

# Virksomme samarbejder

mellem SMV'er og socialøkonomiske virksomheder



/ Afdækning og eksempler

# Indhold

---

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Læsevejledning</b>	<b>3</b>
<b>Formål</b>	<b>4</b>
<b>Metode</b>	<b>4</b>
<b>Eksempler på fire partnerskaber</b>	<b>5</b>
Samarbejde: leverandørforhold eller partnerskab?	5
Oversigt over udvælgelse af cases	5
Case 1: Logimatic og Special Minds	6-7
Case 2: Baby Dan og Incita	8-9
Case 3: C.A. Larsen Automobiler og Huset Venture	10-11
Case 4: Hobbii og Glad Mad	12-13
<b>Afrunding</b>	<b>14</b>
Konklusion	14
Videre læsning	14
Anbefalinger	15
Spørgsmål til debat	15

# Forord

---

Social ansvarlighed er ikke længere en "nice to", når der tales strategi i de danske virksomheder. For god forretning handler i dag om mere end blot en flot bundlinje og nytænkning af produkter. Det blev især slået fast, da FN præsenterede sine 19 Verdensmål tilbage i 2015. Verdensmål 8 sætter fokus på anstændige jobs og økonomisk vækst, der i høj grad går hånd i hånd, når vi taler social ansvarlighed anno 2019. Social ansvarlighed kan nemlig ses på bundlinjen.

Mange danske virksomheder ønsker at påtage sig et socialt ansvar. Også små og mellemstore virksomheder (SMV'er). For nogle handler det om mangel på arbejdskraft. Hos andre betyder den gode følelse i maven noget. Men hverdagen er travl, årsbudgettet skal nås, og medarbejderne skal have deres løn. Desuden er det ikke alle SMV'er, som har en HR-afdeling, hvor social ansvarlighed automatisk kommer på dagsordenen.

Social ansvarlighed er derfor ikke øverst på agendaen, når der inviteres til strategi- og vækstmøder i SMV'erne. Nogle SMV'er kan opleve det som en stor opgave at ansætte udsatte ledige pga. sparsomme interne ressourcer til opgaven.

En løsning på denne udfordring kan være partnerskaber mellem SMV'er og socialøkonomiske virksomheder (SØV'er). Det kan nemlig fremme muligheden for, at SMV'er kan påtage sig et socialt ansvar trods en travl hverdag. SØV'erne får et økonomisk boost og mulighed for at ansætte flere. SMV'en bidrager indirekte til, at flere udsatte mennesker kommer i job.

## Læsevejledning

---

Undersøgelsen er udarbejdet af Cabi bl.a. til inspiration for Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål. Formålet er at klæde medlemmerne på til at anbefale indsatser, der kan skabe yderligere samarbejde mellem SMV'er og SØV'er. Notatet giver anledning til debat, som kan styrke beskæftigelsesområdet og skabe perspektiv.

Herudover kan undersøgelsens beskrivelser af SMV'ernes erfaringer fungere som inspiration til, hvordan andre SMV'er kan tage socialt ansvar gennem samarbejde med SØV'er. Inspirationen kan også anvendes af SØV'er. Derfor er notatets anvendelse tredelt.

### *Afgrænsning og begrebsafklaring*

I undersøgelsen har vi foretaget os flere afgrænsninger. Vi har valgt ikke at beskrive SMV- og SØV-samarbejder, som giver en anden samfundsmæssig gevinst end inklusion af udsatte på det danske arbejdsmarked. Dette kunne være mindre miljøbelastning eller social ansvarlighed uden for Danmarks grænser. Vi kigger heller ikke på samarbejdet mellem SØV'er og den kommunale beskæftigelsesindsats.

Men hvad kendetegner hhv. en SMV og en SØV? En SMV er en virksomhed med færre end 250 fuldtidsansatte. Desuden er der et økonomisk krav til virksomheden. Det økonomiske krav er *enten* en nettoomsætning på mindre end eller lig med 375 mill. kr. (50 mill. euro) *eller* en balancesum på mindre end eller lig med 322 mill. kr. (43 mill. euro). En SØV defineres herudover som en virksomhed med et socialt sigte, som gør noget godt for samfundet. Salg af produkter og ydelser skal være en væsentlig del af forretningen, og de skal geninvestere deres overskud i virksomhedens formål. Desuden er de organisatorisk uafhængige af det offentlige og har en inddragende ledelse.

En SØV kan lade sig registrere hos Erhvervsstyrelsen som "Registreret Socialøkonomisk Virksomhed", men det er ikke et krav, at en SØV skal lade sig registrere. I dette notat har vi dog valgt kun at interviewe registrerede SØV'er.

# Formål

---

Dette notat afdækker et område, som potentielt kan bidrage til opkvalificering og beskæftigelse af udsatte ledige. Dermed kan flere borgere i højere grad blive selvforsørgende og bruge deres kompetencer til gavn for både samfund og individ.

Notatet beskriver muligheder for at fremme beskæftigelse for udsatte ledige gennem samarbejder/partnerskaber mellem SMV'er og SØV'er. Fire cases beskriver allerede eksisterende samarbejder, hvorefter vi tegner et billede af, hvilke barrierer og muligheder sådanne samarbejder står overfor. Formålet med notatet er derfor at komme med anbefalinger til, hvordan flere SMV'er, gennem samarbejde med SØV'er, kan påtage sig (mere) socialt ansvar og bidrage til opkvalificering og beskæftigelse af udsatte ledige. Uden at det bliver en tidsrøver, der fjerner fokus fra kerneopgaven.

Herudover undersøger vi potentialet for, at et samarbejde i form af et leverandørforhold kan udvikle sig til strategiske CSR-partnerskaber.

