

## Statlige rammevilkår på ramme alvor

Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst

Lars Ueland Kobro, Rolf Røtnes,  
Fernanda Winger Eggen og Cathrine Skar



# SESAM



Lars Ueland Kobro, Rolf Røtnes, Fernanda  
Winger Eggen og Cathrine Skar

**Statlige rammevilkår på ramme alvor**

**Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig  
kontekst**

© 2017 Lars Ueland Kobro, Rolf Røtnes, Fernanda Winger Eggen og Cathrine Skar

Tor Erling Naas har tegnet forsideillustrasjonen og alle andre illustrasjoner i rapporten

Høgskolen i Sørøst-Norge

Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon

Porsgrunn, 2017

Skriftserien fra Høgskolen i Sørøst-Norge nr. 14 / 2017

ISSN: 2464-3505 (Online)

ISBN: 978-82-7206-447-0 (Online)



Utgivelsen publiseres som Creative Commons\* og kan kopieres fritt og videreformidles til andre uten avgift. Navn på utgiver og forfatter(e) må angis korrekt.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.no>

# Forord

Dette er ingen fyllestgjørende rapport om sosial innovasjon i norsk kontekst. Det bildet er i ferd med å settes sammen gjennom en rekke bidrag fra flere kilder, og den jobben vil sannsynligvis fortsette. I så måte er denne rapporten ett bidrag til helheten, det er et bidrag som fokuserer spesielt på å identifisere barrierer i feltet og noen muligheter informantene og vi som står bak denne utredningen mener er de mest relevante for å overkomme de barrierer som er identifisert.

Barrierer mot framdrift i et felt med mye praktisk arbeid på gang i mange ulike geografiske, faglige og organisatoriske kontekster, identifiseres ikke best fra et skrivebord. Arbeidet med å identifisere og forstå aktuelle barrierer er derfor gjort sammen med en lang rekke representanter for feltet. Vi har registrert, intervjuet, diskutert og arbeidet sammen med mange personer fra hele det øko-systemet som vi litt løselig kan hevde rammer inn i begrepene *sosial innovasjon* og *sosialt entreprenørskap* i Norge. Uten alle disse menneskenes innsats ville vårt arbeid vært et slag i luften. Nå er det forhåpentligvis ikke det, og det takker vi alle bidragsytere for!

Tre departementer står bak bestillingen av rapporten; Arbeids- og sosialdepartementet, Kunnskapsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. Førstnevnte departement har hatt ansvar for koordineringen, som de også har i den tverrdepartementale arbeidsgruppen som har det overordnede ansvaret for fagfeltet i staten. Denne rapporten er bestilt- og utarbeidet som et kunnskapsgrunnlag for den gruppens arbeid

Det er Samfunnsøkonomisk analyse AS ved Rolf Røtnes og Fernanda Winger Eggen, SoCentral ved Cathrine Skar, og Lars U. Kobro fra HSN/SESAM som har utført utredningen som team. I tillegg har vi hatt forfatter og illustratør Tor Erling Naas med oss i hele prosessen. Han har tegnet tanker og synspunkter som har dukket opp underveis, og dermed hjulpet både deltakerne og oss i forskerteamet å konkretisere forestillinger om komplekse forhold som det er lett å henfalle til abstrakte forestillinger om. De fleste illustrasjonene i rapporten er blitt til som «prosesstegninger» i arbeidsverksteder underveis i prosjektet mens samtalene har funnet sted.

Vi har brukt kolleger både innenfor og utenfor egne institusjoner som sparringpartnere i prosjektet. Vi vil spesielt takke professor Lars Hulgård ved RUC (Roskilde universitet) for verdifulle innspill.

*Lars Ueland Kobro*  
Prosjektleder/seniorforsker

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Sammendrag</b> .....	<b>8</b>
1.1 En illustrasjon forteller.....	8
1.1.1 Litt på siden.....	8
1.1.2 Hovedtrekk i en tegning over feltet .....	9
<b>2. En faglig inngangsdør</b> .....	<b>12</b>
2.1 Prosjektets problemstilling .....	12
2.2 Børs og hospital .....	12
2.3 Økt innovasjonspress.....	13
2.4 Innovasjon i offentlig sektor .....	15
2.4.1 Et dominerende mentalt bilde av samfunnet .....	16
2.5 Sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap .....	17
2.5.1 Innovasjon – nytt, nyttig og nyttiggjort .....	17
2.5.2 Sosial innovasjon.....	18
2.5.3 Sosialt entreprenørskap.....	19
2.6 Et blikk på Norge med europeiske briller .....	21
<b>3. En miks av metoder</b> .....	<b>23</b>
3.1 Dokumentstudier .....	23
3.2 Delphi-intervjuer .....	23
3.3 Registerdata.....	24
3.4 Fokusgruppeintervjuer .....	25
3.5 Spørreundersøkelse.....	26
3.6 Tre regionale arbeidsverksted .....	26
3.7 Annen informasjonsfangst .....	27
<b>4. Funn</b> .....	<b>28</b>
4.1 Sosiale entreprenører er spredt over mange næringer .....	28
4.2 Mange sosiale entreprenørene mottar offentlig næringsrettet støtte.....	29

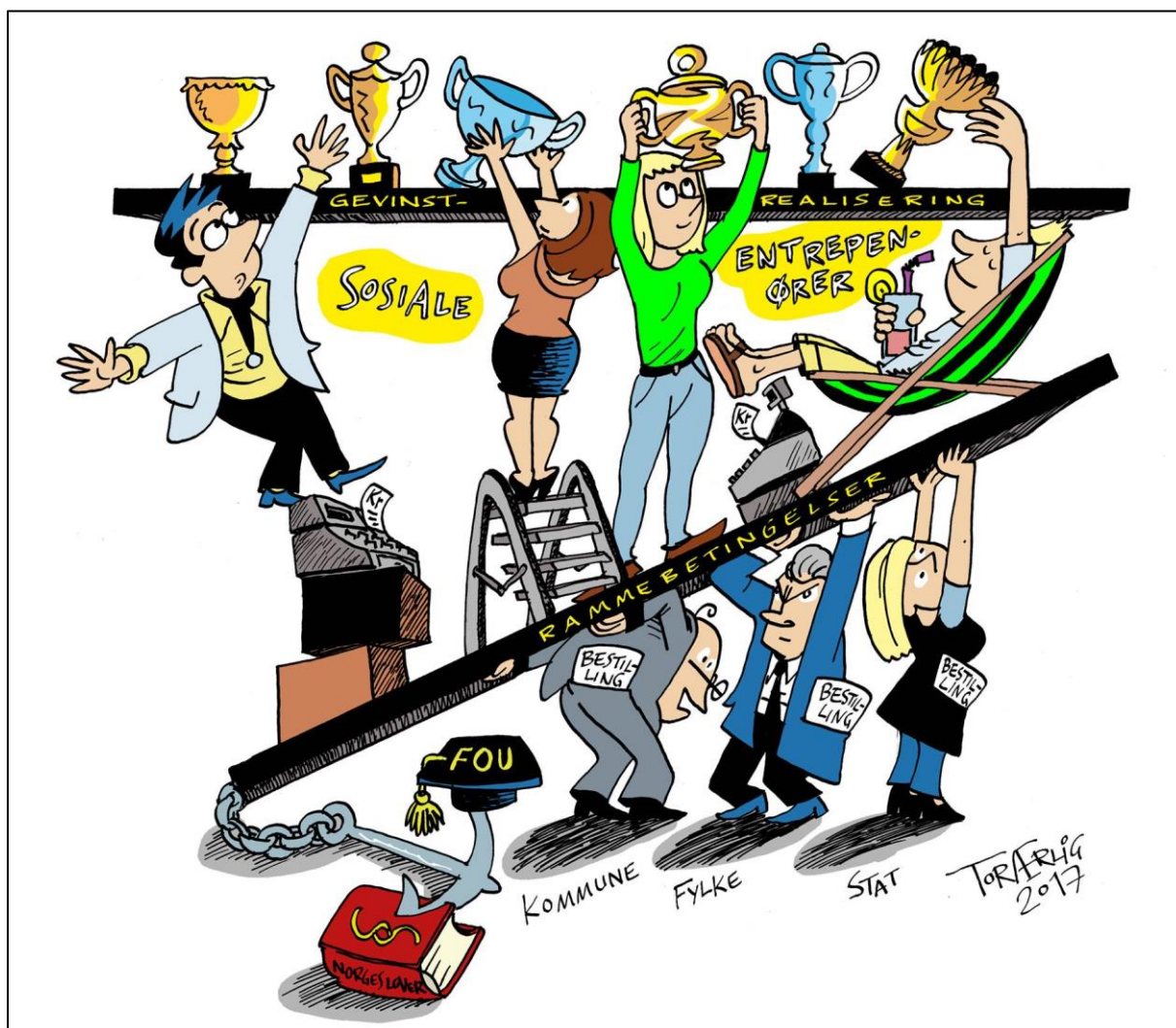
4.2.1	Innovasjon Norge er den største aktøren for næringsrettet støtte .....	30
4.2.2	Valg av organisasjonsform er viktig for sosiale entreprenører .....	33
4.2.3	Bistanden gis i form av både tilskudd og rådgiving .....	35
4.2.4	NAV tilbyr bistand dedikert til sosiale entreprenører .....	37
4.3	Spørreundersøkelsen indikerer et behov for flere støtteordninger .....	38
<b>5.</b>	<b>Barrierer .....</b>	<b>44</b>
5.1	Hindre mot sosial innovasjon .....	44
5.2	Barrierer identifisert i datamaterialet .....	47
5.3	På sprang ut av analysen .....	54
<b>6.</b>	<b>Forslag framover .....</b>	<b>55</b>
6.1	Ekspertråd fra Europa .....	55
6.2	Våre forslag, i all frimodighet .....	56
6.2.1	Et register over sosiale entreprenørskapsvirksomheter .....	56
6.2.2	En lovregulering av sosialt entreprenørskap i en egen organisasjonsmodell .....	57
6.2.3	Et nasjonalt kompetanseprogram med tydelig ansvar .....	58
6.2.4	Måling av sosial effekt og utprøving av nye finansieringsmodeller. ....	60
6.2.5	Aktivt skape et større marked for sosialentreprenører .....	63
6.2.6	Videreføring og vitalisering av den nordiske dimensjonen .....	64
6.2.7	Kunnskap om- og økt bruk av sosialt entreprenørskap i skoleløpet.....	64
6.2.8	Et årlig marked for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap. ....	66
6.2.9	Insentiver for innsats rettet mot sosialt entreprenørskap i virkemiddelapparatet.....	66
6.2.10	Gå gjennom kommunenes, NAV- og andre offentlige aktørers innkjøpsregler og praktisering av dem .....	67
6.2.11	Tydeliggjøring av overordnet ansvar .....	68
6.2.12	Fokus på skalering.....	68
6.3	En stor idé til slutt.....	69
6.4	Avslutning.....	70
	<b>Referanser .....</b>	<b>72</b>

## Abstract

This report is the result of almost a year of research, as requested by three state ministries. Its main focus has been to identify obstacles for social innovation in the Norwegian welfare state, and to make suggestions as to what kind of effort may reduce these. The three ministries are the Ministry of Labour and Social Affairs, Ministry of Trade, Industry and Fisheries, and Ministry of Education and Research.

We have sought to identify barriers and constraints as felt and described by the representatives of the praxisfield themselves, and not only what other people in more general or national contexts, have reported. We thus designed a bouquet of different information methods and presented our questions and hypothesis both to representatives of public funding agencies, Norwegian Labour and Welfare Service (NAV), local bureaucrats, third sector employees and entrepreneurs from the civil society. We have carried out two focus group interviews with multiple participants (2 groups, each with six participants), an e-mail survey (364 valid addresses, 47 % answers) and we have prepared a register-data analysis based on an accumulated dataset containing available data from all Norwegian public registers concerning local, regional and governmental funding of social enterprises. The collected data is compared and discussed in relief to available and relevant international literature.

In sum, what emerges is a set of barriers and difficulties which appear to be obstacles to the growth of social entrepreneurship in the Norwegian welfare state. Twelve actions and an idea for a major national program for social innovation in the welfare state, are suggested as possible efforts for reducing the impact of the identified obstacles.



Figur 1. Illustrasjon av hovedtrekkene i rapportens faglige forståelse. Tegning: Tor Erling Naas (Tor Ærlig). © SESAM



# 1. Sammendrag

*I tråd med prosjektets pedagogiske metodikk med bruk av live-tegninger underveis i prosessen ute i praksisfeltet (se rapportens forord), har vi samlet viktige funn og betraktninger i prosjektet i tegningen på forrige side. Den kommenteres i dette kapittelet, før vi punktvis refererer hva vi i kapittel 6 foreslår av mulige tiltak for å redusere de barrierer som vi i kapittel 5 peker på.*

## 1.1 En illustrasjon forteller

---

Illustrasjonen på forrige side summerer opp første del av denne utredningen. Den viser de viktigste utfordringene, løsningene og sammenhengene i arbeidet med å vitalisere sosialt entreprenørskap som virkemiddel for utvikling og fornyelse av det norske velferdssamfunnet, slik vi har identifisert det. Vi forklarer tegningen nærmere nedenfor, men først vil vi rydde vekk to diskusjoner som denne avgrensede utredningen *ikke* tar tak i. – Ikke fordi de ikke er viktige, men fordi de ligger utenfor vårt mandat. De to forholdene er derfor heller ikke berørt i illustrasjonen. Vi vil likevel kort kommentere de to Innledningsvis, før vi altså legger dem bort for resten av rapporten.

### 1.1.1 To tema litt på siden

Det ene spørsmålet vi kort vil kommentere, før vi legger det utenfor selve utredningen, er om det er ønskelig å vitalisere den norske velferdsstatsmodellen med nye former for velferdsproduksjon, eller om det ikke ville vært like bra, eller i noens øyne kanskje også bedre, å håndtere utfordringer med å bygge videre på de måter og modeller velferdsstaten allerede baseres på. Innspill som vi har registrert fra begge sider av den politiske fargeskalaen gir inntrykk av at det foregår en viss diskusjon om hvor grensen mellom rent kommersielt innstilte såkalte *velferdsprofitører* og rent ideelt innstilte *velferds-entreprenører* går, men alle partier later likevel til å gi uttrykk for et ønske om å slippe flere sosiale innovatører inn på feltet. Vår videre utredning forutsetter derfor at slik aktivitet er ønskelig. Det er utredningens bestilling og premiss.

Den andre spørsmålet handler om moralske forhold knyttet til makt og moral i velferdsstaten<sup>1</sup>. Et slikt perspektiv reiser flere interessante problemer knyttet til det å *bruke* sosialentreprenører som *verktøy* for fornying av en litt presset og kanskje sliten velferdsstat. En slik diskusjon ville falt inn under en kritisk analyse av makt og moral, noe som er både betimelig og berettiget i en bred faglig analyse av nye initiativer og modeller i velferdsstatens transformasjoner. Men en slik bred analyse er ikke denne utredningens mandat. Vi legger derfor også det temaet vekk, i visshet om at det kan tas fram igjen i andre sammenhenger i den framtidige

---

<sup>1</sup> Se Randi Kroken og Ole Jacob Madsen (red) 2016; *Forvaltning av makt og moral i velferdsstaten*, for en bred diskusjon av dette forholdet.

diskursen om sosialt entreprenørskap i norsk velferdspolitik, en diskurs som egentlig bare så vidt har begynt i Norge (Kobro og Andvig, 2017).

Selv om vi ikke eksplisitt drøfter moral og maktaspektet ved framveksten av sosialt entreprenørskap, vil det likevel ligge en kritisk distanse til grunn for analysearbeidet. Både oppdragets underleggende forutsetning om at sosialt entreprenørskap er ønskelig, og respondentenes ulike meldinger, synspunkter og forklaringer i datagrunnlaget, vil behandles kritisk. Simon Teasdale henviser til Dey og Steyaert (2010), når han skriver at studier av sosialt entreprenørskap bør forstås som «a political process of narration» (ibid, s. 8), hvor både forskere og politikere ofte gjør seg skyld i å akseptere ukritisk en underliggende antakelse om at sosiale entreprenører er et gode som presser på en offentlig regulert velferdsstat, og hvor myndighetene ikke er i stand til å respondere skikkelig på sosiale problemer (Teasdale, 2011 s. 107). Så enkelt er ikke bildet imidlertid ikke, og med så enkle forforståelser bør feltet derfor ikke behandles, selv om man, som vi, har et pragmatisk siktepunkt på arbeidet.

### 1.1.2 Hovedtrekk i en tegning over feltet

Vår analyse har dermed et temmelig pragmatisk siktepunkt. Dersom vi skal ekstrahere problemstillingen som ble gitt i vårt mandat, kan det gjøres i spørsmålet: *Hva kjennetegner sosialt entreprenørskap i Norge og hvordan kan det best utvikles?* Det er det spørsmålet rapporten behandler og som illustrasjonen kommenterer visuelt.

Tegningen på side 7 viser flere ting. For det første at utvikling av offentlige rammebetingelser for sosialt entreprenørskap i seg selv ikke skaper gevinstrealisering (pokalene på hylla). Den må skapes av de sosiale entreprenørene selv. Pokalene for slik gevinstrealisering finnes på mange felt og i alle næringer (se avsnitt 4.2). Sosialentreprenørene bruker ulike midler for dette, her demonstrert gjennom at én balansere på kasser, én står i en trapp, mens en tredje ligger i fluktstol (!). Det finnes i det hele tatt imponerende mye kreativitet og innovasjon i feltet, langt mer enn det tegningen kan forsvare, men felles for alle er at det inkluderer «butikk»; det finnes en forretningsmodell i alle entreprenørielle løsninger. Det er illustrert med at det står kassa-apparater hos alle de sosiale entreprenørene.

Tegningen har en x-akse (horisontalt) og en y-akse (vertikalt). Vi ser at det er lettere å oppnå gevinstrealisering om rammevilkårene løftes, det er den skråstilte horisontale aksene. Vi kommenterer nærmere de tre som står under aksene og løfter den, i teksten nedenfor.

Vi ser at rammevilkårene kan være dårlige (venstre del av figuren) eller gode (høyre del). Den vertikale aksene handler om entreprenørens dyktighet, de strekker seg oppover. Vi ser at rammevilkårene kan påvirke dette, men de utgjør *ingen tilstrekkelig forutsetning* for gevinstrealisering.

Så finnes det en dynamikk i all tilrettelegging som vi også har forsøkt å vise. *Tilrettelegging*, her markert som løft av rammevilkår. Det vil som regel virke positivt, men det kan også virke motsatt på dyktiggjøringen. Begrepet «curlingforeldre» brukes av og til om et foreldreskap som soper bort all friksjon fra barn som dermed selv ikke får utviklet ferdigheter til å utvikle egen dyktighet og evner til å takle motstand. At nød i mange tilfeller kan lære nakne kvinner å spinne, vet vi også, fra gammel kunnskap. Vi ser at dette poenget kommer til uttrykk lengts til høyre med entreprenørens noe avslappede positur, hvor det nettopp ikke ser ut til å være

å klage på. Rammevilkårene kan med andre ord bli *for gode*, men som vi utredningen vil vise; vi er et godt stykke fra den faren i norsk kontekst. Vi befinner oss nok snarere i den lavere delen, til venstre i figuren.

På bakken under den entreprenørielle dramatikken i figuren ser vi at rammebetingelsene er forankret. Det virker trygt og stabiliserende. Det hele er forankret i *lover og kunnskap*. Men forankring er naturligvis ikke nok. Det skaper bare tyngde, ikke løft. Til høyre ser vi hva som skaper løft for rammebetingelsene. Det er tre aktører; kommuner, fylke og stat. Andre rammevilkår-aktører fikk vi ikke plass til, selv om de naturligvis finnes. Det ville sannsynligvis vært en fordel om de tre i bildet «under streken» hadde samarbeidet mer. I stedet ser vi at de løfter hver for seg. Noen vil kanskje også merke seg at den med størst belastning virker til å være fyren til venstre; kommunesektoren. Det kan se ut som om han, om han ikke får avlastning snart, vil kunne forløfte seg. Både ansvaret og oppgavene med å håndtere økt sosialt entreprenørskap i velferdsstaten, ligger tyngst på kommunenes skuldre.

