



## HOLDBAR SOCIALØKONOMI

Hvordan får socialøkonomiske virksomheder en blivende position i udsatte boligområder?

## HOLDBAR SOCIALØKONOMI

Hvordan får socialøkonomiske virksomheder en blivende position i udsatte boligområder?

Karen Broberg

Natasja Lund

Marie-Louise Koch

ISBN-978-87-92798-80-0

## SEPTEMBER 2022

© 2022 Center for Boligsocial Udvikling

Center for Boligsocial Udvikling

Sadelmagerporten 4

2650 Hvidovre

Tlf. 28 35 58 85

E-mail: [info@cfbu.dk](mailto:info@cfbu.dk)

[www.cfbu.dk](http://www.cfbu.dk)

Fotos: Frak, Kamoon & CFBU

Layout: Philip Zacho Kuipers & Eike Romann Gilling

Udgivelsen kan frit hentes på [www.cfbu.dk](http://www.cfbu.dk)

CFBUs udgivelser kan frit citeres med tydelig kildegengivelse



CENTER FOR  
**BOLIGSOCIAL  
UDVIKLING**

Center for Boligsocial Udvikling er en selvejende institution under Indenrigs- og Boligministeriet. Centrets overordnede formål er at undersøge effekten af sociale indsatser i udsatte boligområder, at indsamle erfaringer fra nationale og internationale boligsociale indsatser og at yde kvalificeret rådgivning og processtøtte til centrale aktører inden for det boligsociale område.

# INDHOLD

INTRODUKTION .....	4
FAKTA OM SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER I UDSATTE BOLIGOMRÅDER .....	6
DET FINDER DU I RAPPORTEN .....	8
CASEOVERBLIK .....	9
KAPITEL 1: SAMARBEJDE OM SOCIALØKONOMI .....	15
<b>REPORTAGE FRA FRAK</b> .....	29
KAPITEL 2: BALANCE MELLEM ØKONOMI OG SOCIAL VÆRDI .....	32
<b>REPORTAGE FRA VOKS</b> .....	41
KAPITEL 3: GEVINSTER .....	44
<b>REPORTAGE FRA KAMOON</b> .....	53
SÅDAN HAR VI GJORT .....	56



# INTRODUKTION

Kvinder af anden etnisk baggrund kokkerer vel-duftende arabiske retter, som trækker besøgende langsvejsfra til restauranten i boligområdet Trekanten i Holstebro. Alt imens unge anlægger bede i Urbanplanen på Amager med vilde planter og blomster, som forskønner både boligområdet og det udbredte syn på de unge som ballademagere. På tværs af København i Hedemarken i Albertslund finder mennesker, der er udbrændte efter mange år i omsorgssektoren, tilbage til arbejdsmarkedet ved nu at drage omsorg for bæredygtige planter.

Rundtomkring i landets udsatte boligområder forener socialøkonomiske virksomheder social værdiskabelse og kommerciel forretningsdrift. De løfter både den enkelte beboer og det udsatte boligområde som helhed ved at ansætte beboere, der har særlige barrierer for at komme i job, og ved at tilføje nyt erhvervs- og byliv til boligområderne.

## **HOLDBAR SOCIALØKONOMI I UDSATTE BOLIGOMRÅDER**

Socialøkonomiske virksomheder placeret i udsatte boligområder har det med at lukke ned, så snart støttemidler fra fonde eller offentlige instanser hører op. De har svært ved at få sociale mål og den

økonomiske bundlinje til at hænge sammen.

Boligorganisationer og boligsociale indsatser i udsatte boligområder har en unik mulighed for at gøde jorden for holdbar socialøkonomi. Med købekraft, faste driftsopgaver, netværk og viden om beboere kan de bidrage til at gøre socialøkonomiske virksomheder rentable, så de kan spille en rolle på den lange bane.

Derfor: Overvejer I som boligorganisation og boligsocial indsats at fremme socialøkonomi, kan I i denne rapport få konkrete greb til og eksempler på:

1. Hvordan I kan samarbejde med socialøkonomiske virksomheder.
2. Hvilke udfordringer, der er forbundet med at balancere en benhård økonomi og samfundsgavnligt formål - samt bud på veje gennem udfordringerne.
3. Hvilke gevinster socialøkonomiske virksomheder tilbyder beboere og boligområde.





### LEVERER NÆSTE VERSION AF VELFÆRDSSAMFUNDET

Socialøkonomi rummer konturerne til en ny version af velfærdssamfundet, som tager markedet i brug fremfor at placere udsatte ledige i særlige indsatser, der kan ende med at forstærke stigmatisering og klientgørelse. En version, hvor virksomheder indrettes, så de vægter social bæredygtighed, og hvor borgere, der ikke ellers er plads til på arbejdsmarkedet, får en ny mulighed.

Socialøkonomiske virksomheders force er, at de kan udfylde nicheopgaver, som ordinære virksomheder ikke ser en forretning i at dække, og som offentlige

institutioner heller ikke formår at løse (Kim & Lim 2017, Sarreal 2016). Ved at identificere og dække et efterspurgt socialt behov supplerer de både markedet og det offentlige system.

I udsatte boligområder kan virksomhederne forankre beskæftigelsesindsatser for ledige. En boligsocial indsats kan i udgangspunktet gøre en forskel inden for en helhedsplanperiode på fire år. Hvis nogle af medarbejderressourcerne i helhedsplanperioden bruges på at understøtte en socialøkonomisk organisering af indsatsen, er der potentiale for at skabe grundlaget for et varigt socialt afkast.

“ Sociale iværksættere er en slags sociale vagthunde, der går ud og spotter huller i velfærdssamfundet. De korte kommandoveje kombineret med et økonomisk incitament til at optimere den sociale opgaveløsning genererer innovation og kreative løsninger

**Gitte Landors, forhenværende souschef i  
Selveje Danmark**

# FAKTA OM SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER I UDSATTE BOLIGOMRÅDER

## 20 socialøkonomiske virksomheder

Kortlægning af socialøkonomiske virksomheder med et virke i boligområder med en boligsocial helhedsplan baseret på spørgeskemaundersøgelse og desk research.



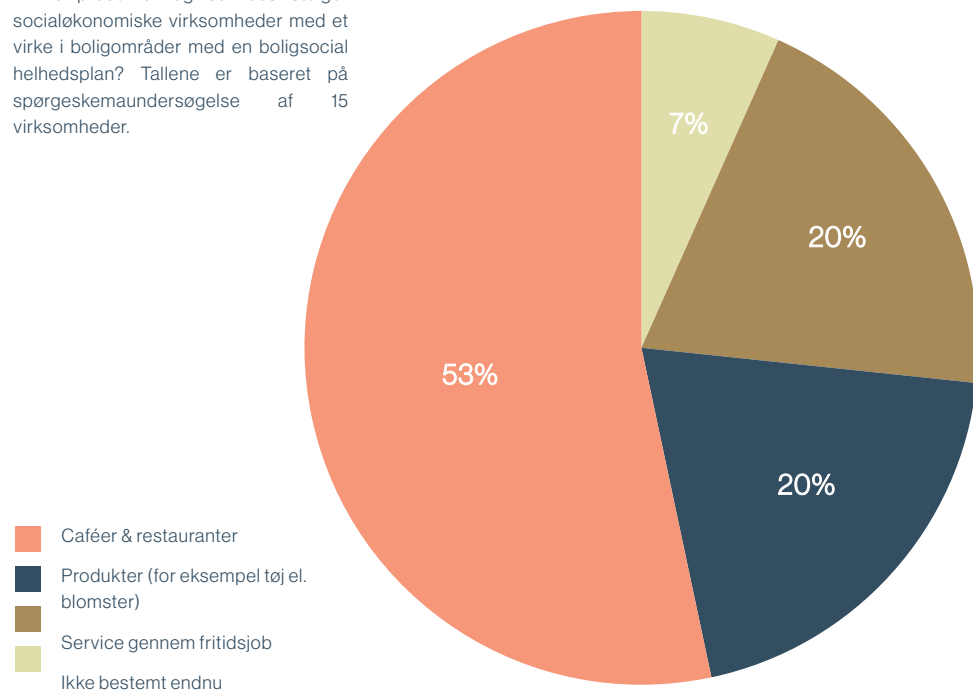
## ETABLERET

- **VOKS** | Hedemarken, Albertslund
- **Verdenshaverne / Sjak og byg** | Gellerup/Toveshøj, Aarhus
- **FRAK** | Flere områder, København
- **I tråd med verden** | Lundtoftegade & Urbanplanen, København
- **Kamoon** | Trekanten, Holstebro
- **Y-camp** | Flere områder, Kalundborg
- **Ung Jobstarter** | Ladegårdsparken, Holbæk
- **Børnenes Kartel** | Lyngbyen, Holtbjerg & Brændgård, Herning
- **Huset No7** | Lyngbyen, Holtbjerg & Brændgård, Herning
- **Møltrup** | Lyngbyen, Holtbjerg & Brændgård, Herning
- **KaffeFair** | Aalborg Øst, Aalborg
- **Mad til alle** | Vapnagaard, Helsingør
- **Vaskeriet** | Søvangen, Aarhus
- **Frugtplukkerne** | Urbanplanen, København
- **Mors Varme Hænder** | Tingbjerg/Utterslevhuse, København
- **'Flytteteam' hos vikarbureauet STAFF** | Munkebo, Kolding

## UNDER OPSTART

- **Samfundshjælperne** | Urbanplanen, København
- **Respect** | Vollsmose, Odense
- **Endnu ikke navngivet café** | Vapnagaard, Helsingør
- **Æblehuset** | Æblehaven & Rønnebærparken, Roskilde
- **Kirsebærhavens Planteskole** | Folehaven, København

Hvilke produkter og services sælger socialøkonomiske virksomheder med et virke i boligområder med en boligsocial helhedsplan? Tallene er baseret på spørgeskemaundersøgelse af 15 virksomheder.



### HVAD ER EN SOCIALØKONOMISK VIRKSOMHED?

'Socialøkonomisk virksomhed' er en ubeskyttet titel. Men den danske regering definerer det som en privat virksomhed, der driver erhverv med det formål, gennem sit virke og indtjening, at fremme særlige sociale og samfundsgavnige formål. Det er denne definition, vi anvender i rapporten.

En virksomhed kan opnå officiel status som en 'Registreret socialøkonomisk virksomhed' ved at leve op til fem kriterier<sup>1</sup>:

- Har et socialt formål
- Er erhvervsdrivende
- Er uafhængig af det offentlige
- Er inddragende og ansvarlig
- Har en social håndtering af overskud efter skat (Erhvervsstyrelsen 2021)

<sup>1</sup><https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-registrering-som-registreret-socialoekonomisk-virksomhed>

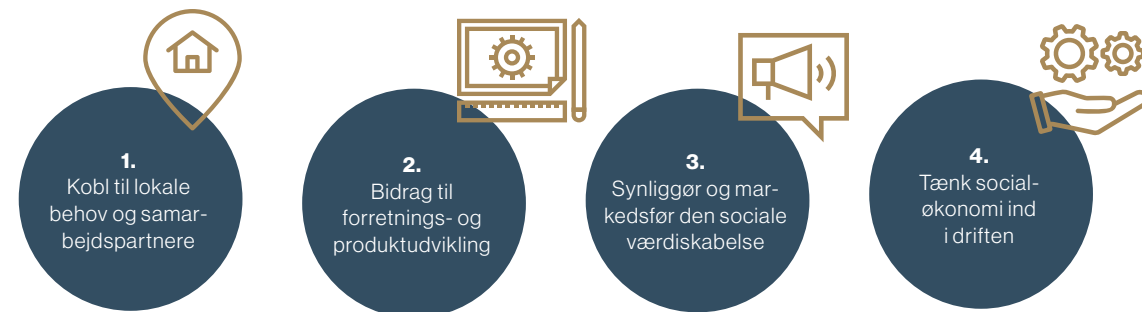


# DET FINDER DU I RAPPORTEN

## KAPITEL 1:

### SAMARBEJDE

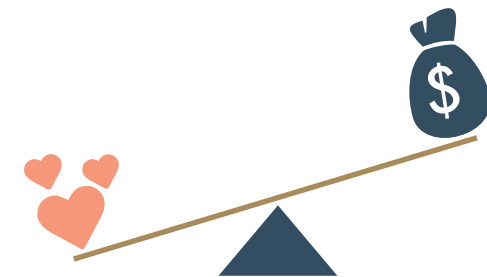
Hvordan samarbejder boligorganisationer og boligsociale indsatser med socialøkonomiske virksomheder?



## KAPITEL 2:

### BALANCE MELLEM ØKONOMI OG SOCIAL VÆRDI

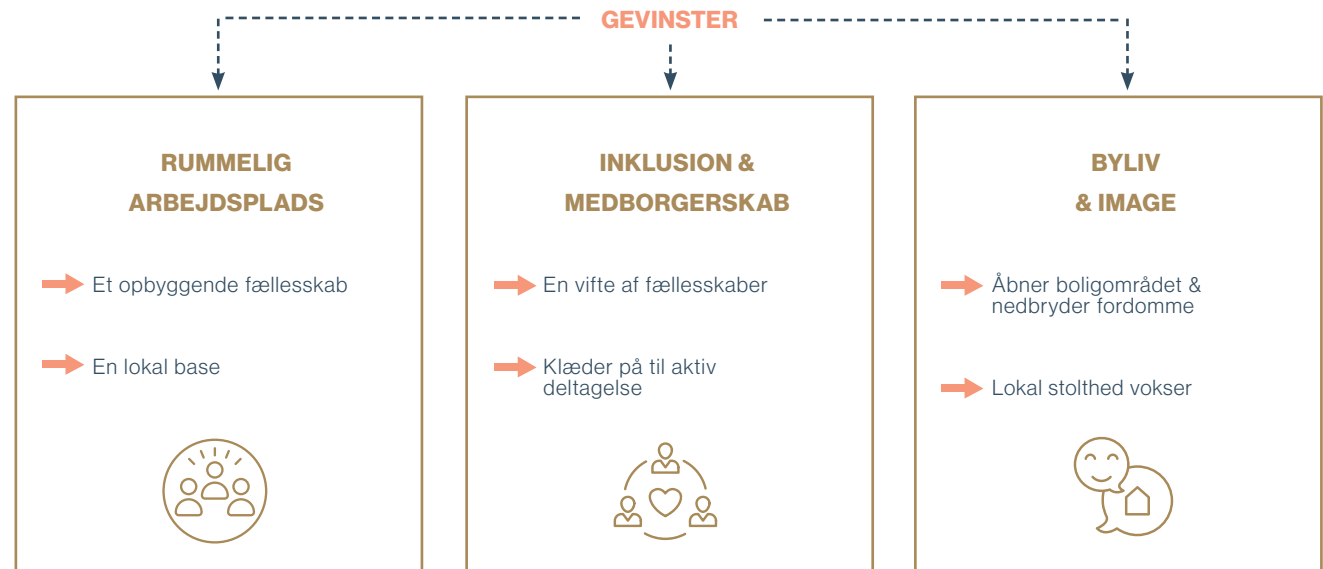
Hvilke udfordringer og muligheder er forbundet med at balancere en holdbar økonomi og samfundsgavnligt formål?



