

# SAMFUNDSIVÆRKSÆTTER

Drivkræfter, barrierer og løsninger  
fra iværksætternes perspektiv

**Nordic  
Changemaker  
Map DENMARK**



# Partnerne bag



**Akademiet for Social Innovation** er et fællesskab af ledere på tværs af offentligt, privat og civilsamfund, der sætter sig selv i spidsen for det bæredygtige samfund skabt kollektivt. Akademiet katalyserer forandring gennem viden, netværk og dagsordensættelse.



**Ashoka** er verdens største netværk af sociale iværksættere og changemakere, der arbejder globalt med systemforandring, og med at gøre det muligt for mennesker at bidrage til forandring på positive måder.



**Reach for Change** er en international non-profit organisation, der, gennem kapacitetsopbygning af lokale sociale iværksættere og økosystemudvikling, arbejder for at forbedre livet for børn og unge.

Nordic Changemaker Map er medfinansieret af



# Indhold

## 04

**Forord:** Danmark har brug for samfundsiværksættere

## 05

Læsevejledning

## 06

Sammenfatning

## 07

Sådan har vi gjort

## 09

**Del 1:** Hvem sætter i værk for at skabe samfundsforandring og hvorfor?

## 18

**Del 2:** Udfordringer og barrierer

- # 1 Systemet fylder og er svært at samarbejde med
- # 2 Der mangler risikovillighed
- # 3 Det er ensomt at være samfundsiværksætter
- # 4 Der mangler bæredygtige forretningsmodeller

## 36

**Del 3:** Pejlemærker for et stærkere økosystem

- # 1 Social innovation kræver økonomisk innovation
- # 2 En ny fortælling om samfundsforandring
- # 3 Investering i infrastruktur og adgang til ressourcer

## 43

Digitale netværkshort

## 44

Tak til

# Danmark har brug for samfundsværksættere

**S**amfundsudvikling skabes af mennesker, der tror på, at tingene kan være anderledes, og at de selv spiller en rolle i at skabe løsningerne. De findes overalt i det danske samfund – i civilsamfundet, i offentlige organisationer, blandt politikere, på universiteter og i virksomheder. I denne rapport giver vi ordet til mennesker, der selv sætter i værk for samfundsforandring. Vi sætter lys på den ressource og drivkraft til at skabe et mere bæredygtigt samfund – økonomisk, socialt og grønt – som iværksætterier udgør. Vi belyser de barrierer, som iværksætterne møder i deres arbejde, og vi sætter en række pejlemærker for, hvordan vi kan skabe bedre rammer for samfundsværksætteri. Ikke fordi iværksætteri er målet i sig selv, men fordi vi tror på, at det er en vigtig drivkraft til at løse nogle af de store samfundsudfordringer.

Rapporten er en del af det nordiske initiativ Nordic Changemaker Map igangsat af Ashoka Nordic og Reach for Change, der har til formål at skabe viden om økosystemet for social innovation og iværksætteri i Norden.

Changemakere er det ord, Ashoka bruger globalt til at betegne mennesker, der sætter i værk for at skabe løsninger på samfundsproblemer.

En del af ambitionen med denne rapport er at begynde at skabe et dansk sprog om det. Så vi kalder dem samfundsværksættere. Kortlægningen viser nemlig, at vi i Danmark mangler et fælles sprog og forståelse af iværksætteri, der har samfundsforandring som formål. Den viser også, at der mangler rammer, kultur og infrastruktur, som understøtter det. Der er behov for handling, så samfundsværksættere ikke stilles dårligere end profitorienterede iværksættere. Og der er behov for langt større anerkendelse af samfundsværksættere, som investerer tid, energi og ofte også penge, i at skabe bedre løsninger for os alle.

Tak til alle jer, der har bidraget med jeres erfaringer og viden til kortlægningen! Det har været inspirerende og opløftende at tale med jer, der handler og skaber løsninger selv. Det giver håb for fremtiden og understreger det kæmpe potentiale, der er i at investere i området.

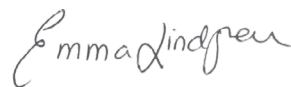
Denne rapport er første skridt på den rejse. Foran ligger et stort arbejde med at mobilisere centrale aktører på tværs af sektorer til sammen at skabe et stærkere social innovationsøkosystem. Vi glæder os til at komme i gang!



Marie-Louise Harritsø,  
Partnership Director,  
Reach for Change



Anders Folmer Buhelt,  
Akademichef, Akademiet for  
Social Innovation



Emma Lindgren,  
Nordic director,  
Ashoka Nordic

# Læsevejledning

**D**enne rapport dokumenterer samfundsværksætteres erfaringer med at skabe forandring og de udfordringer og barrierer, de oplever i deres arbejde. Rapporten bygger på en spørgeskema – og interviewundersøgelse blandt samfundsværksættere i hele Danmark gennemført af Akademiet for Social Innovation, Ashoka Nordic og Reach for Change i foråret 2021. I rapporten præsenterer vi centrale resultater fra undersøgelsen og peger på handling, som den nye viden giver anledning til.

Rapporten indledes med en sammenfatning af de vigtigste indsigter fra kortlægningen og en beskrivelse af, hvordan den er lavet. Herefter falder rapporten i tre dele:

**Del 1** præsenterer indsigter om, hvem der sætter i værk for at skabe samfundsforandring, hvad de arbejder med og hvorfor.

**Del 2** præsenterer centrale barrierer og udfordringer, som samfundsværksætterne oplever, og som står i vejen for, at de kan skabe samfundsforandring.

**Del 3** præsenterer tre pejlemærker for at styrke økosystemet for social innovation i Danmark og konkrete idéer til, hvordan det kan gøres.

Til sidst i rapporten finder du en kort beskrivelse af en række digitale netværkskort, som også er udarbejdet som en del af Nordic Changemaker Map samt en liste over alle dem, der har bidraget til kortlægningen.

## De ord vi bruger

**Samfundsværksætter** er vores bud på en dansk oversættelse af begrebet Changemaker. Det er individer og initiativer, som har identificeret en samfundsmæssig udfordring, udviklet en løsning og mobiliseret et hold til at løse udfordringen. Kernen i at være en samfundsværksætter er, at man selv har sat i værk – uanset om det foregår i en forening, en virksomhed, i en offentlig organisation, i samarbejder på tværs af organisationer mv.

**Social innovation** er at skabe løsninger, der opfylder et samfundsbehov mere effektivt, inkluderende og bæredygtigt. En afgørende drivende kraft i social innovation er samarbejde på tværs af sektorer, hvor forskellige aktører udveksler viden, idéer, ressourcer og nye samarbejder opstår.

**Økosystem** er den struktur eller ramme for udveksling mellem forskellige aktører, som er på et givet felt. Økosystemet kan være eller mindre veludviklet og i varierende grad understøtte udvekslingen gennem forskellige rammebetingelser, institutioner, ressourcer, kultur og handlinger.

# Sammenfatning

Samfundsiværksættere sætter i værk, fordi de er frustrerede over de eksisterende systemer og tror på, at deres løsning kan gøre en positiv forskel for samfundet. Mange har personlige erfaringer med det problem, de gerne vil løse, mens andre er drevet af en mere general social indignation.

De arbejder i mange forskellige organisatoriske kontekster: foreninger, virksomheder, fonde, kommuner og andelselskaber mv. Der er en stor koncentration af samfundsiværksættere i København og Aarhus – men de findes i hele landet og både i de større byer og i landsbyerne. Netværk, finansiering og opbakning fra andre er helt afgørende for, at samfundsiværksættere lykkes – og bliver ved, når det er svært.

## BARRIERER

De eksisterende systemer udgør en betydelig barriere, når samfundsiværksættere skal føre deres ideer ud i livet. Systemerne er ikke til at komme udenom, men opleves som meget svære at samarbejde med. Udfordringer ved at samarbejde med kommuner er et tema, der fylder for mange – også dem, der selv arbejder i en kommune.

Samfundsiværksættere oplever, at det bliver set som meget risikofyldt at samarbejde med dem. Det er en hæmsko for mange, at de er små og uprøvede organisationer, og at den løsning de har, ofte er både ukendt, anderledes og mangler

at stå sin prøve. Mange samfundsiværksættere oplever at blive mødt af omverden med forundring og skepsis. Der er ikke prestige i at være iværksætter med et samfundsmæssigt eller socialt formål, og mange oplever ikke at blive taget seriøst eller opfattet som uprofessionelle.

Finansiering og udvikling af en bæredygtig forretningsmodel er en stor udfordring for mange. Det er vanskeligt at få adgang til langsigtet og effektorienteret finansiering og kvalificeret hjælp til at udvikle sin forretningsmodel.

## PEJLEMÆRKER

Udviklingen af et stærkere økosystem for social innovation i Danmark skal pejle efter:

- 1.** Økonomisk innovation, så vi kan skabe nye bæredygtige forretningsmodeller og sikre finansiering til effekt og innovation frem for aktiviteter og projekter.
- 2.** Skabe en ny fortælling om samfundsforandring, der viser, at ansvaret for og adkomsten til at løse samfundsproblemer ligger hos os alle, og at samarbejde på tværs af sektorer er afgørende.
- 3.** Investering i infrastruktur, der sikrer udveksling af viden og ressourcer på tværs af økosystemet og giver samfundsiværksættere bedre adgang til de kompetencer, der er nødvendige for at føre deres idéer ud i livet.

# Sådan har vi gjort

**K**ortlægningen er lavet i et samarbejde mellem Akademiet for Social Innovation, Reach for Change og Ashoka Nordic.

Kortlægningen er en del af projektet Nordic Changemaker Map, der kortlægger økosystemer for samfundsiværksættere og social innovation i hele Norden. Det nordiske kort er det seneste kort i en række af Changemaker Maps, der er lavet af Ashoka i hele verden.

Datagrundlaget for kortlægningen er en spørgeskemaundersøgelse og en dybdegående interviewundersøgelse. Spørgeskema og interviewguide er udviklet af Ashoka Nordic og Reach for Change og er anvendt i alle kortlægninger i Norden, så resultaterne kan sammenlignes.

For at sikre at kortlægningen inkluderer en bred vifte af aktører og rækker ud over dem, som allerede var kendte af partnerne bag kortlægningen, er spørgeskemaet distribueret via snowball–metoden, hvor deltagerne løbende har nomineret andre på baggrund af en række kriterier (se tekstboks for kriterier).

Snebolden blev sat i gang ved at række ud til aktører med kendskab til feltet, som nominerede 5–10 samfundsiværksættere hver (se liste over aktører på **side 46**).