Et skarpt øye vil også se at alle de tre har et papir i lomma. Det er en bestilling, eller *oppdragsbrev* som det gjerne kalles. Aktørene løfter med andre ord rammebetingelser både av egen vilje, og på bestilling.

Når tilretteleggerne under rammebetingelsene, eller entreprenørene oppå dem, møter hindringer mot å plukke ned den gevinstrealiseringen de har satt seg fore å gripe, kaller vi det barrierer. De omtales nærmere i rapportens kapittel 4, de kommenteres ikke visuelt i tegningen.

Vi har identifisert følgende barrierer som særlig relevans for utredningens mandat:

- Manglende klarhet i en operativ forståelse/definisjon av sosialt entreprenørskap skaper usikkerhet og delvis holdningsmessig motstand
- Offentlig sektors tilbøyelighet til å definere sosiale problemers *løsninger* i anbud og samarbeid, i stedet for å peke på problemene med rom for nye løsninger
- Mangel på allment aksepterte og anvendelige måleverktøy for sosial verdi
- Begrenset kompetanse og lite tilgjengelig rådgivningstjenester på sosialinnovasjonsområdet
- Lav kompetanse om sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap generelt hos relevante aktører, i alle sektorer og forvaltningsnivå – også blant entreprenørene selv
- Det finnes spenninger mellom ulik logikk og verdivektlegging mellom ulike sektorer og profesjoner innenfor en sektorisert offentlig forvaltning og tjenesteapparat, og entreprenørers mer tverrfaglige tilnærming. Det finnes forenklede bilder av problemløsningssammenhenger som vi vil kommentere
- En offentlig fagfeltoppdelt forvaltning møter det hybride samfunnet tidvis med lite fleksibilitet
- Press på tid og lav kompetanse om anbudsregime hindrer entreprenører i å nå opp i anbudskonkurranser
- Små/umodne markeder for kjøp av varer/tjenester fra sosiale entreprenører

En rekke forslag reises i slutten av rapporten, som ideer til videre politisk/administrativt arbeid for å redusere eller fjerne barrierer. Vi foreslår 12 aktiviteter som vi mener det vil kunne være relevant å jobbe videre med, slik vi vurderer feltet, i uprioritert rekkefølge.

1. Utvikle et bredt nasjonalt kompetanseprogram.
2. Etablere et register over sosiale entreprenørskapsvirksomheter.
3. Regulere sosialt entreprenørskap i en egen formell organisasjonsmodell
4. Utvikle overordnede nasjonale indikatorer for samfunnseffekt og et standard måleverktøy for sosial effekt.
5. Skape et større (offentlig) marked for sosialentreprenører gjennom målrettet offentlig innkjøpspolitikk.
6. Videreføring og vitalisering av den nordiske dimensjonen.
7. Styrke samordnet innsats for økt kunnskap om- og bruk av sosialt entreprenørskap i skoleløpet.
8. Et årlig marked for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap, alternativt kombinert med gode digitale koblings-møteplasser.
9. Flere konkrete insentiver for innsats rettet mot sosialt entreprenørskap i det etablerte virkemiddelapparatet; inkubatorer, arenaer, støtteordninger.
10. Gå gjennom kommunenes-, NAV-, og andre offentlige aktørers innkjøpsregler, og praktisering av dem.
11. Økt fokus og systematikk på skalering som vekststrategi.
12. Tydeliggjøring av overordnet statlig ansvar for feltet videre.

I tillegg til ovenstående forslag som begrunnes og forklares i rapportens avslutningskapittel, reiser vi også spørsmål om flere av tiltakene kan løses innenfor rammen av et nasjonalt «verdiskapingsprogram for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap», etter mal av flere andre vellykkede verdiskapningsprogrammer de seneste årene.

## 2. En faglig inngangsdør

*Prosjektets faglige arbeid høster innsikt fra en rekke bidrag som er skapt for en bedre forståelse av sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i Norge over flere år. Dette kapittelet gjør kort rede for vår utrednings faglige utgangspunkt.*

### 2.1 Prosjektets problemstilling

Før vi går inn gjennom den faglige inngangsdøra, begynner vi med utredningens problemstilling slik den ble lyst ut fra tre departementer<sup>2</sup> i fellesskap.

- Utredningen skal beskrive barrierer for sosialt entreprenørskap og de utfordringer som ulike typer sosiale entreprenører kan møte.
- Utredningen skal beskrive og analysere både kjennskap til og bruk av eksisterende ordninger. Studien skal ha et spesielt fokus på samspillet mellom offentlige, private og frivillige aktører som tilretteleggere og om ordningene bidrar til at løsninger som utvikles av sosiale entreprenører blir bærekraftige over tid.
- Utredningen skal drøfte, vurdere og foreslå tiltak som kan bidra til å fjerne eventuelle barrierer og videreutvikle innsatsen for sosialt entreprenørskap i Norge.



Det ble både i oppstartsmøtet og underveis i prosjektet presisert et ønske fra oppdragsgiver om at særlig spørsmål om samarbeid mellom aktører skulle belyses i utredningen. At det står tre fagdepartement bak bestillingen, flere kunne det vært, understreker relevansen til det første poenget vi vil belyse når vi nå går inn i det faglige feltet.

### 2.2 Børs og hospital

*De siste årene har det vært økende interessen for sosial virksomhet over hele Europa, drevet fram av tiltakende anerkjennelse av den rollen som sosial virksomhet kan spille i å takle samfunnets og miljøets utfordringer, og fremme vekst basert på inkludering". (European Commission 2015, vår oversetting).*

<sup>2</sup> Se rapportens forord

Det er 16 år siden forskerteamet bak Norges foreløpig siste offisielle maktutredning publiserte boka «*Den fragmenterte staten*» (Tranøy og Østerud, 2001) hvor forskerteamet allerede i boktittelen adresserte hva de hadde identifisert som et dominerende trekk i det norske samfunnet. Det samme samfunnet var bare tjue år tidligere beskrevet under metaforen *den segmenterte stat*. Om det skulle lages en ny maktutredning i dag, ville det ikke forundre oss om funn og beskrivelser ville kunne samles under betegnelsen *den hybride staten*. Det framvoksende feltet av sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i ulike former som denne rapporten handler om, vil passe godt inn under et slikt begrep fordi det er vanskelig å plassere sosialt entreprenørskap i sektorer, bransjer og i tydelige kunnskapssegmenter. Vi møter det samme forholdet på mange felt hvor det i dag løper diskusjoner om hybride organisasjoner, hybride litteratursjangere, hybride transportløsninger og hybrid medisin, for å nevne noe.

*Vi har fått nye kombinasjoner av tjenesteleverandører, både hybridorganisasjoner og sosiale entreprenører. Disse nye konstruksjonene balanserer ulike institusjonelle logikker i sine operative handlingsfelt. (Rønning & Knutagård, 2015, s. 2, vår oversetting).*

Benedicte Brøgger viser i sin bok *Sosialt entreprenørskap i Norge*, hvordan sosiale entreprenører må forholde seg til det hun viser til som et «Hybrid Spectrum» (F. Martin, 2010 i Brøgger, 2017, s. 71) med ulike forretningsmodeller og ulike vektlegginger fra tradisjonell for-profit på den ene siden, og tradisjonell non-profit på den andre.

## 2.3 Økt innovasjonspress

---

Behovet for innovasjoner i velferdsstaten har blitt understreket fra mange hold over hele verden (Fuglesang, Rønning og Enquist 2014, TemaNord 2015, European Commission 2015, Willumsen og Ødegård 2015). Flere forhold spiller sammen. Den teknologiske utviklingen på helse og velferdsområdet skaper muligheter, men representerer også økte kostnader. Demografiske trekk med en økt andel eldre skaper press på velferdsstaten. Globalisering, «googlifisering» og den generelle transparensen som Internett gir, åpner for at borgere overalt i verden får kunnskap som de kan bruke til å legitimere sine egne økte forventninger til sitt sine lokale hjelpeapparatet. Best praksis er ikke lenger noe lokale velferdstjenester må strekke seg etter, det er i stedet noe de forventes å levere.

I sum gir dette en økende erkjennelse av at dagens velferdsproduksjon ikke er bærekraftig over tid. Fordi Norge har bygget opp store statlige finansielle reserver i form av Pensjonsfond utland, har den norske staten større muligheter enn de fleste andre land til å opprettholde et omfattende offentlig velferdstilbud. Likevel vil de demografiske utfordringene tvinge fram offentlige prioriteringer også i Norge. I den nylig framlagte perspektivmeldingen heter det: «Fremskrivningene i denne meldingen innebærer at offentlige utgifter øker raskere enn offentlige inntekter fra rundt 2030, også med en svært begrenset utbygging av velferdsordningene. Hvis dagens ordninger bygges videre ut, vil det være behov for innstramminger på andre områder allerede i den nærmeste 10–15 års perioden»<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Meld. St. 29 (2016–2017) Perspektivmeldingen 2017

I sin tale under Innovasjon Norges innovasjonstale-arrangement i Oslo 31. mai, sa IN-direktør Traaseth:

*«Konsekvensene av eldrebølgen ser vi ikke helt ennå. Baby-boomerne har tjent godt, spart mye, bor i sine egne hjem og tar vare på seg selv. Det er få krusninger på vannet. Så begynner det å bli vanskelig. Perspektivmeldingen (som Statsministeren og finansministeren la frem i mars i år) viste oss at fra 2030 blir det et gap mellom inntektene og utgiftene på statsbudsjettet. Dette gapet øker med fem milliarder kroner per år. I 2060 er det årlige gapet på 150 milliarder kroner, eller ti prosent av totale offentlige utgifter. I tillegg skal vi forberede oss på hittil ukjente investeringer for å løse de store oppgavene vi deler med resten av verden. Klima, utdanning, matproduksjon, digitalisering og urbanisering» (Innovasjon Norge, Drømmeløftet 2017).*

Nye løsninger må utvikles for å gjøre flere ting smartere og billigere, eller så må vi gjøre mindre. Det siste vil skape misnøye og støy. Det er særlig innenfor de store utgiftsområdene som helse, omsorg og utdanning hvor utfordringene er størst. Mange peker på at noe av løsningen må finnes i samarbeid med sivilsamfunnet (Guribye 2016). I Danmark er begrepet «Kommune 3.0» blitt en betegnelse på en velferdsstrategi hvor kommuner finner fram til en ny rolle; en ny logikk. I tillegg til rollen som tjenesteprodusent, supplerer de rollesettet i stadig flere sammenhenger med også å fylle rollen som tilrettelegger eller *fasilitator* for økt sivilsamfunnsengasjement. I Norge er KS i ferd med å adoptere begrepet<sup>4</sup>.

Foreløpig har de Nordiske landene, med Norge i en særskilt positiv posisjon, styrt unna (eller sluppet unna) de største negative konsekvensene av finanskrisene; først en krise på slutten av 80-tallet, så en ny alvorlig krise i 2008. Det er en alminnelig oppfatning å beskrive veksten i sosialentreprenørielle initiativ i Sør-Europa og England som en konsekvens av dette (Eimhjellen og Loga, 2016). «Sjokk» er en velkjent driver for innovasjon (Aasen og Amundsen, 2016), fanget opp i det før nevnte ordtaket om at nøden lærer naken kvinne å spinne. Den norske velferdsstaten er slik sett ikke i krise, men likevel presset. Det må startes med å spinne på nye måter før vi blir tvunget til det.

Som vi vil vise nedenfor, finner vi ikke i vårt datamateriale noe tydelig skille på hvilken styrke ulike respondenter opplever at kravene og presset for utvikling og innovasjon har, avhengig om de representerer forvaltning og virkemiddelapparatet, om de er entreprenører eller brukere av velferdsstatens tjenester. Ingen later til å betvile nødvendigheten av innovasjon. Måten presset oppleves, kan imidlertid arte seg på ulik måte:

*Både brukere og ansatte i velferdsstaten står daglig overfor krav om mer effektivitet, med merkbare konsekvenser av innsatsen som legges ned for å realisere slike krav. Ansatte kan føle seg utilstrekkelig selv når de strekker strikken så langt de evner. I denne situasjonen blir innovasjoner ofte introdusert som en løsning og et nødvendig tiltak for å bli enda mer effektiv. Det er derfor ikke så overraskende at mennesker i offentlig sektor ofte er ganske motvillige til å bli med på nye innovasjonsreiser" (Rønning & Knutgård 2015, s.1, vår oversettelse).*

Vi har ikke registrert mye eksplisitt motstand mot innovasjon i vårt respondentutvalg. Indirekte finner vi likevel spor av et visst forsvar mot innovasjonspress, særlig når det kommer utenfra.

<sup>4</sup> Se kort omtale og videoblogg på: <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/hva-er-innovasjon/pa-vei-mot-kommune-3.0/>

Å måtte *innovere* virker til å være en idé de fleste har vent seg til, men å *bli innovert* av andre, ser ut til å være en mer ubehagelig tanke, som i eksempelet, ett blant flere, her fra en NAV-ansatt:

*Vi driver da med innovasjon hele tiden vi! Det kan vel ikke være slik at det alltid er folk utenfra, sosialentreprenører eller hva vi kaller dem, som alltid kommer opp med de smarte løsningene? Hvordan skal de kunne vite bedre hva som er løsninger på ting som ikke virker godt nok, enn oss selv?*

*(NAV-mellomleder på arbeidsseminar i Oslo)*

## 2.4 Innovasjon i offentlig sektor

Det har naturligvis alltid foregått omfattende innovasjon i offentlig sektor: «I tidligere tider var det offentlige ofte pionérer i sosial innovasjon. Den store kommunereformen I det 19. Århundre skapte nye sosiale infrastrukturer, det same gjorde velferdsreformer på slutten av det 19. og i løpet av første halvdel av det 20. århundre.» (Murray et.al. 2010 s. 146, vår oversettelse). Det meste av det vi tar for gitt som offentlige tjenester i dag, er resultat av både gradvise (inkrementell) og mer radikale innovasjoner. Norske kommuner har vært arenaer for innovasjon både gjennom vellykket kopiering/læring av andres erfaringer og gjennom egen utprøving (Teigen et al. 2013). Men begrepet «innovasjon i offentlig sektor» er nytt (Fitjar i Willumsen og Ødegård, 2015). Begrepet knytter seg til noen særskilte ting som skiller det fra innovasjon i næringslivet. For virksomheter i næringslivet er innovasjon knyttet opp mot relativt enkle effektivitets- og lønnsomhetsmål. Innovasjon handler om evnen til å vinne fram i nye markeder eller rett og slett å overleve. I offentlig sektor handler det om andre ting; det handler i stedet om å organisere, produsere og levere tjenester med et komplekst mål bilde hvor ulike mål også kan stå i konflikt med hverandre. En innovasjon på ett målområde kan undergrave et annet. En behandlingsmetode som sørger for raskere utskrivning av pasienter fra sykehus, kan øke arbeidsbelastningen på den kommunale hjemmehjelpen, et innovativt politi-beredskapssenter i byens utkant, kan redusere bo- og oppvekstkår for dem som allerede bor der, osv. Innovasjon for en interessent, kan med andre ord være forringelse for en annen. Offentlige tjenester skal oppfylle en rekke verdier; demokrati, rettferdighet, sosiale-, kulturelle- og miljømessige dimensjoner (Bason, 2010). Så «...selv om all offentlig virksomhet må være kostnadsbevisst, er ikke kostnadseffektivitet primærmålet for offentlige tiltak (Rønning og Fuglesang, i Willumsen og Ødegård, 2015, s. 97). Innovasjon i offentlig sektor må på grunn av sin kompleksitet, skje i balansert samspill mellom flere kompetanser, interesser og erfaringer. «The combination of partners is part of the innovation», skriver OECD I rapporten *Social impact bonds: State of play & lesson learnt* (OECD 2016, s. 6).

Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) peker mot samme forhold i rapporten *Mot alle odds? Veier til samordning i norsk forvaltning*: «Det er en voksende erkjennelse av at de politiske og administrative systemene står overfor stadig mer sammensatte og komplekse utfordringer. Politikkområder følger ikke etablerte administrative inndelinger, men er tverrsektorielle og krever innsats fra flere sektormyndigheter og nivåer for at sentrale politiske mål skal nås» (Difi 2014, s.2).

Livet leves tverrfaglig, men planlegges og tilrettelegges i stor grad innenfor en struktur av fagspesifikke avdelinger og sektorer. De ulike betingelsene for en kompleks offentlig sektor



og et næringsliv med enklere målbilder enn det offentlige her, kan skape friksjon, både i møter på tvers av logikker i møte mellom sektorer og fagavdelinger.

#### 2.4.1 Et dominerende mentalt bilde av samfunnet

Det er fra flere hold pekt på at de nordiske landene har spesielle forutsetninger som må tas i betraktning når betingelser for sosial innovasjon skal vurderes (Willumsen og Ødegård 2015, Hauge og Wasvik 2016, Fuglesang et. al. 2014, Rønning og Knutagård 2015, Eimhjellen og Loga 2016, Gustavsens og Kobro 2012). Vi har i Norden generelt, og kanskje spesielt i Norge, en veldig sterk oppfatning av at samfunnet består av tre kvalitativt ulike sektorer; offentlig-, privat og frivillig sektor, sistnevnte kalles til alt overmål ofte for «tredjesektor». Hvis det rommet sosiale entreprenører inviteres inn i forutsettes å kun være møblert med tre bord, definert gjennom hver sine verdier eller rasjonalitet; rettferdighet gjennom lik behandling, universalisme og lovmessighet ved det offentlige bordet - størst mulig effektivitet for økonomisk maksimering ved det private bordet – og frivillighet, idealisme og skreddersøm for mine eller de andre som jeg arbeider for interessen til, ved «frivillighetsbordet» - da blir det vanskelig å finne plass for nye deltakere med andre logikker, «...sosialt entreprenørskap som aktivitet bryter opp grensene som analytiske debatter og utallige eksperter har skapt gjennom årene. (...) Sosiale entreprenører og sosiale virksomheter utfordrer den tradisjonelle kunnskapen vi har om de tre sektorene og samspillet dem imellom» (Hulgård og Lundgaard Andersen, i TemaNord 2015, s. 41). Sosialentreprenørers tjenester består ofte av *kombinasjoner* av bidrag fra ulike rasjonalitetsformer, Tor-Johan Ekeland viser at innovasjon gjerne foregår i et felt mellom flere «ulike logikker som knirker» (Ekeland i Willumsen og Ødegård, 2015 s.101 ff.). Dette fører blant annet til at nye hybride aktivitets- og organisasjonsformer utfordrer dagens strenge og egentlig tilbakeskuende mentale forestillinger av et samfunn bestående av tre organiserte sektorer.

*Vi hører jo ikke hjemme egentlig noe sted! – Ikke i byråkratiet, ikke i det pengesterke næringslivet eller i frivilligheten.* (Arbeidsseminardeltaker i Bodø)

Det er naturligvis mulig å forholde seg til samfunnets tre sektorer i juridisk forstand; er du en forening så tilhører du frivillig sektor, er du et AS eller samvirkevirksomhet er du privat, og er du kommunal, er du del av offentlig sektor. Når vi ser på hva aktørene gjør uavhengig av juridisk status, ser vi imidlertid at verdier, rasjonalitet/logikk og arbeidsmetoder spilles ut helt uavhengig av et slikt tilsynelatende velorganisert bilde.

