

# Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises

---

## **Executive Summaries**

October 2018

# Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises

Executive Summaries

technopolis <sub>group</sub> October 2018

“The information and views set out in this report are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of EASME or the Commission. Neither EASME, nor the Commission can guarantee the accuracy of the data included in this study. Neither EASME, nor the Commission or any person acting on their behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein”

## Abstract

This study’s objectives are to analyse business co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises and provide validated recommendations to further support such co-operation. The study investigated the different patterns of co-operation, explored 16 specific aspects in greater detail and identified best practice in Member States and at enterprise level. The study also compared European trends with those in selected third countries and developed a model to evaluate the social impact and improve specific co-operations.

The study argues that co-operation between SEEs and traditional enterprises will increase in importance and have a greater positive impact as social and economic circumstances change. The findings can help European policy makers devise more effective supporting measures to unleash the full potential of co-operation between SEEs and traditional enterprises.

**Report submitted by a consortium of**

**Technopolis**

**Austrian Institute of  
Technology AIT**

**i-propeller**

**Lama Development and  
Co-operation Agency**

**Technology Partners**

**VTT Technical Research  
Centre of Finland**

*WITH*

**Institutul de Prospectiva**

**Q4I Consulting**

With support from:

Prof. Dr. Janelle Bassett Kerlin, Georgia State University, United States of America

Dr. Barbara Good, inspireresearch, Austria

Catherine Manning, Social Value, United Kingdom

Prof. Dr. Minjeong Kang, KAIST College of Business, South Korea

Lorenzo Newman, Ashoka, Learn More, Italy

Massimo Previtera, Ensie, Belgium

Prof. Dr. Luis Rubalcaba, University of Alcalá, Spain

Sara Seganti, European Venture Philanthropy Association, Belgium

Prof. Dr. May Seitanidi, Kent Business School, University of Kent, United Kingdom

Prof. Dr. Ola Tjørnbo, University of Waterloo, Canada

Renata Truzzi de Souza, NESsT Brazil, Brazil

technopolis<sub>group</sub>





# Table of Contents

---

<b>Executive Summary</b> .....	<b>2</b>
Literature review and analytical framework .....	3
Patterns of co-operation between SEEs and traditional enterprises .....	4
Specific forms of co-operations between SEEs and traditional enterprises .....	5
Cross country analyses .....	7
Social impact evaluation in the context of SEE-traditional enterprise co-operation .....	9
Recommendations for policy makers .....	9
<b>Résumé analytique</b> .....	<b>13</b>
Modèles de coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles .....	15
Formes spécifiques de coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles .....	16
Études de pays.....	19
Évaluation de l'impact social dans le contexte des coopérations entre EES et entreprises traditionnelles .....	21
Recommandations à l'intention des décideurs .....	22
<b>1 Kurzfassung</b> .....	<b>26</b>
Literaturrecherche und analytischer Rahmen .....	27
Kooperationsmuster zwischen SEE und traditionellen Unternehmen .....	28
Spezifische Formen der Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen.....	29
Länderanalyse .....	32
Bewertung der sozialen Auswirkungen der Unternehmenskooperationen von SEE und traditionellen Unternehmen .....	34
Empfehlungen für politische Entscheidungsträger*innen .....	35

## Executive Summary

---

The Executive Agency for Small and Medium Enterprises (EASME) commissioned the study “**Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises**”. The study investigates the various forms of co-operation between social economy enterprises (SEEs) and traditional firms across different European and non-European countries.

The **study’s objectives** are to analyse business co-operation between SEEs and traditional enterprises and provide validated recommendations to further support such co-operation.

In the context of this study, SEEs are defined as *organisations that trade for a social purpose and can adopt a variety of different legal forms within the social economy sector*. The SBI initiative’s approach focuses on three aspects of what we call SEEs, namely an entrepreneurial dimension linked to economic activities, a social dimension linked to societal impact, and a governance dimension linked to inclusiveness and participatory decision-making. SEEs combine characteristics of traditional, primarily profit-seeking enterprises and non-profit organisations and this hybrid nature is reflected in their ownership structure and operating models. They may pursue growth and scale in order to increase their societal impact.

Co-operation is defined as *the formal or informal relation by which two or more actors work jointly to solve a social problem, share resources, assets and risks and may create value for mutual benefit and for a society as a whole*. This often takes place in a cross-sector context, meaning that *it leads to the linking or sharing of information, resources activities and capabilities by entities in two or more sectors that could not be achieved by entities in one sector separately*.

The study argues that co-operation between SEEs and traditional enterprises will increase in importance and have a greater positive impact as societies change. The study discusses obstacles currently preventing a scaling up of co-operation and provides recommendations to help European policy makers devise more effective supporting measures to unleash the full potential of co-operation between SEEs and traditional enterprises.

The **study methodology** consists of desk research combined with quantitative and qualitative methodologies. Desk research was used to develop a conceptual framework for the analysis considering three stages or “moments”: (i) the initial conditions, drivers and linking mechanisms, (ii) process, and (iii) outcomes and accountabilities of cooperation combined with the analysis of organizational forms of co-operation. Quantitative data on different forms of co-operation and their drivers and obstacles were then collected through an online survey with a total of 1,160 responses from SEEs and 126 from company collaborators, complemented by qualitative data through 110 interviews. Best practice examples of existing co-operation were identified through the interviews. The regulatory framework in ten EU Member States and five non-European countries was investigated through a combination of desk research, the online survey and interviews. The data were analysed on a country and cross-country basis, and best practice examples of successful co-operation were identified and further investigated. Building on the research findings, a theoretical model was constructed to measure social impact of SEE-traditional enterprise co-operation. Finally, the empirical results were subject to discussions at a conference in early July 2018. The outcomes of the conference have been integrated in the final results and recommendations as well as discussions with DG Grow.

Methodologically, the study was challenging due to the lack of data and, linked to this, the conceptual ambiguity in the use of concepts such as SEE and social economy in the literature and among stakeholders.

## Literature review and analytical framework

The literature review identified **theoretical approaches** to analysing co-operations between SEEs and traditional enterprises. One of the key approaches used for this study is that of a Social Business Model, distinguishing social businesses from profit-maximising businesses and not-for-profit organisations and linking value generation to a balance between social and economic profit. Another related concept is the overall notion of New Business Model which regards long-term cooperative collaboration as a central element of social and economic value creation and treats time and energy as complementary means of trade to money. This model no longer regards ownership of property or means of production as central.

An important distinction when analysing the structure of the social economy, social entrepreneurship and social innovation, is that of social intrapreneurs creating social innovations *within* existing established organisations and the increased presence of social extra-preneurs operating as intermediaries *across* established organisations.

The literature review allows to conceptualise different **types of co-operation**. The term social partnership was first coined to label co-operation between a corporation and organisation from a different economic sector. The literature also links this to creating a collaborative advantage in addressing social problems. It is seen as a means to balance economic with social and environmental goals. Several authors argue that cooperation and the concept of shared value blur the line between for-profit and not-for-profit organisations, with a new type of hybrid organisation emerging of which SEEs are a part. Another key concept that guided our study is that of the Collaborative Value Creation (CVC) referring to benefits and value created by the interaction of collaborators that accrue to the organisations themselves and to society. Based on this, the study distinguished four types of co-operation: *philanthropic* partnerships where a partner merely provides financial support to an SEE, *transactional* partnerships where both partners exchange something that contributes to separate objectives, *integrative* partnerships where partners have joined objectives, and *transformative* partnerships where both partners align their missions to maximise mutual benefits and social impact.

Reflecting the concepts and theoretical constructs identified in the literature, we developed an **analytical framework** positioning co-operation, doing social business and value creation at the centre of links between traditional enterprises, SEEs, systemic intermediaries (including incubators, platforms, impact hubs, networks, etc.) and public sector organisations, and as resulting in social innovation and social impact in a regulatory, policy and financial environment and socio-cultural context. It is then important to assess the drivers and obstacles, the process, and the outcomes of such co-operation.

The principal **external drivers and obstacles to co-operation** were analysed at global, organisational and individual levels. A key driver to co-operation is the perception that many social challenges can no longer be solved either by the market or the public sector alone. Another key driver to co-operation is the political need to improve collaboration between the public and private sector and civil society, as defined in the United Nations' Sustainable Development Goals, the Flagship Initiative Innovation Union and the 2030 European Agenda for Sustainable Development. Trends in EU cohesion policy and the emergence of sharing and circular economy models are also conducive to co-operation between SEEs and traditional enterprises. Large traditional enterprises in particular are often driven by corporate social responsibility (CSR) to engage with SEEs.

Further *external* drivers at a global level include public support instruments. The public sector can **facilitate** co-operation between SEEs and traditional enterprises by lowering barriers for SEEs to participate in public procurement. The **regulatory and policy environment** in which co-operation between SEEs and traditional enterprises takes place can either facilitate it or pose a barrier. According to recent studies, the lack of a European label and legal status for SEEs may make cross-border co-operation difficult. In particular, heterogenous legal systems in the Member States regarding the legal status of SEEs can be identified in this regard.

*Internal* drivers, in contrast, refer to the motivation of individuals and organisations to engage in co-operation. Enablers at the organisational level include management skills, availability of financial and human resources, and alignment of objectives between partners.

**Key internal drivers to establish successful co-operation** include:

- Primarily, trust and alignment of values which is reflected in mutual understanding and acceptance and key to building a sustainable successful long-term partnership.
- Secondly, availability and access to resources such as time, workforce, and finance, lack of which affects especially the SEEs, which do not generate revenues on their own. Moreover, more resourceful partners may be hesitant to co-operate with potential partners perceived as less resourceful.
- Thirdly, visibility and recognition of SEEs competencies and capacities are of high importance.
- Finally, professionalism and transparency of SEEs a key for the establishment of co-operations with traditional enterprises.

Conversely, there are **barriers** to co-operation between SEEs and traditional firms to access to relevant networks. Furthermore, institutional barriers exist such as limited awareness of the social economy by the public and the traditional enterprises in particular and lack of appropriate rules and norms, and cultural barriers such as lack of mutual understanding. Lack of appropriate financing by financial institutions and the fragmentation of the public funding landscape, as well as lack of appreciation of the social economy and understanding of its functioning are other issues making co-operation difficult. Language is seen to pose a barrier to cross-border co-operation. Another important factor facilitating co-operation is access to financing. Lack of financing, conversely, appears to be the most important barrier.

### Patterns of co-operation between SEEs and traditional enterprises

According to the study results access to networks, gaining visibility and scaling up activities were mentioned in the surveys as the **main incentives to enter co-operations**. Partnerships are typically of a commercial nature, with partners entering into a customer-supplier relationship. The research findings furthermore suggest that SEEs mainly operate on a regional or national basis, with relatively few cross-border relationships. Sector-wise, food and nutrition and agriculture exhibit the highest number of co-operations, while sports and energy, natural resources and clean technology show the lowest. Differences between sectors are much less pronounced than between countries.

The research also suggests that cross-sector partnerships are most common among SEEs, traditional enterprises, and public authorities, followed by clustering and networking, with a strong territorial component. Clustering once again highlights the importance of regional or even local relationships as a facilitator to co-operation. The research findings also suggest that preliminary preconditions for (engaging in) co-operation are not always fulfilled, both in the case of SEEs and of traditional enterprises.

As regards the **relative importance of different types of co-operation**, a transfer of theoretical concepts into empirical practice is not easy to provide. However, the survey and interviews highlight that there are clear differences in the prevalence of the types of co-operations considered in the study.

One important factor determining the **pattern of co-operation** was whether or not the SEE partner is a professional business organisation itself. The results show, the stronger the professional attitudes of the SEEs are, the more like it is that they are able to enter into co-operation with traditional enterprises. Beside that the patterns of co-operation are more diverse and involve not only SEEs and traditional enterprises but also public entities, research centres, and local communities. The main conclusion is that the development of a win-win model is key for sustainability and the success of the co-operation and for its ability to make a social impact. One common model used is the establishment of networked strategic alliances.

The survey feedback also leads us to conclude that **co-operation has a material impact** in terms of facilitating access to broader networks and opportunities, to skills, knowledge and support, and in terms of improving credibility of co-operation partners. Just under half of survey respondents also state they



were able to develop new products/services as a consequence of the co-operation. Interview feedback also indicates that there is a willingness among partners to develop long-term, sustainable forms of co-operation, which would maximise the spreading of social innovations and their impact. However, both quantitative and qualitative data suggest the prevalence of transactional and integrative types of partnerships rather than transformative ones in the wide variety of cooperation forms identified. Furthermore, survey results indicate that the more mature, developed, close to business and sophisticated in using available funding sources and varying its co-operation means the SEE is, the higher the value co-operation with traditional businesses brings on achieving the SEE's organisational objectives. The more developed the partnership between the SEE and traditional business, the more impact it makes.

### Specific forms of co-operations between SEEs and traditional enterprises

The study includes the following **16 topics for more detailed research** concerning specific aspects of SEE-traditional enterprise co-operation from a systemic perspective.

The **integration of social entrepreneurship in the production process and the value chain of traditional businesses** differs by sector: SEEs have the highest degree of integration in waste management, fashion and food value chains, whilst their co-operation behaviour with traditional enterprises in e.g. the health sector is currently lower, whilst having definite potential. While integration is facilitated by geographic proximity of partners, and informal personal contacts, which create trust, the majority of SEEs surveyed for this study, do not participate in value chains.

Building on the **collaborative value chains** CVC framework, **hybrid value chains (HVCs)** were identified **as new models of co-creation between social enterprises and for-profit businesses for the EU development and neighbourhood policy**. According to the survey results, this form of co-operation does not play an important role for the majority of SEEs. The low importance might on the hand result from the resistance of traditional enterprises in their appreciation. On the other this could be due to the complexity inherent to such chains and the geographic reach. Typical forms encountered include a) HVCs of two globally operating organisations, b) HVCs through a dual structure, and c) an SEE bridging the value chain between two entities.

**Incubation of social start-ups and of separate business units in traditional firms (social intrapreneurship)** appears not to be a widespread but a promising phenomenon. Where it does occur, such forms of co-operation can act as a driver for innovation in the firm concerned, e.g. by creating a social business department and contributing to the establishment of corporate social incubators.

**Social extra-preneurship** plays a key role in facilitating co-operation. Many social extra-preneurs directly or indirectly finance SEEs, provide knowledge and build trust between partners. They help create a vision and build a consensus on challenges to be addressed through co-operation, such as water scarcity or sustainable food production.

The role of **local competitiveness clusters to stimulate co-operation between SEE and traditional enterprises** varies considerably across the Member States investigated for this study. The stakeholder feedback suggests that having a local dimension is a key success factor for co-operation whereas the notion of competitiveness is not something that SEEs would fully endorse. Moreover, SEEs and traditional enterprises often collaborate in clusters supported by public authorities. This suggests that there is scope for public authorities to support the emergence of local clusters linking the traditional and social economies.

Many for-profit firms have integrated co-operation with SEEs into their **Corporate Social Responsibility (CSR) and Responsible Business Conduct (RBC) policies**. In doing so, they may help SEEs access new markets, and provide them with financial or other support, including co-creation. A more evolved form of using CSR for traditional firms concerns developing integrated, shared value social impact strategies involving SEEs and the adoption of Corporate Social Innovation (CSI) strategies.

Stakeholder feedback suggests that **constructive and sustainable private procurement relationships between social and traditional businesses, and between social enterprises**

**themselves** can be decisive to the success of SEEs and a stepping stone to deeper co-operation. Apart from cost saving considerations, non-monetary value increasingly acts as a driver for procurement co-operation. Gaining knowledge and developing relationships can be reasons for SEEs to supply traditional enterprises. One issue for SEEs is that they often have to make investments in order to meet quality requirements set by procuring traditional enterprises. Moreover, regulation is sometimes perceived as too restrictive to allow for innovative procurement relationships between SEEs and traditional enterprises. Social value may be more easily created through continuous partnerships rather than one-off contracts.

**Sponsorship, competence, voluntary work and pro bono investments from traditional businesses to SEEs** are already well implemented forms of social and regular economy co-operation in Europe. Key factors enabling such forms of co-operation are transparency, mission alignment, pre-agreements on resources to be used, and a common definition of the expected benefits for all partners.

**Venture capital invested by traditional companies in SEEs** is on the rise but in absolute terms still relatively small when compared with more conventional financing streams from traditional companies to SEEs. Moreover, for the major objective of corporate impact investing – the scaling of SEEs – to reach its full potential, the practice of venture capital investing should be developed within the context of tailored financing and hybrid finance approaches, or even “ecosystems” for impact investing, better aligning the different actors (that could be) involved. Concurrently, corporate impact investing should reach more classical mainstream investors such as pension funds or banks, e.g. by using social impact bonds as an instrument. Also, our study unanimously acknowledges that venture capital investment is by definition much more than a financing practice: it involves long-term strategic engagement, with benefits accruing for the traditional as well as the SEE. Our research indicates that even though SEEs face challenges and constraints different from those faced by traditional enterprises, their **management styles** are not entirely different. Sustainable partnerships between the two can contribute to mutual learning and benefit both sides’ management styles. SEEs can become more professional and efficient, whereas traditional enterprises can benefit from SEEs’ creativity, entrepreneurial spirit and impact focus.

**SEEs can learn from traditional enterprises’ management methods and vice versa.** Traditional enterprises can teach SEEs advanced management methods, transfer technologies and professionalise their marketing and distribution. SEEs, in turn, can teach traditional enterprises how to integrate social goals into their business culture, employment policies and work organisation.

**Co-inspiration between social economy and traditional enterprises to promote gender opportunities and equal access to decision making positions** are taken seriously by SEEs according to stakeholder feedback collected for this study. Given that many conventional businesses also aim to boost gender equality, this can be a binding element between them and SEEs. Traditional enterprises can particularly learn from SEEs’ efforts to support employees in balancing professional and family life. One best practice describes an SEE providing advisory services to corporates on establishing policies supporting a better family life for men. Other areas of co-operation are equal job opportunities, gender balance in decision-making positions, and support for female entrepreneurship.

