

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit = Revue suisse de travail social
Band: - (2016)
Heft: 19-20

Artikel: Entwurf zur Unterstützung der Förderung des Sozialunternehmens durch die öffentliche Hand
Autor: Bracci, Anna
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-832410>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 23.10.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Anna Bracci

Entwurf zur Unterstützung der Förderung des Sozialunternehmens durch die öffentliche Hand¹

Zusammenfassung

Nach einer kurzen Analyse des Konzepts des Sozialunternehmens zeigt dieser Artikel, wie politische Entscheidungsträger Sozialunternehmen fördern und unterstützen können, indem sie deren Spezifitäten, im Vergleich mit Staat und Markt, berücksichtigen. Politische Massnahmen werden dann effizient sein, wenn die spezifischen Merkmale der Sozialunternehmen erhalten und anerkannt werden. Diese Eigenschaften sind vor allem eine soziale Zielsetzung, die das Wohlbefinden der Angestellten betrachtet, eine Kombination von Anreizen für Mitarbeiter, wie auch eine demokratische Governance.

1 Einleitung

Das Interesse der *scientific community* an sowie die politischen Diskussionen über Sozialunternehmen haben in den letzten 30 Jahren stetig zugenommen und sich nach und nach gefestigt. Im europäischen Rahmen war die wichtigste Initiative in diesem Bereich die Annahme der im Jahr 2011 lancierten Initiative für soziales Unternehmertum. Hierbei wurde den Sozialunternehmen eine entscheidende Rolle als Mittel für eine radikale Reform des wirtschaftlichen und sozialen Paradigmas in Europa zuerkannt und gefordert, nationale Rahmen für das Wachstum und die Entwicklung des Sozialunternehmens zu schaffen.²

Allerdings tauchte das Phänomen der Sozialunternehmen in der Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Staaten relativ spät auf und wurde anhand einzelner empirischer Studien untersucht oder mit populärwissenschaftlichen Texten beschrieben (vgl. Tattini-Antonin/Bruttin 2006; De Jonckheere et al. 2008; Dunand/Du Pasquier 2006; Kehrl 2007; Adam 2008; Blattmann/Merz 2009). Kurze Zeit später hat die Fachhochschule der italienischen Schweiz (SUPSI) erstmalig Untersuchungen zum Thema Sozialunternehmen auf nationaler Ebene durchgeführt (vgl. Crivelli

et al. 2012a, 2012b), die mit einem INSOCH-Forschungsprojekt zu Sozialfirmen als Grundstein der Forschung zu sozialer Innovation fortgeführt wurden (vgl. Adam et al. 2015). Die Auseinandersetzung mit diesem Unternehmenstyp wurde 2011 und 2012 mit zwei von SVOAM (Schweizerischer Verband der Organisatoren von Arbeitsmarktmassnahmen), CRIEC (Conseil romand de l'insertion par l'économique), ASSOF (Arbeitsgemeinschaft Schweizer Sozialfirmen) und BSV (Bundesamt für Sozialversicherungen) initiierten nationalen Kolloquien weiter vertieft.³ Zudem fand im September 2015 an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten die 28. Konferenz des europäischen Netzwerks der Sozialunternehmen CEFEC mit dem Titel "Social Economy and Welfare in Transition" statt.⁴

Die Forschung hat sich im Bereich der Integration (von benachteiligten Personen) konsolidiert und ist dabei eng mit den Entwicklungen des Wohlfahrtsstaates verknüpft (vgl. Schallberger/Wyer 2010; Wüthrich et al. 2011; Dunand 2012). Auf politischer Ebene wird das Sozialunternehmen im Rahmen der vom Bundesrat 2010 publizierten⁵ globalen Strategie im Kampf gegen die Armut sowie im Rahmen eines Postulats des Schweizer Parlaments⁶ als ein wirksames, für die Schweizer Kantone zu entwickelndes Instrument bezeichnet.

Da, wie gezeigt, das Forschungsinteresse und die politische Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema Sozialunternehmen zugenommen haben, setzt sich der vorliegende Artikel mit der Frage auseinander, wie die öffentlichen Behörden die Verbreitung von Sozialunternehmen unterstützen und fördern können, ohne dabei ihre Besonderheiten gegenüber Staat und Markt preiszugeben. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde der Artikel wie folgt gegliedert: Nachdem im zweiten Teil das europäische Konzept des Sozialunternehmens umschrieben wird, folgt im Teil drei eine Beschreibung der Rolle des Sozialunternehmens gegenüber Staat und Markt. Im vierten Teil werden dann einige der wichtigsten Massnahmen der Politik zur Unterstützung der Sozialfirmen behandelt. Teil fünf enthält einige abschliessende Überlegungen.

2 Das europäische Konzept des Sozialunternehmens

Da keine einheitliche Terminologie besteht, wann von Sozialunternehmen und wann von Sozialfirmen gesprochen wird und zudem Letztgenannte nicht unumstritten im deutschsprachigen Raum sind (vgl. u. a. Schallberger/Wyler 2010), ist eine Begriffsbestimmung unumgänglich: Sozialunternehmen werden in diesem Artikel verstanden als «Unternehmungen, die unmittelbar soziale Zwecke verfolgen bzw. mit dem Ziel

betrieben werden, das individuelle und gemeinschaftliche Wohlergehen von Menschen auf spezifische Weise zu ermöglichen oder zu fördern» (Wendt 2002, S. 7). Diese Definition deckt sich mit dem europäischen Verständnis von Sozialunternehmen, was u. a. auch die mindestens teilweise Verpflichtung zur Gewinnverteilung sowie die Ausstattung mit kollektiven Besitz- und Governance-Formen, welche die Interessenträger berücksichtigen müssen, beinhaltet (vgl. Bruni/Zamagni 2013). Das europäische Forschungsnetzwerk Emes (www.emes.net) hat 1998 die umfassendste und in der Literatur am meisten verwendete Definition geschaffen. Sie wird nicht nur im akademischen Bereich allgemein anerkannt, sondern hat in Europa auch in mehreren Gesetzen Berücksichtigung gefunden. Konkret haben die Forscherinnen und Forscher des Netzwerks neun Kriterien des Sozialunternehmens mit Bezug zum unternehmerisch-wirtschaftlichen Bereich, der sozialen Zielsetzung sowie der Governance-Struktur definiert (vgl. Defourny/Nyssens 2014):