218 samfundsiværksættere blev nomineret via denne metode<sup>1</sup>, og heraf har 99 besvaret

spørgeskemaundersøgelsen, svarende til en svarprocent på ca. 45 (se liste over alle de deltagende på **side 44**).

Ud af de 99 spørgeskemaespondenter er 50 personer løbende blevet udvalgt til at deltage i dybdegående interviews. Sneboldsmetoden er ikke garant for, at vi har fået rakt ud til alle relevante, men har vist sig effektiv til at komme i kontakt med en bred vifte af samfundsiværksættere fra hele landet.

Analysen af de indsamlede data har fokuseret på at identificere tendenser ift. drivkræfter og barrierer, som samfundsiværksætterne oplever i deres arbejde.

Efter den indledende analyse af data på en række fælles analysemøder mellem teamet i Reach for Change og Akademiet for Social Innovation har vi afholdt to workshops, hvor cirka 30 personer fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewene har deltaget og bidraget til at kvalificere analysen og udvikle løsninger på de identificerede barrierer og udfordringer.

<sup>1</sup> 73 % af de nominerede blev nomineret via sneboldsmetoden, 27 % af Akademiet for Social Innovation og Reach for Change.

### Hvad er en samfundsværksætter?

I undersøgelsen definerer vi en samfundsværksætter som en person eller et initiativ, som har identificeret en samfundsmæssig udfordring, udviklet en løsning og mobiliseret et hold om at løse udfordringen. Personer er blevet nomineret til at deltage i undersøgelsen, hvis de passede ind i en af tre følgende kategorier:

#### Social iværksætter

En eller flere personer, der har lavet en organisation, som adresserer en samfundsmæssig udfordring på en innovativ og entreprenant måde.

#### Ung samfundsværksætter

En eller flere personer mellem 12 og 25 år, som er gået fra idé til handling og som involverer andre i deres løsning.

#### Samfundsværksætter initiativ

Et projekt og/eller samarbejde mellem to eller flere organisationer med fælles formål om at skabe social impact.

I rapporten skelner vi ikke mellem disse tre kategorier, men bruger den samlede betegnelse samfundsværksætter.



**DEL 1**

# Hvem sætter i værk for at skabe samfundsforandring og hvorfor?



Samfundsværksættere sætter i værk, fordi de er frustrerede over systemet og tror på, at de med deres idéer og løsninger, kan gøre en positiv forskel. Nogle har personlige erfaringer med det samfundsproblem, de gerne vil bidrage til at løse, mens andre er drevet af en mere general social indignation. Uddannelse og demokratisk deltagelse er blandt de temaer, som flest arbejder med.

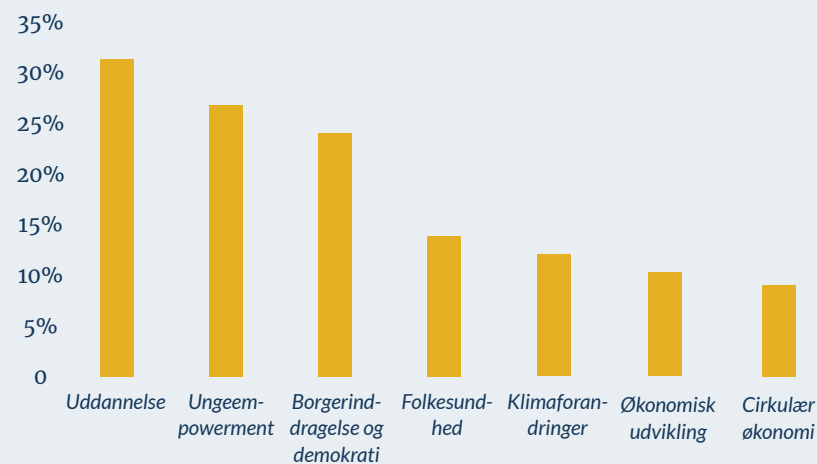
**E**n samfundsværksætter er en person eller et initiativ, som har identificeret en samfundsmæssig udfordring, udviklet en løsning og mobiliseret et hold om at løse udfordringen. I dette kapitel dykker vi ned i, hvad der kendetegner de mennesker, hvad de arbejder med, og hvad der driver dem.

Kortlægningen viser, at samfundsværksættere beskæftiger sig med en lang række forskellige samfundsproblemer, og at mange arbejder med løsninger på problemer, som står højt på den politiske dagsorden i Danmark. Uddannelse er

det emne, som flest angiver, at de arbejder med (32 %). Det efterfølges af ungeempowerment (28 %), borgerinddragelse og demokrati (25 %), folkesundhed (13 %), klimaforandringer (12 %), økonomisk udvikling (10 %) og en lang række andre emner, som under 10 % arbejder med.

98 % af samfundsværksætterne angiver, at de arbejder med flere forskellige temaer. Det tyder på, at mange med deres initiativer forsøger at skabe løsninger, der løser flere forskellige samfundsudfordringer på én gang.

### Uddannelse er den udfordring flest arbejder med



**Figur 1:** Uddannelse er den udfordring flest arbejder med. Note: Figuren er baseret på spørgsmålet: "Hvilket/hvilke samfundsudfordringer er din organisation rettet imod?" Mulighed for at vælge 2 svar. N= 99

### SAMFUNDSIVÆRKSÆTTERE I ALLE ALDRE – OG MANGE ER DE ENESTE I DERES BY INITIATIV

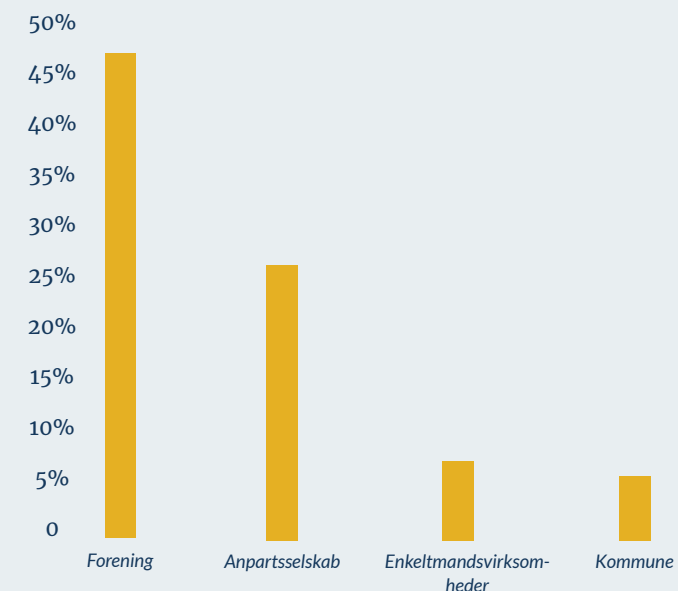
Aldersmæssigt er der en stor spredning på de samfundsværksætterne, der har deltaget i kortlægningen – fra en enkelt helt ung i kategorien 15–20 år og til de over 66–årige.

Flest samfundsværksættere befinder sig i aldersgruppen 46–50 år. Vi ser en lille overvægt af kvinder (56 %). Der er en stor koncentration i København (55 %), og der er langt ned til næste by, Aarhus, som rummer 10 %.

Derudover er det interessant, at 18 % af de samfundsværksættere, der har deltaget i kortlægningen, er den eneste i deres by.

En anden interessant observation er, at samfundsværksætterne arbejder i mange forskellige organisatoriske kontekster. Størstedelen, 46 %, driver deres arbejde i regi af en forening, 25 % i et anpartsselskab, 6 % enkeltmandsvirksomheder og 5 % er ansat i en kommune.

### Flest er organiseret som en forening



**Figur 2:** Flest er organiseret som en forening. Note: Figuren er baseret på spørgsmålet: "Hvad er din organisations juridisk anført som?" Mulighed for at vælge ét svar. N= 99

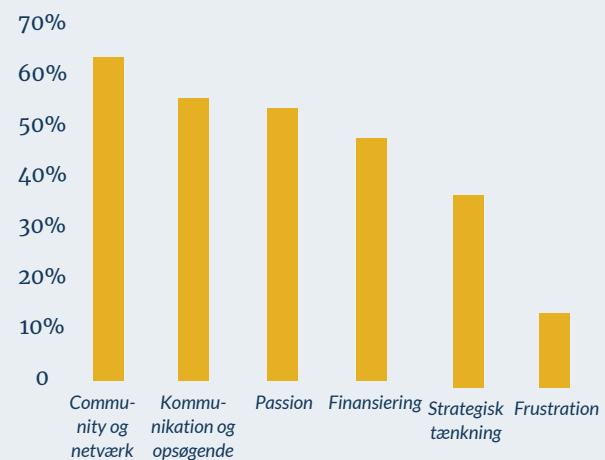
## NETVÆRK OG KREATIVITET SKABER MULIGHEDER

Selvom samfundsiværksættere kommer i alle aldre, fra hele landet og arbejder med en lang række forskellige samfundsudfordringer, er der en række fællestræk ift., hvordan de arbejder, og hvad der driver dem. I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt respondenterne om at angive, hvad der har været de vigtigste muliggørende faktorer i deres arbejde. Her er den hyppigste valgte faktor

“community og netværk” (62 %) efterfulgt af “kommunikation og opsøgende arbejde” (55 %), passion (53 %), finansiering (47 %), strategisk tænkning (35 %) og frustration (12 %).

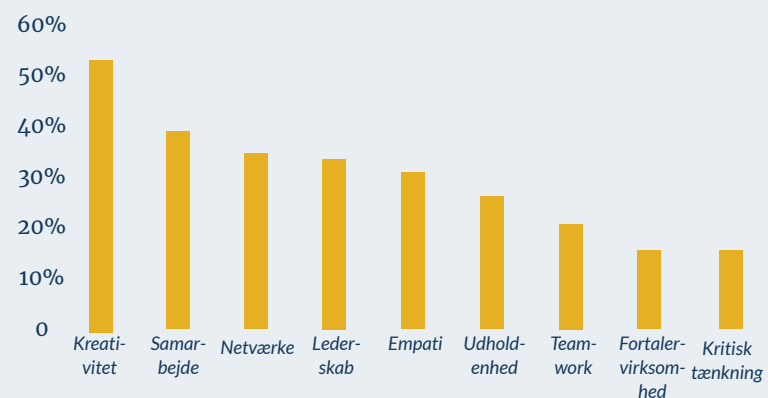
Når man spørger til, hvilke færdigheder samfundsiværksætterne gør brug af, så er den hyppigst valgte færdighed kreativitet (51 %), derefter samarbejde (38 %), netværke (35 %), lederskab (34 %), empati (32 %), udholdenhed (25 %), teamwork (20 %), fortalervirksomhed (15 %) og kritisk tænkning (15 %).