**Co-creation and co-opetition between SEEs and traditional enterprises in the circular economy** benefit from co-operation models focused on shared value, pushing SEEs to adapt to participate in this emerging trend. Circular models open promising patterns of business model innovation, be it through circular *supply networks*, products as services, extended product lifetime and sharing practices, among others. This may lead to broader and much varied modes of co-operation and at the same time competition (co-opetition) between enterprises and SEEs, and furthermore between the public and private sector. Systematic public policy could foster this development, particularly through public-private partnerships (PPPs): the latter may represent powerful ways to increase access to discarded goods, boost circular practices throughout value chains, facilitate the attainment of reuse targets while prompting new opportunities of work inclusion of vulnerable groups. For SEEs in the circular economy, the motive for co-operation with for-profits often stems from the opportunity to expand the scope and scale of the services provided, opening room for increased integration throughout the value chain. Besides,

best practice examples suggest that shared values and intrinsic motivation are key to successful co-operation between SEEs and traditional enterprises in the circular economy.

**Co-creation and co-opetition between social economy and traditional enterprises in the sharing/collaborative economy** is an emerging yet critical domain. Platform-based business models provide SEEs with new modes for redesigning services and products, mechanisms of participation and governance, and organisational forms. In this line, the emerging platform co-operativism movement offers an interesting outlook on collaborative models characterised by shared and distributed ownership of platforms. Indeed, this is a field where SEEs might experiment with decentralised and democratically controlled business models that make the most of digital technologies to create new ties and solidarity with localities. Nonetheless, most of the challenge is actually played around the smart use of technologies, and the level of *digital fluency* of organisations; this is a field where many SEEs are often lagging behind, both in terms of knowledge and skill set, and investment needed. We may then argue that emerging co-operation between SEEs and tech companies in the collaborative economy may represent a meaningful entry point not only to support innovative models and practices of *sharing*, but above all to foster a more widespread and uniform digital transition across Europe. Indeed, the regulatory aspect actually plays and will increasingly play a fundamental role, vis-à-vis the ‘fuzzy’ and rapidly evolving nature of the phenomenon.

The **exchange and use of dormant patents of traditional companies by SEEs** can play an important role in facilitating R&D co-operation, and this potential is acknowledged by stakeholders consulted for this study. In practice, IPR, and dormant patents in particular, do not yet play an important role for SEEs.

There may be synergies in SEEs and traditional enterprises collaborating on the **use of new technologies and digitalisation**, with SEEs benefiting from traditional enterprises’ uptake of such technologies, and traditional enterprises conversely learning from SEEs how to use these technologies responsibly. Such co-operation can benefit from the emerging trends of digital social innovation and tech-driven social entrepreneurship. Feedback collected for this study suggests that there is interest among SEEs in making more use of technology to improve their operations, and some examples illustrate how co-operation with traditional enterprises can help with this.

Several best practice examples were identified that demonstrate how new technologies can facilitate long-term partnerships between traditional enterprises and SEEs.

### Cross country analyses

Country reports were developed to analyse country-specific contexts and modes of co-operation between SEEs and traditional enterprises. The country reports have been conducted by using an analytical framework. However, there is a large variance among the European Member States in regard to SEE ecosystems that makes direct comparisons difficult.

Despite that heterogeneity the country analysis in 10 Member States revealed some noteworthy peculiarities of the situation in individual countries, highlighted below. These concerns both rules constituting barriers to such co-operation and public policy instruments supporting it. Key findings can be summarised as follows<sup>1</sup>:

- The Austrian public framework for example is strong in fostering **training and education in SEEs** (i.e. WISEs) which then engage in collaborative activities with the for-profit economy. Austria for example is rather weak in terms of providing a general legal framework for social enterprises, e.g. in terms of reuse targets and the role of SEEs therein.
- In France, the change in **the legal framework** has facilitated an increase in SEEs. Romania has also put in place relevant rules. In the UK, legislation in the early 2000s has fostered the development of a thriving social economy. Italy, which has a long third sector tradition, has recently

<sup>1</sup> It is to be emphasised that the following is mostly of narrative evidence. There is still a lack of empirical data that this study has not remedied.

updated its legal framework with the aim to further foster social enterprises and the social economy. Accordingly, clear legal frameworks act as an accelerator for the establishment and acceptance of SEEs from the perspective of traditional enterprises.

- While lacking a **legal framework** explicitly addressing SEEs, Germany's social market economy is quite conducive to co-operation between SEEs and traditional enterprises, with many of the latter being family-run businesses engaged in social projects on their own. At the same time, there remain (corporate) cultural barriers to co-operation between SEEs and traditional enterprises and chambers of commerce may not regard this as a priority. Moreover, social economy has not yet been mainstreamed into public funding schemes.
- In the UK, there has been a shift among SEEs towards **for-profit legal forms** due to increased maturity and competitiveness of the social economy, and co-operation with traditional enterprises is mainly used to scale up activities. The social finance and investment markets have developed dynamically in recent years. UK SEEs also have developed recognised tools to measure their social impact.
- Polish SEEs only emerged over the last 10–15 years and largely driven by **CSR strategies** in traditional businesses. Similarly, Romanian SEEs are a rather recent phenomenon, and emerged in part thanks to relevant EU funding.
- Many countries, such as Belgium, Italy and Spain still **lack measures** enabling SEEs and traditional enterprises to match. Despite willingness to collaborate, SEEs find it difficult to identify suitable business partners.
- **Lack of funding** is reported as an important obstacle to co-operation in all countries studied. French, Italian, Romanian and Spanish SEEs moreover report to be particularly dependent on public funding for co-operation with other entities.

A short **cross-country analysis** of research findings shows a diversity of settings among European Member States, suggesting that countries can learn from each other's different experiences. Support for SEEs in different countries varies drastically. Some countries have laws on the social economy as a whole, others have support only for development of co-operatives, others do not have any.

Overall, **the UK may be considered a best practice example** among the countries studied in depth given the maturity and professionalism of its social economy, the comprehensive regulatory framework and the availability of private sector funding.

Some essential insights emerged from the benchmark research on SEE-traditional enterprise co-operation in selected non-European countries:

- Unlike in Europe, in **Brazil** co-operation is often driven by traditional enterprises which are legally required to create social impact. A relevant conclusion for Europe is that integrating social clauses into corporate law may induce more traditional enterprises to collaborate with SEEs. Several best practice examples from Brazil could also be identified regarding venture capital invested by traditional enterprises via investment funds into SEEs, local competitiveness clusters between traditional enterprises and SEEs, the integration of social entrepreneurship into traditional value chains, and co-operation in the circular economy.
- Again, unlike in Europe, in **Canada** most investment funds to SEEs are provided by traditional financial firms: it is credit unions which act as major non-governmental for-profit funders of SEEs. From a governmental perspective, provincial policy in Quebec has given local authorities more leeway in actively tailoring their procurement practices to support community and co-operative efforts with the result that community development and the social economy in Quebec have become closely interlinked. Best practice from Canada relates to venture capital investment into SEEs, incubation of social start-ups, social extra-preneurs as agents of change, local competitiveness clusters and integration of SEEs into value chains.
- In **South Korea**, a government scheme supporting SEEs was introduced in 2007. This included a legal format and certification system for SEEs as well as public funding, procurement support, tax benefits and subsidies. This system was developed with certain societal challenges such as ageing

in mind from the start which helped focus support measures. As a result, the SEE sector in South Korea is very dynamic, however this may not be sustainable given the continuous reliance on public support. To remedy this, the government now promotes business partnerships between social enterprises and private corporations, with limited success. Compared with European SEEs, South Korean SEEs struggle (even) more to gain market access and visibility. Best practice identified from South Korea relate to incubation of social start-ups, and sustainable private procurement.

- Since access to finance in **Switzerland** is generally easier than in many EU Member States, there is a considerable number of funding possibilities for SEEs. Unlike in most European countries, commercial banks are keen to invest in them. Moreover, private foundations are quite important in supporting SEEs in the country. Specialist investors, intermediaries or financial instruments for SEEs are subsequently less widespread. Best practice from Switzerland concerns the integration of SEEs into value chains, incubation of social start-ups, sustainable procurement relationships, venture capital investment and the circular economy.
- The **US** appears to be exemplary in how traditional companies engage different co-operation strategies with SEEs at once. First, many US corporations are involved in the sponsorship of SEEs and in providing in-kind donations and technical support for them. This trend has only increased over time as corporations attempt to positively frame their business as a socially responsible actor in order to engage and maintain consumers and increasingly younger employees (millennials). Concurrently, US companies are increasingly engaging the incubation of social enterprises and social start-ups. Large US corporations often establish corporate foundations that partner with and fund the work of SEEs to promote specific social initiatives. American best practice was identified with regard to pro-bono investments, incubation of social start-ups, procurement, and circular economy initiatives

### Social impact evaluation in the context of SEE-traditional enterprise co-operation

This study analysed the current practices of social impact evaluation in the context of SEEs and firms' co-operation.

The quantitative survey showed that, despite the existence of a plethora of different methods, social impact evaluation is still practised by a minority of organisations, and encounters a number of challenges, especially when it comes to evaluating co-operation between SEEs and traditional firms. Among these challenges, the most frequently mentioned are the difficulty to identify a suitable approach and method, to mobilise the necessary resources and skill sets, and to access relevant data.

As a follow up of the analysis, a **Social Impact Model (SIM)** was developed in the form of a guideline to support practitioners (both SEEs and traditional firms) to identify their ideal method according to their specific objectives and available resources. The SIM (accessible from a separate attachment) was the result of a co-creation process which involved external experts, practitioners, and stakeholders, many of which participated in 3 dedicated co-creation sessions held during the conference of July 3<sup>rd</sup> in Brussels.

The SIM distinguishes between the impact of co-operation on the co-operating organisations, on beneficiaries-consumers, and on the broader ecosystem, and focuses on three potential areas of value, defined as "learning", "sharing", and "innovating". The model is presented divided into three chapters: (1) why evaluate, (2) what and how to evaluate, (3) how to use the evaluation.

### Recommendations for policy makers

Based on the research findings, recommendations were developed on possible actions to foster co-operation between the social economy and traditional enterprises at EU, national and regional levels. These are presented here in the order of appearance in the main report.

#### ***Recommendation 1 on Co-operation typology, drivers of and obstacles to co-operation***

It would be helpful to enhance the mutual recognition between SEEs and traditional enterprises through improving soft policies which create a favourable environment and increase the visibility of SEEs, and through hard economic policies which remove existing obstacles to the development and consolidation of SEEs.

**Soft policies** shall focus on: (1) promoting voluntary standardisation and labelling of SEEs, (2) enhancing transparency of the varieties of SEEs and their actions, (3) implementing a platform for the diffusion of best practices, generating a Code of Conduct for the co-operation between SEEs and traditional firms and measures to strengthen the cross-sector dialogue.

**Hard policies** shall focus on: (1) Stronger emphasis in EU innovation policy on social innovations, (2) enlarging harmonisation of legal setting of SEEs in Member States and (3) stronger requirements on publicly supported clusters and intermediaries to enhance the positioning of SEEs.

### ***Recommendation 2 on co-operation patterns***

The establishment of a co-operation glossary and guide would support SEE in their actions. Going along with that a Member State-based and even regional information centre for SEEs on how to receive financial resources and information would be helpful. Furthermore, a European SEE- traditional firm contest would be quite supportive in enhancing awareness of the wealth generated by co-operation, as would a stronger focus on social innovation measures that includes participation incentives for SEEs. Advisory services and technical assistance in generating sufficient financial resources are of high importance. Finally, capacity-building is of high importance for both SEEs and traditional enterprises.

### ***Recommendation 3 on specific forms of co-operation: Value chain***

Co-operation between SEEs and traditional firms strongly relies on opportunities for them to meet. Policy measures that enhance the availability of platforms where SEEs and traditional enterprises meet, are promising. Accordingly, regulations focused on integrating SEEs in value chains are strongly required. Measures, as for instance, certification, campaigns, voucher schemes and tax incentives are recommended. Furthermore, showcase campaigns and the establishment of credible testimonials and references by certifications will also help SEEs to enter value chains.

### ***Recommendation 4 on specific forms of co-operation: Hybrid value chains***

The notion of hybrid value chains (HVC) is still not well developed. Accordingly, public awareness measures to enhance the knowledge on the advantages of HVC are strongly recommended. Furthermore, the legal status of SEEs is of high importance for HVCs. Countries with legal frameworks for social enterprises are still the exception. The need for such special regulation was raised in many interviews carried out for this study. In countries where there are no explicit laws for SEEs, and where SEEs typically raise their own revenue through sales, sponsorships, advertising and membership fees and use this revenue to cover costs and for outreach and education, these are often treated the same way as conventional businesses and taxed accordingly. It is shown that innovative business models are required to promote co-operation among SEE and traditional enterprises.

### ***Recommendation 5 on specific forms of co-operation: Social intra-preneurship***

Social intra-preneurship is not, as yet, a widespread phenomenon. To enhance the number of social intra-preneurs, that either develop as separate units in traditional firms or come up by incubation of social start-ups, several measures are recommended. First measures to enhance the awareness for social intra-preneurs are strongly recommended. Additionally, policy programmes which aim to establish sustainable structures for social intra-preneurs by supporting “innovate with purpose” will help to accelerate the emergence of social intra-preneurs.

### ***Recommendation 6 on specific forms of co-operation: Cluster and networks***

Where clusters exist, their development was often circumstantial. It is more likely for SEEs to be involved in clusters which have a social orientation. In order to enhance the development policy measures

could provide incentives clusters who take a specific social orientation. Incentives could also be provided to stimulate cluster managers to establish links to SEEs. Contests and incentives to cluster managements are possible measures to enhance the perception of social orientation in clusters. The European cluster collaboration platform is currently focused on the traditional economy and provides useful tools such as a partner search. It could be more open to SEE clusters and to CVC actions. Social innovation clusters are another promising approach to enlarge the presence of SEEs in co-operation with traditional enterprises and public funding could be made available to stimulate these types of clusters. A voucher programme could enhance the willingness of companies to participate in those clusters.

***Recommendation 7 on specific forms of co-operation: Corporate social responsibility***

CSR strategies are an important stimulus for traditional enterprises to co-operate with SEEs. To accelerate the usage of CSR strategies for the establishment of co-operations between traditional firms and SEEs the following policy measures are suitable: (1) Increased disclosure and transparency in the types of CSR activities which take place. This helps the community at large better understand the wide brief of CSR and also helps to avoid social washing, for example. (2) Policy actions as information fora etc. to support the awareness of best CSR practices. (3) The generation of measurable objectives and indicators for CSR to give traditional enterprises a better view on the impact of their co-operation with SEEs.

***Recommendation 8 on specific forms of co-operation: Procurement***

Access to private and public procurement schemes are important in stimulating the creation of co-operations. In procurement processes win-win options happen when both parties gain from each other's expertise. In procurement non-monetary value is increasingly acting as a driver for procurement co-operation in the private sector.

Including social clauses in public procurement will help SEEs to gain easier access. Public authorities can organise "meet your supplier" events to link SEEs with procurers from regular businesses. At a national and EU level, the focus should shift from procurement contracts to longer term partnerships and service integration between traditional enterprises and SEEs. Fast-track innovation subsidies may help SEEs meet procurers' quality requirements. Public tenders at municipal and possibly higher levels of administration should include social clauses, more for municipalities. Although there have been several actions by the European Commission to stimulate procurement co-operation the study results would indicate these actions are not implemented sufficiently by procurement offices. Furthermore, measurable objectives and indicators for CSR will help both parties to identify the positive impact of their collaboration.

***Recommendation 9 on specific forms of co-operation: Access to finance***

Governments (local, regional, national) should explore ways to support impact investment intermediaries and promote existing EU instruments more widely. One priority for the EU should be the coordination of EFSI Equity instruments, specifically covering the broad landscape of financial intermediaries, investment alongside business angel funds, and investment alongside intermediaries' establishing and managing payment-by-results schemes. SEEs should be supported through capacity-building to become investment-ready. The public sector should link up different social impact investment instruments and co-invest with the private sector through public-private community partnerships. Social finance and social impact investment instruments are needed to enlarge the access of SEE to resources.

***Recommendation 10 on specific forms of co-operation: Management in SEE***

SEEs need to build long-term and sustainable partnerships and networks with traditional enterprises (as clients or partners) in which both types of organisations not only develop their businesses but also have the opportunity to exchange expertise, experience, ideas and values of management methods and practices. Traditional enterprises could learn more about the potential of cooperation through actions taken by industrial associations. A policy tool to stimulate those learning effects might be to incentivise exchange of employees among SEEs and traditional firms.

***Recommendation 11 on specific forms of co-operation: Co-creation and co-opetition in circular economy***

The regulatory framework at national level needs to be adapted to open up circular economy platforms to SEEs. Furthermore, scaling up and internationalisation of reuse and recycling services offered by traditional enterprises would be beneficial to SEEs. Public bodies at all levels can play a pivotal role in building true ecosystems of cross-sectoral co-operations in the circular economy. **Cities and localities should be further incentivised to engage in international** movements around the circular economy and the SDGs. Cross-sectoral and cross-border co-operations in the circular economy can also be supported within both the IPA (Instrument for Pre-Accession Assistance) and the ENPI (European Neighbourhood and Partnership Instrument).

***Recommendation 12 on specific forms of co-operation: Co-creation and co-opetition in sharing economy***

Enhancing the co-operation between SEE and traditional enterprises in a sharing economy will require increasing the awareness of consumers, businesses, policymakers, and other stakeholders, on the advantages of a more locally-rooted, socially responsible sharing/collaborative economy. Widespread dialogue and debate around the different models through which collaborative platforms can grow should be promoted. Policy measures to address awareness building will generate more co-operation. A sharing economy action plan as well as further instruments to enhance awareness (e.g. dialogue formats, consumer awareness programmes etc.) are recommended.

***Recommendation 13 on lessons learnt from cross-country analysis***

The role of social extra-preneurs and intrapreneurs in linking and matching SEEs and traditional enterprises should be supported. Here Member State governments play an important role in setting incentives to form platforms. Across all European countries, **legal formats** and **certification schemes for social enterprises** specifically should be developed as a prerequisite to encompassing legislative frameworks and incentive schemes to further the field of social enterprises. Public funding is needed to kickstart the emergence of SEEs, but efforts should be undertaken to stimulate private funding in order to diversify the funding resources available to SEEs.