## KAPITEL 3:

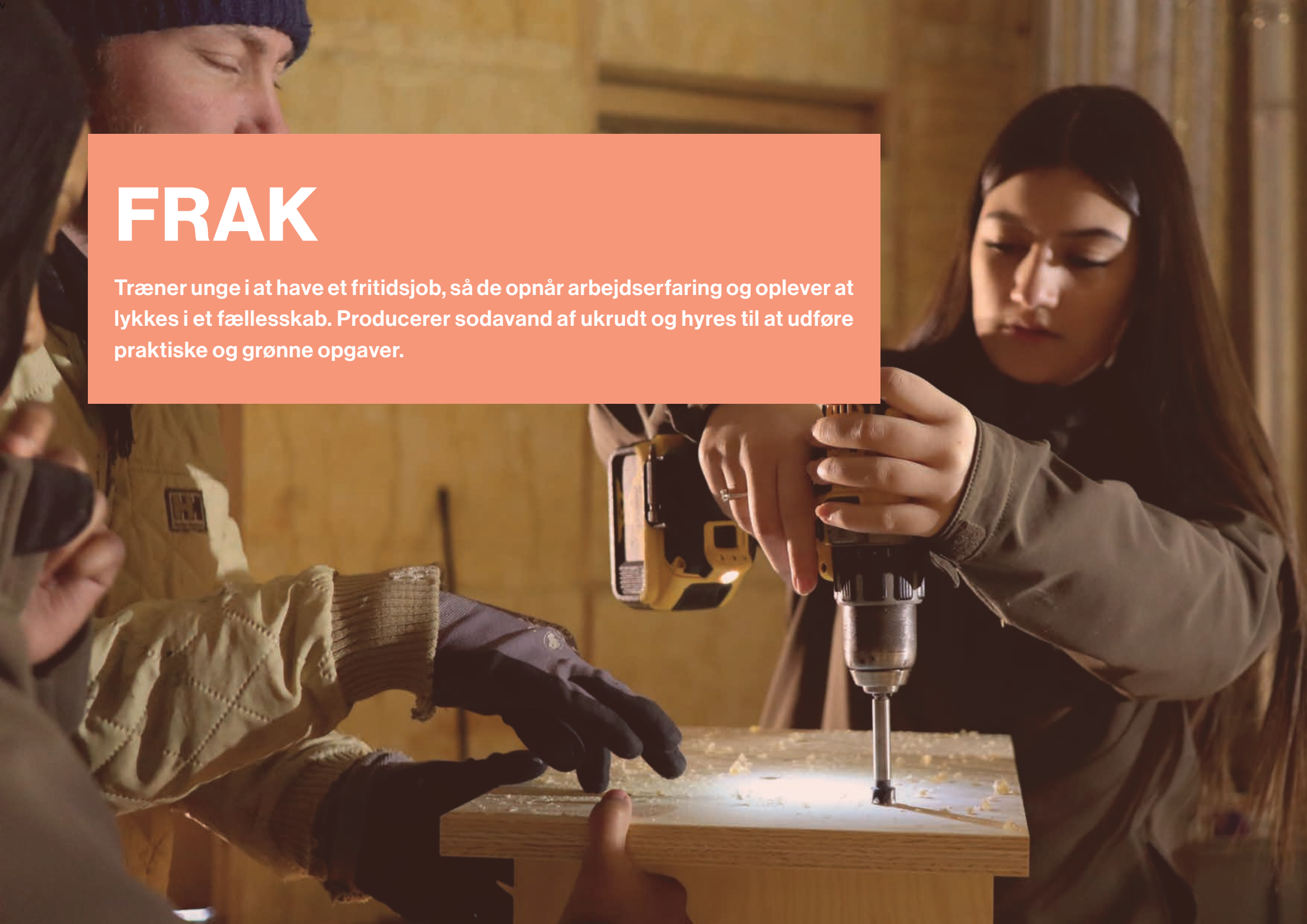
### GEVINSTER

Hvorfor investere tid og ressourcer i et samarbejde med socialøkonomiske virksomheder?



# FRAK

Træner unge i at have et fritidsjob, så de opnår arbejdserfaring og oplever at lykkes i et fællesskab. Producerer sodavand af ukrudt og hyres til at udføre praktiske og grønne opgaver.





## FAKTA

---

**Målgruppe:** Unge

**Placering:** Urbanplanen og Lundtoftegade i København

**Opstart:** 2013

**Virksomhedsform:** Juridisk forening med en bestyrelse og registreret socialøkonomisk virksomhed

**Støttet af:** Velux Fonden og Tuborgfondet

## BESKÆFTIGELSE

---

92% af unge med forældre med lav tilknytning til arbejdsmarkedet, der havde et fritidsjob som 15-årige, er i job og/eller uddannelse som 19-årige. For samme gruppe unge, der ikke havde fritidsjob som 15-årige, er kun 65% i job og/eller uddannelse (CFBU 2012).

797 unge i forløb i alt siden start.

230 unge i forløb i 2021.

## SAMARBEJDE MED

---

**Den boligsociale indsats:** Agerer løbende sparingspartner og er medudvikler af virksomhedens services og arbejde med målgruppen.

**Boligorganisationen:** Understøtter gennem fast post om socialøkonomisk indkøb i driften.

# VOKS

En lokal jobtræningsindsats for beboere, der er langt fra arbejdsmarkedet på grund af fysiske, psykiske og sociale problemer. Producerer plantedekorationer, der er certificerede eller dyrket lokalt, og alle deres design er fremstillet af genbrugsmaterialer.





## FAKTA

---

**Målgruppe:** Aktivitetsparate borgere i ressourceforløb og ledighedsydelse og borgere på sygedagpenge og i jobafklaringsforløb

**Placering:** Hedemarken i Albertslund

**Opstart:** 2019

**Virksomhedsform:** Erhvervsdrivende fond og registreret socialøkonomisk virksomhed

**Støttet af:** Velux Fonden

## BESKÆFTIGELSE

---

I gruppen af offentligt forsørgede beboere i udsatte boligområder er 33% af beboerne passive kontanthjælpsmodtagere. Det samme er gældende for 22% af de offentligt forsørgede i resten af Danmark (tal baseret på Landsbyggefondens beboerdata, med udtræk på områder fra regeringens liste af udsatte boligområder af 2021).

40 personer i forløb i alt siden start.

26 personer i forløb i 2021.

## SAMARBEJDE MED

---

**Den boligsociale indsats:** Er initiativtager til opstart af VOKS og er fortsat med til at trække på eget netværk og agere sparringspartner for virksomheden.

**Boligorganisationen:** Bidrager med lokaler, praktik og ad-hoc indkøb.

# KAMOON

Restaurant og cateringvirksomhed, der bringer kvinder med anden etnisk baggrund i arbejde, styrker deres sprogkunderskaber og fremmer økonomisk selvstændighed. Producerer arabisk mad til virksomheder, institutioner og lokale events.





## FAKTA

---

**Målgruppe:** Kvinder med anden etnisk baggrund

**Placering:** Trekanten i Holstebro

**Opstart:** 2020

**Virksomhedsform:** APS - Kommerciel forretning og registreret

**Støttet af:** Ingen

## BESKÆFTIGELSE

---

I Københavns Kommunes årlige medborgerskabsundersøgelse viser de nyeste tal fra 2021, at omkring 50% af kvinder fra MENAP-landene og Tyrkiet er uden for arbejdsmarkedet, hvorimod kun omkring 25% af kvinder med dansk oprindelse er uden for arbejdsmarkedet .

**15** personer i forløb siden start.

## SAMARBEJDE MED

---

**Den boligsociale indsats:** Støtter målgruppen gennem egne indsatser.

**Boligorganisationen:** Udlejer lokaler og arbejder på at forbedre infrastruktur og etablere et større iværksætttermiljø omkring virksomheden.

1. MENAP er samlebetegnelsen for Mellemøsten, Nordafrika og Pakistan

# KAPITEL 1

# **SAMARBEJDE OM**

# **SOCIALØKONOMI**



**HVORDAN KAN BOLIGORGANISATIONER OG  
BOLIGSOCIALE INDSATSER UNDERSTØTTE  
HOLDBAR SOCIALØKONOMI?**

# SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDERS SAMARBEJDSPARTNERE



Grafen viser, hvor mange socialøkonomiske virksomheder med et virke i områder med en boligsocial helhedsplan, der samarbejder med udvalgte aktører, baseret på spørgeskemaundersøgelse af 15 virksomheder.

# FIRE GREB

Almene boligorganisationer har som deres kerneopgave at udleje almene boliger, men den almene boligsektor arbejder herudover også for fysisk og social bæredygtighed i boligområderne. Dagsordenen som et samarbejde med socialøkonomiske virksomheder kan være med til at højne – blandt andet i kraft af at virksomhederne ansætter beboere på kanten af arbejdsmarkedet og leverer bæredygtige produkter.

I et samarbejde med socialøkonomiske virksomheder kan boligorganisationer og boligsociale indsatser lade sig inspirere af fire greb, der på forskellig vis understøtter, at en socialøkonomisk virksomhed får en holdbar og lokalt forankret forretningsmodel – og dermed kan spille en rolle i udsatte boligområder på den lange bane. Grebene præsenteres gennem eksempler på praksistilgange, hvortil der knytter sit både potentialer såvel som forskellige udfordringer og forudsætninger:



# 1. KOBL TIL LOKALE BEHOV OG SAMARBEJDSPARTNERE

Med et lokalt kendskab til beboere såvel som relevante aktører i lokalområdet er boligsociale indsatser og boligorganisationer i en god position til at sikre opbakning og ejerskab til en socialøkonomisk virksomhed foruden frugtbare samarbejdsflader til lokale aktører og kommunale parter. Derudover kan de bidrage til rekruttering og fastholdelse af lokale ansatte og frivillige i virksomheden.

## **AFDÆKKE LOKALE FORUDSÆTNINGER OG BEHOV**

Boligorganisationer og boligsociale indsatser kan fremme, at en socialøkonomisk virksomhed tager afsæt i lokale idéer, behov og ressourcer. Det kan de ved at inddrage beboere, det lokale erhvervsliv, organisationer, foreninger og kommunale aktører i etableringsfasen af en socialøkonomisk virksomhed.

Og ved at koordinere på tværs af eksisterende og planlagte sociale og fysiske tiltag i boligområdet i tilblivelsen af en socialøkonomisk virksomhed opstår desuden gode forudsætninger for at opnå

synergieffekter mellem fysiske omdannelser, lokale fællesskaber samt by- og erhvervsliv.

I Hedemarken i Albertslund har de boligsociale medarbejdere stået for at invitere relevante fagpersoner og centrale lokale aktører ind til at kvalificere forretningsgrundlaget for en socialøkonomisk virksomhed. Her sad repræsentanter fra blandt andet beboerdemokratiet, Coop, som har hovedkontor i området, jobcentret og bydelsmødre sammen og udviklede idéer til grundlaget for virksomheden VOKS.

Herudover kan boligorganisationer og boligsociale indsatser påtage sig opgaven med at interviewe målgruppen af borgere som er marginaliseret fra arbejdsmarkedet eller har risiko for at blive det. Inddragelsen kan klarlægge barrierer for at komme i arbejde og behov i forhold til at fastholde et job. Et vidensgrundlag, som kan betyde, at den socialøkonomiske virksomhed lykkes med sine mål om beskæftigelse.

## **BANE VEJEN FOR SAMARBEJDE MED KOMMUNE OG JOBCENTER**

Et godt samarbejde med kommune og kommunens jobcenter er afgørende, hvis en socialøkonomisk virksomhed har ambitioner om at ansætte medarbejdere i støttet beskæftigelse, sælge opkvalificerings- og afklaringsforløb til kommunen, eller hvis de ønsker støtte til deres ansatte i form af mentorer (Rhod 2015).

Boligsociale indsatser kan bane vejen for et vellykket samarbejde, fordi de har en organisatorisk platform og et strategisk samarbejde med kommunale samarbejdspartnere i kraft af bestyrelser foruden styre- og arbejdsgrupper for de boligsociale indsatser. I bestyrelserne sidder kommunale direktører og ledere med mandat til at træffe beslutninger omkring bordet sammen med repræsentanter for boligorganisationer. Sammen sikrer de, at boligorganisationer og kommuner arbejder mod samme mål – herunder også i forhold til uddannelse og beskæftigelse.

Der er oftest også etableret givtige og længerevarende samarbejdsrelationer mellem det kommunale jobcenter og den boligsociale indsats gennem løbende fælles initiativer om at bringe borgere med komplekse udfordringer tættere på job og uddannelse.

Allerede inden etableringen af VOKS har den boligsociale indsats lagt fundamentet for en samarbejdsrelation mellem virksomheden og kommunens jobcenter. Med afsæt i et eksisterende, tæt samarbejde mellem den boligsociale indsats, boligorganisationen og Albertslund Kommune, inviterede den nyetablerede virksomhed lederen for aktivitetsparate borgere i jobcentret ind i processen med at konkretisere virksomhedens tilbud til og forløb for aktivitetsparate, som derfor er skræddersyet borgernes og jobcenterets behov. I dag omhandler relationen dialog både om de enkelte ansatte og planer for deres videre forløb og om udvikling af tilbuddet – og fungerer uafhængigt af den boligsociale indsats.

### **REKRUTTERE ANSATTE BLANDT BEBOERE**

I kraft af et lokalt kendskab og relationer til boligområdets beboere kan boligsociale medarbejdere bidrage til at rekruttere ansatte til en socialøkonomisk virksomhed. Det understøtter både virksomheden og de boligsociale medarbejders arbejde med at højne beskæftigelsen i boligområdet. Når virksomheden ansætter medarbejdere med økonomisk

støtte fra kommunen, skal dette ske i overensstemmelse med den pågældende persons sagsbehandler på jobcentret. De boligsociale medarbejdere kan altså gøre opmærksom på tilbuddet, men det er jobcenteret, der visiterer til ansættelse.

Konkret kan de boligsociale medarbejdere videreformidle tilbuddet til beboere, de møder, eller som selv henvender sig med ønsket om et job. Men de kan også arbejde sammen med skoler og sundhedspersonale om at opsøge for eksempel langtidslidende kvinder med anden etnisk baggrund eller unge, der mest opholder sig hjemme.

### **UNDERSTØTTE DE ANSATTE SOCIALT**

Boligsociale medarbejdere kan støtte op om beboere, der er ansat i en socialøkonomisk virksomhed, ved at igangsætte og koordinere en frivillig social mentorordning samt bistå med at organisere og kompetenceudvikle for frivillige, så de fastholder motivationen (Rhod 2015).