### Community og netværk er vigtigste muliggørende faktorer



**Figur 3:** Community og netværk er vigtigste muliggørende faktorer. Note: Figuren er baseret på spørgsmålet: “Vælg 3 nøglefaktorer, der har gjort dig i stand til at opnå impact”. Mulighed for at vælge 3 svar. N=99

### Kreativitet er den mest brugte færdighed



**Figur 4:** Kreativitet er den mest brugte færdighed. Note: Figuren er baseret på spørgsmålet: “Hvilke færdigheder vil du mene, at du har brugt mest på din rejse indtil nu?”. Mulighed for at vælge flere svar. N=99



# Galleri

Her kan du møde et lille udpluk af de samfundsværksættere, som indgår i kortlægningen.

**Simon Tykgaard**  
FlowRobe, Esbjerg, Anpartsselskab



“Hos FlowRobe drømmer vi om en bæredygtig modebranche. Vores app er en digital og social garderobe, som gør det sjovt og simpelt at give tøj nyt liv og skabe flow i garderoben.”

**Miechael Stian Hansen**  
Kaffe Karma, København, Anpartsselskab



“Kaffe Karma vil give flere socialt udsatte mulighed for at udvikle livsfærdigheder og meningsfuld beskæftigelse. Konceptet er, at vi sælger baristakaffe fra baristacykler. Bag cyklerne står et hold af frivillige og personale, som samarbejder om at skænke kaffen.”

**Alexander Stevns**  
URBAN 13, Frederiksberg, Anpartsselskab



“URBAN 13 er et socialøkonomisk initiativ, der har til formål at understøtte vækstlaget for iværksættere og samtidig gøre en positiv social forskel i lokalområdet. Det er et byprojekt, der indeholder et musik- og kultursted, gadeidrætsanlæg, rum for iværksættere, et kunstrum, en restaurant og snart et orangeri, galleri og udendørs café/bar.”

**Dorthea Funder Kaas**  
De små børns Bornholm, Rønne, Kommune



“De små børns Bornholm er et samlet og helhedsorienteret program for alle 0–6 årige børn på Bornholm. Formålet er at styrke, gentænke og videreudvikle den samlede kommunale indsats for småbørnsfamilier på øen, så endnu flere børn får de rette betingelser for at trives, lære og udvikle sig. Initiativet er forankret i Bornholms Kommune, og vi samarbejder med både en privat fond og et innovationscenter samt en lang række lokale initiativer som sociale organisationer, frivillige mv.”

**Solveig Søndergaard**  
Sheworks Atelier, Kolding, Anpartsselskab



“Vi skaber jobs til indvandrere – og flygtningkvinder med kompetencer indenfor tekstil og håndværk. Vi opgraderer overskudsmaterialer fra den danske tekstilindustri og producerer produkter, som vi sælger b2b.”

**Vibe Klarup**  
Hjem til Alle alliancen, København, Forening



“Hjem til Alle er en alliance af 20 partnere fra alle samfundssektorer, der er gået sammen for at stoppe hjemløshed blandt unge. Alliancen mobiliserer changemakere, udtænker nye boligmodeller i partnerskaber og leverer datadrevne politikker om, hvordan man kan stoppe hjemløshed.”

**Steffen Thybo Drostgaard,**  
Raido, København, Forening



“Raido er en nonprofitorganisation, der arbejder for, at alle unge kan skabe sig en god fremtid med uddannelse og stærke fællesskaber. Sammen med skoler, eksperter og kreative ildsjæle går vi nye veje for at mindske frafald gennem viden, indsatser og netværk.”

**Olivia Lyng, Millennial Consulting,**  
København, Forening



“Millennial Consulting forbinder ambitiøse og drevne studerende fra forskellige akademiske baggrunde med innovative SMV'er og start-ups i København. Gennem processen bliver de studerende udstyret med værktøjer og rådgivning fra erfarne konsulenter og mentorer.”

**Gülten Eminovski**  
StopMob, København, Forening



“StopMob er et dannelses- og anerkendelsesforløb, som fremmer trivsel for børn i alderen 5 til 9 år. StopMob består af 14 metoder, der skal hjælpe med at bygge bro mellem tanker, følelser og adfærd, så eleverne får en bedre selvforståelse.”

**Emil Bender Lassen, Project Access International,**  
København og London, UK Charity



“Project Access International er en velgørenhedsorganisation, der takler systemiske uligheder i adgangen til topuniversiteter. Gennem mentorprogrammer støtter vi studerende fra mindre privilegerede baggrunde til at realisere deres akademiske potentiale.”



# 5 drivkræfter

**F**em drivkræfter går igen hos samfundsiværksætterne, og er afgørende for deres motivation og muligheder for at arbejde med samfundsforandring. For mange samfundsiværksættere er det kombinationen af flere forskellige drivkræfter, som har været afgørende for, at de har sat deres initiativ i gang – og at de bliver ved.

1

## FRUSTRATION OVER SYSTEMET

Mange samfundsiværksættere fortæller, at frustration over det eksisterende system, har været og er, en vigtig drivkraft i deres arbejde. De oplever, at systemet fejler, og tror på, at deres løsning er bedre. Systemet forstås både som konkrete organisationer som fx kommuner eller andre offentlige institutioner samt myndigheder, og den lovgivning og de strukturer og kulturer, der har betydning for, hvordan de eksisterende indsatser er skruet sammen.

En del af samfundsiværksætterne har selv erfaring "inde fra" systemet, f.eks. fra jobcentre eller sociale indsatser, og har oplevet, at det fungerer på måder, der ikke løser problemet – eller faktisk er skadeligt for de mennesker, det skal hjælpe. De fortæller om tab af mening i deres arbejde, og at de med deres eget initiativ eller organisation forsøger at gøre det anderledes.

2

## PERSONLIG ERFARING MED PROBLEMET

En vigtig drivkraft for mange samfundsiværksættere er personlig erfaring med det problem, de arbejder med at adressere. Mange fortæller om mennesker, som de har tæt inde på livet, der har kæmpet med problemet og ikke fået den hjælp, de havde brug for. Det betyder, at mange er drevet af en meget personlig og følelsesmæssig motivation for at gøre noget ved problemet, fordi de selv har oplevet, hvordan det skader mennesker.

3

## SOCIAL INDIGNATION

Social indignation, dvs. følelsen eller opfattelsen af, at der er uretfærdighed i samfundet, og at man bør gøre noget ved det, er også en vigtig drivkraft for mange samfundsiværksættere.

Mange beretter om en konkret oplevelse, hvor de så eller oplevede uretfærdighed, mens andre fortæller om deres sociale indignation som en konsekvens af en opvækst i et socialt engageret miljø eller noget, de har udviklet igennem deres uddannelse.

4

## EN MULIGHED FOR AT GØRE NOGET

En gang i samfundsiværksætternes fortællinger om deres egen rejse, er, at der på et tidspunkt opstod en mulighed for dem for selv for at handle på den uretfærdighed eller det problem, de havde oplevet. En del er blevet inspireret af løsninger i udlandet, som de har set muligheder i at bringe til Danmark.

For andre har det været en ændring i deres egen livssituation, som har gjort, at de har kunnet tage springet. Mange beskriver, at de har haft en oplevelse af, at de både havde en mulighed for og evner til at gøre noget ved et problem, og at det ledte til en følelse af forpligtelse hos dem til at handle.

5

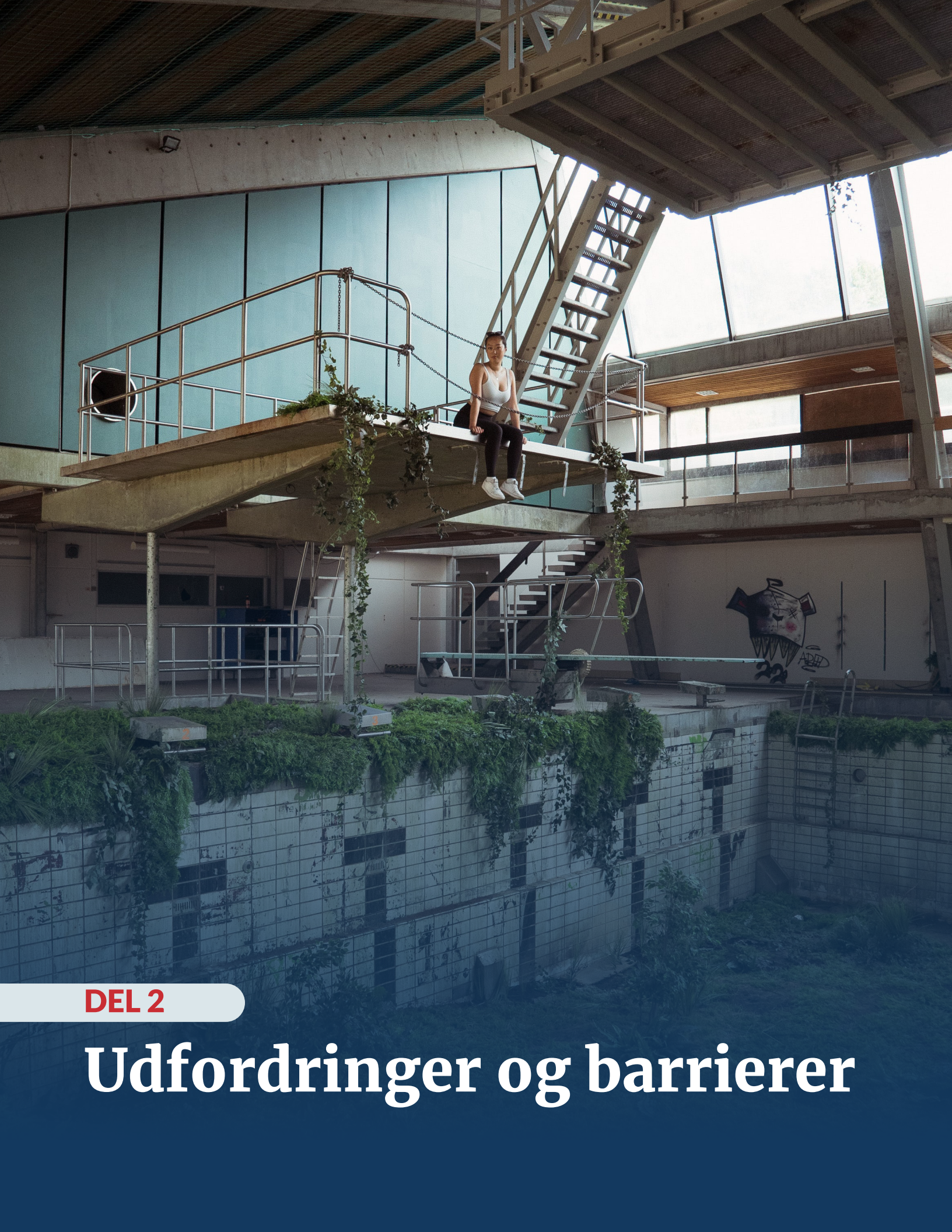
## OPBAKNING FRA NETVÆRK

I spørgeskemaundersøgelsen træder community og netværk frem som den vigtigste muliggørende faktor for samfundsiværksætterne.