Ökonomischer Bereich

1. dauerhafte Bereitstellung von Waren und Dienstleistungen
2. erhebliches wirtschaftliches Risiko
3. Mindestberufstätigkeit

Soziale Zielsetzung

4. explizit angestrebter Dienst am Gemeinwesen (durch Erbringung von Dienstleistungen in der Wohlfahrt, Gesundheit, Bildung, Kultur und anderer Dienstleistungen, die von allgemeinem Interesse sind)
5. Initiativen, die durch Gruppen von Bürgern getragen werden
6. Einschränkung in der Gewinnverteilung (keine oder geringe Gewinne)

Governance-Struktur

7. nicht auf Kapitalbesitz gründende Entscheidungsprozesse
8. partizipative Dynamik, die die Betroffenen inkludiert (Einbezug aller Stakeholder)
9. hoher Grad an Autonomie gegenüber direkten oder indirekten Zwängen der öffentlichen Behörden oder anderer Organisationen.

Die andauernde Herausforderung unternehmerischen Handelns einerseits sowie der meritorische Charakter der produzierten Güter und Dienstleistungen andererseits tragen dazu bei, das Sozialunternehmen von anderen angrenzenden, aber nicht vollständig identischen Begriffen zu differenzieren, wie das Handeln aus sozialer Verantwortung oder das soziale Unternehmertum. Hierbei handelt es sich vor allem um Initiativen aus Nordame-

rika, die nicht unbedingt ein Unternehmen ins Leben rufen, sondern sich darauf beschränken, ein Projekt zu lancieren (vgl. Galera/Borzaga 2009; Borzaga 2013). Sie können so jederzeit ihre Zielsetzung verändern und bleiben liberal-individualistischen Ursprungs, was sich für sie in der klaren Trennung zwischen kollektivem Wohlergehen und dem Markt/Unternehmen als idealtypischem Ort des Eigennutzes manifestiert.

Sozialunternehmen unterscheiden sich von der eben beschriebenen Auffassung fundamental und verfolgen eine Ökonomie, welche die Dichotomie zwischen Staat und Markt überwindet: die Zivilökonomie. Dieses Konzept geht auf das Jahr 1767 zurück, als der Philosoph und Ökonom Antonio Genovesi seine Abhandlung "Lezioni di commercio o sia di economia civile" (frei übersetzt: Lektionen zur Zivilökonomie) verfasste. Von einer nachfrageorientierten Wirtschaftspolitik ausgehend versuchte Genovesi, die freie Konkurrenz und den Protektionismus zu vereinen, wobei er auf die Erfahrungen des menschlichen Zusammenlebens und der Wechselseitigkeit innerhalb eines normalen Wirtschaftslebens zurückgriff. Seine Idee besagt, dass die Zivilökonomie, die weder auf den Profit noch den gleichwertigen Austausch von (Dienst-)Leistungen ausgerichtet ist, einen Platz in der Markttätigkeit finden kann, ohne auf den zivilgesellschaftlichen Charakter ihrer Angebote zu verzichten (vgl. Bruni/Zamagni 2013; Bracci/Gafner 2015).

3 **Rolle und Vorteile des Sozialunternehmens**

Das Sozialunternehmen als Ausdruck der Zivilökonomie weist einige spezifische Vorteile auf, sowohl gegenüber den öffentlichen Wohlfahrtssystemen, die teilweise zu bürokratisch und Veränderungen gegenüber wenig aufgeschlossen sind, als auch gegenüber den gewinnorientierten Formen. Diese Vorteile sind (vgl. Bacchiega/Borzaga 2001):

- › eine bessere Fähigkeit, die Nachfrage zu erfassen und eine größere Flexibilität bei der Anpassung des Angebots
- › eine besondere Fähigkeit, die Dienstleistung auf die Anforderungen der Klientel auszurichten und die Beziehungsintensität der Dienstleistungen zu garantieren; sowohl weil man fähig ist, motiviertes Personal auszuwählen, als auch weil man geneigt ist, größere Rücksicht auf die Bedürfnisse der Klientel zu nehmen
- › die Möglichkeit, kostengünstig zusätzliche Ressourcen zu generieren (Freiwilligenarbeit, Einsatz ungenutzter privater oder öffentlicher Güter oder Einrichtungen für soziale Zwecke, Schenkungen).

Im Hinblick auf die Entwicklung des sozioökonomischen Umfelds ist eine Zunahme des Aktionsradius und folglich der Relevanz des Sozialunternehmens zu vermuten. Diesbezüglich zeichnen sich vier wichtige Leitlinien ab (vgl. Bacchiaga/Borzaga 2001; Borzaga/Defourny 2001):

1. die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse
2. die wachsende Nachfrage nach einer Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger als KonsumentInnen und ArbeitnehmerInnen
3. das Interesse eines immer grösseren Anteils der Arbeitskräfte, insbesondere der gut Qualifizierten, an Arbeitsaspekten, die nicht die monetäre Vergütung betreffen, sondern die Entscheidungsprozesse und die soziale Relevanz der ausgeführten Tätigkeit
4. die Steigerung der Nachfrage nach Leistungen, welche eine öffentliche Komponente aufweisen, von allgemeinem Interesse sind oder auf meritorischen Gütern basieren (Dienstleistungen im Bereich Erziehung, Kultur, Freizeit, Umwelt, Sozialtourismus, Einsätze zur Förderung der Gemeinschaftsentwicklung).

Falls deren spezifische Merkmale gewahrt bleiben, wird den Sozialunternehmen gegenüber gewinnorientierten Unternehmen und öffentlichen Organisationen eine eigene spezifische Rolle zukommen; vor allem in Bereichen und Tätigkeiten, in denen Dienstleistungen von allgemeinem Interesse entstehen (vgl. Borzaga 2013).