***Recommendation 14 on lessons learnt from international cross-country analysis***

European countries which do not yet have a **legal and support framework** for SEEs in place could study the comprehensive South Korean suite of measures but should build in measures to ensure financial sustainability from the start to avoid creating a sector overly reliant on public subsidies. Co-operation between SEEs and traditional enterprises could be fostered by including social clauses in corporate law as demonstrated in Brazil.

***Recommendation 15 on first insights from the social impact model***

SEEs and traditional enterprises co-operating with each other should always try to evaluate the value and social impact of their co-operation, to make it more visible and produce strategic learning for the improvement and future development of their activities. A strong evaluation should rely on adequate resources and skill sets, and requires both quantitative and qualitative data, which should be collected from the beginning of the project. To conduct supportive evaluations enhanced skills are required and accordingly programmes to deliver appropriate knowledge transfer is recommended.



## Résumé analytique

---

L'Agence Exécutive pour les Petites et Moyennes Entreprises (EASME) a commandé l'étude «Suivi de la Social Business Initiative (SBI)<sup>2</sup>: Coopération entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles». L'étude porte sur les diverses formes de coopération entre les entreprises d'économie sociale (EES) et les entreprises traditionnelles dans différents pays européens et non-européens.

Les **objectifs de l'étude** sont d'analyser la coopération entre les entreprises d'économie sociale (EES) et les entreprises traditionnelles ainsi que de fournir des recommandations validées pour soutenir cette coopération.

Dans le contexte de cette étude, les EES sont définies comme *organisations qui opèrent à des fins sociales et qui peuvent adopter différentes formes juridiques au sein du secteur de l'économie sociale*. L'approche de l'initiative SBI se concentre sur trois aspects de ce que nous appelons EES, à savoir une dimension entrepreneuriale liée aux activités économiques, une dimension sociale liée à l'impact sociétal et une dimension de gouvernance liée à l'inclusion et à la prise de position participative. Les EES combinent les caractéristiques des entreprises traditionnelles, principalement des entreprises à but lucratif et des organisations à but non lucratif, et cette nature hybride se reflète dans leur structure de propriété et leurs modèles de fonctionnement. Elles peuvent éventuellement aussi viser la croissance et l'expansion afin d'accroître leur impact sociétal.

La coopération est définie comme une relation formelle ou informelle par laquelle deux ou plusieurs acteurs travaillent ensemble pour résoudre un problème social, partagent les ressources, les actifs et les risques et créent de la valeur supplémentaire aussi bien pour le bénéfice mutuel que pour une société dans son ensemble. Cela se produit souvent dans un contexte intersectoriel, qui conduit à l'association et au partage d'informations, de ressources, d'activités et de capacités par des entreprises de deux secteurs ou plus, ce qui ne pourrait être réalisé pour des entreprises d'un seul secteur séparément.

L'étude soutient que la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles prendra de l'importance à l'avenir et aura un impact positif plus important en raison du changement social. L'étude examine également les obstacles qui empêchent actuellement une intensification de la coopération et fournit des recommandations pour aider les décideurs politiques européens à concevoir des mesures de soutien plus efficaces afin d'exploiter pleinement le potentiel de la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles.

La **méthodologie de l'étude** consiste en des analyses secondaires combinées à des méthodologies quantitatives et qualitatives pour la collecte de données primaires. Les analyses secondaires ont servi à élaborer un cadre conceptuel pour l'analyse qui comprend trois étapes ou « moments » : (i) les conditions initiales, les moteurs et les mécanismes de liaison, (ii) le processus, et (iii) les résultats et les responsabilités de la coopération combinés à une analyse des formes organisationnelles de la coopération. Des données quantitatives sur les différentes formes de coopération et leurs moteurs et obstacles ont ensuite été recueillies au moyen d'une enquête en ligne, avec un total de 1 160 réponses d'EES et 126 de collaborateurs d'entreprises traditionnelles, complétées par des données qualitatives à travers 110 interviews. Des exemples de meilleures pratiques de coopération existantes ont été identifiés au cours de ces interviews.

Les cadres réglementaires dans dix États membres de l'UE et cinq pays non-européens ont fait l'objet d'une enquête au moyen d'une combinaison d'études documentaires, d'une enquête en ligne et d'entretiens. Les données ont été analysées sur une base nationale et transnationale et des exemples de meilleures pratiques de coopération réussie ont été identifiés et fait l'objet d'études plus approfondies. Sur la base des résultats de l'étude, un modèle théorique a été élaboré pour mesurer l'impact social d'une coopération classique entre EES et entreprises traditionnelles. Enfin, les résultats empiriques ont fait l'objet de discussions lors d'une conférence début juillet 2018. Les résultats de la conférence ainsi que

---

<sup>2</sup> « Initiative pour l'entreprenariat social (IES) ».

les discussions avec la direction générale du marché intérieur, de l'industrie, de l'entrepreneuriat et du PME ont été pris en compte dans les résultats finaux et les recommandations.

La méthodologie a été confrontée au défi du manque de données et de l'ambiguïté conceptuelle dans l'utilisation de concepts tels que celui d'EES et d'économie sociale dans la littérature et parmi les parties prenantes.

### Analyse documentaire et cadre analytique

L'analyse documentaire a identifié des **approches théoriques** pour analyser les coopérations entre les EES et les entreprises traditionnelles. L'une des approches clés utilisées pour cette étude est celle d'un modèle d'entreprise sociale qui distingue les entreprises sociales des entreprises à but lucratif et des organisations à but non lucratif et qui lie la création de valeur à un équilibre entre le profit social et économique. Un concept apparenté est la notion globale de nouveau modèle économique qui considère la collaboration coopérative à long terme comme un élément central de la création de valeur sociale et économique et estime que le temps et l'énergie sont des moyens commerciaux complémentaires de l'argent. Ce modèle ne considère plus la propriété des biens ou les moyens de production comme centraux.

Une distinction importante dans l'analyse de la structure de l'économie sociale, de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale est à faire entre les intra-preneurs sociaux qui créent des innovations sociales *au sein* des organisations établies existantes et la présence accrue d'extra-preneurs sociaux qui agissent comme intermédiaires *entre* les organisations établies.

L'analyse documentaire permet de conceptualiser différents **types de coopération**. Le terme de „partenariat social“ a d'abord été employé pour désigner la coopération entre une entreprise et une organisation d'un secteur économique différent. Cette forme de coopération est également associée dans la littérature au fait qu'un avantage de collaboration est créé dans résolution de problèmes sociaux. Elle est considérée comme moyen pour concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. De nombreux auteurs affirment que la coopération et le concept de valeur partagée brouillent la frontière entre les organisations à but lucratif et à but non lucratif, créant ainsi un nouveau type d'organisation hybride dont les EES. Un autre concept clé qui a guidé notre étude est celui de la Collaborative Value Creation (CVC)<sup>3</sup>, qui fait référence aux bénéfices et à la valeur créée par l'interaction des collaborateurs qui reviennent aux organisations elles-mêmes et à la société. Sur cette base, l'étude a distingué quatre types de coopération: les partenariats philanthropiques dans le cadre desquels un partenaire apporte uniquement un soutien financier à une EES, les partenariats transactionnels dans lesquels les deux partenaires échangent quelque chose qui contribue à des objectifs distincts, les partenariats intégratifs dans lesquels les partenaires ont des objectifs communs et enfin les partenariats transformateurs dans lesquels les deux partenaires s'efforcent de faire correspondre leurs missions en unissant leur forces, de façon à tirer parti les uns des autres et atteindre leurs objectifs sociaux.

Reflétant les concepts et les constructions théoriques discutés dans la documentation, nous avons développé un **cadre analytique** plaçant la coopération, l'économie sociale et la création de valeur au centre des relations entre les entreprises traditionnelles, les EES, les intermédiaires systémiques (incluant les incubateurs, plateformes, Impact Hubs, réseaux, etc.) et les organisations du secteur public, entraînant l'innovation sociale et l'impact social dans un environnement réglementaire, politique et financier ainsi que dans un contexte socio-culturel. Il est alors important d'évaluer les moteurs et les obstacles, le processus et les résultats d'une telle coopération.

Les principaux **moteurs et obstacles externes à la coopération** ont été analysés à niveau mondial, organisationnel et individuel. L'un des principaux moteurs est la perception que le marché et le secteur public ne peuvent plus agir seuls face à de nombreux défis sociaux. La nécessité politique d'améliorer la coopération entre le secteur public, privé et la société civile, conformément aux Objectifs des Nations Unies en matière de développement durable, l'initiative phare « une Union pour l'innovation » et

---

<sup>3</sup> «Création de valeur collaborative».

l'Agenda européen 2030 pour le développement durable, constitue un autre moteur clé. Les tendances de la politique de cohésion de l'UE et l'émergence de modèles économiques circulaires et de partage favorisent également la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles. Particulièrement les grandes entreprises sont souvent poussées par la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à s'engager auprès des EES.

Les facteurs *externes* à niveau mondial comprennent les instruments de soutien public. Le secteur public peut **faciliter** la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles en diminuant les obstacles à la participation des EES aux marchés publics. L'**environnement réglementaire et politique** dans lequel se déroule la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles peut la faciliter ou constituer un obstacle. Selon des études récentes, l'absence d'un label européen et d'un statut juridique pour les EES pourrait rendre difficile la coopération transfrontalière. Dans ce contexte, on peut identifier des systèmes juridiques hétérogènes dans les États membres concernant le statut juridique des EES.

Les facteurs *internes*, en revanche, font référence à la motivation des individus et des organisations à s'engager dans la coopération. Au niveau organisationnel, les éléments habilitants comprennent les compétences en gestion, la disponibilité de ressources financières et humaines ainsi que la conformité des objectifs entre les partenaires.

**Les facteurs internes clés pour une coopération réussie** sont les suivants :

- Avant tout, la confiance et l'alignement des valeurs qui se reflètent dans la compréhension et l'acceptation mutuelle et qui sont essentielles à la création d'un partenariat durable et fructueux à long terme.
- Deuxièmement, la disponibilité et l'accès à des ressources telles que le temps, la main-d'œuvre et les finances, dont l'absence affecte surtout les EES qui ne génèrent pas de revenus par elles-mêmes. De plus, les partenaires disposant de plus de ressources peuvent se montrer hésitants à coopérer avec des partenaires potentiels perçus comme moins riches en ressources.
- Troisièmement, la visibilité et la reconnaissance des compétences et des capacités des EES sur le marché sont d'une grande importance
- Enfin, le professionnalisme et la transparence des EES représentent les éléments clés pour l'établissement de coopération avec les entreprises traditionnelles.

Inversement, la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles se heurte à des **obstacles** liés à l'accès à des réseaux pertinents. En outre, il existe des obstacles institutionnels tels que la méconnaissance de l'économie sociale au sein du public et en particulier chez les entreprises traditionnelles, l'absence de règles et de normes adéquates ainsi que des obstacles culturels tels que le manque de compréhension mutuelle. L'absence d'instruments de financement appropriés et la fragmentation du paysage du financement, ainsi que le manque d'appréciation de l'économie sociale et de compréhension de son fonctionnement représentent d'autres problèmes qui rendent la coopération difficile. La langue est également considérée comme un obstacle à la coopération transfrontalière. Un autre facteur majeur facilitant la coopération est le financement. Par conséquent, le manque de financement semble être la barrière la plus significative.

### Modèles de coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles

Les résultats de l'étude montrent que l'accès aux réseaux, le gain de visibilité et l'intensification des activités ont été les **moteurs de coopération** les plus cités par les personnes interrogées. Les partenariats sont généralement de nature commerciale, les partenaires établissant une relation client-fournisseur. Les résultats de la recherche suggèrent en outre que les EES opèrent principalement à niveau régional ou national et entretiennent relativement peu de relations transfrontalières. D'un point de vue sectoriel, l'alimentation, la nutrition et l'agriculture affichent le plus grand nombre de coopérations, tandis que le sport et l'énergie, les ressources naturelles et les technologies propres affichent le plus petit nombre. Les différences entre les secteurs sont beaucoup moins prononcées que les différences entre les pays.

La recherche suggère également que les partenariats intersectoriels sont les plus fréquents entre les EES, les entreprises traditionnelles et les autorités publiques, suivis du regroupement et de la mise en réseau, avec une forte composante territoriale. Le clustering met une fois de plus l'accent sur l'importance de relations régionales, voire locales, en tant que facilitateur de la coopération. Les résultats de la recherche suggèrent également que les conditions préalables à la coopération ne sont pas toujours remplies, aussi bien dans le cas des EES que dans celui des entreprises traditionnelles.

Concernant l'**importance relative des différents types de coopération**, il n'est pas facile de transposer les concepts théoriques dans la pratique empirique. En revanche, l'enquête et les entretiens soulignent qu'il existe des différences évidentes quant à la prévalence des types de coopération examinés dans l'étude.

La question de savoir si, oui ou non, l'EES partenaire est une organisation professionnelle, était un facteur important afin de déterminer le **modèle de coopération**. Les résultats montrent que plus les EES sont professionnelles, plus il est probable qu'elles seront en mesure d'entrer en coopération avec des entreprises traditionnelles. Outre ce modèle d'EES, pour lequel il existe de nombreux exemples, les modèles de coopération sont plus diversifiés et impliquent non seulement les EES et les entreprises traditionnelles, mais aussi les entités publiques, les centres de recherche et les communautés locales. La principale conclusion qui se dégage est que le développement d'un modèle « gagnant-gagnant » est essentiel à la durabilité et au succès de la coopération ainsi qu'à sa capacité à avoir un impact social.

Les résultats de l'enquête nous amènent également à conclure que **la coopération a un impact matériel** en facilitant l'accès à des réseaux et à des opportunités plus larges, aux compétences, au savoir et au soutien, et en termes d'amélioration de la crédibilité des partenaires de coopération. Presque la moitié des répondants à l'enquête affirment également avoir été en mesure de développer de nouveaux produits/services grâce à la coopération. Il ressort également des entretiens que les partenaires sont disposés à mettre en place des formes de coopération durables et à long terme, qui permettraient d'optimiser la diffusion des innovations sociales et leur impact. Toutefois, aussi bien les données quantitatives que celles qualitatives suggèrent la prévalence de types de partenariats transactionnels et intégratifs plutôt que transformateurs dans la grande variété de formes de coopération identifiées. En outre, les résultats de l'enquête indiquent que plus la coopération avec les entreprises traditionnelles est mûre, développée, proche des entreprises et sophistiquée dans l'utilisation des sources de financement disponibles et plus elle varie, plus la coopération avec les entreprises traditionnelles apporte de valeur à la réalisation des objectifs organisationnels de l'EES. Plus le partenariat entre l'EES et les entreprises traditionnelles est développé, plus il a d'impact.

### Formes spécifiques de coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles

L'étude comprend les 16 **thèmes suivants pour une recherche plus détaillée** concernant les aspects spécifiques de la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles d'un point de vue systémique.

**L'intégration de l'entrepreneuriat social dans le processus de production et la chaîne de valeur des entreprises traditionnelles** diffère selon les secteurs : les EES affichent le degré d'intégration le plus élevé dans la gestion des déchets, la mode et les chaînes de valeur alimentaires. En revanche, leur comportement de coopération avec les entreprises traditionnelles, dans le secteur de la santé par exemple, est plus faible mais présente un potentiel certain. Bien que l'intégration soit facilitée par la proximité géographique des partenaires et les contacts personnels informels, ce qui instaure la confiance, la majorité des EES qui ont fait l'objet de cette étude ne participent pas aux chaînes de valeur.

Sur la base du cadre CVC, les **chaînes de valeur hybrides (CVH)<sup>4</sup>** ont été identifiées comme de **nouveaux modèles de cocréation entre entreprises sociales et entreprises à but lucratif pour la politique européenne de développement et de voisinage**. Selon les résultats de l'enquête, cette forme de coopération ne joue pas de rôle important pour la majorité des EES. Cette faible

<sup>4</sup> «Hybrid value chains (HVC)» en anglais.

importance pourrait d'une part résulter de la résistance qu'affichent les entreprises traditionnelles dans leur appréciation. D'autre part, cela pourrait s'expliquer par la complexité inhérente à ces chaînes et à leur portée géographique. Les formes typiques rencontrées incluent a) des CVH de deux organisations opérant à l'échelle mondiale, b) des CVH à travers une double structure, et c) une EES qui relie la chaîne de valeur entre deux entités.

**L'incubation de start-ups sociales et d'unités commerciales distinctes dans des entreprises traditionnelles (intra-preneuriat social)** ne semble pas être un phénomène répandu mais prometteur. Lorsqu'elle se produit, cette forme de coopération peut servir de moteur à l'innovation dans l'entreprise concernée, par exemple en créant un département social commercial et en contribuant à la création d'incubateurs sociaux d'entreprises.

**L'extra-preneuriat social** joue un rôle clé dans la facilitation de la coopération. De nombreux extra-preneurs financent directement ou indirectement des EES, fournissent du savoir-faire et instaurent une relation de confiance entre les partenaires. Ils aident à créer une vision et à établir un consensus sur les défis à relever à travers la coopération, tels que la pénurie d'eau ou la production alimentaire durable.

Le contexte dans lequel s'inscrivent les **clusters de compétitivité locaux pour stimuler la coopération entre les EES et entreprises traditionnelles** varie considérablement selon les États membres qui ont été examinés dans le cadre de la présente étude. Les réactions des parties prenantes suggèrent qu'une dimension locale est un facteur clé de succès pour la coopération tandis que la notion de compétitivité ne serait pas pleinement approuvée par les EES. En outre, les EES et les entreprises traditionnelles collaborent souvent au sein de pôles soutenus par les pouvoirs publics. Cela suggère que les pouvoirs publics disposent d'une marge de manœuvre pour soutenir l'émergence de pôles locaux reliant l'économie traditionnelle et l'économie sociale.

De nombreuses entreprises à but lucratif ont intégré la coopération avec les EES dans leur politique de **responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de conduite responsable des entreprises (RBC)**. Ce faisant, elles peuvent aider les EES à accéder à de nouveaux marchés et leur fournir un soutien financier ou autre, y compris la co-création. Une forme plus évoluée de l'utilisation de la RSE pour les entreprises traditionnelles consiste à élaborer des stratégies intégrées d'impact social à valeur partagée impliquant les EES et à adopter des stratégies d'innovation sociale des entreprises<sup>5</sup>.

