

Kompasset

Region Midtjyllands guide til identificering af bæredygtige forretningsmodeller for
initiativer inden for sundhed og kultur

2026

midtregionmidtjylland

Indhold

01

BAGGRUND OG OVERBLIK

Hvorfor kompasset er blevet til, og hvilket problem det skal løse.

I får en kort introduktion til, hvordan dokumentet er bygget op, og et overblik over den udviklingssti, initiativer typisk gennemgår - fra idé til drift.

02

PROFILÈR JERES INITIATIV

Her går I i gang med jeres eget initiativ.

I vurderer først konteksten og jeres organisatoriske kapabilitet, og arbejder jer derefter igennem syv parametre, der tilsammen tegner et billede af initiativets styrker og svagheder. Et gennemgående eksempel viser, hvordan det ser ud i praksis.

03

VÆLG DEN RIGTIGE FINANSIERING

Med profilen på plads ser I på kommercielle logikker og forretningsmodeller.

Hvilken kommerciel logik - filantropisk, offentlig eller kommerciel passer bedst til jeres initiativ, og hvilke konkrete forretningsmodeller er relevante at arbejde videre med.

04

VÆRKTØJER

Tre skabeloner, I kan tage direkte i brug.

Værktøjer til at kortlægge gevinster og betalere, vurdere jeres kompetencer, og få overblik over interessenterne omkring initiativet.

01. Baggrund og overblik

Baggrund | Et kompas der gør vejen til bæredygtig finansiering lettere at navigere



Ambitionen hos Region Midtjylland er at skabe et stærkt grundlag for realistiske udviklingsveje for bæredygtig finansiering og forretningsudvikling for initiativer inden for sundhed og kultur

Region Midtjylland har derfor i samarbejde med Implement udviklet et kompas, der skal hjælpe med at screene nye projektideer og støtte projektledere i at udvikle bæredygtige initiativer.

Kompasset kan bruges, når en idé skal blive til et projekt, når man skal vælge mellem flere måder at finansiere et projekt, eller når et initiativ, der virker, skal skaleres eller overgå til drift. Det hjælper med at sætte initiativet ind i en større sammenhæng - set fra de mennesker og organisationer, der potentielt skal finansiere eller høste gevinsten af det - og peger dermed mod, hvilke forretningsmodeller der er realistiske at arbejde videre med.

TESTSPOR I UDVIKLINGEN

Kompasset er blevet udviklet og tilpasset gennem konkret afprøvning undervejs .

- Et kompetenceudviklingsforløb med kernemedarbejdere i Region Midtjylland, hvor kompasset er testet og skærpet i dialog med de medarbejdere, der skal bruge det til at guide andre.
- Et lanceringswebinar med deltagelse af kommuner, kultur- og sundhedsaktører, medarbejdere fra regionerne samt andre aktører, der har interesse i kompasset.
- Konkret anvendelse og test hos en række aktører, herunder Sange med Mødre, Omsorgsklovnene, Sangens Hus, Forfatterskolen PS! og Læseforeningen.

Fra teori til praksis | Fire skridt på vejen

Kompasset er bygget, så det ikke kun forklarer teorien, men også hjælper jer med at omsætte den til praksis:



Der er udviklet konkrete **værktøjer** (skabeloner), I kan arbejde med i praksis - I bliver guidet direkte til dem de rigtige steder i rammeværket



Hvert afsnit har **indbygget refleksionsspørgsmål**, som I kan bruge til at teste jeres egen forståelse eller skabe en fælles drøftelse i teamet



Der er lagt en "**sådan tænker I det i praksis**"-hjælp ind som en bro mellem det forklarende/teoretiske og den konkrete tænkning.

Når I arbejder med jeres initiativ, følger rammeværket denne rækkefølge:

- 1 Kontekst - hvor og hvordan udføres initiativet?
- 2 Organisatorisk kapabilitet - er organisationen bag klar til at drive det?
- 3 Parametrene - en dybere profilering af selve initiativet.
- 4 Kommercielle logikker og forretningsmodeller - hvilken type finansiering kan passe til profilen?



Brug gerne rammeværket i dialog med en, der ikke er tæt på initiativet

- man har ofte en indgroet forståelse af sin egen idé, og et eksternt perspektiv gør vurderingen mere objektiv og afdækker blinde vinkler

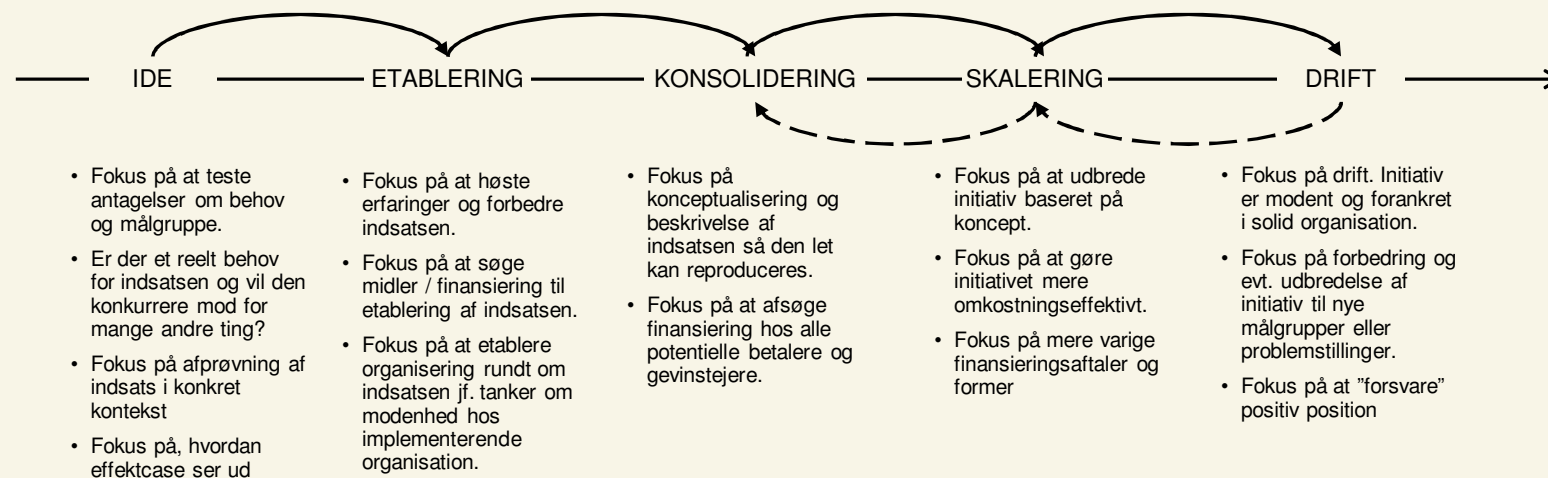
En udviklingssti | Jeres initiativ er på en rejse

Jeres idé skal igennem fem trin, før den kan gå i drift

Mange initiativer starter som en god idé hos nogle få ildsjæle, der ser et potentiale for at gøre en forskel - måske med afsæt i noget, de har set virke andre steder. At tage en idé hele vejen til en bæredygtig drift er en rejse med flere trin, og både initiativets og organisationens kapabilitet (se s. 9) spiller ind på hvordan rejsen ser ud.