Herudover har boligsociale medarbejdere også mulighed for at tilrettelægge skræddersyede boligsociale tilbud, som rammer de ansattes specifikke behov. Det kan tage form som kurser og rådgivning for ansatte eller være mere relationsbaseret arbejde med ansatte og personer, der har stor betydning for den ansattes livssituation; såsom forældre og ægtefæller.

I Trekanten i Holstebro understøtter den boligsociale indsats med en vifte af aktiviteter, der fokuserer på etniske minoritetskvinders kompetencer og bygger bro til arbejdsmarkedet. I et tæt samarbejde med den socialøkonomiske virksomhed Kamoona, hvor den administrerende direktør har konkret indsigt i kvindernes specifikke ønsker og behov, tilrettelægger den boligsociale medarbejder for eksempel et kursus om økonomisk selvstændighed. Herudover understøtter den boligsociale indsats et kvindenetværk, der er med til at bygge bro mellem minoritets- og majoritetskvinder i boligområdet, men også i resten af byen. Det sker blandt andet gennem samarbejde med et netværk for kvindelige iværksættere fra hele Holstebro. Endelig inddrager de også mange af kvindernes mænd gennem et lokalt fædretnetværk.

“ Direktøren i Kamoona fortæller om et mønster, hvor de ansatte kvinder hver måned og år kæmper med de samme udfordringer med frikort, årsopgørelse og netbank. Vi vil gerne oprette et kursus i dette, ligesom et hygiejnebevis og sikkerhedskursus, som de kan anvende, når de kommer videre i andre jobs.

**Anja Klok Schou, projektleder i den boligsociale indsats i Trekanten, Holstebro**

# SAMARBEJDE MED KOMMUNER

---

Kommuner udgør en vigtig samarbejdspartner for socialøkonomiske virksomheder. Snitfladerne kan blandt andet berøre kommunens erhvervs-, beskæftigelses- og indkøbsområde.

Nogle kommuner har vedtaget strategier for at fremme socialøkonomiske virksomheder blandt andet ved at synliggøre deres produkter og services, facilitere netværk, yde rådgivning og opfordre til afknopning af virksomheder fra kommunale initiativer.

Kommunerne er også vigtige aftagere af de socialøkonomiske virksomheders produkter og services – særligt inden for beskæftigelse og uddannelse. Ofte køber kommunerne beskæftigelses- og uddannelsesforløb for udsatte borgere hos de socialøkonomiske virksomheder, og nogle indgår partnerskaber, som sikrer et forretningsgrundlag for virksomhederne (Sørensen & Lund 2018; Selveje u.å.).

Potentialet i samarbejdet er stort for kommunerne. Virksomhederne kan både bidrage til jobskabelse, bedre velfærd for udsatte borgere og styrket sammenhængskraft i lokalområdet. Dertil kommer den umiddelbare økonomiske gevinst. Ved at flytte arbejdsløse borgere i beskæftigelse reduceres udgifter til overførselsindkomst, mens skatteindtægter øges. Samarbejdet er dog præget af mange udfordringer og svære rammevilkår. Det gælder blandt andet hensynet til at undgå konkurrenceforvridning og EU's udbudslovgivning (Sørensen & Lund 2018; Selveje u.å.).

## LÆS MERE HER

### UDFORDRINGER VED KOMMUNALE RAMMER

**Sørensen, K. I. & Lund, A. B. (2018).** Kommunale rammer om virksomheder, der ansætter udsatte: Socialt og økonomisk? CBS Center For Civilsamfundsstudier, 1. udgave, 1. oplag. København.

### GEVINSTER, INSPIRATION OG EKSEMPLER PÅ SAMARBEJDE

**Selveje (u.å.). Gang i Socialøkonomien:** Guide til hvordan kommuner kan styrke socialøkonomi, skabe vækst og social merværdi. København.

**Rhod, M. (2015).** Socialøkonomiske virksomheder i udsatte boligområder. BL & CFBU.

**CABI (2012).** Fokus på socialøkonomiske virksomheder – Notat om socialøkonomiske virksomheder med beskæftigelsesfremmende og jobskabende formål.

**Juul-Olsen, M., Hulgård, E. & Nellemann, E. (2013).** Socialøkonomiske virksomheder og samarbejdet med Aarhus Kommune: Rapport om et forsknings- og udviklingsprojekt. Center for Socialpædagogik og Socialt arbejde, VIA UC.

### SOCIALE INVESTERINGER

**Københavns Kommune (2021).** Notat: Modeller for sociale investeringer i Københavns Kommune. Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen, 14.12.2021.

## 2. BIDRAG TIL FORRETNINGS- OG PRODUKTUDVIKLING

Boligsociale indsatser og boligorganisationer kan tage del i at afsøge forretningsområder, forbedre den sociale opgaveløsning og bidrage til udvikling af nye produkter, services og opgaver for en socialøkonomisk virksomhed. Med en faglig viden på det almene felt kan de også hjælpe med at finde vej gennem strukturelle barrierer og facilitere vidensdeling om socialøkonomi.

### UDVIKLE VIRKSOMHEDSKONCEPT OG FORRETNINGSPLAN

Den boligsociale indsats og boligorganisation kan enten bidrage til eller selv stå i spidsen for at udarbejde virksomhedskoncept og forretningsplan for en socialøkonomisk virksomhed i et udsat boligområde. Det vil sige det overordnede koncept for, hvilke mål virksomheden arbejder for, hvordan den skal organiseres, samt afklaring af, hvilke produkter og ydelser virksomheden skal tjene penge på, og hvordan virksomheden markedsføres. Foruden sikring af startkapital og afklaring af finansieringsmuligheder (læs mere i Rhod 2015).

At stå for at drive hele konceptudviklingen og udformningen af et forretningsgrundlag er både omfangsrigt og meget ressourcetungt. Udover medarbejdertimer kræver det særlige kompetencer inden for forretningsudvikling. Til gengæld kan boligorganisationer og boligsociale indsatser uden tvivl gøre det meget mere overkommeligt for en kommende direktør at få virksomheden op at køre i praksis ved at varetage dette indledende arbejde.

Et særligt opmærksomhedspunkt her er dog, at det kan tage tid og held at finde en person, der deler engagementet for virksomhedens sociale vision. Det er ikke nok at være tiltrukket af iværksætterier og forretningsdrift, det kræver et særligt socialt udsyn at drive en socialøkonomisk virksomhed.

I Hedemarken i Albertslund har den boligsociale indsats stået for at formulere vision og forretningsplan for den socialøkonomiske virksomhed VOKS. Herunder har de udarbejdet markedsanalyse, udviklet og testet prototyper på produkter, afdækket

juridiske barrierer, afklaret selskabskonstruktion og søgt midler fra fonde til opstart af virksomheden. Det omfattende arbejde betyder, at alt indledende benarbejde er gjort for opstart af en socialøkonomisk virksomhed, der i sin grundform er målrettet og designet til det specifikke boligområdes behov og muligheder.

“ Normalt når man starter en virksomhed op, bruger man af sin egen opsparing og arbejder 80 timer om ugen. Det har været mere overkommeligt for de to mennesker, vi har ansat til at drive virksomheden, at vi har gjort rigtig meget forarbejde.

**Mai Green Petersen, sekretariatsleder i Albertslund Boligsociale Center**

## **INDGÅ I LØBENDE IDÉ- OG PRODUKTUDVIKLING**

Socialøkonomiske virksomheder har – som alle andre virksomheder – behov for et vedvarende fokus på forretnings- og produktudvikling. Det gælder både i forhold til at optimere deres indtjening og forbedre den sociale opgaveløsning. Her kan boligorganisationer og boligsociale indsatsler hjælpe til med at afsøge og udvikle nye forretningsområder og produkter.

I Amagerplanen i København holder de boligsociale medarbejdere og FRAK løbende fælles møder, hvor de orienterer hinanden om, hvad der sker i deres respektive arbejde med områdets beboere. De bruger denne orientering som en måde at få en dialog om den kontekst, de på mange måde deler, men også har hvert deres perspektiv på og ekspertise i. Udover at dele virkeligheder handler møderne om at spotte konkrete nye arbejdsopgaver og jobtyper, hvor FRAK kan byde ind.

Som eksempler har de sammen fået idéer til, hvordan FRAK kan løse opgaver for midler implementeret i boligorganisationens driftsbudget og udviklet et koncept om en jobcamp hen over sommerferien. Her fik unge mulighed for at arbejde hele dage – frem for enkelte timer efter skole – for en entreprenør på en lokal byggeplads.

## **AGERE SPARRINGSPARTNER**

Boligsociale indsatsler og boligorganisationer kan også hjælpe med at henvise til og lette adgangen til rådgivning om juridiske og administrative forhold. Eksempelvis har administrationselskabet KAB oprettet en 'Tænk tank for socialøkonomi og socialt ansvar, hvor tilknyttede eksperter kan rådgive KAB's medlemmer om lovgivning og virksomhedskonstruktioner.

Endelig er det også en mulighed, at boligorganisationen og den boligsociale indsats sidder med i bestyrelsen for en socialøkonomisk virksomhed og på

den måde agerer sparringspartner. Det er tilfældet i VOKS, hvor den boligsociale indsats blandt andet hjælper med løbende sekretariatsarbejde.

## **FACILITERE VIDENSDELING**

En måde at understøtte forretningsudviklingen i en socialøkonomisk virksomhed er ved at facilitere netværk, hvor virksomhederne kan dele erfaringer og tips samt give uformel sparring til hinanden.

Et sådant netværk har KAB forsøgsvis søsat som en del af deres 'Tænk tank for socialøkonomi og socialt ansvar'. Her samles en håndfuld virksomheder med base eller et virke i organisationens boligområder for at afdække fælles problemstillinger. Virksomhederne oplever, at de får meget ud af at høre, hvordan andre har grebet konkrete udfordringer an, og i fællesskab afsøge muligheder for at støtte op om hinandens forretninger. Det kan for eksempel handle om virksomhedskonstruktioner, samarbejde med kommuner eller aflønning af medarbejdere.

<sup>1</sup><https://www.kab-bolig.dk/socialtansvar>

# 3. SYNLIGGØR OG MARKEDSFØR SOCIAL VÆRDISKABELSE

Med samarbejdsflader til mange forskellige aktører og deltagelse i faglige fora har boligorganisationer og boligsociale indsatser en mulighed for at nå bredt ud med budskabet om socialøkonomiske virksomheders potentialer for at løfte beboere og boligområde.

## AKTIVERE NETVÆRKET

Boligorganisationer og boligsociale indsatsers egne samarbejdspartnere kan blive mulige nye kunder for en socialøkonomisk virksomhed. Og de fora, man sidder i som eksempelvis driftschef eller boligsocial leder, kan blive arenaer for at formidle budskabet om en socialøkonomisk virksomhed videre til kollegaer i andre boligafdelinger og kommuner. Det kan føre til nye kunder, salgsplatforme og donationer.

Den boligsociale leder for helhedsplanen Amagerplanen, som spænder over 19 afdelinger, ser sin position som en oplagt mulighed for at gøre lokale

aktører i de forskellige boligområder opmærksomme på muligheden for at hyre FRAK – i stedet for at hive andre eksterne leverandører ind til arbejdsopgaver i boligområderne.

## FREMHÆVE OG VISE PRODUKTER FREM

Som boligorganisation har man inden for lovgivningen om udbud mulighed for under visse betingelser at målrette sine indkøb til en bestemt profil af virksomheder (læs mere i boks på side 28). Et første led i denne mulige ændring af boligorganisationers indkøbsproces er at synliggøre muligheden for at købe socialøkonomiske virksomheders ydelser og produkter – både internt i en boligorganisationens forskellige afdelinger og eksternt blandt samarbejdspartnere.

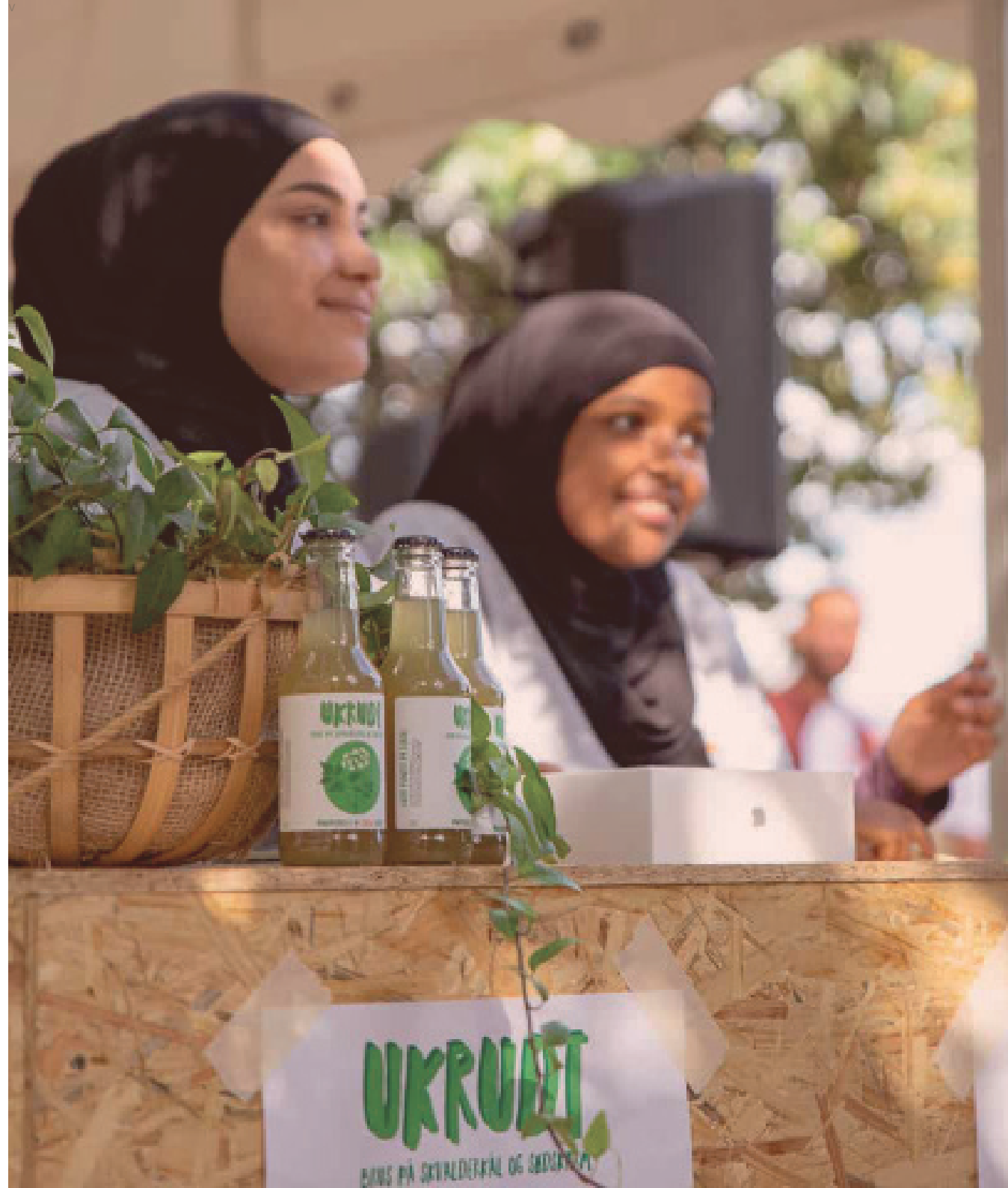
I administrationsselskabet KAB er man i gang med at oprette en ny indkøbsportal for medlemmer, hvor produkter fra socialøkonomiske virksomheder bliver

særligt fremhævet ved at få en placering øverst på sitet og et mærkat med en særlig bæredygtigheds-certificering. Forudsætningen for at komme med på indkøbsportalen som socialøkonomisk virksomhed er, at man har markedsdygtige priser foruden både social og grøn bæredygtighedsmarkering.