*Jeg fikk råd av en advokat om å organisere virksomheten min som forening og ikke AS, ikke engang som et ideelt AS, for det vil gjøre det lettere å motta offentlig støtte.* (Entreprenør bak en nystartet butikk for gjenbruk i en østlandsby)

Bakoverskuende betraktninger har aldri vært innovasjonsarbeidets foretrukne tankefelt, selv om det naturligvis er et erkjennelsesfilosofisk spørsmål om noe annet er mulig; vi lever som kjent forlengs mens vi forstår baklengs, som Kierkegaard uttrykte det. Blant annet av denne grunnen må innovasjonsarbeid ofte handle om disrupsjon. Vanetanker, og den vane-*adferden* som springer ut av slik tenkning, må utfordres og brytes opp – noe som ofte skjer utenfra (Christensen et.al. 2006, Aasen og Amundsen 2016). Det er ikke noe artig for dem som får

sine tankemodeller og sin adferd utfordret. Allerede den første som skriftlig formulerte tanker om innovasjon som eget fagfelt, den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter (1981), la vekt på at innovasjon krevde et bestemt tankesett som eksisterende organisasjoner, produksjonsmåter og andre arbeidsrutiner ofte sto i veien for, som derfor måtte brytes ned eller fjernes før nye ideer kunne få vokse fram til implementering. Det er nettopp denne evnen til å bryte ned og skifte ut, som kjennetegner entreprenøriell praksis: «*If we are to better the future, we must disturb the present*»<sup>5</sup>.

I et samfunn med fluktuasjon mellom rasjonalitetsformer, organisasjonsmodeller og finansieringsmodeller, tror vi det er lite hensiktsmessig å forsøke og presse de nye hybride aktørene inn i et trekantmønster ved for eksempel å legge dem i et felt i midten og si at de har litt av alt, for så å tolke deres bidrag inn som mellomløsninger eller bindestreks-fenomener. Flere presentasjoner av SE-feltet de seneste årene opererer med slike modeller/forståelse (Eimhjellen og Loga 2016, Loga 2017 og Brøgger 2017). Vi vil i denne utredningen i størst mulig grad behandle det framvoksende sosialentreprenørielle feltet på bakgrunn av dets egne karaktertrekk.

## 2.5 Sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap

---

Sosialt entreprenørskap handler om å utvikle og ta i bruk nyskapende og bærekraftige løsninger på sosiale og samfunnsmessige problemer», skriver ASD i sin invitasjon til "Innspillsmøte" om sosialt entreprenørskap, 24.3.17. Som forskningsfelt er det knyttet ulike definisjoner til fenomenet fra ulike fagfelt. Økonomer har sin inngang, sivilsamfunnsforskere har sin, og forskere med fokus på offentlig sektor, har gjerne andre vektlegginger. Jill Loga beskriver dette ganske fyldig i rapporten «Frivillighet og forretning». Hun skriver at sosialt entreprenørskap som begrep knytter seg til «...et knippe av begreper, de såkalte 'SE-begreper': social enterprise, social entrepreneurship, social economy, social innovation og solidarity economy. Det knytter seg også til andre begreper som omhandler nye samspillsformer mellom privat og frivillig sektor som mixed economy, social impact, filantropi og bedrifters samfunnsansvar (CSR)» (Loga, 2016, s. 12). Det finnes derfor litt ulike forståelser av sosial innovasjon og entreprenørskap og sammenhengen mellom dem i ulike fagfelt og geografisk kontekst<sup>6</sup>. Et bidrag til forståelsen av kompleksiteten, bringer Kerlin til torgs i en artikkel hvor han peker på at sosialt entreprenørskap alltid ser ut til å utvikle seg som en konsekvens av unike sosiale, økonomiske og politiske forhold, slik at fenomenet i liten grad kan studeres universelt, men i stedet må angripes kontekstuell. Denne utredningen forsøker det, å ta norske rammevilkår på ramme alvor.

### 2.5.1 Innovasjon – nytt, nyttig og nyttiggjort

Om vi likevel begynner med en forståelse av innovasjon og entreprenørskap mer generelt, før vi knytter det nærmere til den sosiale nasjonale konteksten, er det to hovedtrekk som ser

---

<sup>5</sup> Catherine Booth (1829-1890), britisk feminist, forkynner og entreprenør, hun grunnla Frelsesarmeen sammen med sin mann William Booth.

<sup>6</sup> Særlig ser det ut til at det går et skille mellom amerikansk og europeisk tradisjon hvor det i førstnevnte legges noe mer vekt på kreativitet og entreprenørskap som en individuell egenskap hos enkeltpersoner, mens det i europeisk legges større vekt på kollektive prosesser (Defourny & Nyssens, 2012).

ut til å gå igjen: Det handler om en kreativ fase og en implementeringsfase (Rønning og Fuglesang 2015, s. 87).

Innovasjon handler om at det tenkes ut noe nytt; et nytt produkt, tjeneste, organisatorisk løsning, produksjonsmåte eller marked, dernest skal den nye ideen bli nyttiggjort. Det vil den bli, om den viser seg nyttig. Men en rekke betingelser må falle på plass for at implementering skal finne sted, i tillegg til at ideen er god. Den entreprenørielle dimensjonen knytter seg til den siste fasen av de to; *implementering* – å sørge for at det nye kan nyttiggjøres; tas i bruk. En entreprenør eller et entreprenørielt foretak er derfor ikke nødvendigvis det samme som den/de som skapte ideen. I praktisk politikk og tiltaksarbeid bør man derfor merke seg at det ofte er ulike ting som skal til for å stimulere et arbeid med å generere ideer, til forskjell fra et arbeid med å implementere dem.

## 2.5.2 Sosial innovasjon

Nå hevdes det fra flere kilder, også blant respondenter i vår studie, at all innovasjon har et sosialt formål og derfor er sosial innovasjon i vid forstand. (Rønning og Knutagård, 2015). Å utvikle teknologi som letter arbeidsprosesser i landbruket, å redusere utslipp fra transport, eller effektivisere kommunens byggesaksbehandling, for å velge noen tilfeldige innovasjonsfelt, har naturligvis samfunnsmessig verdi.

Når vi (og mange andre) likevel velger å bruke merkelappen «sosialt entreprenørskap» på deler av innovasjonsfeltet, er det for å ramme inn *nyttiggjorte ideer* som særlig retter seg inn mot å løse *definerte sosiale problem for definerte borgere*. Eksempel kan være problemer knyttet til rusmisbruk, psykisk helse, kognitiv svikt eller andre diagnoser, frafall fra skole, utfordringer for voldsutsatte, eller tvert om; tiltak rettet mot de voldskriminelle, osv. Debatten om hva som er offentlig verdi eller sosial verdi er omfattende (Moore 1995, Christensen og Læg Reid 2004). Det gjøres rede for temaet i et innsiktsfullt avsnitt «Hva gir offentlig verdi», i Rønning og Fuglesang (2015). For vårt formål legger vi den diskusjonen litt til siden, men tar den likevel implisitt med i vår vurdering av de forslag vi reiser i kapittel 6.

*At noe er sosialt handler om at det er ideer med formål å dekke udekkede behov. Sosiale innovasjoner er sosiale både i sine i sine mål og midler. Sosiale innovasjoner er derfor nye ideer (produkter, tjenester og modeller) som oppfyller sosiale behov (mer effektivt enn alternativer) og skaper nye sosiale relasjoner eller samarbeid samtidig (Murray et al. 2010, vår oversetting).*

I vår analyse, slik vi har gjennomført den sammen med aktører i feltet, har vi konsentrert oss om problemforståelse og løsningsforslag innenfor det vi tradisjonelt adresserer til helse og sosialsektoren<sup>7</sup>, selv om begrepet ofte også rammer inn innsats overfor miljøutfordringer. Vi har gjort avgrensningen til mer sosialfaglige problemstillinger, med respondenter som opererer i det feltet, mest av pragmatiske hensyn her. Sosialt entreprenørskap handler med andre ord om å implementere nye løsninger på definerte sosiale problem, som regel rettet mot

---

<sup>7</sup> Redusere drop-out, integrere flyktninger, ettervern etter soning, rus og psykiatri, arbeidsledighet, redusere ulemper ved demens og kognitiv svikt, og andre utfordringer som tradisjonelt faller inn under det vi gjerne kaller «sosialsektoren»,

definerte personer/grupper<sup>8</sup>. Dette kan gjøres på ulike måter, hvilket vårt møte med mange av dem som dokumenteres her, viser med stor tydelighet. Det er en empirisk kjensgjerning at praktiske uttrykk for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap ofte finner sin form på tvers, eller snarere i mellomrommene mellom flere fag, forvaltningsfelt og forvaltningsnivå. Det gjør det ofte vanskelig å plassere dem, noe vi ofte konfronteres med i vår egen omgang med virkemiddelapparat og offentlige aktører, både i dette prosjektet og i erfaringer fra annet arbeid i feltet.

### 2.5.3 Sosialt entreprenørskap

Sosiale entreprenører finnes i alle bransjer, men altså ofte i mellomrommene mellom dem. De er pakket inn i mange organisasjonsmodeller og med et utall faglige, pedagogiske og didaktiske metoder. De kjennetegnes likevel av noen karaktertrekk, og det er disse vi i fortsettelsen vil ramme utredningen inn i.

Karaktertrekkene brukes både av Nordisk ministerråd og av EU (TemaNord 2015, European Commission 2015), her hentet fra en EU-kartlegging i 29 europeiske land (EU-landene pluss Sveits, Norge er ikke inkludert). Rapporten handler om det som i Europa faller inn under begrepet «social enterprise» som *objekt* og sosialt entreprenørskap som *egenskap* eller *prosess*. I EU-kommisjonens kartlegging av lovgivning og politiske programmer for feltet, innlemmes både lovgivning om «social entrepreneurship», «social- and solidarity economy» og «social enterprise». Fordi det er et betydelig overlapp mellom disse kategoriene finner vi det relevant å bruke både definisjoner og resultater fra kartleggingen her.

I følge EU kommisjonens kartlegging har sosiale virksomheter:

- A social dimension, i.e. a primary and explicit social purpose, which distinguishes social enterprises from mainstream (for-profit) enterprises;
- An entrepreneurial dimension, i.e. engagement in continuous economic activity, which distinguishes social enterprises from traditional non-profit organisations/ social economy entities (pursuing a social aim and generating some form of self-financing, but not necessarily engaged in regular trading activity); and,
- A governance dimension, i.e. the existence of mechanisms to 'lock in' the social goals of the organisation. The governance dimension, thus, distinguishes social enterprises even more sharply from mainstream enterprises and traditional non-profit organisations/ social economy entities.

Hver av de tre dimensjonene ovenfor ble i EU-kartleggingen operasjonalisert av et antall betingelser som reflekterer hva EU oppfatter som et minimum for å falle innunder et sosialt entreprenørskap. Følgende fem kriterier er fastsatt:

- It must pursue an explicit and primary social aim: a social aim is one that benefits society;
- The organisation must engage in economic activity: this means that it must engage in a continuous activity of production and/or exchange of goods and/or services;

---

<sup>8</sup> Deler av det sosiale entreprenørskapet som retter seg mot grønne verdier/miljøutfordringer avviker fra dette ved at det ikke er definerte målgrupper, men like fullt retter innsatsen seg mot definerte uløste utfordringer. I slike sammenhenger er det mer naturlig å bruke begrepet samfunnsentreprenørskap, men vi gjør ikke noe videre poeng av dette skillet i denne rapporten.

- It must have limits on distribution of profits and/or assets: the purpose of such limits is to prioritise the social aim over profit making;
- It must be independent i.e. organisational autonomy from the State and other traditional for-profit organisations; and,
- It must have inclusive governance i.e. characterised by participatory and/ or democratic decision-making processes.

(European Commission 2015)

Det spesifikke kravet om *governance*; en sterk medvirkning i både design og gjennomføring av entreprenørskapets aktiviteter av dem tjenesten er tenkt å hjelpe, er løftet stadig høyere opp på dagsorden de siste årene (Pestoff 2016, Pestoff & Hulgård 2015).

I norsk sammenheng finner vi det mest eksplisitte forsøket på å definere feltet i NAVs ordning for støtte til sosialt entreprenørskap. I utlysningen/informasjon om ordningen legges det vekt på to forhold: «Med sosialt entreprenørskap menes virksomheter som: - Bidrar med nyskapende løsninger på et sosialt problem. – Drives av de sosiale resultatene, og også av en forretningsmodell som kan gjøre virksomheten levedyktig og bærekraftig»<sup>9</sup>.

I oppnevning og igangsetting av den arbeidsgruppen som Nordisk Ministerråd nedsatte for å gjøre en kartlegging av innsats for sosial innovasjon og entreprenørskap i Norden i 2014, var dette forholdet opprinnelig ikke med. Arbeidsgruppa ba derfor selv om at det måtte føyes til i mandatet. De skriver:

«Sosialt entreprenørskap er i arbeidsgruppens mandat forstått som en type virksomhet med følgende tre kjennetegn:

- Er rettet mot et sosialt formål der det er et udekket velferdsbehov.
- Bidrar med nyskapende løsninger på disse utfordringene.
- Drives av de sosiale resultatene, men også av en forretningsmodell som kan gjør virksomheten levedyktig og bærekraftig.

Vi valgte i vårt arbeid å ta utgangspunkt i denne forståelsen og supplere med ytterligere to kjennetegn:

- *Involvering av målgruppen for det sosialentreprenøriske arbeidet, medarbeiderne og andre sentrale interessenter.*
- Samarbeid på tvers av fagfelt og virksomhetsmodeller.» (TemaNord, 2015 s.12, vår utheving)

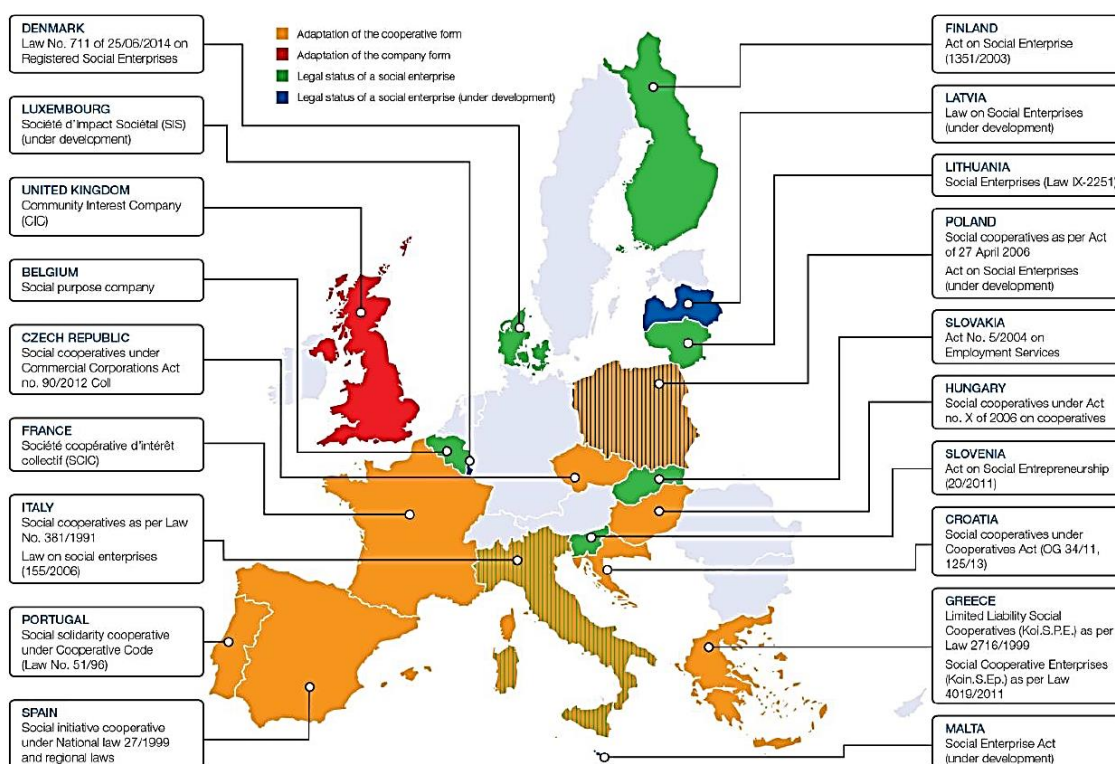
Understrekingen av involvering med rom for handling og innovasjonsimpulser fra sivilsamfunnet, reduserer ikke krav om tydelig styring. Styring og ledelse spiller en viktig rolle, men slik styring må ta andre former enn tidligere. Det kompliserte samspillet som i økende grad utvikler seg i mellomrommene mellom politikk, marked og sivilsamfunn krever mer raffinerte styringssystemer enn de relativt enkle målstyringsmodellene som preget reformarbeidet i store deler av samfunnet på 80- og 90-tallet (Tranøy og Østerud, red. 2001, Røiseland og Vabo 2012, Guribye 2016, Kroken og Madsen 2016). Det er viktig å kjenne til ulike nyanser og gradforskjeller i den såkalte brukermedvirkningen, hvor flere bidrag fra organisasjons- og demokratiforskningen viser at en «ladder of citizen participation» (Arnstein, 1969) går fra manipulativ skinn-medvirkning på lave trinn, til full autonomi høyest oppe i stigen (S.B. Eide i

<sup>9</sup><https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Samarbeid/Tilskudd+gjennom+NAV/Tilskudd+til+frivillig+arbeid+mot+fattigdom/Tilskudd+til+sosialt+entreprenorskap>

Kroken og Madsen, 2016). Også Eimhjellen og Loga viser i sin gjennomgang av sosialt entreprenørskap i Norge, til at entreprenøriell samskaping med dem tjenesten er ment å skape sosial verdi for, er en viktig dimensjon. De kaller det *medborgerskap* (Eimhjellen og Loga, 2016).

## 2.6 Et blikk på Norge med europeiske briller

Det har vært relativt høy faglig og politisk oppmerksomhet om hva som fremmer og hemmer sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i hele Europa, de siste 10-15 årene<sup>10</sup> (European Commission 2015). Ønsket om å tilrettelegge spesielt for sosial innovasjon har i mange land gitt seg utslag i egne juridiske og/eller organisatoriske modeller for sosialt entreprenørskap, se kartfigur nedenfor. Det tilbys egne tilskuddsordninger, både direkte og indirekte i form av skatte- og avgiftsfordeler for ideelle sosiale foretak. Også på FoU-feltet foregår det utvikling. Flere land har egne utdanninger på master og phd-nivå i sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap, med RUC, Roskilde Universitet som det nærmeste. I Norge er det få skreddersydde rammebetingelser for sosialt entreprenørskap.



Figur 2. Europeiske land med egen juridisk modell eller status for sosialt entreprenørielle virksomheter. (Kilde: European Commission, 2015)<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Oppmerksomhet og aktiviteter på feltet har vært sterkt økende også andre steder utenfor Europa, men fordi dette foregår under politiske og sosialøkonomiske betingelser som adskiller seg mye fra norske/nordiske, holder vi referanser fra utenomeuropeisk kontekst utenfor denne utredningen.

<sup>11</sup> Kartet og fargekombinasjonene kommenteres også i Eimhjellen og Loga 2016, s. 21)

I Norge vokser praksisfeltet sannsynligvis betydelig<sup>12</sup>, mens politikk, juss, FoU-aktiviteter og annen tilrettelegging, har et beskjedent omfang. På flere områder finnes det ingen ting. KMD ga tidligere i år ut et hefte som veiledning for samarbeid på feltet (KMD, 2017), fulgt opp av et veiledningsverktøy fra KS og Ferd i juni i år, men det må kunne sies å være beskjedne bidrag til norsk politikk og praksis på området. NAV har én finansiell ordning; «Tilskudd til sosiale entreprenører og sosialt entreprenørskap» med fordeling av 12-14 mill. kr. årlig over hele landet, se mer detaljer i avsnitt 4.3.4. Utover dette må sosiale entreprenører konkurrere om midler og rådgivning på lik linje med annen gründer og entreprenørskapsaktivitet overfor Innovasjon Norge, regionale utviklingsmidler i fylkene og i alle andre offentlige sammenhenger.



*En rekke sosiale entreprenører rapporterer i undersøkelsen at de har møtt fordommer fra kommunale tjenestemenn/-kvinner som er skeptiske til AS-foretak – fordi det signaliserer profitt til eierne.*

---

<sup>12</sup> I og med at det ikke finnes noe kvalifisert register over dette, kan vi ikke hevde dette sikkert, men inntrykket fra en rekke kil-der skaper en slik antakelse.