Nedenfor er vist en generisk udviklingssti for et initiativ med forskellige udviklingstrin. For hvert trin gives anbefalinger til, hvad der naturligt bør være i fokus. Når initiativet har opnået en vis modenhed ses ofte flere iterationer. Særligt, hvad angår konsolidering, skalering og drift. Dette også for at indikere, at det ikke nødvendigvis er en lineær proces

ILLUSTRATION



REFLEKTIONSSPØRGSMÅL

- Hvilket af de fem trin er I på lige nu - og er I alle i teamet enige om det?
- Hvad ville det kræve at komme videre til det næste trin?

02. Profilér jeres iniciativ

Kontekst | Konteksten er afgørende for finansiering og forretningsmodel

Vuder den sammenhæng, initiativet skal fungere i.

Konteksten har stor betydning for, hvem der kan finansiere initiativet, og hvor meget konkurrence der er om samme opgave. Kontekst kan for eksempel være en hospitalsafdeling, et plejehjem, en forening i en mindre by, en kirke, eller et digitalt mødested. For Danske Hospitalsklovne fx (se s.18) er konteksten en hospitalsafdeling, hvor personalet er en central "vært", og klovnenes arbejde skal kunne foregå uden at forstyrre den kliniske drift.



Sådan tænker I det i praksis: i praksis vil det være godt at få afklaret følgende spørgsmål, som kan skabe retning for overvejelser om konteksten:

- Hvor foregår initiativet, og er der en "vært" for stedet, der skaber særlige afhængigheder? Fx i borgerens hjem, på et hospital, i en kommunal institution eller digitalt.
- Hvad kendetegner konteksten, og hvad kræver det at koordinere med personale eller andre aktiviteter? På et hospital skal det fx passes ind i driften.
- Har målgruppen særlige forhold, der sætter begrænsninger - fx begrænset adgang, eller svært ved selv at mobilisere ressourcer eller sociale kompetencer til at deltage?
- Er indsatsen unik, eller findes der andre tilbud til samme målgruppe?
- Er der offentlige, private eller civilsamfundsaktører med tilsvarende formål?



REFLEKTIONSSPØRGSMÅL

- Hvis du skulle beskrive jeres kontekst i én sætning til en, der ikke kender den - hvad ville du sige?

Organisatorisk kapabilitet | Jeres organisation sætter grænsen for, hvilken model I kan bære

Vurdér, om organisationen bag initiativet er klar til at drive det

Nogle forretningsmodeller er mere komplekse og ressourcekrævende end andre, og stiller derfor større krav til organisationen, der skal drive dem. Det er derfor en god idé at kigge på organisationens kapabilitet, før man går i detaljer med resten af rammeværket - det kan spare jer for at lægge tid i en forretningsmodel, organisationen reelt ikke kan bære endnu. Det er dog vigtigt at skelne mellem organisationens samlede kapabilitet og, hvor svært det konkrete initiativ er at udføre - de to ting hænger sammen, men er ikke det samme: en meget moden organisation kan stadig stå med et initiativ, der kræver sjældne eller specialiserede kompetencer at udføre.

FIRE TING, DER ER VÆRD AT KIGGE PÅ:

1. **Roller, ressourcer og processer:** Er der klare roller og fast bemanning omkring initiativet, eller er det stadig under opbygning?
2. **Forretningsudviklingskompetencer:** Er der nogen omkring initiativet, der forstår sig på finansiering, koncept- og forretningsudvikling?
3. **Faglighed:** Er der dyb faglig viden om selve indsatsens indhold og målgruppens behov?
4. **Dokumentation for effekt:** Findes der allerede konkrete erfaringer eller data, der viser, at initiativet virker?



REFLEKTIONSSPØRGSMÅL

- Hvis I skulle sætte ét ord på organisationens største styrke lige nu - hvilket ville det være?
- Hvilket af de fire punkter ovenfor har det største udviklingsbehov lige nu?



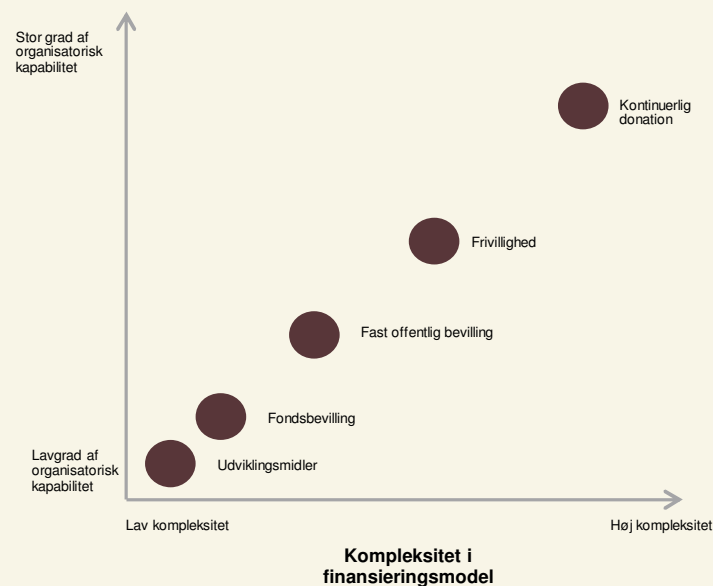
BRUG VÆRKTØJET

Kompetencevurdering er bygget til at arbejde struktureret med dette - både med niveauet af kompetencer og hvor mange, der har dem. Du finder det i værktøjsafsnittet bagest i dokumentet.