Les observations des parties prenantes suggèrent que des **relations constructives et durables en matière d'achats privés entre les entreprises sociales et traditionnelles, ainsi qu'entre les entreprises sociales elles-mêmes**, peuvent être déterminantes pour le succès des EES et constituer un tremplin pour une coopération plus approfondie. Outre la réduction de coûts, la valeur non monétaire joue de plus en plus un rôle moteur dans la coopération en matière d'achats. L'acquisition de savoir-faire et le développement de relations peuvent être des motifs pour les EES d'approvisionner les entreprises traditionnelles. L'un des enjeux pour les EES réside dans le fait qu'elles doivent souvent effectuer des investissements afin de satisfaire les exigences de qualité des entreprises traditionnelles. De plus, la réglementation est parfois perçue comme étant trop restrictive pour permettre des relations novatrices en matière d'approvisionnement entre les EES et les entreprises traditionnelles. La valeur sociale peut être plus facilement créée par le biais de partenariats continus plutôt que par des contrats ponctuels.

**Le parrainage, le bénévolat de compétences et les investissements bénévoles des entreprises traditionnelles en faveur des EES** sont d'ores et déjà des formes de coopération économique régulière et sociale bien implantées en Europe. Les facteurs clés permettant de telles formes de coopération sont la transparence, l'alignement des missions, des accords préalables sur les ressources utilisées et une définition commune des bénéficiaires qui en résultent pour tous les partenaires.

**Le capital-risque investi par les entreprises traditionnelles dans les EES** est en hausse, en termes absolus il reste cependant relativement faible comparé au flux de financement plus

---

<sup>5</sup> «Corporate Social Innovation (CSI)» en anglais.

conventionnels des entreprises traditionnelles vers les EES. En outre, pour que l'objectif majeur de l'investissement d'impact dans les entreprises – l'échelle des EES - atteigne son plein potentiel, la pratique de l'investissement en capital-risque devrait être développée dans le contexte d'approches de financement sur mesure et de financement hybride, voire d'« écosystèmes » pour l'investissement d'impact, alignant mieux les différents acteurs potentiellement impliqués. En même temps, les investissements en impact des entreprises devraient atteindre davantage d'investisseurs classiques tels que les fonds de pension ou les banques, en utilisant par exemple les obligations à impact social en guise d'instrument. Notre étude a également unanimement reconnu que l'investissement en capital-risque est par définition beaucoup plus qu'une pratique de financement: il implique un engagement stratégique à long terme, présentant des avantages aussi bien pour les entreprises traditionnelles que pour les EES. Nos recherches indiquent que même si les EES sont confrontées à des défis et des contraintes qui diffèrent de ceux rencontrés par les entreprises traditionnelles, leurs **styles de gestion** ne sont pas tout à fait différents. Des partenariats durables entre les deux parties peuvent contribuer à l'apprentissage mutuel et profiter à leurs styles de gestion respectifs. Les EES peuvent devenir plus professionnelles et efficaces, tandis que les entreprises traditionnelles peuvent bénéficier de la créativité, de l'esprit entrepreneurial et de l'impact des EES.

**Les EES peuvent apprendre des méthodes de gestion des entreprises traditionnelles et vice versa.** Les entreprises traditionnelles peuvent transmettre des méthodes de gestion sophistiquées aux EES, transférer des technologies et les aider à professionnaliser leur commercialisation et leur distribution. Les EES en revanche peuvent apprendre aux entreprises traditionnelles à intégrer des objectifs sociaux dans leur culture d'entreprise, leurs politiques d'emploi et leur organisation du travail.

Selon les observations des parties prenantes recueillies pour cette étude, **la co-inspiration entre les entreprises d'économie sociale et les entreprises traditionnelles pour promouvoir l'égalité des chances pour les femmes et d'accès à des postes de décision entre les sexes**, est réellement prise au sérieux par les EES. Étant donné que de nombreuses entreprises conventionnelles visent également à promouvoir la parité des sexes, cela peut constituer un élément de liaison entre ces dernières et les EES. Les entreprises traditionnelles peuvent notamment apprendre des efforts déployés par les EES pour aider les salariés à concilier vie professionnelle et vie familiale. L'une des meilleures pratiques décrit une EES fournissant des services consultatifs aux entreprises sur la mise en place de politiques favorisant une meilleure vie familiale pour les hommes. D'autres domaines de coopération sont l'égalité des chances en matière d'emploi, une répartition équilibrée entre les sexes aux postes de décision et le soutien à l'entrepreneuriat féminin.

**La co-création et la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles dans l'économie circulaire** bénéficient de modèles de coopération axés sur la valeur commune, poussant les EES à s'adapter afin de participer à cette tendance. Les modèles circulaires offrent des modèles prometteurs en matière d'innovation des entreprises, que ce soit par le biais de réseaux circulaires d'approvisionnement, de produits en tant que services, d'une durée de vie des produits prolongée ou de pratiques partagées. Cela permet d'imaginer des modes de coopération plus vastes et plus variés et en même temps une concurrence (coopétition) entre les entreprises et les EES, ainsi qu'entre le secteur public et le secteur privé. Des politiques publiques systémiques pourraient favoriser ce développement, en particulier par le biais de partenariats public-privé (PPP): ces derniers peuvent représenter de puissants moyens pour accroître l'accès à des marchandises mises au rebut, pour stimuler les pratiques circulaires dans les chaînes de valeur, pour faciliter la réalisation des objectifs de réutilisation tout en offrant aux groupes vulnérables de nouvelles opportunités d'insertion professionnelle. Pour les EES de l'économie circulaire, un motif de coopération avec des organisations à but lucratif réside souvent dans l'opportunité d'élargir la portée et l'échelle des services fournis, ouvrant la voie à une intégration accrue tout au long de la chaîne de valeur. En outre, les exemples des meilleures pratiques suggèrent que des valeurs communes et une motivation intrinsèque sont la clé d'une coopération réussie entre les EES et les entreprises traditionnelles dans l'économie circulaire.

**La co-création et la coopération entre l'économie sociale et les entreprises traditionnelles dans l'économie du partage et de la collaboration** est un domaine émergent mais essentiel. Les

modèles d'entreprise basée sur des plates-formes fournissent aux EES des nouveaux modes pour la refonte de services et de produits, des mécanismes de participation et de gouvernance ainsi que des formes organisationnelles. Dans ce contexte, le mouvement coopérativiste des plates-formes émergentes offre une perspective intéressante sur les modèles de collaboration caractérisés par la propriété partagée et distribuée des plates-formes. Il s'agit en effet d'un domaine où les EES pourraient expérimenter des modèles d'entreprise décentralisés et démocratiquement contrôlés qui tirent le meilleur parti des technologies numériques pour créer de nouveaux liens et une solidarité avec les localités. Néanmoins, l'essentiel du défi se joue autour de l'utilisation intelligente des technologies et du niveau d'aisance numérique des organisations; c'est un domaine dans lequel de nombreuses EES sont souvent moins avancées, tant en termes de connaissances et de compétences que de besoins en investissements. L'étude soutient alors que la coopération émergente entre les EES et les entreprises de technologie dans l'économie collaborative peut représenter un point d'entrée significatif non seulement pour soutenir des modèles et des pratiques innovantes de partage, mais surtout pour favoriser une transition numérique plus large et uniforme à travers l'Europe. En effet, l'aspect réglementaire joue et jouera de plus en plus un rôle fondamental face à la nature «floue» et l'évolution rapide du phénomène.

**L'échange et l'utilisation de brevets dormants d'entreprises traditionnelles par les EES** peuvent jouer un rôle important pour faciliter la coopération R&D et ce potentiel est reconnu par les parties prenantes consultées pour cette étude. Dans la pratique, les DPI et les brevets dormants en particuliers ne sont pas encore d'une grande importance pour les EES.

Il peut y avoir des synergies dans la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles en ce qui concerne **l'utilisation de nouvelles technologies et de la numérisation**, les EES bénéficiant de l'intégration de ces technologies par les entreprises traditionnelles et les entreprises traditionnelles apprenant des EES comment utiliser ces technologies de façon responsable. Une telle coopération peut bénéficier des tendances émergentes de l'innovation sociale numérique et de l'entrepreneuriat social axé sur la technologie. Les retours reçus dans le cadre de cette étude donnent à penser que les EES sont intéressées à recourir davantage à la technologie pour améliorer leurs opérations. Certains des exemples démontrent la façon dont la coopération avec les entreprises traditionnelles peut y contribuer.

De nombreux exemples de meilleures pratiques identifiés démontrent la façon dont les nouvelles technologies peuvent faciliter les partenariats à long terme entre les entreprises traditionnelles et les EES.

### Études de pays

Des études par pays ont été élaborées afin d'analyser les spécificités nationales des contextes et des modes de coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles. Des rapports nationaux ont été réalisés sur la base d'un cadre analytique. Néanmoins, il existe un écart considérable entre les États membres de l'UE en termes d'écosystèmes des EES, ce qui rend difficile toute comparaison directe. Malgré cette hétérogénéité, l'analyse par pays dans 10 États membres a révélé certaines particularités notables quant à la situation dans les différents pays et qui sont mises en évidence ci-dessous. Il s'agit à la fois de règles constituant des obstacles à la coopération et d'instruments de politique publique qui la soutiennent.

- Le cadre public autrichien par exemple encourage fortement la **formation et l'éducation dans les EES** (c'est-à-dire dans les ESIE), qui s'engagent ensuite dans des activités de collaboration avec des entreprises traditionnelles. L'Autriche est plutôt faible pour ce qui est de fournir un cadre juridique général aux entreprises sociales, par exemple en ce qui concerne les objectifs de réutilisation et le rôle des EES dans ce domaine.
- En France, l'évolution du **cadre juridique** a facilité l'augmentation des EES. La Roumanie a également mis en place des règles en la matière. Au Royaume-Uni, la législation du début des années 2000 a favorisé le développement d'une économie sociale florissante. L'Italie, qui dispose d'une longue tradition dans le secteur tertiaire, a récemment actualisé son cadre juridique dans le but de promouvoir davantage les EES et l'économie sociale. En conséquence, des cadres juridiques clairs servent d'accélérateur pour l'établissement et l'acceptation des EES du point de vue des entreprises traditionnelles.

- Bien qu'il n'existe pas de **cadre juridique** spécifique aux EES, l'économie sociale de marché en Allemagne est très propice à la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles, dont beaucoup sont des entreprises familiales engagées dans des projets sociaux par leurs propres moyens. En même temps, il subsiste des barrières culturelles (d'entreprise) à la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles et les chambres de commerce ne le considèrent pas forcément comme étant une priorité. En outre, l'économie sociale n'a pas encore été intégrée dans les structures de financement public.
- Au Royaume-Uni, les EES ont évolué vers des **formes juridiques à but lucratif** en raison de la maturité et de la compétitivité accrues de l'économie sociale. La coopération avec les entreprises traditionnelles sert principalement à intensifier les activités. Les marchés de la finance sociale et de l'investissement se sont développés de manière dynamique ces dernières années. Les EES britanniques ont également développé des outils reconnus pour mesurer leur impact social.
- Les EES en Pologne n'ont vu le jour qu'au cours des 10 à 15 dernières années et ont été largement inspirées par les **stratégies de RSE** des entreprises traditionnelles. Il en va de même pour les EES roumaines qui sont un phénomène assez récent et qui sont apparues en partie grâce à un financement important de l'UE.
- De nombreux pays tels que la Belgique, l'Italie et l'Espagne **manquent encore de mesures** permettant aux EES et aux entreprises traditionnelles de s'aligner. Malgré leur volonté de collaborer, les EES rencontrent des difficultés à trouver des partenaires commerciaux appropriés.
- Le **manque de financement** est considéré comme un obstacle important à la coopération dans tous les pays qui ont fait l'objet de cette étude. Les EES françaises, italiennes, roumaines et espagnoles déclarent en outre être particulièrement dépendantes du financement public pour la coopération avec d'autres entités.

Une brève **comparaison transnationale** des résultats de recherche a révélé différents modèles de coopération, suggérant que les pays peuvent apprendre les uns des autres en s'échangeant sur leurs expériences. Le soutien aux EES dans différents pays varie considérablement. Certains pays ont des lois sur l'économie sociale dans son ensemble, d'autres n'ont de soutien que pour le développement de coopératives, d'autres n'en ont pas.

De façon générale, **le Royaume-Uni peut être considéré comme un exemple de meilleure pratique** parmi les pays examinés en détail, étant donné la maturité et le professionnalisme de son économie sociale, le cadre réglementaire compréhensible et la disponibilité des financements du secteur privé.

Les recherches sur la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles dans certains pays non-européens ont permis de dégager quelques enseignements essentiels :

- Contrairement à la situation en Europe, la coopération au **Brésil** est souvent menée par des entreprises traditionnelles qui sont légalement tenues de créer un impact social. Une conclusion pertinente pour l'Europe est que l'intégration des clauses sociales dans le droit des sociétés peut inciter les entreprises plus traditionnelles à collaborer avec des EES. De nombreux exemples de bonnes pratiques au Brésil ont pu également être identifiés en ce qui concerne le capital-risque investi par les entreprises traditionnelles via des fonds d'investissement dans les EES, les pôles de compétitivité locaux entre entreprises traditionnelles et EES, l'intégration de l'entrepreneuriat social dans les chaînes de valeur traditionnelle et la coopération dans l'économie circulaire.
- Au **Canada**, à la différence de l'Europe, la plupart des fonds d'investissement destinés aux EES sont fournis par des sociétés financières traditionnelles: ce sont les coopératives de crédit qui sont d'importants bailleurs non gouvernementaux et à but lucratif des EES. D'un point de vue gouvernemental, la politique provinciale au Québec a laissé aux autorités locales une plus grande marge de manœuvre pour adapter activement leurs pratiques d'approvisionnement afin de soutenir les efforts communautaires et coopératifs, de sorte que le développement communautaire et l'économie sociale au Québec sont à présent étroitement liés. Les pratiques exemplaires du Canada sont liées à l'investissement de capital risque dans les EES, à la création de start-ups sociales, aux entrepreneurs sociaux comme agents de changement, aux pôles de compétitivité locaux et à l'intégration des EES dans les chaînes de valeur.



- En **Corée du Sud**, un programme gouvernemental de soutien aux EES a été introduit en 2007. Il s'agissait notamment d'un format juridique et d'un système de certification pour les EES, ainsi que d'un financement public, d'un soutien d'approvisionnement, d'avantages fiscaux et de subventions. Ce système a été élaboré en tenant compte de certains défis sociétaux tels que le vieillissement, ce qui a permis de cibler les mesurer de soutien. En conséquence, le secteur de l'économie sociale en Corée du Sud est très dynamique, même s'il n'est pas exclu que cela ne soit pas durable étant donné la dépendance continue vis-à-vis du soutien public. Pour y remédier, le gouvernement promeut, avec un succès limité, les partenariats d'affaires entre les entreprises sociales et les sociétés privées. Par rapport aux EES européennes, les EES en Corée du Sud luttent encore davantage pour obtenir un accès au marché et une visibilité. Les meilleures pratiques identifiées en Corée du Sud concernent l'incubation de start-ups sociales et les investissements privés durables.
- Étant donné que l'accès au financement est généralement plus facile en **Suisse** que dans de nombreux autres États membres de l'UE, il existe un nombre considérable de possibilités de financement pour les EES. Contrairement à la plupart des pays européens, les banques commerciales sont désireuses d'y investir. De plus, les fondations privées jouent un rôle très important dans le soutien aux EES en Suisse. Les investisseurs spécialisés, les intermédiaires ou les instruments financiers pour les EES sont donc moins répandus. Les meilleures pratiques en Suisse concernent l'intégration des EES dans les chaînes de valeur, l'incubation de start-ups sociales, les relations d'approvisionnement durables, l'investissement en capital risque et l'économie circulaire.
- Les **États-Unis** semblent être exemplaires dans la façon dont les entreprises traditionnelles s'engagent dans différentes stratégies de coopération avec les EES. De nombreuses sociétés américaines subventionnent des EES et leur fournissent des dons en nature et un soutien technique. Cette tendance s'est intensifiée au fil du temps, les compagnies tentant d'encadrer positivement leur entreprise comme un acteur socialement responsable afin d'engager et de maintenir des consommateurs et des employés de plus en plus jeunes (les milléniaux). Parallèlement, les entreprises américaines s'engagent de plus en plus dans l'incubation d'entreprises et de start-ups sociales. Les grandes sociétés américaines créent souvent des fondations d'entreprise qui s'associent à des EES et financent leurs travaux afin de promouvoir des initiatives sociales spécifiques. Les meilleures pratiques américaines ont été identifiées en ce qui concerne les investissements pro bono, l'incubation de start-ups sociales, l'approvisionnement et les initiatives d'économie circulaire.

### Évaluation de l'impact social dans le contexte des coopérations entre EES et entreprises traditionnelles

Cette étude a analysé les pratiques courantes d'évaluation de l'impact social dans le contexte de coopérations entre les EES et les entreprises traditionnelles.

L'enquête quantitative a montré que, malgré l'existence d'une multitude de méthodes différentes, l'évaluation de l'impact social est toujours pratiquée par une minorité d'organisations et se heurte à un certain nombre de défis, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles. Parmi ces défis, les plus fréquemment mentionnés sont la difficulté à déterminer une approche et une méthode appropriées, à mobiliser les ressources et les compétences nécessaires et à accéder aux données significatives.

Dans le prolongement de l'analyse, un **Modèle d'Impact Social** (MIS, en anglais SMI) a été élaboré sous la forme d'un guide destiné à aider les praticiens (dans les EES et les entreprises traditionnelles) à identifier leur méthode idéale en fonction de leurs objectifs spécifiques et des ressources disponibles. Le SMI (accessible en pièce jointe séparée) a également été le résultat d'un processus de co-création auquel ont participé des experts externes, des praticiens et des parties prenantes, dont la plupart ont participé à 3 sessions de co-création dédiées, tenues lors de la conférence du 3 juillet à Bruxelles.