## *Vinkel*

Undersøgelsens fokus er SMV'erne og deres erfaringer med SØV-samarbejder, som løfter et socialt ansvar ved at bringe udsatte ledige tættere på arbejdsmarkedet. Dermed håber vi at kunne give nye indsigter i de muligheder og barrierer, der findes for yderligere samarbejde om socialt ansvar mellem de to parter. Vores antagelse er, at sådanne strategiske partnerskaber kan være en værdi for både SMV'er og SØV'er. Det kan være mindre ressourcekrævende at samarbejde med en ekstern part end at ansætte medarbejdere fra kanten af arbejdsmarkedet direkte i egen virksomhed, og på den måde tage socialt ansvar, der øger beskæftigelsen. Den socialøkonomiske virksomhed kan samtidig få et udvidet og mere stabilt kundegrundlag.

# Metode

Notatet er skrevet på baggrund af deskresearch samt otte interviews med henholdsvis fire SMV'er og fire SØV'er, som to og to indgår i forskellige typer af samarbejder med hinanden.

## 1) Deskresearch

- a. Besøgt eksisterende nationale og internationale undersøgelser på området
- b. Etableret kriterer for udvælgelse af cases
- c. Afsøgt området for relevante cases.

## 2) Otte telefoninterviews med henholdsvis fire SMV'er og fire SØV'er.

# Samarbejde: leverandørforhold eller partnerskab?

Et leverandørforhold og et partnerskab kan lyde som to ord for det samme. To parter gør noget for hinanden, som giver begge værdi. Men der er stor forskel.

Den mest udbredte form for samarbejde er leverandørforholdet, som har hovedfokus på leverancen. Her er der tale om et samarbejde, som ikke er båret af målet om socialt ansvar. Det kan desuden være en enkeltstående leverance og ikke et længerevarende samarbejde. I denne type samarbejde handler det for parterne om at få hver deres mål opfyldt.

Over for dette står det strategiske partnerskab. Her er der stor fokus på socialt ansvar, som defineres som ét af målene for samarbejdet. Samarbejdet er løbende og varer i en længere periode. Et partnerskab kan være nedskrevet i formelle partnerskabskontrakter men kan også leve i parternes forståelse af, hvad samarbejdet betyder for dem. Sidstnævnte er dog risikabelt, hvis begge parter ikke finder samme værdi i samarbejdet og dermed ikke har et fælles mål.

Når et samarbejde mellem en SMV og SØV skal defineres, gælder enten-eller-reglen dog ikke. Vi kan ikke sige, at SMV'er og SØV'er *enten* har et leverandørforhold eller et partnerskab. I virkeligheden er der et kontinuum mellem de to begreber, hvor det konkrete samarbejde placerer sig efter, i hvor høj grad det opfylder ovenstående beskrivelse af henholdsvis leverandørforholdet og partnerskabet.

I det følgende møder vi dermed også samarbejder mellem SMV'er og SØV'er, som alle placerer sig forskellige steder på dette kontinuum.

## Virksomheders samfundsansvar styrkes ved samarbejde med socialøkonomiske virksomheder

Flere og flere virksomheder tager socialt ansvar. Cabi ønsker med de fire følgende eksempler at stille skarpt på mindre virksomheders samarbejde med socialøkonomiske virksomheder. Hvad er værdien af sådanne samarbejder, og hvilke udfordringer har der været i processen?

Vi har forsøgt at finde fire eksempler, som peger i retningen af mere strategiske samarbejder, som rækker ud over en enkeltstående leverance.

Vi opstillede følgende fem krav i udvælgelsen:

- Der skal være tale om samarbejder, der bringer udsatte borgere tættere på eller ind på arbejdsmarkedet
- Løbende samarbejde er foretrukket over enkeltstående leverancer
- Registrerede SØV'er er foretrukket, da vi dermed har sikkerhed for, at de lever op til Erhvervsstyrelsens dokumentationskrav
- Spredning i SØV'ernes brancher
- Geografisk spredning mellem de fire caseeksempler.



IT-virksomhed får uundværlig hjælp

til komplicerede testopgaver

## Om virksomhederne

### LOGIMATIC

Virksomhedstype: SMV | Antal ansatte: 115 | Branche: Ingeniør og teknologi  
Lokationer: Aalborg, Værløse og Singapore

Logimatic er en dansk ejerledet ingeniør- og teknologivirksomhed med speciale i software og automation blandt andet til rederier. Arbejdet har fokus på at optimere processer og udnytte ressourcer bedst muligt. Virksomheden blev grundlagt i 1987 og har i dag tre underselskaber: Logimatic Holding, Logimatic IDS og Logimatic Solutions.

### SPECIAL MINDS

Virksomhedstype: SØV | Antal ansatte: 70 | Branche: IT og uddannelse | Ansatte er på fuldtid eller i fleksjob  
Lokationer: Aarhus, Aalborg, Kolding og Silkeborg

Special Minds blev grundlagt i 2004 og har en todelt rolle. 40 medarbejdere arbejder med uddannelses- og beskæftigelsesforløb for kommuner til mennesker med autismeprofil. Resten udgør en IT-virksomhed med specialviden inden for softwaretest, digitalisering og databehandling. Den socialøkonomiske virksomhed er i 2019 blevet tildelt æren af at være Børsen Gazellevirksomhed for femte år i træk.

”

Forretningsmæssigt giver det mening. Med et socialt perspektiv giver det mening. Derfor giver samarbejdet 200 procent mening for os. Vi får både i pose og sæk.

# Fra skepsis til merværdi

## - samarbejde på fast basis om konkrete konsulentopgaver

Logimatic arbejder dagligt med softwareløsninger, som skal testes i slutningen af enhver udviklingsproces. Denne proces er både afgørende og yderst kompleks.

Derfor stod de mest kompetente medarbejdere for at udføre testprocessen, men der opstod ét problem. Testopgaven var der ingen, der havde oprigtig lyst til at fordybe sig i. Den var for kompleks og rutinepræget.

### Etablering af samarbejdet

Hos Logimatic opstod der derfor et behov for at outsource testopgaven, så deres bedste medarbejdere kunne bruge tiden på opgaver, der giver dem arbejdsglæde. Løsningen var på den anden side af vejen. Her ligger den socialøkonomiske IT-virksomhed Special Minds, hvor næsten alle medarbejdere har en autismeprofil.