Herudover har den socialøkonomiske virksomhed VOKS fået et udstillingsvindue for deres produkter og services i KAB's hovedkontor, hvor virksomheden har bidraget til indretning af huset med plantedekorationer og et orangeri. Når husets mange samarbejdspartnere kommer på besøg, kan de få den socialøkonomiske fortælling om virksomheden med, imens de venter ved kaffemaskinen eller holder møde i orangeriet.

“ En del af vores opgave er at se på alle vores samarbejdspartnere og få øje på nye jobs til FRAK og sætte folk sammen med FRAK. Mange ledere fra boligorganisationernes driftsafdelinger, men også fra kommunale forvaltninger synes, at det er en god idé med socialøkonomi, men tænker ikke over, hvor de konkret kan hyre dem ind.

**Lise Bertelsen, boligsocial medarbejder i Partnerskabet, Urbanplanen**



# 4. TÆNK SOCIALØKONOMI IND I DRIFTEN

Lovgivningen for almene boligorganisationer giver ikke mulighed for at yde direkte driftsstøtte til socialøkonomiske virksomheder. Men noget af det, der virkelig kan rykke, er, når almene boligorganisationer anvender deres købekraft og tænker socialøkonomiske virksomheder ind i driften og varetagelsen af boligorganisationens faste opgaver.

## STILLE LOKALER TIL RÅDIGHED

Oftede er der mange ledige lokaler i stueetagerne i udsatte boligområder. Derfor kan socialøkonomiske virksomheder være heldige at få en lav husleje og samtidig udfylde tomrummet (læs mere om dette i Almennets projekt 'Aktive stueetager'<sup>2</sup>). Herudover kan boligorganisationer vælge at renovere, udstyre og, under visse betingelser, etablere erhvervslokaler, som socialøkonomiske virksomheder kan leje (se boks på side 26).

Boligorganisationen i Hedemarken i Albertslund har i første omgang afhjulpnet den socialøkonomiske virksomhed VOKS's lokalebehov med en midlertidig løsning af træbeklædte pavilloner. På den lange bane samarbejder boligorganisationen med en tegnestue om at etablere blivende erhvervslokaler, hvor VOKS også kan få bedre betingelser for at vokse.

## VÆRE KUNDE

Boligorganisationer har stor købekraft og er en stabil kunde i forhold til eksempelvis serviceydelser og grønne opgaver foruden indkøb af produkter som planter, kaffe og mad. Hvis boligorganisationer vælger at købe produkter og services fra socialøkonomiske virksomheder kan de sikre, at virksomheden får faste indtægtskilder og dermed et bæredygtigt forretningsgrundlag (se boks på side 28).

Stigende ønsker og krav til bæredygtig drift, anlæg og byggeri – både generelt i samfundet og blandt boligorganisationer – er med til at danne grundlag for indkøb hos socialøkonomiske virksomheder, som ofte opfylder både grønne og sociale bæredygtigheds mål.

“ Som del af en fælles strategi har både bestyrelse og boligorganisationer i KAB besluttet, at vi gør alt, hvad vi kan, for primært at indkøbe socialøkonomisk, så snart det er en mulighed. Vi køber samlet ind for mange millioner kroner om året til ejendomskontorer. Med de rette produkter vil disse indkøb virkelig kunne gøre en forskel for flere socialøkonomiske virksomheder.

**Sanne Kjær, kundedirektør i KAB**

<sup>2</sup><https://almennet.dk/projekter/almennet-udviklingsprojekter/aktive-stueetager/>

## **HVAD ER MULIGHEDEN FOR AT UDLEJE LOKALER TIL SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDER?<sup>3</sup>**

### **UDLEJNING AF ERHVERVSLOKALER**

Kerneopgaven for de almene boligorganisationer er at udleje og drive almene boliger ifølge almenboligloven. Boligorganisationer kan under visse betingelser leje eksisterende erhvervslokaler ud til virksomheder, herunder socialøkonomiske virksomheder. Det er en forudsætning, at udlejningen sker via et særligt sideaktivitetsselskab, da økonomien vedrørende udlejning af erhvervsarealer ikke må blandes sammen med økonomien i en boligafdeling og dermed lejernes økonomi og huslejeafståttelsen i boligerne. Udlejningen sker til balancelejen, således at boligorganisationen ikke oplever tab ved udlejningen.

### **SÆRLIGE MULIGHEDER FOR UDLEJNING I 'UDSATTE BOLIGOMRÅDER'**

I de særligt udpegede udsatte områder<sup>4</sup> har boligorganisationerne mulighed for at udleje erhvervslokaler til markedsleje til socialøkonomiske virksomheder. Markedslejen kan i nogle tilfælde være lavere end den normalt anvendte balanceleje. Dette gælder særligt i boligområder, hvor det er svært at udleje erhvervslokaler.

### **ETABLERING AF NYE ERHVERVSLOKALER**

1. Boligorganisationerne kan etablere nye erhvervslokaler, hvis:
2. Kommunen vurderer, at der er et boligsocialt behov for dette.
3. Kommunen vurderer, at omfanget af erhverv står i forsvarligt forhold til boligarealet.
4. Erhvervsarealerne udskilles til en særlig afdeling, så boligafdelingen har det økonomiske ansvar for udlejningen. Kravet kan fraviges, hvis der er tale om omdannelse af bolig til erhverv, eller hvis kommunen i særlige tilfælde godkender fravigelse af kravet ved mindre på- og tilbygninger, ved opførelsen af mindre, fritstående bygninger samt ved påbygning/udnyttelse af tagetager.
5. Erhvervsarealerne lejes ud gennem et skattepligtigt selskab, som er etableret til formålet af boligorganisationen.
6. Kommunen godkender den samlede løsning.

Fordi lovgivning på dette område er kompliceret, anbefaler vi at kontakte BL – Danmarks Almene Boliger ved tvivlsspørgsmål.

<sup>3</sup>Lovramme for etablering og udlejning af erhvervslokaler findes i § 3 og § 4 i bekendtgørelse om sideaktiviteter i almene boligorganisationer m.v. (<https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2015/451>).

<sup>4</sup>Udsatte områder udpeges hvert år den 1. december af boligministeren på grundlag af data om andelen af arbejdsløse, andelen af dømte, uddannelsesniveau og indtægtsniveau hos beboerne i området. Et område udpeges, når to ud af fire kriterier er overskredet. Et område kan bestå af en eller flere boligafdelinger.



### **AFSÆTTE MIDLER PÅ DRIFTSBUDGETTET**

Boligorganisationer kan – med opbakning fra beboerdemokratiet – vælge at prioritere socialøkonomi i deres drift ved at afsætte midler i vedligeholdelsesplaner og driftsbudgetter til opgaver, der kan løses af socialøkonomiske virksomheder som ekstern leverandør.

Langsigtede aftaler om opgaver hos boligorganisationer skaber den største økonomiske forskel for socialøkonomiske virksomheder, da det kan bidrage til at gøre hele forretningsgrundlaget holdbart og sundt. Betydningen kan være, at virksomheden går fra iværksætter-startup, der kæmper for at få regnskaberne til at gå op, til at blive en etableret og rentabel virksomhed, der kan varetage og videreudvikle sociale opgaver af stor skala.

I den sammenhæng vil boligorganisationens størrelse selvfølgelig være afgørende for, hvor store beløb der kan afsættes til opgaver, der kan løses af socialøkonomiske virksomheder eller andre leverandører med en social og/eller grøn profil. Men dermed ikke sagt, at mindre boligorganisationer ikke lige såvel kan tænke socialøkonomiske virksomheder ind i deres faste driftsopgaver.

Ønsker en boligorganisation at afsætte midler i driftsbudgettet til opgaver, der kan løses af

socialøkonomiske virksomheder, er der en række organisatoriske og faglige forudsætninger:

#### **1. Godkendelse og afstemning på afdelingsmøder**

Hvis der skal afsættes midler i driftsbudgettet til opgaver, der kan løses af socialøkonomiske virksomheder, skal det til afstemning hos boligområdets beboere på det lokale afdelingsmøde. Prioriteringen af socialøkonomi kan blandt andet opnå beboerdemokratisk opbakning ved at bidrage til målsætninger om at sænke arbejdsløshed, højne uddannelses- og indkomstniveau samt have en kriminalpræventiv effekt. Målsætninger, som har betydning for, hvorvidt boligområdet figurerer på parallelsamfundslisten. Herudover er det en stor fordel, hvis socialøkonomiske virksomheder kan fremvise konkrete forandringer i et boligområde, der synliggør den sociale værdiskabelse eksempelvis gennem personlige historier om forløb, der har haft stor betydning for udsatte ledige.

#### **2. Driftschef med socialt fokus**

For at igangsætte og gennemføre processen med at omprioritere penge fra driftsbudgetter og vedligeholdelsesplaner er det afgørende at have en driftschef med blik for potentialet i at entrere med virksomheder, der har en social og/eller grøn profil og ansætter beboere på kanten af arbejdsmarkedet.

Driftscheferne kan have en nøglerolle i at sikre forståelse og opbakning blandt området beboere for den forandring, en socialøkonomisk virksomhed kan skabe i deres boligområde. Derfor er en god relation og åben dialog mellem driftschef og afdelingsbestyrelse i boligområdet helt nødvendig.

### 3. Supplement til driften

Det er en forudsætning, at de socialøkonomiske virksomheders arbejde udføres i samarbejde med boligorganisationens driftsmedarbejdere, da det ikke handler om at tage opgaver fra dem, men i stedet om at supplere driften. En socialøkonomisk virksomhed bør derfor tildeles opgaver, der i forvejen hyres eksterne leverandører ind til at løse, eller nye typer af driftsopgaver, som kræver specialiseret viden og kompetencer, der ikke allerede findes hos driftsmedarbejderne (for eksempel omkring biodiversitet eller sortering af skrald).

### 4. Høj kvalitet

Det er vigtigt, at en socialøkonomisk virksomhed er stabil i sin produktion, og at kvalitetsniveauet for de produkter, som virksomheden leverer, er tilfredsstillende. Til gengæld kan der ofte være fleksibilitet i forhold til, at en opgave kan tage længere tid at udføre, end man som boligorganisation er vant til.

## HVAD ER MULIGHEDEN FOR AT KØBE SOCIALØKONOMISKE PRODUKTER?

En boligorganisation er både underlagt krav om effektivitet i driften efter almenboligloven og krav til udbud efter tilbudsloven og udbudsdirektivet. Det sætter rammerne for boligorganisationers muligheder for at målrette deres indkøb til bestemte virksomheder. Boligorganisationerne kan under visse betingelser målrette deres indkøb til en bestemt profil. Dette kan ske gennem:

- **Indkøb af delydelser:** Boligorganisationer kan købe produkter hos en lokal socialøkonomisk virksomhed. Det er vigtigt, at sætte sig nøje ind i reglerne om indkøb af delydelser, udbudsdirektivets art. 9, stk. 5 og tilbudslovens § 1, stk. 3 og § 15a, stk. 3.
- **Sociale klausuler og frivillige partnerskaber:** Boligorganisationerne kan formentlig benytte sig af disse tiltag, når der entres med en socialøkonomisk virksomhed. Når en opgave sendes i udbud, kan der stilles sociale betingelser, såfremt udbudsreglerne overholdes. Det bedste eksempel herpå er brugen af sociale klausuler på de almene renoveringssager, hvor boligorganisationen kan stille krav om, at leverandøren har personer under oplæring. Samme aftaler kan indgås gennem mindre forpligtende frivillige partnerskaber mellem boligorganisationen og leverandøren. Ved brug af frivillige partnerskaber kan boligorganisationen indgå aftaler med leverandører om, at de benytter socialøkonomiske virksomheder som underleverandør.

Fordi lovgivning på dette område er kompliceret, anbefaler vi at kontakte BL – Danmarks Almene Boliger ved tvivlsspørgsmål.

## REPORTAGE FRA FRAK:

# UNGE FÅR SVED PÅ PANDEN, REDSKABER I HÅNDEN OG NYT BLIK PÅ SIG SELV

---

Missionen for den socialøkonomiske virksomhed FRAK er klar: 'Giv de unge sved på panden, penge på lommen og erfaring på CV'et. FRAK ansætter unge i fritidsjob til at løse praktiske og grønne opgaver i deres egne boligområder på Nørrebro og Amager – og i de omkringliggende bydele. Virksomheden er i høj grad udviklet i et samspil med områdernes boligsociale indsatser, og det tætte samarbejde har ført til, at FRAK nu er skrevet ind i driftsbudgettet for syv lokale boligafdelinger frem mod 2046. En aftale, der sikrer, at FRAK kan give mange flere unge et tidligt fodfæste på arbejdsmarkedet og en positiv identitet som del af et arbejdsfællesskab.

På en bidende kold torsdag i vinterferien, i et vindblæst hjørne af boligområdet Urbanplanen på Amager, dukker unge pludselig op i små grupper iført matchende arbejdsuniformer. De bevæger sig målrettet mod en stor lagerbygning. Ordet "FRAK" er trykt på ryggen af deres jakker og afslører, at de er på vej på arbejde i den socialøkonomiske virksomhed af samme navn.

### ET TRINBRÆT

Inde i den mørke lagerbygning er der ikke meget varmere, men de unge giver sig hurtigt i kast med lim, sav og skruemaskine under projektørlampernes skarpe skær. Dagens opgave hedder ganske enkelt: Saml og mal møbler til en alternativ genbrugsstation i boligområdet.

Hurtigt opdager arbejdssjakket, at de ikke er fuldtallige. Der mangler én i flokken, som en af FRAK's teamledere får ringet op. Kort efter træder sidste mand ind i lagerhallen, hvilket udløser begejstrede tilråb: "Hvor er det godt at se dig! Vi har meget, der skal laves."

FRAK fungerer som et trinbræt, hvor de unge lærer at indgå på en arbejdsplads og får en forsmag på uddannelsesveje, de måske ikke ville blive opfordret til at søge mod: "Vi er med til at udbrede forståelsen af, at man ikke behøver at læse jura eller medicin, men at man også kan blive håndværker," forklarer stifteren af FRAK, Mudi Jarkass.