Interviewundersøgelsen viser, at det både handler om sparring og mentorer, så man kan få hjælp til at træffe beslutninger og få viden og kompetencer, som man ikke selv har. Derudover er netværket ofte afgørende for adgangen til finansiering og ift. at mobilisere og rekruttere andre til at være en del af projektet.

Opbakning fra det personlige netværk og de nærmeste relationer også er helt afgørende for samfundsiværksætternes tro på projektet, udholdenhed og lysten til at blive ved.





## DEL 2

# Udfordringer og barrierer

**H**vilke barrierer oplever samfundsværksættere i deres arbejde?

Hvordan påvirker det deres muligheder for at skabe positiv forandring for samfundet? Og hvordan arbejder de med at overkomme barriererne?

På baggrund af en analyse af data fra spørgeskemaundersøgelsen og interviewundersøgelsen har vi identificeret fire centrale udfordringer, som går igen hos samfundsværksætterne, og som de oplever som barrierer for, at de kan skabe den forandring, de har sat sig for.

**# 1** Systemet fylder og er svært at samarbejde med

**# 2** Der mangler risikovillighed

**# 3** Det er ensomt at være samfundsværksætter

**# 4** Der mangler bæredygtige forretningsmodeller

# # 1 Systemet fylder og er svært at samarbejde med

Frustration over de eksisterende systemers evne til at løse problemer er en vigtig drivkraft for mange i at springe ud som samfundsiværksætter og starte noget nyt. Men systemerne udgør også en stor barriere, når samfundsiværksætterne skal føre deres ideer ud i livet. Mange samfundsiværksættere har som ambition, at de vil ændre den måde, systemerne fungerer på.

**F**rustration over systemet er en vigtig drivkraft for mange samfundsiværksættere. Men interaktionen med systemet har også afgørende betydning for samfundsiværksætternes muligheder for at føre deres ideer ud i livet. Adspurgt om, hvilket impact niveau (Se boks for uddybning af impact niveauer) de arbejder på, svarer 38 %, at de arbejder med skaleret direkte service, 24 % arbejder med systemforandring, 23 % arbejder med direkte service og 14 % arbejder med framework change.

Men uafhængigt af, hvilket niveau af impact, samfundsiværksætterne arbejder på, så er opfattelsen, at hvis de reelt skal løse det problem, de har sat sig for, er det nødvendigt at samarbejde med eller påvirke det eksisterende system.

Det hænger formentlig sammen med, at Danmark – i sammenligning med mange andre lande verden over – er et samfund med omfattende og udbyggede systemer, som

løbende er blevet etableret for at håndtere problemer og løse samfundsmæssige behov.

Det betyder, at de fleste samfundsiværksættere oplever, at der på den problemstilling, de gerne vil bidrage til at løse, allerede er en fast struktur og et aktørfelt, som de må forholde sig til. Meget få samfundsmæssige problemstillinger er i Danmark ikke forsøgt løst allerede – og som oftest har den offentlige sektor en eller anden grad af ansvar for at håndtere problemet.

## Hvad mener vi, når vi siger system?

Når samfundsiværksætterne i denne kortlægning taler om systemet, så mener de typisk konkrete offentlige aktører som fx kommuner, ministerier og uddannelsesinstitutioner. Men systemet opleves også i mere abstrakt forstand, som lovgivning, kultur og normer, der har betydning for relationerne mellem forskellige slags aktører – og hvordan samfundsiværksætterne oplever at blive mødt.

## Impact niveau

**Direkte i service** betyder, at organisationen arbejder direkte med at levere ydelser, som fx undervisning, mad, terapi mv. til målgrupper med behov.

**Direkte i skaleret service** er modeller, hvor man gennem effektiv distribution af en direkte service kan skabe forandring for mange individer.

**Framework change** handler om at skabe strukturelle forandringer ved at ændre normer og opfattelser i samfundet. Det indebærer at samle og mobilisere individer og etablerede institutioner om den forandring, man gerne vil skabe.

**Systemforandring** handler om at adressere de grundlæggende årsager til sociale udfordringer. Årsagerne er ofte integreret i et eksisterende system, som derfor skal forandres.

## FASTLÅSTE PROBLEMOPFATTELSER OG SILOTÆNKNING

Mange samfundsiværksættere oplever, at måden den offentlige sektor fungerer på og de lovgivnings – og styringsmæssige rammer, er en stor barriere for at afprøve nye løsninger og etablere samarbejder med nye aktører. Det oplever både samfundsiværksættere, der arbejder i og uden for systemet. Der tegner sig et klart billede af, at silotænkning og fastlåste opfattelser af både problemer og løsninger udgør en stor barriere.

I denne kortlægning har vi både interviewet samfundsiværksættere, der arbejder i og uden for systemerne. Nogle har samarbejdet med fx kommuner som en integreret del af løsningen, mens relationen for andre primært handler om at blive underleverandør til kommunen.

Hos begge typer er der en klar opfattelse af, at manglende muligheder for at se og arbejde på tværs af kommunale forvaltninger, lovgivningskomplekser og økonomiske strukturer er en afgørende barriere for samarbejde med aktører, der forsøger at skabe nye typer af løsninger.

Et eksempel på dette er, at hvis du har en løsning, som kan bidrage til at styrke beskæftigelsen, men som er målrettet unge i folkeskolen, så vil skoleforvaltningen ikke være tilbøjelig til at gå ind i samarbejdet, fordi gevinsten høstes i beskæftigelsesforvaltningen.

Et andet eksempel er, at hvis man gerne vil være underleverandør til et kommunalt jobcenter, så kræver det, at den løsning man har, passer fuldstændig ind i de meget detaljerede lovgivningsmæssige rammer, der er for beskæftigelsesindsatsen, fx ift. hvor lange forløb må være. Det betyder, at nye løsninger ofte ikke kan blive en del af den etablerede beskæftigelsesindsats.

“ De rammer, der er for beskæftigelsesindsatsen i Danmark er den største barriere. Vi har prøvet at få samarbejder op at stå med kommuner, men vi render ind i rigtig mange problemer pga. længden i vores forløb og fordi vi vurderer folk personligt, om de passer. Vi bruger ikke bare kommunens kasser. Så alle de, der er tilknyttet jobcenteret, laver vores forløb frivilligt ved siden af aktiveringen i jobcenteret. Det er både et problem for den enkelte deltager og et problem for vores forretningsmodel, fordi kommunen ikke kan visitere til vores forløb.

*Marie Hoff, Projektleder, Hack Your Future*

Et andet aspekt af denne udfordring handler om de kommunale udbud, som ifølge flere samfundsiværksættere ofte er så udspecificerede, at det er svært at byde ind på, hvis man kommer med en ny løsning. På den måde bliver måden, man laver udbud på i kommunerne, en hæmsko for innovation og nytænkning.

## FLERE OM ANSVARET

Flere samfundsiværksættere peger på, at det er meget svært at komme til at byde ind med en løsning på et problem, som det offentlige system har (eller bliver opfattet som havende) ansvaret for at løse.

En af udfordringerne er, at de offentlige aktører ofte ikke deler opfattelsen af, at problemet ikke bliver løst eller, at der er behov for at involvere andre aktører. Men det gælder også i de tilfælde, hvor der er en erkendelse hos de offentlige aktører af, at problemet ikke løses godt nok, og der er behov for nye løsninger. Men fordi det offentlige formelt har ansvaret, og der er opbygget en struktur om at gøre det på en bestemt måde, kan det være svært at invitere andre ind.

Samtidig oplever de samfundsiværksættere, der arbejder inden for de offentlige systemer, at det er svært at komme til at gøre tingene anderledes, fordi organisatoriske strukturer, økonomiske incitamenter og kultur spænder ben.

“ Der er behov for en kultur – og mindset – ændring i det offentlige om, at de med dyb praksisnær viden skal være involveret i at udvikle og nytænke på tværs af områder og inddrage andre sektorer. Tværgående udviklingssamarbejde bliver i dag ofte udfordret af de enkelte områders manglende prioritering af tværgående aktiviteter og diskussion om hvem, der skal betale for medarbejdernes tid.

*Anna Helene Møllerup, Chefkonsulent, Socialt udviklingscenter SUS.*

Det tyder på, at hvis vi gerne vil have flere til at tage ansvar for at løse samfundsmæssige problemer og gerne vil involvere ikke-offentlige aktører i at udvikle løsninger, så kræver det, at offentlige aktører skal agere og have mulighed for at agere anderledes.



Her er muligheden for og incitamenter til at samarbejde på tværs af forvaltninger og områder afgørende – både ift. samarbejde med eksterne men også for muligheden for nye løsninger internt i kommunerne.

## PERSONLIGE KONTAKTER ER AFGØRENDE

Kortlægningen giver også nogle indikationer på, hvad der skal til for at lykkes med at skabe samarbejde mellem samfundsiværksættere og offentlige aktører.

“ Kommunerne – som består af en masse forskellige aktører – er nogle meget rigide systemer, når man kommer udefra og gerne vil samarbejde. Men jeg oplever en opblødning på vej, hvor man f.eks. er blevet bedre til at samarbejde på tværs i afdelinger i kommunerne. Og de små kommuner agerer ofte mere fleksibelt og risikovilligt.

*Jon Nedergaard, Projektleder, Sportucation*



**“ I kommunen slås vi meget med, at tingene er opdelt i små afgrænsede butikker – vi mangler ofte det større organisatoriske fællesskab. Jeg tror, at de store slag skal gøres inden for egne rækker i kommunen, så vi kan arbejde mere på kryds og tværs.**

*Dorthea Funder Kaas, Programleder, De små børns Bornholm.*

Mange samfundsiværksættere peger på, at det er personlige kontakter i systemet og enkeltpersoner, som har åbenhed og vilje til at invitere nye indenfor og prøve nye løsninger af, som kommer til at være afgørende for, at man kan lykkes med at få et samarbejde op at stå. Særligt relationer og opbakning fra den øverste – og ofte politiske – ledelse i kommunerne, bliver fremhævet som afgørende.