## 3. En miks av metoder

*Vi har i denne utredningen gjort bruk av en rekke metoder. Et hovedgrep har imidlertid vært å innlemme medvirkning som sentralt element i alt metodearbeidet. Vi har derfor gjort anstrengelser for å slippe til aktører, nedenfor illustrert som «urokråker», med førstehåndskjennskap til de utfordringene og mulighetene vi er på jakt etter innsikt om, i størst mulig del av forskningsaktiviteten.*



### 3.1 Dokumentstudier

Vi har gått gjennom det vi oppfatter som de mest relevante publikasjonene for prosjektets problemstillinger i en europeisk kontekst. Vi har særlig lagt vekt på Skandinavia og England, i tillegg til dokumenter fra EU og OECD. Fra den britiske siden har vi sett både på vitenskapelige artikler og dokumenter fra det vi kan kalle rådgivnings og tilretteleggingsmiljøer, fordi det i England har vokst fram et eget praksisfelt med en rekke politiske og institusjonelle tilrettelegginger og rammebetingelser som adskiller seg fra Norge. Den svenske og danske politiske konteksten likner mer på vår. De samarbeidskonstellasjonene og den tilretteleggingen vi finner der er derfor lettere å relatere til vår sammenheng. Det er ingen overdrivelse å hevde at Norge i et sammenlikningsfelt som dette, utmerker seg som det landet med minst utbygget «infrastruktur» eller «eco-system» for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap. Våre intervjuer og undersøkelser, som vi kommenterer nærmere nedenfor, bekrefter det inntrykket.

### 3.2 Delphi-intervjuer

Delphimetoden er individuelle epostbaserte «samtaler» - åpne spørsmål til personer som forventes, uavhengig av hverandre, å ha særlige forutsetninger for å reflektere modent om gitte likelydende problemstillinger (Adler & Ziglio, 2002). Formålet med delphispørsmålene var i tidlig fase å avdekke nyanser og relevans i prosjektets problemstillinger slik de foreløpig var formulert på delphiundersøkelsens initiale tidspunkt. Vi rekrutterte og sendte ut spørring til 25 informantene i fire ulike kategorier, for på den måten å avdekke mulige underliggende problemstillinger som eventuelt korrektiv og utvidelse av hva vi selv oppfattet som



sentrale sider av prosjektet. Metoden er egnet til å få ta tak i såkalt taus kunnskap (von Krogh et.al. 2000). Vi sorterte respondentene i fire grupper. Vi fikk inn 17 svar. Vi inviterte fire stortingspolitikere fra fire ulike partier, kun én svarte på undersøkelsen. Forøvrig fordelte de andre 16 svarene seg godt på de tre øvrige gruppene vi ønsket innspill fra; fem svar fra ulike finansieringsvirksomheter/virkemidler, fire svar fra interesseorganisasjoner, syv svar fra sosialentreprenører.

Selv om vi deler svarene inn i noen slike svarkategorier, var vi nøye med å understreke for respondentene at de svarte for egen del, ut fra personlig kompetanse og holdninger, ikke på vegne av sin organisasjon eller «bransje». Spørsmålene de fikk ligger i vedlegg bakerst i rapporten.

### 3.3 Registerdata

---

Vi har gjennomført en registerdataanalyse av sosiale entreprenører og deres forhold til det offentlige virkemiddelapparatet. Kartleggingen tar utgangspunkt i en liste med 383 sosiale entreprenører. Denne listen er en sammenstilling av våre egne lister, listen over sosiale entreprenører benyttet av Uni Research Rokkansenteret og en dynamisk liste over sosiale entreprenører delt på sosiale medier.<sup>13</sup>

Gjennom en kobling av de 383 sosiale entreprenørene på listen har vi lyktes å identifisere 296 med organisasjonsnummer registrert i Brønnøysund. Da det ikke eksisterer noen total oversikt over Norges sosiale entreprenører, er vår analyse kun basert på informasjon om de sosiale entreprenørene vi har lyktes i å identifisere. Sannsynligvis er dette utvalget stort nok til å gi et meningsfylt innblikk i hva som kjennetegner Norges sosiale entreprenører. Det er likevel viktig å poengtere at uten sikker informasjon om populasjonen, kan vi ikke slå fast hvor representativt utvalget er.

Basert på vår samling av 296 registrerte sosiale entreprenører har vi analysert i hvilken grad disse blir støttet fra det offentlige virkemiddelapparatet, i tillegg til opplysninger som eksempelvis næring og antall ansatte. Til analysen har vi benyttet Samspillsdatabasen utviklet av Samfunnsøkonomisk analyse AS<sup>14</sup>. Vi har foretatt kjøring av prosjekt-data fra tolv statlige virkemiddelaktører. Gjennom kjøringene har vi mulighet for å finlese foretakenes virksomhetsformål og virksomhetenes statistiske klassifisering på det mest detaljerte nivå (NACE, femsiffer-nivå). Med dette har vi forsøkt å finne ut av hvem som i realiteten er sosiale entreprenører.

Vi har i tillegg sett på søknader og tilskuddsmottakere knyttet til Arbeids og sosialdepartementets *Tilskudd til sosiale entreprenører og sosialt entreprenørskap*, rettet mot bekjempelse av fattigdom og sosial eksklusjon i Norge, forvaltet av NAV<sup>15</sup>. Ordningen er etablert med et mål om å motvirke fattigdom ved å stimulere til egenorganisering (medborgerskap) blant mennesker som selv har erfart fattigdom og sosial økonomisk eksklusjon, skal

---

<sup>13</sup> Klikk [her](#) for å lese Rokkan-rapporten og [her](#) for å se den dynamiske uendelige listen over sosiale entreprenører.

<sup>14</sup> Samspillsdatabasen er utviklet av Samfunnsøkonomisk analyse, delvis på oppdrag fra NFD. Den oppdateres årlig, og er nylig oppdatert med tall fra 2015.

<sup>15</sup> Klikk [her](#) for å lese mer om NAVs tilskudd til sosiale entreprenører.

bidra til utvikling av sosialt entreprenørskap. Det stilles fem krav for å kunne motta tilskudd over ordningen:

- Virksomheten må selv definere seg som sosiale entreprenør,
- Målet med virksomheten er å løse sosiale problemer på en ny måte.
- Det skal være vedtektsfestet at virksomheten ikke tar ut utbytte.
- Virksomheten drives av de sosiale resultatene, men også av en forretningsmodell som kan gjøre virksomheten levedyktig og bærekraftig etter noe tid.
- Virksomheten skal være registrert i Frivillighetsregisteret (organisasjonsformen kan være AS, stiftelse eller frivillig organisasjon/forening).

Virksomheten må i tillegg sannsynliggjøre at den har et økonomisk potensiale og vil bli økonomisk selvstendig og bærekraftig etter noe tid.

I tillegg har NAV en ordning: *Tilskudd til drift av organisasjoner som drives av sosialt og økonomisk vanskeligstilte 2017*, med relevans for utredningens problemstillinger. Søkere/mottakere befinner seg imidlertid i så stor både innenfor, i gråsoner utenfor, og helt utenfor hva vi i denne analysen opererer med som sosialt entreprenørskap, at det vil skape mye arbeid med usikker/liten verdi. Vi har derfor holdt denne ordningen utenfor datagrunnlaget.

Vi har med de forbeholdene om utvalg og representativitet som er kommentert ovenfor, sett nærmere på om hva registerdata kan svare på når det gjelder utredningens spørsmål om hva sosialt entreprenører retter sin virksomhet mot; hva som er deres spesifikke formål, hvor mye og hvilken type støtte de har fått, og hvordan dette fordeler seg på hhv. næringsrettet støtte, regionalutvikling og NAV-tilskudd.

Kombinasjonen av data fra Samspillsdatabasen og NAVs ordninger gir god oversikt over offentlig støtte til sosiale entreprenører. Det er imidlertid en svakhet ved datagrunnlaget at det ikke favner støtte til sosiale entreprenører fra private stiftelser, fond, legater osv. Basert på dialog med sosiale entreprenører har vi grunn til å anta at den samlede støtten til slike formål fra FERD, Gjensidigestiftelsen, Kavlistiftelsen, Sparebankfondet og Kronprinsparets Fond med flere, er like stor, og samlet sett muligens større enn den samlede offentlige støtten til samme formål. En slik samlet oversikt over både offentlige og private tilskudd ville gitt bedre grunnlag til å si noe kvalifisert om bidrag til sosialt entreprenørskap i Norge. Det ville imidlertid vært et så omfattende arbeid, gitt den manglende registreringen som finnes, at det måtte legges utenfor rammene av dette prosjektets aktiviteter.

### 3.4 Fokusgruppeintervjuer

---

Vi gjennomført to fokusgruppeintervjuer som en del av informasjonsinnhenting i fase to av prosjektet. Et intervju ble gjennomført med håndplukkede deltakere fra større organisasjoner / større samfunnsaktører: Kirkens Bymisjon («Lønn som fortjent») Norge KFUK-KFUM («Forandringshuset»), Områdeløft Tøyen («Tøyen Unlimitid») og Velferdsfinans. Det lå ingen andre utvelgelseskriterier til grunn enn at de hadde ledere som var tilgjengelige, villige til å stille opp, og taleføre/egnet til denne typen informasjonsfangst.

Vi samlet dem en halv dag. Deretter, samme dag, samlet vi seks mindre sosiale entreprenører. Det ga oss en faglig-sosial lunsj midt på dagene med begge gruppene til stede; 10 personer. Det ga oss som forskere mye informasjon også å lytte aktivt til hva deltakerne snakket om og var opptatt av i det uformelle rommet. De seks sosialentreprenørene vi så gruppeintervjuet etter lunsj var: Mestringsguiden, Generasjonsmøte M, Mora Di, Gladiator, Sandwich Brothers og Leadership foundation. Også disse var utfordret etter samme kriterier; tilgjengelig, villige og artikulerte. Det var SoCentral som sto for rekrutteringen gjennom sitt brede kontaktnett.

Samtalene ga prosjektet stor verdi, enda større enn forventet.

### 3.5 Spørreundersøkelse

---

På bakgrunn av dokumentstudiene, dybdeintervjuene og fokusgruppeintervjuene, utviklet vi en spørreundersøkelse som ble sendt til 364 respondenter på våren 2017. Alle er hva vi oppfatter som sosiale entreprenører. Spørreundersøkelsen var web-basert og omhandlet virksomhetenes aktivitet, finansiering og utfordringer og barrierer slik som de blir oppfattet av entreprenørene. Utsendelsen ble gjort ut fra en sammenstilling av ulike adresselister og registre vi enten selv hadde, eller fikk tilgang på gjennom i eget nettverk.

Som allerede har nevnt, er det et problem, at det ikke finnes noe offisielt register over sosiale entreprenørskapsvirksomheter i Norge. Utgangspunktet for listen med respondenter til spørreundersøkelsen tilsvarer den vi tok utgangspunkt i for registeranalysen, men også til noen flere adresser, da vi også sendte den til aktører som ikke er registrert med organisasjonsnummer i Brønnøysund.

Vi fikk inn fullførte svar fra 47 prosent, og delvis svar fra ytterligere 7 prosent. En viktig fordel med informasjonen vi fikk fra spørreundersøkelsen, sammenlignet med registeranalysen, er at vi fikk informasjon om de sosiale entreprenørenes bruk av private aktørers virkemidler.

Resultatet fra spørreundersøkelsen ble lagt til grunn for gjennomføring av tre arbeidsverksted, se nedenfor.

### 3.6 Tre regionale arbeidsverksted

---

I siste fase av prosjektet, før konklusjoner av det samlede datamaterialet ble trukket sammen, «testet» vi ut foreløpige konklusjoner og mønstre vi til da hadde sett, i tre arbeidsverksted; ett i Oslo, ett i Bodø og ett i Stavanger. Dette ga svært interessante input for den avsluttende delen av studien.

Arbeidsverkstedene ble gjennomført sammen med lokale samarbeidspartnere: Husbanken og Innovasjon Norge i Bodø, Oslo KFUM i Oslo og Næringsforeningen i Stavanger. Sammen med disse rekrutterte vi hvert sted mellom 22 – 35 deltakere fra det lokale/regionale virkemiddelapparatet, praksisfeltet, politikk og offentlig forvaltning (fylkeskommune, kommuner og i Oslo; bydel). Programmet for arbeidsverkstedene var like, men ble naturligvis preget av stedets unike deltakermik. Gjennom en rekke kreative teknikker fikk vi deltakerne til å reagere på vår presentasjon av foreløpige forskningsfunn, hvor deltakerne reflekterte

åpent gjennom en metodikk hvor vi «tegnet virkeligheten», både slik den nå ser ut fra deltakernes side og hvordan den kan se ut om den blir bedre (innovasjon) framover. Dette ble gjort under en didaktisk forutsetning om at framtidstanker som ikke kan tegnes også vil være vanskelig å skape. Med oss som «live-illustratør» hadde vi Tor Erling Naas. De fleste illustrasjonene i denne rapporten stammer fra disse arbeidsverkstedene.

### 3.7 Annen informasjonsfangst

---

I tillegg til ovennevnte datainformasjon foretatt i prosjektet, falt fire arrangementer og et annet forskningsoppdrag med verdifulle bidrag for denne utredningens mandat, sammen i tid med utredningen. Det ene arrangementet var Ferds årlige SosEnt-konferanse på Sentralen, den 26. okt. 2016, med en rekke relevante foredrag, innspill og andre eksponeringer fra debatter som går i feltet. Det andre var et arbeidsverksted knyttet til KMDs arbeid med den da omtalte «kokebok for sosialt entreprenørskap»<sup>16</sup>. Arrangementet, med statsråden til stede, samlet ca. 80 deltakere fra praksis, politikk, forvaltning og virkemiddelapparat, som i grupper og plenum diskuterte ulike innspill for styrking av feltet i norsk kontekst. En rekke interessante erfaringer og innspill ble notert ned. En annen statsråd, Arbeids og sosialministeren, inviterte til et «innspillsmøte om sosialt entreprenørskap» i departementets lokaler den 24.3.17, Programmet ga 20 korte forberedte innspill fra ulike aktører, i tillegg til statsråd Anniken Hauglies egen oppsummering foran 100 interesserte frammøtte. Det fjerde arrangementet var FERDS politiske paneldebatt på Litteraturhuset den 24.5. i år, med deltakelse fra tre stortingspolitikere og en byrådssekretær fra Oslo, i samtale om hvem som bør ta lederskap for økt sosial innovasjon og entreprenørskap i velferdsstaten framover, og hvordan det eventuelt kan foregå. En digital løsning ga alle de ca. 60 frammøtte anledning til å stille spørsmål og «like» hverandres spørsmål. De 35 spørsmålene, og måten enkelte av dem ble løftet inn og kommentert i panelet på, ga også interessant informasjon for vår analyse.

Et utredningsarbeid i regi av KS har pågått parallelt med denne utredningen med delvis sammenfallende forskerteam engasjert i begge. KS-prosjektet «Modeller for samskaping og innovasjon i norske kommuner», er et casebasert FoU-prosjekt med sterk med-forskning fra fem norske kommuner og seks sosialentreprenørielle foretak, i tillegg til deltakelse fra Roskilde kommune og Insp!, et sosialentreprenørskap i den danske kommunen. I forståelse med både KS og ASD, trekker vi i begge de to parallelle prosjektene veksler på datafangst og faglige funn på tvers.

---

<sup>16</sup> «Kokeboka» ble i februar 2017 lansert som: *Inspirasjonshfte - Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og idéer.* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veier-til-samarbeid/id2540583/sec1>

## 4. Funn

*Det er generert massive datamengder fra både de kvalitative og kvantitative innfallsportene i prosjektet, men alt vi har hentet inn har vist seg ikke å ha like høy relevans for studiens problemstillinger. I dette kapittelet går vi derfor deskriptivt gjennom bare det med høyest relevans, før vi så drøfter barrierer og muligheter framover fra materialet i de to siste kapitlene av rapporten.*

### 4.1 Illustrerende uttalelser for generelle funn

---

Vi vil i fortsettelsen av rapporten bruke en del enkeluttalelser fra de mange prosess-samlingene og spørningene vi har gjort med ulike representantene for det feltet vi studerer. Vi gjør dette for å illustrere holdninger, oppfatninger eller innspill til utredningens problemstillinger som vi finner så bred støtte for i materialet at de kan illustreres på denne måten. Sitatene er med andre ord typiske illustrasjoner for generelle holdninger vi fant i materialet.

### 4.2 Sosiale entreprenører er spredt over mange næringer

---

Våre registrerte sosiale entreprenørforetak er spredt ut over svært mange næringer og de har ulike organisasjonsformer. I forhold til vanlig statistisk oppdeling av næringslivet, framstår sosiale entreprenører som en fragmentert gruppe.

De fleste er registrert som tjenesteytere, men noen også innen vareproduksjon. Flest foretak finner vi innenfor hovednæringene 'annen tjenesteyting', 'helse- og sosialtjenester' og 'faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting'. 'Annen tjenesteyting' omfatter både virksomheter som er registrert som interesseorganisasjoner og produsenter av personrettede tjenester.

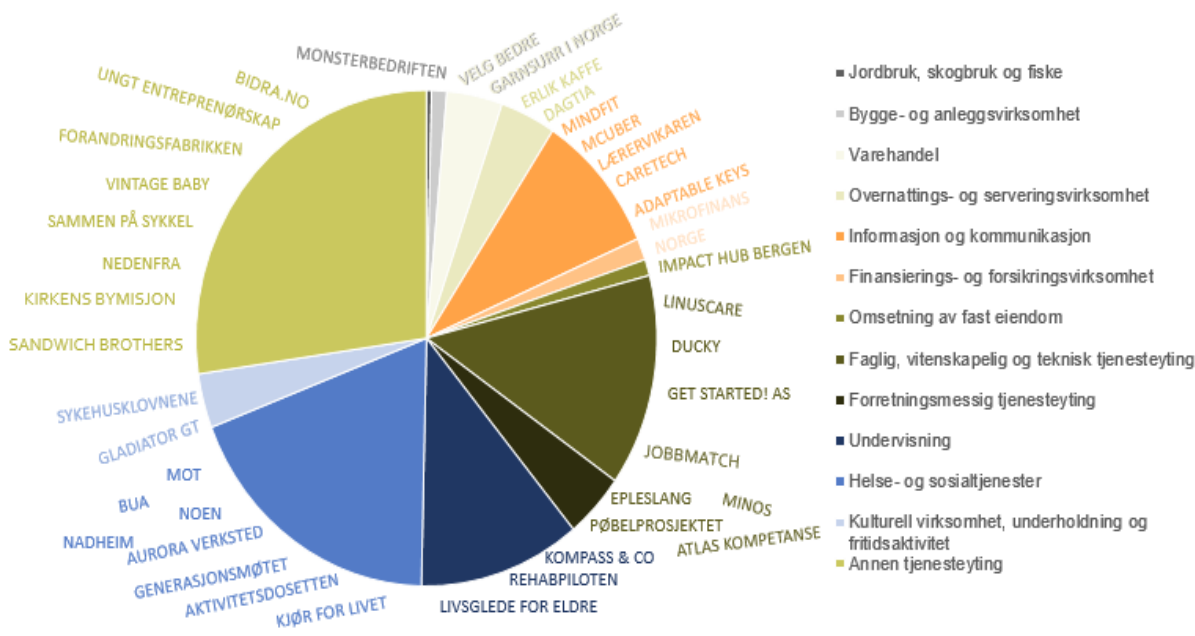
Det er foretakenes produkter (tjeneste eller vare) som avgjør hvilken næring foretaket blir registrert som. Den store spredningen i registrert næringstilknytning reflekterer derfor at sosiale entreprenører produserer ulike typer tjenester og varer. Det er derfor ikke grunnlag for å kategorisere sosiale entreprenører ut fra hva de produserer.

