010 og 2011.

Tilbage meldingen fra de 7 virksomheder, som svarede på spørgsmålet om, i hvilken grad deltagelse i projektet havde givet udbytte, blev det først fremhævet, at deltagerne havde fået forøget viden om socialt entreprenørskab og fået udvidet netværket, dernæst at de havde fået inspiration og viden og nye værktøjer, mens etablering af nye samarbejdsrelationer og personlig udvikling rangerede lavest. Der er imidlertid en klar sammenhæng mellem højt udbytte og graden af deltagelse i forskellige aktiviteter; med andre ord: jo mere deltagelse jo bedre er udbyttet.

KAPACITETSUDVIKLINGSPROGRAMMET

På den sidste workshop i udviklingsforløbet med ledere af etniske minoritetsforeninger blev et anonymt spørgeskema uddelt til deltagerne. De blev bedt om at pege på 3 ting, som har været gode ved forløbet. Responsen på dette spørgsmål var meget fornem, som følgende udsagn illustrerer:

”Indholdet har været godt og også mødet med andre. Jeg har fået udviklet videre på organisationen og det frivillige. Og så har oplæggene været gode.”

”Jeg fik nogle retningslinjer, der er vigtige for at have et succesrigt outcome af ens vision. Og så kontakten med de andre deltagere”.

Om relevansen af programmet udtaler et par af deltagerne.

”Relevans – meget. Men jeg kunne godt mærke, at jeg som professionel har andre udfordringer. Men jeg har lært meget af at opleve ”verden” fra de frivilliges side”

”Jeg oplevede, at forløbet kom til mig lige da, jeg havde brug for det. Derfor meget relevant”

Med hensyn til om forløbet har forbedret den enkeltes eller organisationens måder at arbejde på i fremtiden peges der på, at deltagelse i forløbet har givet mere motivation og lyst til at arbejde videre med det grundlag, der var blevet skabt. Flere deltagere peger på, at de er blevet bedre projektledere, og at den viden og de værktøjer, man har fået, umiddelbart kan omsættes til både det professionelle og frivillige arbejde. To af deltagerne udtrykker det således:

”Det har givet nogle øjenåbninger. Jeg har set nogle muligheder for at arbejde videre med frivillige, og det har stor betydning for min arbejdsplads.”

”Det var rart med udefrakommende kommende input og erfaringer fra den virkelige verden, som kan udveksles, og at underviserne fra universitetet også har en praktiske erfaringer. Og det er rart med undervisere med forskellige baggrund.”

Det har været af stor betydning, at to af de tre facilitatorer selv havde indvandrerbaggrund og at alle tre havde praksis erfaringer. Dette gav stor legitimitet i forhold til at arbejde med de forskellige problematikker.

Det, der så til gengæld gav lidt støj på forløbet var, at ikke alle deltagere mødte frem hver gang, og det betød meget for tilrettelæggelsen og for dynamikken på holdet. Der var arrangeret fire workshops før sommerferien og fire efter sommerferien. Og det var ikke en god tidslig og praktisk disposition, da der udover sommerferien yderligere kom en ramadan imellem de to blokke. Dette resulterede i et frafald til den sidste del af programmet. Så en mere intensiv afvikling over en kortere periode kan anbefales. Der var også flere af deltagerne, som efterlyste mere tid til individuel sparring. Dette bør medtænkes i nye forløb.

KAPITEL 5:

SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDSMODELLER PÅ NØRREBRO

Overordnet er der et bredt spektrum af gamle og nye eksempler på socialt entreprenørielle initiativer og socialøkonomiske virksomheder på Nørrebro. I det følgende præsenteres tre forskellige socialøkonomiske virksomheder, som på forskellig vis og med forskellig intensitet har deltaget i socialventures@2200 aktiviteter. Det er vigtigt at understrege, at de valgte eksempler ikke skal ses som er resultat af socialventures@2200 projektet, men blot skal tjene til at illustrere forskellige virksomhedstyper, som rummes i dette felt.

Formålet med virksomhedscasene er at illustrere, at der en stor spændvidde i forhold til organisation, mission, målgrupper og finansieringsformer inden for rammerne af socialøkonomien og inden for det sociale iværksætteri. Konkret præsenteres her foreningen Place de Bleu, den private virksomhed Sambusakompagniet og den erhvervsdrivende fond Allehånde. Med afsæt i interviews med ledere og/eller nøglepersoner i de tre virksomheder formidles de sociale entreprenørers egen italesættelse af problematikker i forbindelse med deres særlige virksomhedsform.

Place de Bleu – en hybrid på vej til socialøkonomisk virksomhed



Place de Bleu, som blev etableret i 2010, er en farverig systue på Blågårds Plads på Nørrebro i København. Her kan etniske minoritetskvinder få et tilbud om opkvalificering inden for syning og andre håndarbejdsteknikker. Endvidere får kvinderne undervisning i arbejdsmarkedsdansk, og efter endt opkvalificeringsforløb tilbydes de ansættelse i Place de Bleu på fleksible vilkår.

Place de Bleu er etableret af foreningen Qaravane – initieret af tre kvindecetre på Nørrebro nemlig Indvandrerkvindecentret, Fakti og Kringlebakken – der arbejder for at forbedre beskæftigelsesmulighederne for etniske minoritetskvinder. Baggrunden

for initiativet var, at mange af de kvinder, som de tre kvindecentre kom i kontakt med enten mistede eller var i risiko for at miste deres kontanthjælp, fordi de ikke var i stand til at opfylde kravet om 450 timers ikke-støttet og ordinær beskæftigelse inden for en 2årig periode. Grunden hertil var manglende sprogkundskaber og almen arbejdsmarkedserfaring eller en så dårlig fysisk og psykisk helbredssituation, at de kun var stand til at arbejde mellem 10 og 15 timer om ugen.

Place de Bleu har flere målsætninger og beskriver selv formålet med arbejdet på deres hjemmeside¹⁷ således:

“Place de Bleu skaber et nyt og fleksibelt arbejdsmarked, som kan rumme kvinderne og som kvinderne kan rumme. Place de Bleu forbedrer kvindernes livssituation, hjælper dem til at identificere deres egne kompetencer og sikrer dem en plads på arbejdsmarkedet. (...) Place de Bleu anerkender kvindernes ressourcer og kompetencer som et positivt bidrag til det danske arbejdsmarked.”

Herudover ønsker Place de Bleu at bidrage til kulturarven, idet at koblingen mellem dansk design og etniske håndarbejdsteknikker medfører at gamle håndarbejdsteknikker bevares. På samme tid ønsker man at være med til at løfte en velfærdsopgave, som hverken den offentlige eller den private sektor hidtil har kunnet løfte. Qaravane og Place de Place de Bleu arbejder også på et politisk plan, hvor man forsøger at forbedre de juridiske rammer og muligheder for beskæftigelse af etniske minoritetskvinder, der har problemer udover ledighed.

Qaravane er på linje med andre socialøkonomiske initiativer finansieret af mange forskellige kilder: Offentlige puljer, private fonde, CSR samarbejder, støttebidrag og med Place de Bleu også salg af produkter. Place de Bleu har som overordnet forretningsidé at forene etnisk håndarbejde og udsmykning med skandinavisk design, og har som ambition på sigt at udvikle en decideret socialøkonomisk virksomhed, hvor en større del af indtægterne kommer fra salg af tekstilprodukter på markedsvilkår.

Place de Bleu har udviklet flere linjer i deres produktsortiment fra boliginteriør, beklædning, accessories og børnetøj og børneting. Der er tale om 'upmarket produkter', som henvender til en købedygtig kundekreds. Herudover udvikles der nye produkter sammen med etablerede designere og brands for eksempel Yvonne Koné, børnetøjsfirmaet Katvig og Random Luxury. Salget fandt fra starten sted fra værkstedet f Blågårds Plads, men i højere og højere grad sælges produkterne via samarbejdspartnere som for eksempel Louisianas Museumsbutik og Magasin på Kongens Nytorv i København. Der er nu detailforhandlere over hele Danmark og produkterne er nået til butikker i Hamburg, Paris, London Seoul og Los Angeles. Place de Bleu har også etableret en meget omfattende webshop.

Herudover har Place de Bleu udviklet forskellige CSR aftaler blandt andet med Joe & the Juice, som har sponsoreret symaskiner og i modydelse fået leveret design til

puder i de mange juicebarer, der allerede er åbnet og forventes åbnet i løbet af de kommende år. Et andet eksempel, er den østjyske tekstilvirksomhed Kvadrat A/S, som forsyner Place de Bleu med udgæede metervarer, som indgår i produktionen. Så alt i alt et imponerende setup.

Men man er dog også helt klar over, at driften af Place de Bleu ikke kan klares via salg af produkter alene, og at der i realiteten er brug for at få midler til den basale drift tilvejebragt ad andre kanaler, og derfor bliver der brugt mange ressourcer på at søge fonde og puljer. De indtægter, der kommer fra produktion af boliginteriør og andre produkter bruges til at aflønne kvinderne i fleksible ansættelsesforhold. Men forudsætningen for at dette kan lade sig gøre er, at den fundamentale ramme omkring aktiviteten kan blive finansieret.

En af de barrierer, som Trine Panthon, der er daglig leder af Place de Bleu, møder, er at dem, som administrere puljerne og fondene ikke er klar over, hvad en socialøkonomisk virksomhed er:

”...så får man afslag fra det ene ministerium, fordi vi har fået penge fra integrationsministeriet for eksempel, ik’? Eller man får afslag, fordi fondene måske ikke helt forstår, hvad socialøkonomi er for en størrelse og tror, at vi er en privat virksomhed, og de støtter jo ikke drift... og så er der nogen, der bare som princip har, at når tingene først er i gang, så støtter man ikke deres fortsættelse. Altså, total godnat, og så løber vi bare ind i afslag, hvor de ikke kan forklare os hvorfor”

Til en start var der to faste medarbejdere i Place de Bleu. Trine Panton, som er daglig leder og Lena Børre, som er designer. De to medarbejdere har tilsammen haft det overordnede ansvar for den daglige drift og for arbejdstilrettelæggelse i forbindelse med produktionen. Samtidig med disse opgaver har de også koordineret de sociale foranstaltninger i forhold til kursusedtagere og de ansatte kvinder. I kraft af en større bevilling fra Veluxfonden har det ved udgangen af 2013 været muligt at ansætte medarbejdere, som dels kan varetage opgaver i forbindelse med produktionen, dels i forbindelse med salg og etablering og konsolidering af eksterne samarbejdsrelationer.

I november 2013 var der herudover en medarbejderstab på 16 indvandrerkvinder, som havde gennemgået Place de Bleus opkvalificeringsforløb, og som har opnået ansættelse i produktionen mellem 5-37 timer om ugen. Der er tilknyttet mellem 8 og 10 ”strikkekoner/hækledamer”, som man trækker ind, når der er opgaver, og af dem er der en lille kerne der på en 4-5 kvinder som løbende har opgaver, og som bliver afregnet efter at en konkret opgave er blevet løst.

Men det er ikke nogen hemmelighed, at det at balancere det kommercielle og det ideelle er udfordring også for Place de Bleu:

”Det der med prisfastsættelse er jo også en kunst – I forhold til nogen kunder har vi solgt os selv alt for billigt i første runde. Og vi kan ikke levere en anden runde til

samme pris – altså vi tjente stort set ikke noget på det i første omgang. Kvinderne fik selvfølgelig løn, Men Place de Bleu har ikke overhovedet fået noget ud af det, udover selvfølgelig at kunne fastholde kvinderne. Og det bliver vi jo bare nødt til, og det er jo den balance, vi skal have fundet.”

En anden problematik har været om man skulle nedsætte sig som anden aktør i samarbejde med andre organisationer og virksomheder inden for beskæftigelsesområdet. Det har været vigtigt for projektet at kunne skabe et frirum, som var fritaget for en myndighedsrolle, men på den anden side har det betydet, at man har leveret en del ydelser gratis, hvilket naturligvis er en økonomisk udfordring:

”Som det er i dag, altså, når vi har kvinder inde i praktik her, eller de kommer i arbejdsprøvning i forbindelse med en flexjob eller et eller andet, så får vi ikke en krone af kommunen for det, for vi har det, man kalder en samarbejdsaftale uden betaling (...) og der har også været en, hvad skal man sige, mere principiel diskussion i bestyrelsen, som handler om, at man ikke ønsker at have den der myndighedsrolle overfor kvinderne, altså, at det ikke er os, der skal kontrollere, om de kommer og om de er syge og så videre. Fordi vi synes det er ret vigtigt, at der er de der rammer omkring kvinden som er trygge, sådan så vi ikke bliver lig med fastholdelse eller om man mister sin kontanthjælp. Men vi er nået dertil nu, hvor vi bliver nødt til, at få penge for den ydelse også”.

Place de Bleu er fra sommeren 2012 skrevet ind som underleverandør til anden aktør i forbindelse med, at beskæftigelsesindsatsen i Københavns Kommune var i udbud i foråret. Det er ikke noget Place de Bleu opnår en stor indtjening ved, men det er – som Trine Pantan pointerer – en begyndelse. Parallelt arbejder Place de Bleu på at kunne samarbejde direkte med kommunerne, og dermed forhandle en bedre pris.

Udover at være i stand til at skabe fleksible jobs for en målgruppe, der traditionelt er langt fra arbejdsmarkedet, har det at få et job og få brugt sine medbragte kompetencer en stor social betydning ikke blot for kvinderne selv, men også for deres familier:

”Det, der jo er interessant i forhold til deres døtre for eksempel, er, at de måske ikke har arbejdet med hæklерier i alle de år, de har været i Danmark, fordi hvad skulle de bruge det til? Så det at mødrene lige pludselig bliver anerkendt for deres håndarbejde, det gør, at hvis man ringer hjem og spørger om noget er blevet færdigt eller sådan noget, så kan vi bare høre på datteren, at hun sådan ligesom ranker ryggen og er sådan lidt, nå men nu skal jeg høre, om min mor har tid. Og du ved, det er bare et skift. V kan simpelthen se, at der sker et skift der, ik’? Og også at de arbejder her og at deres produkter bliver solgt til så høj en pris, det gør jo så også, at vi slet ikke har brug for at sende rekrutteringsmateriale ud og sådan noget. De kommer her via mund til mund metoden.”

Med hensyn til fremtiden er der mange planer. En af dem er skille Place de Bleu ud fra foreningen Qaravane som selvstændig socialøkonomisk virksomhed og på sigt at

etablere andre typer af socialøkonomiske virksomheder med henblik at skabe fleksible ansættelsesmuligheder for målgruppen. En anden er at bevæge sig ind på social franchising, som tilfældet er med det samarbejde, som man har igangsat med Ishøj projektet i Tråd med Verden, som har etableret sig med butik på Vesterbro. En tredje ide er, at foreningen Quaravane bliver godkendt inden for Lov om Folkeoplysning, så man kan begynde at tilbyde kurser, hvor kvinderne kan blive undervisere netop inden for de håndarbejdsområder, de er specialister i.

Sambusakompagniet – en privat virksomhed

“A Sambusa (or samosa) is a stuffed, deep fried snack that is very popular in the Indian Subcontinent, Southeast Asia, Central Asia and Southwest Asia, the Arabian Peninsula, the Mediterranean, the Horn of Africa, North Africa, and South Africa. It generally consists of a fried or baked triangular, pastry shell with a savory filling, which may include spiced potatoes, onions, peas, coriander and lentils, or ground lamb or chicken.” (Wikipedia)

Og det var netop denne specialitet, som Najad Ahmed så et marked for, da hun etablerede virksomheden Sambusakompagniet i 2008. Najad kommer fra Somalia og er uddannet inden for ernæring, og hun har blandt andet arbejdet som hygiejnekon-sulent på Amager Sygehus. Inden Najad starter virksomheden, havde hun gennem en årrække arbejdet med aktivering i København Kommune. Hun var rimelig skeptisk over for nogle af de projekter for indvandrerkvinder, som hun fik kendskab til i den anledning, og hun beskriver det således:

“Ja, for der har været sådan nogle projekter, hvor det har været sådan meget tilrettelagt, og når der så ikke var flere penge eller projektet lukkede, så kunne kvinderne ikke få det til at fungere. Der var nogen, der lavede noget, der hed Kogekonerne. Og der var de sådan virkelig i gang, men efterfølgende var der faktisk ikke særlig mange af kvinderne, der selv fik at startet noget til trods for, at de havde fået et helt forløb med regnskab og hygiejne og produktion.”