Flere peger også på, at deres egen erfaring med at arbejde inden for systemet både har givet

indsigt og netværk, som er afgørende for, at de kan komme igennem til systemet med deres idé. Personlige relationer og forståelse for hinandens virkelighed er vigtige for, at man kan skabe samarbejder på tværs.

Samtidig peger flere samfundsiværksættere også på, at de oplever, at samarbejdet med kommunerne er blevet lettere i de senere år, fordi der er kommet blik for, hvad det kræver at samarbejde med aktører udenfor.

## # 2 Der mangler risikovillighed

Samfundsiværksættere oplever, at det bliver opfattet som meget risikofyldt at samarbejde med dem, og at mange ikke er villige til at løbe den risiko. Det er en hæmsko for samfundsiværksættere, at de er små og uprøvede organisationer, og at den løsning de har, ofte er både ukendt, anderledes og mangler at stå sin prøve.

**F**or at samfundsiværksættere kan realisere deres ideer kræver det opbakning fra andre – både finansielt og gennem andre former for samarbejde. I samfundsiværksætternes fortællinger om, hvorfor de lykkes med deres projekter, går oplevelsen af, at nogen har turde satse på dem, igen.

Men mange samfundsiværksættere oplever også, at potentielle samarbejdspartnere (både finansielle og andre) opfatter det som meget risikofyldt at samarbejde med dem, og det ofte er en betydelig barriere for at etablere samarbejder.

Det handler både om, at samfundsiværksætterne ofte er nye organisationer, der ikke har et langt

organisatorisk CV, de kan vise frem, og at de ikke har modtaget investeringer eller donationer før.

Det handler også om, at den idé eller løsning, de arbejder med, er under udvikling og skal testes, og samtidig ofte repræsenterer et brud med den gængse måde at tænke på en problemstilling.

Samfundsiværksættere skal altså overbevise andre om at “satse på” dem, som er små og uprøvede, og på en løsning, som er anderledes og bryder med plejer. Og det er svært. Det kan de fleste iværksættere og innovatører nok genkende. Men kortlægningen peger også på, at der blandt iværksættere, der arbejder for samfundsløsninger, er nogle særlige udfordringer, som gør sig gældende ift. hvordan ricisi opfattes og håndteres.

**“ Det er umådelig svært at være en nystartet og lille organisation. Alt for ofte går funding og donationer til store og veletablerede organisationer, og på den måde kan det være svært at få fodfæste og vokse sig større.**

*Belinda Hornshøj, stifter af Heartwork*

## INGEN INCITAMENTER TIL AT UDFORDRE PLEJER

Som beskrevet i udfordring #1 om systemet, så er samarbejde med kommuner og andre offentlige organisationer nødvendigt for de fleste samfundsiværksættere.

Derfor er offentlige organisationers og i særdeleshed kommunernes opfattelse og håndtering af risici et tema, der fylder for mange samfundsiværksættere. Det gælder både for dem, der arbejder inde i kommunerne og dem, der samarbejder med kommunerne udefra.

Oplevelsen hos mange er, at der ofte er en utryghed i kommunerne ved at afprøve nye ting, fordi det bliver opfattet som indebærende en langt større risiko for at begå fejl, end hvis man fortsætter som, man plejer.

Samfundsiværksættere oplever samtidig, at der i kommunerne er en tilbageholdenhed ift. at samarbejde med mindre, ukendte organisationer, der ikke har en lang track-record, fordi det – hvis noget så går galt eller ikke lykkes – vil se dårligere ud for kommunen, end hvis det samme sker i et samarbejde med en større, veletableret organisation.

Risikoen for at blive beskyldt for at have satset på en ny, ukendt aktør, afholder altså kommunerne fra at samarbejde med samfundsiværksættere.

“ Størrelse og soliditet er afgørende for at blive taget alvorligt – mange vælger den sikre løsning, fordi det aldrig fører til kritik at hyre McKinsey, mens man kan komme i problemer, hvis en mindre og mindre kendt aktør laver noget kontroversielt.

*Klavs Mørk, Ejer, Læringsbeviser.dk*

Et andet aspekt af denne problemstilling er, at det at afprøve nye løsninger ofte kræver, at man må udfordre den etablerede fortolkning af regler og rammer i kommunerne. Samfundsiværksætternes oplevelse er, at der hverken er incitamenter eller lyst til det.

## HVOR KOMMER RISIKOVILLIGHED FRA?

Det er nok hverken overraskende eller mærkeligt, at det nye og uprøvede bliver opfattet som risikofyldt. Men hvis man ønsker innovation og nye løsninger, så er det svært at komme uden om at skulle prøve noget nyt.

Så spørgsmålet er om og hvordan, man kan ændre på kalkylen hos kommunerne, så det ikke bliver opfattet helt så risikofyldt at samarbejde med nye aktører? Eller så risikoen opfattes som tilstrækkeligt attraktiv at løbe.

Samfundsiværksætterne peger selv på, at opbakning fra den øverste ledelse og politisk opbakning er helt afgørende for, at samarbejde med og i kommunerne lykkes.

Det gælder både når idéen skal sælges ind til at starte med og længere henne i samarbejdet, hvor det er afgørende at have en “sponsor” højt oppe i systemet, som er villig til at påtage sig ansvaret, og som holder fast, også når tingene bliver svære eller ikke går som planlagt. Risikokalkylen i systemet er altså meget afhængig af den øverste ledelses position.

Flere samfundsiværksættere peger også på, at der skal være en større bevidsthed i systemerne om, hvad risikoen ved at fortsætte med at gøre, som man plejer, er.

Samfundsiværksættere har en oplevelse at, at udgangspunktet i kommunerne er, at det at fortsætte som man plejer indebærer en meget lille risiko for ikke at lykkes, mens at gøre noget nyt, indebærer en høj risiko – uafhængig af hvilken succesrate man egentlig har, med det man gør i forvejen.

“ Jeg oplever, at mange ikke er specielt villige til at samarbejde med små, nyopstartede initiativer. Det gælder både kommuner og fonde. Der er behov for en kulturændring og politisk prioritering omkring at støtte sociale iværksættere.

*Steffen Rasmussen, stifter, Fundamentet*

“ Forandringer i den offentlige sektor kræver klar ledelsesopbakning – ikke alene på idestadiet, men også når det bliver svært, og der er modstand.

*Pernille Randrup-Thomsen, afdelingsleder, Opgang til Opgang*

# #3 Det er ensomt at være samfundsiværksætter

Iværksætteri med sociale og samfundsmæssige formål er ikke almindeligt kendt i Danmark. Mange samfundsiværksættere oplever at blive mødt med forundring og skepsis fra omverdenen. Der er ikke prestige i at være iværksætter med et samfundsformål, og mange oplever ikke at blive taget seriøst eller at blive opfattet som uprofessionelle.

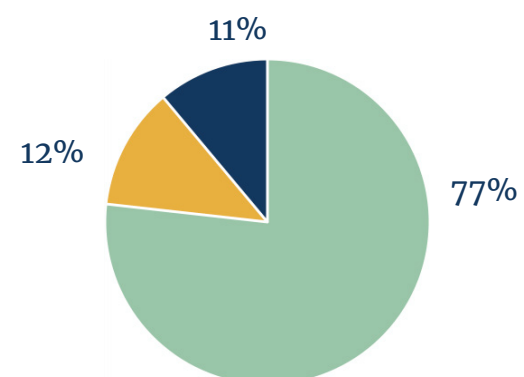
**S**amfundsiværksættere har selv en oplevelse af, at de arbejder i et nichefelt, som ikke er almindeligt kendt eller anerkendt i samfundet. Og at der mangler brugbare og anerkendte måder at tale om deres arbejde på.

77% svarer, at "Socialt entreprenørskab kun er kendt af få grupper og har begrænset gennemslag i den brede offentlighed". 12% mener, at socialt entreprenørskab er et veletableret og kendt begreb i den brede offentlighed.

På trods af, at iværksætteri de senere år er blevet almindeligt kendt og hyldet, bl.a. gennem det populære tv-program Løvens Hule, oplever samfundsiværksætterne, at iværksætteri med et samfundsformål i bedste fald bliver mødt med forundring og manglende forståelse – og i værste fald skepsis og mistro.

Mange samfundsiværksættere fortæller, at de helt afholder sig fra at bruge betegnelsen social iværksætter eller iværksætter om sig selv, fordi de oplever, at det er behæftet med en række negative konnotationer.

## Socialt entreprenørskab er et ukendt fænomen



- Socialt entreprenørskab kun er kendt af få grupper og har begrænset gennemslag i den brede offentlighed
- Socialt entreprenørskab er veletableret og et kendt begreb i samfundet
- Socialt entreprenørskab er slet ikke kendt af den brede offentlighed

**Figur 5:** Socialt entreprenørskab er et ukendt fænomen  
Note: Figuren er baseret på spørgsmålet: Hvor bevidst tror du, at den brede offentlighed er om socialt entreprenørskab/iværksætteri?  
Mulighed for at vælge ét svar. N= 99



## ER DU SERIØS?

Flere samfundsiværksættere har oplevelsen af, at de bliver opfattet som useriøse og uprofessionelle, og at de bliver mødt med skepsis overfor deres mission om at lave samfundsforandring.

**“ Jeg oplever, at det er svært for folk at forstå, hvad vi laver, og at det er svært for os at fortælle folk, hvem vi er. Vi vil både være kommercielle og en NGO. De (iværksætermiljøet, red.) forstår ikke, hvad vi er drevet af, og de forstår ikke altid tankegangen om, at man ikke behøver at tænke profit, og at vi har sat nogle regler op for os selv. Alexander Stevns, Direktør, Urban13**

De møder ikke forståelse for, at man forsøger at skabe positiv social forandring og samtidig skal skabe en økonomisk bæredygtig organisation til at drive den og selv have en indkomst.

Nogle oplever også at blive mødt med mistro, og at omverdenen stiller spørgsmålstejn ved deres hensigter, fordi de kombinerer ønsket om at løse sociale udfordringer og drive en forretning.

Det kan være svært at skabe forståelse for, at det kommercielle ben i organisationen er et middel til at skabe samfundsforandringen. Det peger på et paradoks i opfattelsen af samfundsiværksættere.