Dersom vi ser på en mer detaljert næringsinndeling finner vi at mange sosiale entreprenører er registrert med næringskoder som inneholder ordene 'andre' eller 'annen'. Dette er en indikasjon på at de ofte faller mellom tradisjonelle næringer. I mange tilfeller gir ikke den næringsgruppen som entreprenøren er registrert i, noe kvalifisert informasjon om hva virksomheten faktisk gjør eller har som mål. Vi ser også at flere virksomheter er registrert med aktivitet innenfor to næringer. Et eksempel her er virksomheten Hogst. Hogst utfører skogtjenester for blant andre energiselskaper, kommuner og vegvesen, og er derfor registrert under næringskoden 'Tjenester tilknyttet skogbruk'. Det som gjør at Hogst regnes som en sosial entreprenør er at deres mål er å kunne tilby fast arbeid til personer som er skikket til å utføre en fysisk krevende jobb, men som ikke får det grunnet sin bakgrunn fra kriminalitet og rus. Fordi flertallet av de ansatte er tidligere gjengangskriminelle, er Hogst også registrert

under næringskoden 'Varig tilrettelagt arbeid' (som faller innenfor 'Helse- og sosialtjenester').

Figur 4.1 oppsummerer næringsfordelingen av vår populasjon av sosiale entreprenører, fordelt på hovednæringer.

Figur 4.1 Registrerte sosiale entreprenører fordelt på næringer (to-siffer NACE). Eksempler på virksomheter.



Kilde: Samspillsdatabasen

At næringskoder til sosiale entreprenører i mange tilfeller ikke gir særlig god eller dekkende informasjon om virksomhetens aktivitet, er det tidligere blitt rettet lite oppmerksomhet mot. Ett unntak er arbeidsgiverorganisasjonen Virke som anser sosialt entreprenørskap som en egen bransje, men de har naturligvis det samme problemet som andre med å 'finne' dem, gitt det mangelfulle registersystemet som vi påpeker.<sup>17</sup>

For å kunne bedre rammebetingelsene for feltet, med potensielt egne virkemidler rettet mot sosiale entreprenører, vil det være en klar fordel å kunne ha en kvalifisert oversikt over slike virksomheter i et egnet register. Dette er også nødvendig om det er et ønske videre å kunne vurdere effekt og samfunnsnytte av sosialt entreprenørskap. Vi kommer tilbake til dette forslaget i kapittel 6.

### 4.3 Mange sosiale entreprenørene mottar offentlig næringsrettet støtte

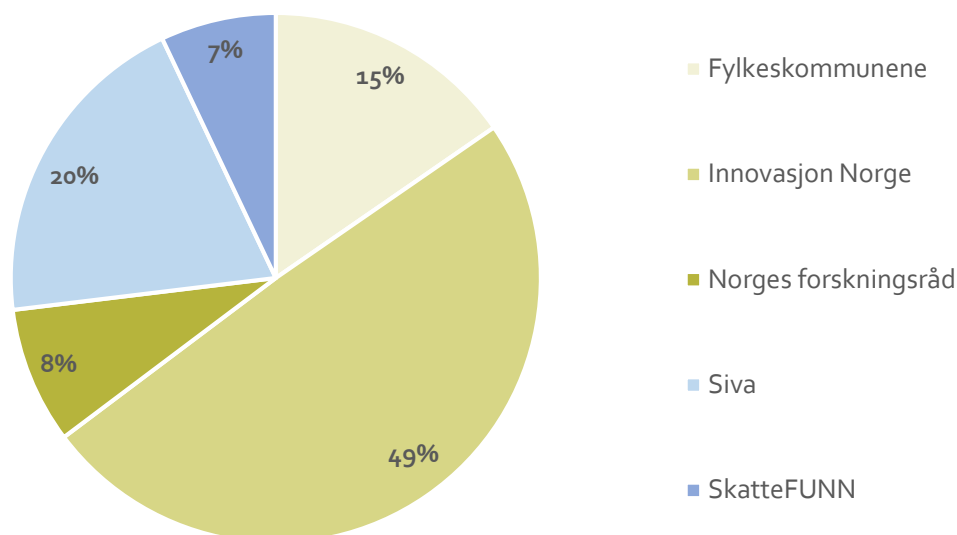
Norge har en rekke virkemidler for å fremme næringsutvikling, innovasjon og entreprenørskap. Det er derfor interessant å vurdere om våre registrerte sosiale entreprenører benytter seg av eller får tilgang til dette. Hovedbildet er at 36 prosent har mottatt en eller annen form for støtte fra det offentlige næringsrettede virkemiddelapparatet.

<sup>17</sup> Klikk [her](#) for å lese mer om Virke sosial innovasjon.

### 4.3.1 Innovasjon Norge er den største aktøren for næringsrettet støtte

I vårt materiale dominerer Innovasjon Norge som den mest benyttede virkemiddelaktøren, men mange sosiale entreprenører mottar også bistand fra fylkeskommunene og SIVA, jf. figur 4.2. Alle disse tre virkemiddelaktørene har (på ulik måte) mandat til å støtte entreprenørielle virksomheter. Det er derfor ikke overraskende at det er disse organisasjonene som i størst grad bistår sosiale entreprenører.

Figur 4.2 Fordeling av bistand fra ulike offentlige virkemiddelaktører



Kilde: Samspillsdatabasen

Næringsmessig tildeler de offentlige virkemiddelaktørene mest bistand til virksomheter innen 'annen tjenesteyting', 'faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting', 'informasjon og kommunikasjon', 'helse og sosialtjenester' og 'undervisning', jf. figur 4.3.

Selv om den største gruppen virksomheter er registrert innen 'annen tjenesteyting', er denne også klart mest homogen. De sosiale entreprenørene registrert innen 'annen tjenesteyting' er ulike medlemsorganisasjoner, men den høye andelen blir i hovedsak drevet av støtte til *Ungt entreprenørskaps* ulike virksomheter. *Ungt entreprenørskap* er registrert med flere virksomheter, med ulike organisasjonsnummer. Svært mange av disse mottar bistand fra Fylkeskommunen og Innovasjon Norge. Dersom vi ekskluderer alle virksomheter relatert til *Ungt entreprenørskap* fra databasen skiller ikke 'annen tjenesteyting' seg ut som en næring med spesielt mange sosiale entreprenører.

'Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting' er imidlertid en mer heterogen og interessant gruppe med sosiale entreprenører. Denne gruppen inkluderer entreprenører som arbeider med bedrifts- og annen rådgivning, annonse- og reklamevirksomhet, og produktdesign. Samspillsdatabasen viser at disse virksomhetene i hovedsak får støtte fra Innovasjon Norge og Siva. Et eksempel er *Get started!* som tilbyr bedriftsrådgivning til gründere, herunder rådgiving om bedriftsnettverk. *Get started!* er med i ett av Innovasjon Norges klyngeprogram.

Et annet eksempel er *Trivselslaben* som tilbyr prosjektledelse, rådgiving og foredrag innen områdene folkehelse og lokal samfunnsutvikling. *Trivselslaben* har mottatt tilskudd fra Innovasjon Norge, i tillegg til bistand fra Siva og Fylkeskommunen. Innen 'faglig, vitenskapelig

og teknisk tjenesteyting' finner vi også eksempelet *Linus care* som utvikler bæresystem for barn med behov for sondeernæring. *Linus care* har mottatt bistand fra Innovasjon Norge og Siva.

I figur 4.2 ser vi at 7 og 8 prosent av virksomhetene har mottatt bistand fra henholdsvis Norges forskningsrådet og SkatteFUNN.<sup>18</sup> Støtte fra Norges forskningsråd direkte og gjennom SkatteFUNN-ordningen indikerer at flere av de sosiale entreprenørene har utviklingsprosjekter som også er nyskapende i en næringsmessig forstand.

Det en overvekt av Skattefunn-mottakerne som er registrert innen 'informasjon og kommunikasjon', mens 'helse- og sosialtjenester' er den vanligste næringen blant forskningsrådets støttede virksomheter (figur 4.3.). *Auxil*, *Lærervikaren* og *Explorable* er eksempler på sosiale entreprenører som har mottatt satt støtte fra Skattefunn. Alle befinner seg innen 'informasjon og kommunikasjon', og arbeider med nettbasert selvhjelp, blant annet gjennom dataspill og nettkurs. Et annet eksempel er *CareTech*, som arbeider med utvikling av velferdsteknologiske løsninger.

*Aktivitetsdosetten* og *Noen as* er eksempler på virksomheter innen 'helse- og sosialtjenester' som har mottatt bistand fra Norges forskningsråd (og Innovasjon Norge). *Aktivitetsdosetten* arbeider med utviklingen av metoder som kan bidra til å redusere medikamentforbruk og øke livskvaliteten hos mennesker med omsorgsbehov, *Noen as* arbeider med utvikling av forskningsbaserte metoder for å forebygge og heve livskvaliteten for mennesker med kognitiv svikt eller demens. *Noen as* har også mottatt bistand fra Skattefunn og Fylkeskommunene.

Figur 4.3 illustrerer at bare et fåtall av entreprenørene som har mottatt støtte driver med vareproduksjon. Det er kun få eksempler som er registrert innen 'varehandel'. *Velg bedre* er et eksempel, det er en entreprenør som har laget nettbutikk med bærekraftige produkter, *Reindyrka* er en annen; de selger økologisk mat og *DuKan* selger produkter og tjenester knyttet til brukervennlige IT-løsninger. Alle de tre har mottatt bistand i form av rådgiving fra Siva.

Vi finner det interessant at andelen av sosiale entreprenørene som har mottatt næringsrettet støtte varierer mye mellom næringer.<sup>19</sup> I næringen 'informasjon og kommunikasjon' har over halvparten av virksomhetene mottatt næringsrettet støtte. I næringene 'annen tjenesteyting' og 'helse- og sosialtjenester', har bare henholdsvis 7 og 22 prosent mottatt støtte, jf Figur 4.4.

Bakgrunnen for denne relativt store næringsmessige forskjellen er trolig at de næringsrettede offentlige virkemiddelaktørene i stor grad har som mandat å fremme innovative virksomheter. Det er sannsynligvis lettest å finne eller forstå innovasjonsprofilen i prosjekter som er teknologirettet. Teknologirettede virksomheter kan også være mer kjent hva som finnes i virkemiddelapparatet, og hvordan man adresserer det, enn andre.

<sup>18</sup> SkatteFUNN ble etablert i 2002 med formål å motivere norsk næringsliv til å øke sin satsing på forskning og utvikling. SkatteFUNN er knyttet til Norges forskningsråd ved at alle norske bedrifter som arbeider med forskning og utvikling, kan søke Forskningsrådet om godkjenning, slik at bedriften kan bruke sin rett til skattefradrag.

<sup>19</sup> Med næringsrettet støtte mener vi tilskudd, rådgiving eller lån/garantier fra Innovasjon Norge, Siva, Forskningsrådet, Fylkeskommunene eller Skattefunn.



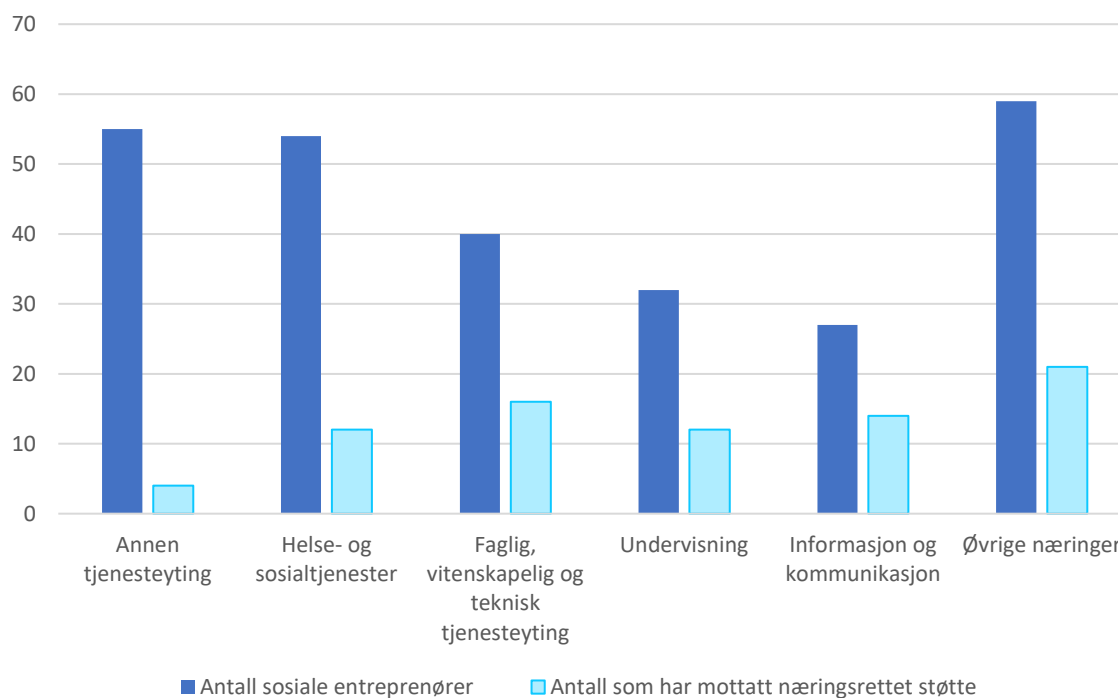
Figur 4.3 Næringsrettet bistand til sosiale entreprenører fordelt på virkemiddelaktør og næringsgruppe



Kilde: Samspillsdatabasen

De næringsmessige forskjellene mellom bruk av det næringsrettede virkemiddelapparatet blant sosiale entreprenører synes å gjenspeile en slik tendens. Sosiale entreprenører innen 'informasjon og kommunikasjon' er mer teknologirettet enn øvrige sosiale entreprenører. Vi finner også at en stor andel av de sosiale entreprenørene innen 'undervisning' og 'faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting' har et høyt teknologiinnhold i sine aktiviteter. Et eksempel er *Lærervikaren* som utvikler digitale læringsplattformer. Et annet er *Ducky* som arbeider med formidling og utvikling av bærekraftige løsninger gjennom digitale plattformer.

Figur 4.4 Næringsmessig fordeling av sosiale entreprenører etter næring og om de har mottatt næringsrettet støtte fra det offentlige virkemiddelapparatet<sup>20</sup>



Kilde: Samspillsdatabasen

Vi vil understreke at både *Ungt entreprenørskap* og *Kirkens bymisjon* er holdt utenfor denne figuren da disse foretakene har mange relativt like underenheter som påvirker visualiseringen av de næringsmessige forskjellene for grad av støtte. Begge befinner seg innen 'annen tjenesteyting', og mange av virksomhetene mottar støtte, særlig fra fylkeskommunene. Andre virksomheter innen 'annen tjenesteyting' mottar imidlertid i liten grad støtte. Dette kan indikere at disse er mindre innovative eller at de har mindre kunnskap om det offentlige virkemiddelapparatet. *Vintage baby* er et eksempel på en sosial entreprenør innen 'annen tjenesteyting' som har mottatt tilskudd fra Innovasjon Norge. De driver i hovedsak en bruktbuikk som integreringstiltak for flyktninger, men har den siste tiden også begynt med jobbskaping, på mange måter en hybrid formålsmik.

#### 4.3.2 Valg av organisasjonsform er viktig for sosiale entreprenører

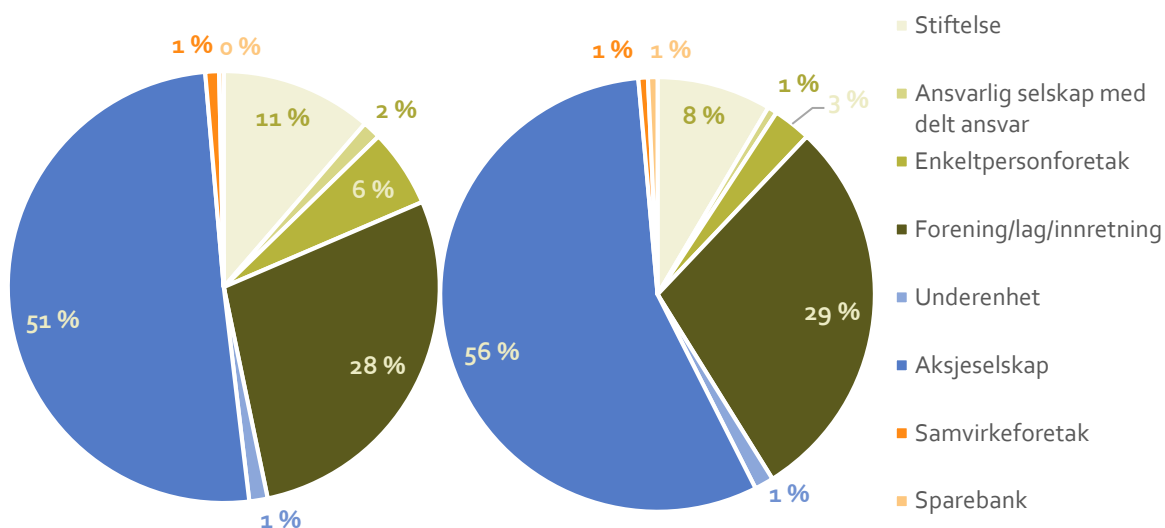
I tillegg til å være både næringsmessig og geografisk spredt, organiserer de sosiale entreprenørene seg på ulikt vis, jf. figur 4.5. Aksjeselskap er den vanligste formen, men det er også svært mange som organiserer seg som forening. Valg av organisasjonsform har betydning for hva slags samfunnssektor de blir registrert innenfor, og derfor også hva slags institusjonelt og juridisk rammeverk de må forholde seg til.

Våre respondenter forteller at aksjeselskap i de fleste tilfeller gir fordeler ved at organisasjonsformen oppfattes som den mest transparente og «profesjonelle» når man skal inngå

<sup>20</sup> Mer at både Ungt entreprenørskap og Kirkens bymisjon er ekskludert fra tallgrunnlaget. Dette gjør at antallet virksomheter innen annen tjenesteyting blir lang mindre enn i presentasjon av næringsfordelte sosiale entreprenører ovenfor..

avtaler om kjøp og salg. I vårt registerdatamateriale ser vi at virksomheter registrert som aksjeselskap i mottar offentlig støtte i noe større grad enn andre organisasjonsformer, særlig fra Innovasjon Norge. Men forskjellene er ikke store. Figur 4.5 illustrerer at 51 prosent av virksomhetene vi har identifisert som sosiale entreprenører er registrert som aksjeselskap, mens 56 prosent av de sosiale entreprenørene som har mottatt offentlig støtte er registrert som aksjeselskap.

Figur 4.5 Andelen sosiale entreprenører fordelt på organisasjonsform (til venstre) og andelen av sosiale entreprenører som har mottatt offentlig støtte etter organisasjonsform (til høyre)



Kilde: Samspillsdatabasen

Det at andelen aksjeselskap som har mottatt støtte er noe større enn andelen aksjeselskap i populasjonen indikerer at det kan være noe lettere for aksjeselskap å få støtte fra det offentlige virkemiddelapparatet. Dette må sees på bakgrunn av mandatet til det offentlige virkemiddelapparatet. Innovasjon Norge skal fremme næringsutvikling og innovasjon, og de gir støtte til prosjekter som potensielt bidrar til økt. Øvrige deler av virkemiddelapparatet har lignende målsettinger. For virkemiddelapparatet kan aksjeselskap som organisasjonsmodell i seg selv være en indikasjon på at foretaket har verdiskaping som formål, noe som kan forenkle behandlingen av prosjektsøknader.

I andre sammenhenger er det imidlertid en ulempe for sosiale entreprenører å være et aksjeselskap. Sosiale entreprenører rapporterer om at aksjeselskap ofte ikke er en hensiktsmessig organisasjonsform når det gjelder å få støtte fra private organisasjoner. En aktør rapporterer at UDI ikke utbetaler aktivitetstilskudd for aktivisering av flyktninger til sosiale virksomheter som er organisert som aksjeselskap, en annen melder om vanskeligheter med å inngå i ert lokalt partnerskap om et sosialt opplegg for vanskeligstilte, fordi det ble det sagt fra kommunalt hold at aksjeselskapsformen signaliserte en målsetning om profitt. Vi har også møtt på virksomheter som hopper fra den ene organisasjonsformen til den andre, for å posisjonere seg best mulig i forhold til ulike støttesystemers foretrukne format.