Najad er til gengæld overbevist om, at der et marked for de produkter, som hun havde i tankerne og muligheder for at skabe noget selv. Så hovedproduktet i virksomheden er Sambusa af høj kvalitet, som dels skulle sælges via egne 'upmarket butikker' i København og til kantiner og fødevarer kæder som for eksempel Irma. *“Altså noget af det man kan få på Nørrebro bare på et helt andet niveau”,* som Najad beskriver det. I Sambusakompagniet vil Najad oplære og ansætte indvandrerkvinder, der har problemer med at finde jobs:

“Min ide var, at virksomheden skulle være i gang, og så hver gang, der var en ordre

på 500 samosas, jamen så kunne man ansætte en kvinde..... I stedet for at søge nogle midler ja, på den måde, så prøvede vi at se, om vi kunne gøre det helt kommercielt og få det til at fungere på de der markedsvilkår. Det var målet.”

Så Najad etablerede virksomheden som en hel traditionel personligt ejet privatkapitalistisk virksomhed men med en stærk og klar social målsætning. Hun investerer egne penge i projektet og bliver bakket op af sin søster, som arbejder i udlandet. Hun ønskede, at de ansatte kvinder skulle være de bærende i virksomheden og være med i alle dele af produktion og salg, og at de ”gamle” medarbejdere skulle lære nye kvinder op.

”Jamen min mission var at have det her køkken, der så producerede til de her fire meget lækre butikker, hvor kvinderne selv ekspederede – det vil sige de stod selv for det – det kunne godt være hun ikke talte så godt dansk, men hun ville vide, hvad produkterne var, og så måtte hun jo bruge sit dansk og være i det offentlige rum. Køkkenet skulle være kendt for, at det var nogle gode produkter fra det mellemøstlige og afrikanske køkken, og at de var i orden og levede op til de ting, der nu engang er trenden inden for fødevarer..... Altså... jeg vil nok sige at Meyers Deli – det er nok forbilledet”

Så Sambusakompagniet bliver etableret i et lejet køkken på Nørrebro, og de første salgsaftaler bliver indgået. Der kommer kvinder med mange forskellige kulturelle baggrunde i praktik bl. a. gennem Væksthuset og Københavns og Rødovre kommuner. Efter nogen tid erfarer Najad imidlertid, at ikke alting går som forventet:

”jamen, så fandt jeg ud af – for det første – at det tog utrolig lang tid at få lavet de her Sambusa, og – for det andet – så krævede det en vis uddannelse af kvinderne, fordi de skulle også ha forståelse for, at det var anderledes at arbejde med Sambusa i et stort køkken, hvor der et krav til produktet og en varedeklaration, der skal overholdes. Det er meget anderledes, end når de står og laver dem hjemme i deres eget køkken”, siger hun.

Med hensyn til produktionen erkender Najad, at hvis der skal skabes den nødvendige omsætning og indtjening, skal produktionen rationaliseres på en sådan måde, at der kan produceres flere enheder, uden at det går udover kvaliteten. Så hun går i gang med at undersøge markedet for en ”sambusa foldemaskine”, men på trods af rejser til Kina, Mellemøsten og England og kontakt med en fynsk producent af maskiner til industriel fødevarerproduktion, er det til dato ikke lykkedes for den sociale iværksætter at finde en maskine, der kan anvendes. Najad arbejder hårdt med at få alle ender til at nå sammen i produktionen og træning af kvinderne, men må i foråret 2011 erkende, at med den foreliggende produktionsform og med den udfordrende læreproces for de involverede kvinder og medarbejdere, er indtjeningen ikke god nok. Og i maj 2011 opsiges Najad lejemålet for køkkenet og indstiller produktionen. Sambusakompagniet er nu på stand by indtil produktionsproblemet er blevet løst.

Men det er ikke ideer, der mangler hos Najad og de erfaringer, som har fået, ser hun selv som vigtige i hendes videre karriere som social iværksætter. Om dette siger hun:

”På en måde tror jeg, at mine ambitioner for projektet var for store. Og set i bakspejlet ville det måske have været bedre ikke at have lejet det køkken med det samme, men have ventet og fået mere rådgivning fra konsulenter og fået bygget et netværk op. Jeg fandt for eksempel Meyer som har sådan et konsulentfirma, der hjælper små fødevarerfirmaer. En dag så jeg tilfældigvis en annonce for socialventures@2200 og den konference I afholdt i efteråret 2009, og jeg tænkte: jamen, det her det ser da lidt interessant ud, det kan da være noget, og så tager jeg ind og på den måde kommer jeg så i kontakt med jer (ed:socialventures@2200). Med den form for hjælp kunne man faktisk starte en virksomhed op, men jeg var ikke opmærksom på, at det var en mulighed. Jeg fokuserede hele tiden på, at der skulle tjenes nogle penge, fordi den første kvinde skulle ansættes og når hun var ansat, så kunne man ansætte den næste, og hun kunne så lære op, og sådan kunne det jo så udvikle sig”.

Det bliver spændende at følge Sambusa Kompagniets fremtidige udvikling. Med et fokus på 'convenient food' er Najad i gang med at etablere en ny platform og organisering med inddragelse af nye samarbejdspartner. For drømmen om at skabe noget selv i samarbejde med andre, og at skabe noget, som adresserer sociale udfordringer, har denne energiske sociale iværksætter ikke opgivet.

Allehånde – en erhvervsdrivende Fond



Allehånde er umodne og tørrede frugter fra allehåndetræet. De minder om peberkorn, men kan kendes på resterne af blomsternes krone og bæger, der sidder på frugten. Allehåndetræet er op til 9 meter højt og er hjemmehørende i de tropiske skove i Syd og Mellemerika samt i Vestindien. Smagen er, som navnet antyder en blanding af mange krydderier og allehånde indgår ofte i peberblandinger. Allehånde er et ret nyt krydderi i det vestlige køkken, mens det vestindiske køkken bruger allehånde i vid udstrækning. For allehånde frugten er der altså et utal af muligheder for anvendelse, og allehånde er – sammen med andre krydderier – med til

at skabe helheden. Men allehånde kunne også være en metafor for, at der er brug for alle (hænder), og at alle (hænder) har lige meget værdi. Måske er dette også forholdsvis nyt i den vestlige verden.

Allehånde Køkken blev etableret i august 2008, og er en socialøkonomisk virk-

somhed med et tilbud om erhvervsrettet beskæftigelsesindsats for unge og med et særligt fokus på døve unge. Allehånde Køkken leverer frokostordninger og mad til møder, konferencer og selskaber i hovedstadsområdet. Og så uddanner man unge døve til kokkefaget. Initiativet til Allehånde blev taget af Henrik Riber, som har en master i kommunikation fra RUC og arbejdede inden for døve og blindeområdet, og Simon Sheard, som er uddannet kok og har flere succesfyldte restauranter bag sig, og som ved siden af arbejdede med unge indvandrere. I dag er Simon direktør og Henrik er ansvarlig for salg og intern og ekstern kommunikation. Om baggrunden for initiativet fortæller Henrik Riber:

“Simon arbejdede med alle de her unge med anden etnisk baggrund, og han tænkte, at det da egentlig var mærkeligt, at de havde så svært ved at komme videre. Det var jo unge mennesker, som godt nok havde det svært derhjemme, og det kan også være, at de havde håndvåben med en gang i mellem, men hvorfor gjorde man ikke noget ordentlig med dem? Hvorfor tog man dem ikke alvorligt? Og så sad de der, og det syntes Simon var frustrerende. På samme tid arbejdede jeg inden for døvblinde-området, og jeg tænkte det samme om de unge døve og døvblinde; Hvorfor sad de der og sagde “åh, det kan jeg ikke”. Hvad er det egentlig, man siger til dem? Det er i hvert fald ikke, at de kan, eller at de er okay. Og hvad sker det egentlig i sådan et rum, hvor du ikke rigtig er noget? Hvordan får du accept i sådan et miljø? Og hvordan iscenesætter du dig selv i forskellige miljøer, og hvad sker der så med dig? Sådan nogle ting talte Simon og jeg om. Vi tænkte begge to, at hvis vi bare tog de her unge mennesker alvorligt, så ville der sikkert ske noget.”

“Det her med at blive taget alvorligt betyder bl.a., at der ikke er forskel på dig og din kollega. I er på arbejdspladsen på lige vilkår, og I får begge løn for indsatsen fra virksomheden. Det er ikke sådan at den ene skal tjene sin løn, mens den anden er på et eller andet socialt projekt, som bare betaler. For er du så virkelig med? Alt det talte vi om, og det hele blev til en tanke om at lave en social virksomhed.”

Sammen med Døveforeningen af 1866 lykkedes det at skaffe midler til etablering og drift i den første vanskelige opstartsfase fra bl.a. A P Møller Fonden og Sygekassernes Helsefond. Initiativtagerne vurderer, at det var af afgørende betydning, at man kunne levere en gennemarbejdet forretningsplan med div. driftsbudgetter, så man sammen med en etableret organisation og en professionel fundraiser kunne skaffe penge til den første projektfase. Allehånde blev etableret som en erhvervsdrivende fond¹⁸, som drives af en bestyrelse og et antal ansatte medarbejdere. I dag er der omkring 25 mennesker tilknyttet virksomheden som f.eks. medarbejder på Allehånde Café eller som kokkelev i Allehånde Køkken. Heraf er 10 hørende.

Allehånde fungerer på markedsvilkår, og det er produktionen og salget, der skal skabe indtjeningen. Allehånde har en mulighed for at få offentlig støtte til tolke i

forbindelse med uddannelse af døve kokkeelever. Herudover får Allehånde pro bono bidrag og ydelser fra samarbejdspartnere. Allehånde søger også fonde, hvis der er et spændende udviklingsprojekt, der kræver et finansielt rum til at udvikle ideen. I 2011 var der overskud i virksomheden, og overskuddet anvendes til at udvikle Allehånde eller udbetales fra Fonden til nye projekter som arbejde med døve. I 2012 modtog StreetSigners 25.000 kr. fra Fonden Allehånde. Et af de seneste skud på stammen er Allehånde Cafe¹⁹, som er organiseret som en socialøkonomisk virksomhed og er indrettet i en husbåd på en attraktiv beliggenhed i forbindelse med Amager Strandpark i København. Cafeen er opbygget med det formål at give døve en mulighed for at komme i praktik eller at arbejde inden for restaurationsbranchen.

Konceptet er at have et godt produkt og en god historie om social ansvarlighed at fortælle. Historien er, at alle mennesker udgør en ressource og at denne kan tapes, hvis de får en reel chance til at træde ud af klientrollen. Det var da også denne grundlæggende tilgang, som har været afgørende for tildeling af adskillige priser for initiativet: Netværksprisen for Socialt Ansvar og Danske Handicaporganisationers Jubilæumspris i 2009, samt FDBs Socialøkonomiske Årpris i 2010. Dommernes begrundelse var her, at

”Allehånde Køkken er et godt eksempel på en socialøkonomisk virksomhed, der står solidt plantet på to ben: et stærkt socialt formål kombineret med fornuftig forretningsdrift, og som har bevist sin evne til at drive forretning i fri konkurrence med andre virksomheder inden for samme branche. Allehånde Køkken har skabt en arbejdsplads, der har fokus på medarbejdernes ressourcer, og hvor medarbejdernes arbejdsindsats er forudsætningen for virksomhedens eksistens.” (<http://fdbsocial-økonomiskpris.dk/vinderen/>).

Om arbejdspladsen fortæller Magnus²⁰, som er kokkeelev:

”For 8 måneder siden der skete rigtigt meget, og det var meget forvirrende, men sådan er det, og jeg har fundet ud af, at det er sådan, jeg gerne vil have det. Og jeg er sikker på, at jeg nok skal klare det. Allehånde kan give mig nogle grundredskaber, så jeg kan gå ud i verden og sige ”det her det kan jeg, og det her det kan jeg ikke. Vil I have mig?” Jeg er virkelig stolt over min udvikling. Jeg føler, at den vej jeg har valgt, det er den rigtige for mig, jeg føler mig mere rolig. Og jeg føler også, at jeg er blevet gladere for at gå i skole og på job.”

Der er ingen tvivl om, at der stilles store krav til medarbejderne i Allehånde. Det er en branche, som kræver stor omstillingsparathed, og der er mange pressede situationer med hensyn til levering til tiden koblet sammen med last minute ordrer.

19 <http://www.allehaandecafe.dk/om-allehaande-cafe/>.

20 Magnus er præsenteret på Allehåndes hjemmeside: <http://www.allehaande.dk/nyheder/video-om-magnus-kokkelev-hos-allehaande/>.

Allehånde har en meget pragmatisk holdning til at se sig selv som socialøkonomisk virksomhed, og da Henrik bliver spurgt om dette, svarer han da også:

”Jeg er forretningsmæssigt fløjtende ligeglad med socialøkonomi som begreb, hvis det ikke støtter Allehåndes forretning. For den kommer først. Men hvis markedet tager socialøkonomi til sig som begreb, og jeg kan få en fordel ved at lægge mig her, så gør jeg det. Vi vidste jo ikke, at vi var i gang med at lave socialøkonomi i sin tid – vi ville bare skabe nogle nye muligheder og løsninger”.

Men interessant er det, at Allehånde udadtil præsenterer sig inden for den socialøkonomiske forståelsesramme, og at de foretrækker at arbejde sammen med virksomheder, som udviser en høj grad af social ansvarlighed.

Nogle af de store udfordringer for Allehånde er for det første, at de hele tiden skal udvikle produkterne, så de gamle kunder ikke falder fra, og synes det bliver kedeligt at få en frokostordning for eksempel. For det andet at sælge – altså at sørge for, at der hele tiden er kunder nok i butikken til at virksomheden løber rundt. For mange (sociale) entreprenører kan det at sælge varen være en stor udfordring og meget grænseoverskridende (Bisballe og Christensen, 2009). Henrik fortæller:

”Jeg repræsenterer en innovativ social virksomhed – og så bliver jeg behandlet som en frokstsælger. Det er da noget skidt. Men jeg ER en frokstsælger, og det er den virkelighed, som jeg må sætte mig ind i. Derfor siger vi til sociale iværksættere: luk for der sociale hjerte, kig på din forretning iskoldt, italesæt det ubehagelige, rod med det, for det skal overvindes. Man skal ikke narre sig selv. Jeg kan enormt godt lide mennesker, og jeg synes, at alle skal have en krammer, men jeg er ikke naiv omkring folks sociale engagement i forhold til Allehåndes forretning. Vi skal stadig sælge et produkt.”

Og med hensyn til udviklingen siger han:

”Vi vil fortsætte vores vækst, så vi forretningsmæssigt får flere ben at stå på lige som vi vil kunne opbygge flere stillinger og uddannelsespladser – altså flere muligheder for flere mennesker. Vi har nu et cateringkøkken og en café, og vil gerne fortsætte vores udvikling inden for restaurationsområdet med f.eks. en kantine. Vi er også åbne over for samarbejdspartnere, bare de deler vores vision om at skabe nye jobs til mennesker, som har ellers har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet.”

Ud fra Allehåndes optik er det at modtage priser en god ting, fordi det giver en vis grad af eksponering, men det afgørende er, at der kan skabes kontinuitet, og at der er en kritisk masse af kunder, der gør det muligt at uddanne og ansætte unge døve, – altså at man kan leve op til sin egen overordnede mission og eksistensberettigelse.