“ Vi anerkender og fejrer ikke Changemakere i Danmark. Iværksættere er vor tids rockstjerner, men ikke de, der har samfundsforandring for øje i stedet for profit. Klavs Mørk, Ejer, Læringsbevis.dk

På den ene side bliver de opfattet som uprofessionelle ildsjæle, der ikke kan finde ud af at drive forretning, mens de samtidig bliver mødt med en grundlæggende skepsis over for ønsket om netop at kombinere samfundsformål med forretning.

En del af forklaringen på dette paradoks skal måske findes i, at de bevæger sig i mellem to meget stærke og etablerede felter: iværksætteri og socialt arbejde/ velfærdsområdet.

Mange oplever at udfordre normer og kultur og ikke passe rigtigt ind nogen af stederne. De oplever konstant at skulle tilpasse sig forskellige normer, måder at tale og se ud på og tilpasse fortællingen om det de laver, alt efter hvilket felt, de bevæger sig på.

I den velfærdsfaglige verden møder de skepsis overfor, om de har de rigtige motiver og den rigtige faglighed, mens der i iværksætttermiljøet er skepsis overfor deres måde at tænke og drive forretning på.

## ALENE I VERDEN

Den manglende forståelse og anerkendelse, som samfundsiværksætterne møder, giver mange en følelse af ensomhed og udfordrer deres selvtillid og tro på deres projekt.

Mange fortæller, at de ikke føler sig som en del af et felt eller en gruppe, men står alene. Det kan være svært at fortælle historien om sig selv og det, man laver, hvis man ikke kan tale sig ind i et etableret felt eller pege på andre, der laver noget af det samme.

Derfor peger flere på, at det er vigtigt at skabe forbindelser mellem sociale iværksættere, så man oplever at være en del af et fællesskab, og sammen kan skabe en bredere forståelse for feltet.

“ Jeg møder ofte holdningen i iværksætttermiljøet, at sociale iværksættere er nogle, der ikke tjener penge, ildsjæle, en type, der ikke tænker langsigtet og bæredygtigt. Det bliver ikke set som lige så seriøst, fordi det ikke er profitorienteret.

Maria Flora Andersen, Direktør, Station

# # 4 Der mangler bæredygtige forretningsmodeller

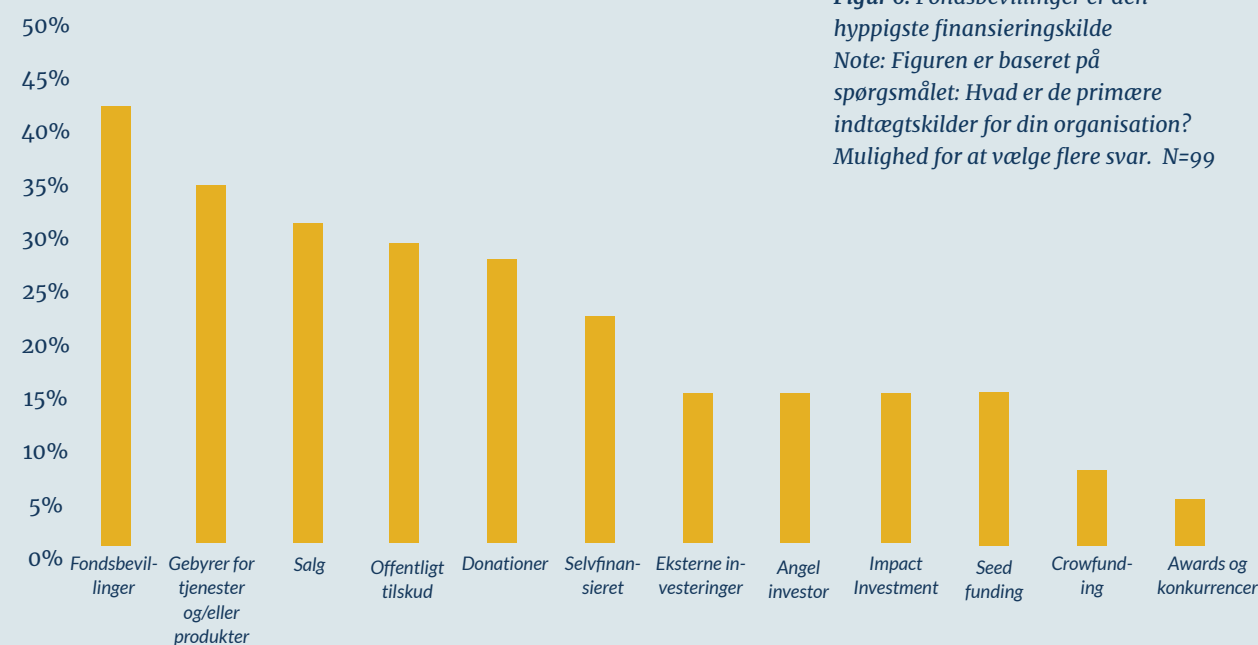
Mens impact–investeringer i Danmark og Norden er i kraftig vækst, er det fortsat vanskeligt for samfundsiværksættere at få adgang til finansiering og forretningsudviklingskompetencer, som bidrager til udvikling af bæredygtige forretningsmodeller.

Finansiering er afgørende for, at samfundsiværksættere kan komme i gang med at føre den forandring, de har sat sig for, ud i livet og etablere sig som aktører. Og finansiering er afgørende, når de skal videreudvikle indsatsen, koble den til eksisterende systemer og skalere.

Kortlægningen viser, at fondsbevillinger er den hyppigste finansieringskilde, men at langt de fleste samfundsiværksættere (76 %) baserer sig på en kombination af flere forskellige finansieringskilder.

Kortlægningen viser også, at samfundsiværksættere i Danmark kæmper

## Fondsbevillinger er den hyppigste finansieringskilde



Figur 6: Fondsbevillinger er den hyppigste finansieringskilde  
 Note: Figuren er baseret på spørgsmålet: Hvad er de primære indtægtskilder for din organisation? Mulighed for at vælge flere svar. N=99



med at finansiere deres indsatser og udvikle en bæredygtig forretningsmodel. 72 % af de adspurgte samfundsiværksættere svarer, at manglende finansiering er en barriere. Samtidig er det dog knap halvdelen (47 %), der peger på finansiering som en af de vigtigste muliggørende faktorer.

Det er i høj grad er den tid og energi, der bruges på at skaffe finansiering og den påvirkning forskellige finansieringskilder har på indsatsen, som er en udfordring – og altså ikke alene mangel på penge.

Samfundsiværksættere fortæller, at den tilgængelige finansiering ofte er projektfinansiering, som er afgrænset i tid, bundet op på nogle bestemte milepæle, og som fokuserer på udvikling og levering af aktiviteter frem for opbygning af organisationen og forretningen bag.

Det er svært at skaffe frie midler, som kan anvendes, hvor det giver bedst mening i forhold til udviklingen af indsatsen. Med andre ord, er det nemmere at skaffe finansiering til projekt end til effekt.

## FOKUS HOS FINANSIERINGSKILDERNE SÆTTER RETNINGEN

Mange samfundsiværksættere peger på, at de forskellige finansieringskilder er snævre i deres

fokus, og at det derfor kan være svært at koble deres idé med finansieringskildernes fokus.

Impact investorer har typisk en forkærlighed for det grønne område<sup>2</sup>, og mange filantropiske fonde er i de senere år blevet mere fokuserede og afgrænsede i deres interesseområder, så de f.eks. fokuserer på bestemte målgrupper eller problematikker.

“ **Et af problemerne ved fondsperspektivet er, at man får penge til noget nyt. Man vil ikke betale for grundlaget, men kun for det nye. Det skaber en større og større organisation hvor apparatet er underfinansieret.**

*Morten Goll, billedkunstner og tidligere direktør i Trampolinhuset*

Der er en oplevelse hos samfundsiværksættere, at adgangen til finansiering er meget siloopdelt, og at det derfor kan være svært at få finansiering, hvis det de laver, fx går på tværs af kommunale forvaltninger eller politiske områder, eller man forsøger at kombinere forskellige områder i forretningsmodellen. Det gælder fx aktører, der arbejder med at koble sociale indsatser med kultur, eller aktører, der arbejder med at styrke beskæftigelsen ved at lave indsatser målrettet folkeskolen.

<sup>2</sup> Det bekræftes i flere undersøgelser, der viser at op mod 80 % af den impact—rettede venturekapital i de nordiske lande er rettet mod det grønne område (“Nordic Impact Startups 2021”, Danske Bank/Dealrooms og ”Impact report: Nordic investors” fra The One Initiative).

Udfordringen forstærkes af, at interesser og vilkår hos finansieringskilderne ofte forandres, så der i perioder er finansiering til ét tema eller område, som kort tid efter mangler finansiering, fordi fokus i samfundet flyttes til et nyt område eller tema.

Mange samfundsiværksættere oplever, at finansiering kommer med en pris. Pengene trækker idéen og virksomheden/organisationen i en retning, uanset hvilken type finansiering, der er tale om.

Der er mange omveje i processen, og generelt er der større villighed til at finansiere nyt end til at finansiere kvalitetsudvikling og forretningsopbygning.

Derfor opstår en form for kamp mellem det at tilpasse sig det, som de med pengene vil have, og samtidig være tro mod det, man gerne vil arbejde hen imod og opbygge en bæredygtig organisation og forretning.

“ **Der er behov for mere dybdegående sparring om udvikling og testning af forretningsmodeller, der kan skabe finansiel bæredygtighed, fx accelerator— og mentorforløb med fokus på anerkendte forretningsmodeller, hvor arbejdet ikke blot igangsættes, men også testes og implementeres.**

*Emil Bender Lassen, Co—founder & Chair of Trustees, Project Access International*

## HJÆLP TIL UDVIKLING AF FORRETNINGSMODEL

Samfundsiværksættere mangler ofte viden, inspiration og sparring til at opbygge en bæredygtig forretningsmodel for deres organisation.

De oplever, at de skal kunne det hele – de skal kunne få ideen, udvikle og beskrive den, rejse penge til test, finde samarbejdspartnere, sælge, lave marketing og bygge en passende organisering. Det er en bred vifte af kompetencer, som typisk ikke kan rummes i en enkelt person.

I start—up branchen er der mange eksempler på, at en iværksætter sammen med finansiering fra en business angel eller en venturefond får meget kvalificeret hjælp og sparring til udvikling og gennemførelse af forretningsmodellen. Det ser væsentlig anderledes ud, når det kommer til samfundsiværksættere hvor finansieringen ofte kommer fra kilder, som fx filantropiske fonde, der typisk ikke har kompetencer eller engagerer sig i udviklingen af forretningsmodellen.