Le SMI fait une distinction entre l'impact de la coopération sur les organisations coopérantes, sur les bénéficiaires-consommateurs et sur l'écosystème plus large. Il se concentre sur trois domaines potentiels de valeur, définis comme «apprentissage», «partage» et «innovation». Le modèle est présenté en trois chapitres: (1) pourquoi évaluer, (2) quoi et comment évaluer, (3) comment faire usage de l'évaluation.

## Recommandations à l'intention des décideurs

Sur la base des résultats de la recherche, des recommandations ont été élaborées concernant les actions possibles pour encourager la coopération entre l'économie sociale et les entreprises traditionnelles au niveau européen, national et régional. Celles-ci sont présentées ici dans l'ordre d'apparition dans le rapport principal.

### ***Recommandation 1 sur la typologie et les moteurs de la coopération ainsi que sur les obstacles à la coopération***

Il serait utile de renforcer la reconnaissance mutuelle entre les EES et les entreprises traditionnelles par des politiques douces créant un environnement favorable et une visibilité importante aux EES et par des mesures de politiques dures, éliminant les obstacles existants au développement et à la consolidation des EES.

**Les politiques douces** devraient se concentrer sur : 1) l'encouragement de standardisation volontaire des EES, (2) l'amélioration de la transparence des variantes de EES et de leurs activités, (3) la mise en place d'une plateforme visant à propager les meilleures pratiques incitant ainsi l'élaboration d'un code de conduite pour la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles afin de promouvoir le dialogue intersectoriel.

**Les politiques économiques « dures »** devraient se concentrer sur ; (1) le soulignement de l'innovation sociale dans la politique d'innovation de l'UE, (2) le renforcement de l'harmonisation du cadre juridique des EES dans les pays membres et (3) des exigences plus strictes pour les clusters et les intermédiaires qui bénéficient d'un soutien public visant l'amélioration du positionnement du EES.

### ***Recommandation 2 sur les formes de coopération***

La mise en place d'un glossaire et d'un guide de coopération aiderait les EES dans leurs activités. Un centre d'information national ou même régional pour les EES sur la manière d'obtenir des ressources financières et des informations serait également bénéfique. En outre, un concours européen pour les EES et les entreprises traditionnelles contribuerait à intensifier la prise de conscience concernant la prospérité obtenue avec la coopération. Les services de conseil et l'assistance technique permettant de générer des ressources financières suffisantes revêtent une grande importance. Enfin, le renforcement des capacités revêt une grande importance tant pour les EES que pour les entreprises traditionnelles.

### ***Recommandation 3 sur les formes spécifiques de coopération : l'entrepreneuriat social et les chaînes de valeur***

La coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles dépend fortement des possibilités de rencontre qui leurs sont offertes. Les mesures politiques qui améliorent la disponibilité de plateformes où les EES et les entreprises traditionnelles se rencontrent sont prometteuses. Par conséquent, une réglementation centrée sur l'intégration des EES dans les chaînes de valeur est fortement requise. Des mesures, telles que la certification, des systèmes de bons d'achat et des incitations fiscales sont recommandées. En outre, des campagnes de démonstration et la création de témoignages crédibles et de références par certifications aideront également les EES à entrer dans les chaînes de valeur.

### ***Recommandation 4 sur les formes spécifiques de coopération : les hybride chaînes de valeur***

La notion de chaînes de valeur hybrides (HVC) n'est pas encore bien développée. Par conséquent, il est fortement recommandé de prendre des mesures pour sensibiliser le public aux avantages du HVC. En outre, le statut juridique des EES revêt une grande importance pour les HVC. Les pays disposant d'un cadre juridique pour les entreprises sociales sont toujours l'exception. La nécessité d'une telle réglementation a été soulevée dans de nombreux entretiens réalisés dans le cadre de cette étude. Dans les pays sans lois explicites pour les EES, et où les EES tirent généralement leurs propres revenus des ventes,

des parrainages, de la publicité et des cotisations de leurs membres et utilisent ces revenus pour couvrir les coûts ainsi que pour la sensibilisation et l'éducation, celles-ci sont souvent traitées de la même manière que les entreprises traditionnelles et taxées en conséquence.

***Recommandation 5 sur des formes spécifiques de coopération : intra-entrepreneuriat social***

L'entrepreneuriat social n'est pas encore un phénomène répandu. Plusieurs mesures sont recommandées pour renforcer le nombre d'intra praticiens sociaux qui se développent en unités distinctes dans des entreprises traditionnelles ou en créant de nouvelles entreprises sociales. Les premières mesures visant à sensibiliser davantage les intéressés à la société sont fortement recommandées. De plus, les programmes politiques qui visent à établir des structures durables pour les intra-entrepreneurs sociaux en soutenant « innover avec un but » aideront à accélérer l'émergence d'intra-entrepreneurs sociaux.

***Recommandation 6 sur les formes spécifiques de coopération: clusters et réseaux***

Là où il existe des clusters, leur développement a souvent été circonstanciel. Pour l'inclusion des EES, il est plus facile si le cluster lui-même a une orientation sociale. La politique pourrait fournir des incitations aux clusters pour qu'ils prennent ces orientations en considération. En outre, des mesures d'incitation devraient être prises pour encourager les gestionnaires de clusters à établir des liens avec les EES. Les concours et les incitations à la gestion des clusters sont des mesures possibles pour améliorer la perception de l'orientation sociale dans les clusters. La Plateforme Européenne de Collaboration des Clusters qui rassemble des informations sur les clusters et offre des outils tels que la recherche de partenaires est très axée sur l'économie traditionnelle. Elle pourrait être plus ouverte aux clusters d'EES et aux actions de la CVC. L'établissement de clusters d'innovation sociale sont une opportunité pour les EES, leur permettant une plus grande intégration. Il est recommandé de prévoir des mesures de financement public pour établir ce type de cluster spécifique.

***Recommandation 7 sur les formes spécifiques de coopération: Responsabilité Sociale des Entreprises***

Les stratégies de RSE incitent fortement les entreprises traditionnelles à coopérer avec les EES. Afin d'accélérer l'utilisation des stratégies de RSE pour la mise en place de coopérations entre entreprises traditionnelles et EES, les mesures suivantes sont appropriées : (1) Amélioration de la transparence et de la transparence des types d'activités de RSE menées. Cela aide la communauté dans son ensemble à mieux comprendre le vaste mandat de la RSE et permet également d'éviter le lavage social, par exemple. (2) Les actions politiques en tant que forums d'information, etc., visant à promouvoir la connaissance des meilleures pratiques en matière de RSE. (3) La génération d'objectifs et d'indicateurs mesurables en matière de RSE afin de donner aux entreprises traditionnelles une meilleure vision de l'impact de leur coopération avec les EES.

***Recommandation 8 sur des formes spécifiques de coopération: passation des marchés***

L'accès aux systèmes de passation des marchés publics et privés revêt une grande importance pour la création de coopérations. Dans les processus d'approvisionnement, des options gagnant-gagnant sont générées, où les deux peuvent tirer parti de l'expertise des autres. Dans les achats, la valeur non monétaire agit de plus en plus comme un moteur de la coopération en matière d'achats.

L'inclusion de clauses sociales dans les marchés publics aidera ESS à obtenir un accès plus facile. Les autorités publiques peuvent organiser des événements du type « rencontrez votre fournisseur » pour mettre en relation les EES avec les fournisseurs d'entreprises classiques. Au niveau national et européen, l'accent devrait être mis non plus sur les marchés publics mais sur les partenariats à long terme et sur l'intégration de services entre les entreprises traditionnelles et les EES. Les subventions à l'innovation accélérée peuvent aider les EES à répondre aux exigences de qualité des fournisseurs. Les appels d'offres publiques au niveau municipal, voire à des niveaux supérieurs de l'administration, devraient inclure des clauses sociales, davantage pour les municipalités. En outre, des objectifs et des indicateurs mesurables pour la RSE aideront les deux parties à identifier l'impact positif de leur collaboration.

**Recommandation 9 sur les formes spécifiques de coopération: l'accès au financement**

Les autorités de toutes les couches gouvernementales devraient se pencher sur les moyens pour soutenir les intermédiaires d'investissement et promouvoir plus largement les instruments communautaires existants de l'UE. L'une des priorités de l'UE devrait représenter la coordination des instruments de fonds propres du FEIS, couvrant spécifiquement le vaste paysage des intermédiaires financiers, l'investissement aux côtés des intermédiaires qui établissent et gèrent des systèmes de paiement au résultat. Les EES devraient être soutenues par un renforcement des capacités afin d'être prêtes à investir. Le secteur public devrait mettre en relation différents instruments d'investissement ayant un impact social et co-investir avec le secteur privé par le biais de partenariats communautaires public-privé. Dans le même ordre d'idées, il conviendrait de sensibiliser davantage les entreprises traditionnelles au rendement stratégique de la coopération avec les EES.

**Recommandation 10 sur les formes spécifiques de coopération: La gestion des EES**

Les EES doivent établir des partenariats et des réseaux durables et à long terme avec les entreprises traditionnelles (en tant que clients ou partenaires) dans lesquels les deux types d'organisations non seulement développent leurs activités, mais ont également l'occasion d'échanger leur expertise, leur expérience, leurs idées et valeurs des méthodes et pratiques de gestion. Les entreprises traditionnelles pourraient en apprendre davantage à ce sujet en suivant les méthodes des associations industrielles. Un instrument politique pour stimuler ces effets d'apprentissage pourrait consister à encourager les échanges entre les employés des EES et des entreprises traditionnelles.

**Recommandation 11 sur les formes spécifiques de coopération: La co-crédation et la co-opétition dans l'économie circulaire**

Le cadre réglementaire au niveau national doit être adapté pour ouvrir les plates-formes de l'économie circulaire aux EES. En outre, l'intensification et l'internationalisation des services de réutilisation et de recyclage offerts par les entreprises traditionnelles seraient bénéfiques pour les EES. Les organismes publics à tous les niveaux peuvent jouer un rôle central dans la construction de véritables écosystèmes de coopération intersectorielle dans l'économie circulaire. **Les villes et localités devraient de plus en plus incitées à s'engager dans des mouvements internationaux** autour de l'économie circulaire et des objectifs de développement durable. Les coopérations intersectorielles et transfrontalières dans l'économie circulaire peuvent être davantage soutenues dans le cadre de l'IAP (Instrument d'aide de préadhésion) et de l'IEVP (Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat).

**Recommandation 12 sur les formes spécifiques de coopération : La co-crédation et la co-opétition dans une économie de partage**

Pour renforcer la coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles dans une économie de partage, il faudra sensibiliser les consommateurs, les entreprises, les décideurs et les autres parties prenantes aux avantages d'une économie partagée/collaborative plus enracinée localement et socialement responsable. Il convient de promouvoir un dialogue et un débat sur les différents modèles permettant de développer des plates-formes de collaboration. Les mesures politiques visant à renforcer la sensibilisation permettront d'accroître la coopération. Un plan d'action pour une économie de partage ainsi que d'autres instruments visant à renforcer la sensibilisation (par exemple, formats de dialogue, programmes de sensibilisation des consommateurs, etc.) sont recommandés.

**Recommandation 13 sur les enseignements tirés de la comparaison transnationale**

Le rôle des extra-preneurs et intra-preneurs sociaux dans la mise en relation et l'alignement des EES avec les entreprises traditionnelles devrait être soutenu. Les gouvernements des États membres peuvent jouer un rôle important dans la mise en place d'incitations à la création de plates-formes à partir desquelles ces dernières peuvent prendre de l'ampleur dans leurs actions. Dans tous les pays européens, des **formats juridiques** et des **systèmes spécifiques de certification pour les entreprises sociales** devraient être développés comme condition préalable à l'intégration de cadres législatifs et de systèmes d'incitation pour faire progresser le domaine des entreprises sociales. Un financement public

est nécessaire pour relancer l'émergence des EES, mais des efforts devraient être entrepris pour stimuler le financement privé afin de diversifier les ressources financières disponibles pour les EES.

***Recommandation 14 sur les enseignements tirés de la comparaison internationale***

Les pays européens ne disposant pas encore de **cadre juridique et de soutien** pour les EES devraient étudier l'ensemble des mesures prises par la Corée du Sud, mais elles devraient prendre des mesures pour assurer leur viabilité financière dès le départ afin d'éviter de créer un secteur trop dépendant des subventions publiques. La coopération entre les EES et les entreprises traditionnelles pourrait être encouragée par l'inclusion de clauses sociales dans le droit des sociétés, suivant l'exemple du Brésil.

***Recommandation 15 sur les premiers enseignements tirés du modèle d'impact social***

Les EES et les entreprises traditionnelles qui coopèrent entre elles devraient toujours s'efforcer d'évaluer la valeur et l'impact social de leur coopération, de la rendre plus visible et de produire un apprentissage stratégique pour l'amélioration et le développement futur de leurs activités. Une évaluation solide doit reposer sur des ressources et des ensembles de compétences adéquats et nécessite des données quantitatives et qualitatives, qui doivent être recueillies dès le début du projet. Pour mener des évaluations pertinentes, il est nécessaire de renforcer les compétences et, par conséquent, il est recommandé de mettre en place des programmes visant à assurer un transfert approprié des connaissances.

## 1 Kurzfassung

---

Die Exekutivagentur für kleine und mittlere Unternehmen (EASME) hat die Studie "Social Business Initiative (SBI) follow-up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises" in Auftrag gegeben. Die Studie untersucht die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen in verschiedenen europäischen und außereuropäischen Ländern.

**Ziel der Studie** ist es, die geschäftliche Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen zu analysieren und validierte Empfehlungen zur weiteren Unterstützung dieser Zusammenarbeit bereitzustellen.

Im Kontext dieser Studie werden SEE als *Organisationen definiert, die zu sozialen Zwecken Handel betreiben und eine Vielzahl unterschiedlicher Rechtsformen annehmen können*. Der Ansatz der SBI-Initiative konzentriert sich auf drei Aspekte der SEE, nämlich eine mit wirtschaftlichen Aktivitäten verbundene unternehmerische Dimension, eine mit gesellschaftlichen Auswirkungen verbundene soziale Dimension und eine mit Inklusion und partizipativer Entscheidungsfindung verbundene Governance-Dimension. SEE kombinieren Merkmale traditioneller, hauptsächlich gewinnorientierter Unternehmen und gemeinnütziger Organisationen. Diese hybride Natur spiegelt sich in ihrer Eigentumsstruktur und ihren Betriebsmodellen wider. Sie können unter Umständen auch Wachstum und Skalierung anstreben, um ihre gesellschaftlichen Auswirkungen zu erhöhen.

Zusammenarbeit ist definiert als *eine formelle oder informelle Beziehung, in der zwei oder mehr Akteure gemeinsam an der Lösung eines sozialen Problems arbeiten, Ressourcen, Vermögenswerte und Risiken teilen und sowohl zum gegenseitigem als auch zum gesellschaftlichen Vorteil einen Mehrwert schaffen*. Dies geschieht häufig in einem branchenübergreifenden Kontext, was zur *Verknüpfung und gemeinsamen Nutzung von Informationen, Ressourcen, Aktivitäten und Fähigkeiten von Unternehmen in zwei oder mehr Branchen führt, so wie es für Unternehmen in einer Branche allein nicht möglich wäre*.

In dieser Studie wird argumentiert, dass die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen und sich positiv auswirken wird aufgrund des gesellschaftlichen Wandels. Die Studie diskutiert außerdem Hindernisse, die derzeit eine Ausweitung der Zusammenarbeit verhindern, und gibt Empfehlungen, damit die europäischen Entscheidungsträger\*innen effektivere unterstützende Maßnahmen entwickeln können, um das volle Potenzial der Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen auszuschöpfen.

Die **Studienmethodik** besteht aus Sekundäranalysen, kombiniert mit quantitativen und qualitativen Methoden zur Erhebung von Primärdaten. Mithilfe der Sekundäranalysen wurde ein konzeptioneller Rahmen für die Analyse entwickelt, der drei Phasen oder „Abläufe“ berücksichtigt: (i) Anfangsbedingungen, Treiber und Verknüpfungsmechanismen, (ii) Prozesse und (iii) Ergebnisse und Verantwortlichkeiten der Zusammenarbeit verbunden mit einer Analyse der Organisations-Formen der Kooperation. Die quantitativen Daten zu den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit sowie deren Treiber und Hindernisse wurden durch eine Online-Umfrage mit insgesamt 1.160 Antworten von SEE und 126 kooperierenden traditionellen Unternehmen erhoben. Ergänzend wurden qualitative Daten durch 110 Interviews erhoben. In den Interviews wurden Best-Practice-Beispiele für erfolgreiche Zusammenarbeit ermittelt. Der ordnungspolitische Rahmen in zehn EU-Mitgliedstaaten und fünf nichteuropäischen Ländern wurde durch eine Kombination aus Sekundäranalyse, Online-Umfragen und Interviews untersucht. Die Daten wurden auf Länderebene und im Ländervergleich analysiert. Best-Practice-Beispiele für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wurden identifiziert und tiefergehend untersucht. Aufbauend auf den Forschungsergebnissen wurde ein theoretisches Modell erstellt, um die soziale Wirkung der Unternehmenskooperationen zu messen. Schließlich wurden die empirischen Ergebnisse Anfang Juli 2018 auf einer Konferenz diskutiert. Die Ergebnisse der Konferenz wurden in die finalen Ergebnisse und Empfehlungen sowie die Gespräche mit der Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU einbezogen.

Methodisch stand die Studie vor der Herausforderung fehlender Daten und verbunden damit, der zweideutigen Verwendung von Konzepten wie dem der SEE oder dem der Sozialwirtschaft in der Literatur und unter den Beteiligten.

### Literaturrecherche und analytischer Rahmen

In der Literaturrecherche wurden **theoretische Ansätze** für die Analyse von Kooperationen zwischen SEE und traditionellen Unternehmen ermittelt. Einer der wichtigsten in dieser Studie gebrauchten Ansätze ist das auf soziale Ziele ausgerichtete Geschäftsmodell, das SEE von gewinnmaximierenden Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen unterscheidet, indem die Wertschöpfung durch ein Gleichgewicht aus sozialem und wirtschaftlichem Gewinn entsteht. Ein weiteres verwandtes Konzept ist der allgemeine Begriff des New Business Model, das die langfristige kooperative Zusammenarbeit als zentrales Element sozialer und wirtschaftlicher Wertschöpfung betrachtet sowie Zeit und Energie als zu Geld komplementäre Tauschmittel behandelt. Dieses Modell betrachtet den Besitz von Eigentum oder Produktionsmitteln nicht mehr als zentral.