BESKÆFTIGELSE I SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER

I forbindelse med socialventures@2200 projektet har der været et fokus på beskæftigelsesaspektet og de socialøkonomiske virksomheders muligheder for arbejdsmæssig inklusion og integration af udsatte grupper. Både blandt forskere, praktikere og på det seneste også politikere og embedsmænd er der en generel opfattelse af, at de socioøkonomiske virksomheder har noget særligt at byde på, når det gælder om at skabe jobs og arbejdsintegrerende platforme for grupper, der er af den ene eller anden årsag er langt fra arbejdsmarkedet. Men er det nu også tilfældet? Og hvis det er, hvad er så omfanget?

Derfor er der i forbindelse med denne erfaringsopsamling gennemført en afdækning af socialøkonomiske virksomheder og iværksætterinitiativer på Nørrebro, som har arbejdsmarkedsintegration som mission. Vi har været interesseret i at belyse omfanget af beskæftigelse og tilbud i forhold til jobskabelse og arbejdsmarkedsintegration af socialt udsatte grupper. Så afdækningen opsummerer dels den aktuelle situation, men vi har også spurgt til forventninger til de kommende år. Vi har endvidere ønsket at belyse hvilke barrierer, de socialøkonomiske virksomheder og initiativer oplever i forhold til jobskabelse generelt og i forhold til at skabe jobs på særlige vilkår specielt.

Dataindsamlingen består af et dybdegående interview med ledere af tre socialøkonomiske initiativer. Herudover er der foretaget en mindre belysning, hvor 18 sociale virksomheder og initiativer er blevet inviteret til at deltage, og hvoraf 10 af de adspurgte deltog. Vores afdækning baserer sig på et spørgeskema (se bilag 4), som blev besvaret gennem telefoninterviews, hvor der også var mulighed for at uddybe besvarelsenerne. Vi har i vores analyse anonymiseret besvarelsenerne.

I datamaterialet indgik 3 foreninger, 1 selvejende institution, 4 erhvervsdrivende fonde og 2 private virksomheder. En af de erhvervsdrivende fonde har organiseret nogle af deres aktiviteter i hhv. en selvejende institution og en forening og denne indgår som en erhvervsdrivende fond. Virksomhedernes målgrupper er unge indvandrere, indvandrerkvinder match 3 og 2, handicappede og socialt udsatte i øvrigt. En af de deltagende virksomheder har miljø og økologi som virksomhedens omdrejningspunkt. De udviklingstræk og aktuelle billede vi kan tegne skal vi understrege er ikke direkte resultater og konsekvenser de kan krediteres socialventures@2200 projektet, men erfaringsopsamlingens fokus har været at søge at fremskaffe data og indsigt i

virksomhedernes behov og udfordringer inden for det socialøkonomiske felt, da der er et stort behov for viden inden for dette felt. De ti deltagende virksomheder har tilsammen 397 ansatte og herudover er der 102 frivillige tilknyttet virksomhedens aktiviteter. Der er to store dominante socialøkonomiske virksomheder i feltet, som er "gamle", hvilket vil sige, at de er etableret i hhv. 1943 og 1999. Disse to virksomheder beskæftiger tilsammen 86 % af de 397 ordinært ansatte, men har til gengæld kun 31 % af de 102 frivillige medarbejdere tilknyttet virksomheden. De øvrige otte medvirkende socialøkonomiske virksomheder, er etableret siden 2008. Antallet af ordinært ansatte i de enkelte virksomheder spænder fra ingen ansatte og kun frivillige, med 1 ansat og 25 frivillige til 200 ansatte og 30 frivillige. Dog er der to af de socialøkonomiske virksomheder, hvor der ikke indgår frivillige som en del af den samlede ressource.

8 ud af 10 af de involverede socialøkonomiske virksomheder har skabt nye jobs og arbejdsintegrerende platforme og pladser i perioden 2009 til 2011. Der er samlet set blevet skabt 37 ordinære fuldtidsjobs og 13 deltids/ freelance jobs uden for de traditionelle støtteordninger. Herudover er der blevet etableret 8 støttede jobs i form af jobtræning og flexjob, og der i perioden blevet tilknyttet 59 frivillige. Med hensyn til de arbejdsintegrerende²¹ aktiviteter har der samlet set været 100 deltagere.

Hvis man ser på hvor mange fra målgrupperne 1) etniske minoriteter 2) socialt udsatte og 3) handicappede, der enten har fået jobs, deltaget i arbejdsintegrerende initiativer er fordelingen som følger:

Tabel 1: Jobs og arbejdsintegrerende pladser fordelt på

	Etniske minoriteter	Socialt udsatte	Handicappede
Antal	95	49	14
	60 %	31 %	9 %

Kun to af de otte virksomheder har udelukkende etniske minoriteter som målgruppe og tegner sig da også for 61 af de i alt 95 personer fra denne målgruppe. De øvrige seks virksomheder har både etniske minoriteter og socialt udsatte som målgruppe. Fire af virksomhederne har også handicappede som en målgruppe. Vi har ingen opgørelser over, hvordan målgrupperne fordeler sig på ordinære jobs, støttede jobs, øvrige arbejdsintegrerende foranstaltninger og frivillige.

Vi har også spurgt de socialøkonomiske virksomheder om, hvilke forventninger de har til jobskabelse og arbejdsmarkedsintegrerende indsatser i de næste to år altså i 2012 og 2013.

Tabel 2: Samlet oversigt over realiseret og forventet beskæftigelse i de socialøkonomiske virksomheder i perioden 2012 til 2013

	Ordinære Jobs	Støttede jobs	Praktikpladser	Anden opkvalificering	Deltidsjobs uden for støtteordninger Freelance, lommepengejobs	Frivillige
	Lærlinge	Jobtræning Flexjobs				
Realiseret 2009 - 2011	37	8	49	51	13	59
Forventet 2012 - 2013	66	23	85	62	39	57
I alt	105	31	134	113	52	116

På stort næsten alle områder forventes der væsentlige stigninger. Med hensyn til ordinære jobs og lærlingepladser forventes lidt mindre end en fordobling, muligheder for etablering af støttede jobs og etablering af deltidsjobs uden for støtteordninger forventes at vokse til det tredobbelte i forhold til perioden 2009 – 2011. Antallet af praktikpladser forventes også forøget væsentligt fra 49 i perioden 2009 – 2011 til 85 i perioden 2012 – 2014. Anden opkvalificering forventes en lille stigning, medens der på det frivillige område forventes et antal på stort set samme niveau som i perioden 2009 til 2011.

Det kan konkluderes, at de socialøkonomiske virksomheder i den undersøgte periode har kunnet realisere mange jobs, at de er i stand til at skabe jobs og tilbyde arbejdsmarkedsintegrerende tilbud til en stor gruppe borgere, at de arbejder sammen med frivillige som en del af den samlede ressource. Det billede, der tegner sig, peger på, at de socialøkonomiske virksomheder som indgår i undersøgelsen har været i stand til at konsolidere sig og vokse over tid.

BARRIERER FOR SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED

De socialøkonomiske virksomheder, som deltog i undersøgelsen blev bedt om at svare på en række temaer, som er relevante for beskæftigelse af udsatte grupper. Endvidere blev de bedt om at registrere deres opfattelse/oplevelser af mulige barrierer set ud fra det individuelle og det institutionelle perspektiv. Der har været mulighed for at kommentere og uddybe svarene. Med det individuelle perspektiv er der fokus på brugeren eller på målgruppen, og hvilke faktorer der kan være medvirkende til, at det er vanskeligt at vinde fodfæste på arbejdsmarkedet. Her har vi bedt informanterne om at forholde sig til i hvilken grad, at henholdsvis aktiveringslov og rådighedskrav, faglige og sproglige kompetencer, familieforhold, motivation, stabilitet og sundhed er barrierer. Med det institutionelle perspektiv menes der den sociale virksomheds evne til at operere i feltet – hvad er det, der ud fra den organisatoriske optik er bar-

rierer i forhold til at skabe jobs for udsatte målgrupper? Vi har spurgt til i hvilken grad informanterne vurderer at det at skabe den fornødne omsætning, at samarbejde med myndigheder, at samarbejde med private virksomheder og om rammebetingelser for ansættelse på særlige vilkår er barrierer.

Det individuelle perspektiv

Størst enighed er der om, at faglige og sproglige kompetencer er en barriere for jobskabelse blandt udsatte grupper, og det er uagtet, at målgrupperne er etniske minoriteter, unge udsatte eller handicappede. I forhold til de unge peges der især på mangel på praktikpladser og de unges manglende netværk i forhold til selv at finde praktikplads i forbindelse med en erhvervsuddannelse. I forhold til indvandrekvinder, der er langt fra arbejdsmarkedet, er det især at der er behov for fleksible arbejdsforhold, da de af forskellige grunde kun kan arbejde mellem 10 og 15 timer om ugen.

Herefter kommer lov om aktivering og rådighedskrav, hvor informanterne er helt eller delvist enige i, at der her er en stor barriere. Det gælder især, hvis man som arbejdsløse ønsker at involvere sig i værksætterier. Man mister retten til kontanthjælp, hvis man lader sig CVR registrere, og det er uanset om man tjener penge eller ej. Lovgivningen giver i princippet mulighed for selvstændig bibeskæftigelse og for at være andelshaver i et kooperativ eller i en a.m.b.a., men i praksis er fordelene så begrænsede, at det ikke giver mening. Det er især bagatelgrænsen for formue, rådighedsregler og modregning i kontanthjælpen, der er de store hurdler.

Men hensyn til motivation og stabilitet er 70 % af informanterne enige eller delvist enige i, at disse to faktorer er en barriere. En motivationsfaktor er ofte den økonomi, som er bundet op på den individuelle borger. Som ansat på 15 timer i for eksempel Place de Bleu eller som deltager i et andet aktiveringsprojekt skal man fortsat stå til rådighed for arbejdsmarkedet, da man ellers risikerer at blive sanktioneret for manglende udnyttelse af arbejdsmulighederne. På grund af modregning i kontanthjælpen, kan det økonomiske incitament for de borgere, som kun har kapacitet til deltidsarbejde, være meget sparsomt, idet modregningsreglerne betyder, at der ikke er en økonomisk gevinst ved at arbejde på deltid. I forhold til stabilitet er der mange udfordringer. For eksempel fortæller Henrik Riber fra Allehånde:

“... der en særlig kultur blandt handicappede – man er vant til, at det er andre, der tager sig af forskellige ting i ens liv, og derfor oplever vi en manglende selvstændighed og ansvar blandt vores målgruppe. Og det skal vi arbejde med.”

Stabiliteten hænger også sammen med at deltagernes sundhedstilstand, og kan være en barriere, som skal tackles på forskellige måder. Arbejder man med døve, skal der for eksempel tænkes på kommunikation og tolkning. Og sådan er det også, når man arbejder med isolerede indvandrerkvinder, hvor kommunikation og italesættelse af problemer og udfordringer er vigtige redskaber. Gruppen har generelt – udover et

kompetenceunderskud – en høj frekvens af psykosomatiske og somatiske lidelser, der gennem en årrække har forhindret dem i at deltage i arbejdsmarkedet på lige vilkår. Det at have at gøre med en målgruppe der er så svag, kræver nogle ekstra ressourcer ved siden af det almindelige iværksættereri. I forbindelse med arbejdet med lige præcis denne målgruppe er, at familieforhold kan være en barriere og hvor der kan være tale om forskellige årsager for eksempel religion, kvindens rolle i familien eller økonomi.

Det institutionelle og samfundsmæssige perspektiv

At det at skabe den fornødne omsætning er en barriere kan vel ikke overraske. De virksomheder, som har deltaget i undersøgelsen baserer sig i høj grad på forskellige indkomststrømme. Fra fonde, puljer, lov om aktiv beskæftigelse, lov om social service, frivillig arbejdskraft og egen-indtjening for at bare at nævne nogle få. Der er med andre ord tale om et ressource mix. (Hulgård, 2007, Hulgård og Andersen, 2009). Der er også forskel på de muligheder virksomheder oparbejder i forhold til, hvilke grupper man arbejder med og hvilke foranstaltninger, det drejer sig om. Handicapområdet er som sådan mere enkelt at arbejde med, idet der lovgivningsmæssigt er klare regler og muligheder. Det samme gælder, hvis man etablere lærlingeforløb, mens det på andre områder kan være vanskeligt, fordi aktiviteterne falder mellem forskellige forvaltningsområder. Men under alle omstændigheder gælder det at have et godt og veldokumenteret produkt, organisatorisk kapacitet til at manøvrere og plads til kontinuerlig innovation. Med primært den offentlige sektor som kunde er der også konstant usikkerhed i forbindelse med forandringer og skift i de politiske og administrative regimer.

Næststørste barriere er samarbejdet med myndighederne, og der peges på, at det er svært for både det offentlige og private at forstå det socialøkonomiske koncept for eksempel en forståelse af, at når jobcentre og andre aktører trækker på de social økonomiske virksomheder, så er det en ydelse, der skal betales.

Andre peger på at det offentlige system er bureaukratisk og der er "meget papir-nusseri", og at det kan være svært at få fat i folk fra "kommunen". Samarbejdet er meget personafhængigt og dette afgør, hvorvidt det er en medarbejder, der forstår, hvad man taler om. For virksomheder, der arbejder sammen med flere kommuner peges der på at:

"Det er frustrerende, at de enkelte kommuner har forskellige holdninger og deres måder at bevæge sig inden for lovgivningen. Der er ingen risikovillighed."

Der er flere, som peger på, at et manglende samarbejde mellem forvaltningerne i kommunerne – beskæftigelsesforvaltning og socialforvaltning – gør, at mange udsatte borgere ikke får den hjælp de har brug for. Samme borgere er tillige pressede på grund af de eksisterende vilkår i arbejdsmarkedspolitikken

Halvdelen af informanterne mener, at rammebetingelserne for ansættelse på sær-

lige vilkår er en barriere. Der efterlyses nogle mere fleksible rammer for at etablere specielt tilpassede og længerevarende forløb og jobs. Kun en tredjedel af informanterne mener, at der er barrierer i forhold til at samarbejde med den private sektor. Endvidere var der stor enighed om, at rammebetingelserne for støtte til sociale entreprenører – eller mangel på samme – er en stor barriere. Der mangler forståelse for, hvordan de sociale virksomheder fungerer både organisatorisk og økonomisk, og at lovgivningen bør indrettes til at give nogle muligheder for denne særlige konstruktion i forbindelse selskabsform, skatte- og udbudsregler.

Den manglende klarhed kan komme til udtryk på mange måder:

“Det er et problem, at socialøkonomi er en udefineret størrelse. Vi løber ind i mange afslag på ansøgninger med begrundelse i at virksomhedsdrift ikke kan støttes. Allerede, altså i forbindelse med, at jeg begyndte at skrive ansøgninger henvendte jeg mig til Københavns Erhvervscenter, og jeg henvendte mig til Center for Socialøkonomi, og jeg snakkede med dem inde i forvaltningen og sådan noget. Der var jo ingen, der kunne fortælle mig, hvad det er for en type konstruktion, der egner sig til socialøkonomien. Altså, skulle jeg være en AMBA, eller en forening, eller en fond, eller... altså hvad? Der var ingen, der kunne give svarene, vel? Og som arbejdsgiver, der skal udbetale løn til kontanthjælpsmodtager, ja der var heller ikke nogen svar. Der er ikke nogen svar derude, så jeg har jo... hvad har jeg, fire eller fem løn modeller i dag i virkeligheden. Og det har jeg selv måttet finde ud af.” (Citat fra interview med Trine Panthon, Place de Bleu)

Lidt overraskende var, at der blandt informanterne er stor enighed om, at betingelser og muligheder for det frivillige engagement er en barriere. Der peges på, at der er nogle begrænsninger, hvis man er dagpengemodtager og gerne vil arbejde frivilligt. Dette er kun muligt i et begrænset omfang på grund af rådighedsregler og modregningspraksis. Dette forhold er reguleret af beskæftigelseslovgivningen, som en næsten lige så stor en del af informanterne er enige om, er en barriere. En af informanterne fortæller i den forbindelse:

“At når der tales om antal lærlinge, flexjobs eller andre former for jobtræningsordninger bliver vi betragtet som en privat virksomhed og derfor er der grænser for, hvor mange vi kan ansætte selvom vi har kunnet udføre et godt arbejde for den pågældende.”