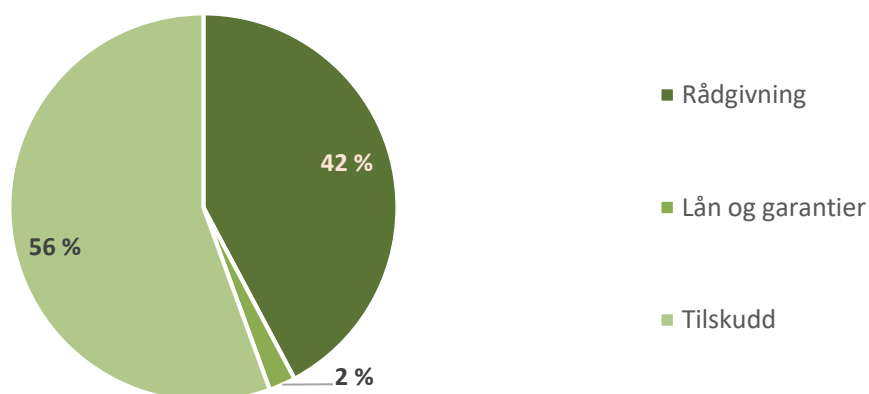
Med tanke på den sterke posisjonen samskaping har i det sosialentreprenørielle feltet, synes vi det er noe overraskende at ikke flere virksomheter har valgt samvirke som organisasjonsform. Det er en organisasjonsmodell som vil kunne gjøre det lett å innlemme brukere av tjenesten som eiere av tjenesten. Å invitere brukere inn som eiere av tjenesten vil kunne

styrke samskappings-profilen, som vi har kommentert tidligere som et sentralt kriterium for sosialt entreprenørskap. Modellen er svært utbredt i andre europeiske land. Vi har ingen andre holdepunkter for å forklare den svært beskjedne bruken av denne formen for organisering i Norge enn antakelser om at organisasjonsmodellen kanskje er lite kjent. Virksomheter som er organisert som samvirke faller for øvrig utenfor Arbeids og velferdsdirektoratets tilskuddsordning for sosialt entreprenørskap. Det kan også ha sin virkning på entreprenørers valg av organisasjonsform.

### 4.3.3 Bistanden gis i form av både tilskudd og rådgiving

Den næringsrettede bistanden som gis til sosiale entreprenører kan deles inn i rådgiving, tilskudd, og lån og garantier. Figuren nedenfor viser at rådgiving utgjør 42 prosent av den bistanden som gis. Tallene i registerdataundersøkelsen gir ikke grunnlag for å si om denne rådgivningen oppleves som verdifull for dem som mottar den, men sett i sammenheng med svar på spørreundersøkelsen vi gjennomførte, kan det se ut som om det er høy grad av tilfredshet over å motta slik rådgiving.

Figur 4.5 Type bistand som sosiale entreprenører har mottatt fra næringsrettede offentlige virkemidler



Kilde: Samspillsdatabasen

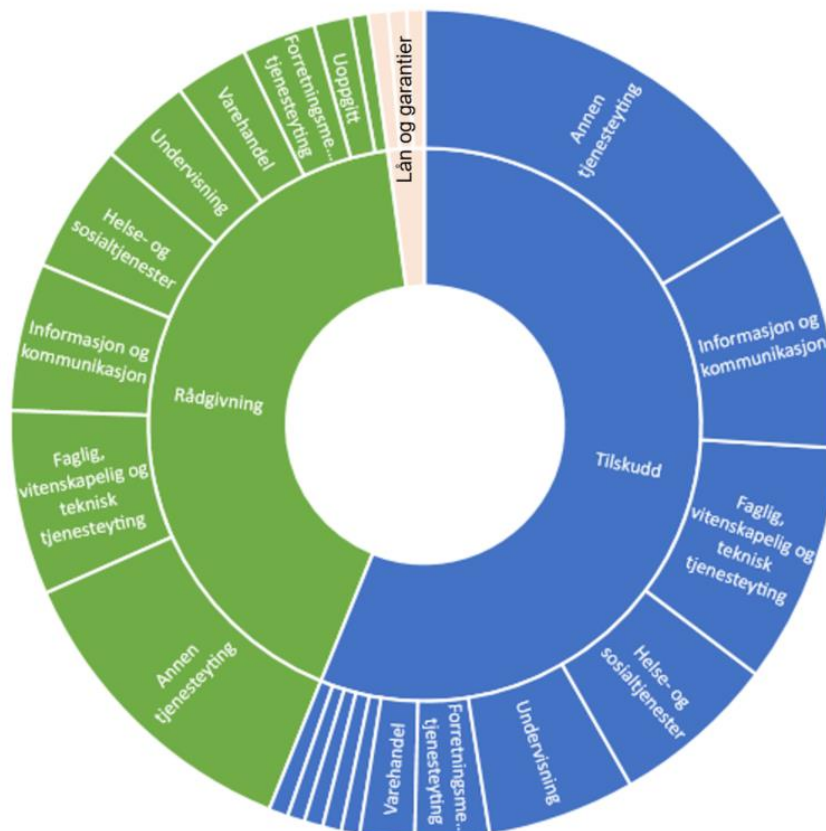
Når det gjelder type bistand som gis, er det relativt store forskjeller mellom aktørene. I form av tilskudd er Innovasjon Norge og Norges forskningsråd de største aktørene, etterfulgt av Skattefunn.<sup>21</sup> Siva er den aktøren som gir mest bistand i form av rådgiving, etterfulgt av Innovasjon Norge og Fylkeskommunen.

Figur 4.6 illustrerer at virksomheter registrert innen næringene 'annen tjenesteyting', 'informasjon og kommunikasjon' og 'faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting' mottar den største andelen av både tilskudd og rådgiving, etterfulgt av 'helse og omsorg' og 'undervisning og varehandel'. Det synes ikke som registrert næringstilknytning spiller noen vesentlig rolle for hvilken type bistand sosiale entreprenører mottar. Virksomheter innen 'informasjon og kommunikasjon' har imidlertid en noe høyere relativ andel tilskudd til sosiale entreprenører, sammenlignet med hva de har mottatt av rådgiving.

<sup>21</sup> SkatteFUNN gir tilskudd i form av skattefradrag.

Lån og garantier fra offentlige virkemiddelaktører er imidlertid lite anvendt<sup>22</sup> (lys rød sektor øverst i figur 4.6). I offentlig sektor er dette nesten ikke i bruk på SE-feltet. En mulig innføring av ordningen med velferdsobligasjoner (social impact bonds), vil kunne endre på dette – se mer om dette kapittel 6.2.4.

Figur 4.6 Næringsrettet bistand til sosiale entreprenører fordelt på bistandstype og næring

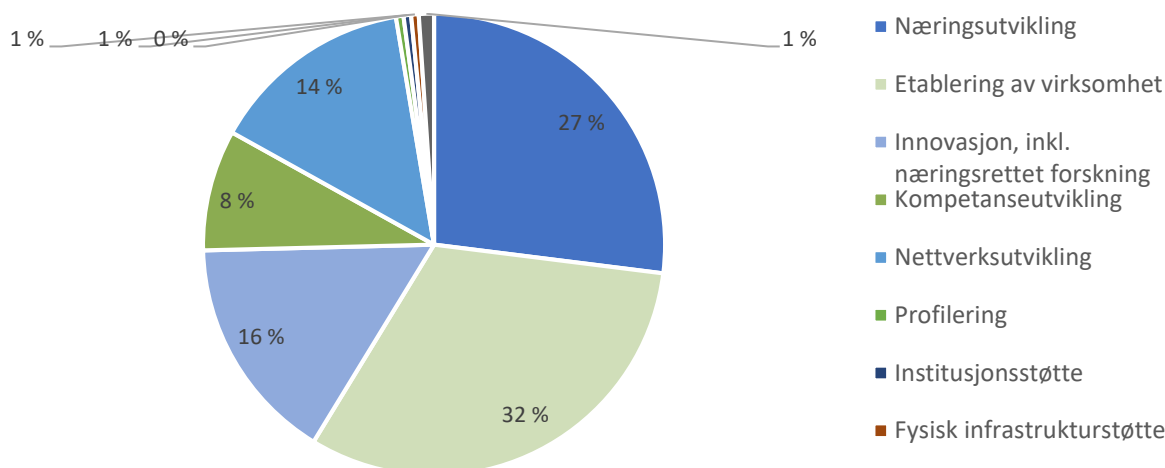


Kilde: Samspillsdatabasen

I tillegg til bistandstype, kan vi med bruk av Samspillsdatabasen undersøke hvilken aktivitet det gis bistand til (figur 4.7.). Den aktiviteten det gis mest støtte til er etablering av ny virksomhet, og i hovedsak gis denne av Innovasjon Norge. Deretter gis det støtte til generell næringsutvikling fra Innovasjon Norge, Siva og fylkeskommunene. Seksten prosent av prosjektene har fått støtte fra programmer hvor formålet er å støtte innovasjon.

<sup>22</sup> Det samme gjelder egenkapitalinvesteringer, som FERD nylig har begynt å bruke som virkemiddel. Denne bistandstypen er ikke inkludert i figuren da egenkapitalinvesteringer ikke har blitt gitt til sosiale entreprenører av aktørene listet i figur 4.3.

Figur 4.7 Næringsrettet bistand fordelt på aktivitet

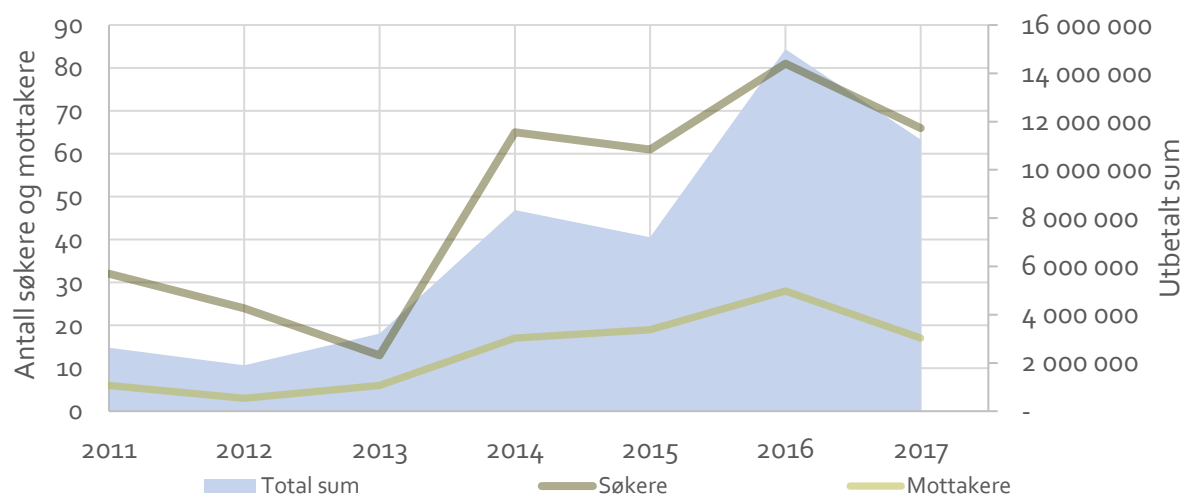


Kilde: Samspillsdatabasen

#### 4.3.4 NAV tilbyr bistand dedikert til sosiale entreprenører

I tillegg til næringsrettede offentlige virkemidler vist ovenfor, tilbyr NAV støtte til sosiale entreprenører. Denne støtten gis i form av finansielle tilskudd, og retter seg særskilt mot sosiale entreprenører som har til formål å bekjempe fattigdom og sosial eksklusjon. NAV-tilskudd til sosiale virksomheter har økt fra 2,7 millioner, da ordningen ble implementert i 2011, til noe over 14 millioner i 2016. I 2017 var det en reduksjon både i søknader og utbetalinger. Figuren nedenfor viser utviklingen i antall søkere over tid, samt antall mottakere og totalt utbetalt sum per år.

Figur 4.8 Oversikt søkere og mottakere (venstre akse) og samlet utbetaling over tid av NAV tilskudd til sosiale entreprenører (høyre akse).



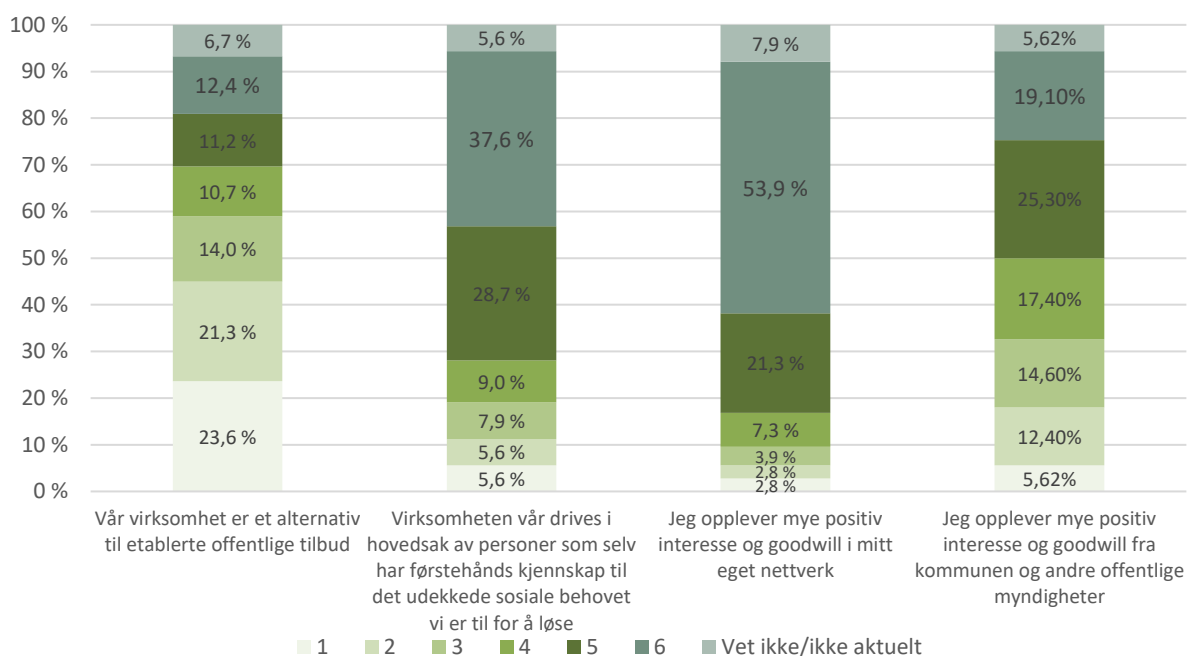
Profilen på NAV-utbetalingene har gått i favør av aktivitet som retter seg mot barn og unge. Eksempler er *BUA*, *Pøbelprosjektet*, *Kjør for Livet* og *Ventilene* (et Kirkens Bymisjon-tiltak). I tillegg er inkludering i arbeidslivet et mål for flere av virksomhetene, for eksempel *Unicus*

som fokuserer på autisms positive særtrekk og som ansetter unge voksne med slike diagnoser. Registeranalysen viser at en tredjedel av virksomhetene som har mottatt støtte fra NAV, også har mottatt offentlig næringsrettet støtte. I tillegg har de fleste av virksomhetene mottatt støtte flere år på rad.

#### 4.4 Spørreundersøkelsen indikerer et behov for flere støtteordninger

De svarene vi fikk inn på spørreundersøkelsen blant sosiale entreprenører, bekrefter langt på vei det inntrykket vi fikk av styrker og svakheter, opplevelser av hindre og muligheter, og ikke minst; en klokkeetro på egne forutsetninger, som ofte preger entreprenører på alle områder (Nielsen et. al 2012).

Figur 4.9 Oversikt over svarfordeling på fire spørsmål om sosiale entreprenørers vurdering av forhold ved egen virksomhet. Svaralternativer fra 1 – 6 hvor 1 er svært uenig og 6 er svært enig.



Det virker som om våre respondenter har orientert seg godt i det temmelig uoversiktlige terrenget av stønadsordninger som finnes for sosiale økonomiske foretak. Med opplisting av en rekke små og store støtteforetak, var det bare 2 prosent som krysset av at de ikke kjente til noen som ga slik støtte. Nå ligger det litt i sosialentreprenørskapets natur, og i denne rapportens mandat, at sosiale entreprenører ikke skal behøve å søke om ekstraordinære tilskudd utover den inntjeningen entreprenørskapet skal generere – på sikt. Men det er nettopp dette «på sikt» som er det sentrale punktet.

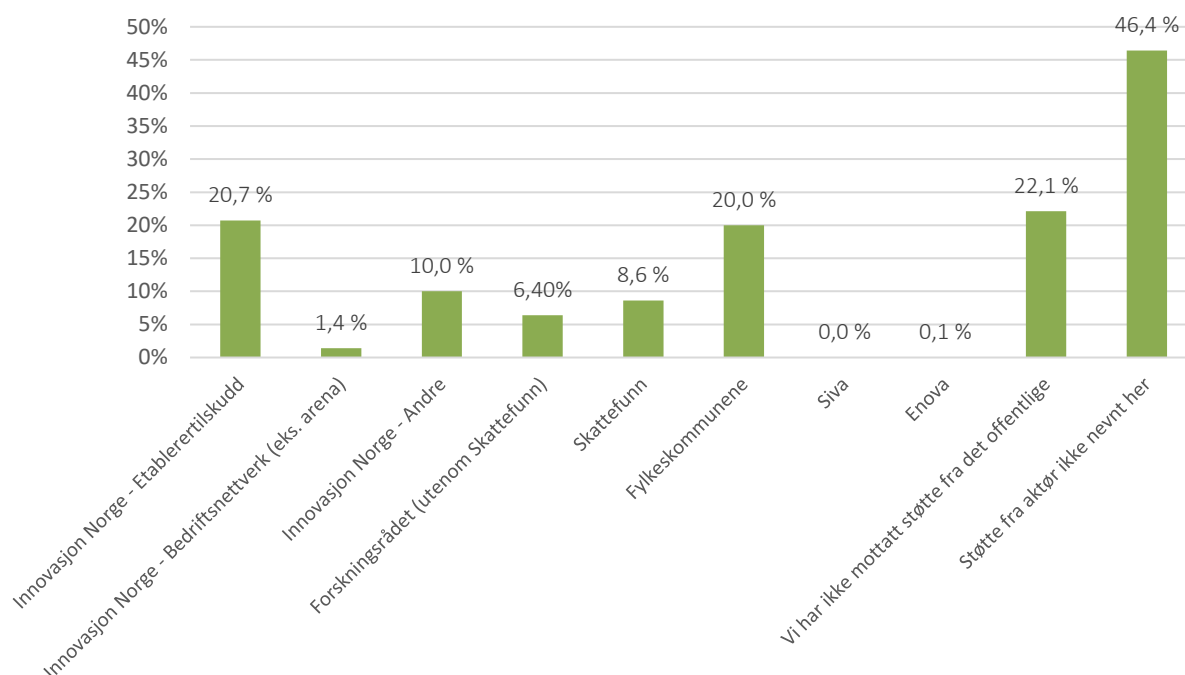
Det er et kjent bedriftsøkonomisk fenomen at nystartede foretak ofte må gjennom en tøff periode med negative økonomiske resultater, før oppstartsinvesteringer er tjent inn, markedsandeler er vunnet og organisasjonen har «satt seg» (Langeland, 2006). Bare rundt 30 prosent av norske foretak overlever sine første fem år. Det er lettere for aksjeselskap, og størrelsen på virksomheten i etableringsåret spiller inn. 44 prosent av aksjeselskapene

etablert i 2007 levde fortsatt fem år etter, flere av dem med positiv vekst, for enkeltpersonforetak var det bare 22,5, prosent som overlevde samme periode (SSB).<sup>23</sup>

Den samme statistikken viser at sannsynligheten for at et foretak overlever øker, med foretakets størrelse i etableringsåret. Mens 61,9 prosent av foretakene som hadde fem eller flere sysselsatte i 2007 fortsatt var aktive i 2012, overlevde mindre enn halvparten om de hadde færre enn fem sysselsatte i etableringsåret. Sosiale entreprenørene er ofte små og økonomisk sårbare. Justert for store aktører som *Kirkens bymisjon* og *Ungt entreprenørskap*, hvor deler av virksomhetens aktivitet registreres som sosialt entreprenørskap, finner vi at det gjennomsnittlige antall ansatte er 17. 17 ansatte er imidlertid likevel ikke representativt for den jevne sosiale entreprenør. Median antallet ansatte er 7, og gjennomsnittet blir trukket vesentlig opp av noen få store aktører. Et eksempel er *Generasjonsmøtet M* som er registret med 70 registrerte ansatte, en stor del på svært små stillingsprosenter.