Ein wichtiger Unterschied bei der Analyse der Struktur der Sozialwirtschaft, des sozialwirtschaftlich aufgestellten Unternehmertums und der sozialen Innovation besteht in der Schaffung sozial aufgestellter Intra-preneure, die *innerhalb* bestehender, etablierter Organisationen soziale Innovationen schaffen, und der zunehmenden Präsenz von Extra-preneuren, die als Vermittler *zwischen* etablierten Organisationen fungieren.

Die Literaturrecherche ermöglicht die Konzeption verschiedener **Arten der Zusammenarbeit**. Der Begriff der „sozialen Partnerschaft“ wurde zunächst genutzt, um die Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und einer Organisation aus einem anderen Wirtschaftssektor zu bezeichnen. Diese Form der Zusammenarbeit wird in der Literatur auch damit in Verbindung gebracht, dass durch die Lösung sozialer Probleme ein gemeinsamer Vorteil entsteht. Die Zusammenarbeit wird als Mittel gesehen, um wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele in Einklang zu bringen. Mehrere Autoren argumentieren, dass die Zusammenarbeit und das Konzept der gemeinsamen Werte die Grenze zwischen gewinnorientierten und nicht-gewinnorientierten Organisationen verwischen, wobei eine neue Art von Hybridorganisation entsteht, zu der die SEE gehören. Ein weiteres zentrales Konzept, das unsere Studie leitete, ist das der kollaborativen Wertschöpfung (Collaborative Value Creation). Dieses Konzept bezieht sich auf den Nutzen und den Wert, der durch die Interaktion der Mitarbeitenden entsteht, die den Organisationen selbst und der Gesellschaft zu Gute kommen. Darauf aufbauend werden in der Studie vier Arten der Zusammenarbeit unterschieden: Die *philanthropischen* Partnerschaften, bei denen ein Partner lediglich ein SEE finanziell unterstützt, die *Transaktionspartnerschaften*, bei denen beide Partner etwas austauschen, das zum Erreichen spezifischer Ziele der jeweiligen Partner beiträgt, die *integrativen* Partnerschaften, bei denen die Partner gemeinsame Ziele verfolgen, und die *transformativen* Partnerschaften, bei denen beide Partner ihre Missionen aufeinander abstimmen, um gegenseitig voneinander zu profitieren und soziale Ziele zu erreichen.

In Anlehnung an die in der Literatur diskutierten Konzepte und theoretischen Konstrukte haben wir einen **analytischen Rahmen** entwickelt, der die Zusammenarbeit, die Verfolgung sozial ausgerichteter Geschäfte und die Wertschöpfung im Zentrum der Verbindungen zwischen traditionellen Unternehmen, SEE und Intermediären (einschließlich Inkubatoren, Plattformen, Hubs, Netzwerke usw.) sowie Organisationen des öffentlichen Sektors verortet und zudem als Quelle sozialer Innovation und sozialer Wirkungen in einem regulatorischen, politischen und finanziellen Umfeld sowie sozio-kulturellen Kontext betrachtet. Daraus ergibt sich die Relevanz, die Treiber und Hindernisse, den Prozess und die Ergebnisse einer solchen Zusammenarbeit zu bewerten.

Die wichtigsten **externen Treiber und Hindernisse für die Zusammenarbeit** wurden auf globaler, organisatorischer und individueller Ebene analysiert. Ein wesentlicher Treiber ist die Auffassung, dass heute viele soziale Herausforderungen weder vom Markt noch vom öffentlichen Sektor allein gelöst werden können. Ein weiterer wichtiger Treiber ist die politische Notwendigkeit, die Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor sowie der Zivilgesellschaft zu verbessern, wie dies in den Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung, der Leitinitiative „Innovationsunion“ und

der Europäischen Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung festgelegt ist. Trends in der EU-Kohäsionspolitik und die Entstehung von Modellen für die „Sharing Economy“ und die Kreislaufwirtschaft sind ebenfalls förderlich für die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen. Insbesondere große traditionelle Unternehmen werden häufig durch corporate social responsibility (CSR) dazu gebracht, mit SEE zusammenzuarbeiten.

*Externe* Treiber auf globaler Ebene umfassen staatliche Unterstützungsinstrumente. Der öffentliche Sektor kann die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen **erleichtern**, indem er die Hürden für die Teilnahme an öffentlichen Aufträgen senkt. Das **regulatorische und politische Umfeld**, in dem die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen stattfindet, kann dies entweder erleichtern oder ein Hindernis darstellen. Jüngsten Studien zufolge kann das Fehlen eines europäischen Labels und der rechtlichen Aufstellung von SEE die grenzüberschreitende Zusammenarbeit erschweren. In dieser Hinsicht können insbesondere heterogene rechtliche Grundlagen in den Mitgliedsstaaten bezüglich des rechtlichen Status von SEE identifiziert werden.

*Interne* Treiber beziehen sich dagegen auf die Motivation von Einzelpersonen und Organisationen, sich in Kooperationen einzubringen. Zu den Voraussetzungen auf organisatorischer Ebene gehören Managementfähigkeiten, die Verfügbarkeit finanzieller und personeller Ressourcen sowie die Übereinstimmung der Ziele der Partner.

Die **wichtigsten internen Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit** sind:

- In erster Linie Vertrauen und Übereinstimmung der Werte, die sich in gegenseitigem Verständnis und gegenseitiger Akzeptanz widerspiegeln, und der Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen, erfolgreichen, langfristigen Partnerschaft sind.
- Zweitens: Verfügbarkeit und Zugang zu Ressourcen wie Zeit, Arbeitskräften und Finanzierung, deren Fehlen insbesondere die SEE betrifft, die keine eigenen Einnahmen erzielen. Darüber hinaus zögern möglicherweise ressourcenstärkere Partner, mit potenziellen Partnern zusammenzuarbeiten, die als weniger ressourcenstark empfunden werden.
- Drittens sind Sichtbarkeit und Anerkennung der Kompetenzen und Kapazitäten von SEE von größter Wichtigkeit.
- Schließlich sind die Professionalität und die Transparenz der SEE der Schlüssel für die Etablierung von Kooperationen mit traditionellen Unternehmen.

Umgekehrt bestehen **Barrieren** in der Zusammenarbeit zwischen SEEs und traditionellen Unternehmen im Zugang zu relevanten Netzwerken. Darüber hinaus bestehen institutionelle Barrieren wie ein begrenztes Bewusstsein für die Sozialwirtschaft in der Öffentlichkeit und besonders bei den traditionellen Unternehmen und das Fehlen angemessener Regeln und Normen, sowie kulturelle Barrieren wie mangelndes gegenseitiges Verständnis. Das Fehlen geeigneter Finanzierungsinstrumente von Finanzinstitutionen und die Fragmentierung der öffentlichen Finanzierungslandschaft sowie die mangelnde Wertschätzung der Sozialwirtschaft und das fehlende Verständnis ihrer Funktionsweise sind weitere Probleme, die die Zusammenarbeit erschweren. Auch Sprache wird als Barriere für grenzüberschreitende Zusammenarbeit gesehen. Ein anderer wichtiger Faktor, der Kooperation vereinfacht ist Zugang zu Finanzierung. Ein Mangel an Finanzierung scheint dementsprechend die wichtigste Barriere zu sein.

### Kooperationsmuster zwischen SEE und traditionellen Unternehmen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Zugang zu Netzwerken, die Erlangung von Sichtbarkeit und die Ausweitung der Aktivitäten in den Umfragen als die wichtigsten **Treiber dafür, eine Zusammenarbeit einzugehen**, genannt wurden. Partnerschaften sind typischerweise kommerzieller Natur, bei der die Partner eine Kunden-Lieferanten-Beziehung eingehen. Die Forschungsergebnisse deuten außerdem darauf hin, dass SEE hauptsächlich auf regionaler oder nationaler Ebene arbeiten und dass es relativ wenige grenzüberschreitende Kooperationen gibt. Auf Branchen bezogen, zeigen die Lebensmittelbranche und die Landwirtschaft die höchste Anzahl von Kooperationen, wohingegen Sport sowie



Energie, natürliche Ressourcen und saubere Technologien die geringste Anzahl an Kooperationen aufweisen. Die Unterschiede zwischen den Branchen sind weitaus geringer als zwischen den Ländern.

Die Untersuchung legt auch nahe, dass branchenübergreifende Partnerschaften am häufigsten bei SEE, traditionellen Unternehmen und öffentlichen Behörden vorkommen, gefolgt von Clusterbildung und Vernetzungen mit einer starken territorialen Komponente. Das Clustering unterstreicht einmal mehr die Bedeutung regionaler oder sogar lokaler Beziehungen als förderlicher Faktor für die Zusammenarbeit. Die Forschungsergebnisse deuten auch darauf hin, dass die Voraussetzungen für eine (Beteiligung an einer) Kooperation sowohl bei SEE als auch bei traditionellen Unternehmen nicht immer erfüllt sind.

In Bezug auf die **relative Bedeutung der verschiedenen Arten der Zusammenarbeit** ist eine Übertragung theoretischer Konzepte in die empirische Praxis nicht einfach. Die Umfrage und die Interviews zeigen jedoch, dass es deutliche Unterschiede in der Prävalenz der in der Studie untersuchten Arten von Kooperationen gibt.

Ein wichtiger Faktor für die **Art der Zusammenarbeit** war, ob das SEE in der Partnerschaft ein professionelles Unternehmen ist oder nicht. Die Ergebnisse zeigen, dass je professioneller die Einstellung der SEE ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie in der Lage sind, eine Kooperation mit traditionellen Unternehmen einzugehen. Darüber hinaus können die Kooperationen noch diverser sein und nicht nur zwischen SEE und traditionelle Unternehmen bestehen, sondern öffentliche Einrichtungen, Forschungszentren und lokale Gruppen mit einbeziehen. Die wichtigste Schlussfolgerung ist, dass die Entwicklung eines Win-Win-Modells der Schlüssel ist für die Nachhaltigkeit und den Erfolg der Kooperationen sowie für ihre Fähigkeit, soziale Auswirkungen zu erzielen. Ein gemeinsam benutztes Modell ist die Etablierung von vernetzten, strategischen Allianzen.

Das Feedback der Umfrage lässt auch den Schluss zu, dass **Kooperationen einen wesentlichen Einfluss** haben auf die Erleichterung des Zugangs zu breiteren Netzwerken, Möglichkeiten, Fähigkeiten, Wissen und Unterstützung sowie auf die Glaubwürdigkeit der Kooperationspartner. Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie aufgrund der Zusammenarbeit neue Produkte / Dienstleistungen entwickeln konnten. Das Feedback der Befragten zeigt auch, dass es unter den Partnern die Bereitschaft gibt, langfristige und nachhaltige Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln, die die Skalierung sozialer Innovationen und deren Wirkung maximieren würden. Sowohl quantitative als auch qualitative Daten deuten jedoch auf das häufigere Vorkommen transaktionaler und integrativer gegenüber transformativer Partnerschaftstypen in der Vielzahl der ermittelten Kooperationstypen hin. Die Umfrageergebnisse weisen zudem darauf hin, dass je reifer, entwickelter, näher an der Geschäftswelt, fortgeschrittener in der Nutzung vorhandener Finanzierungsquellen und variabler in der Nutzung von Methoden der Kooperation ein SEE ist, desto höheren Mehrwert bringt die Kooperation dem SEE dafür, seine organisationalen Ziele zu erreichen. Je weiter entwickelt die Partnerschaft zwischen dem SEE und dem traditionellen Unternehmen ist, desto größere Wirkung kann diese entfalten.

### Spezifische Formen der Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen

Die Studie umfasst die folgenden **16 Themen für detailliertere Untersuchungen** zu spezifischen Aspekten der Kooperation zwischen SEE und traditionellen Unternehmen aus systemischer Sicht.

Die **Integration von sozialem Unternehmertum in den Produktionsprozess und die Wertschöpfungskette traditioneller Unternehmen** unterscheidet sich je nach Branche: SEE haben den höchsten Integrationsgrad in der Abfallwirtschaft, und in Mode- und Lebensmittelwertschöpfungsketten, wohingegen ihr Kooperationsverhalten mit traditionellen Unternehmen, z.B. der Gesundheitsbranche, derzeit weniger ausgeprägt ist, aber eindeutig Potenzial hat. Während die Integration durch die räumliche Nähe der Partner und informelle persönliche Kontakte, die Vertrauen schaffen, erleichtert wird, nimmt die Mehrheit der befragten SEE nicht an Wertschöpfungsketten teil.

Aufbauend auf dem Konzept kollaborativer Wertschöpfungsketten (CVC) wurden **hybride Wertschöpfungsketten (HVC)** als **neue Modelle der Co-Creation zwischen SEE und gewinnorientierten Unternehmen für die EU-Entwicklungs- und Nachbarschaftspolitik** identifiziert. Den Ergebnissen der Umfrage zufolge spielt diese Form der Zusammenarbeit für die Mehrheit der SEE

keine wichtige Rolle. Dieser Umstand kann einerseits auf die mangelnde Wertschätzung traditioneller Unternehmen gegenüber hybriden Wertschöpfungsketten zurückzuführen sein, andererseits könnte die Komplexität solcher Wertschöpfungsketten und die geografische Reichweite eine Ursache dafür sein. Typische Formen sind a) hybride Wertschöpfungsketten von zwei global operierenden Organisationen, b) hybride Wertschöpfungsketten durch eine duale Struktur und c) ein SEE, das die Wertschöpfungskette zwischen zwei Unternehmen überbrückt.

Die **Inkubation sozialer Unternehmensgründungen und separater Einheiten in traditionellen Unternehmen (Social Intra-preneurship)** scheint kein weit verbreitetes, aber dennoch ein vielversprechendes Phänomen zu sein. Wo Social Intra-preneurship vorhanden ist, kann eine solche Form der Zusammenarbeit als Innovationstreiber in der betroffenen Firma dienen, z.B. durch die Einrichtung einer Social-Business-Abteilung und durch das Beitragen zur Gründung eines firmeneigenen sozialen Inkubators.

Das **Social Extra-preneurship** spielt eine zentrale Rolle bei der Erleichterung von Kooperationen. Zahlreiche soziale Extra-preneurs finanzieren SEE direkt oder indirekt, vermitteln Wissen und schaffen Vertrauen zwischen den Partnern. Sie helfen, eine Vision zu schaffen und einen Konsens über die Herausforderungen zu schaffen, die durch die Kooperation angegangen werden sollen, wie z.B. Wasserknappheit oder nachhaltige Nahrungsmittelproduktion.

Der Rolle **lokaler Wettbewerbscluster, um Kooperationen zwischen SEE und traditionellen Unternehmen anzuregen**, ist in den untersuchten Mitgliedstaaten für diese Studie sehr unterschiedlich. Das Feedback der Stakeholder legt nahe, dass die lokale Dimension ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit ist, während das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit nicht unbedingt von den SEE befürwortet wird. Darüber hinaus arbeiten SEE und traditionelle Unternehmen häufig in Clustern zusammen, die von staatlichen Einrichtungen unterstützt werden. Dies deutet darauf hin, dass es den staatlichen Einrichtungen möglich ist, die Entstehung lokaler Cluster zu unterstützen, die die traditionelle und die auf soziale Ziele ausgerichtete Wirtschaft verbinden.

Viele gewinnorientierte Unternehmen haben die Zusammenarbeit mit SEE in ihre **Corporate Social Responsibility (CSR) - und Responsible Business Conduct-Richtlinien (RBC)** integriert. Auf diese Weise können sie den SEE den Zugang zu neuen Märkten erleichtern und ihnen finanzielle oder sonstige Unterstützung gewähren, einschließlich der Co-Creation. Eine weiter fortgeschrittene Form des Einsatzes von CSR für traditionelle Unternehmen betrifft die Entwicklung integrierter Strategien basierend auf den gleichen Werten für soziale Auswirkungen unter Beteiligung von SEE und die Einführung von unternehmerischen sozialen Innovationsstrategien (CSI).

Das Feedback der Stakeholder legt nahe, dass **konstruktive und nachhaltige Beziehungen in der privaten Beschaffung zwischen SEE und traditionellen Unternehmen sowie zwischen SEE untereinander** für den Erfolg von SEE entscheidend sein können und einen Schritt in Richtung einer vertieften Zusammenarbeit darstellen können. Neben den Kostenersparnissen wirken nicht-monetäre Vorteile zunehmend als Treiber für Beschaffungsoperationen. Der Erwerb von Wissen und die Entwicklung von Beziehungen können für SEE Gründe sein, traditionelle Unternehmen zu beliefern. Ein Problem für SEE ist, dass sie häufig Investitionen tätigen müssen, um die Qualitätsanforderungen in der Beschaffung von traditionellen Unternehmen zu erfüllen. Darüber hinaus wird die Regulierung manchmal als zu restriktiv empfunden, um innovative Beschaffungsbeziehungen zwischen SEE und traditionellen Unternehmen zu ermöglichen. Sozialer Mehrwert kann vermutlich leichter durch kontinuierliche Partnerschaften als durch einmalige Verträge geschaffen werden.

**Sponsoring, Kompetenz, ehrenamtliche Bereitstellung von Kompetenzen und Pro-Bono-Investitionen von traditionellen Unternehmen in SEE** sind bereits gut umgesetzte Formen der Kooperation der traditionellen und Sozialwirtschaft in Europa. Zentrale Faktoren, die solche Formen der Zusammenarbeit ermöglichen, sind Transparenz, Anpassung der Mission, Vorabvereinbarungen über die Verwendung von Ressourcen und eine gemeinsame Definition des erwarteten Nutzens für alle Partner.