De arbejdsmarkedsintegrerende virksomheder kan noget særligt. Dette fremhæves af forskningen og dette fremhæves af virksomhederne selv. Klar Kurs, som er en socialøkonomisk virksomhed, der tilbyder arbejdsmarkedsintegration blandt andet via beskæftigelse i virksomheden MultiTaske,²² beskriver det således:

”Virksomhederne er gode til at skabe jobs, der passer til mennesker. (...) De møder deres ansatte i øjenhøjde og det skaber rum for nytænkning og nye muligheder. Drivkraften bag virksomhedsformen er en kæmpeviden om de særlige målgrupper for indsatsen. Virksomhederne kender menneskene og deres behov, og det er en medvirkende faktor for deres succes”.²³

I forhold til at manøvrere inden for lovgivning og strukturelle rammer som nystartet social entreprenør med ambitioner om at skabe arbejdspladser for socialt udsatte, hvor er det så vanskelighederne viser sig? Vi har spurgt de deltagende sociale entreprenører i socialventures@2200 om, hvordan de kunne blive bedre rustet til at skabe beskæftigelse for udsatte grupper. Overordnet har de sociale entreprenører behov for

- forenklede arbejdsgange til kommunen
- en specialiseret viden om lovgivning og regler på beskæftigelsesområdet, herunder støttede ansættelsesformer
- alternative aflønningsformer – hvad er muligt? hvad er lovligt? hvordan?
- opfølgning i forhold til deltagere – hvordan er kravene og procedurerne?
- jura specielt i forhold til konkurrenceforvridning

Der er mange individuelle og samfundsmæssige gevinster knyttet til integration af socialt udsatte ved hjælp af alternative beskæftigelsesinitiativer. Den nuværende økonomiske situation med høj arbejdsløshed og udsigt til specialiserede jobs gør det ikke lettere for de borgere, som er ikke arbejdsmarkedsparate. Således er der i dag rundt regnet 750 000 borgere, uden for arbejdsmarkedet – heraf alene 55 000 kontanthjælpsmodtagere, som i dag kan betegnes som værende i en fastlåst situation i forhold til arbejdsmarkedet og andre 255 000 førtidspensionister²⁴, hvoraf mange kunne have glæde af at bidrage til samfundet på en måde, der passer til deres situation. Behovet for at udvikle passende modeller for særligt tilrettelagte jobs og arbejdsmarkedsintegration er bestemt ikke blevet mindre siden CSE’s undersøgelse af alternative beskæftigelsesmuligheder af udsatte grupper blev foretaget i 2008 (Hulgård, Bisballe, Andersen og Spear 2008).

Der er i den seneste tid udviklet en større opmærksomhed omkring de sociale entreprenører og de arbejdsmarkedsintegrerende sociale virksomheders betydning for integration af socialt udsatte grupper. Dette udtrykker sig gennem de kommuner, som har udarbejdet eller er i gang med at udarbejde lokale strategier for socialt entreprenørskab og iværksætteri som platforme for beskæftigelse og lokal udvikling.²⁵ I satspuljeforliget i 2011 blev det vedtaget at anvende 448 millioner kr. til initiativer, der skal hjælpe borgere, som er langt fra arbejdsmarkedet. I samme forlig blev det

23 <http://www.klarkurs.dk/dokumenter/Klarkurs%20Folder%202011.pdf>.

24 Danmarks Statistik 2011.

25 Uover København er det for eksempel Stevns, Kolding og Århus kommuner.

besluttet at oprette en pulje til etablering og fastholdelse af socialøkonomiske virksomheder²⁶, og flere af de arbejdsmarkedspolitiske ordførere på tværs af partierne udtrykker stor tilfredshed med denne beslutning.²⁷

26 Der er afsat 8,8 mio. kr. i 2012, 14,9 mio. kr. i 2013, 16,3 mio. kr. i 2014 og 2,6 mio. kr. i 2015. Puljen er forankret i Arbejdsmarkedsstyrelsen.

27 Beskæftigelsesministeriet pressemeddelelse 15. november 2011.

KAPITEL 7: VURDERING OG PERSPEKTIVERING

Socialventure@2200 har som det er fremgået af det foregående tilrettelagt og gennemført en række aktiviteter i forhold til de temaer og parametre, som vi indledningsvist præsenterede som formålet med projektet. Disse har rettet sig mod socialt iværksætteri og entreprenørskab og bidraget til professionalisering og kapacitetsopbygning af frivillige organisationer samt koordination og involvering af aktører og sociale entreprenører i netværk. Projektets definerede indikatorer på målopfyldelse fokuserede på, hvorvidt:

- der er udviklet en ny form for organisation, der er forankret i lokalsamfundet
- der er blevet gennemført kompetenceudvikling af projektets målgrupper
- der er skabt nye former for beskæftigelse
- metodeudviklingens kan overføres til andre by- og boligområder

Som en opsamling af resultater og pointer kan vi fremhæve, at Socialventures@2200 i projektperioden har udviklet og gennemført følgende kapacitets- og kompetenceudviklingsaktiviteter:

1. rådgivning
2. workshops og virksomhedsforløb for vækstlag samt de etablerede sociale entreprenører
3. pilotprojekt med kapacitetsopbygning af ledere i etniske minoritetsforeninger
4. forskellige netværksaktiviteter og deraf afledt undervisning

Socialventures@2200 har således udviklet metoder inden for feltet og har i kraft af partnerne i organisationen demonstreret og realiseret en stor samlet viden, som er blevet appliceret både lokalt, nationalt og internationalt.

Erfaringsopsamlingen har afdækket, at de socialøkonomiske virksomheder i lokalområdet i den undersøgte periode har kunnet realisere en del jobs, at de er i stand til at skabe jobs og tilbyde arbejdsmarkedsintegrerende tilbud til en stor gruppe borgere samt, at de arbejder sammen med frivillige som en del af den samlede ressource. De socialøkonomiske virksomheder, som indgår i undersøgelsen har været i stand til at konsolidere sig og vokse sig i dette tidsplan.

Igennem projektperioden har det vist sig, at de sociale iværksættere anvender det

etablerede erhvervsfremmesystem i mindre grad end andre iværksættere. De sociale iværksættere efterspørger ligeledes viden, der er endnu mere specialiseret end det, der tilbydes i dag og endnu mere praktisk orienteret omkring bistand og støtte til at overkomme de særlige udfordringer af juridisk, finansieringsmæssig og administrativ karakter, der gør sig gældende for sociale iværksættertiltag.

Da socialventures@2200 blev igangsat eksisterede der et mindre omfang af frem-skudt erhvervsrådgivning inden for feltet socialt entreprenørskab og etablering af socialøkonomiske virksomheder. Det sociale iværksætteri er uhyre komplekst, og der er efterspørgsel på udviklingsforløb, hvor sociale iværksættere i højere grad 'tages i hånden' i en periode af kortere og længere varighed med henblik på at få realiseret deres forretningsidé eller projekt. Det kunne være tale om forløb, hvor de tilbydes konkret hjælp til at navigere i det lovgivningsmæssige og kommunale regelsæt og hvor de tilbydes støtte til at udvikle deres 'business skills'. De sociale iværksætters evne til at formidle deres ide og mulige implementering kræver kompetenceudvikling, hvis denne skal kunne markedsgøres og vurderes for potentiale.

Opsamlingen har således klargjort, at der er behov for lokale støttestrukturer, som komplementerer de eksisterende tilbud for sociale iværksættere, som for nuværende bl.a. tilbydes via Københavns Erhvervscenter og Center for Socialøkonomi samt via uddannelsessystemet, herunder eksempelvis Masteruddannelsen i Socialt Entreprenørskab på Roskilde Universitet eller kortere kurser for ledige akademikere SEIK (Social Entreprenørskab, Innovation, Kreativitet) ligeledes udviklet og gennemført på Roskilde Universitet.

Der kan ligeledes tænkes udviklet et 'Communiversitet' efter den engelske inspiration, som formår at kombinere den lokale udviklingsplatform med et universitetsop-hæng, hvis styrke og potentiale er, at indgangen gøres lettere for lokale sociale entreprenører, og herigennem kan et lokalområde, netværk og enkeltpersoner tilbydes et kompetenceløft. Med afsæt i erfaringerne kan vi således overordnet pege på, at de sociale entreprenører har behov for:

- forenklede arbejdsgange til kommunen
- en specialiseret viden om lovgivning og regler på beskæftigelsesområdet, herunder støttede ansættelsesformer
- alternative aflønningsformer – hvad er muligt? hvad er lovligt? hvordan?
- opfølgning i forhold til deltagere – hvordan er kravene og procedurerne?
- jura specielt i forhold til konkurrenceforvridning

Der bør tilbydes mulighed for at iværksættere kan deltage i forløb for kompetenceudvikling, afklaring og læring. Forløb, der strækker sig over tid og hvor fokus retter sig mod at skabe rammer for læring, afklaring og modning på et virksomhedsplan såvel som på personligt plan. Socialventures@2200 bør kunne tilbyde sociale iværksættere fra lokalområdet og Storkøbenhavn rådgivning, udviklingsforløb, arbejdsfællesskaber samt hjælp til administrative lettelser. Herigennem kan sociale iværksættere

lettere etablere netværk og samarbejdspartnere – og derigennem styrke væsentlige dimensioner i etablering af ny virksomhed. På denne måde kan udbuddet af ydelser og muligheder til de sociale iværksættere forøges og tilbydes i en fleksibel og økonomisk attraktiv form, idet der kan trækkes på eksisterende institutioner, virksomheder og frivillige.

Den lokale forankring i socialventures har været helt distinkt, som en organisatorisk base for læring, netværk og aktiviteter og dermed også som et eksempel på byudvikling som inkorporerer socialt entreprenørskab og socialøkonomisk virksomheder. Herved har socialventures virket som katalysator for, at alle indsatsområder i forbindelse med det sociale entreprenørskab koordineres og at lokalområdets ressourcer og aktører inddrages og hentes ind i rådgivningen og understøttelse i forskellige sammenhænge og i mangeartede roller. Med afsæt i de resultater og aktiviteter som Socialventures@2200 har initieret virker det velovervejet at foreslå etablering af en platform med henblik på at understøtte sociale iværksættere og entreprenører samt frivillige organisationer. Disse aktører har direkte eller indirekte fokus på at forbedre adgangen til arbejdsmarkedet for udsatte ledige, herunder særligt yngre borgere med anden etnisk baggrund end dansk. Dette stemmer godt overens med en generel interesse for at udvikle nye metoder inden for det boligsociale område, hvor man på trods af mange forskellige former for tiltag ikke har opnået de ønskede resultater. Der er en forøget interesse for at afprøve modeller med udgangspunkt i socialøkonomien og det sociale entreprenørskab specielt i forhold til at øge integration og beskæftigelse af nydanskere, herunder etableringen af arbejdspladser på særlige vilkår.

Erfaringsopsamlingen har også afdækket projektstruktur og organiseringen i socialventures@2200 igennem en interviewanalyse, og denne pegede på en række barrierer – som også genfindes i litteraturen om partnerskabsmodellen. Den interne forståelse blandt partnerne i projektet viste sig helt afgørende for kvalitet og evne til at planlægge og udføre de aftalte projektopgaver, men blev vanskeliggjort af en stor udskiftning og en svag evne blandt partnerne til at forankre projektet i moderorganisationerne. Partnere i et partnerskab har typisk lidt forskellige virksomhedslogikker og dette fører til en kompleks organisationsform, som stiller store krav til stabilitet, faglighed, ledelse og metodefasthed. Samtidig viste analysen dog også, at en ny partners tilsynkomst virker samlende og forankrende i lokalområdet og formåede dermed at katalysere partnerskabets potentielle synergi og store kapacitet.

Det skal et også nævnes, at der har været en markant og stor international interesse og dermed eksponering af socialventures@2200. Der har i forsøgsperioden været besøg af forskere, studerende og praktikere fra henholdsvis Sverige, Polen, Japan og USA. Projektet er blevet præsenteret på adskillige internationale konferencer: "Sustainable Urban Development through Social Entrepreneurship", i Italien, "Innovation. 2.0 – UnConference" og "Ideer, kreativitet og viden i partnerskaber" i Danmark, SOCAP konferencen San Francisco og igen på Malmø Universitet, SERNOC konference i Helsinki og senest på Stirling University i Skotland.

Afslutningsvis skal vi sætte fokus på hvordan et anglo-europæisk begreb som

"social enterprise" kan formidles med en tilgængelig og forståelig term i en dansk kontekst? Når dette spørgsmål rejses, er det fordi diskussionen om socialøkonomiske virksomheder og deres potentiale netop spejler sig i – og i høj grad refererer til – begrebet "social enterprise" – altså "den sociale virksomhed" i en direkte dansk oversættelse. Men begrebet "*Social Enterprise*" bør ses i forhold til begreberne og forståelserne omkring socialt entreprenørskab, hvor der er tale om den proces, hvor en ny løsning på et givent socialt problem materialiseres og implementeres i et privilegeret samarbejde med det civile samfund. Den sociale økonomi er den samfundsmæssige ramme på linje og i et samspil med samfundets øvrige økonomier og sektorer. Og den socialøkonomiske virksomhed er en institutionalisering af initiativer, som organisatorisk kommer til udtryk i mange forskellige former, men som altid kan rummes inden for rammerne af den sociale økonomiske forståelsesramme og paradigme. Offentlige myndigheder og institutioner samt private virksomheder uanset om profilen er social business eller CSR er ikke en del af den sociale økonomi, men de er naturligvis medspillere i feltet som potentielle skabere af social innovation. Der er altså tale om, at nogle vigtige forskelle bør formidles og klargøres i den kommende tid.

I denne fremherskende diskurs risikerer både nye og gamle lokalsamfundsorganisationer og arbejdskraftintegrerende socialøkonomiske virksomheder imidlertid at glide ud af debatten og ud af syns- og handlefeltet som sådan, fordi markedsandelen i deres omsætning er for lille²⁸. Hvis denne forståelse bliver for dominerende risikerer vi, at værdifulde erfaringer og metoder i forhold til at arbejdsmarkedsintegrere udsatte borgere, forsvinder.

²⁸ en direkte oversættelse af den engelske forståelse af social enterprise er, at 50 % af omsætningen stammer salg i markedet og at evt. overskud reinvesteres i virksomheden.