På spørsmål om respondentene hadde mottatt støtte, og i tilfelle fra hvem, fordelte svarene seg slik som i figur 4.9. Vi ser at Innovasjon Norge står for det meste av bistanden til sosiale entreprenører. Samlet sett har om lag 32 prosent av respondentene mottatt støtte fra Innovasjon Norge. Fylkeskommunene er den nest største aktøren.

Figur 4.10 Offentlige virkemiddelaktører som entreprenørene oppgir å ha mottatt støtte fra



Det er imidlertid viktig å merke seg at nærmere halvparten har mottatt støtte fra andre kilder enn fra det offentlige virkemiddelapparatet. I praksis betyr det at støtte fra private fond, stiftelser, banker og andre private aktører er en minst like viktig kilde til å fremme sosiale entreprenører som det offentlige næringsrettede virkemiddelapparatet.

<sup>23</sup> <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/fordem/aar/2014-10-24>



Blant dem som benyttet det åpne svarfeltet, er en lang rekke offentlige, regionale og lokale myndigheter representert. Støtte fra egen kommune er dominerende. Listen over offentlige kilder som er brukt til støtte for sosialt entreprenørskap er vist nedenfor, slik respondentene selv har ført det opp, med tall for hvor mange som har oppgitt hver av dem.

- Arbeids- og sosialdepartementet
- Buf.dir (6)
- Extrastiftelsen
- Fylkesmannen
- Helse og omsorgsdepartementet (2)
- Helse Sørøst
- Helsedirektoratet (13)
- Husbanken (2)
- IMDI (2)
- InnoMed kompetansenettverk
- Justis- og beredskapsdepartementet (4)
- Klima- og miljødepartementet
- Kommunal og moderniseringsdepartementet
- Kommunal støtte fra diverse kommuner (20)
- Kriminalomsorgen (2)
- Kulturdepartementet (4)
- Kulturrådet (2)
- NAV (15)
- Politidirektoratet
- Sametinget
- VRI – fylkeskommune/forskningsrådet x 3



Som vi ser er listen lang. Den må ses i sammenheng med at vi også hadde en rekke forhåndsoppstilte alternativer utover disse, og at alle private fond og legater m.v. kommer i tillegg. I sum etterlater dette et inntrykk av at det sannsynligvis kreves en særskilt kompetanse for sosialentreprenører å finne fram til, og formulere søknader i tråd med de mange potensielle tilskuddsgivernes logikk og forutsetninger, noe flere deltakere i prosessmøter underveis også la vekt på. I Stavanger resulterte det i tegningen til høyre.

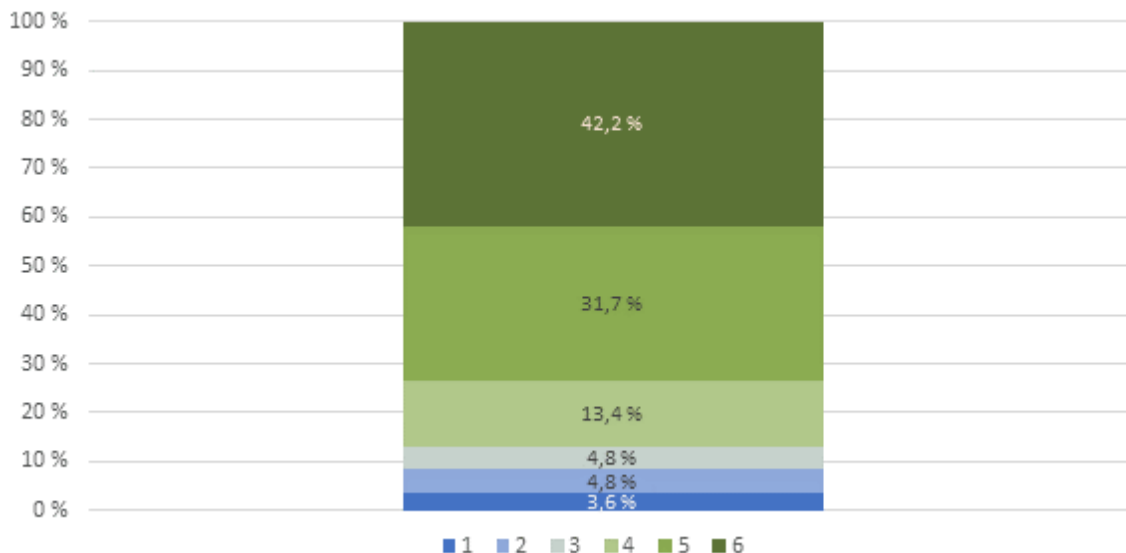
Vi så i forrige kapittel at en rekke sosialentreprenører som har mottatt støtte fra offentlige næringsrettede virkemidler, også har mottatt rådgivning i tillegg til- eller i stedet for penger. Spørreundersøkelsen underbygger dette bildet, også når vi inkluderer støtte fra private fond/legater/investorer eller andre bidragsytere. Om lag halvparten av respondentene svarer at de har mottatt ikke-finansiell støtte.

Også slike former for kompetansestøtte ser ut til å være spredt ut over en lang rekke organisasjoner og virksomheter. Vårt inntrykk fra møte med aktørene er at de nærmest spør om råd og innspill «over alt», både fordi opplevelsen av å ville forstå mer av det feltet hvor de selv er spillere er stor, men også fordi det mangler et øko-system som kan håndtere det framvoksende markedet av sosialentreprenører på jakt etter kunnskap på en kvalifisert måte.

I figur 4.11 nedenfor viser vi hva respondentene svarer på spørsmål om hvor fornøyd de er med den hjelpen de fikk fra de kildene de har brukt for pengestøtte eller rådgivning. Vi skilte dessverre ikke mellom de to støtteformene i spørsmålet. Inntrykket er at all hjelp er kjærkommen, det er ikke overaskende. Hvis det er slik som vi har et bestemt inntrykk av, at sosiale entreprenørskapsvirksomheter flest er svært sårbare, dessuten med et sterkt ønske

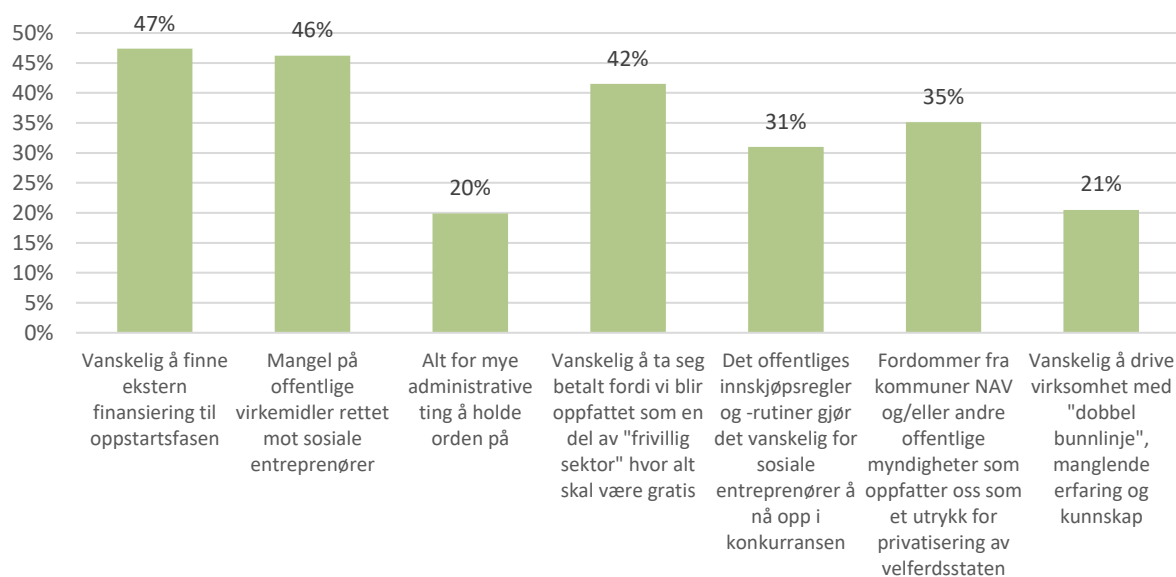
om å bli sett og anerkjent, så vil alle bidrag ha høy emosjonell verdi i tillegg til den mer instrumentelle effekten det eventuelt har for kompetanseutvikling og bunnlinje.

Figur 4.11 Fordeling av respondentenes svar på spørsmålet om hvor nyttig bistanden har vært. Svaralternativer fra 1 – 6 hvor 1 er svært unyttig og 6 er svært nyttig.



Nedenfor viser vi svarfordeling på to spørsmål knyttet til et annet hovedfokus i undersøkelsen, problemstillingens punkt. 2; entreprenørenes egen opplevelse av hindre og ønsker om tiltak for å bøte på det.

Figur 4.12 Oversikt over svarfordeling på spørsmålet: Hva mener du er de viktigste barrierene mot framveksten av mer sosialt entreprenørskap i Norge? Respondentene hadde mulighet til å sette tre kryss.



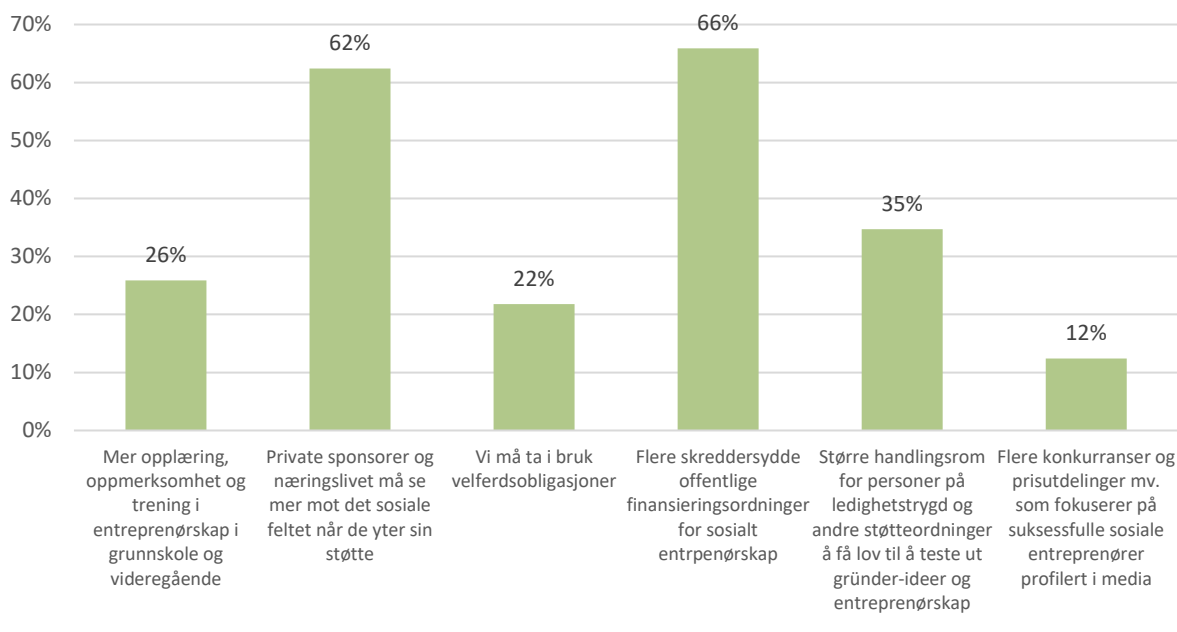
Vi ser at alle de tre svaralternativene flest mener er viktige, handler om penger. Dette faller sammen med tydelige budskap, både fra statsråd Hauglies innspillskonferanse, og i meldinger som kom fra entreprenørene i fokusgruppeintervjuer og i arbeidsverkstedene. Også de andre forhåndsoppstilte svaralternativene ble identifisert som barrierer i relativt mange svar (hver respondent kunne velge tre); både fordommer/mangelfull kunnskap i offentlig sektor, anbud-/innkjøpsrutiner og papirmølle blir pekt på.

Når vi vender perspektivet og spør hva de foreslår blir gjort med dette, er det naturlig i lys av barrierer som er identifisert, at de foreslår ulike finansieringsordninger. I tillegg gis det støtte til at det vil ha effekt om handlingsrommet/fleksibiliteten i sosialomsorgen øker. Vi må få legge til her at vi ikke gjennomførte ett møte med entreprenører til stede, uten å høre konkrete historier om temmelig absurde konsekvenser av manglende fleksibilitet, en fleksibilitet det sosiale innovasjonsfeltet nettopp er ment å skulle bidra med å løse opp.

*Jeg har kjøpt inn brukt utstyr fra <navn på fabrikk> fordi jeg fikk en syrer her som var skomaker, og som ville lage sitt eget verksted her. Men nå er han tatt inn på et obligatorisk fem ukers kurs på NAV så jeg vet ikke om jeg kommer til å se ham igjen.*

*Sosialentreprenør på Østlandet i samtale under et arbeidsverksted*

Figur 4.13 Oversikt over svarfordeling på spørsmålet: Hvilke av tiltakene eller aktivitetene nedenfor mener du vil være de beste for å få til mer sosial innovasjon i det norske samfunnet gjennom sosialt entreprenørskap? Respondentene hadde mulighet til å sette tre kryss.



Sosiale entreprenører er sporhunder, sier Tankesmien Agenda i et policynotat om SE i Norge (Agenda, 2016) og sikter til entreprenørenes kreative løsninger i velferdssamfunnet. Men det er et spørsmål om de ikke også må være sporhunder i jakt etter penger og kvalifisert rådgivning. Om den siste sporjakten tar all tid og oppmerksomhet fra jakten på nye løsninger på presserende behov i samfunnet, vil det i seg selv redusere den innovative kraften.

Det finnes en rekke virkemidler og rådgivningstjenester som sosiale entreprenører kan gjøre seg nytte av, få av dem ser ut til å være spesielt tilrettelagt for å stimulere sosial innovasjon og ordningene er spredt mellom et stort antall aktører, både i offentlig og privat sektor. Noen av dem ser helst at sosiale virksomheter som henvender seg med ønske om støtte, ikke er aksjeselskap, andre ser det tvert om som en fordel.

I sum skaper dette hemmende vekstvilkår for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i Norge. Slik det også ble kommentert i illustrasjon 1, vil det sannsynligvis ikke tjene hverken samfunnet som helhet, eller den enkelte entreprenør om det legges *for mye* til rette for sosiale innovasjonsinitiativer, men ingenting tyder på at vi er der, eller at vi er på vei dit. Til det er barrierene for mange og for høye. Vi skal nå se nærmere på dem.

## 5. Barrierer

*Når vi trekker sammen informasjon vi har hentet inn gjennom de ulike metodiske inngangene vi viste i forrige kapittel, utkrystalliserer det seg et ganske tydelig bilde av hva som hemmer og hindrer framveksten av sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i Norge i dag. I dette kapitlet viser vi hva det er.*



**Vår gjennomgang av foreliggende barrierer mot sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i Norge, deler vi i to. Først gjør vi rede for hva faget i sin alminnelighet peker på av aktuelle hindre i feltet, deretter hva vi konkret har funnet i vår datainn-samling. Det gir oss anledning til å utvikle våre råd i neste kapittel, i lys av et bredere bilde enn om en av de to innsiktene hadde stått alene.**

### 5.1 Hindre mot sosial innovasjon

Sosiale entreprenører vet ikke alltid at de er det (Kobro og Andvig 2017). Flere deltakere i prosjektaktiviteter som åpenbart må kunne kalles sosiale entreprenører ga uttrykk for lav selvbevissthet knyttet til begrepet og konseptet. «Jeg visste ikke at jeg var sosial entreprenør før jeg ble invitert hit jeg», sa en av deltakerne under fokusgruppeintervjuet i Oslo. «Mange i Norge er sosent.bedrifter uten å være oppmerksomme på det selv», skriver en av arbeidsgruppene på Stavanger-arbeidsseminarets oppsummeringsnotater. Det er interessant, for i England og noen andre land med langt bedre lovgivning og annen offentlig politikk på feltet, hevdes det at det kan være omvendt; at det knytter seg så høy status og mulige fordeler ved å være «social enterprises», at noen kan fristes til å heise falsk flagg (Teasdale 2011). Ingenting tyder på at det foreligger vesentlige fristelser i så måte i norsk kontekst. Sosialt entreprenørskap i Norge er vanskelig å få øye på, og ingenting i vårt materiale gir grunnlag for å hevde at det gir så høy status at det blir misbrukt, snarere tvert om (Kobro og Andvig 2017).

Selv om vår studie fokuserer på hinder og begrensninger for sosiale entreprenørskap i Norge spesielt, kan det være relevant å skule til hva som er identifisert som de viktigste hindrene mot innovasjon i offentlig sektor generelt. Under forutsetningen av at innovasjon

bygger på evne til læring, har Kemp & Weehuizen gjort en kartlegging av hindre mot lærings i offentlig sektor, publisert i Publin Report No. D20 (Koch and Hauknes, s. 42). Vi klipper inn og oversetter:

«Det er tydelige hindringer for læring i offentlig sektor. Selv om læring er et en alminnelig menneskelig aktivitet, finnes det betydelige hindringer mot læring i forvaltning og politikk. De viktigste hindringene er:

- Redsel for feil vanskeliggjør læring fordi politiske prosesser henger seg opp i mangler og avvik i stedet for å berømme nye initiativer
- Krav om likhet i alle offentlige tjenester.
- En allianse mellom tjenestemenn og politikere om hva som er den “rette måten” å styre og utøve makt på.
- Mangel på evaluering av hvordan gjeldende retningslinjer og praksis fungerer.
- Mangel på tid til å gjøre noe annet enn å reagere på hendelser, ikke tenke kreativt langt fram.
- Krav om konfidensialitet kveler åpen tilbakemelding og læring.
- Dominansen av profesjonskamp, posisjonering og interessekamp mellom avdelinger skyver hensynet til tjenestenes brukers ut i ytterkant av oppmerksomheten.
- Effektivitetskrav fører til tap av profesjonell integritet og autonomi, og det skaper motstand og beskyttelse av interesser mot nye innovasjonsforslag og ny kompetanse når den presenteres utenfra.»

Barrierene handler som vi ser både om holdninger, tradisjoner og tilbøyeligheter til å undertrykke innovasjonsimpulser utenfra: Skal man gjøre noe nytt så skal man finne på det selv, synes å være holdningen. I relasjoner mellom sosialentreprenører og kommunalt ansatte, er det ingen symmetrisk maktrelasjon. Motstand mot innovasjon fra den med mest makt, blåser liv i en gammel innsikt om at mennesker med makt kan unne seg å ikke måtte lære seg så mye nytt (Aasen og Amundsen, 2016), hvis han/hun ikke da eventuelt skulle komme på noe lurt selv. Om det er slik at det er et politisk mål å skape mer innovasjon i velferds-samfunnet, må tiltak i retning av holdningsendring og innovasjonsvilje være naturlig å følge opp, se kap. 6.