Der findes forskellige inkubatorer og lignende initiativer men kortlægningen peger på, at der er behov for at styrke adgangen og kendskabet til disse.

## UDFORDRINGER I OVERGANGEN MELLEM VÆKSTTRIN

Kortlægningen peger på, at der er store udfordringer med adgangen til finansiering for



samfundsiværksættere i overgangene mellem væksttrin. En del finansierer til at begynde med deres projekt med egne midler, mens en del sikrer finansiering fra en fond eller offentlige midler.

Denne finansiering er typisk til igangsættelse og afprøvelse, hvilket gerne skal føre til et såkaldt proof of concept, altså en sandsynliggørelse af ideens positive virkning.

**“ Hvis vi skal gå nye veje og skabe varig effekt på social- og uddannelsesområdet, skal vi blive bedre til at supplere de traditionelle socialfaglige og pædagogiske kompetencer med ekspertise fra den private sektor og startup-verden. Det gælder ikke mindst, når vi arbejder med at skalere design- og datadrevne løsninger, der understøttes af ny teknologi og innovative forretningsmodeller.**

*Steffen Thybo Drostgaard, Direktør, Raido*

Det næste væksttrin er ofte udbredelse eller skalering i en eller anden form, og dette niveau kræver for de fleste flere forskellige kompetencer og opbygningen af en organisation til at udføre løsningen.

Flere samfundsiværksættere siger, at dette niveau er svært at finansiere; der er ikke længere en ny spændende idé i fokus, men derimod opbygning af strukturer og forretningsmodel,

som typisk ikke appellerer til filantropiske fonde og offentlige puljer.

De investorer, der kan have interesse i dette stadie, kan til gengæld være varsomme med at investere i organisationsformer, der ikke kan skabes profit på baggrund af, fx foreninger eller socialøkonomiske virksomheder.

En beslægtet problematik er, at samfundsiværksættere typisk relativt tidligt i deres udviklingsforløb skal vælge, om de vil tage form som virksomhed, forening, erhvervsdrivende fond, socialøkonomisk virksomhed eller selvejende institution. I Danmark er reglerne sådan, at hvis man har en omsætning over 50.000 skal man registrere sig i CVR registeret og her tage stilling til organisationsform.

**“ Man kan nemt komme til at opfylde andres dagsorden og glemme sin egen i jagten på finansiering.**

*Christina Færch-Jensen, Holdleder for Team Mod på Livet og udviklingskonsulent hos Københavns Kommune*

Hvis dette valg skal træffes på et tidspunkt, hvor forretningsmodellen endnu ikke er udviklet og ekstern startkapital ikke er sikret, kan det være vanskeligt at overskue konsekvenserne af valget. Flere af de interviewede samfundsiværksættere giver udtryk for, at deres juridiske status giver dem udfordringer, de ikke havde forudset, da de registrerede sig.

## ET KUNDELØST MARKED

Den sidste, store, udfordring under denne overskrift er, at det ofte er uklart for samfundsiværksætterne, hvem der er kunden til den løsning, de arbejder med.

Hvordan passer løsningen ind i de eksisterende strukturer, hvem har en interesse i at finansiere indsatsen, og hvem høster en eventuel gevinst? Flere beskriver det som et kundeløst marked at ville lave løsninger på samfundets problemer.

Fx kan det være svært at overbevise filantropiske fonde om, at det er en god idé at finansiere indsatser, som opfattes som liggende inden for den offentlige sektors ansvarsområde, selvom der opleves forståelse for behovet.

Samfundsiværksættere, der gerne vil sælge ydelser og produkter til fx kommuner oplever, at udbud og leverandøraftaler er lagt an på store aktører, og at der er ikke incitamenter for kommuner eller andre til at prøve nyt eller til at prioritere innovation og social bæredygtighed.

Samtidig mangler der viden om effekten og omkostninger forbundet med de eksisterende indsatser.

Denne manglende viden står i vejen for nye løsninger, fordi gevinsten ikke kan godtgøres, når der ikke er et sammenligningsgrundlag, og fordi der ofte stilles større krav til de nye løsninger end til de gamle i forhold til at dokumentere deres virkning.



### DEL 3

# Pejlemærker for et stærkere økosystem

de to foregående dele af rapporten har vi beskrevet, hvad der driver samfundsiværksættere, hvilken forskel de gerne vil gøre for samfundet og de barrierer, de oplever i arbejdet med at gøre ideer og ambitioner til virkelighed. Nu vender vi blikket mod løsningerne og zoomer ind på, hvordan vi kan skabe bedre vilkår for samfundsiværksættere og dermed styrke den sociale innovationskraft i Danmark. På baggrund af de mange erfaringer, perspektiver og løsningsforslag, som samfundsiværksættere fra hele Danmark har bidraget med i denne kortlægning, har vi identificeret tre pejlemærker for arbejdet med at styrke økosystemet for social innovation i Danmark. For hvert pejlemærke præsenterer vi en række idéer til, hvordan vi kan arbejde videre med det. Nogle mere færdigbagte end andre. Men alle konkrete bud på, hvordan vi kan komme videre. Vi glæder os til at fortsætte arbejdet med at udvikle, udfordre og realisere idéerne sammen med alle, der gerne vil bidrage til et stærkere økosystem for social innovation i Danmark.

## PEJLEMÆRKE 1: SOCIAL INNOVATION KRÆVER ØKONOMISK INNOVATION

Kortlægningen viser, at finansiering og udvikling af bæredygtige forretningsmodeller er en stor udfordring for samfundsiværksætterne, og at jagten på finansiering udgør en barriere for, at de kan lykkes med at skabe samfundsforandring.

Det er ikke nødvendigvis fordi, der mangler penge til de områder, som samfundsiværksætterne arbejder med. Det er vilkårene og måden, som pengene bruges på, som ofte står i vejen.

Der er behov for at udvikle den måde, som vi som samfund bruger vores penge på, hvis vi gerne vil understøtte social innovation. Det gælder både filantropiske fonde, offentlige midler og private investorer.



Der skal kigges på pengestrømme og værdikæder, og vi skal blive klogere på, hvor der skal investeres, og hvor gevinsterne høstes. Med andre ord, så kræver social innovation også økonomisk innovation. I samtalerne med samfundsiværksætterne i denne kortlægning, er der opstået følgende ideer til, hvordan vi kan begynde at arbejde med det:



## VISIONSFINANSIERING

Der er behov for midler, som finansierer visioner og effekt fremfor indsats, aktiviteter og projekter. Den type finansiering kan tage mange former og komme fra både offentlige og private investorer og filantropiske fonde, men kernen i det skal være, at midlerne investeres i at skabe en bestemt effekt eller realisere en bestemt vision/mission. Et centralt element i at realisere dette vil være at skabe bedre grundlag for at måle og dokumentere sociale effekter – også på langt sigt – så man ikke som i dag primært fokuserer på at måle input og aktivitet fremfor effekt.



## VIDEN OM BÆREDYGTIGE FORRETNINGSMODELLER

Alle samfundsiværksættere arbejder på at gøre deres forretningsmodel bæredygtig, men der er ikke en fælles definition af, hvad en bæredygtig forretningsmodel er, og hvordan den kan se ud, når der er flere bundlinjer. Der er behov for at kommunikere gode eksempler på bæredygtige forretningsmodeller af forskellig karakter og skabe plads til udforskning og udvikling af

grundlæggende anderledes forretningsmodeller, end dem, vi kender i dag. Det handler bl.a. om at begynde at tænke forretningsmodeller, der går på tværs af sektorer, og som har værdikæder, der går på tværs af aktører.



## UDVIKLE BUD PÅ FINANSIERING AF ORGANISATIONER

Samfundsiværksætteri kræver en organisation til at understøtte det. Der er behov for en organisation bag til alt fra lønudbetaling, fundraising, afrapportering, markedsføring mv. Samfundsiværksættere kæmper med at skaffe tilstrækkelige midler til dette. Der skal derfor udvikles realistiske bud på løsninger på, hvordan "maskinrummene" i organisationerne skal organiseres og finansieres.



## IMPACT MÅLING

Samfundsiværksættere kæmper med at kunne dokumentere effekter og dermed businesscasen i at investere i deres løsninger. Der er behov for fælles rammer for, hvad vi betragter som positiv samfundsforandring/impact, som initiativer og indsats kan lægge sig indenfor og tage inspiration fra, når de definerer deres målepunkter. Det er vigtigt i forhold til anerkendelsen af social innovation og ift. at tiltrække investeringer.



## NY KATEGORI I CVR-REGISTERET

Samfundsiværksættere er udfordrede af at skulle vælge juridisk konstruktion for deres initiativ (forening, virksomhed, mv) tidligt i deres levetid. Beslutningen træffes ofte på et spinkelt grundlag med store konsekvenser ift. finansiering og forretningsmodel. Man kunne etablere en ny, evt. midlertidig, kategori i CVR-registeret, der angav at man arbejdede for et samfundsmæssigt formål, baseret på nogle klare kriterier, som man skal leve op til og bliver målt på.



## FONDE SØGER IDÉ

Samfundsiværksættere efterspørger et mere ligeværdigt forhold til finansieringskilderne, og at ansvaret for at lykkes bliver mere delt. Man kunne eksperimentere med at vende relationen mellem samfundsiværksættere og filantropiske fonde om, så det var fondene, der søgte om, at få lov til at investere i de samfundsiværksættere, som de vurderede kunne skabe den bedste løsning på et samfundsproblem.