Som ung studerende blev Mudi Jarkass ansat som koordinator for at hyre andre lokale unge til praktiske opgaver på kulturarrangementer på Nørrebro. "Der opdagede jeg, at det er pissefedt at bidrage til noget i egen baghave," fortæller han, mens tankerne flyver tilbage til tiltaget, der lagde kimen til udviklingen af FRAK.

Hele rejsen fra koordinator til i dag at være daglig leder af en socialøkonomisk virksomhed har givet Mudi Jarkass et solidt bagtæppe af erfaringer og oplevelser med unge fra udsatte boligområder. Han oplever, at mange unge mangler forudsætningerne for at få og fastholde et job: "Det kan være små ting, de unge ikke får med hjemmefra, men som er skridt på vejen. For eksempel når familien sidder og spiser aftensmad, og så minder man lige sin søn om at møde til tiden og lærer ham at skrive en god ansøgning."

### **DIREKTE FRA GADE TIL FRITIDSJOB**

Unge kan komme direkte fra gaden og hoppe i en FRAK-uniform. Den lave tærskel for deltagelse er noget af det, der adskiller FRAK fra mange andre fritidsjobindsatser.

Sammen med de lokale boligsociale indsatser arbejder FRAK opsøgende og lykkes med at få fat i de unge i en tidlig alder. Og for (nu forhenværende) projektleder for forhenværende boligsocial indsats

i Urbanplanen Søren Løkke betyder den tidlige indsats, at unge ikke bliver tabt af uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet. "I vores område, har vi et stort problem med voksne unge, der gerne vil have et job, men ikke aner, hvordan man gør. Sammen med FRAK forsøger vi at løse problemstillingen ved at ansætte unge, allerede når de er 13 år. En tilgang, hvor der også er dokumentation for, at det øger de unges livschancer betydeligt."

Ifølge Mudi Jarkass er det udsigten til løn, der fænger de unge, men noget helt andet, der fastholder dem: "Kombinationen af, at det er et fedt fællesskab og et seriøst arbejde, fastholder de unge. Det er helt afgørende, at en kunde har betalt for ens arbejde og oplevelsen af at være vigtig for sine kollegaer."

Udover at FRAK formår at ramme og rumme de unge, har samarbejdet med FRAK betydet, at målsætningerne i den boligsociale helhedsplan i forhold til fritidsjob er oversteget med længder. Søren Løkke forklarer:

"Ved at samarbejde med en socialøkonomisk virksomhed kan vi få et mega afkast. I et boligområde som Urbanplanen, betyder det, at vi er gået fra at have omkring otte unge igennem en fritidsjobindsats til nu at kunne tælle hele 50-70 unge i fritidsjobs i løbet af helhedsplansperioden."

### GRØNNE OPGAVER TILBYDER NY IDENTITET

Det er ikke altid, de unge får sved på panden i mørke lagerbygninger. FRAK løser nemlig også opgaver, der giver de unge sol i ansigtet, mens de maler bygninger, bygger affaldssorteringsløsninger eller planter træer og vilde blomster. Alt sammen opgaver, der fremmer de unges ansvarsfølelse for områdets bygninger og udearealer, men som også tilbyder dem en ny identitet:

"Med uniformer på og en skovl i hånden bliver de unge pludselig nogle, der vedligeholder området i stedet for det modsatte. Og fra at blive oplevet som utryghedsskabende ballademagere bliver de nogle, der forskønner området, og som forbipasserende beboere lige får en snak med på vejen," fortæller forhenværende projektkoordinator i FRAK Anders Damkjær.

Når de unge bliver hyret til opgaver i ejerforeninger og områdefornyelser får de mulighed for at vise, at de kan levere et godt arbejde af høj kvalitet. Og det nye perspektiv går begge veje: De unge får også nedbrudt de fordomme, de kan have om folk, der bor i private boliger eller tilhører majoritetsbefolkningen.

### FAST POST I DRIFTSBUDGETTET SIKRER FRAK

FRAK har for nylig indgået en aftale med syv boligafdelinger, som har afsat en fast budgetpost på vedligeholdelsesplanen for 2022-2046 til virksomheden.

Julie Abitz, der er boligsocial leder af Amagerplanen, forklarer:

"I 3B's boligafdelinger i og omkring Amagerplanen er der nu afsat 200.000 kr. årligt til FRAK og grønne fritidsjob. Et langsigtet samarbejde og en økonomisk prioritering, som er blevet positivt modtaget og stemt hjem af områdets beboere på de lokale afdelingsmøder."

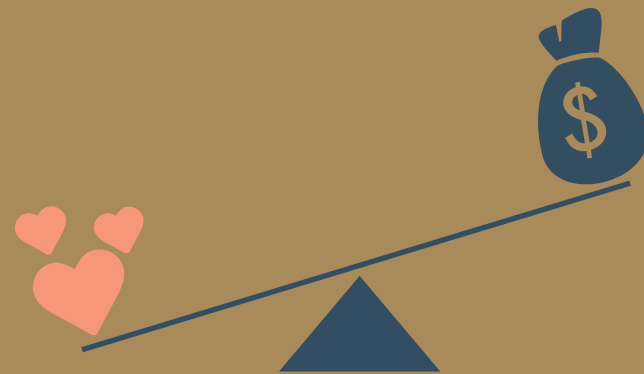
Hvad der før var et samarbejde baseret på ad hoc-opgaver, er nu forankret i boligorganisationens budgetter. Rene Pape, forhenværende driftschef i 3B, kan se, hvor vigtig aftalen er for både FRAK og boligområdet: "Hvis FRAK kan planlægge efter fastlagte opgaver hos os, bliver det også nemmere for dem at få en bæredygtig forretningsmodel og på sigt tage opgaver i større skala," forklarer han.

Mudi Jarkass har svært ved at forestille sig, at aftalen var kommet i hus, hvis ikke den boligsociale indsats i området havde brugt år på at medudvikle nye forretningsidéer og udtænke opgaver for FRAK i boligområdet "Vi ville ikke være, hvor vi er i dag uden de boligsociale medarbejdere. FRAK er udviklet i samspil med dem, og de har banet vejen for, at aftalen blev godkendt og nu er trådt i kraft. En stor anerkendelse og vigtig milepæl for os."



# KAPITEL 2

## BALANCE MELLEM ØKONOMI OG SOCIAL VÆRDI



HVORDAN BALANCERER SOCIALØKONOMISKE  
VIRKSOMHEDER BENHÅRD ØKONOMI OG SAMFUNDS-  
GAVNLIGE FORMÅL?

# VIRKSOMHED MED SOCIALE BENSPÆND

---

Med et erklæret socialt formål har socialøkonomiske virksomheder gode muligheder for at få tildelt fondsmidler og aktivere kommunekassen ved at blive tænkt ind i velfærdsydelse. Men bagsiden af medaljen er, at med fondsstøtten og de offentlige indkøb følger også en række ekstra krav og en stor usikkerhed for virksomhedens forretningsgrundlag.

## **LUKKER NED, NÅR STØTTEMIDLER HØRER OP**

Ved at ansætte marginaliserede mennesker med udfordringer står socialøkonomiske virksomheder med det sociale benspænd, at de ikke er en medarbejdergruppe, der kan arbejde effektivt og i mange timer ad gangen, men hvor der er en række skånehensyn, der skal tages.

Hertil kommer, at registrerede socialøkonomiske virksomheder forpligtiger sig på at håndtere deres økonomiske overskud socialt, så det primært skal geninvesteres i virksomheden og den sociale sag. Det betyder, at de ikke kan generere et stort afkast til en ejerkreds og til investorer. Desuden gør den

socialt forpligtigelse det svært at optage lån i banker.

Derfor må virksomhederne ty til midler fra fonde og kommunale indkøb, som får en afgørende rolle for virksomhedernes forretningsgrundlag. Selv om midler fra fonde er frugtbare i en udviklingsfase, er denne finansiering typisk ikke langsigtet, og særligt det offentlige indtjeningsgrundlag gør virksomhederne følsomme over for politiske vinde og ændringer i beskæftigelseslovgivningen.

Med støtte fra fonde og indkøb fra kommuner følger altså en sårbar afhængighed. Alt for mange socialøkonomiske virksomheder lukker ned, så snart fondsmidler udløber, og offentlige aftaler hører op, fordi de ikke kan løbe rundt økonomisk.

Samtidig indebærer finansiering fra fonde og kommunale forvaltninger, at virksomhederne må afsætte mange medarbejderressourcer på indrapportering. Typisk stiller kommunerne de samme krav om

dokumentation og redegørelse til små socialøkonomiske virksomheder som til de store udbydere, der har et større apparat til håndtering af disse opgaver. Her har større socialøkonomiske virksomheder en klar fordel i kraft af deres organisatoriske kapacitet til at varetage denne type opgaver.

“ Socialøkonomi i Danmark er ikke lykkedes særlig godt. De fleste aktører er meget små og bliver sovset ind i beskæftigelseslovgivningen, fordi deres økonomi er alt for afhængig af leverancer til jobcentre..

**Mikkel Holmbäck, adm. direktør i Glad Fonden**

## MULIGE VEJE

Når man som boligorganisation og boligsocial indsats ønsker at understøtte etablering af en socialøkonomisk virksomhed, kan det være en fordel at kende til mulige veje at gå for at lykkes som virksomhed med sociale benspænd:

### ➔ KOMMERCIELT FOKUS FRA START

Selv om passionen for den sociale sag er en afgørende drivkraft i socialøkonomiske virksomheder, er det vigtigt ikke at glemme analysen af, hvor der er et hul i markedet, som virksomheden kan dække. For det er selve grundlaget for en sund forretning.

Ifølge erfarne socialentreprenører og eksperter på feltet er det nødvendigt at tænke det kommercielle fokus ind helt fra starten af virksomhedens udvikling. Det er ikke nok at basere virksomheden på et ønske om at gøre en social forskel. Den skal baseres på et produkt eller en service, der er en efterspørgsel på, og som kan konkurrere på markedsvilkår.

Det kræver, at man er villig til at skrotte forretningskoncepter, der viser sig ikke at have et økonomisk fundament. Ligesom det forudsætter særlige kompetencer inden for virksomhedsdrift og entreprenørskab – herunder branchekendskab og evner til at udforme forretningsplaner og pilot-teste produkter og services.

Hvis det kommercielle kerneprodukt er salg af ydelser til jobcentre eller socialforvaltninger, er det først og fremmest vigtigt, at ydelsen er af høj kvalitet, og at virksomheden har ekspertise i at løse den specifikke og komplekse opgave, det er at ansætte marginaliserede mennesker med store udfordringer.

“ Mange socialøkonomiske virksomheder er drevet af mennesker med store hjerter, der finder på en idé, og så strandeder den på, at man ikke har de faglige kvalifikationer og viden til at kunne arbejde i et konkurrenceudsat marked, som jo er benhårdt.

**Mikkel Holmbäck, adm. direktør i Glad Fonden**

### ➔ BYG DET SOCIALE OVENPÅ

I opstartsfasen af en socialøkonomisk virksomhed kan det være en fordel at prioritere forretningsområder og opgaver, som genererer størst mulig indtægt – fremfor størst mulig social effekt. Når virksomheden så har opbygget et holdbart økonomisk fundament, kan det genererede overskud investeres i områder og aktiviteter, der er mindre kommercielt indbringende, men har en stor social og samfundsgavnlig værdi. På denne måde kan man gradvist bygge flere lag på den sociale værdiskabelse. Og arbejde strategisk

med, at forskellige dele af en socialøkonomisk virksomheds aktivitet bidrager til varierende grader af kommerciel indtægt og social værdiskabelse, så virksomheden samlet set skaber maksimal social effekt for pengene og samtidig opretholder et holdbart forretningsgrundlag.

“ Det er bare rigtig svært at drive virksomhed – især i en start-up-fase. Så det er et kæmpestort benspænd at give sig selv at skulle være fuldt socialøkonomisk fra start – for eksempel med mange ansatte, der har sociale udfordringer eller skånehensyn. Et godt råd vil være bare at være tilpas socialøkonomisk til at starte med. Og så forpligtige sig mere socialt, i takt med, at der bygges en sund virksomhed op og et overskud til at gøre det.

**Dorte Bukdahl, centerchef ved CPH Dome**

### ➔ SPRED RISIKOEN GENNEM FLERE FORRETNINGSOMRÅDER

En mulighed er også at arbejde med diversificering. Hvilket kort kan beskrives som at øge udvalget af produkter eller tjenester, der tilbydes. Socialøkonomiske virksomheder kan vælge at sprede sig over flere forskellige forretningsområder, produkttyper eller serviceydelser for at gøre den enkelte del af



virksomheden mindre følsom over for markedsudsving eller ændringer i beskæftigelsesloven. I udgangspunktet skal hvert enkelt forretningsområde – herunder salg af vejledning og opkvalificeringsforløb til det offentlige – løbe rundt økonomisk, men hvis der er et år med udsving, er det med denne strategi muligt at overføre indtægt fra ét forretningsområde til et andet.

#### → **SKALÉR VIRKSOMHEDEN**

Ved at knopskyde med nye filialer kan socialøkonomiske virksomheder øge volumen af deres produktion og leverance og dermed også øge virksomhedens indtægt – foruden få flere marginaliserede borgere i job.

Knopskydning kan både ske med nye værksteder, butikker og lignende i andre dele af byen, i andre udsatte boligområder såvel som i andre byer. Ved at skalere og udbrede en velfungerende model for en socialøkonomisk virksomhed undgår man andre steder at skulle starte helt fra bunden med at udvikle og afprøve et socialøkonomisk koncept.

Derfor giver det også først mening at knopskyde en socialøkonomisk virksomhed, når virksomheden har udviklet et stærkt og levedygtigt koncept – af forretningsmodel, roller, produkter og services – som egner sig til at blive overført til andre steder. Samtidig er det vigtigt at sikre frihed til at kunne tilpasse

forretningskonceptet til den lokale kontekst og de særlige muligheder, der ligger her for lokalt engagement og samarbejdsrelationer.

Når det kommer til at starte nye filialer i andre udsatte boligområder, er det helt afgørende, at der er villige lokale samarbejdspartnere i området i form af boligorganisation, afdelingsbestyrelse og kommune, som kan bane vejen for virksomheden. Udvidelsen er forbundet med færre økonomiske omkostninger og lavere risiko for virksomheden, hvis der allerede er fornødne fysiske faciliteter og indkøbsaftaler klar. Boligorganisationer kan for eksempel afsætte midler i driftsbudgettet til indkøb af ydelser hos socialøkonomiske virksomheder (læs mere i afsnittet 'Tænk socialøkonomi ind i driften' på side 26).