LITTERATUR

- Andersen, John (red.). (2008) *Ressourcemobiliserende beskæftigelsespolitik – strategier og erfaringer fra udsatte byområder*. Roskilde Universitetsforlag
- Andersen, Linda, Lars Hulgård og Lise Bisballe (2008): *Socialt Entreprenørskab i Danmark – et aktuelt signalement i Andersen og Hulgård CSE Årsrapport 2008* (Pp 7-26). Roskilde Universitet.
- Andersen, Niels Åkerstrøm (2006) *Partnerskabelse* Hans Reitzels Forlag København.
- Andersen, Ole Johan (2004): *Public-Private Partnerships: Organizational Hybrids as Channels for Local Mobilisation and Participation?* In: Scandinavian Political Studies Vol. 27 – No. 1 Pp. 1-21.
- Bager, Torben og Mick Hancock (2004): *Global Entrepreneurship Monitor Denmark 2003*. Børsens Forlag, København.
- Bason, Christian (2007): *Velfærdsinnovation*. Børsens Forlag, København.
- Bisballe, Lise og og Gladius Kulothungan (2010): *Kompetencer versus institutionel støtte til socialt entreprenørskab blandt etniske minoriteter i Linda L. Andersen, Torben Bager og og Lars Hulgård (ed): Socialt Entreprenørskab* (pp 141-152). Syddansk Universitetsforlag.
- Bisballe, Lise, Hulgård, Esben og Petersen, Lars René (2008): *Uddannelse til Socialt Entreprenørskab*. CSE Publications 03:8. Roskilde Universitet.
- Bisballe, Lise og Lau Gothard Christensen (2009): *Tankstationen – en inspiration til iværksætteri blandt studerende*. CSE Publication 05:09. Roskilde Universitet
- Bisballe, Lise og Skovsbo, Mikkel (2006): *Træd på Pedalen*, Bugatti Film/TV.
- Bisballe, Lise (2006): *Intercultural Social Entrepreneurs*. COMEDIA. Stroud, UK .
- Blumenstadt Charlotte og Møller, Kim (2000): *De nye iværksættere*, Arbejdsministeriet og Socialministeriet, København.
- Borzaga, C & Defourny J. (2001): *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge.
- Brown, L et. Al (2004): *Organization Development for Social Change*, Working Paper No. 25, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government. Harvard University.
- Darsø, Lotte (2003): *Findes der en formel for innovation?* Børsens Ledelseshåndbøger. Faktahæfte Nørrebro, Københavns Kommune, september 2010.
- Froggett, Lynn og Chamberlayne, P.Buckner, S.and Wengraf, T. (2005) *Bromley by Bow*

- Centre research and evaluation project: integrated practice – focus on older people.* Preston: University of Central Lancashire.
- Hardis, Jeanet (2004) *Sociale partnerskaber*. Ph.d. serie 62004. Forskerskolen i Viden og Ledelse, Handelshøjskolen København.
- Hjære, Mette (2005) *Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?* Center for Frivilligt Socialt Arbejde. Odense.
- Høyer-Kruse, Jens et al (2008): *Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet*. Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund. Serie: Møvements 2008:8.
- Hulgård, Lars og Linda Lundgård Andersen (2010). *Socialt Entreprenørskab i tal og tale* i Andersen, Bager og Hulgård: *Socialt Entreprenørskab* (pp 95-104). Syddansk Universitetsforlag.
- Hulgård Lars og Linda Lundgård Andersen (2009): *Socialt Entreprenørskab i Danmark – Status 2009*. CSE Publications 06:09. Roskilde Universitet
- Hulgård Lars og Lise Bisballe, Linda Lundgård Andersen og Roger Spear (2008): *Alternativ beskæftigelse og integration af udsatte grupper*. CSE Publications 02:08 i samarbejde med Rådet for Socialt Udsatte. Roskilde Universitet.
- Hulgård, Lars (2007): *Sociale entreprenører – en kritisk indføring*, Hans Reitzels Forlag.
- Hulgård, Lars og Bisballe, Thomas (2004): *Work Integration social Enterprises in Denmark*. PERSE Working Paper 4.8.2004. Roskilde Universitetscenter.
- Jacobsen, Gurli (2001): *Mentorskab og nye iværksættere: mentorordning som bro mellem projekt og virksomhed. Evaluering og følgeforskning. Et forsøgsprojekt under "Kulturkælder" i Randers 1999-2000*, CBS Working Paper no. 41.
- Jørgensen, Rikke Egaa(2009): *Socialt Entreprenørskab – mellem ideologi og praksis*. Afhandling på Master i Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitet.
- Kupfelberg og Thomsen (2001): *Self-employment activities and minorities: Their success and failure in relation to citizenship policies. National Report*, Aalborg Universitet.
- Leadbeater, Charles (1997): *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London.
- Lowndes, Vivien & Chris Skelcher (1998): *The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: Analysis of Changing Modes Public Administration of Governance*. Vol. 76 Pp. 313-333)
- Panthon, Trine et al: (2009): *Delanalyse 1 Etniske minoriteter i Københavns Kommune – statistisk redegørelse for beskæftigelse, ledighed og iværksætter* og *Delanalyse 2: Etniske minoriteter og andre marginaliserede gruppers adgang til arbejdsmarkedet – gennemgang af vilkår og juridiske barrierer*. Qaravane, København.
- Socialventures@2200: Status rapporter 2009, 2010, 2011
- Spear, R. & Bidet, E. (2003), "The Role of Social Enterprise in European Labour Markets", EMES Working Papers, no. 03/10
- Rezaei, Shahamak (2009): *Forundersøgelse Etablering af et center for erhvervsfremme*

blandt indvandrere og efterkommere. Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration – Erhvervs- og Byggestyrelsen
Swärdh, Mia (2005): *Preface – A Dres(s) for Success*, Högskolan i Halmstad
Wettenhal, Roger (2003): *The Rhetoric and Reality of Public-Private Partnerships.* In: *Public Organization Review: A Global Journal* 3. Pp. 77-107

WEBSITES

www.klarkurs.dk/dokumenter/Klarkurs%20Folder%202011.pdf
<http://www.kk.dk/Nyheder/2010/Juni/StrategiSocialoekonomiskVirksomhed.aspx>
<https://www.mm.dk/velf%c3%a6rdens-iv%c3%a6rks%c3%a6ttere>
<http://www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/495/Civilsamfundsstrategi.pdf>
Allehånde: www.allehaande.dk
<http://www.allehaande.dk/nyheder/video-om-magnus-kokkelev-hos-allehaande/>
Askovgården: www.askovgaarden.dk
BRF Kredit: www.brf.dk
Bromley by Bow: www.bbbc.org.uk
Center for Socialt Entreprenørskab, RUC: www.ruc.dk/forskning/forskningscentre/cse
Center for Socialøkonomi: <http://www.socialokonomi.dk/>
Copenhagen Business School: www.cbs.dk
Den Sociale Kapitalfond: <http://www.densocialekapitalfond.dk/>
EMES forskernetværk www.emes.net
Erhvervs og Selskabsstyrelsen: <http://www.eogs.dk>
Fakti: www.fakti.dk
FDB: <http://fdbsocialoekonomiskpris.dk/vinderen>
IA Erhverv under Sprogcenter IA: <http://www.sprogcenteria.dk/erhverv/erhverv.htm>
Indvandrerkvindecentret: <http://www.indvandrerkvindecentret.dk/>
Jobcenter København, Virksomhedsservice og lokale jobcentre:
<https://info.jobnet.dk/mit+jobcenter/sj%C3%A6lland+og+hovedstaden/hovedstaden/k%C3%B8benhavn>
Klar Kurs: www.klarkurs.dk
Kringlebakken: www.kringlebakken.dk
Kuben Management: <http://www.kuben.dk/management>
Københavns Erhvervscenter: <http://www.kk.dk/erhverv.aspx>
Københavns Kommune, Center for Bydesign: <http://www.kk.dk/FaktaOmKommunen/Forvaltninger/TMF/Organisation/cbd.aspx>
København Kommune: Strategi for socialt iværksætteri:
<http://www.kk.dk/Nyheder/2010/Juni/StrategiSocialoekonomiskVirksomhed.aspx>
Københavns Åbne Gymnasium: <http://kg.dk>
Mandag Morgen: Velfærdens iværksættere:
<https://www.mm.dk/velf%c3%a6rdens-iv%c3%a6rks%c3%a6ttere>

Merkur Bank: <https://www.merkur.dk>
Multi Taske: <http://multitaske.dk/tasker/>
Nordisk forskernetværk SERNOC <http://sernoc.ruc.dk/>
Ny i Danmark (tidl. Integrationsministeriet): <http://www.nyidanmark.dk/da-dk>
Områdefornyelsen i Haraldsgadekvarteret www.haraldsgadekvarteret.kk.dk
Place de Bleu: www.placedebleu.dk
Settlementet på Vesterbro: www.settlementet.dk
School of Social Entrepreneurs: <http://www.sse.org.uk>
SOCAP: <http://socialcapitalmarkets.net/>
Socialministeriet: Civilsamfundsstrategien:
<http://www.sm.dk/data/Lists/Publikationer/Attachments/495/Civilsamfundsstrategi.pdf>

1. Partnerskabskontrakt
2. Samarbejdsaftale
3. Partnerskabelse – opmærksomhedspunkter
4. Spørgeskema
5. Flyer Kick-off konference



Samarbejdsaftale vedrørende udviklingsprojekt ”Social Ventures@2200”

Parterne

Center for Socialøkonomi (CSØ)

Center for Socialt Entreprenørskab (CSE)

Kuben Management (KM)

indgår hermed en samarbejdsaftale vedrørende gennemførelse af udviklingsprojektet:

Socialventures@2200

Aftalen fastlægger, hvorledes parterne fordeler projektets opgaver, administration, økonomi, organisation og ansvar.

Aftale om opgavefordeling

Projektledeelse

KM har det overordnede ansvar for, at projektet gennemføres i overensstemmelse med de mål og rammer, der er beskrevet og givet tilskud på.

KM er mødeleder ved projektgruppemøderne.

KM har det løbende ansvar for koordinering, information, mødeindkaldelse og mødereferater.



Projektadministration

KM har ansvar for styring af økonomi overfor tilskudsgiver.

KM er forretningsfører for parternes udgifter og indtægter, som er knyttet til projektet, herunder administration af honorar, mødeudgifter m.v.

CSØ og CSE fremsender hvert kvartal opgørelse over deres forbrug. For kontante udlæg og honorarafregning fremsendes løbende fakturaer. Vedrørende medfinansiering fremsendes ligeledes en opgørelse over forbruget.

Når KM har modtaget refusion fra tilskudsgiverne, refunderes de fremsendte fakturaer.

De 3 parter er hver især forpligtede til at udføre deres del af opgaveløsningen som beskrevet i indeværende samarbejdsaftale med tilhørende bilag inden for den givne budgetramme, hvilket indbefatter at eventuelt merforbrug påhviler den enkelte part, medmindre andet aftales mellem parterne.

Organisering af projektet (fase 1)

KM har ansvaret for at koordinere parternes bidrag til organiseringen og udforme den endelige organisationsplan.

SCØ har ansvaret for udvikling og drift af et internetbaseret mapping system.

Konceptudvikling af projektet (fase 2)

Alle 3 parter deler ansvaret for konceptudviklingen. Ved afslutningen af konceptudviklingen er fordelingen mellem parterne af ansvar og opgaver for delaktiviteter fastlagt.

Kompetenceudvikling (fase 3)

CSØ og CSE har i fællesskab det primære faglige ansvar for at sikre tilrettelæggelse af den kompetenceudvikling, som udspringer af projektets aktiviteter.

Evaluering, metode og formidling (fase 4)

CSE har det primære faglige ansvar for tilrettelæggelse af evaluering og metodebeskrivelse. Alle projektets partnere bidrager til både evaluering, metodeudvikling og opsamling samt formidling af projektets aktiviteter og resultater.

Aftale om organisation

Projektgruppen

Alle 3 parter har mindst ét medlem som fast medlem af projektgruppen.

Projektgruppen fastlægger hvem af parterne, der er tovholder i delfaser og delaktiviteter i projektforløbet. Det konkrete ansvar for delopgaver fastlægges på projektgruppemøderne, efterhånden som de identificeres.



Projektgruppen er det organ, som løbende koordinerer projektet og har ansvaret for tilrettelæggelse af møder og aktiviteter og afklaring af eventuelle konflikter mellem parterne.

Projektgruppen tegner i fællesskab projektet i forhold til eksterne samarbejdspartnere og tilskudsgiverne.

Projektgruppen kan udpege en fra sin midte til at repræsentere sig i de fora, hvor det er relevant at projektet er repræsenteret.

Projektgruppen tegner projektet overfor den Udviklingsgruppe, som sammensættes af de interessenter, der inddrages i projektet.

Ophør af aftalen

Aftalen ophører ved afslutningen af projektperioden.

Hvis en eller flere af parterne ønsker at udtræde af aftalen, er de forpligtiget til at sikre, at de ikke dermed påfører de øvrige direkte økonomiske tab eller får overført uløste arbejdsopgaver, som påhvilede den eller de parter, der vil udtræde af aftalen.

Rettigheder

Materiale der produceres i projektperioden skal være offentligt tilgængeligt. Det empiriske materiale kan offentliggøres ved tydelig kildeangivelse og på samme vilkår kan materialet anvendes i andre sammenhænge omkring forskning. Projektgruppens medlemmer kan med tydelig angivelse af hvem der har bidraget til projektet økonomisk og fagligt anvende det i kommercielle sammenhænge i forbindelse med egen virksomhed.

Bilag

De konkrete fælles opgaver, som udspringer af det samlede projekt, fremgår af projektbeskrivelsen bilag 1. Projektbeskrivelsen justeres løbende efter behov.

Den konkrete fordeling af ressourcer mellem parterne fremgår af budgettet for projektet bilag 2.

19.6.09

Dato

Center for Socialt Entreprenørskab, RUC



socialøkonomi
Center for Socialøkonomi

**KUBEN
MANAGEMENT**

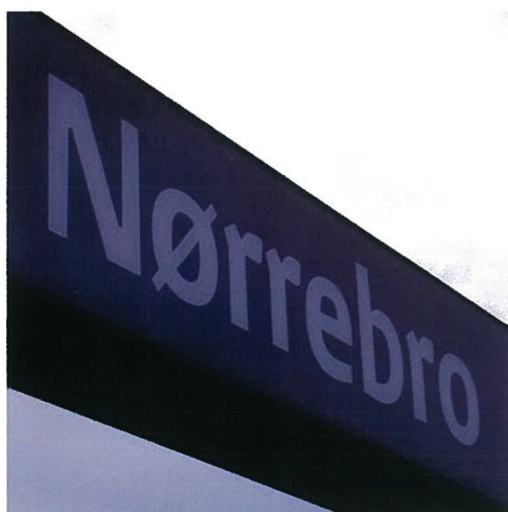
19.6.2015

Dato Center for Socialøkonomi

24.6.2015

Dato Kuben Management

Den socialøkonomiske venturefond: Social Ventures@2200



Kuben Management
Center for Social Økonomi
Center for Socialt Entreprenørskab, RUC

Februar 2009

KUBEN
MANAGEMENT


socialøkonomi
Center for Socialøkonomi



Indhold:

1. Baggrund	3
2. Ventures_2200's vision	4
3. Ventures 2200's formål	5
4. Projektets målgruppe	5
5. Aktiviteter i projektet.....	5
6. Projektets samspil med igangværende aktiviteter.....	9
7. Tidsplan	9
8. Finansiering.....	9
9. Projektledelse og projektmedarbejderes faglige ekspertise	10

Den social økonomiske venturefond: Social Ventures@2200

1. Baggrund

Vi kender alle historien om det problemramte Nørrebro med etniske og politiske optøjer og de udsatte boligområder, hvor en høj andel af beboerne oplever en både kulturel, social og økonomisk marginalisering, der kommer til udtryk i en overrepræsentation af borgere på overførselsindkomster, et lavt uddannelsesniveau, manglende tilknytning til arbejdsmarkedet, kriminalitet og sociale problemer.

Disse komponenter i bydelens 'elendighedsprofil' har igennem de seneste årtier ført til massive offentlige og private investeringer i en lang række både fysiske, sociale og kulturelle udviklingsprojekter, ligesom der i de kommende år fortsat investeres i bydelens udsatte boligområder i kraft af igangværende områdeløft og boligsociale helhedsplaner. Fælles for disse investeringer er, at de har til formål at udvikle de udsatte boligområders ressourcer og forhøje beboernes integration i det omgivende samfund.

Samtidig rummer Nørrebro også fortællingen om en bydel med en lang tradition for lokalt engagement og samarbejde, hvor bydelens frivillige foreningsliv, offentlige institutioner, projektmagere, kreative erhverv og erhvervsdrivende, over tid har opbygget en evne til at håndtere byens sociale og kulturelle udfordringer, og dermed kapacitet til at vende bydelens problemer til positive muligheder.

Nørrebro er således også hjemsted for en lang række succesfulde projektmagere og ildsjæle, der i kraft af samarbejde på tværs af skellet mellem stat, marked og civilsamfund har udviklet en række både innovative og succesrige projekter, initiativer og aktiviteter, der lokalt bidrager med at tilføre, koble og aktivere ressourcer i bydelen.

1.1 Lokal kreativitet – Socialt Entreprenørskab

Denne 'lokale kreativitet' eller 'lokale opfindsomhed' bliver i disse år i stigende omfang tematiseret med begrebet socialt entreprenørskab. Begrebet er kommet til Danmark fra USA og kontinental Europa, som en metafor for en ny type 'forandringsagenter' i samfundet. Sociale entreprenører er aktører, der agerer som dynamoer og brobyggere på grænsen mellem samfundets institutionelle sfærer, og bidrager dermed til en koordination af komplekse samarbejdsprocesser som bindeled mellem offentlige institutioner, private virksomheder, aktører fra civilsamfundet, og danner dermed grundlag for nytænkning og innovation i den samfundsmæssige opgaveløsning.