## PEJLEMÆRKE 2: EN NY FORTÆLLING OM SAMFUNDSFORANDRING

Kortlægningen viser, at samfundsiværksættere i Danmark oplever at blive udfordret i deres adkomst til og begrundelse for at ville engagere sig i og arbejde for at løse samfundsproblemer på nye og anderledes måder. Det er især de samfundsiværksættere, som arbejder med sociale (i bred forstand) problemstillinger, som oplever det, mens klimaiværksættere ofte møder større forståelse og anerkendelse. Samfundsiværksættere oplever manglende forståelse for, hvem de er, hvad de arbejder med og ikke mindst hvorfor. Samtidig har de svært ved at finde holdbare måder at samarbejde med det etablerede system på, fordi deres løsninger ofte udfordrer den måde det systemerne opererer og tænker på. Hvis vi ønsker, at ressourcer fra alle sektorer bliver bragt i spil ift. at løse de store samfundsudfordringer fx ift. uddannelse, arbejdsmarked og sundhed, så kræver det en ny fælles fortælling om, hvem der har ansvar for og kan bidrage til at løse samfundsproblemer, og den forskel det kan gøre, hvis forskellige typer af aktører arbejder sammen om det. Det kræver også, at forståelsen af, hvad samfundsiværksættere kan bidrage med, står stærkere og når bredere ud. En ny fortælling om, hvem og hvordan vi skaber samfundsforandring, er derfor et vigtigt pejlemærke. I samtalerne med samfundsiværksætterne i denne kortlægning, er der opstået følgende ideer til, hvordan vi kan arbejde med det:



## BÆREDYGTIGHED ER IKKE KUN KLIMA

Vi skal styrke forståelsen for, at bæredygtighed har både sociale, økonomiske og klimamæssige aspekter. Vi skal insistere på uadskilleligheden og indarbejde begrebet i vores uddannelser og fx i entreprenørskabsundervisning, så der bliver skabt en kultur omkring bæredygtighedsiværksætteri.



## FORTÆLLE DE GODE HISTORIER

Der er behov for at synliggøre og skabe opmærksomhed om det arbejde og de resultater, som bliver skabt af samfundsiværksættere og fortælle vedkommende historier om det. Det kan f.eks. være gennem casesamlinger, kampagner, prisuddelinger og ved at give samfundsiværksættere muligheder for at få fripladser til relevante konferencer.



## STYRKE SAMARBEJDET MELLEMLIVÆRKSÆTTERE OG FORENINGER

Der er potentiale i at skabe bedre samarbejde mellem iværksættere og etablerede civilsamfundsaktører. Mange iværksættere har løsninger på de problemer, som foreningerne forsøger at løse, og foreningerne har ofte ressourcer og kompetencer til at udføre dem. Man kunne f.eks. lade sig inspirere af it-branchen, hvor der er tradition for samarbejde

mellem store, etablerede og små, nye aktører – ofte med opkøb til følge.



## FOKUS PÅ “INTRAPRENØRER” I KOMMUNERNE

De samfundsiværksættere, der arbejder inden for kommunerne (intraprenører), oplever de samme udfordringer med at trænge igennem med deres løsninger og skabe forståelse for, hvad de laver. Der er brug for at skabe netværk mellem intraprenører til at facilitere erfaringsudveksling, sparring og opbakning i mellem dem, og synliggøre deres arbejde med at skabe forandringer inde fra systemerne.

### PEJLEMÆRKE 3: INVESTERING I INFRASTRUKTUR OG ADGANG TIL RESSOURCER

Kortlægningen viser, at samfundsiværksættere efterspørger fællesskaber, sparring og adgang til kompetencer, der kan hjælpe dem med at opbygge deres organisationer og styrke dem i udførelsen af deres idéer.

Selvom der findes forskellige inkubatorer og kontorfællesskaber, så mangler der mødesteder og infrastruktur, som bedre faciliterer udvekslingen af ressourcer og samarbejde både samfundsiværksætterne imellem og i høj grad også imellem samfundsiværksættere og etablerede aktører, som fx virksomheder, kommuner og fonde.

Der er behov for at styrke forbindelserne mellem aktørerne, som gør at vi får et levende økosystem, der understøtter social innovation og samfundsiværksættere. Derfor er et vigtigt pejlemærke, at vi skal opbygge miljøer og infrastruktur, der faciliterer ressourceudveksling, samarbejde og forbinder mennesker og organisationer i økosystemet med hinanden. I samtalerne med samfundsiværksætterne i denne kortlægning, er der opstået følgende ideer til, hvordan man kan gøre det:



## FYSISKE MILJØER

Der er behov for at skabe fysiske miljøer for sociale iværksættere, hvor der er mulighed for gensidig inspiration, udveksling af ideer og ressourcer, samfinansiering af fx markedsføringskompetencer eller administrative funktioner, mulighed for at tiltrække investeringer og for at stimulere innovation, som man kender det fra fx klynger og iværksætterhubs.



## RESSOURCER FREM FOR PENGE

Ressourcer og støtte til iværksættere behøver ikke altid være penge. Små iværksætterinitiativer bruger ofte uforholdsmæssigt meget tid på opgaver, de ikke er trænet i eller de bedste til, fx markedsføring, salg, grafisk design, forretningsudvikling mv. Det vil være til stor gavn for dem at kunne låne en

kvalificeret medarbejder fx fra en virksomhed, en fond eller en større NGO. Det skal tænkes ind i partnerskaber og fx i virksomhedernes CSR strategier.



## SERIØSE UDVIKLINGSFORLØB

Samfundsiværksættere efterspørger længerevarende rådgivnings – og sparringsforløb, hvor de kan få hjælp og støtte til at udvikle deres idé og organisationen bag. Der efterspørges både forløb, som har fokus på organisationen og forretningen og forløb, som udvikler den enkelte iværksætter, fx talentudviklingsprogrammer.

# Hvad gør vi herfra?

**M**ed Nordic Changemaker Map – Danmark er vi blevet meget klogere på, hvordan vi kan støtte samfundsiværksættere i at skabe social innovation.

Denne viden er et vigtigt afsæt for arbejdet med at etablere en national platform for social innovation, som Akademiet for Social Innovation og Dansk Design Center er initiativtagere til, og som støttes af den Europæiske Socialfond.

Platformen, som vi kalder KOTE\_O, er en del af et europæisk netværk af nationale kompetencecentre for social innovation, som skal bane vejen for mere social innovation på tværs af Europa.

Viden og løsningsforslag fra kortlægningen spiller ind i platformens arbejde med at skabe et stærkere social innovationsøkosystem i Danmark og på sigt bane vejen for en national strategi for social innovation.

Der er nok at gå i gang med. Hvis du vil bidrage til arbejdet, så hiv fat i os eller læs mere på [socialinnovation.dk](http://socialinnovation.dk). Vi glæder os til at høre fra dig!

## Digitale netværkskort

Udover denne rapport indeholder Nordic Changemaker Map også et digitalt interaktivt netværkskort udviklet af Graph Commons. Værktøjet giver dig mulighed for selv at klikke rundt i økosystemet af samfundsiværksættere og udforske forbindelser og sammenhænge med udgangspunkt i forskellige temaer.

Den digitale kortlægning for Danmark består af i alt fire kort med hvert sit fokus. Ved at klikke på linket, bliver du sendt direkte til netværkskortet. Her finder du også guide til, hvordan du bruger dem.

[Danish Changemaker Map – Revenue & measurements](#)

[Danish Changemaker Map – Conditions & impact](#)

[Danish Changemaker Map – Themes & collaboration](#)

[Danish Changemaker Map – Skills & services](#)

# Tak til

## ALLE SAMFUNDSIVÆRKSÆTTERERE, SOM HAR BIDRAGET:

4Life Solutions	ElderLearn
Alternativets Unge	Elevaid
Askov Ridecenter – Det Unikke Tilbud	EVOLT
Boligforeningen 3B – KAB	Flexwerker
Bornholm & Bæredygtighed	FlowRobe
Bornholms Regionskommune – De små børns	Foreningen Trampolinhuset 2021
Bornholm	Forfatterskolen PS!
Café Ingeborg	Frontløbernetværket om Helhedsorienterede
Copenhagen Dome – Videnscenter for	indsatser
Socialøkonomi	Fundamentet og Center for Social Nytænkning
CORO Co–lab	GAME
DareGender	Givisme
Days of Impact, Esbjerg	Glad Fonden
Den Grønne Studenterbevægelse	HackYourFuture
Den Sociale Kapitalfond	Heartwork
DGI Sportucation	Hjem til Alle alliancen

Home.Earth	Platformen Esbjerg (Esbjerg Kommune og
Human Practice Foundation	Lauritzen Fonden)
Huusmann Media	Raido
Idrætsfællesskabet	Rapolitics
Joannahuset	Red Barnet Ungdom
JVD Invest	Rockwool Fondens Interventionsenhed
Kaffe Karma	Rådet for Sociale Investeringer, Aarhus
Konsulenthuset for Socialøkonomi	Kommune
Laeringsbevis.dk	Råt&Godt
LandSkaberne	Samtidens Akademi
Legacy	Sct. Hans Have
Lolland–Falster Lovestorm	SDG Student Ambassadors DK
Lær for Livet	Send Flere Krydderier
Læseforeningen	SHEworks Atelier
March mod Ensomhed	Skolens Venner
Melting Pot Foundation	Skraldecaféen
Menneskebibiloteket	Socialt Udviklingscenter SUS
Mentorbarn	Social Foodies
Meptek	Social Talks
Mewalii	Sociale Entreprenører i Danmark
MidwifeVR	Specialisterne Foundation
Millennial Consulting	Station
NEXTSTEP & FairFishing	Sterk ApS
Niis	StopMob
Nordic B Corp Movement	Sustainable Change Makers
Opgang2	SYMB
Ordsæl	Teach First Danmark
Project Access International	Team Mod på Livet
Projekt Q–Værk	The Seed

Tænk tanken Frej  
Ugly Duckling Games

Unge med Kant – KL

Ungdommens Røde Kors, Lokalfdeling Lyngby–  
Taarbæk

URBAN 13

VisionPilot ApS

VVC – Kursus & Competence Center

Vi er venner

We Do Democracy & Demokrati Garage

WeSolve

Wilma Care

Work&Care

Aarhus kommune – Opgang Til Opgang

Aarhus Kommune – Langtidsledige tager teten

Samfundsiværksætter

Copyright © 2021

Akademiet for Social Innovation

Rentemestervej 57

2400 København NV

#### **Akademiet for Social Innovation**

Anders Folmer Buhelt

Clara Dawe

Sofie Lau–Jeppesen

#### **Ashoka Nordic**

Celia Sanchez-Valladares

Emma Lindgren

Nathalie Sajda

#### **Reach for Change**

Ida Johansson

Marie–Louise Harritsø

Natasha Flowers

Nicklas Wallberg

#### **Design**

Ellen Minsavage

Celia Sanchez-Valladares

#### **Korrektur**

Bodil Buhelt

#### **Foto**

Adrian Cuj

Brooke Cagle

Kristopher Roller

Peter Larsen

Steffen Muldbjerg

Viktor Bystrov

William White

#### **ISBN**

978–87–980458–1–6

### **TAK TIL NETVÆRKSPARTNERE, DER HAR NOMINERET SAMFUNDSIVÆRKSÆTTERE TIL KORTLÆGNINGEN**