Illustrativt forhold mellem forretningsmodel og kompleksitet

Konceptualisering og organisatorisk kapabilitet rundt om initiativet

ILLUSTRATION



På figuren ovenfor illustreres, at valget af forretningsmodel afhænger af initiativets kompleksitet og organisationens kapabilitet. Figuren har ikke til formål at opsætte et hierarki over modellerne, men snarere synliggøre, at enkelte modeller egner sig bedst til relativt modne organisationer.

7 parametre | Sammenspillet mellem parametrene, peger på en mulig model

De nedenstående syv parametre giver hver deres blik på jeres initiativ. Ingen af dem giver svaret alene - det er samspillet mellem dem, der peger mod den rette forretningsmodel.

Sådan hænger parametrene sammen

I bør forholde jer til alle parametrene enkeltvist. De er i det efterfølgende beskrevet hver for sig.

- **Der er en naturlig rækkefølge.** Grundlaget for at finde en bæredygtig forretningsmodel er svagere, hvis initiativet allerede ved første parameter A ikke har en klar gevinst og lav sandsynlighed for, at en betaler kan høste den.
- **Det er samspillet mellem parametrene, der peger mod en model.** Det er sammenhængene og ikke de enkelte parametre, der peger i retning af bestemte typer forretningsmodeller. Hvis et initiativ både har en klar økonomisk gevinst for betaleren (A) og viser effekt hurtigt (C), styrker de to sammen sandsynligheden for offentlig finansiering markant mere, end hvis kun ét af dem var opfyldt.
- **"Negative" placeringer giver også et svar.** De kan gøre nogle forretningsmodeller mindre relevante lige nu, eller hjælpe jer med at målrette arbejdet mod noget, der skal tænkes anderledes



A

Gevinst og betaling

Dette punkt samler to spørgsmål, der hører tæt sammen: hvem får noget godt ud af initiativet (gevinstejer), og hvem kunne finde på at betale for det (betaler)?

Nogle gange er det den samme aktør. Andre gange er gevinsten spredt ud over flere (udover patienten eller personerne som er genstand for indsatsen) - og så skal I tænke bredere om, hvem der kunne finde på at betale.

En gevinst behøver ikke være penge direkte - det kan være mindre sygdom, bedre tilknytning på arbejdspladserne, mere trivsel, bedre læring eller øget arbejdsglæde.

Bemærk også, at "at betale" ikke kun betyder kroner - det kan også være en andel af udgifterne, eller ressourcer som faciliteter og tid.

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER I DET I PRAKSIS

I praksis starter I bedst med at liste alle, der får noget godt ud af initiativet, og forsøge at gøre den gevinst konkret - gerne med en økonomisk værdi.

Derefter vender I blikket mod betaling: hvem af dem (eller andre) ville være villige til at betale, og med hvad?

Ift. forretningsmodeller gælder det, at samme betaler og gevinstejer trækker mod offentlig finansiering - mens spredt gevinstejerskab i stedet trækker mod hybrid- eller fondsmodeller.



BRUG VÆRKTØJET

Gevinst/betaler-kortlægning - bruges til at få konkrete navne og beløb på bordet. Findes bagest i dokumentet.

TIP! Print værktøjet så I kan sidde og arbejde fysisk med det.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvis I skulle nævne den ene aktør, der får mest ud af jeres initiativ, hvem er det - og har I talt med dem om det?
- Er der nogen, der får en gevinst, men aldrig selv ville betale for den?
- Er gevinsten samlet hos én aktør, eller spredt ud over flere?
- Kan de, der potentielt får et ejerskab til gevinsten, involveres tidligt til at afklare, om de kan og vil investere i den?

B

Omkostninger og konkurrencesituation

Dette punkt handler om to ting: hvad indsatsen koster pr. person, I hjælper (enhedsomkostningen), og om der findes andre, der gør noget, der ligner (konkurrencesituationen).

Jo flere alternativer, der findes for samme målgruppe, jo mere betyder prisen, og jo mere konkurrerer I om opmærksomhed og finansiering. Hvis fx jeres indsats koster 500 kr. pr. deltager, og tre andre lokale aktører laver noget lignende for samme pris, står I i en hårdere konkurrencesituation.

Har initiativet både høje enhedsomkostninger og hård konkurrence, er det sværere at finde en bæredygtig forretningsmodel - det gælder også fondsfinansiering, hvor man typisk kigger på, om initiativet skaber en unik værdi, der er svær eller dyr at levere på anden måde.

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER I DET I PRAKSIS

I praksis handler det om at sætte tal på: hvad koster jeres indsats pr. modtager, og hvem laver noget, der ligner, for samme målgruppe?

Det er en god idé at kortlægge de nærmeste alternativer konkret - hvad koster de, og hvad gør jeres indsats anderledes eller bedre for netop denne målgruppe?

Er omkostningen høj, og konkurrencen hård, er det ikke umuligt at finde finansiering - men det kræver, at I kan vise noget, der er tydeligt anderledes, eller at I kan sænke enhedsomkostningen over tid.

Ift. forretningsmodeller gælder det, at lav omkostning og lav konkurrence letter offentlig finansiering, mens høj konkurrence kræver en tydelig, unik værdi for at rejse fondsstøtte.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Kender I den præcise enhedsomkostning for jeres indsats, eller er det stadig et estimat?
- Hvem laver noget, der ligner jeres indsats - og hvad gør jer anderledes?
- Kunne I sænke enhedsomkostningen, hvis I skalerede indsatsen op?
- Hvordan ville I forklare jeres unikke værdi til en fond, der overvejer flere lignende ansøgninger?

C

Gevinstrealisering

Dette punkt handler om, hvor lang tid der går, før gevinsten viser sig. Det varierer, hvornår en gevinst materialiserer sig - en social eller læringsmæssig gevinst kan komme før en økonomisk, eller omvendt, og nogle gevinster viser sig gradvist frem for på ét bestemt tidspunkt.

En gevinst i form af mindre ensomhed kan fx opstå forholdsvis hurtigt, mens en gevinst i form af færre indlæggelser først kan måles efter flere år.

Lange tidshorisonter (5+ år) er som udgangspunkt forbundet med mere usikkerhed - både fordi verden ændrer sig, og fordi det er sværere at holde fast i opbakningen undervejs - men det betyder ikke, at det er umuligt at finde finansiering.

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER DU DET I PRAKSIS

I praksis er det en god idé at gennemgå hver gevinsttype for sig - økonomisk, social og læringsmæssig - og vurdere, hvornår hver af dem forventes at vise sig.