Partnerskabet opstod, da Theresa Høgenhaug, Head of Business Development & Strategic Partnerships hos Special Minds, ledte efter nye kunder. Hun kontaktede Logimatic for at høre, om de kunne være interesserede i et samarbejde. Hun inviterede CEO i Logimatic Solutions, Lars Francke Riisberg, til et møde, hvor hun fik mulighed for at præsentere de kompetencer, som medarbejderne i Special Minds besidder. Lars blev positivt overrasket over mulighederne i samarbejdet. Og herefter blev omdrejningspunktet udfordringen med de tilbagevendende testopgaver, som Special Minds kunne hjælpe dem med.

Hovedårsagerne til, at samarbejdet etableres, er derfor:

- netværk i lokalområdet
- initiativ fra den socialøkonomiske virksomhed
- SMV'ens behov for løsning af en konkret og tilbagevendende opgave.

### Samarbejdet består af

En test- og konverteringsspecialist hos Special Minds sættes på opgaven. Aftalen er, at det altid er denne medarbejder, der står for opgaven, med mindre han/hun er forhindret. I tilfælde af sygdom eller lignende sætter Special Minds en anden specialist på opgaven, så Logimatic aldrig bliver afhængige af den ene medarbejders arbejdskraft. Derved får Logimatic en sikkerhed i, at opgaven altid vil blive løst uanset hvad.

Hver gang, Logimatic udgiver nyt software, skal det igennem flere tests, som den faste medarbejder nu står for. Han/hun skal kigge igennem information og manualer, opstille testscenarier, lave regneark, teste og ikke mindst dokumentere processen. Lars fortæller, at medarbejderne hos Logimatic er glade for at få løftet disse testopgaver af deres skuldre. På den anden side trives den faste konsulent hos Special Minds godt med sådanne opgaver.

### Barrierer undervejs

Både Logimatic og Special Minds fremhæver, at der kun har været få barrierer undervejs. En mindre barriere er den fysiske afstand mellem den faste konsulent og Logimatic, da han/hun sidder på et kontor i Aarhus.

For Theresa er det en barriere, at de er en socialøkonomisk

virksomhed: "Hvis vi præsenterer os selv som en SØV, så risikerer vi at blive anset som et socialt hjælpeprojekt fremfor en forretningsdrivende virksomhed", fortæller hun. Derfor nævner hun det kun, hvis hun møder en CEO, som har øje for de bredere strategier.

Der er dog én barriere, som kunne have gjort, at samarbejdet aldrig ville være opstået. Lars fortæller, at han tog til det indledende møde med Theresa af høflighed. Han afslår ikke, at han ville have takket nej, hvis nogle af medarbejderne i virksomheden ikke kendte Special Minds i forvejen. Han vidste ikke nok om virksomheden, og ifølge ham er manglende kendskab en stor barriere for, at flere SMV'er kan samarbejde med socialøkonomiske virksomheder.

### Betydning af samarbejdet for begge parter

Logimatic har fokus på, at samarbejdet giver mening for forretningen. Derfor skal opgaven løses professionelt og til tiden.

Men at Special Minds har et godt formål, giver kun ekstra værdi, fortæller Lars: "Forretningsmæssigt giver det mening. Med et socialt perspektiv giver det mening. Derfor giver samarbejdet 200 procent mening for os. Vi får både i pose og i sæk. Jeg forstår ikke, at sådanne samarbejder ikke bliver brugt noget mere."

Desuden giver det yderligere god mening for Logimatic, at deres partnerskab bidrager til, at mennesker med autismeprofil kommer i uddannelses- og beskæftigelsesforløb qua Special Minds' rolle som facilitator for dette.

For Special Minds har samarbejdet afgørende betydning. Det er virksomhedens forretningsgrundlag at håndtere tech opgaver for kunder, og det gør, at de kan fastansætte medarbejdere, som ellers ville ende på førtidspension. Samarbejdet giver også et skulderklap til medarbejderne hos Special Minds, da de føler sig som en værdsat udvidet del af teamet hos virksomheder såsom Logimatic.

## Fakta om partnerskabet

Her er tale om en konsulentydelse, som Logimatic køber af Special Minds. Ydelsen udføres løbende ved nye releases. Samarbejdsaftalen går på, at Special Minds leverer cirka 80 timers arbejde fordelt på tre faste medarbejdere.

Samarbejdet kan beskrives som en noget-for-noget indsats, hvor Special Minds leverer kvalificeret arbejdskraft til at løse komplicerede test- og udviklingsopgaver, som Logimatic månedligt betaler for.

Partnerskabet ses endnu tydeligere, idet Logimatic fungerer som ambassadør for Special Minds. De deltager i LinkedIn-opslag og foredrag, hvor de fortæller, hvorfor det giver værdi for en almindelig softwarevirksomhed at outsource opgaver til en socialøkonomisk virksomhed som Special Minds.



**Produktionsvirksomhed fandt fleksibel**

**leverandør i socialøkonomisk virksomhed**

## Om virksomhederne

---

### BABY DAN A/S

Virksomhedstype: SMV | Antal ansatte: 100 | Branche: Produktion og handel  
Lokationer: Låsby og Skovlund

Baby Dan er en dansk produktions- og handelsvirksomhed, som producerer og leverer tilbehør og sikkerhedsudstyr til børn. Hovedfokus er på at skabe sikkerhedsgitre af høj kvalitet. Virksomheden blev grundlagt i 1967 og har medarbejdere fordelt på tre lokationer, som laver produkter til kunder i hele verden.

### INCITA

Virksomhedstype: SØV | Antal ansatte: 110 | Branche: Pakke- og montageopgaver, jobformidling og uddannelse  
Der er 10 medarbejdere i produktionen. De er alle i fleksjob | Lokationer: Herlev, København og Silkeborg

Incita er en virksomhed, hvis historie kan dateres tilbage til 1966. I 2005 bliver Incita en selvstændig erhvervsdrivende fond, og i 2018 får de status som en socialøkonomisk virksomhed. Incita har to arbejdsområder: 1) Produktion 2) Jobformidling og opkvalificering af kommunens udsatte borgere. Produktionsvirksomheden bruges som et led i opkvalificeringsarbejdet med borgerne.