Das **von traditionellen Unternehmen in SEE investierte Risikokapital** ist auf dem Vormarsch, aber absolut gesehen noch relativ gering im Vergleich zu konventionelleren Finanzierungsströmen von traditionellen Unternehmen in SEE. Damit das Hauptziel von Corporate Impact Investing - die Skalierung von SEE - sein volles Potenzial ausschöpfen kann, sollte die Praxis der Wagniskapitalinvestition im Rahmen maßgeschneiderter Finanzierungs- und Hybridfinanzierungsansätze oder sogar „Ökosysteme“ für Impact Invest entwickelt werden, sodass eine bessere Abstimmung der verschiedenen (potentiell) beteiligten Akteure ermöglicht wird. Gleichzeitig sollten Corporate Impact Investments eher klassische professionelle Anleger wie Rentenfonds oder Banken erreichen, z.B. durch den Einsatz von Social Impact Bonds als Instrument. In unserer Studie wird auch uneingeschränkt eingeräumt, dass Risikokapitalinvestitionen definitionsgemäß weit mehr als eine Finanzierungspraxis sind: Es geht um ein langfristiges strategisches Engagement, das sowohl traditionellen Unternehmen als auch den SEE Vorteile bringt. Unsere Forschung zeigt, dass, auch wenn SEE mit Herausforderungen und Einschränkungen konfrontiert sind, die sich von traditionellen Unternehmen unterscheiden, ihre **Führungsstile** nicht völlig verschieden sind. Nachhaltige Partnerschaften zwischen den beiden können zum gegenseitigen Lernen beitragen und den Führungsstilen beider Partner zugutekommen. SEE können professioneller und effizienter werden, während traditionelle Unternehmen von der Kreativität, dem Unternehmergeist und dem Fokus auf langfristige Wirkungen der sozial ausgerichteten Wirtschaft profitieren können.

**SEE können von den Managementmethoden traditioneller Unternehmen lernen und umgekehrt.** Traditionelle Unternehmen können SEE fortgeschrittene Managementmethoden beibringen, Technologien transferieren und ihr Marketing und ihren Vertrieb professioneller gestalten. SEE wiederum können traditionellen Unternehmen beibringen, wie sie soziale Ziele in ihre Unternehmenskultur, Beschäftigungspolitik und Arbeitsorganisation integrieren können.

Die **gegenseitige Inspiration zwischen SEE und traditionellen Unternehmen zur Förderung von Chancen für Frauen und des gleichberechtigten Zugangs zu Führungspositionen** wird von SEE ernst genommen, laut dem für diese Studie gesammelten Feedback von Akteuren. Da viele herkömmliche Unternehmen auch die Förderung der Gleichstellung der Geschlechter bezwecken, kann dies ein verbindendes Element zwischen ihnen und den SEE sein. Traditionelle Unternehmen können insbesondere von den Bemühungen der SEE lernen, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, Beruf und Familie miteinander in Einklang zu bringen. Ein Best-Practice-Beispiel beschreibt ein SEE, das andere Unternehmen bei der Festlegung von Richtlinien zur Unterstützung eines besseren Familienlebens von Männern berät. Andere Bereiche der Kooperation umfassen gleiche Beschäftigungsmöglichkeiten für Männer und Frauen, ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in Führungspositionen und die Unterstützung von Unternehmerinnen.

**Co-creation und Co-opetition zwischen SEE und traditionellen Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft** profitieren von Modellen der Zusammenarbeit, die auf gemeinsame Werte ausgerichtet sind, und SEE dazu bringen, sich an diesem aufkommenden Trend zu beteiligen. Kreislaufmodelle eröffnen vielversprechende Wege der Geschäftsmodellinnovation, unter anderem durch kreislaufbasierte *Versorgungsnetze*, Produkte als Dienstleistungen, verlängerte Produktlebensdauer und gemeinsame Praktiken. Dies könnte zu einem breiteren und vielfältigeren Spektrum an Formen der Zusammenarbeit und des gleichzeitigen Wettbewerbs (co-opetition) zwischen traditionellen Unternehmen und SEE sowie zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor führen. Eine systematische Politik für diesen Bereich könnte diese Entwicklung vor allem durch öffentlich-private Partnerschaften fördern: Letztere könnten ein wirksames Mittel sein, um den Zugang zu ausrangierten Produkten zu verbessern, kreislaufbasierte Praktiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu fördern, Wiederverwendungsziele zu erreichen und neue Möglichkeiten zur Eingliederung gefährdeter Gruppen in die Arbeitswelt zu eröffnen. Für SEE in der Kreislaufwirtschaft ergibt sich das Motiv für die Zusammenarbeit mit gewinnorientierten Unternehmen häufig aus der Möglichkeit, die Art und den Umfang der angebotenen Dienstleistungen zu erweitern und somit Raum für eine stärkere Integration in der gesamten Wertschöpfungskette zu schaffen. Best-Practice-Beispiele legen zudem nahe, dass gemeinsame Werte und intrinsische Motivation der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen in der Kreislaufwirtschaft sind.

**Co-Creation und Co-opetition zwischen SEE und traditionellen Unternehmen in der Sharing / Collaborative Economy** ist ein aufstrebender, aber kritischer Bereich. Plattformbasierte Geschäftsmodelle bieten SEE nie dagewesene Formen der Neugestaltung von Diensten und Produkten, Beteiligungs- und Governance-Mechanismen sowie Organisationsformen. Folglich bietet die aufkommende Entwicklung hin zur Zusammenarbeit auf Plattformen einen interessanten Ausblick auf Modelle der Kooperation, die sich durch geteilte und verteilte Inhaberschaft von Plattformen auszeichnen. In diesem Bereich könnten SEE möglicherweise mit dezentralisierten und demokratisch kontrollierten Geschäftsmodellen experimentieren, bei denen digitale Technologien genutzt werden, um neue Verbindungen und Solidarität zwischen verschiedenen lokalen Gruppen zu schaffen. Nichtsdestotrotz liegt die größte Herausforderung im intelligenten Einsatz von Technologien und digitalen Kompetenzen in den Unternehmen. Dies ist ein Bereich, in dem viele SEE häufig in Bezug auf Wissen und Fähigkeiten sowie den erforderlichen Investitionen zurückbleiben. In der Studie wird entsprechend ausgeführt, dass die zunehmende Zusammenarbeit zwischen SEE und Technologieunternehmen in der sharing/collaborative economy einen sinnvollen Einstieg darstellen kann, um nicht nur innovative Modelle und Praktiken des *Teilens* zu unterstützen, sondern vor allem, um eine breitere und einheitlichere digitale Transformation in ganz Europa zu fördern. Tatsächlich spielt der Regulierungsaspekt heute und in Zukunft eine grundlegende Rolle im Hinblick auf dieses vielfältige und sich rasch entwickelnde Phänomen.

**Der Austausch und die Nutzung ruhender Patente traditioneller Unternehmen durch SEE** kann eine wichtige Rolle bei der Erleichterung der FuE-Zusammenarbeit spielen, und dieses Potenzial wird von den für diese Studie befragten Interessengruppen anerkannt. In der Praxis spielen geistige Eigentumsrechte und insbesondere ruhende Patente für SEE jedoch noch keine wichtige Rolle.

Es kann Synergien dadurch geben, dass SEE und traditionelle Unternehmen bei der **Nutzung neuer Technologien und der Digitalisierung** zusammenarbeiten, wobei die SEE von den traditionellen Unternehmen profitieren, die solche Technologien schon einsetzen, und traditionelle Unternehmen umgekehrt von den SEE lernen können, wie diese Technologien verantwortungsvoll einzusetzen sind. Eine solche Zusammenarbeit kann von den sich abzeichnenden Trends der digitalen sozialen Innovation und des technologiegetriebenen sozialen Unternehmertums profitieren. Die für diese Studie gesammelten Rückmeldungen deuten darauf hin, dass unter den SEE ein Interesse besteht, Technologie stärker zu nutzen, um ihre Abläufe zu verbessern und einige Beispiele zeigen, wie die Zusammenarbeit mit traditionellen Unternehmen dabei helfen kann.

Es wurden mehrere Best-Practice-Beispiele identifiziert, die zeigen, wie neue Technologien langfristige Partnerschaften zwischen SEE und traditionellen Unternehmen vereinfachen können.

## Länderanalyse

Es wurden Länderstudien erarbeitet, um länderspezifische Kontexte und Formen der Kooperation zwischen SEE und traditionellen Unternehmen zu analysieren. Die Länderberichte wurden basierend auf einem analytischen Rahmen erarbeitet. Nichtsdestotrotz besteht eine große Varianz zwischen den Mitgliedsstaaten der EU in Bezug auf SEE Ökosysteme, was den direkten Vergleich erschwert.

Trotz dieser Heterogenität hat die Länderanalyse der zehn Mitgliedsstaaten einige bemerkenswerte Eigenheiten der Situationen in den einzelnen Ländern gezeigt, die nachstehend hervorgehoben werden. Dies betrifft sowohl Vorschriften, die Hindernisse für eine solche Zusammenarbeit darstellen, als auch politische Instrumente, die sie unterstützen. Die wichtigsten Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:<sup>6</sup>

- Die österreichische Politik z.B. ist stark in der Förderung der **Bildung und Ausbildung in SEE** (z.B. WISE), die dann mit traditionellen Unternehmen zusammenarbeiten. Österreich ist

---

<sup>6</sup> Dabei ist hervorzuheben, dass es sich bei der folgenden Darstellung hauptsächlich um illustrative Beispiele handelt. Es mangelt immer noch an empirischen Daten, was diese Studie nicht ändern konnte.

beispielsweise eher schwach im Hinblick auf die Schaffung eines allgemeinen rechtlichen Rahmens für SEE, z.B. hinsichtlich von Wiederverwendungszielen und der Rolle der SEE darin.

- In Frankreich hat die Änderung des **Rechtsrahmen** die Zunahme der Zahl von SEE erleichtert. Rumänien hat ebenfalls einschlägige Vorschriften erlassen. In Großbritannien hat die Gesetzgebung Anfang der 2000er Jahre die Entwicklung einer blühenden Sozialwirtschaft gefördert. Italien, das eine lange Tradition im Dienstleistungssektor hat, hat kürzlich seine rechtlichen Rahmenbedingungen aktualisiert, um die SEE und die Sozialwirtschaft weiter zu fördern. Dementsprechend beschleunigen eindeutige rechtliche Rahmenbedingungen die Etablierung und Akzeptanz von SEE aus Sicht von traditionellen Unternehmen.
- Es fehlt zwar an einem **gesetzlichen Rahmen**, in dem explizit auf SEE Bezug genommen wird, doch ist die soziale Marktwirtschaft in Deutschland durchaus förderlich für die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen, wobei viele der letzteren Familienunternehmen sind, die sich selbst in sozialen Projekten engagieren. Gleichzeitig bestehen nach wie vor (unternehmensinterne) kulturelle Hindernisse für die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen und die Handelskammern betrachten dies möglicherweise nicht als Priorität. Darüber hinaus ist die auf soziale Ziele ausgerichtete Wirtschaft noch nicht als zentrales Ziel in die staatlichen Finanzierungssysteme einbezogen worden.
- In Großbritannien hat sich unter den SEE eine Verschiebung hin zu **gewinnorientierten Rechtsformen** entwickelt aufgrund ihres erhöhten Reifegrads und der verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und die Zusammenarbeit mit traditionellen Unternehmen wird hauptsächlich zur Skalierung der Aktivitäten genutzt. Die Märkte für soziale Finanzierungen und Investitionen haben sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt. Die britischen SEE haben ebenfalls anerkannte Instrumente zur Messung ihrer sozialen Wirkungen entwickelt.
- Polnische SEE sind erst in den letzten 10 bis 15 Jahren entstanden, eine Entwicklung, die im Wesentlichen auf **CSR-Strategien** traditioneller Unternehmen basiert. In ähnlicher Weise sind rumänische SEE ein relativ neues Phänomen, das zum Teil dank einschlägiger EU-Fördermaßnahmen entstanden ist.
- In vielen Ländern, wie Belgien, Italien und Spanien, gibt es immer noch **keine Maßnahmen**, die es SEE und traditionellen Unternehmen ermöglichen, sich zusammenzuschließen. Trotz der Bereitschaft zur Zusammenarbeit fällt es SEE schwer, geeignete Geschäftspartner zu finden.
- **Fehlende Finanzressourcen** werden in allen untersuchten Ländern als ein wichtiges Hindernis für die Zusammenarbeit genannt. Französische, italienische, rumänische und spanische SEE geben zudem an, von der öffentlichen Finanzierung ihrer Zusammenarbeit mit Partnern besonders abhängig zu sein.

Eine kurze **länderübergreifende Analyse** der Forschungsergebnisse zeigt die Diversität der Umstände in den europäischen Mitgliedsstaaten, was darauf schließen lässt, dass die Länder von den unterschiedlichen Erfahrungen der jeweils anderen lernen können. Die Unterstützung für SEE in verschiedenen Ländern ist sehr unterschiedlich. Einige Länder haben Gesetze zur Sozialwirtschaft als Ganzes, andere unterstützen nur die Entwicklung von Genossenschaften, wieder andere Länder haben gar keine Gesetzgebung in diesem Bereich.

Insgesamt kann das **Vereinigte Königreich** angesichts der Reife und Professionalität seiner sozial ausgerichteten Wirtschaft, des umfassenden ordnungspolitischen Rahmens und der Verfügbarkeit von Mitteln des privaten Sektors als **Best-Practice-Beispiel** unter den untersuchten Ländern angesehen werden.

Einige wesentliche Erkenntnisse ergaben sich aus der Benchmark-Studie zur Kooperation von SEE und traditionellen Unternehmen in ausgewählten außereuropäischen Ländern:

- Anders als in Europa wird die Zusammenarbeit in **Brasilien** oft von traditionellen Unternehmen angetrieben, die gesetzlich dazu verpflichtet sind, soziale Wirkungen zu erzielen. Eine relevante Schlussfolgerung für Europa ist, dass die Integration von Sozialklauseln in das Gesellschaftsrecht traditionellere Unternehmen zur Zusammenarbeit mit SEE veranlassen kann. Es konnten mehrere

Best-Practice-Beispiele aus Brasilien identifiziert werden in Bezug auf Risikokapital, das von traditionellen Unternehmen durch Investmentfonds in SEE investiert wird, lokale Wettbewerbscluster zwischen SEE und traditionellen Unternehmen, die Integration von sozialem Unternehmertum in traditionelle Wertschöpfungsketten und die Zusammenarbeit in der Kreislaufwirtschaft.

- Anders als in Europa werden in **Kanada** die meisten Investitionsfonds für SEE von traditionellen Finanzunternehmen bereitgestellt: Es sind die Kreditgenossenschaften, die als wichtige nichtstaatliche, gewinnorientierte Geldgeber für die SEE fungieren. Die Provinzpolitik in Quebec hat den lokalen Behörden mehr Freiraum gegeben, ihre Beschaffungspraktiken aktiv dahingehend anzupassen, gemeinschaftliche und kooperative Ziele zu unterstützen, was dazu führt, dass die Kommunalentwicklung und die auf soziale Ziele ausgerichtete Wirtschaft in Quebec eng miteinander verbunden sind. Best-Practice-Beispiele aus Kanada beziehen sich auf Risikokapitalinvestitionen in SEE, die Gründung sozialer Start-ups, soziale Extra-preneure als Triebkräfte der Veränderung, lokale Wettbewerbscluster und die Integration der SEE in Wertschöpfungsketten.
- In **Südkorea** wurde 2007 ein Regierungsprogramm zur Unterstützung von SEE eingeführt. Dieses umfasste eine Rechtsform und ein Zertifizierungssystem für SEE sowie öffentliche Mittel, Beschaffungsunterstützung, Steuervergünstigungen und Subventionen. Dieses System wurde von Anfang an vor dem Hintergrund bestimmter gesellschaftlicher Herausforderungen, wie z. B. der demographischen Entwicklung, aufgesetzt, was zur Fokussierung der Unterstützungsmaßnahmen beitrug. Infolgedessen ist die auf soziale Ziele ausgerichtete Wirtschaft in Südkorea sehr dynamisch, was jedoch angesichts der anhaltenden Abhängigkeit von der öffentlichen Unterstützung möglicherweise nicht nachhaltig ist. Um dem abzuwehren, fördert die Regierung nun Geschäftspartnerschaften zwischen SEE und privaten Unternehmen, allerdings mit geringem Erfolg. Im Vergleich zu den europäischen haben südkoreanische SEE (noch) mehr Schwierigkeiten Marktzugang und Sichtbarkeit zu erlangen. Die in Südkorea ermittelten Best Practices beziehen sich auf die Inkubation sozialer Start-ups und die nachhaltige Beschaffung durch die Privatwirtschaft.
- Da der Zugang zu Finanzmitteln in der **Schweiz** im Allgemeinen einfacher ist als in vielen EU-Mitgliedstaaten, gibt es für SEE eine beträchtliche Anzahl von Finanzierungsmöglichkeiten. Im Gegensatz zu den meisten europäischen Ländern investieren Geschäftsbanken gerne in sie. Darüber hinaus spielen private Stiftungen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von SEE in der Schweiz. Spezialisierte Investoren, Vermittler oder Finanzinstrumente für SEE sind in der Folge weniger verbreitet. Best Practices aus der Schweiz betreffen die Integration von SEE in Wertschöpfungsketten, die Inkubation sozialer Start-ups, nachhaltige Beschaffungsbeziehungen, Risikokapitalinvestitionen und die Kreislaufwirtschaft.
- Die **USA** scheinen darin vorbildlich zu sein, wie traditionelle Unternehmen gleichzeitig unterschiedliche Kooperationsstrategien mit SEE praktizieren. Viele US-amerikanische Unternehmen sind an der Förderung von SEE und der Bereitstellung von Sachspenden und technischer Unterstützung beteiligt. Dieser Trend hat sich im Laufe der Zeit verstärkt, da Unternehmen versuchen, sich als sozialverantwortlicher Akteur positiv darzustellen, um Verbraucher\*innen und zunehmend jüngere Mitarbeiter\*innen (Millennials) einzubinden und zu halten. Gleichzeitig engagieren sich US-amerikanische Unternehmen zunehmend für die Gründung von SEE und sozialen Start-ups. Große US-Unternehmen gründen häufig Unternehmensstiftungen, die mit SEE zusammenarbeiten und deren Arbeit finanzieren, um bestimmte soziale Initiativen zu fördern. Best-Practice-Beispiele in den USA umfassen Pro-Bono-Investitionen, Inkubation sozialer Start-ups, Beschaffung und Initiativen zur Kreislaufwirtschaft.