Overordnet er det specielt to forhold, der har været medvirkende til det øgede fokus på det sociale entreprenørskab. Dels er der på tværs af politiske opfattelser store forventninger til civilsamfundets ansvar og rolle i løsningen af sociale problemstillinger. Dels er der et stærkt fokus på entreprenørskab og innovation i al almindelighed. Dette kan illustreres af, at den overordnede udvikling i iværksætterkulturen i verden monitoreres af Global Entrepreneurship Monitor.¹, og i deres rapport fra 2003 vedrørende Danmark siges der:

"Vi peger på, at det er muligt at udvikle den entreprenante kapacitet inden for rammerne af den danske kultur og den danske uddannelsesstradition, og at der kan udvikles nye former for socialt entreprenørskab og nye sociale værdier, der kan understøtte den økonomiske og sociale udvikling i samfundet." (Bager og Hancock, 2003:14)

¹ www.genconsortium.org

Vurderingen er altså, at Danmark har et potentiale inden for socialt entreprenørskab, og at dette kan ses som en platform for at udvikle nye typer af virksomheder, som både kan få økonomisk og social betydning.

De sociale entreprenører og virksomheder er innovative, lokalt forankrede, de er skabere af vækst og beskæftigelse, og de spiller en vigtig rolle i generering af social kapital. En dugfrisk undersøgelse fra Århus forstaden Gellerup (Andersen og Frandsen, 2008) påpeger, at det netop er de innovative tiltag, der demonstrerer de bedste resultater set i forhold til integration af marginaliserede grupper. Både danske og internationale erfaringer viser, at sociale entreprenører med stor succes formår at adressere flere målsætninger på en og samme tid i forbindelse med lokalsamfundsudvikling, herunder:

- Inddragelse af borgere i forhold til lokalsamfundsudvikling
- Jobskabelse og virksomhedsskabelse i det lokale
- Værdiskabelse i kraft af reinvestering og generering af investeringer i det lokale
- Styrkelse af integration og interkulturelle kompetencer
- Lokalområdets imageforbedring
- Akkumulering og aktivering af social kapital
- Næring af lokaldemokratiske processer
- Social innovation

Af danske eksempler på socialt entreprenørskab og socialøkonomiske virksomheder kan i denne sammenhæng nævnes Kulturkælderer og Underværket, Randers (www.undervaerket.dk) eller Settlementet, Vesterbro (www.settlementet.dk), som organisationer, der bruger deres engagement i kommercielle aktiviteter som platform for skabelsen af integrations- og empowermentprocesser for nogle af samfundets mest marginaliserede grupper med udgangspunkt i brugerdriven innovation. Et anerkendt internationalt eksempel på socialt entreprenørskab er Bromley by Bow Community Centre (www.bbcb.org.uk), som ligger i Tower Hamlet i East London, der er én af Englands fattigste bydele, og hvor der i kraft af det sociale entreprenørskab er skabt en lang række socialøkonomiske virksomheder, som både kompetenceudvikler og skaber jobs til marginaliserede grupper i bydelen.

1.2 Kompetenceudvikling på Nørrebro

Vender man blikket mod Nørrebro er det tydeligt, at udviklingen af bydelens både individuelle og kollektive ressourcer på en lang række områder kan forstås som udtryk for forskellige facetter af socialt entreprenørskab, og ikke mindst som produktet af en lang række lokale *'sociale entreprenørers'* ihærdige og mangeårige virke i bydelen.

Dog har en lang række af Nørrebros *'social entreprenører'*, herunder en række af projektets samarbejdspartnere givet udtryk for, at der eksisterer et stigende behov for udvikling nye værktøjer og opsamling af *'know how'*, der kan medvirke til at inspirere og udfordre den nuværende praksis, og dermed udvikle de sociale entreprenørers transformativ kapacitet overfor nuværende og fremtidige udfordringer i forhold til at sikre de udsatte boligområder og bydelens borgeres integration i det omgivende samfund.

2. Social Ventures 2200's vision

Center for Socialt Entrepreneurskab, RUC, Center for Socialøkonomi og Kuben Management ønsker i samarbejde med aktører fra Nørrebro (Områdeløft Haraldsgade, Områdefornyelsen, Mimersgadekvarteret, Sjakket, Projekt Rabarberland og Frelsens Hær – Kalejdoskop mfl.), at etablere et partnerskab - en materiel og immateriel investeringsfond – der kan udvikle arbejdspladser, gennemføre kapacitets- og kompetence udviklingsforløb, samt stimulere tværsektorielle partnerskaber på Nørrebro.

Projektet vil samlet set levere et kvalificeret indspark til udviklingen af eksisterende og nye platforme for beskæftigelse, lokalsamfundsudvikling, og social innovation i relation til udviklingen af bydelens forskellige udsatte boligområder og integration af etniske minoriteter.

3. Social Ventures 2200's formål

Formålet med Social Ventures_2200 er:

- 1) At udvikle et forpligtende partnerskab mellem eksisterende virksomheder og aktiviteter, der – i en koordineret form - kan virke som katalysator for koordination og jobtræning, beskæftigelse, fritidsjobs, områdeudvikling, kulturformidling mm og dermed skabe både økonomisk, kulturel og social merværdi
- 2) At understøtte nuværende og fremtidige tværvektorielle partnerskaber mellem det private erhvervsliv, frivillige organisationer og offentlige aktører i relation til udviklingen bydelen og
- 3) At understøtte skabelsen af innovative beskæftigelse, trænings- og kursusaktiviteter målrettet bydelens borgere, organisationer, og virksomheder.

4. Projektets målgruppe

Projektets primære målgruppe er både nuværende og fremtidige 'sociale entreprenører', forstået som aktører, der er involveret i både den kommercielle, kulturelle og sociale udviklingen af bydelen. Herunder både repræsentanter fra det private erhvervsliv, den kommunale forvaltning, byudviklingsprojekter, frivillige organisationer, boligorganisationer, beboere mm.

Herudover retter projektet sig mod at formidle erfaringer, metoder og værktøjer målrettet udviklingen af socialt entreprenørskab og socialpartnerskaber i en national og international kontekst.

5. Aktiviteter i projektet

Projektet Social Ventures_2200 består af 4 overordnede faser/søjler: 1) Organisation, 2) Konceptudvikling 3) Kursusaktivitet og Iværksætteri og 4) Evaluering, metodeudvikling og formidling

5.1 Organisation

Projektets første fase har til formål at skabe de organisatoriske rammer for den videre implementering af projektets indhold og aktiviteter, herunder udarbejdelse af eksternt og internt kommunikationsstrategi og konstituering af den lokalt forankrede arbejdsgruppe, samt planlægningen, organisering og realiseringen af 'kick off konferencen 'Socialt Entreprenørskab på Nørrebro'.

Bestyrelsens endelige sammensætning skal udvikles i forbindelse med konstitueringen af fonden som led i projektets første fase.

Indhold:

1) Konstituering af projektets arbejdsgruppe

Projektet startes med udgangspunkt i afholdelse af en række workshops med deltagelse af interessenter fra bydelen, herunder projektets nuværende samarbejdspartner. Disse workshops har til formål at bidrage til en lokal forankring af projektet, samt en afklaring af roller og arbejdsdeling mellem projektets interessenter i fase 1.

2) Kommunikationsstrategi

Der udarbejdes en kommunikationsstrategi, som har til formål at sætte fokus på indsatsen. Strategien opdeles i en intern og en eksternt del, hvor den interne del vedrører formidling til interessenter, samarbejdspartnere direkte tilknyttet projektet. Den eksterne formidling målrettes projektets omgivelser herunder lokale projekter, politikere, det økonomiske / finansielle felt, frivillige sociale organisationer, interesseorganisationer m.v.

3) Ressource kortlægning og interessant screening

Projektteamet og arbejdsgruppen skal i samarbejde udarbejde en grundig screening af aktører og initiativer på Nørrebro og i Københavnsområdet, der kan fungere som inspiration og indgå som ressourcer i forhold til projektets målsætninger herunder aktører, der kan indgå i fondens bestyrelse.

4) Kick Off Konference: 'Socialt entreprenørskab på Nørrebro'

Der afholdes en konference på Nørrebro med bred indkaldelse af både lokale og nationale interessenter, herunder aktører fra det private erhvervsliv, projektmagere, frivillige organisationer, offentlige institutioner, læreanstalter, forsknings-/vidensmiljøer mm. Konferencen skal danne ramme for en tværfaglig diskussion af potentialer og udfordringer i udviklingen af socialt entreprenørskab i bydelen, og dermed komme med input til den videre konceptudvikling i projektets fase 2.

5) Konstituering af den sociale venture fond 'Social Ventures_2200'

Fase 1 afsluttes via skabelsen af Social Ventures_2200 med konstituering af fondens bestyrelse.

5.2 Konceptudvikling

Formål: Formålet med projektets 2. fase er at 'skræddersy' projektets forskellige trænings- og kursusaktiviteter, således at de matcher de udviklingsbehov, der eksisterer hos bydelens aktører, herunder en identifikation af deltagere, indhold i kursusaktiviteter og tilrettelæggelse af kursus/træningsforløb mm.

Indhold

- 1) Målgruppeafgrænsning
- 2) Behovsafdækning af trænings- og kompetenceudviklingsbehov
- 3) Udvikling og tilrettelæggelse af kursus/træningsaktiviteter

Metode: *Interessant screening, fokus gruppe interviews, workshops og events*

Aktiviteter og indhold i projektet fase 2 vil blive udviklet i samarbejde med projektets arbejdsgruppe. (jf. punkt 5 Projektledelse og fremdrift)

5.3 Kompetenceudvikling og socialt entreprenørskab

Indhold:

- 1) *Kompetenceudvikling i socialt entreprenørskab og iværksætteri*

Metode: kursus, seminarer, workshops, events, coaching, rådgivning, partnerskab og mentorskab.

A: Temaseminarer og workshops

Der udvikles og tilbydes en serie af praksisorienterede temaseminarer, som henvender sig til igangværende sociale entreprenører med henblik på en kvalificering af et konkret projekt eller en konkret virksomhedsside, således at denne kan perspektiveres og udvikles. Det konkrete indhold defineres i tæt dialog med målgruppen, men der kunne være tale om temaer som det sociale entreprenørskab og den sociale økonomi, innovationsledelse og vækst, kreativitet og kreative metoder, interkulturel kompetence, konfliktløsning, facilitering af partnerskaber, forretningsplaner, finansiering og fundraising, evaluering og vidensmanagement, formidling og markedsføring.

Der vil blive afviklet 15 en-dags temaseminarer i projektperioden. Der forventes gennemsnitligt 20 deltagere på hvert seminar.

B: Etablering af læringsmiljø og støttestruktur for iværksættere

Den primære målgruppe er ledige, men der skal også være mulighed for at "komme ind fra gaden". Aktiviteten skal iværksættes i samarbejde med lokale aktører og placeres centralt på Nørrebro. Støttestrukturen forventes at få en dimensionering på gennemsnitlig 15 iværksættere, som er til-

knyttet minimum 30 timer om ugen. Hver deltager tilbydes et 3 - 6 måneders forløb, der tilrettelægges individuelt.

Erfaringer viser, at et frugtbart miljø for iværksættere består af forskellige komponenter (Bisballe 2003 og 2008):

- En mulighed for afklaring af om ideen holder, og om der er de nødvendige personlige ressourcer til stede.
- Et kreativt miljø, hvor det kollektive læringsrum kan udnyttes optimalt.
- En stor, fleksibel værktøjskasse til rådighed, således at der kan leveres passende doser af viden, værktøjer og teknologi, når der er behov.
- Adgang til ressourcer, rollemodeller og netværk.
- At støtten kan gives over tid. Erfaringer fra andre initiativer viser, at det tager minimum 3 – 6 måneders fuldtidsarbejde at bringe et projekt fra ide til realisering, og at der også er brug for støtte i en kortere eller længere periode efter virksomhedens start

Pilotprojektet strækker sig over 1 år, og målet er, at der etableres en varig støttestruktur for iværksættere på Nørrebro, og som på sigt kan være vært for supplerende aktiviteter for eksempel i forhold til skabelse af socialøkonomiske virksomhedsmodeller, se nedenfor. Der ansøges om ekstern finansiering til denne del af projektet for eksempel via EU Socialfond eller indenfor rammerne af aktiveringslovgivningen. Aktivitetens gennemførelse er selvsagt afhængig af, om der kan tilvejebringes den nødvendige finansiering.

C: Etablering af socialøkonomiske virksomheder

Socialøkonomiske virksomheder har en erklæret social mission, er non-profit og reinvesterer overskuddet. De involverer medarbejdere, brugere og frivillige og er organisatorisk uafhængige af den offentlige sektor. Tre eksempler er Hus Forbi, som er nævnt ovenfor, Skovsgård Hotel og Huset Venture. Disse virksomheder er kendetegnet ved, at de skaber job til svage ledige, at de er attraktive arbejdspladser, som fastholder og tiltrækker medarbejdere, og at de målretter indsatsen med udgangspunkt i brugerdriven innovation.

En sådan socialøkonomisk virksomhed kunne for eksempel etableres indenfor håndteringen af ejendomsservice (forefaldende viceværtfunktioner, affaldshåndtering, indkøbshjælp m.m.), eller via cafevirksomhed og catering i relation til driften af kulturelle institutioner og lignende i bydelen.

Projektet vil understøtte udviklingen af socialøkonomiske virksomhedsmodeller og socialt entreprenørskab i eksisterende virksomheder og aktiviteter i bydelen. Dette vil endvidere omfatte af-dækningen af sociale behov og 'forretningsområder' i bydelen. Det primære fokus vil her ligge på at skabe platforme for beskæftigelse af ledige (fra samtlige matchgrupper – dog med et særligt fokus på matchgruppe 4 og 5). Støtten til udviklingen af forretningsmodellerne skal bidrage til at sikre den finansielle / økonomiske bæredygtighed og til at bygge bro mellem nye og eksisterende socialøkonomiske virksomheder samt erhvervslivet f. eks via mentorordninger, frivillige, netværks-etablering m.v.

Støtten udmøntes i workshops med fokus på socialøkonomiske virksomhedsmodeller og aktiviteter, herunder:

- Udvikling af virksomhedsplaner
- 1:1 rådgivning
- Matchning mellem mentor og mentee
- Rådgivning og netværksudvikling

Målet med denne aktivitet er, at der udvikles 1-3 sociale virksomheder i projektperioden, samt 1-3 platforme for socialt entreprenørskab i eksisterende virksomheder eller aktiviteter i bydelen.

5.4 Evaluering, metodeudvikling og formidling

Metodeudvikling og formidling

Formål:

- At opsamle, kondensere og formidle projektets erfaringer samt national og international "best practice" i en form, der er umiddelbar anvendelig.
- At evaluering af projektet i forhold til opstillede målsætninger og indikatorer
- At sikring metodisk forankring og spredning af resultater og viden

Metode:

Metodeudvikling: Dokumenter og artikler, registreringer, observation, fokusgrupper, Most Significant Change teknik i forbindelse med træningsaktiviteter, m. fl.

Formidling: Hjemmeside, konferencer, seminarer, events, rapporter, artikler, katalog

Indhold:

Via følgeforskning, som baseres på action research metoder indskrives erfaringer fra projektet i en metodeopsamling. Herudover indhentes der best practice på nationalt og internationalt niveau blandt andet via RUCs egne forskere, og via Kubens og Fonden Socialøkonomi.dk's evalueringer, erfaringsopsamlinger og netværk. Center for Socialt Entreprenørskab har bl.a. via det europæiske forskernetværk EMES adgang til den nyeste forskning indenfor området, en forskning, der kan informere og inspirere metodeudviklingen i nærværende projekt.