Trotz der positiven Auswirkungen zugunsten der Arbeitenden und dem Wohl der Gemeinschaft werden die Sozialunternehmen in ihrer Entwicklung wahrscheinlich verschiedenen Hindernissen begegnen, die mit dem Dogma vom *homo oeconomicus* und mit einigen strukturellen Elementen zusammenhängen: Mangel an Fachausbildungen und Bildungsmöglichkeiten, unzureichende Unterstützung beim Aufbau eines Sozialunternehmens, Schwierigkeiten, die finanziellen Ressourcen zu erhalten sowie das Fehlen eines spezifischen rechtlichen Rahmens (vgl. Europäische Kommission 2013; Noya/Clarence 2013; Borzaga/Solari 2001).

Im Rahmen der Wohlfahrtsgesellschaft, in der die Schaffung von Wohlstandsbedingungen nicht länger ein Vorrecht des Staates ist, sondern zu einer weit verbreiteten sozialen Funktion im Dialog mit der Zivilgesellschaft wird (vgl. Colozzi 2006), können die Behörden eine wesentliche Rolle spielen, den Druck durch die oben genannten Einschränkungen zu verringern.

4 Politische Massnahmen zur Unterstützung von Sozialunternehmen

4.1 Kulturelle Förderung des Sozialunternehmens

Die Schlüsselstrategie, um die Gründung von Sozialunternehmen zu fördern, ist die Umstrukturierung der traditionellen Unternehmensparadigmen, um so eine bessere Zivilökonomie zu verbreiten und vor allem das Sozialunternehmen von jungen Menschen zu fördern. Dafür sollten beispielsweise Elemente des Sozialunternehmens in verschiedene Bildungsstufen einfließen, da ein Unternehmer nicht unbedingt über einen Hochschulabschluss verfügen muss. Noch effizienter sind speziell konzipierte Bildungsprogramme (im Allgemeinen fachübergreifende) im Rahmen der Grund- und Weiterbildung. Hervorzuheben sind im Bildungsbereich der Masterstudiengang für die Führung von Sozialunternehmen an der Universität Trento⁷, das Europäische Masterstudium Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit an der Fachhochschule FH Campus Wien⁸ und die Masterclass in Social Entrepreneurship in Rotterdam⁹ (vgl. Heckl et al. 2007).

Spezialisierte Forschungszentren (nach dem Beispiel des Centre d'Economie Sociale¹⁰ in Belgien oder des Euricse¹¹ in Italien) oder Forschungsnetzwerke (wie EMES¹², CIRIEC¹³ und TEPsIE¹⁴) ermöglichen die Verbreitung dieses neuen Wirtschaftsmodells. Wie von der OECD vorgeschlagen, kann die Forschung Beiträge in verschiedene Richtungen leisten, wie zum Beispiel die Bewertung von Sozialunternehmen und wie sie in die Öffentlichkeit sowie die Wirtschaftspolitik integriert werden können, das Monitoring und die Messung ihrer Sozialverträglichkeit, die Schaffung von Wissensplattformen für die Akteure und die Bewertung der Förderstrategien. Das Third Sector Research Centre¹⁵ (TSRC) in Grossbritannien und die Community-University Research Alliance¹⁶ (CURA) in Kanada sind gute Vernetzungsformen zwischen Forschern und Akteuren des Sektors, die zusammenarbeiten, voneinander lernen und so Diskussions- und Reflexionsmöglichkeiten bieten (vgl. Noya/Clarence 2013).

Eine interessante Initiative zur Förderung der Sozial- und Solidarwirtschaft unter jungen Menschen ist Jeun'ESS in Frankreich, welche aus einer öffentlich-privaten Partnerschaft heraus entstanden ist. Dieses Projekt hat eine starke Motivation von Seiten der jungen Franzosen und Französinen hervorgebracht, Sozialunternehmen zu gründen oder in diesen zu arbeiten.¹⁷ Ein weiteres Beispiel ist die Initiative UnLtd, die mit fast der Hälfte der Universitäten in Grossbritannien zusammenarbeitet und sich mit der Organisation von Wettbewerben bis hin zu Networking- und Mentoring-Aktivitäten für Sozialunternehmer beschäftigt¹⁸ (vgl. Europäische Kommission 2013).

Auf politischer Ebene kann der Wille, die soziale Wirkung der Sozialunternehmen anzuerkennen, z. B. in die Schaffung einer Beobachtungsstelle für Sozialwirtschaft münden, die zudem für lokale oder regionale Entwicklungsstrategien eingesetzt werden kann. Die lokale Strategie der französischen Region PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur), welche eine Beobachtungsstelle und eine ständige Kommission für Sozialökonomie ins Leben gerufen hat, ist ein gutes Beispiel dafür (vgl. Noya/Clarence 2013).¹⁹ Eine Beobachtungsstelle (oder ein öffentliches Register oder eine öffentliche Plattform) hat zwei Aufgaben: Einerseits verleiht sie den Sozialfirmen Sichtbarkeit, um die politischen Entscheidungsträger dazu zu bringen, Finanzierungsabkommen mit diesen zu schliessen oder das Erbringen von Dienstleistungen vorzusehen, Anreize zu planen, mit der Beobachtungsstelle Start-up-Unterstützungsmassnahmen zu verbinden (auf welche Art und Weise wird weiter unten genauer erörtert), die soziale Auswirkung dieser Unternehmen zu bewerten, Transparenz und soziale Formen der Rechnungslegung zu unterstützen oder Ideenausschreibungen zu lancieren. Andererseits können die Sozialunternehmen dadurch auch Konsumenten und Investoren mit «verantwortungsbewusstem» Verhalten anziehen, ebenso wie Arbeitnehmer und Manager, die motiviert sind, in diesem Bereich zu arbeiten, zudem Kooperation fördern und Know-how innerhalb des Sektors teilen.