”

Vi får en variabel omkostning ud af huset samtidig med, at vi tager et socialt ansvar.

- Torben Bækkelund Larsen, indkøbsleder i Baby Dan A/S



# Produktionspartner med bonusværdi

Partnerskabsbeskrivelse

## - løbende samarbejde om store produktionsopgaver

Baby Dan har travlt. På hovedkontoret i Låsby og yderligere to adresser producerer og leverer de sikkerhedsprodukter, tekstiler og møbler til børn. Især sikkerhedsgitre er et stort forretningsområde for virksomheden, men hertil har de brug for hjælp for at kunne levere store ordrer.

For Baby Dan gav det ikke mening selv at lave et ekstra værksted for at kunne fuldføre de utallige montage- og pakkeopgaver, der opstod i kalenderen ved hver leverance. Det krævede nogen, som kunne levere varen og forstå opgavens kompleksitet. Til tiden.

### Etablering af samarbejdet

Tidligere sendte Baby Dan sine montageopgaver ud af landet. Afstanden, prisudviklingen og miljøpåvirkningen blev dog for voldsom, og derfor beslutter Baby Dan at flytte opgaverne hjem til Danmark igen. Valget falder på et kommunalt beskyttet værkstedstilbud, som skal fuldføre udvalgte montage- og pakkeopgaver. Værkstedet har dog udfordringer i at kunne levere den volumen, som samarbejdet krævede.

Derfor kontaktede indkøbsleder hos Baby Dan, Torben Bækkelund Larsen, Silkeborg Jobcenter for at høre, om de samarbejdede med andre, som kunne klare opgaven. For at skabe risikospredning faldt valget på to socialøkonomiske virksomheder, herunder Incita. Incita har en større medarbejderstab end det beskyttede værksted, og derfor kan de levere varen med kortere varsel. Desuden er de mere specialiserede og kan fuldføre mere komplekse montageopgaver. Samarbejdet med det beskyttede værkstedstilbud fortsætter dog, så leveringerne nu er fordelt på tre uafhængige aktører.

Hovedårsagerne til, at samarbejdet etableres, er derfor:

- risikospredning, da Baby Dan gerne vil fordele opgaverne på flere aktører
- prisønske, som Incita kunne imødekomme
- Incitas professionalisme, herunder deres fleksibilitet og evne til at levere hurtigt.

### Samarbejdet består af

Samarbejdet mellem Incita og Baby Dan er vokset siden 2017, og nu udgør arbejdet for Baby Dan 20 procent af arbejdstiden i Incitas produktion fordelt på 8-10 typer af komponenter. Incita har to faste medarbejdere tilknyttet disse opgaver men uddelegerer også løbende ekstraopgaver ud til medarbejdere i opkvalificeringsforløb. Gennemsnitligt er der 10 borgere, som deltager i produktionen, hvilket giver stor fleksibilitet i opgaveløsningen.

Incita udfører henholdsvis pakke- og montageopgaver for Baby Dan. De laver fodplader, pakker æsker til sikkerhedsgitre og monterer blandt andet håndtag og hængsler.

Desuden har Incita altid et lager af virksomhedens produkter liggende, hvilket er med til at sikre den hurtige respons- og leveringstid ved nye ordrer. Dialogen SMV og SØV imellem foregår kun mellem Torben og områdechef hos Incita, Maj-Britt Degn Christensen. Medarbejderne involveres ikke.

### Barrierer undervejs

I samarbejdets tidlige stadie opstod der praktiske barrierer, som dog hurtigt blev løst. De forskellige montageopgaver skal udføres med specielle maskiner, som Incita ikke havde til rådighed, da samarbejdet blev indledt. Denne barriere løses ved, at Incita låner det nødvendige maskineri af Baby Dan.

Begge aktører nævner også manglende kendskab til socialøkonomiske virksomheder og deres evner som en udfordring. Denne blev dog løst af Silkeborg Jobcenter, som satte kontakten i gang mellem de to parter.

Maj-Britt sørger nu løbende for at sprede ordet om Incita og virksomhedens kompetencer i sit netværk. Derved forsøger hun at bryde den barriere, som hun oplever, at manglende kendskab er. Her har hun en vigtig strategi: "Vi går ud til SMV'erne med forretningen som fokus. Herefter snakker vi om den sociale profil."

### Betydning af samarbejdet for begge parter

For Baby Dan ligger fokus på korrekt udførelse af opgaven. Til tiden, i den bedste kvalitet og til den rette pris. Derfor går dialogen mellem Torben og Maj-Britt også mest på emner som pris og leverancer.

Dog mener Torben også, at det er en bonus, at de får en socialøkonomisk virksomhed til at udføre et så stort antal montage- og pakkeopgaver for dem. De vil gerne bidrage til, at flere udsatte kommer i fleksjob og får mulighed for at bruge deres evner. "Vi får en variabel omkostning ud af huset samtidig med, at vi tager et socialt ansvar," fortæller Torben om samarbejdets udbytte.

Incita ser i høj grad også en stor betydning i partnerskabet. 20 procent af produktionen finansieres af Baby Dan, og uden dette samarbejde ville flere borgere i Silkeborg-området stå uden et arbejde.

## Fakta om partnerskabet

Her er tale om et leverandørforhold, hvor produktionen sker løbende ved nye ordrer. Produktionsopgaven fylder omkring 20 procent af Incitas samlede produktionsarbejde og er fordelt på flere medarbejdere. Incita bruger 2-4 timer om dagen kun på opgaver fra Baby Dan.

Samarbejdet kan beskrives som en noget-for-noget indsats. Her køber Baby Dan en omfattende produktionsydelse af Incita på op til 4000 komponenter per ordre med ned til en uges varsel. Baby Dan kvitterer for samarbejdet med økonomisk betaling.