#### → **TRÆK PÅ EKSISTERENDE VIRKSOMHED FRA START**

I stedet for at starte en socialøkonomisk virksomhed op fra bunden, som derefter skal gøres økonomisk holdbar, kan man undersøge muligheder for at starte virksomheden som en afknopning af en eksisterende privat virksomhed.

Når en virksomhed vælger at lade en serviceopgave, funktion eller afdeling overgå til at blive en selvstændig socialøkonomisk virksomhed, kaldes det afknopning. Selv om den nye virksomhed stadig kan ejes af den oprindelige virksomhed, fungerer

den som en selvstændig underleverandør (lær mere hos Sociale Entreprenører i Danmark<sup>5</sup>).

“ Det er nemmere at tage en kommerciel virksomhed og gøre den socialt ansvarlig end at gøre en socialøkonomisk virksomhed til en kommerciel succes.

**Anker Brink Lund, professor ved CBS**

<sup>5</sup><https://socialeentreprenorer.dk/>



# SÆLGE SOCIAL VÆRDI

---

Socialøkonomiske virksomheder kæmper med udbredte misforståelser om socialøkonomi. Det gælder blandt andet de forkerte forestillinger om, at socialøkonomiske produkter bør være billigere end andre, fordi de bygger på gratis arbejdskraft, eller at socialøkonomiske produkter nødvendigvis er af dårligere kvalitet end andre. En central opgave er derfor at formidle, hvordan pris, kvalitet og social værdiskabelse hænger sammen.

Dertil kommer benspændet ved, at socialøkonomiske virksomheder med en placering i udsatte boligområder kan have svært ved at tiltrække kunder og besøgende. Udsatte boligområdets isolation fra resten af byen betyder, at kunder ikke tilfældigvis kommer forbi. Samtidig er der ikke mange lokale beboere, som prioriterer at købe bæredygtigheds-certificerede produkter, når de har et stramt budget.

“ Problemet er, at mange tror, at produkter og services fra socialøkonomiske virksomheder er gratis, fordi der er borgere i aktivering. Sådan er det bare ikke. Vores produktion og leverance må ikke hvile på borgere i beskæftigelsesforløb – det er stadig de lønnede medarbejdere, der skal bære det.

**Christina Grøntved, adm. direktør i Incita**

## MANGLENDE FORSTÅELSE FOR SOCIAL MERVÆRDI

Socialøkonomiske virksomheder har behov for at synliggøre den sociale og samfundsmæssige værdi, som de skaber. Det har de, fordi det kan være svært for virksomhederne at konkurrere på alle gængse konkurrenceparametre som pris, kvalitet, fleksibilitet og tid samtidig med at favne en social værdiskabelse.

Virksomhedernes ansatte kan ikke altid arbejde lige så meget eller lige så effektivt som andre. Derfor kan målet om en rummelig arbejdsplads blive en

flaskehals for virksomhedens kommercielle produktion. Hvis budskabet om virksomhedens sociale merværdi bliver profileret, kan det til gengæld både tiltrække kunder og gøre, at kunder er villige til at gå på kompromis med eksempelvis tid eller pris på en opgave.

Samtidig kan samarbejdspartnere, der arbejder mod et socialt formål, være mere villige til at støtte virksomheden, hvis den sociale værdiskabelse bliver tydelig for dem. Det gælder for eksempel fonde, boligorganisationer og NGO'er.

Men hvor der findes et væld af redskaber til at reklamere for pris og kvalitet – kan det være udfordrende at formidle den sociale merværdi. Det er svært at måle den individuelle forandring, der kan forgrene sig ud i mange aspekter af den ansattes liv, såvel som de langsigtede effekter af et beskæftigelsesforløb. Heller ikke de effekter, der udspiller sig på områdeniveau, som for eksempel øget sammenhængskraft, byliv eller tryghed i lokalområdet, er lige til at kvantificere.

## MULIGE VEJE

Når man som boligorganisation og boligsocial indsats ønsker at understøtte etablering af en socialøkonomisk virksomhed, kan det være en fordel at kende til mulige veje at gå for at lykkes med at markedsføre og sælge social værdi:

### → DOKUMENTÉR DEN SOCIALE OG GRØNNE VÆRDI

Når det kommer til beskæftigelse, kan man helt konkret tælle, hvor mange personer, der er kommet i job, og der findes beregningsmodeller for den samfundsøkonomiske besparelse i at bringe flere borgere fra overførselsindkomst i beskæftigelse (eksempelvis Den Sociale Investeringsmodel<sup>6</sup> og Landsbyggefondens Almen Potentialeberegner<sup>7</sup>). Flere beregningsmodeller kan dog være komplekse at bruge og synliggør ikke nødvendigvis den progression borgere langt fra arbejdsmarkedet oplever ved ansættelse i en socialøkonomisk virksomhed.

For at følge og dokumentere den sociale forandring hos disse ansatte er det en mulighed at anvende progressions- og dialogværktøjer som en del af virksomhedens arbejdsgang. Ved at skabe de rette rammer for samtaler med ansatte er det muligt at få indblik i den personlige udvikling. Ud over at synliggøre den individuelle progression for omverdenen

kan resultaterne også anvendes som et fagligt redskab til at forbedre virksomhedens tilgang til og forståelse af målgruppen af ansatte.

For at dokumentere den grønne værdiskabelse kan socialøkonomiske virksomheder gøre brug af internationale certificeringer eller udforme specifikke CO<sub>2</sub>-beregninger af virksomhedens besparelse. Det kræver dog oftest ekstern ekspertise.

“ Det, man kalder wicked problems, er svært at måle effekt på. Når en borger kommer med 47 forskellige udfordringer – hvornår er en indsats så en succes? Er det, når man har to psykologbesøg i stedet for fire, eller er det, når man starter sin ungdomsuddannelse to år før, man ville forvente at starte den? Årsagssammenhænge er svære at håndtere. Men ikke desto mindre skal du gøre forsøget, der hvor du kan.

**Gitte Landors, forhenværende souschef i Selveje Danmark**

### → BRUG REGISTRERINGSORDNING

'Socialøkonomisk virksomhed' er ikke en beskyttet titel, men Erhvervsstyrelsens officielle registreringsordning for socialøkonomiske virksomheder kan

garantere over for omverdenen, at virksomheden forpligtiger sig på et socialt formål og derigennem adskiller sig fra andre virksomheder.

Det er altså en mulighed at benytte den officielle registreringsordning til at brande socialøkonomiske virksomheders sociale værdiskabelse. Ordningen giver ikke nogen nationale fordele, men enkelte kommuner vælger at understøtte og prioritere registrerede socialøkonomiske virksomheder i deres indkøb af varer og tjenesteydelser, hvor der ikke er udbudspligt. Registreringen kan også være en fordel i ansøgningen om fondsmidler, fordi den garanterer, at almennyttige midler ikke bruges til at skabe store afkast for privatpersoner.

“ Registreringsordningen sikrer, at du får den ægte vare, når du køber socialøkonomisk. Udbudsloven levner faktisk plads til nogle reservede kontrakter med socialøkonomiske virksomheder, så der er små fordele ved at være registreret.

**Christina Grøntved, adm. direktør i Incita**

### → FORTÆL HISTORIER OM INDIVIDUELLE FORANDRINGER

Socialøkonomiske virksomheder kan anvende historiefortælling til at sætte spot på de mere diffuse

<sup>6</sup><https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/socialstyrelsens-viden/som-og-okonomiske-analyser/som/om-som>

<sup>7</sup><https://lbf.dk/selvbetjening/almen-potentialeberegner/>



sociale og grønne effekter på en levende måde. I dialogen med potentielle kunder kan virksomheden fortælle om ansattes konkrete forløb og om samtaler med ansatte, der illustrerer ændringer i tanke-sæt, og hvordan ansatte vokser med løsningen af arbejdsopgaver. Eller hvordan ansattes livs- og familiesituation har forandret sig radikalt, efter de er blevet en del af virksomheden.

Det kan også være ansatte selv, der fortæller om deres individuelle forandringsforløb eller konkrete faglige mål. Ved selv at stå frem får de mulighed for at være med til at vende den negative fortælling, der ofte præger mediers og offentlighedens omtale af borgere langt fra arbejdsmarkedet.

En afgørende forudsætning for at formidle den sociale værdiskabelse gennem de ansattes udvikling er naturligvis, at de ansatte selv ønsker at stå frem med billede eller personlige fortællinger. At være langt fra arbejdsmarkedet er i høj grad stigmatiseret i samfundet, og derfor kan mange have et ønske om at forblive anonyme.

Der er altså et stort ansvar forbundet med at formidle ansattes historier, hvor virksomheden skal huske at tage hensyn til de ansattes forbehold og det efterliv, historierne kan få i offentligheden.

## → KOBL OP PÅ AKTUEL BÆREDYGTIGHEDSDAGSORDEN

Det er en stor fordel for socialøkonomiske virksomheder, at der i offentligheden er stigende fokus på grøn og social bæredygtighed. Et fokus, der kommer til udtryk i orienteringen imod FN's verdensmål, sociale investeringer, cirkulær økonomi og CO<sub>2</sub>-beregninger. Det er målsætninger, certificeringer og indkøbstyper, som virksomhederne med fordel kan indgå i.

Ved at vise, hvordan de skaber værdi inden for disse områder, står socialøkonomiske virksomheder i en særlig givtig situation for at tiltrække fondsstøtte, investeringer og kunder, der også markerer sig på en bæredygtighedsdagsorden.

## → PLACÉR VIRKSOMHEDEN STRATEGISK

Placering af socialøkonomiske virksomheder har stor betydning for, hvor mange besøgende og 'strøgekunder' der tilfældigvis passerer og opdager virksomhedens produkter, services og sociale værdiskabelse.

En strategi er at placere virksomheden tæt på parkeringspladser og vejforbindelser, så der er nem adgang for besøgende. En anden prioritet kan være at placere dem tæt på centrale faciliteter i området såsom en skole, så der er en naturlig gennemstrømning af mennesker på stedet.



Det er også oplagt at tænke socialøkonomiske virksomheder ind i større infrastrukturomdannelser og planer for fysisk udvikling af et udsat boligområde. Både i forhold til at opnå en fordelagtig placering af virksomhedens lokaler og optimale vilkår for virksomhedens drift. Men også med det resultat at få indrettet udearealer, som virksomheden kan benytte, få bedre skiltning eller få skabt bedre forbindelser til de omkringliggende bydele.

Herudover kan en strategi være at opbygge et større kultur- og iværksættermiljø, hvor flere muligheder for at handle og opholde sig i området samlet set

skaber bedre betingelser for at tiltrække besøgende og kunder til den enkelte virksomhed<sup>9</sup>.

#### → OPRET UDADVENDTE FUNKTIONER

Ved at etablere udadvendte funktioner, som for eksempel en café eller kursusfaciliteter, kan socialøkonomiske virksomheder øge mulighederne for salg og gennemstrømning af kunder. Herudover kan det være en strategi at dele lokaler eller udearealer med andre lokale foreninger eller virksomheder – både for at skabe et attraktivt mødested, hvor folk naturligt kommer forbi i forskellige sammenhænge, og for at kunne deles om for eksempel driftsudgifter.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt her er, at i nogle socialøkonomiske virksomheder kan de ansatte have behov for rolige og forudsigelige rammer. Derfor kan det vise sig vigtigt at arbejde med nogle tydelige grænser og aftaler for, hvor og hvornår de ansatte arbejder, og hvor kunder, besøgende og andre lokale aktører opholder sig.

Ambitioner om at have udadvendte funktioner og dele fysiske faciliteter med andre lokale aktører forudsætter derfor løsninger, der tilgodeser og tager ansvar for de ansattes behov for et trygt arbejdsmiljø.

<sup>9</sup>Der arbejdes for at skabe kultur- og iværksættermiljøer blandt andet i Trekanten, Holstebro; Lundtoftegade, København og Gellerup, Aarhus.

## REPORTAGE FRA VOKS:

### GRØNT ARBEJDSFÆLLESSKAB SÆTTER UDSAT BOLIGOMRÅDE PÅ LANDKORTET

---

**Med et planteværksted, butik, hydroplante-laboratorium, mødelokale til udlejning og en gårdhave har den socialøkonomiske virksomhed VOKS skabt et arbejdsfællesskab for ledige langt fra arbejdsmarkedet i det udsatte boligområde Hedemarken. VOKS sælger bæredygtige planter og planteabonnementer til private og virksomheder og har ambitioner om at gøre en forskel for både den enkelte ledige, for boligområdets placering på forebyggelseslisten såvel som for hele planeten.**

Når man bevæger sig igennem boligområdet Hedemarken i Albertslund toner betonetagehuse fra 1960'erne stringent frem i omgivelserne. Det ensartede udtryk og den gentagne rytme er dominerende i boligområdet, men bliver brudt af en samling træbeklædte pavilloner, der vidner om, at her sker noget anderledes. "Velkommen til VOKS" står der på skiltet, der leder ind til den socialøkonomiske virksomhed.

#### DEN GODE ENERGI I FOKUS

Indenfor myldrer det frem med grønne planter. De står rundtomkring på borde, på gulvet, på opsatser på væggene og hænger ned fra lofterne. Og alt imens man kanter sig forbi plantedekorationer, vandblomster og hængeplanter, og øjnene har travlt med at følge med indtrykkene, kommer VOKS' direktør, Fenja Lystlund, én i møde iklædt forklæde og et stort smil.

Hendes opgave er i al sin kompleksitet at holde sammen på både den grønne, den økonomiske og den sociale bundlinje – og hun er meget bevidst om at prioritere et arbejdsmiljø, der kan favne mennesker, der befinder sig i en sårbar situation:

"Her skal være en god energi, og her skal være hyggeligt. Det er ikke en mulighed, at der ikke er det. Vi giver et arbejdsfællesskab til mennesker, der af forskellige årsager er kommet langt væk fra arbejdsmarkedet, og det er afgørende, at alle kan være her og bidrage til vores fælles meningsfulde produkt: En





mere bæredygtig planteløsning til virksomheder og private.”

### **PLANTER SOM ET FÆLLES TREDJE**

VOKS har en målsætning om at vifte den klimabelastende bukete med afklippede blomster af pinden til fordel for holdbare og ansvarligt dyrkede planter. Den grønne agenda er meningsfuld for Fenja Lystlund at arbejde med på flere planer:

”Det at arbejde sammen om planter som et fælles tredje og som noget, man kan tage sig af og se vokse, det er virkelig berigende og livgivende.”

Lige bag butiklokalet ligger værkstedet, hvor fire medarbejdere står rundt om et stort bord og ompotter planter. Fra radioen i hjørnet blander musikken sig ind i det rolige arbejdsmiljø.

”De her planter er faktisk helt fra dinosaurernes tid,” lyder det fra en af kvinderne. Det udløser en række kommentarer og grin omkring bordet, alt imens hænderne upåagtet arbejder videre med muld og genstridige rødder.