Die nationalen und regionalen Regierungen können helfen, die verschiedenen Stakeholder einander näher zu bringen, indem sie Treffen, Messen und Events organisieren oder Netzwerke zwischen sozialen Organisationen, wie Interessengemeinschaften oder Dachorganisationen, unterstützen (vgl. Europäische Kommission 2013). Die in Europa gesammelten Erfahrungen zeigen, dass soziale Organisationen für die Entwicklung der Sozialunternehmen sehr wichtig sein können, indem sie die Anerkennung des spezifischen sozialen Auftrags derselben forcieren, mit den Behörden zusammenwirken, um Programme oder vertragliche Lösungen zu entwickeln und den Austausch von *best practices* ermöglichen (vgl. Nysens 2006). Die Gründung einer auf nationaler Ebene aktiven Dachorganisation oder eine breitere Zusammenarbeit zwischen den in der Schweiz bestehenden Verbänden (CRIEC²⁰ und ASSOF²¹) ist sicher ein anzustrebendes Ziel.

4.2 *Dienstleistungsangebot und unterstützende Strukturen*

Gegenüber einigen Hindernissen und Besonderheiten der Sozialunternehmen (wenig Vermögen, low-profit-Natur, Verfolgen von sozialen Zielen)

erweisen sich die traditionellen Unterstützungsleistungen, welche für ein Start-up-Unternehmen gewährt werden, als unangemessen. Ausserdem sind sie oft auf den Hightech-Sektor ausgerichtet. Die Sozialunternehmen brauchen hingegen spezifische, für sie bestimmte Dienste mit fachübergreifenden Personen und Kompetenzen, die aus Unternehmen, Organisationen der Sozialwirtschaft und der Wissenschaft kommen (vgl. Europäische Kommission 2013; Noya/Clarence 2013).

Die Eingliederung des Sozialunternehmens in die lokalen oder regionalen Entwicklungsstrategien sollte deshalb mit spezifischen unterstützenden Strukturen und Entwicklungsdienstleistungen für ihre Tätigkeit verbunden werden. Deren Funktion ist es, das Unternehmen in der Anfangsphase («Start-up») und in all seinen Entwicklungsphasen zu unterstützen: mittels Coaching-Tätigkeiten, Finanzierungshilfen, dem Zur-Verfügung-Stellen von Infrastruktur, dem Gewähren von Garantien oder Bürgschaften sowie der Zusammenarbeit für einen einfachen Zugang zu wettbewerbsfähigen Marktsegmenten oder dem öffentlichen Beschaffungswesen. Das zuvor genannte Projekt UnLtd erbringt solcherlei Tätigkeiten. Sehr interessant und umfassend sind auch der Social Innovation Park des Baskenlandes,²² die Berliner Entwicklungsagentur für soziale Unternehmen und Stadtteilökonomie²³ oder das Gründerzentrum Oksigen Lab in Brüssel²⁴ (vgl. Europäische Kommission 2013; Heckl et al. 2007).

4.3 *Schaffung gesetzlicher, normativer und steuerrechtlicher Rahmen*

Auch wenn die Entwicklung der Sozialunternehmen grösstenteils spontan von der Basis ausgeht, könnte ein ad hoc geschaffener normativer Rahmen deren Entwicklung und Wachstum forcieren. So kann eine juristische Anerkennung der Sozialunternehmen sicherlich dazu beitragen, das Phänomen sichtbarer zu machen: zum einen als möglicher Ausgangspunkt für eine steuerliche Entlastung oder andere Formen der Unterstützung, zum anderen aber auch, um den Zugang zum öffentlichen Dienstleistungsmarkt oder anderen unterstützenden Strukturen zu reglementieren.

Seit den neunziger Jahren verfügen verschiedene europäische Staaten über eine spezifische Regelung zum Sozialunternehmen (vgl. untenstehende Übersicht). Da jedoch die Definition des Sozialunternehmens von einer spezifischen Rechtsform absieht, hindert die Unternehmen nichts daran, sich weiter der bestehenden Rechtsformen zu bedienen (vgl. Laville et al. 2006; Europäische Kommission 2014).

Einige Länder gestalten mit einem entsprechenden Gesetz eine neue und eigenständige Rechtsform, wobei das Modell im Allgemeinen dem

Tabelle 1 **Übersicht über die Länder, welche das Sozialunternehmen geregelt haben (in chronologischer Reihenfolge)**

Land	Regelung
Italien	Gesetz 381/91 zu den Cooperative Sociali und Decreto Legislativo 155/06 zur Impresa sociale
Belgien	Gesetz vom 13. April 1995 zur Société a finalité sociale SFS
Portugal	Gesetz vom 22. Dezember 1998 zur Cooperativa de solidaridad social
Spanien	Art. 106, Gesetz 27/1999 zur Cooperativa de iniciativa social und Gesetz zur Sozialwirtschaft 5/2011
Frankreich	Gesetz 624/2001 zur Société Coopérative d'intérêt collectif SCIC
Finnland	Gesetz 1351/2003 zur Work Integration Social Enterprise WISE
Grossbritannien	Gesetz vom 28. Oktober 2004 zur Community Interest Company CIC
Litauen	Gesetz zu den Sozialunternehmen vom 1.6.2004
Polen	Gesetz vom 27. April 2006 zu den Sozialgenossenschaften
Ungarn	Richtlinie zu den Sozialgenossenschaften 141/2006 VI.29
Griechenland	Gesetz 2716/1999 zu den Genossenschaften mit beschränkter Haftung und Gesetz 4019/2011 zur Sozialwirtschaft
Slovenien	Gesetz zum Sozialunternehmertum 20/2011
Kroatien	Art. 66 zu den Sozialgenossenschaften im Genossenschaftsgesetz von 2011
Tschechische Republik	Einleitung zu den Sozialgenossenschaften im Gesetz über die Handelsgesellschaften Nr. 90/2012
Dänemark	Gesetz 148 von 2014 über die registrierten Sozialunternehmen

der Sozialgenossenschaften entspricht, wie sie zum Beispiel in Italien, Portugal, Frankreich, Spanien, Polen und Griechenland vorkommen. Andere Länder legen den sozialen Auftrag und einige strukturelle Eigenheiten fest, wobei kaum ein Unterschied zum Privatrecht besteht: so zum Beispiel die belgische Société a finalité sociale, die britische Community Interest Company oder die finnischen Wise. Abgesehen von seiner Vorreiterrolle ist das Genossenschaftsmodell das am weitesten verbreitete, da einige Gesichtspunkte der Genossenschaften (Eigentumsregelung, Governance und Herkunft) den Sozialunternehmen sehr ähnlich sind (vgl. Borzaga et al. 2012).