Partnerskabet tydeliggøres, idet Baby Dan anbefaler Incita over for andre samarbejdspartnere og derved skaffer SØVen flere kunder. Flere kunder giver et øget bidrag til beskæftigelsesindsatsen, da Incita kan ansætte flere i fleksjob i produktionen.



Flerårigt samarbejde giver mening

for begge parter

## Om virksomhederne

### C.A. Larsen Automobiler A/S, Peugeot Viby

Virksomhedstype: SMV | Antal ansatte: 150 på landsplan, 44 i Viby-afdeling | Branche: Bilforhandler  
Lokationer: Flere lokationer på Jylland og Fyn

C.A. Larsen Automobiler er Danmarks største forhandler af Peugeot med en omsætning i 2018 på 673 mill. kr. Virksomhedens omsætning er dermed højere end loftet for SMV'er, men til gengæld lå balancesummen i 2018 på 137 mill. kr. under maksimumbeløbet. Afdelingen i Viby har siden 2013 vokset sig til at være Danmarks anden største Peugeot forretning. C.A. Larsen Automobiler blev stiftet i 1975 og blev en koncern i 2005. Bilforhandleren afsætter blandt andet nye og brugte varevogne til private virksomheder. Ud over forretningen fører afdelingen i Viby også et autoværksted.

### Huset Venture

Virksomhedstype: SØV | Antal ansatte: 200 på landsplan, 75 i Viby-afdeling  
Branche: Forskellige erhverv herunder bogholderi og grafisk bureau | De fleste ansatte er i fleks- eller skånejob  
Lokationer: Aarhus, Ringkøbing, København, Kolding og Nørresundby

Huset Venture ønsker at skabe arbejdspladser til mennesker med nedsat arbejdsevne grundet eksempelvis fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser. Virksomheden blev grundlagt i 1999 og har nu fem afdelinger fordelt i hele landet. Deres kompetencer spænder bredt - herunder grafisk arbejde, bogholderi og dekoration af biler.

”

Det er vigtigt, at socialøkonomiske virksomheder kan deres kram. At de er en SØV er ikke en unique selling point. Men det er en god bonus.

- Benjamin Agerly, Salgskonsulent Erhverv, Peugeot Viby, C.A. Larsen Automobiler

# Bilforhandler fandt samarbejdspartner i nabolaget

Partnerskabsbeskrivelse

## - én opgave bliver til flere

Ifølge lovgivningen skal varebiler på gule plader have et synligt firmanavn og CVR-nummer. Det ved Peugeot Viby alt om. Hver måned skifter utallige bilnøgler hænder i deres forretning. Forhandling om bilpriser og ekstraudstyr er deres spidskompetence – men ikke påsætning af folie på bilernes ydre. Det var der til gengæld en virksomhed nede ad vejen, som var rigtig god til.

### Etablering af samarbejdet

Kontakten mellem Peugeot Viby og Huset Venture i Aarhus opstod i 2017. En medarbejder hos bilforhandleren havde hørt om Huset Venture, som ligger under en kilometer væk. Han vidste, at de kunne udføre foliearbejde på erhvervsbiler og tog derfor kontakt til den socialøkonomiske virksomhed, som sagde ja til opgaven.

Senere skiftede medarbejderen fra Peugeot Viby arbejde, og dermed gik samarbejdet i glemmebogen for en stund. Aftalen var nemlig ikke hverken formel eller nedskrevet. Efter nogen tid kontakter Huset Venture dog bilforhandleren for at genoprette samarbejdet. Og det lykkes.

Hovedårsagerne til, at samarbejdet etableres, er derfor:

- Peugeot Viby mangler hjælp til en konkret opgave
- Huset Venture har de rette kompetencer, er fleksible og kan levere hurtigt
- den korte afstand mellem de to samarbejdspartnere. Det sikrede vejen til kendskab, så samarbejdet kunne begynde.

### Samarbejdet består af

Efter en utilsigtet pause i samarbejdet kommer en ny aftale på bordet. Aftalen består af flere elementer. Huset Venture får adgang til en arbejdsstation hos Peugeot Viby, hvor de udfører foliearbejde på bilforhandlerens egne reklamebiler. Herudover påsætter de lovpligtigt CVR-nummer og firmanavn på solgte varebiler.

Som et vigtigt element i samarbejdet gør Peugeot Viby sine kunder opmærksom på, at de kan bruge Huset Venture til yderligere foliearbejde og grafik på bilerne. Mange kunder ser dette som en nem løsning og følger derfor bilforhandlerens forslag. I løbet af årene har bilforhandleren fået øjnene op for, hvor mange forskellige kompetencer Huset Venture har. Derfor går de nu også i dialog med deres kunder om at bruge SØV'en til eksempelvis udarbejdelse af visitkort samt bogføring.

### Barrierer undervejs

Samarbejdet er forløbet uden de store gnidninger, men alligevel er der barrierer, som har været afgørende for forløbet. Partnerskabet er uformelt og ikke nedskrevet, hvilket har haft sine konsekvenser, da samarbejdet gik i vasken ved et simpelt medarbejderskifte. Dette gør partnerskabet skrøbeligt, selvom parterne er glade for samarbejdet. Der skabes her en barriere for et kontinuerligt og uafbrudt samarbejde.

Desuden er det gavnligt for Huset Venture, at de ligger under én kilometer fra bilforhandleren. Salgskonsulent i Erhverv hos Peugeot Viby, Benjamin Agerly, udtaler, at lå de i den anden ende af byen, havde han ikke valgt dem grundet risikoen for længere leveringstid.

Grafiker hos Huset Venture, Eva Mandrup Kristensen, nævner desuden, at hun ikke skilter med, at Huset Venture er en socialøkonomisk virksomhed. Hun vil ikke skabe en barriere for et eventuelt samarbejde med nye kunder.

### Betydning af samarbejdet for begge parter

Peugeot Viby ser samarbejdet som en gavnlig løsning, da de får lavet logoarbejde hurtigt og fleksibelt. En opgave, som de har svært ved selv at fuldføre ordentligt og på kort tid.