Det handler ikke alene om at få planter til at vokse, men også om at se mennesker vokse. Derfor fungerer VOKS som en lokal platform, hvor ledige med fysiske, psykiske og sociale udfordringer kan komme i

jobtræning, praktik og fleksjob og på den måde blive klar til at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

Netop den lokale placering i boligområdet er for sekretariatsleder i den boligsociale indsats Mai Green Petersen afgørende:

”Vi har været ude og interviewe målgruppen af aktivitetsparate ledige i boligområdet, og der blev det tydeligt, at der skal være et tilbud tæt på, fordi en del har problemer med angst, depression og social fobi. Det at tage en bus i 20 minutter for at møde op på arbejde kan i sig selv være udmattende eller umuligt, hvis man befinder sig i den situation.”

### **BOLIGSOCIALE MØDRE TIL VOKS**

Med Fenja Lystlunds ord er Mai Green Petersen sammen med sin kollega Lone Kaas mødre til VOKS. Hele visionen og forretningsplanen med markedsanalyse, produktudvikling, afklaring af organisering og selskabskonstruktion, foruden fundraising og inddragelse af lokalsamfundet – ja, hele etableringen af VOKS har de to boligsociale kollegaer stået i spidsen for. Et omfangsrigt og meget ressourcetungt arbejde, som til gengæld betyder, at VOKS i sin grundform er målrettet og designet til Hedemarken.

Det, der gør det hele værd for dem, er, at den socialøkonomiske virksomhed sikrer en forankret beskæftigelsesindsats for aktivitetsparate, der kan

eksistere udover en boligsocial helhedsplansperiode på fire år:

”Som boligsociale medarbejdere kan vi gøre en forskel i en projektperiode, men i stedet for selv at stå i front for den forandring, ville vi her hellere bruge kræfterne på at lave en konstruktion og organisering, der er uafhængig af helhedsplanen og langsigtet,” forklarer Mai Green Petersen.

Også beboerdemokratiet i Hedemarken har set en fordel i at satse på et tilbud til arbejdsløse i boligområdet. Netop arbejdsløsheden har i sin tid været med til at sætte boligområdet på ghettolisten.

I det hele taget er det for Mai Green Petersen afgørende for en socialøkonomisk virksomheds muligheder i et udsat boligområde, at både beboerdemokratiet og driftsafdelingen spiller med:

”Hedemarken har en virkelig god driftsleder, som har blik for det sociale element og de mennesker, der bor i Hedemarken. Han finder løsninger på udfordringer med etablering af lokaler og har fjernet mange bump på vejen, for at en socialøkonomisk virksomhed kan have hjemme her.”

### HEDEMARKEN PÅ LANDKORTET

Et minuts gang fra VOKS' pavilloner – hen langs boligblokkene – sidder kundechef i Hedemarken Søren Holm på ejendomskontoret. Når Søren Holm fortæller om driftens samarbejde med VOKS, bliver det hurtigt klart, at her handler drift af boligområdet om mere end vedligehold af grønne arealer og bygninger. Det handler også om, hvordan driften kan være med til at skubbe til hele opfattelsen og oplevelsen af boligområdet:

”Vi har altid haft ry for at være lukket omkring os selv. En lukket ø. Men VOKS skaber dynamik, fordi folk kommer udefra, og samtidig bliver der lukket op for nye relationer ud af boligområdet. I det hele taget tilfører VOKS åbenhed og nysgerrighed i forhold til det omkringliggende samfund.”

Også for kundedirektør i KAB og bestyrelsesmedlem i Fonden VOKS Sanne Kjær er det blevet tydeligt, hvor stor værdi VOKS skaber i det udsatte boligområde:

”De er meget visuelle i deres udtryk og skaber en stemning, som ikke var her i forvejen. I KAB har vi en strategi om at understøtte socialøkonomiske virksomheder, der skaber jobs og liv mellem husene. At VOKS trækker verden udenfor ind i boligområdet, er helt uvurderligt. Det sætter Hedemarken på landkortet.”



# KAPITEL 3

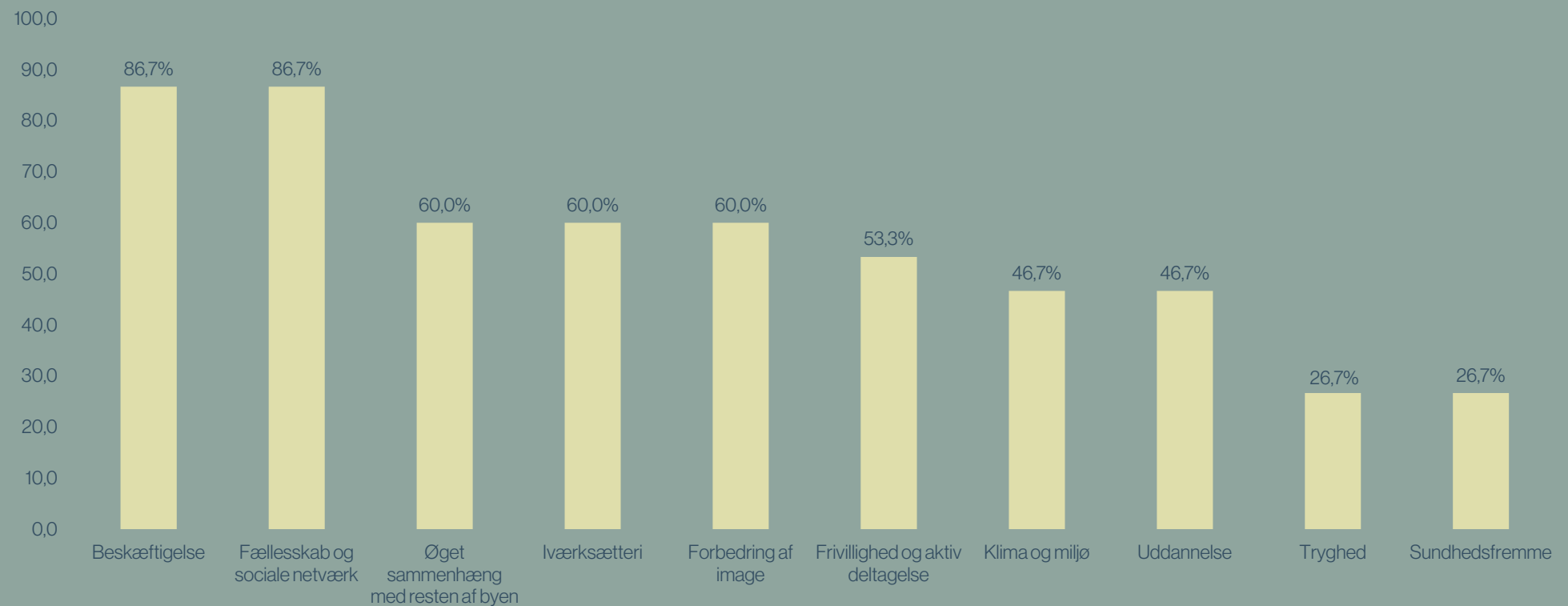
# GEVINSTER



**HVILKE GEVINSTER TILBYDER SOCIAL-ØKONOMISKE VIRKSOMHEDER BEBOERE OG BOLIGOMRÅDE I FORHOLD TIL AT ETABLERE EN RUMMELIG ARBEJDSPLADS, BIDRAGE TIL INKLUSION OG MEDBORGERSKAB FORUDEN SKABE MERE BYLIV OG BEDRE IMAGE?**

# SOCIALØKONOMISKE VIRKSOMHEDERS SOCIALE OG SAMFUNDSGAVNLIGE FORMÅL

Grafen viser, hvor stor en andel af de socialøkonomiske virksomheder, der arbejder for udvalgte formål baseret på spørgeskemaundersøgelse af 15 virksomheder med et virke i udsatte boligområder med en boligsocial helhedsplan.



# RUMMELIG ARBEJDSPLADS

---

Socialøkonomiske virksomheder tilbyder et modsvar på institutionalisering, stigmatisering og klientgørelse ved at ansætte borgere, som er marginaliseret fra arbejdsmarkedet eller tilhører en gruppe, hvor der er særlig risiko for at blive det. Borgergrupper, som typisk er overrepræsenteret i udsatte boligområder.

I de udsatte boligområder er hhv. 15% af beboerne fra 18-29 år og 49% af beboerne fra 30-64 år på offentlig forsørgelse. Hvorimod det i hele landet er ca. 10% 18-29-årige og 16% 30-64-årige, der er offentligt forsørgede (tal baseret på Landsbyggefondens beboerdata, med udtræk på områder fra regeringens liste af udsatte boligområder af 2021).

Virksomhederne udbyder vejledning og opkvalificeringsforløb, der tager hensyn til marginaliserede borgeres ressourcer og udfordringer, og fungerer på den måde som leverandør i den kommunale beskæftigelsesindsats (Deloitte 2018).

## ET OPBYGGENDE FÆLLESSKAB

Socialøkonomiske virksomheder tilbyder et arbejdsfællesskab, der bygger den ansatte op ved at:

- Besidde socialpædagogisk og faglig ekspertise i de ansattes livssituation og behov for støtte.
- Have et positivt fokus på, hvordan ansatte kan skabe produkter og levere ydelser, som kunder vil betale for – fremfor på problemkomplekser.
- Lægge vægt på det sociale arbejdsfællesskab, god gruppedynamik og en fælles faglig opgave.
- Løbende tilpasse arbejdsopgavers karakter og omfang til de ansattes udvikling igennem et forløb.
- Tilpasse produktionen, så de ansatte kan bidrage med deres specifikke faglige kompetencer.

- Gøre ansatte fortrolige med den kultur og de uformelle regler, der også er kendetegnet ved at gå på arbejde.

“ Der er kø for at komme med i FRAK, fordi det er et rigtigt arbejde; Man tjener penge – det er ikke noget, vi finder på og leger, fordi det er godt for dig.

**Lise Bertelsen, boligsocial medarbejder i Partnerskabet, Urbanplanen**



## EN LOKAL BASE

En lokal arbejdsplads er med til at understøtte ansattes udvikling ved at:

- Gøre det nemmere at tage på arbejde for ansatte, der eksempelvis kæmper med angst eller andre barrierer.
- Motivere gennem muligheden for at arbejde sammen med naboer og venner fra området.
- Skabe gode betingelser for et lokalt samarbejde om at rekruttere og støtte beboere, der ellers ikke deltager i offentlige eller boligsociale tilbud.

“ Opgaven med at integrere flere borgere i samfundet kan ikke overlades til det offentlige alene. Det rykker mere at indrette virksomheder med de rette rammer, for at flere kan bidrage.

**Mikkel Holmbäck, adm. direktør i Glad Fonden**

# BESKÆFTIGELSESMÆSSIG EFFEKT

Mange socialøkonomiske virksomheder arbejder for at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked – både ved at ansætte marginaliserede borgere i faste stillinger og ved at udbyde beskæftigelsesrettede forløb.

Når marginaliserede bringes tættere på arbejdsmarkedet, kan det skabe stor værdi for den enkelte. For eksempel kan det at få en hverdag på en arbejdsplads bidrage til social trivsel, øget livskvalitet og generel hverdagsmestring.

Derudover skaber det også en besparelse for samfundet, der er til at slå fast i kroner og øre, når borgere rykkes fra overførselsindkomst over i job (Selveje Danmark u.å.).

## EFFEKT PÅ VIDERE BESKÆFTIGELSE

En undersøgelse foretaget som del af projektet PERSE, som undersøger socialøkonomiske virksomheder i 11 EU-lande, viser, at 8% af borgere, der har deltaget i beskæftigelsesforløb hos en socialøkonomisk virksomhed, er ansat i andre virksomheder to år efter opstart af forløbet, mens 59% stadig

er ansat i den socialøkonomiske virksomhed (Borzaga & Loss 2006).

Københavns Professionshøjskole har foretaget en undersøgelse af resultaterne af 14.223 beskæftigelsesrettede forløb for udsatte ledige hos den socialøkonomiske virksomhed Incita baseret i København.

Incita udbyder både forløb med og uden placering i virksomheder. Regressionsanalysen viser, at borgere i virksomhedsforløb hos Incita har 34% større chance for at komme i job eller uddannelse end personer, der ikke har været i virksomhedsplacering.

## IKKE KUN ET SPRINGBRÆT

Socialøkonomiske virksomheder skal dog ikke kun ses som et springbræt til ordinær beskæftigelse, men også som en mulighed for socialt udsatte borgere til at få et fast arbejde i den socialøkonomiske virksomhed, hvor der kan tages højde for deres individuelle behov (Borzaga & Loss 2006).

**85%** af identificerede socialøkonomiske virksomheder placeret i udsatte boligområder har som formål at arbejde med beskæftigelse

CFBU-spørgeskemaundersøgelse fra 2021

**34%** større chance for at komme i job eller uddannelse med virksomhedsplacering

Københavnundersøgelsen (Madsen et al. 2018-2019)

**8%** af borgerne i forløb hos socialøkonomisk virksomhed kommer i videre beskæftigelse

EU-projektet PERSE (Borzaga & Loss 2006)

# INKLUSION OG MEDBORGERSKAB

---

Socialøkonomiske virksomheder tilbyder beboere i udsatte boligområder en platform, hvor de får blik for og udvikler egne kompetencer til at deltage aktivt i samfundets fællesskaber.

Beboere i udsatte boligområder deltager i mindre grad i samfundets fællesskaber end resten af befolkningen – ikke nødvendigvis på grund af manglende lyst, men fordi de mangler ressourcer og kompetencer til det. Det kan gå ud over muligheden for at øve indflydelse og føle tilhørsforhold, ligesom det kan svække tolerancen og tilliden til andre mennesker og det offentlige system (Lunar et al. 2021).

## EN VIFTE AF FÆLLESSKABER

Socialøkonomiske virksomheder fungerer som indgangsvinkel til en vifte af fællesskaber og fælles sager ved at:

- Trumfe sociale skel og lokale grupperinger gennem nødvendigheden i at arbejde sammen som ansatte og kollegaer om en konkret opgave.
- Skabe tilhørsforhold til et nationalt fællesskab, ved at ansatte modtager løn og derfor også betaler skat til fælles velfærdsydelser.
- Tilbyde håndgribelig erfaring og praksisbaseret forståelse af samfundsaktuelle sager såsom grøn omstilling og kvinders rettigheder.

## KLÆDER PÅ TIL AKTIV SAMFUNDSDELTAGELSE

Socialøkonomiske virksomheder opbygger de ansattes kompetencer til at tage kontrol over eget liv og engagere sig i samfundet ved at:

- Give kompetencer til at styre en privatøkonomi.
- Prioritere at tale om betydningen af og rettighederne forbundet med at være en del af det formelle arbejdsmarked og betale skat fremfor at arbejde sort eller modtage overførselsindkomst.
- Skabe konkrete anledninger, for at ansatte kan engagere sig i netværk, kampagner og events, der kobler sig op på virksomhedens samfundsgavnige vision.