Nogle gevinster indtræffer næsten øjeblikkeligt, fx en oplevelse af tryghed eller glæde hos den, der modtager indsatsen. Andre gevinster, som en økonomisk besparelse eller færre indlæggelser, kan først dokumenteres efter måneder eller år.

Hold derfor øje med, om der findes en tidlig, synlig gevinst, selv hvis den store eller mest håndgribelige gevinst kommer senere - det gør det lettere at fastholde opbakning og engagement undervejs, mens I venter på, at den fulde effekt kan dokumenteres og viser sig.

Ift. forretningsmodeller gælder det at at kort sigt trækker mod offentlig finansiering, mens langt sigt med solid dokumentation trækker mod impact-investering eller fondsfinansiering.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvornår vil I eller andre kunne se den første konkrete gevinst?
- Hvilke gevinster kommer hurtigt, og hvilke tager længere tid at dokumentere?
- Hvis den fulde gevinst først kommer om flere år - hvad kan I vise undervejs?

D

Kontekst-afhængigheder og implementeringsomkostninger

Dette punkt handler om, hvor meget initiativet skal integreres i det miljø, det udføres i, og hvad det koster at sætte i gang.

Nogle indsatser kan lægges ind i en eksisterende praksis uden større forstyrrelse, mens andre kræver, at personale, lokaler eller arbejdsgange justeres, før indsatsen overhovedet kan gå i gang.

Hvis jeres indsats fx kræver, at hospitalspersonale afsætter tid til oplæring, før den kan gå i gang, er det en implementeringsomkostning. I skal have med i regnestykket - og den slags omkostninger bliver ofte undervurderet, fordi de ikke er en del af selve driften.

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER DU DET I PRAKSIS

I praksis handler det om at vurdere, om indsatsen kan leveres uden at forstyrre den eksisterende praksis dér, hvor den skal foregå, og hvad det konkret koster at komme i gang - fx uddannelse, udstyr eller koordinering med andre aktiviteter.

Det er også værd at overveje, hvor lang tid det tager, før indsatsen er fuldt integreret et nyt sted, og hvem der bærer den indkøringsperiode.

Er opstartsomkostningerne høje, er det værd at undersøge, om de kan finansieres separat, fx via en fond eller en pulje, i stedet for at skulle bæres af den løbende drift.

Ift. forretningsmodeller gælder det, at lav integration og lave omkostninger letter offentlig finansiering, mens høje opstartsomkostninger kan kræve separat fondsstøtte



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvad skal ændres i den daglige drift dér, hvor initiativet skal foregå?
- Hvis opstartsomkostningerne er høje - hvem kunne finansiere lige den del?
- Kræver det oplæring eller nyt udstyr, før indsatsen kan gå i gang?
- Hvad ville gøre implementeringen enklere for den organisation, der skal tage imod indsatsen

E

Kompetencekrav og attraktivitet for udfører

Dette punkt handler om, hvilke kompetencer det kræver at udføre selve indsatsen - og hvor attraktivt det er for dem, der skal gøre det.

De to ting spiller sammen: et højt kompetencekrav er ikke i sig selv et problem, hvis rollen samtidig er attraktiv at have, men bliver det, hvis den ikke er.

At blive hospitalsklovn kræver fx en halvandet-årig uddannelse - et højt kompetencekrav - men jobbet er samtidig meget attraktivt, fordi det giver løn og er et meningsfuldt arbejde, hvilket gør det lettere at rekruttere til, end kompetencekravet ellers ville tilsige.

Vigtigt at skelne: dette handler om kravene til den eller de, der konkret skal udføre initiativet - ikke om organisationens samlede kapabilitet (se s. 9)

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER DU DET I PRAKSIS

I praksis vurderer I først, hvor højt eller specialiseret et kompetenceniveau indsatsen kræver, og dernæst, hvor attraktivt det er at være en del af den for de udførende - er det attraktivt i sig selv, eller giver det adgang til andet, som netværk, erfaring eller løn?

Overvej også, om rollen kan udføres af flere forskellige typer profiler, eller om den kræver en helt særlig baggrund. Kombinationen af høje krav og lav attraktivitet er der, hvor I skal lægge ekstra vægt på rekruttering, uddannelse eller kompensation.

Ift. forretningsmodeller gælder det, at høje kompetencekrav kombineret med lav attraktivitet kan gøre offentlig finansiering til rekruttering svær - overvej alternative kilder til netop den del



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvor let er det at finde folk, der både kan og har lyst til at udføre indsatsen?
- Hvad ville gøre det mere attraktivt?
- Er der andre brancher eller fagligheder, I kunne rekruttere fra?
- Kunne opgaven deles op, så kompetencekravet blev lavere for den enkelte?

F

Grundlag for virkning og politisk bevågenhed

Dette punkt handler om, hvor solid dokumentation der er for, at initiativet rent faktisk virker - og hvor højt emnet står på den politiske dagsorden lige nu.

Det er selvfølgelig vigtigt, at initiativet gør en forskel, og at det kan dokumenteres. Men de to ting - dokumentation og politisk bevågenhed - trækker ikke altid i samme retning: et initiativ, fx et udviklingsinitiativ, kan godt få stor politisk opbakning og finansiering, selv uden en solidt dokumenteret effekt, hvis det passer ind i en dagsorden, der lige nu har politisk vind i sejlene.

Omvendt kan en solidt dokumenteret effekt stå svagt, hvis der ingen politisk opbakning er - så det ene kan ikke uden videre erstatte det andet, men det kan kompensere for det.

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER DU DET I PRAKSIS

I praksis vurderer I de to ting for sig: hvor solid jeres dokumentation for virkning er, og hvor højt emnet står på den politiske dagsorden lige nu.

Er begge stærke, styrker det chancen for offentlig finansiering markant - men det ene kan også bære sagen alene, hvis det andet er svagt. Det er derfor værd at overveje, om I kan styrke den ene side, hvis den anden er svag lige nu, fx ved at opsøge dokumentation eller ved at koble jer til en aktuel politisk dagsorden. Dokumenter gerne alle positive effekter af indsatsen – både direkte effekter ift. målgruppen men også andre afledte positive effekter.

Ift. forretningsmodeller gælder det, at solid dokumentation og politisk bevågenhed sammen styrker chancen for offentlig og fondsfinansiering markant.



BRUG VÆRKTØJET

Interessentkortlægning er bygget til at kortlægge og vurderer interessenter omkring initiativet. Du finder det i værktøjsafsnittet bagest i dokumentet.