Til projektet tilknyttedes et panel med folk, som kommer fra både et videnskabeligt og praktisk udgangspunkt, og som både fra nationalt og internationalt hold vil fungere som et udfordrende og kvalificerende indslag i projektets forskellige udviklings- og realiseringsfaser. Formålet med panelet er ved milepælsaktiviteter at fungere som kritiske og inspirerende mod- og medspillere, og hvor øvrige erfaringer fra Danmark fra beslægtede projekter og initiativer samt fra internationalt hold kan bringes ind til at kvalificere og inspirere. Center for Socialt Entreprenørskab har Gladius Kulothungan. East London University og Roger Spearr Open University, England tilknyttet som gæsteprofessorer i 2008 og 2009.

Aktiviteter

Der gennemføres en evaluering med fokus på projektets proces, metode og output. Der anvendes forskellige kvantitative og kvalitative redskaber.

Fokus for evalueringen vil være:

- Udvikling af platform: Organisation og forankring i lokalsamfundet
- Kompetenceudvikling: Hvem, hvad og hvilken effekt?
- Beskæftigelsesperspektiv: Hvad, hvor, hvor mange?
- Metodeudviklingens overførbarehed
- Formidling: Form og udbytte

Der udarbejdes 2 statusrapporter og en afsluttende rapport i løbet af projektperioden. Herudover kan man forstille studerende på RUC arbejde med opgaver, der har relevans for projektet og dermed skabe synergi. Det kunne for eksempel være masterafhandlinger på Master i Social Entreprenørskab.

Den konkrete vidensproduktion og erfaringer omsættes i en form af en værkstøjskasse, som udgives i trykt og digital form.

6. Projektets samspil med igangværende aktiviteter

Det ligger eksplicit i projektets metodiske grundlag, at det implementeres med udgangspunkt i og tæt samarbejde med eksisterende organisationer, institutioner og virksomheder, samt allerede eksisterende boligassociale initiativer og udviklingsprojekter i bydelen, herunder de igangværende områdeløft/fornyelse i Haraldsgade-kvarteret og i Mimergade-kvarteret, samt de igangværende og kommende Boligsociale Helhedsplaner i Landsbyggefondens regi i byddelen, i perioden 2009-2012.

Herudover forventes det, at projektet implementeres i tæt samarbejde med Københavns Kommunes forskellige forvaltningers aktiviteter i bydelen, herunder Københavns Kommunes Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning, samt Københavns Kommunes Center for Bydesign mm.

7. Tidsplan

KVARTALER	Ar 2009				Ar 2010				Ar 2011	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
AKTIVITET										
Etablering af projekt										
Fase 1										
Kick-off konference										
Screening										
Applikation www										
Fase 2										
Koncept og fondsdannelse										
Fase 3										
Temaseminarer										
Iværksættertræning										
Sociale virksomheder etablering										
Fase 4										
Evaluering										
Følgforskning										
Udgivelse katalog										
Formidlingsseminarer										
Fundraising/ venture kapital										
Formidling										

8. Finansiering

Projektets samlede budget er på 5 mio. kr. (inkl. egenfinansiering). Projektet er endeligt godkendt til at modtage 1. mio. kr. fra Københavns Kommunes Teknik- og Miljøforvaltningen, Center for Bydesign, samt 1 mio. kr. fra Integrationsministeriet via puljen 'Lokale Partnerskaber'.

9. Projektledelse og projektmedarbejders faglige ekspertise

Administrativt forankres projektet hos Kuben Management. Den daglige ledelse og fremdrift vil i projektperioden blive varetaget af et projektteam bestående af repræsentanter for Center for Socialt Entreprenørskab, RUC, Fonden Socialøkonomi.dk og KubenManagement. Der tilknyttes en gennemgående projektmedarbejder (0,6 årsværk).

Projektteamets arbejdsopgaver vil først og fremmest bestå i:

- Projektledelse
- Analyse og udredningsopgaver
- Formidlingsopgaver
- Kompetence og metodeudvikling
- Fundraisingaktiviteter

Projektteamet består af:

Lise Bisballe, MPP, der er ansat som projektchef på Center for Socialt Entreprenørskab på Roskilde Universitet. Lise har mange års praktisk erfaring med socialt entreprenørskab, herunder med fokus på byudvikling og arbejdsmarkedsintegration og har i de senere år gennemført adskillige evalueringer og medvirket i forsknings- og udredningsprojekter indenfor sociale entreprenørskab.

Center for Socialt Entreprenørskab (CSE) blev etableret på Roskilde Universitet i 2007 på baggrund af en større bevilling fra Folketingets Satspulje. Centrets arbejde hviler på to søjler 1) forskning, evaluering, dokumentation og udredning og 2) dialog og læring. Centrets forskning har fokus på en række områder, som har relation til social innovation og socialt entreprenørskab, der blandt andet på civilsamfundet og tværsektorielle partnerskabers har betydning for integration af socialt udsatte grupper. Herudover opbygger og formidler CSE viden om, hvordan den tredje sektors innovative styrke fastholdes og udvikles i et samspil med aktører fra de øvrige sektorer

Herudover bidrager CSE til et kompetenceløft for aktører i den tredje sektor med henblik på at udvikle dennes institutionelle kapacitet som en væsentlig faktor i udviklingen af det danske velfærdssamfund. Centret har etableret Masteruddannelse i Socialt Entreprenørskab, som startede i februar 2008, og som udbyder temaseminarer og kurser blandt andet i samarbejde med Center for Frivilligt Socialt arbejde i Odense.

Center for Socialt Entreprenørskab's rolle i projektet:

- Deltagelse i tværgående arbejdsgruppe
- Evaluerings design og gennemførelse
- Følgforskning
- Formidling via CSE's årlige konference og publikation
- Medudvikler og afvikler af temaseminarer og workshops
- 1:1 sparring af enkeltpersoner og grupper i.f.m organisationsudvikling, socialt entreprenørskab, fundraising, innovation, læringsmiljøer, evaluering og dokumentation og vidensmanagement.
- Fundraisingaktiviteter

Kontakt:

Lise Bisballe, projektchef
Center for Socialt Entreprenørskab
Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning
Universitetsvej 1
4000 Roskilde

E-mail: liseb@ruc.dk
Tlf. 61 39 06 69
www.socialt-entreprenorskab.dk

Lars René Petersen, MMP, er direktør for Center for Social Økonomi og har arbejdet i flere social-økonomiske virksomheder på forskellige niveauer. Lars har erhvervs erfaring fra det private erhvervsliv, den offentlige sektor, samt 3 sektor organisationer og står for den daglige ledelse af fonden, arbejder med fondens overordnede strategier, yder rådgivning, og fungerer som sekretær for fondens bestyrelse.

Center for Social Økonomi er en politisk og organisatorisk uafhængig, almennyttig fond oprettet i 2007. Fonden arbejder for at styrke den socialøkonomiske kapacitet lokalt ved at stimulere vækstlaget blandt sociale iværksættere samt sikre bæredygtige socialøkonomiske virksomheder. Dette sker ved at facilitere partnerskaber mellem interessenter og stakeholdere, indsamle og videreføre viden m.v.

Satspuljen 2008 har støttet Center for Social Økonomi med 10.7 mio. kroner til at intensivere indsatsen med at skabe øget bæredygtighed blandt sociale iværksætterprocesser og eksisterende socialøkonomiske virksomheder. Blandt de konkrete aktiviteter i centeret er at yde konkret rådgivning til sociale iværksættere og eksisterende socialøkonomiske virksomheder, udvikling af mentormodel samt arrangere og afholde prisen for årets socialøkonomiske virksomhed.

Center for Social Økonomi's rolle i projektet:

- Konsulentbistand og ledelse
- Deltagelse i tværgående arbejdsgruppe
- Formidling
- Konzeptudvikling
- Medudvikler og afvikler af temaseminarer og workshops
- Afvikling af workshops, 1:1 sparring, etablering af mentorordninger for enkeltpersoner og grupper i.f.m organisationsudvikling mht. skabelse af socialøkonomisk virksomheder
- Fundraisingsaktiviteter
- Formidling af kontakt til erhvervsliv

Kontakt:

Lars René Petersen, direktør
Center For Social Økonomi
Reventlowsgade 14.4 mf.
1651 København V.

E-mail: lrp@socialokonomi.dk
Tlf. 33 55 77 38
www.socialokonomi.dk

Thomas Bisballe, cand.scient.adm., konsulent i Kuben Byfornyelse Danmark. Har flere års erfaring med analyse og dokumentation af lokalsamfundsudvikling, områdebaserede udviklingsstrategier og socialt entreprenørskab.

Kuben Byfornyelse Danmark, har sine rødder i Byfornyelse Danmark s.m.b.a, som blev stiftet i 1969 under navnet Almennyttigt Saneringsselskab. Stifterne var Landsbyggefonden, Den Kooperative Finansieringsfond og en lang række boligorganisationer over hele landet. Kuben Byfornyelse Danmark er i dag ejet 2/3 af Kuben Management A/S og 1/3 af Byfornyelse Danmark s.m.b.a.

Kuben Byfornyelse Danmark arbejder som planlægger, proceskonsulent og bygherrerådgiver, med fokus på: Renovering og boligsocialudvikling i almene boligområder, borgerinddragelse i lokalsamfundsudvikling, byrumsudvikling, formidling af ABCD (Asset Based Community Development) metoder, omdannelse af blandede byområder i større og mindre byer, samt analyse og planlægningsopgaver på det boligsociale område.

Kuben Byfornyelse Danmark/Kuben Management's rolle i projektet:

- Projektledelse
- Deltagelse i tværgående arbejdsgruppe
- Afvikler af temaseminarer, workshops og events
- Fundraisingsaktiviteter

Kontakt:

Thomas Bisballe, konsulent
Kuben Management
Jarmers Plads 2
1551 København C

Tlf.: 88 33 21 40

E-mail: tbs@kuben.dk

www.kuben.dk

Herudover vil aktiviteterne i projektets forskellige faser være forankret i en udviklingsgruppe² bestående af:

- Khosrow Bayat, Sjakket
- Bjarne Fey, Projekt Rabarberland/Askovgården
- Katja Knudsen, Frelsens Hær – Kalejdoskop
- Birgitte Kortegaard, Områdeløft Haraldsgade
- Peter Christiansen, Områdefornyelsen Mimersgadekvarteret
- Kristian Ejersbo Winther, Korsgadehallen
- Malik Hussain, Multikulturel forening
- Trine Panton, Indvandre Kvindecentret
- Daniel Mlka, Football de Calle
- Hans mejlshede, Nørrebro Handelsforening

² Udviklingsgruppen er et foreløbigt udkast baseret på interesselikendegivelser fra de nævnte parter, der har været en del af den foreløbige projektudvikling. Udviklingsgruppen vil blive tilpasset i forbindelse med dens konstituering i projektets fase 1.

Bilag 2 – Budget

Budgetskema

Projektets titel: Ventures@2200

Puljens navn: Etablering af lokale partnerskaber

Budgetskema							
Alle beløb opgives inkl. moms							
Tilskudsudbydere:	Samlet	Integrations- ministeriet	Medfinansier- ing	Egentfinansier- ing			
1. Indtægter i alt:	4.904.850	1.000.000	1.000.000	2.904.850			
2. Udgifter i alt:	4.904.850						
a) Projektledelse i alt:	1.869.000	576.000	576.000	717.000	Kuben	CSE	CSØ
projektleder løn/udgifter i alt:	690.000	345.000	345.000	0	690.000		
konsulent Kuben, løn/udgifter i alt:	207.000	73.500	73.500	60.000	147.000		
konsulent CSE løn/udgifter i alt:	207.000	51.750	51.750	103.500		103.500	
konsulent CSØ løn/udgifter i alt:	207.000	51.750	51.750	103.500			103.500
Timeforbrug arbejdsgruppe	450.000			450.000			
Sekretær Kuben	108.000	54.000	54.000	0	108.000		
b) Aktiviteter i alt:	3.005.850	409.000	409.000	2.187.850			
Organisation, udgifter i alt:	134.000	67.000	67.000	0			
Formidlingsmateriale	35.000	17.500	17.500				
www	20.000	10.000	10.000				
Kick Off konference	60.000	30.000	30.000				
Møder og events	10.000	5.000	5.000				
Transport	9.000	4.500	4.500				
Konceptualisering udgifter i alt:	633.450	66.725	66.725	500.000			
Omkostninger dannelse af fond	550.000	25.000	25.000	500.000			
Grafisk identitet	15.000	7.500	7.500				
Møder og events	10.000	5.000	5.000				
Transport	8.500	4.250	4.250				
Løn	49.950	24.975	24.975				49.950
Kursusaktiviteter og Iværksætter i alt	1.993.400	182.775	182.775	1.627.850			
Temaseminarer	180.000	90.000	90.000			90.000	90.000
Læringsmiljø	1.560.000	0	0	1.560.000			
Sparring og rådgivning	10.000	5.000	5.000				
Møder og events	5.000	2.500	2.500				
Transport	8.000	4.000	4.000				
Løn	230.400	81.275	81.275	67.850		46.250	116.300
d) Evaluering i alt:	245.000	92.500	92.500	60.000			
Lay out of tryk katalog	20.000	10.000	10.000				
Seminarer	40.000	20.000	20.000				
Transport	5.000	2.500	2.500				
Løn	180.000	60.000	60.000	60.000		120.000	
Revision i alt:	30.000	15.000	15.000	0			
3. Resultat (Indtægter – udgifter)	0				945000	359750	359750



Samarbejdsaftale

Marts 2011

mellem

parterne bag Socialventures2200

og

Askovgaarden

om

forankring af

Socialventures2200

1 Baggrund for aftalen

- 1.1 Socialventures2200 er et partnerskab mellem Center for Socialøkonomi, Center for Socialt Entreprenørskab på RUC og Kuben Management. Projektet er støttet af Integrationsministeriet og Københavns Kommune og løber fra 15. februar 2009 til 15. august 2011. Det har fra start været projektets hensigt at etablere en organisatorisk enhed, hvor projektets mission, erfaringer og metodeudvikling kan forankres efter projektets afslutning, dvs. i en fase 2.
- 1.2 Det er nu blevet endeligt besluttet at Askovgaarden (www.askovgaarden.dk) i samarbejde med projektets tre nuværende partnere vil udgøre den organisatoriske platform for Socialventures2200 fremadrettet i fase 2.
- 1.3 Nærværende samarbejdsaftale vedrører den videre drift af Socialventures2200 i overgangen fra fase 1 til fase 2. Aftalen vedrører således ikke den del af projektet der er finansieret af hhv. Integrationsministeriet og Københavns Kommune, men den del af projektet der finansieres via øvrige midler. Projektbeskrivelser, tidsplaner, budgetter mv. der er omfattet af denne aftale vedlægges løbende som bilag. Projektbeskrivelser, tidsplaner, budgetter mv. kan udelukkende gøres relevante som bilag for nærværende samarbejdsaftale i det omfang at dette føres til referat i forbindelse med projektets styregruppemøder.

2 Aftalens genstand

- 2.1 Parterne forpligter sig ved indgåelse af denne aftale til at gennemføre Socialventures2200 i overensstemmelse med de mål og rammer, der er beskrevet i de vedlagte bilag med projektbeskrivelser og budgetter. Aftalen og de involverede parterers ansvarsområder gælder kun under forudsætning af, at der rejses de i bilagene beskrevne midler.

3 Sekretariatsledelse, projektledelse og - administration

Projektet skal drives fra et lokalt sekretariat på Nørrebro, der understøtter det sociale iværksætteri i bydelen. Under forudsætning af, at der rejses midler hertil har parterne følgende ansvarsområder:

- 3.1 Askovgaarden har det overordnede ansvar for, at projektet gennemføres i overensstemmelse med de mål og rammer, der er beskrevet i de vedlagte bilag.
- 3.2 Askovgaarden har ansvaret for at opstarte og drive et lokalt sekretariat på Nørrebro der understøtter socialt iværksætteri til gavn for bydelen og som fremmer integration og modvirker eksklusion i bydelen.
- 3.3 Askovgaarden har ansvar for at ansætte det lokale personale i sekretariatet samt for at varetage den administrative, personalemæssig og faglige ledelse af disse.