Den socialøkonomiske virksomheds professionalisme og kompetencer er derfor altafgørende, ifølge Benjamin: "Det er vigtigt, at socialøkonomiske virksomheder kan deres kram. At de er en SØV er ikke en unique selling point. Men det er en god bonus."

Da samarbejdet startede, vidste han ikke, at Huset Venture er en socialøkonomisk virksomhed. Men det betyder noget for ham i dag, at Peugeot Viby er med til at støtte et godt formål.

Partnerskabet har desuden stor betydning for Huset Venture, da de får flere kunder gennem bilforhandlerens netværk. Heriblandt håndværkere, som er en svær målgruppe for dem at komme i kontakt med. Eva understreger også, at de er konkurrencedygtige: "Vi er ikke et socialt værested. Vi vil gerne signalere, at vi er professionelle og dygtige til de ting, vi gør. Vi kan levere."

## Fakta om partnerskabet

Samarbejdet kan betegnes som værende et noget-for-noget partnerskab. Peugeot Viby kontakter Huset Venture, når de har solgt en erhvervsbil, som skal have påsat et firmanavn og CVR-nummer, eller når de selv skal have lavet foliearbejde på reklamebiler. Aftalen er omfattende, da Huset Venture påsætter CVR-nummer på 25-30 erhvervsbiler årligt.

Arbejdsbyrden kan være meget varierende, og det er derfor nødvendigt, at Huset Venture er fleksible og kan klare opgaven, når den kommer. Opgaven udføres direkte hos bilforhandleren.

Et vigtigt element i partnerskabet er at bane vej for etablering af nye kundesamarbejder for Huset Venture, så flere borgere kan komme i fleksjob. Her er Peugeot Viby en oplagt samarbejdspartner. De kan nemlig give adgang til håndværksvirksomheder, som SØV'er kan have svært ved at sælge ydelser til via "koldt canvassalg".



**God mad og professionalisme i højsædet**

## Om virksomhederne

### Hobbii ApS

Virksomhedstype: SMV | Antal ansatte: 125 | Branche: E-commerce, salg af garn og tilbehør  
Lokationer: Hovedkontor i Rødovre, butik i Roskilde

Hobbii.dk er stedet for alle, der elsker at være kreative. Webshoppen sælger nemlig garn, hobbysager samt hækle- og strikketilbehør, hvilket de har gjort siden 2015. I dag har de over 100 ansatte og har, ud over sin online tilstedeværelse, en fysisk butik på Sjælland. Udover at sælge garn udvikler virksomhedens designere nye strikkeopskrifter, som deles med virksomhedens kunder.

### Glad Mad og Service

Virksomhedstype: SØV | Antal ansatte: 50 | En del af Glad Fonden, som blev stiftet i 1999  
Branche: Catering og Facility | Nogle er ansat på ordinære vilkår, andre er i fleksjob eller afklaringsforløb  
Lokationer: Fem på Sjælland (kantiner og caféer)

Ifølge Glad Mad og Service leverer de "god mad og god samvittighed". Som socialøkonomisk virksomhed tilbyder de blandt andet frokostordning, levering af mad til selskaber samt drift af caféer. Hver dag forbereder, producerer og leverer medarbejderstaben omkring 1600 kuverter til både private og offentlige virksomheder og uddannelsesinstitutioner. Glad Mad og Service blev grundlagt i 2013 og har med tiden udviklet deres forretningsområde, så de i dag også tilbyder Facility.

”

For os er stabilitet og pålidelighed det afgørende i forhold til vores valg af leverandør af frokostordning. Kvaliteten af maden er det centrale.

- Carina Lüth Vienberg, CFO, Hobbii Aps

# Frokostordningen leveres dagligt af SØV

Partnerskabsbeskrivelse

## - men branchens vilkår gør samarbejdet skrøbeligt

På Hobbii's hovedkontor i Rødovre er der hver dag cirka 70 sultne munde, der skal mættes. Igennem tiden har virksomheden prøvet mange forskellige frokostordninger. Nogle har været gode, andre har kun været korte bekendtskaber.

Siden 2017 er frokosten blevet leveret af den socialøkonomiske virksomhed Glad Mad og Service. Samarbejdet har dog ikke været uden besvær på grund af vilkårene i branchen, der vanskeliggør et strategisk og meningsfuldt samarbejde.

### Etablering af samarbejdet

Der er én ting, der har været fuldstændig afgørende for samarbejdets eksistens. I 2017 får en nyansat køkkenchef sin daglige gang i Glad Mad og Service, hvor han overtager ansvaret for køkkenets drift. Hobbii står på samme tid og leder efter en ny leverandør, der dagligt kan tilbyde lækker frokost til de mange ansatte på hovedkontoret.

Hobbii leder ikke længe. De kender nemlig den nyansatte køkkenchef hos Glad Mad og Service og tager derfor hans professionalitet som bevis for, at det er en god idé at vælge netop Glad Mad og Service som ny leverandør. Opstarten af samarbejdet er derfor uden besvær og kræver ikke stor forklaring fra SØVens side angående virksomhedens virke og baggrund.

Hovedårsagerne til, at samarbejdet etableres, er derfor:

- Hobbii's ønske om en ny frokostordning
- relationen mellem nyansat køkkenchef hos SØV og medarbejder hos SMV
- afstanden mellem de to virksomheder, idet der her er tale om en daglig frokostordning, som laves hos cateringfirmaet, hvorefter det bringes ud.

### Samarbejdet består af

Her er tale om daglig levering af cirka 70 kuverter frokost og morgenmad til Hobbii. Herudover står de for menuen, når Hobbii holder diverse selskabsarrangementer. Samarbejdet opstod i 2017 og varede i 1,5 år, før Hobbii fik lyst til nye boller på frokostsuppen. I de næste fire måneder fik de derfor deres frokost leveret af en anden virksomhed. Dette samarbejde fandt Hobbii dog ikke tilfredsstillende, og derfor startede samarbejdet med Glad Mad og Service igen.