TIP! Print værktøjet så I kan sidde og arbejde fysisk med det.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Kan I vise, at indsatsen virker - og for hvem?
- Hvem kunne hjælpe med at dokumentere jeres virkning, hvis I ikke selv har ressourcerne?
- Hvordan formidler I jeres virkning, så den er let at forstå for en beslutningstager?
- Hvilke politiske dagsordener ligger jeres initiativ tæt på lige nu?

G

Målgruppe og emotionel appel

Dette punkt handler om to ting, der ikke altid følger hinanden: hvor mange indsatsen når ud til (målgruppens størrelse), og hvor stærkt den taler til og rører ved dem, der skal betale (den emotionelle appel).

En smal målgruppe er sværere at arbejde med, men er ikke nødvendigvis en svaghed - har den en stærk emotionel appel, kan den stadig samle stor opbakning, fordi den er let at sætte ansigt og historie på.

En indsats for et lille antal alvorligt syge børn kan fx udløse markant større donationer pr. person end en bred, men følelsesmæssigt mere neutral indsats.

En sygdom som KOL, der påvirker rigtig mange borgere, har vanskeligt ved at opnå stor folkelig emotionel appel, fordi tilstanden af mange opfattes som selvforskyldt.

EKSEMPEL: Danske Hospitalsklovne s. 18



SÅDAN TÆNKER DU DET I PRAKSIS

I praksis vurderer I de to ting for sig, ikke som et samlet gennemsnit - en lille målgruppe med stærk appel kan være et lige så godt afsæt som en bred målgruppe med svagere appel.

Overvej, hvad det er ved målgruppen eller historien, der gør den let at relatere til for udenforstående, og om den appel kan formidles tydeligt.

Er målgruppen lille med lav appel, er det værd at undersøge, om der findes en anden aktør, for hvem netop den målgruppe er central, og som derfor har en naturlig interesse i at bidrage.

Ift. forretningsmodeller gælder det, at bred målgruppe og høj appel trækker mod kontinuerlige, private bidrag, mens en smal målgruppe kan fungere via en samarbejdspartner, for hvem målgruppen er central.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvem ville føle sig personligt berørt af jeres sag?
- Hvis målgruppen er lille - hvem andre er optaget af at hjælpe netop denne gruppe?
- Hvordan ville I beskrive jeres målgruppe i én sætning, der vækker følelser hos andre?
- Hvilke virksomheder eller organisationer har allerede et strategisk fokus på jeres målgruppe?

Eksempel | Danske Hospitalsklovne

Sådan bruger du eksemplet

For at gøre de syv parametre mere håndgribelige har vi profileret et konkret initiativ Danske Hospitalsklovne. Formålet er ikke at vise den "rigtige" måde at score på et parameter, men at give jer et billede af, hvordan en profilering i praksis kan se ud - og hvordan et initiativ kan finde en bæredygtig finansiering, selv hvor det ikke ligger stærkt på alle parametre.

Læs eksemplet parameter for parameter, gerne sammenholdt med jeres eget initiativ: hvor ligner jeres profil klovnenes, og hvor er den anderledes? Det er ofte i de forskelle, at det bliver tydeligt, hvilken forretningsmodel der er relevant for netop jer. På den følgende side ligger en tom skabelon til profilering af jeres eget initiativ.

A. Gevinst og betaling: Gevinsten er spredt på de steder, klovnene besøger. Initiativet vurderes i lav grad at have en direkte økonomisk gevinst.

B. Omkostninger og konkurrencesituation: Ikke i konkurrence med andre indsatser på hospitalerne. Enhedsomkostningerne er høje pga. den halvandet-årige uddannelse og løn.

C. Gevinstrealisering: Øjeblikkelig - personale og klovne kan på tæt hånd se effekten.

D. Kontekstafhængigheder og implementeringsomkostninger: Kan gennemføres uden at forstyrre almindelig praksis - klovnene løser tværtimod små opgaver for personalet.

E. Kompetencekrav og attraktivitet for udfører: Halvandet-årig deltidsuddannelse. Høj attraktivitet - løn og meningsfuldt arbejde.

F. Grundlag for virkning og politisk bevågenhed: Svag dokumentation for virkning, men høj politisk bevågenhed.

G. Målgruppe og emotionel appel: Bred målgruppe (indlagte børn og unge, mennesker med demens). Høj emotionel appel hos betalere

A. Gevinst og betaling Er potentielle betalere og gevinstejere den samme, eller er gevinsten spredt? ØKONOMISK GEVINST FOR BETALER I hvilken grad er der en tydelig økonomisk gevinst for betalere ved initiativet?	B. Omkostninger og Konkurrencesituation I hvilken grad har initiativet høje enhedsomkostninger? KONKURRENCESITUATION I hvilken grad står initiativet i konkurrence med andre indsatser med lignende formål og kontekst?	C. Gevinstrealisering KORT SIGT (1-2 år) ↔ LANG SIGT (+5 år) Hvor lang tid går der, inden en gevinst forventes realiseret?	
D. Kontekstafhængigheder og Implementeringsomkostninger I hvilken grad kan interventionen integreres uden at forstyrre miljøet, hvor den skal implementeres? IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER I hvilken grad har initiativet høje implementeringsomkostninger?	E. Kompetencekrav og Attraktivitet for udfører I hvilken grad kræver initiativet et højt kompetenceniveau af bidragsydere? ATTRAKTIVITET FOR UDFØRER I hvilken grad er initiativet appellerende at være en del af for bidragsydere?	F. Grundlag for virkning og Politisk bevågenhed I hvilken grad er initiativet baseret på solid dokumentation for virkning? POLITISK BEVÅGENHED I hvilken grad er der politisk interesse og bevågenhed omkring den dagsorden, som initiativet adresserer?	G. Målgruppe og Emotionel appel I hvilken grad henvender initiativet sig til en bred målgruppe (modtagere af interventionen)? EMOTIONEL APPEL I hvilken grad vækker initiativet stærke følelser og empati (betalere af interventionen)?