- 3.4 Askovgaarden har ansvar for at for sikre formidling og synlighed omkring Socialventures2200.
- 3.5 Askovgaarden er mødeleder ved styregruppemøder, herunder det løbende ansvar for koordinering, information, mødeindkaldelse, mødeledelse og mødereferater.
- 3.6 Askovgaarden har ansvar for styring af økonomien overfor tilskudsgiverne.

4 Projektorganisation

Der skal nedsættes en styregruppe og en udviklingsgruppe for Socialventures2200

- 4.1 Styregruppen er øverste myndighed i projektorganisationen for Socialventures2200. Styregruppen består af en repræsentant fra hver af parterne som anført nedenfor:
 - Simon Gahms Henriksen, Askovgaarden
 - Lise Bisballe, Center for Socialt Entreprenørskab
 - Thomas Dietz Godt, Center for Socialøkonomi
 - Anna Lilje Flyverbom, Kuben Management
- 4.2 Styregruppen skal have udarbejdet en forretningsorden for udførelsen af sine forretninger. Styregruppen holder møde, når der er behov herfor, dog mindst én gang hvert kvartal. Styregruppen er som øverste myndighed ansvarlig for udførelsen af Socialventures2200.
- 4.3 Styregruppen er beslutningsdygtig, når mindst $\frac{3}{4}$ af medlemmerne er til stede. Medlemmer, der er forhindrede i at deltage i et møde, skal skriftligt give de øvrige parter mandat til at træffe beslutninger. Styregruppens beslutninger træffes ved konsensus.
- 4.4 Parterne i styregruppen forpligter sig til at bidrage til projektet og arbejder ud fra følgende komplementære kompetencer, under forudsætning af at der rejses midler til det:
 - **Askovgaarden** udgør det organisatoriske og administrative ankerpunkt for Socialventures2200. Askovgaarden har solid erfaring med drift af udviklingsprojekter på Nørrebro, et særligt lokalkendskab og et stærkt netværk blandt centrale aktører i bydelen både på strategisk og på praktisk niveau. Via Askovgaardens Center for Metodeudvikling og Kvalitet (CMUK) forpligter Askovgaarden sig endvidere til at opsamle projektets erfaringer i et samarbejde med Center for Socialt Entreprenørskab.
 - **Center for Socialøkonomi** har en særlig viden om og ekspertise i at rådgive socialøkonomiske virksomheder. Center for Socialøkonomi skal dels sørge for at bringe sin viden om socialt iværksætteri i spil i

styregruppen, dels forpligtede sig på at levere rådgivning / vejledning / undervisning lokalt i projektet.

- **Center for Socialt Entreprenørskab** har en særlig viden om at etablere læringsmiljøer for iværksættere. Center for Socialt Entreprenørskab forpligter sig på at designe de lokale kapacitetsopbygningsinitiativer og læringsforløb samt for at forestå rådgivning / vejledning / undervisning i projektet for lokale iværksættere. Desuden forpligter Center for Socialt Entreprenørskab sig til at dokumentere indsats og erfaringer i en form, der er anvendelig i andre lokalområder.
 - **Kuben Management** har en særlig viden om indsatser i udsatte boligområder og et stort netværk blandt både kommunale og lokale aktører, der arbejder med at løfte og skabe udvikling i lokalsamfund. Kuben Management forpligter sig på at bygge projektet sammen med de lokale aktører på Nørrebro og varetage opsøgende arbejde i forhold til de almene boligområder, områdefornyelse, mv. i bydelen.
- 4.5 I det omfang nogle af de for projektets gennemførelse meget betydningsfulde personer ikke har mulighed for at fortsætte deres arbejde med Projektet, er Parterne forpligtede til at tilstræbe, at disse bliver erstattet af personer, der i videst muligt omfang besidder tilsvarende kvalifikationer.
 - 4.6 Udviklingsgruppen skal sikre synlighed og lokale input til den løbende udvikling af Socialventures2200. Udviklingsgruppen skal være udgjort af centrale aktører fra Nørrebro og skal både repræsentere det lokale erhvervsliv, lokale offentlige instanser, lokale uddannelsesinstitutioner og lokale civilsamfundsorganisationer.
 - 4.7 Udviklingsgruppen skal nedsættes senest 1-2 måneder før sekretariatet indvies.
 - 4.8 Udviklingsgruppen skal mødes minimum 4 gange om året for at sikre løbende udvikling og tilpasning af projektet.

5 Ophør af aftalen

- 5.1 Aftalen ophører ved 31/12 2011 hvorefter der udarbejdes en ny samarbejdsaftale. Hvis en eller flere af parterne ønsker at udtræde af aftalen, er de forpligtiget til at sikre, at de ikke dermed påfører de øvrige direkte økonomiske tab eller får overført uløste arbejdsopgaver, som påhviler den eller de parter, der vil udtræde af aftalen.

6 Rettigheder

- 6.1 Materiale der produceres i projektperioden skal være offentligt tilgængeligt. Det empiriske materiale kan offentliggøres ved tydelig kildeangivelse og på samme vilkår kan materialet anvendes i andre sammenhænge omkring forskning. Projektgruppens medlemmer kan med tyde-

lig angivelse af hvem der har bidraget til projektet økonomisk og fagligt anvende det i kommercielle sammenhænge i forbindelse med egen virksomhed.

7 Økonomi

5.1 Projektets finansiering er angivet i de løbende vedlagte bilag.

5.2 Askovgaarden har det overordnede ansvar for at styre økonomien for de bevillinger der vedlægges som bilag.

Dato: 13.04.2011

For Askovgaarden:

Underskrift

Dato: 3.05.11

For Center for Socialt Entreprenør-
skab:

Underskrift

Dato: 17/05/2011

For Center for Socialøkonomi:

Underskrift

Dato: 31. 3. 2011

For Kuben Management:

Underskrift

Bilag:

Kobles på løbende

10 opmærksomhedspunkter for partnerskabelse

Følgende punkter er udarbejdet af forskere fra Syddansk Universitet. De er frit omformuleret og forkortet i denne version men kan læses i deres fulde ordlyd i rapporten "Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet" (Høyer-Kruse et al 2008). De 10 punkter skal ikke ses som en tjekliste eller opskrift på det vellykkede partnerskab, men henviser til nogle typiske udfordringer det kan være godt at overveje i forbindelse med indgåelse af et tværsektorielt socialt partnerskab.

1) Partnerskabets anatomi

- At forstå hvad der menes med partnerskab som særlig samarbejdsform baseret på ligeværd og gensidighed

2) Afklaring

- At udvikle fælles mål og meningsfyldt indhold og samtidig anerkende partnernes forskelligheder

3) Praksisdimensionen

- Det dialogiske udgangspunkt som danner basis for partnerskabet risikere at spænde ben for handling og engagement. Det kan være væsentligt at præcisere, hvordan partnerne kan bidrage til praksis

4) Ressourcesikring

- At sikre de nødvendige ressourcer i form af penge, tid, kompetencer, faciliteter m.m.

5) Balancere personafhængigheden

- At forsøge at undgå, at de personer der driver partnerskabet frem, også trækker tæppet væk ved ophør. Skriftliggøre procedurer for opgaveoverdragelse

6) Institutionel forankring og legitimitet

- At synliggøre og afklare partnerskabet intern i egen organisation med henblik på at sikre den ledelsesmæssige forankring gennem hele processen

7) Samarbejds klima

- At skabe gennemsigtighed og tydeliggøre individuelle/ organisatoriske motiver og intentioner. Formalisere beslutningsprocesser og samarbejde, synliggøre roller og funktioner

8) Engagement

- At involvere og engagere hinanden i processen – uden fortløbende kontakt og bekræftelse kan partnerskabet ikke overleve

9) Selvudvikling

- At have blik for andet end de konkrete nytteeffekter og se partnerskabet som en mulighed for selvudvikling

10) Konfliktåndtering

- At sikre fortløbende forventningsafstemning og udvikle fælles strategier for, hvordan indbyrdes konflikter kan håndteres i respekt for partnernes forskelligheder. Tydelige exit-strategier hvis en part ønsker at træde ud

socialventures@2200

Spørgeskema

1. Formål med undersøgelsen

Formålet er at få en kvantitativ og kvalitativ afdækning af jobskabelse i de sociale iværksætterinitiativer, som har været i kontakt med socialventures@2200 i projektperioden 2009 – 2011. Endvidere at få en pejling på, hvad deltagelse i projektets aktiviteter har haft af betydning for den sociale iværksætter/ iværksætter initiativet eller den socialøkonomiske virksomhed

2. Respondent

Organisation:

Navn på respondent:

Nummer:

Hvordan er jeres aktiviteter organiseret? Er I hhv.

Aktivitet ophørt	Forening?	Selvejende institution?	Erhvervsdrivende Fond?	Kooperativ inkl. AMBA?	Privat virksomhed eller selskab?	Netværk eller partnerskab?

3. Perspektivering af jobskabelse

3.1 Hvor mange ansatte er der i alt i jeres virksomhed? Du skal angive antallet

3.2 Er der skabt nye jobs inkl. frivillige jobs og/eller træningsmuligheder i jeres sociale iværksætterinitiativ i perioden 2010 til 2011?

Ja	Nej

Hvis ja gå til 3.3, 3.4 og 3.5

Hvis nej gå til 3.5

3.3 Hvordan fordeler disse nye jobs og muligheder sig på? Du skal angive antallet.

Ordinære jobs – herunder lærlinge	Støttede jobs for eks. Jobtræning Flexjobs Skånejobs	Praktikpladser	Anden opkvalificering ift. arbejdsmarkedet Antal træningspladser	Særligt tilrettelagte jobs udenfor de traditionelle støtteordninger for eks. Free lancer , Fritids/ Lomme- penge jobs	Frivillige	Andet

3.4 Hvor mange af disse jobs/ praktik/ træningsaktiviteter er besat af hhv. Du skal angive antallet

Etniske minoriteter	Socialt udsatte	Handicappede	Kvinder	Mænd

3.5 Hvad forventer du /I, at der kan skabes af jobmuligheder og opkvalificering i løbet af de næste to år? (2012 til 2014) – Du skal angive antallet

Ordinære jobs – herunder lærlinge	Støttede jobs for eks. Jobtræning Flexjobs Skånejobs	Praktikpladser	Anden opkvalificering ift. arbejdsmarkedet Antal træningspladser	Særligt tilrettelagte jobs udenfor de traditionelle støtteordninger for eks. Free lancer , Fritids/ Lomme- penge jobs	Frivillige	Andet

4. Hvordan ser du/I barriererne i forhold til at skabe beskæftigelse? Hvor enig eller uenig er du i, at følgende forhold er en barriere

4.1 Det individuelle perspektiv

<i>Det individuelle perspektiv</i>	Enig	Delvis enig	Uenig	Ved ikke
Aktiveringslov og rådighedskrav				
Faglige ellers sproglige kompetencer				
Familieforhold				
Sundhedsmæssige forhold				
Motivation				
Stabilitet				

Andre individuelle barrierer	
Kommentar – beskriv gerne hvordan du/I har oplevet barriererne	

4.2 Det institutionelle perspektiv

<i>Det institutionelle perspektiv</i>	Enig	Delvis enig	Uenig	Ved ikke
Skabe den fornødne omsætning og økonomi				
Samarbejde med myndigheder for eksempel kommunale jobcentre				
Samarbejde med private virksomheder				
Rammebetingelser for ansættelse på særlige vilkår				

Andre institutionelle barrierer	
Kommentar - beskriv gerne hvordan du/I har oplevet barriererne	

4.3 Det lovgivningsmæssige perspektiv

<i>Det lovgivningsmæssige perspektiv</i>	Enig	Delvis enig	Uenig	Ved ikke
Beskæftigelseslovgivningen				
Rammebetingelser til støtte af de sociale iværksættere – for eksempel rammer for ansættelse på særlige vilkår - finansiering –				
Betingelser og muligheder for det frivillige engagement				

Andre lovgivningsmæssige barrierer	
Kommentar - beskriv gerne hvordan du/I har oplevet barriererne	

5. Vurdering af deltagelse i Socialventures@2200's aktiviteter

5.1 Hvilke aktiviteter har du/I deltaget i?

Hvad	ja	nej
Kick off konference		
Workshops		
Virksomhedsudviklingsforløb		
Udviklingsgruppe		
Temaseminarer og netværksmøder		

Andet	
Kommentar	

5.2. Hvordan vil du vurdere dit udbytte af at have deltaget i Socialventures@2200's aktiviteter? I hvilken grad

	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Er du blevet inspireret?					
Fået øget din viden om socialt entreprenørskab?					
Fået viden og værktøjer til udvikling af den sociale virksomhed/initiativ?					
Fået udvidet netværket?					
Fået nye samarbejdspartnere					

Personlig udvikling og afklaring?					

Andet	
Kommentar	

6. Øvrige kommentarer og ideer til socialventures2200



VIL DIN ORGANISATION VÆRE EN DEL AF FREMTIDENS

SOCIALØKONOMISKE IVÆRKSÆTTERKULTUR PÅ N Ø R R E B R O ?

Invitation til kick-off konference

torsdag d. 24. september 2009
kl. 13-17
Aktivitetscentret Sankt Joseph
Griffenfeldtsgade 44, 2200 Nørrebro

Konferencen henvender sig til:

- Frivillige organisationer som gerne vil starte virksomhedsprojekter på Nørrebro
- Lokale virksomheder som er interesserede i at understøtte sociale initiativer på Nørrebro
- Eksisterende socialøkonomiske virksomheder på Nørrebro
- Initiativtagere og sociale iværksættere på Nørrebro
- Offentlige eller selvejende institutioner/initiativer, der ønsker at udvikle den socialøkonomiske iværksætterkultur i bydelen

Hvilket udbytte får du af at deltage på konferencen?

- Du bliver introduceret til socialøkonomisk virksomhed og socialt iværksætteri og får viden om hvordan denne tilgang kan udvikle din organisation samt være med til at styrke lokalområdet
- Du får indflydelse på designet af den kompetenceudvikling og de workshopforløb, som projektet udbyder for interesserede aktører i løbet af efteråret 2009
- Du bliver en del af et nyt spændende netværk af aktører, der alle ønsker at bidrage til udviklingen af den socialøkonomiske iværksætterkultur på Nørrebro

Der vil blive serveret forfriskninger leveret af 'Allehånde Køkken'.

Det er gratis at deltage i konferencen.

Tilmeldinger kan ske inden den 17. september til Lene Frost på LFO@kubenman.dk eller telefon 2774 4494.

Eksempler på socialøkonomiske virksomheder og sociale iværksættere

Allehånde Køkken er et cateringfirma, der laver mad til møder, konferencer, frokoster og andre events. Virksomheden ansætter og træner medarbejdere, der er døve.

Baisikeli indsamler brugte cykler, istandsætter dem og lejer dem ud til turister og virksomheder. Dette finansierer, at cyklerne efterfølgende sendes til Afrika, hvor de bl.a. bruges som ambulancecykler.

Sydhavns Compagniet startede som et boligsocialt partnerskabsprojekt og arbejder for at fremme social og etnisk integration med fokus på anonym rådgivning, lokalsamfunds arbejde og frivilligt socialt arbejde. Herudover har man beskæftigelsestilbud for borgere i matchgruppe 4 og 5.

Send denne invitation videre i jeres netværk og inviter gerne bestyrelsen i jeres organisation.



Konferencen er en del af projekt Socialventures@2200, et partnerskab mellem Center for Socialøkonomi, Center for Socialt Entreprenørskab, RUC og KUBEN Management. Projektet er finansieret af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration og Center for Bydesign i Københavns Kommune. Se: www.socialventures2200.dk



VIL DIN ORGANISATION VÆRE EN DEL AF FREMTIDENS

SOCIALØKONOMISKE IVÆRKSÆTTERKULTUR PÅ NØRREBRO?

Program

13.00-14.00	Introduktion til projektet
14.00-14.20	Pause
14.20-15.40	Brainstorm: hvad kan du konkret få ud af at være en del af projektet og hvilke behov har din organisation?
15.40-15.50	Pause
15.50-16.00	Næste skridt
16.00-17.00	Forfriskninger