Die Regelungen sind sehr differenziert und von unterschiedlicher Tragweite. Im Hinblick auf die Zwecke der Organisation überlassen es einige Rechtssetzungen den Sozialunternehmen, die anzustrebenden Tätigkeiten von allgemeinem Interesse selbst auszuwählen (Italien, Belgien) oder diese Befugnis einer öffentlichen Behörde zu übertragen (Grossbritannien); andere konzentrieren sich nur auf die Eingliederung spezifischer Personengruppen (Finnland). Die umfassendste Version ist diejenige, welche ein Modell für ein sogenanntes Sozialunternehmen des Typs A vorsieht, dessen Fokus auf die Erbringung von Dienstleistungen für

das Gemeinwesen (in den Sektoren Soziales, Erziehung, Umwelt und Wohlstand) gerichtet ist, und ein Modell des Typs B, dessen Zweck hingegen die Integration benachteiligter Menschen ist.

In Bezug auf die Leitung und Steuerung von Sozialunternehmen werden in Anlehnung an das Genossenschaftsmodell i. d. R. erweiterte Beteiligungsregelungen für die Arbeitnehmer und die Begünstigten geschaffen: etwa durch eine direkte Beteiligung an den Entscheidungen oder die Schaffung von eigens dafür vorgesehenen Versammlungen sowie das Anwenden des Prinzips «ein Kopf, eine Stimme». Im Gegensatz dazu definieren andere Modelle nur Ausschluss- oder Beschränkungsnormen (Belgien definiert einen maximalen Prozentsatz an Stimmen, den ein einzelnes Mitglied kontrollieren kann, während das englische Gesetz den Einfluss der Investoren beschränkt). Was die Transparenz betrifft, tendieren einige Bestimmungen dazu, die Offenlegung der Sozialbilanz zu verlangen (Frankreich, Belgien, Grossbritannien und Italien). Die Regeln zur Gewinnverteilung sind differenziert: Einige Länder entscheiden sich für das absolute Verbot der Verteilung (Portugal), andere erlauben eine teilweise Vergütung (Belgien, Grossbritannien, Frankreich, Italien), wieder andere sehen keinerlei Beschränkung vor (Finnland).

Anders als bei unterstützenden Strukturen und Gründerzentren, die zweckmässigerweise auf lokaler und regionaler Ebene eingerichtet werden sollten, ist die Schaffung eines gesetzlichen Rahmens für Sozialunternehmen in der Schweiz auf Bundesebene wünschenswert. So könnte sich eine einheitliche Grundlage entwickeln, um die Besonderheiten des Sozialunternehmens abzusichern, es dadurch als eigenständige Organisationsform sichtbarer zu machen und die Debatte über seine Wirkung zu fördern.

Um das Sozialunternehmen von anderen wirtschaftlichen und sozialen Organisationsformen unterscheiden zu können, müssen innerhalb eines zu schaffenden gesetzlichen Rahmens die drei grundlegenden Dimensionen dieser Organisationsform Platz finden (wirtschaftlicher Gesichtspunkt, sozialer Zweck und demokratische Ausrichtung der Leitung). Während über die soziale (das Verfolgen eines expliziten Zwecks von allgemeinem Interesse) und unternehmerische (Kontinuität der Produktionsprozesse) Dimension fast einstimmiger Konsens herrscht, gibt es zu den Steuerungs- und Regelungsgesichtspunkten, der Gewinnverteilung und der Beschränkung der Vermögensverteilung (*asset lock*) unterschiedliche Meinungen (vgl. Nogales, Zandonai 2014). Deren Definition ist auf normativer Ebene komplexer, ihre Relevanz ist jedoch für den Unterhalt eines Sozialunternehmens von strategischer Bedeutung. Die Eingliederung von

Elementen wie Transparenz, Rechnungslegung, Gewinnverteilung und demokratische Ausrichtung der Leitung, auch wenn sie nicht starr und standardisiert sind, würde ebenso dazu beitragen, die Instrumentalisierung des Sozialunternehmens zu verhindern. In den Schlussfolgerungen komme ich auf diesen Punkt zurück.

4.4 *Unterstützung beim Zugang zu Finanzierungen und öffentlichen Märkten*

Das Thema Finanzierung wird nicht ohne Grund als letztes behandelt, da ohne weitere Komponenten (Messungen des sozialen Einflusses und ein Supportsystem) die finanziellen Ressourcen an Wirksamkeit verlieren würden und somit das Risiko bestünde, dass ein Gefälle zwischen dem Angebot an finanziellen Mitteln und ihrer Nachfrage entsteht (vgl. Nogales/Zandonai 2014).

Die Sozialunternehmen verfügen typischerweise über eine Vielzahl an finanziellen Quellen (vgl. Gardin 2006), die auf verschiedene Arten verbunden werden können (*resource hybridization*). Diese umfassen den Austausch von markttypischen Äquivalenten (Einnahmen aus dem privaten oder öffentlichen Bereich), das Umverteilungsprinzip (Einnahmen in Form von öffentlichen Subventionen) und die Gegenseitigkeit (private Schenkungen und Freiwilligenarbeit).