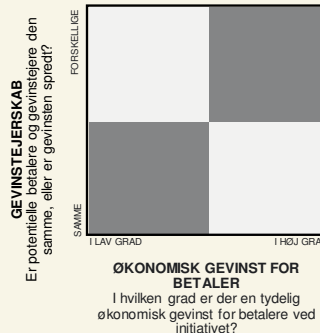
Profilér initiativet

Skabelon til
profilering af jeres
eget initiativ

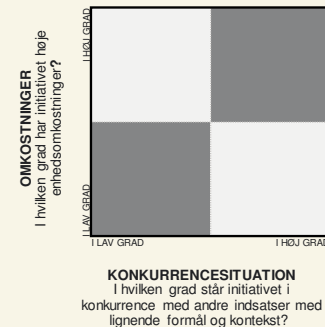
Brug skabelonen til at samle jeres egen profilering, parameter for parameter.

Notér kort jeres vurdering og begrundelse for hvert parameter, så I har et samlet billede, I kan tage med videre til afsnittet om forretningsmodeller

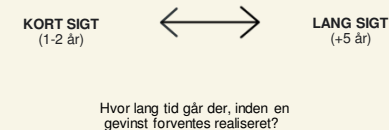
Gevinst og betaling



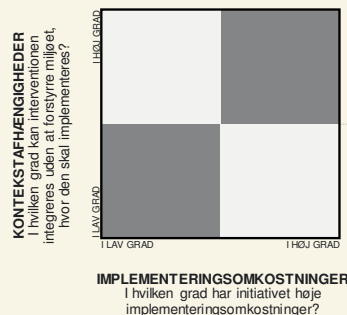
Omkostninger og Konkurrencesituation



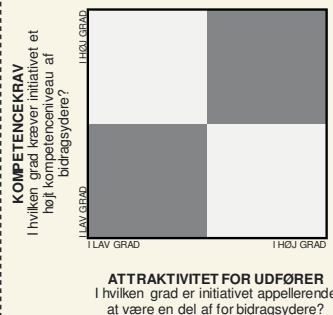
Gevinstrealisering



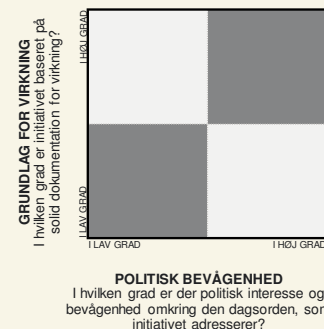
Kontekstafhængigheder og Implementeringsomkostninger



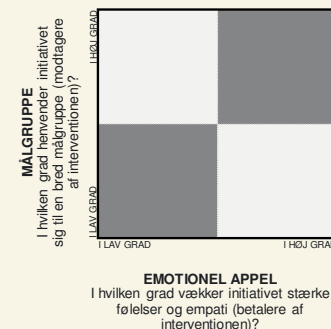
Kompetencekrav og Attraktivitet for udfører



Grundlag for virkning og Politisk bevågenhed



Målgruppe og Emotionel appel



03. Vælg den rigtige finansiering

Kommercielle logikker | tre logikker – men sjældent kun én ad gangen

Før I kigger på de konkrete forretningsmodeller, kan det hjælpe at forstå deres overordnede logikker. De fleste modeller hælder mod en af tre grundlogikker, som hver har deres egne spilleregler.

Tænk på de tre logikker som teoretiske briller, ikke som skarpt afgrænsede kasser. I virkeligheden er der ofte flere logikker i spil samtidig - særligt når flere betalere er involveret, som i en hybridmodel. Grænserne bliver også løbende mere flydende: flere fonde er i dag optaget af, at det, de finansierer, udvikler sig til en bæredygtig forretning på sigt, så filantropisk og offentlig/kommerciel logik glider nogle steder sammen. Brug logikkerne som en hjælp til at forstå tankegangen bag en model - ikke som en facitliste.

Filantropisk logik



Match med modeller: kontinuerlige private bidrag, ansøgningsdrevet fondsfinansiering, almennyttig forening med frivillighed, Fondsfinansieret fyrtårnsprojekt.

Det, der afgør om det passer: en unik samfundsopgave, en klar målgruppe, og en stærk fortælling med en plan for læring og udbredelse.

Styrker: risikovillig udviklingskapital, legitimitet.

Svagheder/bindinger: ofte midlertidig, med krav om rapportering og bindinger til fondens fundats eller strategi

Offentlig logik



Match med modeller: offentlig finansiering (evt. med resultatkrav), impact-investering, hybridmodeller.

Det, der afgør om det passer: tydelige, målbare gevinster, en realistisk måleplan og betalingsmekanik, og en programlogik, der kan skaleres.

Styrker: mulighed for skalering og datadrevet styring.

Svagheder/bindinger: kompleksitet, krav til dokumentation af outcomes, samt governance- og reguleringsbindinger

Kommerciel logik



Match med modeller: virksomhedsfinansiering (ESG/CSR), produktfinansiering, kommercielle partnerskaber.

Det, der afgør om det passer: kundeværdi, betalingsvillighed, salgskanaler, en solid businesscase, og konkret ESG-værdi for lokalsamfund eller medarbejdere.

Styrker: højt tempo i beslutninger og adgang til mange kanaler.

Svagheder/bindinger: ofte kortsigtet fokus, høje performancekrav, og bindinger til virksomhedens brand.

Forretningsmodeller | de kommercielle logikker findes i forskellige forretningsmodeller

Forretningsmodeller kan grupperes i henhold til kommercielle logikker

Som beskrevet tidligere kan grænserne være flydende – og listen er heller ej udtømmende – men giver et overblik over et umiddelbart match mellem logikker og forretningsmodeller.

MEN – det er ikke logikkerne alene, der peger mod den rette model - det er samspillet mellem logikkerne og jeres egen profilering fra parametrene, der tilsammen giver retningen.

Dette udfoldes på den følgende side.

FILANTROPISK LOGIK 	OFFENTLIG LOGIK 	KOMMERCIEL LOGIK 
• Kontinuerlige private bidrag • Ansøgningsdrevet fondsfinansiering • Almennyttig forening med frivillighed • Fondsfinansieret fyrtårnsprojekt	• Offentlig finansiering • Impact-investering • Hybrid (fx offentlig + fond + virksomhed)	• Virksomhedsfinansiering • Produktfinansiering • Kommercielle partnerskaber

Det hele skal bindes sammen | Jeres profil og logikkerne peger sammen mod en mulig model

Forskellige logikker, styrker, svagheder og bindinger knytter sig til forskellige forretningsmodeller

På denne side er forretningsmodellerne igen grupperet efter de tre kommercielle logikker.

Her er samspillet mellem logikkerne og profilering fra parametrene, der tilsammen giver retningen koblet på.