For Hobbii er professionalisme og stabilitet i højsædet. Dette kan Glad Mad og Service imødekomme, da de både har medarbejdere på ordinære vilkår samt i fleksjob og arbejdsprøvning. Der er derfor altid medarbejdere, der kan træde til, hvis andre ikke kan levere.

Glad Mad og Service har desuden udvidet deres arbejdsområde til også at omfatte Facility, herunder rengøring og vedligeholdelse af udendørsarealer. Her forsøger de at tilbyde en samlet pakke til deres kunder, hvilket også forlænger kontraktens opsigelsesperiode. Dette kan skabe en mulighed for at gøre samarbejdet med kunderne stærkere og mere betydningsfuldt, da det ikke er så ligetil at komme ud af. Hobbii har dog ikke ønsket at udvide samarbejdet endnu.

### Barrierer undervejs

Samarbejdet mellem Hobbii og Glad Mad og Service fungerer godt for begge parter, men det har ikke været uden udfordringer. Størst af alt er udfordringen, som hele cateringbranchen står med. En frokostordning er nem at skifte ud. Med kun én måneds opsigelse er det fristende at beslutte sig for at prøve noget nyt. Det er ukompliceret og uden store konsekvenser.

Den korte opsigelsesfrist og virksomheders lyst til at prøve en ny frokostordning med forholdsvis korte mellemrum kan derfor vurderes som værende en barriere for et strategisk og betydningsfuldt partnerskab.

Divisionschef hos Glad Mad og Service, Søren Sjørsløv, er også meget opmærksom på ikke at fremhæve deres status som socialøkonomisk virksomhed, når han skal indgå nye leverandøraftaler. Han frygter, at virksomheder tror, at de ikke kan levere, hvis de ved, at medarbejderne i køkkenet bl.a. er rekrutteret fra kanten af arbejdsmarkedet.

### Betydning af samarbejdet for begge parter

Fundamentet for samarbejdet er professionalisme. Maden skal være velsmagende og komme til tiden. Uden undtagelser.

CFO hos Hobbii, Carina Lüth Vienberg, uddyber: "For os er stabilitet og pålidelighed det afgørende i forhold til vores valg af leverandør af frokostordning. Kvaliteten af maden er det centrale."

Søren kender også virksomhedernes prioriteter: "Det er ikke det, at Glad Mad og Service er en socialøkonomisk virksomhed, der kommer først. Det er, at vi leverer et godt produkt."

## Fakta om partnerskabet

Her er tale om et leverandørforhold, hvor Glad Mad og Service dagligt leverer morgenmad og frokost til Hobbii's cirka 70 medarbejdere. Desuden leverer de mad til særlige lejligheder.

Dagligt arbejder 4-5 medarbejdere (på ordinære og særlige vilkår) på leverancen til Hobbii. Procentvis er Hobbii's ordre 25 procent af den samlede daglige leverance.

Samarbejdet mellem Hobbii og Glad Mad og Service kan ikke betegnes som et strategisk partnerskab. Den korte opsigelsesperiode samt cateringbranchens vilkår besværliggør en udvikling af samarbejdet, da Glad Mad og Service bliver nemme og risikofrie at skifte ud med en anden leverandør. Desuden har samarbejdet i højere grad fokus på professionalisme end socialt ansvar.

Eksemplet er dog vigtigt at have med, da cateringfirmaer udgør en stor andel af Danmarks socialøkonomiske virksomheder.

# Konklusion

Denne undersøgelse har givet indblik i, hvordan nutidens små- og mellemstore virksomheder samarbejder med socialøkonomiske virksomheder. Desuden har vi kigget på, om disse samarbejder er rene leverandørforhold, eller om de har potentiale for at udvikle sig til strategiske partnerskaber. Denne indsigt er relevant i vurderingen af, hvordan SMV'er kan tage mere socialt ansvar og dermed være med til at fremme beskæftigelsen.

Undersøgelsen viser, at der findes gode og også længerevarende samarbejder mellem SMV'er og SØV'er. Det er fire eksempler på samarbejder, hvor produkter og ydelser leveres til tiden, og begge parter er tilfredse. Alle fire eksempler kan placeres forskellige steder på kontinuumet mellem et leverandørforhold og et partnerskab, hvor især samarbejdet mellem Logimatic og Special Minds har nuancer af et strategisk partnerskab. Vi kan derfor konkludere, at samarbejder mellem SMV'er og SØV'er kan have forskellige former uden at være særligt formaliserede eller indgå i en strategi.

Ét af vores undersøgelsesspørgsmål har været, om der findes samarbejder mellem SMV'er og SØV'er, der udgør det samlede sociale ansvar, SMV'en tager. Vores eksempler viser, at SMV'er tager socialt ansvar udover disse samarbejder - eksempelvis har de borgere i virksomhedspraktik og arbejder med fastholdelse af sygemeldte medarbejdere. Samarbejdet fører dog til, at SMV'en samlet set tager mere socialt ansvar, end de ville have gjort ellers.

SMV'ernes *vilkår* såsom travlhed og fokus på produkter og bundlinje er med til at vanskeliggøre en udvikling af samarbejdet i en mere formaliseret retning. Leverer SØV'en ikke, vælger SMV'en en anden samarbejdspartner. Så enkel er SMV'ernes agenda. Muligheden for at udvikle leverandørforhold til partnerskaber bremses også af, at SØV'erne ikke ønsker at nævne deres *status* som socialøkonomisk virksomhed. De frygter, at de ikke bliver set som konkurrence- og leveringsdygtige, og derfor flyttes fokus over på ydelsen. Og ofte flyttes det fokus aldrig tilbage på det sociale ansvar, som SMV'en påtager sig igennem samarbejdet. Også selvom samarbejdet går godt, og SØV'en leverer tilfredsstillende. Desuden er *kendskab* en barriere for, at SMV'er finder en SØV at samarbejde med - og flere har tilmed fordomme om, hvad en sådan virksomhed kan, eller ikke kan, levere.