Im Gegensatz zum angelsächsischen Modell des *social entrepreneurship*, das in erster Linie am privaten Markt orientiert ist, erfüllen Sozialunternehmen im öffentlichen Sektor eine wichtige Rolle, indem sie soziale Dienstleistungen bereitstellen und zur Eingliederung von benachteiligten Personen wie auch zur Gesundheitsversorgung beitragen (vgl. Europäische Kommission 2014). Zur Unterstützung dieser Aufgaben kann die öffentliche Hand mit Marktressourcen (Kauf von Gütern und Dienstleistungen über öffentliche Aufträge) oder mit marktunabhängigen Ressourcen tätig werden. Letztere Form kann aus der Zuwendung von (a) öffentlichen Geldern für die Inbetriebnahme von Sozialunternehmen, zur Unterstützung spezifischer Projekte oder der Organisation im Allgemeinen sowie der angebotenen sozialen Dienstleistungen; (b) im Fall der Integrationsfirmen aus (direkten oder indirekten) Einkommensbeihilfen zum Ausgleich der geringen Produktivität von angestellten benachteiligten Personen und deren Begleitung; und (c) aus Anreizen und Freistellungen (in Bezug auf Steuern oder Sozialbeiträge) bestehen.

Der öffentliche Sektor spielt, unabhängig von der Form und mit vielen Unterschieden innerhalb der europäischen Länder, bei der Finanzierung solcher Unternehmen sicherlich eine massgebliche Rolle (vgl. Gar-

din 2006).²⁵ An Stelle der «Beihilfen» (nicht-marktbasierte Ressourcen) führt die Entwicklung in Richtung der Auslagerungspraxis (*contracting out*), auch wenn diese von einer öffentlichen Behörde kommt: Für das Sozialunternehmen handelt es sich hierbei um Marktressourcen, welche vollständig dem Wettbewerbsprinzip unterstellt sind, was auch Konkurrenz mit gewinnorientierten Firmen nach sich zieht (vgl. Europäische Kommission 2014). Durch einen verantwortungsvoll abgewogenen Einkauf sozialer Dienstleistungen können die öffentlichen Behörden Arbeitsmöglichkeiten, würdevolle Arbeit und eine soziale Einbettung fördern, wobei für einige Arbeitsplätze und Dienstleistungen die Auswirkungen besonders signifikant sein können (vgl. Europäische Kommission 2011).

Für kleine Verträge können die öffentlichen Behörden nach eigenem Ermessen entscheiden, ob sie Sozialunternehmen Aufträge zuteilen, während sie für grössere Aufträge Sozialklauseln in die Ausschreibungsverfahren aufnehmen können, wie zum Beispiel die Integration benachteiligter Personen (vgl. Laville et al. 2006).

Als Hilfe bei der Finanzierung gibt es die folgenden indirekten Unterstützungsformen:

1. Förderung der Information und Entwicklung sozialer Investitionsformen, ethischer Finanzierung und Philanthropie durch das Vorsehen von Steueranreizen für Investoren, ihre Finanzmittel in Sozialunternehmen oder öffentliche Fonds anzulegen, wie es die vom Kabinettsbüro in Grossbritannien gegründete Big Society Capital macht²⁶ (vgl. Noya/Clarence 2013)
2. Gründung von auf Sozialunternehmen ausgerichteten Strukturfonds, wie zum Beispiel in Belgien der BELSIF (Forum Belge pour l'Investissement Durable et Socialement Responsable)²⁷ und Trividend²⁸ der Region Flandern (vgl. Noya/Clarence 2013; Europäische Kommission 2014).

5 Schlussfolgerungen

Der Artikel behandelt einige der typischen öffentlichen Unterstützungsformen für die Gründung und die Entwicklung von Sozialunternehmen. In Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren des Sektors und den Forschungsinstituten können die politischen Entscheidungsträger dafür sorgen, dass dank der Förderprogramme, dem Aufbau rechtlicher und normativer ad hoc-Rahmen, der Finanzierung der betreffenden Unternehmen, der Förderung vertretbarer Finanzierungsformen und der Förderung der

Forschung ein für die Sozialunternehmen günstiges Umfeld geschaffen wird.

Mit Rücksicht auf die für Sozialunternehmen typische bottom-up-Dynamik und um Formen institutioneller Einseitigkeit zu vermeiden, darf die öffentliche Hand nicht Gefahr laufen, einen übermässig straffen Rahmen zu bilden, indem zum Beispiel die Initiativen des Sozialunternehmer-tums ausschliesslich mit bestimmten Besonderheiten oder Tätigkeiten in Verbindung gebracht werden (vgl. Defourny, Nyssens 2008), wie z. B. mit der in der Literatur und in den schweizerischen Überlegungen vorherrschenden Integration (vgl. Adam et al. 2015; Dunand 2012; Schallberger/Wyer 2010; Wüthrich et al. 2011). In einem Rückkopplungskreis, welcher Wohlstand und Entwicklung mit sich bringt, schafft der soziale Innovations-träger Neuerungen, erkennt unbefriedigte Bedürfnisse, neue Armut, neue Wege zur Solidarität und verschiebt die Grenze des Menschlichen und der Zivilisation. Erst dann kommt die Institution (der Staat), die diese Innovation zu etwas «Normalem» macht, indem sie sie institutionalisiert (vgl. Bruni/Zamagni 2013).

Das Sozialunternehmen muss als zusätzliche wirtschaftliche Einheit mit einer wesentlichen Innovationsbotschaft angesehen werden: die Verbreitung und Konsolidierung eines alternativen Wachstumsparadigmas (vgl. Bracci/Gafner 2015). Insbesondere für die Fälle der Integration benachteiligter Menschen bestimmt ein neuer wirtschaftlicher Gedanke die Förderung von Ansätzen, die nicht dem geschützten Markt angehören, in dem die Anzahl «nicht behinderter» Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die der Benachteiligten übersteigt. Diese Herausforderung zielt darauf ab, sowohl die wirtschaftliche Nachhaltigkeit der Sozialunternehmen zu garantieren als auch den benachteiligten Menschen eine echte Integration und einen Sinn für Würde zu gewährleisten. Ein Gesichtspunkt der «Zivilisation» des wirtschaftlichen Handelns ist ebenso die Tatsache, dass der (im geschützten Markt und bei den Aktivierungsprogrammen verbreitete) Gebrauch besonderer Begriffe wie «KlientIn» und «MitarbeiterIn» aufgegeben wird, damit alle (wenn auch mit verschiedenen Gewichtigungen) unterschiedslos als «Arbeitende» angesehen werden (es handelt sich hierbei übrigens um eine schon in anderen Bereichen [wie der Pflege] aufgenommene Praxis). Das Wort «KlientIn» verweist auf hierarchische Ansätze des kapitalistischen Unternehmens und ist ein Vermächtnis der individualistischen und utilitaristischen Konzeption der Person. Gemäss dem Konzept der öffentlichen Ethik von Pelligra (2007) ist jeder von uns im Laufe seines gesamten Lebens in verschiedenem Umfang verletztlich, und auf eben

diese mögliche Abhängigkeit baut die individuelle und soziale Verantwortung aller auf, sich einiger Aspekte menschlicher Schwäche anzunehmen. Die innere Motivation der Arbeitnehmer im zivilen Bereich beruht auf dem symmetrischen Verhältnis zwischen verletzlichen und pflegenden Menschen.