Uden en gennearbejdet profilering bliver logikkerne abstrakte kategorier – med den bliver de et konkret pejlemærke for, hvad der reelt passer til jeres initiativ.

For hver model kan I se, hvad den går ud på, og hvilke af de syv parametre der især gør den relevant.

FILANTROPISK LOGIK	OFFENTLIG LOGIK	KOMMERCIEL LOGIK
		
Kontinuerlige private bidrag: Økonomisk støtte gennem indsamling af bidrag fra enkeltpersoner, virksomheder eller organisationer. Kræver typisk stor organisatorisk kapabilitet i stor skala. <i>Passer særligt godt, når:</i> målgruppen er bred, og der er stærk emotionel appel (G). Ansøgningsdrevet fondsfinansiering: Finansiering fra en fond gennem en ansøgningsrunde eller løbende dialog. Lettere at sikre til tidlige stadier end senere. <i>Passer særligt godt, når:</i> der er en unik løsning, der rammer en målgruppe, fonden er optaget af (F). Almennyttig forening med frivillighed: Drevet i høj grad af frivillig arbejdskraft. Kræver organisatorisk kapabilitet (se s. 9) at organisere de frivillige. <i>Passer særligt godt, når:</i> initiativet kan implementeres uden store omkostninger (D), og er attraktivt for frivillige (E). Fondsfinansieret fyrtårnsprojekt: Fonden tager et aktivt, langsigtet ejerskab - ofte hvor gevinsterne er spredte, og en reel ejer er svær at finde. <i>Passer særligt godt, når:</i> gevinstejerskabet er meget spredt (A).	Offentlig finansiering: Støtte fra stat, region eller kommune. Både økonomiske og menneskelige/samfundsmæssige gevinster tæller. <i>Passer særligt godt, når:</i> betaler og gevinstejer er den samme (A), effekt vises inden for budgetperioden (C), og initiativet ikke forstyrrer eksisterende praksis (D). Impact-investering: Støtte med forventning om både social/miljømæssig effekt og økonomisk afkast. <i>Passer særligt godt, når:</i> der findes solid dokumentation for virkning (F), og gevinsten kan bære en lang tidshorisont (C). Hybrid (fx offentlig + fond + virksomhed): Kombination af flere finansieringskilder, hvor hver dækker en del af behovet - fx offentlig grundfinansiering, et fondstilskud og et sponsorat. Kræver organisatorisk kapabilitet til at håndtere flere samtidige relationer (afsnit 4). <i>Passer særligt godt, når:</i> gevinstejerskabet er spredt over flere aktører (A), og ingen enkelt kilde kan bære hele finansieringen	Virksomhedsfinansiering: (ESG/CSR) Støtte fra virksomheder, der vil styrke deres profil som samfundsansvarlige. <i>Passer særligt godt, når:</i> initiativet er attraktivt at være en del af (E), og har politisk bevågenhed (F). Produktfinansiering: Finansiering fra salg af produkter, hvor overskuddet finansierer initiativet. Kræver organisatorisk kapabilitet (se s. 9) i større skala. Kommercielle partnerskaber: Samarbejde med en virksomhed om gensidig værdiskabelse - virksomheden bidrager med finansiering, ressourcer eller netværk, og får til gengæld adgang til en målgruppe eller en god sag. <i>Passer særligt godt, når:</i> initiativet er attraktivt for en virksomhed at være en del af (E), og der er et naturligt overlap mellem jeres målgruppe og virksomhedens kunder eller medarbejdere.

04. Værktøjer

Gevinst/betaler kortlægning

Gevinst/betaler kortlægning

Gevinster

HVEM EJER GEVINSTER?

HVILKE GEVINSTER FÅR DE?

1

Begynd med at identificere gevinstejere og de konkrete mulige gevinster.

Oversæt så vidt muligt uhåndgribelige gevinster til noget konkret – gerne noget, der har en økonomisk værdi

Eksempel: Sange med mødre

- Socialforvaltningen
- Beskæftigelsesforvaltning
- Mødrene
- Musikskoler

- Færre familieudgifter
- Færre overførsler
- Bedre livskvalitet
- Bidrag til sundhed/ viser værdi af musik

Betalere

HVEM KUNNE BETALE FOR GEVINSTER?

HVOR MEGET VIL DE BETALE?

2

Identificer mulige betalere (konkrete personer/roller) for de konkrete gevinster, der er fundet i skridt

1. Overvej derefter, hvor meget den pågældende betaler er/vil være villig til at betale for gevinsten (enten som et konkret monetært beløb, en andel af udgifterne til indsatsen eller alternativt ift. understøttelse med andre ressourcer – faciliteter/tid.
2. Drøft hvad det er værd for betaleren

Eksempel: Sange med mødre

- Socialchef
- Beskæftigelseschef
- Familier
- Musikskoler

- Skal undersøges
- Skal undersøges
- Mindre bidrag (få ressourcer)
- Hele indsatsen for udvalgte hold

Gevinst/betaler kortlægning

SKABELON

Gevinster

HVEM EJER GEVINSTER?

HVILKE GEVINSTER FÅR DE?

Betalere

HVEM KUNNE BETALE FOR
GEVINSTER?

HVOR MEGET VIL DE BETALE?

Kompetencevurdering

Kompetencevurdering for indsatsen og den organisation / personkreds, der skal levere

OVERSKRIFT	BESKRIVELSE	NIVEAU	ØNSKET NIVEAU	OMFANG	ØNSKET OMFANG
Forretningsforståelse	Evne til at identificere og arbejde med forskellige forretningsmodeller. Forståelse for mulige betalere og evne til at tilpasse indsats så det passer til konteksten.	1	Vurder niveauet på en skala fra 1-5, hvor 1 er nybegynder og 5 er verdensklasse. Vurder derefter hvad det passende niveau er ift. at kunne lykkes i den konkrete kontekst. Differencen er udviklingsbehovet – det kan signalere modenhed og hvor man særligt skal fokusere på at udvikle kompetencer i den kommende periode.	2	Vurder i hvilket omfang kompetencen er tilstede. Altså hvor mange personer der aktuelt har de forskellige kompetencer. Vurder derefter hvad det ønskede omfang er. Dvs. hvor mange som bør have de pågældende kompetencer for at drive indsatsen samt skalering heraf. Det kan pege på rekrutteringsbehov ift. Bestemte typer af profiler.
Organisering og eksekvering	Evne til at strukturere arbejdet, lave tidsplaner, budgetter og engagere leverancepersoner til at få produceret det aftalte og få tingene til at ske.				
Interessenthåndtering	Evne til at engagere eksterne interessenter og holde dem tilfredse og begejstrede ift. projektet. Evne til at "sælge" indsatsen til omverdenen og generere ekstern opbakning.				
Indsatsfaglighed	Faglighed til at levere på den konkrete indsats med den nødvendige faglighed.				
Andre?					
Andre?					