Slutteligt findes der barrierer for et samarbejde mellem SMV'er og SØV'er i bestemte brancher. Nogle *brancher* har tradition for kortsigtede leverandøraftaler, hvilket besværliggør muligheden for, at samarbejdet kan udvikle sig til et strategisk partnerskab på længere sigt.

## Opmærksomhedspunkter ved etablering og udvikling af samarbejder mellem SMV'er og SØV'er:

1. *Kendskab* – SMV'er kender generelt ikke til SØV'er, med mindre de har kendskab gennem netværk eller lokalområdet. Desuden kan nogle SMV'er have fordomme om SØV'er, og derfor ønsker SØV'en ikke at fremhæve deres status som socialøkonomisk virksomhed
2. *Fokus på leverancen* - produkt og ydelse kommer i første række, især hos SMV'erne grundet vilkår såsom en travl hverdag. For nogle opstår snakken om socialt ansvar derfor aldrig
3. *Branchen spænder ben* - brancher med tradition for stor udskiftning af leverandører samt kort opsigelsesperiode kan gøre samarbejdet skrøbeligt og svært at videreudvikle.

## Videre læsning

- Anker Brink Lund (red.) og Katja Isa Sørensen: "Sorgfrit udkomme & Timeligt velvære?: Komparative analyser af dansk socialøkonomi"
- EASME: Social Business Initiative (SBI) follow up: Cooperation between social economy enterprises and traditional enterprises
- Inspirationsark: Forretnings- og markedsudvikling i socialøkonomiske virksomheder. Af Kooperationen for Erhvervsstyrelsen.

# Anbefalinger

Undersøgelsen giver anledning til en række anbefalinger til henholdsvis SMV'er og SØV'er, som kan bidrage til at forløse potentialet for at strategiske partnerskaber kan opstå i fremtiden. Slutteligt har vi på baggrund af konklusion og anbefalinger opstillet spørgsmål til videre debat.

## Til SMV'er

1. Brug samarbejdet med en SØV til at løfte et socialt ansvar, der fremmer beskæftigelsen. Dermed gør SØV'en det, de er gode til – og I kan fokusere på jeres kerneopgave. Se jeres opgaver igennem og overvej, hvorvidt nogle af disse kunne indkøbes i en SØV. Det frigiver tid til jeres egne medarbejdere og skaber arbejdsglæde.
2. Gør samarbejdet formelt ved at nedskrive aftalen i en kontrakt, som løbende genvurderes. På den måde kan I forventningsafstemme hinandens rolle i partnerskabet samt hvilket fælles mål, I søger at nå. Når partnerskabet er nedskrevet, undgår I også, at det falder til jorden ved et eventuelt medarbejderskifte.
3. Fortæl jeres medarbejdere og omverdenen om samarbejdet med SØV'en. Gør det til et fælles projekt, der betyder noget, og som er en del af jeres sociale indsats. Det kan også nævnes på jeres hjemmeside eller ved tilbudsgivning i forbindelse med offentlige udbud, der stiller krav til dokumentation af socialt ansvar.

## Til SØV'er

1. Professionalisme er ét og alt, hvis I skal have et samarbejde i gang med en SMV, som kan blive til mere end et simpelt leverandørforhold. Som SØV bør I fremstå som en ordinær professionel virksomhed, som tilbyder et godt og konkurrencedygtigt produkt, leverer til tiden og er fleksible. Professionalisme handler også om at ansætte medarbejdere, som allerede har et netværk, de kan trække på, at tale forretningsprog samt at brænde igennem som ildsjæl og skabe et etos, som SMV'en vil respektere.
2. Tænk over, hvem du taler med, når samarbejdet etableres. Taler du med en CEO, er det gavnligt at nævne jeres status som SØV, og hvilket socialt ansvar I tager. Hvis ikke, er det essentielt at have produkt og ydelse i fokus, da det er dette, en SMV lægger mest vægt på. Deres opgave skal udføres – korrekt og til tiden.
3. Kig efter nye samarbejder i nærområdet. Det betyder noget for mange SMV'er at støtte virksomheder, som ligger tæt på. Det kan styrke relationen og gøre leveringstiden kortere – og dermed gøre jer mere fleksible som leverandør.
4. Find ud af en måde, hvorpå I kan synliggøre værdien af jeres samarbejde i forhold til at tage et socialt ansvar og fremme beskæftigelsen. Få nogle medarbejdere fysisk ud i SMV'en, enten på besøg eller for at udføre opgaven, eller lav fælles promovoring, oplæg eller opslag på sociale medier med SMV'en.

# Spørgsmål til debat

1. Hvordan kan kendskabet til socialøkonomiske virksomheder øges blandt SMV'er?
2. Hvordan kan SMV'er få større kendskab til SØV'er som værende professionelle samarbejdspartnere?
3. Hvordan videreudvikles et leverandørsamarbejde (bedst) til et strategisk partnerskab?
4. Hvilke aktører kan sættes i spil for at imødegå de barrierer, der kan være, når et samarbejde skal etableres?
5. Hvordan kan et strategisk partnerskab gøres realistisk, så det passer ind i SMV'ernes hverdag?
6. Hvilke brancher er oplagte at fokusere på i en indsats for at udvikle samarbejder til partnerskaber?

”

Forretningsmæssigt giver det mening. Med et socialt perspektiv giver det mening. Derfor giver samarbejdet 200 procent mening for os. Vi får både i pose og sæk.

- CEO Lars Francke Riisberg, Logimatic

## Om Cabi

Vi arbejder for et socialt ansvarligt arbejdsmarked, hvor mennesker og virksomheder lykkes.

Det gør vi ved at stille brugbar viden og operationelle værktøjer til rådighed for virksomheder og kommuner, der ønsker at fremme:

- udsatte menneskers muligheder for job og uddannelse
- udsatte medarbejderes muligheder for at blive i deres job
- trivsel og forebyggelse af nedslidning på arbejdsmarkedet.

### Om undersøgelsen

Notatet er udarbejdet af Cabi på foranledning af Rådet for Samfundsansvar og Verdensmål.  
December 2019.