Jegliche öffentliche Politik oder rechtliche Anerkennung zu Gunsten der Sozialunternehmen wird erst dann angemessen sein, wenn die spezifischen Governance-Mechanismen verstanden und erforscht sein werden. Die Besonderheiten des sozialen Marktes bestehen in der Befreiung der Nachfrage von dem Diktat derer, die die Dienstleistung anbieten (und bewirken stattdessen die Aufteilung der Dienstleistung unter den Anbietern und den Nachfragenden, Modell der Multi-Stakeholder), im Vorhandensein eines demokratischen Governance-Systems zusammen mit sozialen (nicht unbedingt standardisierten) Rechnungslegungssystemen und in einer gerechten und flachen Lohnverteilung. Nur eine solche Führungsstruktur garantiert der Organisation eine dauerhafte Existenz, da sie gewährleistet, dass das Ziel, der Gemeinschaft zu dienen, erreicht und die Motivation der beteiligten Unternehmer und Arbeitenden aufrechterhalten wird: Sie reduziert opportunistische Verhaltensweisen, schützt den Ruf des Unternehmens, zieht Spender und Freiwillige an, erhält die Arbeitszufriedenheit auf einem hohen Niveau und beeinflusst die Art der Kompetenzen sowie des Humankapitals (vgl. Laville/Nyssens 2001; Borzaga et al. 2012).

Dank einiger charakteristischer Merkmale (Beitrag zum Zusammenhalt und zur Sozialkapitalgründung und das Vorliegen eines Ziels, zu dem auch das Wohl der Arbeitenden und der gemeinsame Glaube an den sozialen Auftrag des Unternehmens durch alle Stakeholder zählt) übernehmen die Sozialunternehmen eine Rolle, die sich von anderen sozial relevanten aber andersartigen Initiativen abgrenzt, wie zum Beispiel gegenüber der Integrationspolitik (geschützte Werkstätten, Anreiz zur Einstellung von Arbeitenden, Teillohn) oder auch den social-innovation- und social-entrepreneurship-Initiativen (vgl. Galera/Borzaga 2009). Es wäre ein Fehler, alle im sozialen Bereich aktiven Organisationen gleich zu behandeln, da dies eine starke Verarmung der Zivildynamik mit sich bringen würde (vgl. Bruni/Zamagni 2013).

Literaturverzeichnis

- Adam, Stefan M. (2008). *Die Sozialfirma – wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln*. Bern: Haupt.
- Adam, Stefan M.; Amstutz, Jeremias; Avilés, Gregorio; Caimi, Massimo; Crivelli, Luca; Ferrari, Domenico; Pozzi, Davide; Schmitz, Daniela; Wüthrich, Bernadette & Zöbeli, Daniel (2015). Social Enterprise in Switzerland: The Field of Work Integration, *ICSEM Working Papers*, No. 19.
- Bacchiega, Alberto & Borzaga, Carlo (2001). Social Enterprises as Incentive Structures: An Economic Analysis, in: Carlo Borzaga & Jacques Defourny (eds), *The emergence of social enterprise*. London/ New York: Routledge, S. 273–295.
- Blattmann, Lynn & Merz, Daniela (2009). *Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration*. Zürich: Rüf-fer & Rubb.
- Borzaga, Carlo (2013). Social enterprise, in: Luigino Bruni & Stefano Zamagni (eds.), *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*. Cheltenham: E. Elgar, S. 318–326.
- Borzaga, Carlo & Defourny, Jacques (2001). Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects, in: Carlo Borzaga & Jacques Defourny (eds), *The emergence of social enterprise*. London/ New York: Routledge, S. 350–369.
- Borzaga, Carlo, Depedri, Sara & Galera, Giulia (2012). Interpreting Social Enterprises, in: *Revista de Administracao*, 47(3), S. 398–409.
- Borzaga, Carlo & Solari, Luca (2001). Management challenges for social enterprises, in: Carlo Borzaga & Jacques Defourny (eds), *The emergence of social enterprise*. London/ New York: Routledge, S. 333–349.
- Bracci, Anna & Gafner, Anja (2015). L'entreprise sociale en tant qu'économie civile, *Revue d'information social REISO*.
- Bruni, Luigino & Zamagni, Stefano (2013). *Zivilökonomie. Effizienz, Gerechtigkeit, Gemeinwohl*. Paderborn: Schöningh.
- Colozzi, Ivo (2006). Paradigma relazionale e innovazioni nelle politiche sociali e di welfare, in: Pierpaolo Donati & Ivo Colozzi (eds.), *Il paradigma relazionale nelle scienze sociali: le prospettive sociologiche*. Bologna: Il Mulino, S. 391–428.
- Crivelli, Luca, Bracci, Anna & Avilés, Gregorio (2012a). Das Modell der Sozialfirma «made in Switzerland»: Resultate einer landesweit durchgeführten explorativen Studie, Forschungsprojekt des SNF, <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialpolitische-themen/soziale-absicherung/entreprises-sociales.html> (27.12.2016).
- Crivelli, Luca, Bracci, Anna & Avilés, Gregorio (2012b). Quel modèle d'entreprise sociale d'insertion en suisse?, in: Laurent Gardin, Jean-Louis Laville & Marthe Nyssens (2012): *Entreprise sociale et insertion: une perspective internationale*. Desclée De Brouwer: Paris, S. 256–260.
- De Jonckheere, Claude, Mezzena, Sylvie & Molnarfi, Camille (2008). *Les entreprises sociales d'insertion par l'économie. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*. Genève: ies éditions.
- Defourny, Jacques & Nyssens, Marthe (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social Enterprise Journal*, 4(3), S. 202–228.
- Defourny, Jacques & Nyssens, Marthe (2014). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective, in: Jacques Defourny, Lars Hulgård & Victor Pestoff (eds.), *Social enterprise and the third sector – changing European landscapes in a comparative perspective*. London/ New York: Routledge.
- Dunand, Christophe (2012). Les entreprises sociales d'insertion par le travail en Suisse, in: Laurent Gardin, Jean-Louis Laville & Marthe Nyssens (eds.), *Entreprises sociales et insertion. Une perspective internationale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Dunand, Christophe & Du-Pasquier, Anne-Lise (2006). *Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion: les entreprises de réinsertion*. Genf: ies éditions.