Kompetencevurdering for indsatsen og den organisation / personkreds, der skal levere

SKABELON

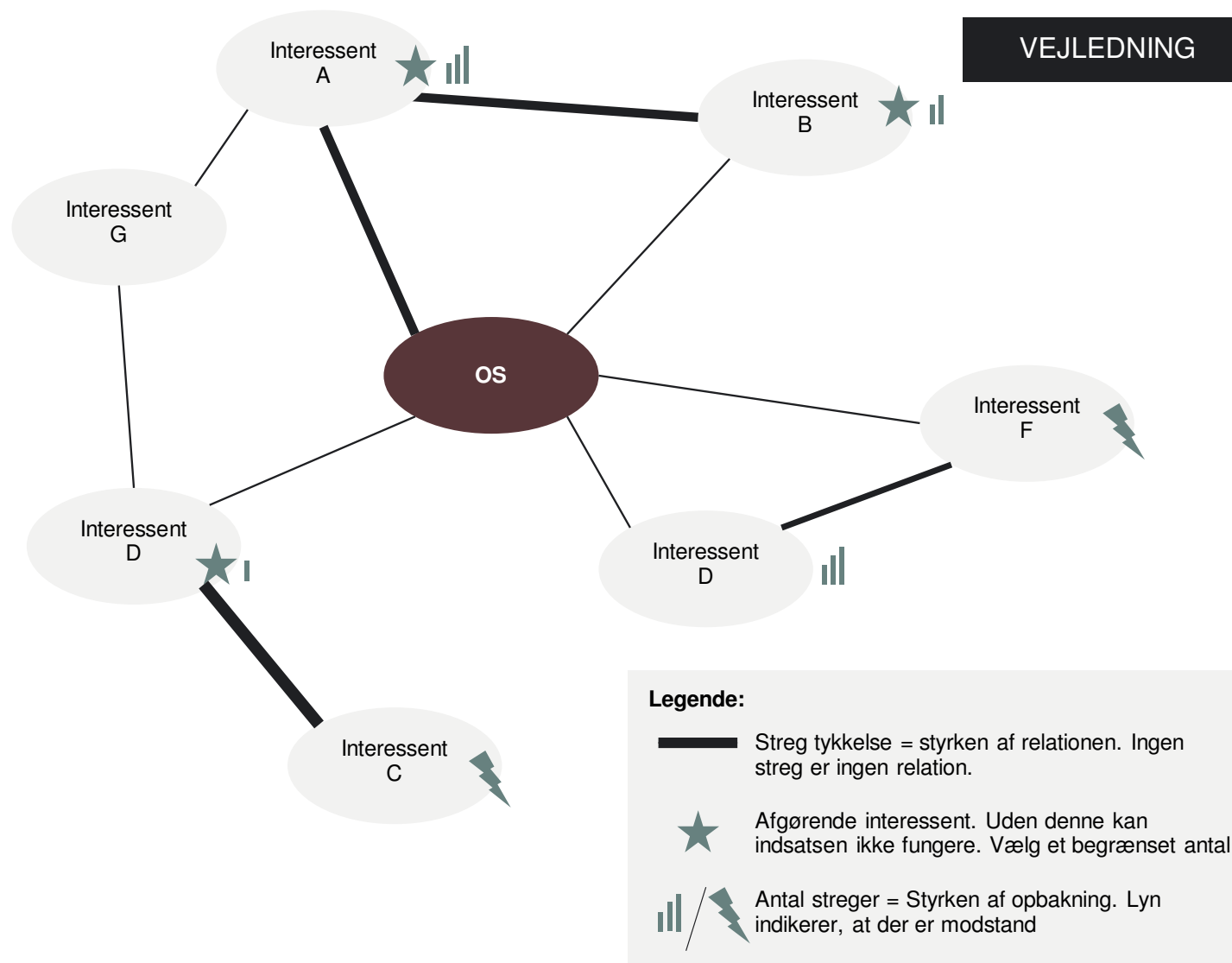
OVERSKRIFT	BESKRIVELSE	NIVEAU	ØNSKET NIVEAU	OMFANG	ØNSKET OMFANG
Forretningsforståelse	Evne til at identificere og arbejde med forskellige forretningsmodeller. Forståelse for mulige betalere og evne til at tilpasse indsats så det passer til konteksten.				
Organisering og eksekvering	Evne til at strukturere arbejdet, lave tidsplaner, budgetter og engagere leverancepersoner til at få produceret det aftalte og få tingene til at ske.				
Interessenthåndtering	Evne til at engagere eksterne interessenter og holde dem tilfredse og begejstrede ift. Projektet. Evne til at "sælge" indsatsen til omverdenen og generere ekstern opbakning.				
Indsatsfaglighed	Faglighed til at levere på den konkrete indsats med den nødvendige faglighed.				
Andre?					
Andre?					

Interessentkortlægning

Interessentkortlægning

Hvem er de væsentligste interessenter, der har betydning for at gøre indsatsen bæredygtig?

- 1 Begynd med at identificere og tegne cirkler for de væsentligste interessenter. Giv hver cirkel en overskrift.
- 2 Tegn streger og symboler, der viser styrken af relationen, væsentligheden af interessenten og opbakningen fra vedkommende til indsatsen.
- 3 Brug kortlægningen til at lave en plan for, hvem du/I skal tættere på for at skabe bedre opbakning. Husk! Det kan også være sigende, hvis der er interessenter, der er væsentlige, hvor der ingen relation er. Og tænk også over, hvorvidt indsatsen bliver bremset af dårlige relationer interessenterne imellem



Vejledning til anvendelse **Interessentkortlægning**

Hvem er de væsentligste interessenter, der har betydning for at gøre indsatsen bæredygtig?

OS

SKABELON

Legende:

-  Streg tykkelse = styrken af relationen. Ingen streg er ingen relation.
-  Afgørende interessant. Uden denne kan indsatsen ikke fungere. Vælg et begrænset antal
-  Antal streger = Styrken af opbakning. Lyn indikerer, at der er modstand