### Bewertung der sozialen Auswirkungen der Unternehmenskooperationen von SEE und traditionellen Unternehmen

In dieser Studie wurden die derzeitigen Praktiken der Evaluierung sozialer Auswirkungen im Kontext der Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen analysiert.

Die quantitative Erhebung ergab, dass trotz einer Vielzahl unterschiedlicher Methoden die Evaluierung sozialer Wirkungen immer noch nur von einer Minderheit der Organisationen praktiziert wird und vor

einer Reihe von Herausforderungen steht, insbesondere bei der Bewertung der Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen. Die am häufigsten genannten Herausforderungen umfassen unter anderem die Schwierigkeit, einen geeigneten Ansatz und eine geeignete Methode zu finden, die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten zu mobilisieren und auf relevante Daten zuzugreifen.

Im Anschluss an die Analyse wurde ein **Social Impact Model (SIM)** in Form einer Richtlinie entwickelt, um Praktiker\*innen (sowohl SEE als auch traditionelle Unternehmen) dabei zu unterstützen, ihre ideal passende Methode anhand ihrer spezifischen Ziele und verfügbaren Ressourcen zu ermitteln. Das SIM (in einem gesonderten Anhang zu finden) war das Ergebnis eines Co-Creation-Prozesses, an dem externe Expert\*innen, Praktiker\*innen und Interessengruppen beteiligt waren. Viele von ihnen nahmen an drei speziellen Co-Creation-Sitzungen teil, die während der Konferenz am 3. Juli 2018 in Brüssel abgehalten wurden.

Das SIM unterscheidet zwischen den Auswirkungen der Zusammenarbeit auf die kooperierenden Organisationen, auf die Begünstigten/Verbraucher\*innen sowie auf das Ökosystem im weiteren Sinne und konzentriert sich auf drei potenzielle Wertebereiche, die als "Lernen", "Teilen" und "Innovieren" definiert werden. Das Modell wird unterteilt in drei Kapitel präsentiert: (1) warum evaluieren, (2) was und wie evaluieren, (3) wie die Evaluierung nutzen.

### Empfehlungen für politische Entscheidungsträger\*innen

Auf der Grundlage der Forschungsergebnisse wurden Empfehlungen für mögliche Maßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen der SEE und traditionellen Unternehmen auf EU-, nationaler und regionaler Ebene erarbeitet. Diese werden hier in der Reihenfolge des Erscheinens im Hauptbericht dargestellt.

#### ***Empfehlung 1 zur Typologie der Kooperationen, Treibern und Hindernissen für die Zusammenarbeit***

Es wäre hilfreich, die gegenseitige Anerkennung zwischen SEE und traditionellen Unternehmen einerseits durch verbesserte weiche politische Maßnahmen, die ein günstiges Umfeld schaffen und die Sichtbarkeit der SEE vergrößern, sowie andererseits durch harte Wirtschaftspolitiken, mit denen bestehende Hindernisse für die Entwicklung und Konsolidierung der SEE beseitigt werden, zu verstärken.

**Weiche politische Maßnahmen** sollen sich fokussieren auf: (1) die Förderung freiwilliger Standardisierung und Kennzeichnung von SEE, (2) die Verbesserung der Transparenz der Varianten von SEE und ihrer Tätigkeiten, (3) die Implementierung einer Plattform für die Verbreitung von Best Practices, die Erstellung eines Verhaltenskodex für die Kooperation zwischen SEE und traditionellen Unternehmen sowie Maßnahmen, um den branchenübergreifenden Dialog zu fördern.

**Harte politische Maßnahmen** sollen sich fokussieren auf: (1) die stärkere Hervorhebung sozialer Innovationen in der Innovationspolitik der EU, (2) die stärkere Harmonisierung der juristischen Rahmenbedingungen von SEE in den Mitgliedsstaaten und (3) strengere Vorgaben für öffentlich unterstützte Cluster und Intermediäre, die Positionierung von SEE zu verbessern.

#### ***Empfehlung 2 zu Kooperationsmustern***

Die Einrichtung eines Kooperationsglossars und -leitfadens würde SEE bei ihren Tätigkeiten unterstützen. Begleitend wäre ein staatliches und sogar regionales Informationszentrum für SEE darüber, wie finanzielle Ressourcen und Informationen zu erhalten sind, hilfreich. Außerdem würde ein europäischer Wettbewerb für SEE und traditionelle Unternehmen dazu beitragen, das Bewusstsein für den durch Kooperationen erzielten Wohlstand zu stärken. Auch eine stärkere Fokussierung auf soziale Innovationsmaßnahmen, die Beteiligungsanreize für SEE beinhalten, wäre dafür hilfreich. Beratungsangebote und technische Unterstützung zur Generierung ausreichender finanzieller Ressourcen sind von größter Wichtigkeit. Schließlich ist der Aufbau von Kapazitäten von größter Relevanz sowohl für SEE als auch für traditionelle Unternehmen.

#### ***Empfehlung 3 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Wertschöpfungsketten***

Die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen hängt stark von den Möglichkeiten des gegenseitigen Treffens ab. Vielversprechend sind politische Maßnahmen, die die Verfügbarkeit von Plattformen verbessern. Dementsprechend sind Vorschriften, die sich auf die Integration von SEE in Wertschöpfungsketten fokussieren, dringend notwendig. Maßnahmen wie Zertifikate, Kampagnen, Gutschein-Systeme und steuerliche Anreize werden empfohlen. Darüber hinaus können Werbekampagnen mit guten Beispielen und die Etablierung von glaubhaften Referenzen durch Zertifizierungen SEE dabei helfen, Teil von Wertschöpfungsketten zu werden.

***Empfehlung 4 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Hybride Wertschöpfungsketten***

Das Konzept der hybriden Wertschöpfungskette ist immer noch nicht gut entwickelt. Dementsprechend werden Maßnahmen, die das öffentliche Bewusstsein und Wissen über die Vorzüge von hybriden Wertschöpfungsketten verbessern, dringend angeraten. Außerdem ist der rechtliche Status von SEE von größter Wichtigkeit für hybride Wertschöpfungsketten. Länder mit rechtlichen Rahmenbedingungen für SEE sind immer noch die Ausnahme. Die Notwendigkeit einer solchen Sonderregelung wurde in vielen für diese Studie durchgeführten Interviews hervorgehoben. In Ländern, in denen es keine expliziten Gesetze für SEE gibt und in denen SEE normalerweise ihre eigenen Einnahmen durch Verkäufe, Sponsorings, Werbe- und Mitgliedsbeiträge erzielen und diese Einnahmen zur Deckung der Kosten sowie für Öffentlichkeitsarbeit und Bildung verwenden, werden SEE oft wie konventionelle Unternehmen behandelt und entsprechend besteuert. Es hat sich gezeigt, dass innovative Geschäftsmodelle nötig sind, um Kooperationen zwischen SEE und traditionellen Unternehmen zu fördern.

***Empfehlung 5 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Soziales Intrapreneurship***

Soziales Intra-preneurship ist bis dato noch kein weitverbreitetes Phänomen. Um die Anzahl sozialer Intra-preneure, die sich entweder als gesonderte Abteilungen in traditionellen Firmen entwickeln oder durch die Inkubation von Start-ups entstehen, zu erhöhen, werden verschiedene Maßnahmen empfohlen. Zunächst werden Maßnahmen dringend angeraten, die das Bewusstsein für soziale Intra-preneure erhöhen. Außerdem würden politischen Maßnahmen, die darauf zielen, nachhaltige Strukturen für soziale Intra-preneure zu schaffen, indem sie „Innovation mit guter Absicht“ unterstützen, hilfreich dafür sein, die Entstehung sozialer Intra-preneure beschleunigen.

***Empfehlung 6 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Cluster und Netzwerke***

Wo Cluster existieren, war ihre Entwicklung häufig schwierig. Es ist wahrscheinlicher, dass SEE in Cluster involviert sind, die sozial orientiert sind. Um die Entwicklung zu vereinfachen, könnten politische Maßnahmen Anreize für Cluster schaffen, die eine spezifische soziale Orientierung haben. Darüber hinaus könnten auch Anreize geschaffen werden, um das Clustermanagement dazu anzuregen, Verbindungen zu SEE herzustellen. Wettbewerbe und Anreize für Cluster Managements sind mögliche Maßnahmen, um die Wahrnehmung der sozialen Vorteile einer sozialen Orientierung für Cluster zu erhöhen. Die European Cluster Collaboration Platform fokussiert sich aktuell auf die traditionelle Wirtschaft und stellt hilfreiche Werkzeuge wie eine Partnersuche zur Verfügung. Die Plattform könnte sich gegenüber SEE Clustern und Aktivitäten kollaborativer Wertschöpfungsketten öffnen. Soziale Innovationscluster sind ein weiterer vielversprechender Ansatz, um die Anwesenheit von SEE in Kooperationen mit traditionellen Unternehmen zu verbessern, und öffentliche Finanzierung könnte bereitgestellt werden, um diese Arten von Clustern zu fördern. Ein Gutscheinprogramm könnte die Bereitschaft von Unternehmen erhöhen, an diesen Clustern teilzunehmen.

***Empfehlung 7 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Corporate Social Responsibility***

CSR-Strategien sind ein wichtiger Anreiz für traditionelle Unternehmen, um mit SEE zu kooperieren. Um die Nutzung von CSR-Strategien für die Etablierung von Kooperationen zwischen traditionellen Firmen und SEE zu beschleunigen, sind die folgenden politischen Maßnahmen angemessen: (1) Verbesserte Offenlegung und Transparenz der Arten von CSR-Aktivitäten, die stattfinden. Dies hilft der allgemeinen Öffentlichkeit das breite Anwendungsgebiet von CSR besser zu verstehen und unterstützt dabei



z.B. *social washing* zu vermeiden (2) politische Aktivitäten wie z.B. Informationsforen etc., um das Bewusstsein für die besten CSR-Praktiken zu stärken (3) die Erstellung von messbaren Zielen und Indikatoren für CSR und um traditionellen Unternehmen einen besseren Einblick zu geben in die Wirkung ihrer Kooperationen mit SEE.

***Empfehlung 8 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Öffentliche Beschaffung***

Der Zugang zu privaten und öffentlichen Beschaffungsvorhaben ist von großer Bedeutung, um die Entstehung von Kooperationen anzuregen. In Beschaffungsprozessen entstehen Win-Win-Optionen, wenn die Partner gegenseitig von ihren Fachkenntnissen profitieren. In der Beschaffung wirkt der nicht-monetäre Wert zunehmend als Treiber für die Beschaffungs Kooperationen.

Die Einbeziehung von Sozialklauseln in das öffentliche Beschaffungswesen wird SEE dabei helfen, leichter Zugang zu diesem zu bekommen. Öffentliche Einrichtungen können Treffen mit Lieferanten veranstalten, um SEE mit Auftraggebern aus traditionellen Unternehmen in Kontakt zu bringen. Auf nationaler und EU-Ebene sollte sich der Fokus von Beschaffungsaufträgen hin zu längerfristigen Partnerschaften und zur Integration von Dienstleistungen zwischen SEE und traditionellen Unternehmen verschieben. Beschleunigte Formen von Innovationssubventionen können SEE dabei unterstützen, die Qualitätsanforderungen der Auftraggeber zu erfüllen. Öffentliche Ausschreibungen auf städtischen und möglicherweise höheren Verwaltungsebenen sollten Sozialklauseln enthalten, besonders auf kommunaler Ebene. Obwohl es verschiedene Aktivitäten von der Europäischen Kommission gegeben hat, um die Kooperationen in der Beschaffung zu fördern, zeigen die Ergebnisse der Studie, dass diese Aktivitäten von den Vergabebeamten nicht ausreichend implementiert wurden.

***Empfehlung 9 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Zugang zu Finanzmitteln***

Regierungen (auf lokaler, regionaler, nationaler Ebene) sollten nach Möglichkeiten zur Unterstützung von Vermittlern für nachhaltige Investitionen suchen und bestehende EU-Instrumente breiter bewerben. Eine Priorität für die EU sollte die Koordinierung der EFSI-Eigenkapitalinstrumente sein, die insbesondere die breite Palette von Finanzintermediären umfassen, Investitionen zusammen mit Business-Angels-Fonds unterstützen und Investitionen zusammen mit Intermediären, die Payment-by-Results-Systeme einrichten und verwalten, ermöglichen. SEE sollten durch Kompetenzaufbau unterstützt werden, um auf die Bedarfe von Investoren vorbereitet zu werden. Der öffentliche Sektor sollte verschiedene Instrumente für Social-Impact-Investment miteinander verbinden und gemeinsam mit dem privaten Sektor im Rahmen von lokalen öffentlich-privaten Partnerschaften investieren. Außerdem werden soziale Finanz- und Impact-Investment-Instrumente benötigt, um den Zugang zu Ressourcen für SEE zu vergrößern.

***Empfehlung 10 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Management von SEE***

SEE müssen langfristige und nachhaltige Partnerschaften und Netzwerke mit traditionellen Unternehmen (als Kunden oder Partner) aufbauen, in denen beide Arten von Organisation nicht nur ihr Unternehmen weiterentwickeln, sondern auch die Möglichkeit haben, Fachwissen, Erfahrungen, Ideen und Werte von Managementmethoden und -techniken auszutauschen. Traditionelle Unternehmen könnten sich durch Maßnahmen von Industrieverbänden über das Potential von Kooperationen informieren. Die Schaffung von Anreizen für den Austausch von Arbeitnehmer\*innen zwischen SEE und traditionellen Unternehmen könnte ein politisches Instrument zur Stimulierung dieser Lerneffekte sein.

***Empfehlung 11 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Co-Creation und Co-operation in der Kreislaufwirtschaft***

Der Regulierungsrahmen auf nationaler Ebene muss angepasst werden, um Plattformen der Kreislaufwirtschaft für SEE zu öffnen. Darüber hinaus würde die Ausweitung und Internationalisierung von Wiederverwendungs- und Recyclingdienstleistungen, die von traditionellen Unternehmen angeboten werden, den SEE zugutekommen. Öffentliche Einrichtungen auf allen Ebenen können eine entscheidende Rolle beim Aufbau echter Ökosysteme branchenübergreifender Kooperation in der Kreislaufwirtschaft spielen. **Städte und Gemeinden sollten weitere Anreize erhalten, um sich an**

**internationalen Bewegungen** in der Kreislaufwirtschaft und den nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen zu beteiligen. Branchen- und grenzüberschreitende Kooperationen in der Kreislaufwirtschaft können sowohl im Rahmen des Instruments für Heranführungshilfe als auch des Europäischen Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstruments weiter unterstützt werden.

***Empfehlung 12 zu bestimmten Formen der Zusammenarbeit: Co-Creation und Co-opetition in der Sharing Economy***

Um die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen in einer Sharing Economy zu verbessern, muss das Bewusstsein von Verbraucher\*innen, Unternehmen, politische Entscheidungsträger\*innen und andere Interessengruppen für die Vorteile einer stärker lokal verwurzelten, sozialverantwortlichen Sharing- und Collaborative Economy gestärkt werden. Ein gesellschaftlicher Dialog und eine Debatte über die verschiedenen Modelle, durch die kollaborative Plattformen wachsen können, sollte gefördert werden. Politische Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung werden zu mehr Zusammenarbeit führen. Ein Aktionsplan für die Sharing Economy sowie weitere Instrumente, um Bewusstsein dafür zu generieren (z.B. Dialogformate, Bewusstsein bei Konsumenten schaffen etc.), werden empfohlen.

***Empfehlung 13 zu Lehren aus den Länderanalysen***

Die Rolle sozialer Extra-preneure und Intra-preneure bei der Verknüpfung und Koordination von SEE und traditionellen Unternehmen sollte unterstützt werden. Hierbei können die Regierungen der Mitgliedstaaten eine wichtige Rolle spielen, um Anreize zur Formierung von Plattformen zu setzen. In allen europäischen Ländern sollten Rechtsformen und Zertifizierungsprogramme speziell für SEE entwickelt werden als Voraussetzung für umfassende rechtliche Rahmenbedingungen und Anreizprogramme, die das Feld der SEE fördern. Öffentliche Investitionen sind notwendig, um die Entstehung von SEE zu beschleunigen, aber es sollten Anstrengungen unternommen werden, um private Finanzierung zu stimulieren, um die Finanzierungsquellen für SEE zu diversifizieren.

***Empfehlung 14 zu Lehren aus den Länderanalysen***

Europäische Länder, in denen es noch keinen **rechtlichen und Unterstützungs-Rahmen** für SEE gibt, könnten sich die umfassenden Maßnahmen in Südkorea zum Vorbild nehmen, sollten jedoch auch Maßnahmen ergreifen, um die finanzielle Nachhaltigkeit von Anfang an zu gewährleisten, um zu vermeiden, dass ein zu stark von öffentlichen Subventionen abhängiger Bereich geschaffen wird. Die Zusammenarbeit zwischen SEE und traditionellen Unternehmen könnte gefördert werden, indem Sozialklauseln wie in Brasilien in das Gesellschaftsrecht aufgenommen werden.

***Empfehlung 15 zu ersten Erkenntnissen aus dem Modell der sozialen Auswirkungen***

SEE und traditionelle Unternehmen, die miteinander kooperieren, sollten stets versuchen, den Wert und die sozialen Auswirkungen ihrer Zusammenarbeit zu evaluieren, sichtbar zu machen und strategisch zu lernen, um ihre Aktivitäten zu verbessern und in Zukunft weiterzuentwickeln. Eine solide Evaluation sollte sich auf angemessene Ressourcen und Fähigkeiten stützen und erfordert sowohl quantitative als auch qualitative Daten, die von Beginn des Projekts an erhoben werden sollten. Für die Durchführung unterstützender Bewertungen sind fortgeschrittene Fähigkeiten erforderlich, und dementsprechend werden Programme zur Ermöglichung eines angemessenen Wissenstransfers empfohlen.



technopolis<sub>group</sub>

technopolis <sub>group</sub> United Kingdom  
3 Pavilion Buildings  
Brighton BN1 1EE  
United Kingdom  
T +44 1273 204320  
E [info@technopolis-group.com](mailto:info@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)