“ Jeg har mødt mange unge, som ikke kunne se mening i at stemme til kommunalvalget. Og så spørger jeg: 'Er du så skideligeglad med, om din mor skal give 300 kr. for at gå til læge fra i morgen, eller om din fremtidige søn har én eller tre pædagoger til tyve børn?' 'Nej, det er jeg ikke,' svarer de. Man skal turde tale om det, for de har ikke lært det andre steder.

**Mudi Jarkaas, daglig leder i FRAK**

“ Der er mange unge, der ikke fanger, hvorfor biodiversitet og miljømæssig bæredygtighed er så vigtigt, når de hører om det i skolen, fordi det er røv til bæk-undervisning. Men når de selv er med til at lave bede med vilde planter og bygge affalds-sorteringsløsninger, bliver det lidt abstrakte pludselig håndgribeligt og aktuelt.

**Anders Damkjær, forhenværende. projektkoordinator i FRAK**



# BYLIV OG IMAGE

---

Når socialøkonomiske virksomheder åbner værksteder, showrooms, butikker, caféer og restauranter i udsatte boligområder, trækker de kunder til området, øger den lokale stolthed og skaber basis for nye møder på tværs af bydele, boformer og socioøkonomisk baggrund.

Udsatte boligområder er ofte præget af stigmatisering fra omverdenen og bliver forbundet med negative karaktertræk såsom 'usikre' og 'uattraktive'. Samtidig er mange af dem bygget efter et modernistisk planlægningsideal om monofunktionelle boligområder og mangler derfor steder, hvor folk kan mødes og interagere (Bjørn 2008; Clementsen & Lund 2021).

## ÅBNER BOLIGOMRÅDET OP OG NEDBRYDER FORDOMME

Socialøkonomiske virksomheder åbner udsatte boligområder op, understøtter socialt mix og nedbryder fordomme ved at:

- Tilføre et visuelt udtryk, der stikker ud, gør opmærksom på sig selv og indbyder til ophold.
- Tiltrække besøgende og kunder fra resten af byen og oplandet, der ellers ikke ville have et tilhørsforhold til området.
- Lefvere services og produkter i eget boligområde og i omkringliggende byområder, hvor kunder og beboere får øjnene op for de ansattes evner og positive kvaliteter.
- Give ansatte muligheden for at vise en ny side af sig selv og få positive oplevelser med omverdenen ved at indtage en faglig identitet som repræsentant for virksomheden.

## DEN LOKALE STOLTHED VOKSER

Socialøkonomiske virksomheder øger den lokale stolthed og det lokale ejerskab til boligområdet samtidig med at reducere udgifter til hævværk ved at:

- Aktivere ellers tomme og ubrugte lokaler og udearealer med udadvendte og attraktive funktioner, som beboere kan bruge og vise frem – såsom gårdhave, butik og café.
- Udføre arbejde, der forskønner boligområdets fællesarealer og faciliteter – såsom at beplante udearealer og male cykelskure.



“ Det er jo altid dejligt at have en butik liggende, hvor man kan købe planter. Men det giver også bare noget andet, at den ligger der og inviterer omgivelserne ind i boligområdet. Mange er enormt begejstrede. Så den ligger der som en lille perle.

**Sanne Kjær, kundedirektør i KAB**

“ Fordi de unges arbejde i udearealerne er synligt for andre, kan vi arbejde på at ændre de unges image. De står ofte i grupper på gaden og er utryghedsskabende, men når de står i FRAK-uniform, skaber de en åbenlys forbedring for området og bliver nogen, man kan hilse på.

**Julie Abitz, boligsocial leder af Amagerplanen**

## REPORTAGE FRA KAMOON: ARABISK MAD FORBINDER KVINDER MED ARBEJDSMARKED OG BOLIGOMRÅDE MED BYLIV

---

**Restauranten Kamoon tilbyder kvinder med minoritetsbaggrund en vej ind på arbejdsmarkedet og skaber nye forbindelser mellem det udsatte boligområde Trekanten i Holstebro og den omkringliggende by. Henover snitning af grøntsager og dampende gryder får kvinderne styrket selvtillid og færdigheder, mens deres velduftende retter lokker besøgende til boligområdet.**

I industrikøkkenet overdøves larmen fra pletter og gryder af den arabiske musik, der flyder fra højtalere. Køkkenpersonalet er i fuld sving med at lave forskellige dip til restaurantens mezze-menu med små arabiske retter, som kan kombineres efter lyst. Men dagens helt store opgave ligger i at få færdiggjort cateringmaden, der skal sendes ud tidsnok, inden klokken ringer ind til frokost i byens virksomheder. Menuen står på byg-selv-burger med krydderret, marineret kylling og salat. Klokken 11 er maden pakket og sendt ud af huset – og kvinderne kan ånde lettet op og være stolte af endnu en veloverstået levering.

### IVÆRKSÆTTERDRØMMEN

Restaurantejer Anne Cathrine Ressem har længe fantaseret om at starte en socialøkonomisk virksomhed: "Jeg har arbejdet som selvstændig jobmentor i mange år, hvor jeg hjalp borgere med at integrere sig og nærme sig arbejdsmarkedet. Men så begyndte jeg at drømme om at kunne hjælpe flere end én person ad gangen. Jeg ville lave en platform, hvor minoritetskvinder kan prøve arbejdsmarkedet af i praksis."

Kamoon er tilpasset de specifikke udfordringer, Anne Cathrine Ressem så gå igen hos minoritetskvinder gennem sit arbejde som jobmentor. Udfordringer, der bliver imødekommet ved, at hun udelukkende ansætter kvinder, og at der primært kokkeres arabiske retter, som ikke involverer håndtering af svinekød. Der er også plads til, at kvinderne er nye i det danske sprog, men der stilles krav om, at de over sig.

For adm. direktør i boligorganisationen NordVestBO Anders Vestergaard lykkes Kamoon med at få minoritetskvinder i arbejde, fordi: "Det er en virksomhed,





hvor kvinderne gør en reel forskel og får en lønseddel i hånden.”

### STILHEDEN BRYDER TABUER

Noget, der kan gøre det svært for minoritetskvinder at forlade hjemmets vante rammer, er forventninger fra familien og omgangskredsen om, at man som kvinde bedst udfylder rollen som mor og hustru ved at gå hjemme og tage sig af husholdningen.

Men henover madlavningen i køkkenet opstår muligheder for at håndtere det sociale pres: ”Der sker noget særligt, når man taler over salatskålen. Det er noget med, at man ikke behøver at snakke, men kan arbejde i stilhed eller tale om det, man lige har lyst til. Det tager presset af og fører paradoksalt nok til personlige snakke om, hvordan man har det hjemme. Herfra kan vi tale videre om, hvilke muligheder kvinderne har for at få hjælp,” forklarer Anne Cathrine Ressem.

Anja Klok Schou, der er leder af den boligsociale helhedsplan i Trekanten, sætter ord på den vigtige position, som Anne Cathrine Ressem indtager i kraft af at have det sociale perspektiv helt ind i kernen af sin virksomhed:

”Anne Cathrine kan spotte de problemstillinger, som kvinderne bakser med. Hun er ikke bare restaurant-chef, men har også relationen til kvinderne. Det gør,

at hun kan bygge bro til forskellige tilbud, rådgivning og hjælp hos os, krisecentret, politi – såvel som hos frivillige foreninger og netværk omkring kvinders rettigheder. Den evne er helt særlig og ikke en del af jobbeskrivelsen for en restauratør.”

Samarbejdet mellem den boligsociale helhedsplan og Kamoon har ført til, at det boligsociale har igangsat en række initiativer, der specifikt imødekommer kvindernes tvivl om, hvilke krav de skal leve op til på arbejdsmarkedet, og usikkerhed i forhold til, om kunder ville kunne forstå dem, når de taler dansk. Initiativer som at øve sig i at stå frem på en scene, præsentere på dansk og chancen for at tale med kvindelige virksomhedsledere om, hvad der skal til for at ansætte flere minoritetskvinder.

### EN GRUNDSTEN FOR LIV OG IVÆRKSÆTTERI

Kamoon er den eneste restaurant i byen, der laver arabisk mad. Derfor kommer folk langvejsfra til Trekanten for at prøve mezze-menuen. Når de træder ind i restauranten, rejser de med ganske få skridt fra det gængse Holstebro til Holstebro tilføjet stemning fra sydligere breddegrader. Her bliver de omsluttet af arabiske toner, lyset fra gyldne lanterner og en varm duft af krydderier, der siver ud fra køkkenet.

Anne Cathrines rationale er kort og godt: ”Hvis man skal overleve som socialøkonomisk virksomhed, skal man have noget anderledes, som gør, at

kunderne kommer til en. Produktet skal være knald-hamrende godt.”

Kamoon tilbyder en totaloplevelse for sanserne i et boligområde, hvor det skorter på trækplastre. Det er i Anja Klok Schous øjne med til at vende hele områdets image:

”Fortællingen om Trekanten er ofte, at det er en forfærdelig bydel. Nogle kalder det 'lille Beirut'. At Kamoon trækker folk til, så de rent faktisk ser stedet med egne øjne, er med til at bryde fordommene. For når folk træder ind i restauranten, udbryder de: 'Neej hvor er det hyggeligt.' Og så møder de Fatima, der spiser med sin mand, og så hilser de på hinanden. Det er den gode stemning inde fra restauranten, folk tager med sig hjem.”

Fremover skal det blive endnu nemmere at opleve stemningen og smage maden fra Kamoon. Den lokale boligorganisation har nemlig et nyt infrastrukturprojekt i støbeskeen, og ifølge Anders Vestergaard kan Kamoon noget helt særligt, som skal spredes fra selve restauranten og ud i området:

”Foran Kamoon er der i dag bare en stor grusplads, der fungerer som trist p-plads. Vi vil forbedre pladsen og bygge nogle containere, som kan lejes ud billigt til små butikker og værksteder. Kamoon skal blive grundstenen i helt nyt socialøkonomisk iværksættmiljø.”



# SÅDAN HAR VI GJORT

Rapporten bygger på:

## BEHOVSAFDÆKNING

Afdækning af aktuelt vidensbehov på feltet gennem interview med:

- BL – Danmarks Almene Boliger: afdelingschef Rikke Lønne og udviklingskonsulent Liv Jørgensen
- KAB's tænketank for socialøkonomi og socialt ansvar: chefkonsulent Sara Sjøholm og specialkonsulent Ane Gerken
- Konsulenthuset for socialøkonomi: partner og adm. direktør Trine Faber Velling og partner og businessdeveloper Per Bach
- Kirsebærhavens Planteskole i Mit Kvarter: kommunikationsansvarlig Monica Fredensborg og projektleder på planteskolen Asger Bille Arnbjørn
- Bispehavens Køkken og Træværket: boligsocial medarbejder Dorte Mariager
- Sager der Samler: medstifter Morten Daus-Petersen

## SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Spørgeskemaundersøgelse udsendt til udsatte boligområder med en helhedsplan.

## LITTERATURGENNEMGANG

Gennemgang af grå litteratur fra Danmark og forskning om socialøkonomiske virksomheder generelt og i forhold til udsatte boligområder.

## EKSPERTINTERVIEW

Ekspertinterview om socialøkonomiske virksomheders sociale værdiskabelse og de problemstillinger, der følger med at forene kommercielle og sociale formål:

- Anker Brink Lund, professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS
- Christina Grøntved, adm. direktør i Incita
- Dorte Bukdahl, centerchef i Copenhagen Dome, Videnscenter for Socialøkonomi
- Gitte Landors, forhenværende souschef i Selveje Danmark
- Mikkel Holmbäck, adm. direktør i Glad Fonden

## CASESTUDIE

Kvalitative interview, øvelser, filmoptagelser og korte feltstudier hos de socialøkonomiske virksomheder

VOKS, FRAK og Kamoon samt deres samarbejdspartnere i boligorganisation og boligsocial indsats. Kriterier for udvælgelse af cases har været variation i:

- Samarbejdskonstellation
- Målgruppe
- Sociale formål

## KVALIFICERING

Projektets formål og fokus er formidlet og diskuteret på koordineringsmøde med LBF, BL og KL. Projektets indsigter og resultater er løbende blevet formidlet til og kvalificeret af LBF og BL. BL har desuden kvalificeret de juridiske faktabokse på side 26 og 28.

Herudover er et netværk for socialøkonomiske virksomheder under KAB inddraget i kvalificering af projektets indsigter.

Vi retter en stor tak til alle socialøkonomiske virksomheder, samarbejdspartnere og eksperter, som har bidraget til undersøgelsen med både indsigt i svære udfordringer, bud på gode løsninger og skarpe faglige pointer.

# LITTERATUR

---

**Aner, L. G. & Toft-Jensen, J. (2012).** Godt på vej: Virkningen af fritidsjobaktiviteter i udsatte boligområder. CFBU.

**Bjørn, N. (2008).** Arkitektur der forandrer – Fra ghetto til velfungerende område, Bjørn, N. (red.). Gads Forlag.

**Borzaga, C. & Loss, M. (2006).** Profiles and trajectories of participants in European work integration social enterprises. Kapitel 11 i: Nyssens, M. (red.). Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society. 1. udgave. Routledge: London.

**Clements, A. & Lund, N. (2021).** Stedsidentitet og socialt mix. Strategiske greb i udsatte boligområder under omdannelse. Hvidovre: Center for Boligsocial Udvikling.

**Deloitte (2018).** Brug af registrerede socialøkonomiske virksomheder i beskæftigelsesindsatsen. Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

**Kim, D. & Lim, U. (2017).** Social Enterprise as a Catalyst for Sustainable Local and Regional Development. Sustainability, vol. 9 (1427).

**Lunar, S., Langkilde, S. M. & Koch, M. (2021).** Medborgerskab, sammenhængskraft og social integration: En undersøgelse af, hvordan flere beboere kan deltage aktivt i samfundet og blive del af mangfoldige fællesskaber. CFBU.

**Madsen, M. B., Baviskar, S. & Yulzari, J. (2018-2019).** Københavnerundersøgelsen: Resultaterne af 14.223 beskæftigelsesrettede forløb for udsatte ledige. Københavns Professionshøjskole.

**Rhod, M. (2015).** Socialøkonomiske virksomheder i udsatte boligområder. BL & CFBU.

**Sarreal, E. R. (2016).** Community-Based Entrepreneurship: An Alternative Social Enterprise Model for Small Communities in Poor Municipalities. Kapitel 7 i Castillo, P. J. (red.). Entrepreneurship and trade: Selected essays from the Angelo King Institute for Economic and Business studies. De La Salle University Publishing House: Filippinerne.

**Selveje Danmark (u.å.).** Gang i Socialøkonomien: Guide til hvordan kommuner kan styrke socialøkonomi, skabe vækst og social merværdi. København.

**Sørensen, K. I. & Lund, A. B. (2018).** Kommunale rammer om virksomheder, der ansætter udsatte: Socialt og økonomisk? CBS Center For Civilsamfundsstudier, 1. udgave, 1. oplag. København.