- Europäische Kommission (2011). Sozialorientierte Beschaffung: Ein Leitfaden für die Berücksichtigung sozialer Belange im öffentlichen Beschaffungswesen, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=606&type=2&furtherPubs=yes> (22.12.2016).
- Europäische Kommission (2013). Sozialwirtschaft und soziales Unternehmertum: Leitfaden Soziales Europa Teil 4, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7523> (22.12.2016).
- Europäische Kommission (2014). Ein Überblick über Sozialunternehmen und ihre Ökosysteme in Europa. Zusammenfassung. Ein Bericht von ICF Consulting Services, in: www.ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newSId=2149 (22.12.2016).
- Galera, Giulia & Borzaga, Carlo (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), S. 210–228.
- Gardin, Laurent (2006). A variety of resources mixes inside social enterprises, in: Marthe Nyssens (ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. London/New York: Routledge, S. 111–136.
- Heckl, Eva, Pecher, Ingrid, Altonen, Satu & Stenholm, Pekka (2007). *Study on Practices and Policies in the social enterprise sector in Europe*. Wien: Austrian Institute for SME Research.
- Kehrli, Christin (2007). *Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques, Intérêt, Questions*, Luzern: Editions Caritas.
- Laville, Jean-Louis, Lemaître, Andreaia & Nyssens, Marthe (2006). Public policies and WISEs in Europe, in: Marthe Nyssens (ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*, London/New York: Routledge, S. 272–295.
- Laville, Jean-Louis & Nyssens, Marthe (2001). The social enterprise: towards a theoretical socio-economic approach, in: Carlo Borzaga & Jacques Defourny (eds.), *The emergence of social enterprise*, London/New York: Routledge, S. 312–332.
- Nogales, Rocio & Zandonai, Flaviano (2014). L'impresa sociali e I suoi ecosistemi. Una mappatura europea, *Impresa sociale*, 4(11), S. 78–83.
- Noya, Antonella & Clarence, Emma (2013). *Kurzdossier zu sozialem Unternehmertum. Unternehmerische Aktivitäten in Europa*. OECD/Europäische Union.
- Nyssens, Marthe (2006). Social enterprises at the crossroads of market, public policy and civil society, in: Marthe Nyssens (ed.), *Social Enterprise. At the crossroads of market, public policies and civil society*. London/New York: Routledge, S. 313–328.
- Pelligra, Vittorio (2007). Vulnerabilità e dipendenza. Dalla società del contratto all'economia della reciprocità, *Impresa sociale*, 76(2), S. 8–22.
- Schallberger, Peter & Wyer, Bettina (2010). *Praxis der Aktivierung. Eine Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung*. Konstanz.
- Tattini-Antonin, Veronique & Bruttin, Marie-Danièle (2006). *Entreprises sociales d'insertion en Suisse: une première approche*. Valais: Haute école santé-social.
- Wendt, Rainer Wolf (2002). *Sozialwirtschaftslehre. Grundlagen und Perspektiven*. Baden-Baden.
- Wüthrich, Bernadette, Amstutz, Jeremias & Adam, Stefan M. (2011). Sozialfirmen und ihr Beitrag zur beruflichen Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen. Eine explorative Annäherung an ein innovatives Modell, unpublished final report.

Anmerkungen

- 1 Ich möchte Prof. Dr. Mathias Lindenau für die Übersetzung des englischsprachigen Textes herzlich danken.
- 2 www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF.
- 3 www.assof.ch/pages/veranstaltungs-hinweise.php.
- 4 www.socialfirmseurope.org/events/.
- 5 <http://www.bsv.admin.ch/themen/gesellschaft/03331/index.html?lang=de>.
- 6 <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20133079>.
- 7 www.unitn.it/ateneo/852/master-gis-master-in-gestione-di-imprese-sociali.
- 8 www.fh-campuswien.ac.at/en/studies/study-programs.html.
- 9 www.ecestudents.com/index.php/upcoming-events/5-social-entrepreneurship-master-class-opening.
- 10 www.ces.ulg.ac.be.
- 11 www.euricse.eu.
- 12 swww.emes.net.
- 13 www.emes.net.
- 14 www.tepsie.eu.
- 15 www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/index.aspx.
- 16 www.socialrightscura.ca/eng/index.html.
- 17 www.jeun-ess.fr.
- 18 www.unltd.org.uk.
- 19 www.regionpaca.fr/economie-emploi/economie-sociale-et-solidaire.
- 20 Conseil romand de l'insertion par l'économique.
- 21 Arbeitsgemeinschaft Schweizer Sozialfirmen.
- 22 www.socialinnovationpark.com.
- 23 www.soziale-oekonomie.de.
- 24 www.oksigenlab.eu.
- 25 Für eine Beschreibung der öffentlichen Finanzierungsformen in der Schweiz und in Europa, s. Crivelli et al. (2012)
- 26 www.bigsocietycapital.com.
- 27 www.belsif.be.
- 28 www.trividend.be.