Fa sin posisjon på Harvard, har den norske organisasjonsforskeren Morten T. Hansen etter vår vurdering, oppsummert noen interessante funn med relevans for denne utredningens mandat. I boken *Collaboration* (Hansen, 2009) beskriver han fire barrierer mot samarbeid. Vi trakk veksler på den innsikten i vårt arbeid med aktørene i arbeidets ulike prosesser. Hansens barriererfunn er omfattende og sammensatt, men kan i korthet oppsummeres slik:

- ✓ Ikke-funnet-på-her-barriere (“not invented here”): Folk er ikke vant med, og uvillige til å søke innsikt utenfor eget område/enhet
- ✓ Best-å-holde-det-for-oss-selv-barriere: Folk er uvillige til å dele fordringsfritt.
- ✓ Søkbarriere: Det er vanskelig å finne fram til rette ressurser/personer
- ✓ Overføringsbarriere: Kunnskap kapsler seg inn fordi det er vanskelig å få til å overføre den fra et sted/miljø til et annet

Barrierene skapes og opprettholdes både av kulturelle/holdningsmessige og strukturelle rammer. De fleste mennesker er ifølge Hansen og hans kollegers studier, interessert i å

arbeide mer på tvers av faglige og institusjonelle rammer, men at de møter både kulturelle og formelle grenser mot dette i sitt daglige arbeid (Hansen 2009, Aasen og Asmundsen 2016).

Et bredt anlagt arbeid med 29 nasjonale studier av sosialt entreprenørskap i Europa, som riktignok ikke innbefatter Norge, har på sin side registrert følgende barrierer og hindringer mot utvikling av sosialt entreprenørskap (European Commission 2015, s.xix ff.):

- Poor understanding of the concept of social enterprise
- Lack of specialist business development service
- Lack of supportive legislative framework
- Low access to markets
- Limited access to finance
- Absence of common mechanisms for measuring and demonstrating impact

I tillegg pekes det på flere interne og eksterne faktorer som skaper begrensninger i den særegne økonomiske aktiviteten som utspiller seg i det sosialentreprenørielle feltet. Eksterne forhold handler hovedsakelig om at forretningslivets «økosystem» ikke er rigget for den type økonomisk rasjonalitet som vi finner i det sosiale innovasjonsfeltet, og paradoksalt nok har aktørene i feltet (interne forhold) også ofte manglende interesse eller kompetanse om forretningsmodeller og forretningsdrift, i tillegg til at de har en sårbar økonomisk avhengighet av offentlig sektor, enten fordi det er deres eneste kunde, eller fordi offentlig sektor er en tilskuddsgiver som virksomhetene har gjort seg avhengige av.

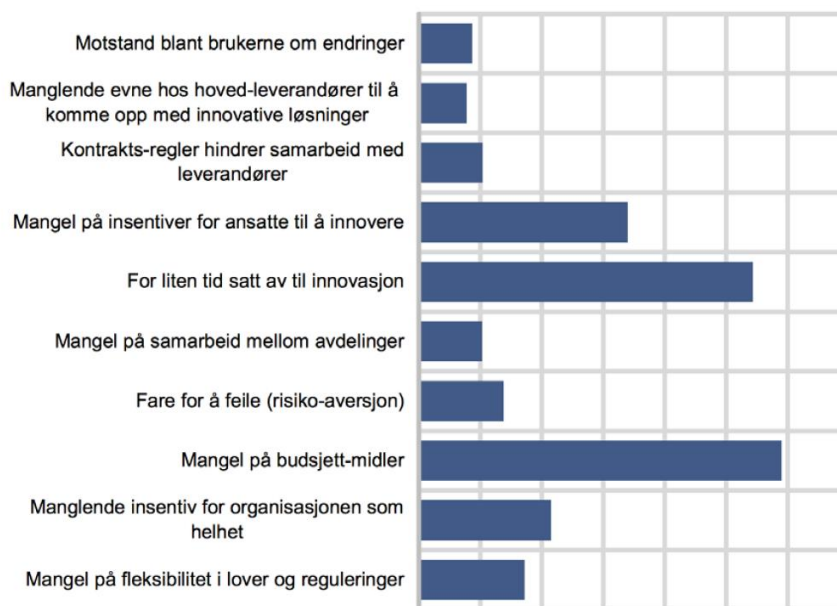
Rapporten fra Nordisk ministerråd opererer på sin side med fire delvis sammenfallende barrierer (TemaNord 2015), men så er da også tre av landene i rapportene med i begge kartleggingene (Finland, Sverige og Danmark). Identifiserte hindringene mot sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i Norden er her registrert som de følgende:

- Manglende tilgang på finansiering og støttestrukturer, særlig i oppstartsfasen av nye innovasjonsinitiativer.
- Problemer knyttet til regler for offentlige anskaffelser og praktiseringen av disse trekkes fram som et hinder.
- Manglende kunnskap om sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon, spesielt hos offentlige myndigheter fremmer ikke utvikling av feltet.
- Den spesialiserte ansvarsstrukturen i offentlig forvaltning og politikk oppfattes som et hinder, både ved at den i seg selv vanskeliggjør tverrfaglige løsninger, men også fordi det skapes/oppretholdes holdninger og en kultur som undergraver sosial innovasjon.

En fersk publikasjon fra Innovasjon Norge; *Drømmeløftet 2017, en innsamlingsrapport om innovasjon i og for offentlig sektor*, er det også gjennomført registreringer av hindre og hemmende faktorer mot innovasjon i offentlig sektor. Tabellen på neste side viser svarene fra denne undersøkelsen.

I tillegg til nyttig innsikt fra disse og andre faglige rapporter, både fra Norge og Europa for øvrig, har vi vært opptatt av å få aktørene; sosialentreprenørene, og representantene fra virkemiddelapparatet, private finansieringsmiljøer, o.a. til å identifisere **hva de selv opplever som hindre mot økt sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap.**

Det anses å være et godt prinsipp ikke å reparere ting som ikke er ødelagt. Selv om velferdsstaten heldigvis ikke er ødelagt, mener vi likevel at det vil være en god inngang til en eventuelt endret politikk overfor sosialt entreprenørskap, å konsentrere slik innsats mot områder hvor aktørene i feltet selv oppfatter at mangler er mest presserende.



Figur 12. Barrierer mot innovasjon i offentlig sektor. Prosent enheter som oppgir faktor som hemmende mot innovasjon, i stor grad. (Kilde: Innovasjon Norge, Drømmeløftet s. 22)

## 5.2 Barrierer identifisert i datamaterialet

*Offentlige ansatte må ikke se på sosiale entreprenører som konkurrenter, det er da nok nød til alle?!*

*Kommentar i åpent svarfelt i spørreundersøkelsen*

De barrierene som det pekes mest mot i vårt eget materiale handler i stor grad om holdninger, kunnskapsmangel og opplevelse av frykt og misforståelser overfor et felt som få føler seg fortrolige med. I tillegg er mangel på penger alltid et element som de sosiale entreprenørene selv peker på når temaet er oppe til diskusjon. Vi skal se nærmere på de tydeligste funnene.

**De sosiale entreprenørene opplever at de i liten grad blir sett og anerkjent for sin innsats.** Dette skyldes, etter deres egen vurdering, en misforstått skepsis og manglende kunnskap om hva sosial entreprenørskap er, og delvis skyldes det svak kommunal ledelse når det gjelder sosial innovasjon generelt, hevdes det. Innovasjon er noe kommunale ledere flest ikke tar seg tid eller råd til (Rønning og Fuglesang 2015). Poenget med at det både er lav kompetanse og delvis lav interesse for feltet, ble av flere sosiale entreprenører også



vendt innover; at de selv trenger mer kunnskap, både om forretningsdrift, offentlig politikk, anbudsutforming, ledelse og annet.

*Det er manglende kompetanse og kunnskapsoverføring på tvers av bedrifter/kommuner/steder/sektorer. Det er manglende forståelse av hva sos.ent. er og vi er heller ikke så flinke til å lære av hverandre.*

*Notater fra gruppearbeid, arbeidsseminaret i Oslo*

Kompetanse er ikke en størrelse som kan behandles på samme måte som mange andre offentlige innsatsområder; veier, sykehjem, skoler eller sykkelstier. I mange sammenhenger defineres kompetanse som et forhold bestående av tre komponenter; kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Håland et.al. 2011), både eksplisitt og taus (Von Krogh et.al. 2000). *Kunnskap* handler om å forstå det vi lærer, og faktisk også å forstå hva vi ikke kan – det er også en kunnskap; jeg kan ikke strikke og det vet jeg, altså må jeg få andre til å strikke for meg. *Ferdigheter* handler om evne til å handle på bakgrunn av den kunnskapen jeg har, og *holdninger* er knyttet til måten vi reflektere over det vi holder på med, eller som andre holder på med (Aasen og Asmundsen 2016, s. 198). Enkelte læringsteoretikere knyttet til det sosiokulturelle synet på kunnskap, utvider kompetansebegrepet til også å handle om *sosiale dimensjoner/relasjoner* (Gotvassli 2015, Newell et. al. 2009). Vi støtter et slikt syn, ikke minst i sammenheng med innovasjonsteori og innovasjonsanalyse. I vår sammenheng er det viktig å understreke at lav kompetanse som barriere derfor handler om mer enn kunnskap i eksplisitt artikulert form som kan læres på et kurs eller gjennom lesing av en fagartikkel. I våre videre kommentarer av kompetansedimensjonen, handler det både om kunnskap, holdninger, ferdigheter og relasjoner.

*Jeg er helt avhengig av å bruke flyktingens kompetanse jeg, for å forstå hva slags tjeneste vi egentlig skal gi.*

*Kommunal leder, workshop i Larvik<sup>24</sup>*

**Manglene enighet eller «sertifisert» definisjon på hva sosialt entreprenørskap er**, dukket til stadighet opp i studiens fokusintervjuer, i orakelspørsmålsrunden og i workshopene. Det er åpenbart at et videre samarbeid om sosialt entreprenørskap i norsk forvaltning vil kunne vanskeliggjøres om det ikke etableres et minimum av konsensus om hva som faller inn under begrepet. Et sentralt poeng i en slik begrepsinnramming må være en avklaring av om sosiale entreprenører *kan* tjene penger, *skal* tjene penger og i tilfelle *hvor mye* de kan tjene for egen vinning i form av lønn og utbytte. Vår erfaring er at den diskusjonen dukker opp «overalt» hvor temaet diskuteres. Det tjener ikke framdrift i feltet. Problemet er løst en rekke steder i Europa, riktignok med litt ulike modeller. Men gjennomgangen som det vises til i «*A Map of Social Enterprises and their eco-systems in Europe*» (European Commission 2015), viser at det er fullt mulig å skape politiske/juridiske rammer for en nasjonal definisjon.

<sup>24</sup> Sitat fra en informant i et annet prosjekt som vi fra SESAM har arbeidet med parallelt med dette prosjektet.

*Dette nye har man lett en skepsis til, kanskje litt redd for at noen skal utnytte systemet, gjøre seg rike på andres bekostning. Noe fordommer mot det som ikke er A4.*

Notater fra gruppearbeid, arbeidseminar i Bodø.

**Det er norske kommuner som er den viktigste «markedsplassen» for å skape sosial innovasjon gjennom entreprenørskap.** Mange av de oppgavene som innovatører utenfor kommunens organisasjon først ser nye løsninger på, og deretter byr seg fram for å løse, faller enten direkte eller indirekte inn under hva kommunen selv og opinionen for øvrig oppfatter som lovpålagte oppgaver. Det er et instinkt som får mange til å tenke at det naturlig skal løses av kommunen selv. Om ikke, skal i det minste kommunen definere løsningens karakter, før løsningen i noen tilfeller lysnes ut i anbud. Praksisen aktualiserer flere innovasjonsreducerende mekanismer. For det første er kommuner med mange og store oppgaver på den enes siden, og med trang økonomi på den andre, i en presset situasjon som skaper fokus nedover på drift og besparelser, ikke utover og framover på idefangst og kreative input. Når de så lyser ut anbud, er våre respondensers erfaringer at kommunene lyser ut *løsninger*, detaljerte beskrivelser av hvilken tjeneste de vil ha levert hvordan til lavest mulig pris. KMDs Inspirasjonshefte, *Veier til samarbeid*, viser riktignok til et formelt anbudsregime som åpner opp for annen praksis, men erfaringer med hvordan dette fungerer i praksis, skaper grobunn for en slik barriere mot sosial innovasjon. Innovasjoner springer riktignok ofte ut av definerte problemer, men der løsningsforslagene bør ligge litt utenfor vanenes tankemønstre. Konvensjonelle tankemønstre preger i stedet utlysninger som forskutterer løsninger.

*Vi opplever lite innovasjonstenkning innenfor de lovpålagte oppgavene i kommunen.*

Notat fra tverrsektoriell gruppe i arbeidseminar, Stavanger.

Et annet forhold som trekkes fram i de fleste sammenhenger hvor barrierer mot sosialt entreprenørskap omtales, også i vårt materiale, er **mangel på allment aksepterte måleverktøy for sosial verdi**. All sosialt entreprenørskap har en såkalt dobbelt bunnlinje, men hvor økonomisk verdi inngår som et middel for å oppnå entreprenørskapets formål som alltid er å øke/realisere en definert sosial verdi. Å måle sosial verdi på en måte som lar seg spore tilbake til en gitt sosial innsats er svært krevende. Flere ulike respondenter pekte på slike vanskeligheter, men flere tok også til orde for at et arbeid med å utvikle slike måleverktøy var nødvendig, selv om vi også hørte kritiske røster om at det i noen grad opplevdes urimelig å stille strengere dokumentasjonskrav til sosial effekt, enn hva det offentlige krever av egen virksomhet. Vi vet at det flere steder er i gang initiativer for å komme lenger med løsning av «målingsproblemet». Ferd, Kronprinsparets fond, Sparebankstiftelsen, SoCentral og flere andre arbeider med saken. Vi kommenterer dette ytterligere og foreslår tiltak innenfor dette tema, i avsnitt 6.2.4.

*Det stilles stadig sterkere krav til at vi må dokumentere effektene av det vi driver med. Det synes jeg er bra, men stilles det de samme kravene til f.eks. alt det NAV driver med?*

(Sosialentreprenør i fokusgruppeintervju)

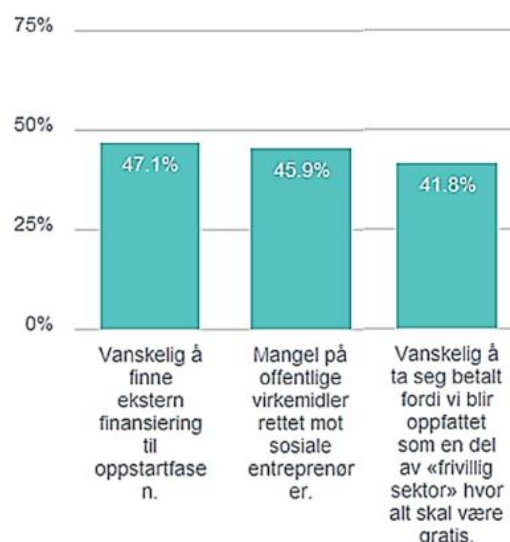
**Vi vet ikke hvor vi skal henvende vi oss med spørsmål om sosialt entreprenørskap,** hørte vi flere uttrykke i studien. Det samme gjelder spørsmål om kilder for startkapital. Også fra virkemiddelapparatet, både i NAV og Innovasjon Norge, hørte vi holdninger uttrykt om at oversikten og tilgjengeligheten til slik støtte er lite kjent. Veiledning og startup-tjenester for dette relativt nye kompetanseområdet er mangelfullt utviklet. Ved siden av de etablerte offentlige tjenestene, rapporteres det fra flere andre kilder; Ferd, SoCentral, Høgskolen i Sørøst-Norge/Sesam og interkommunale etablererkontor som vi har vært i kontakt med, om økt etterspørsel etter etablererveiledning fra enkeltinitiativer som spør om «alt mellom himmel og jord» når det gjelder kombinasjonen av sosialt arbeid og forretning» (sitat fra en kommunal etablererrådgiver). Det virker til å være en generell opplevelse fra vårt materiale at det finnes mange kilder for gode råd om «alminnelige» bedriftsetableringer blant konsultantselskap, banker, finansrådgivere og i andre private rådgivningsmiljøer, i tillegg til det distribuerte offentlige etablererveiledningsapparatet som finnes i alle norske fylker og kommuneregioner. Men vi tror vi må kunne slå fast at det bare i svært beskjeden grad finnes særlig utbredt kompetent rådgivningstjeneste for personer med sosiale innovasjons- og entreprenørskapsideer, og det finnes i svært begrenset grad tilgjengelig startkapital for usikre og eksperimenterende løsninger/løsningsforsøk på det sosialpolitiske/faglige problemfeltet hvor sosialt engasjement og entreprenørskap kombineres.

Når det gjelder Innovasjon Norge er det bare initiativer med klare vekst-/skaleringspotensial som det er rimelig å forvente ivaretatt, og i de tilfeller er det 'E'en i «SE» (sosialt entreprenørskap) som vil bli vektlagt. Mye tyder derfor på at vi mangler veltilpassede inkubator/rådgivningstilbud for det feltet denne analysen handler om. I spørreundersøkelsen var nesten alle respondentene opptatt av mangel på penger. Alle de tre svaralternativene som hadde med penger å gjøre, når respondentene selv blir bedt om å identifisere hindre (blant åtte alternativer), velges av mer enn 40 prosent. Ingen andre svar oppnådde like høy treffprosent.

Det samme inntrykket fikk vi fra de sosiale entreprenørene som tok ordet på ASDs innspillmøte 24.mars i år, at penger særlig i oppstartsfasen, oppleves som et hinder mot satsing.

Ikke alle barrierer er ytre hindringer mot vekst og utvikling for de sosiale foretakene.

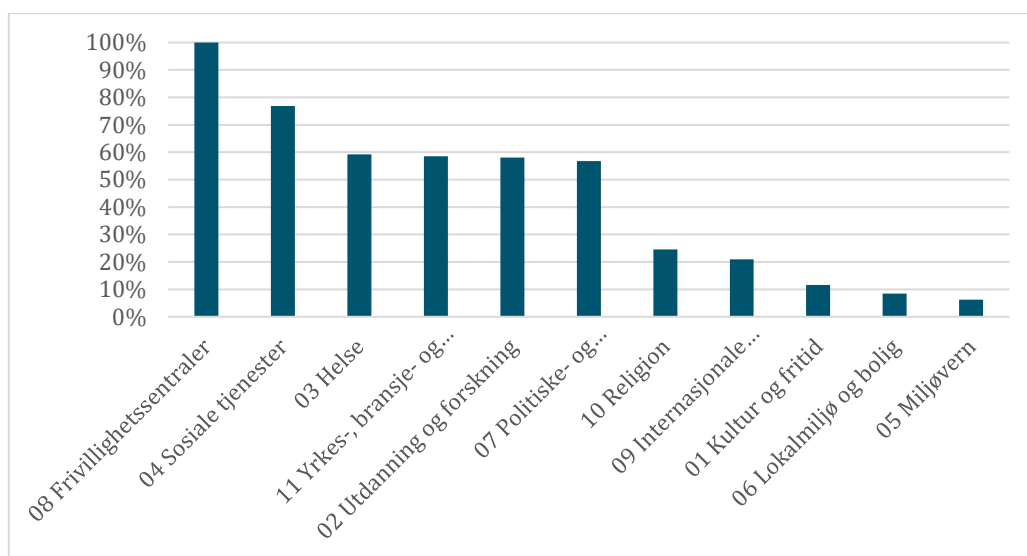
**Det finnes barrierer mot vekst i holdninger, mangelfull kunnskap og (u)vaner hos aktørene selv også.** Vi hørte for eksempel fra flere av de sosiale innovatørene som har formet sitt entreprenørielle bidrag som knoppskyting fra etablerte frivillige organisasjoner, at de møter svak og delvis misforstått oppfatning av hva sosialt entreprenørskap er, innenfra i egen ledelse, hos kolleger og til og med blant organisasjonens mer konvensjonelle frivillige medlemmer.



Figur 13. De viktigste hindrene mot egen satsing, svar fra sosialentreprenørene.

Nå er det ikke noe nytt at frivillig sektor rommer langt mer enn frivillige.<sup>25</sup> SSB har i et satelittregnskap til nasjonalregnskapet beregnet hvor mange årsverk i frivillige organisasjoner som kan knyttes til hhv. frivillig og lønnet innsats. Samlet er 37 prosent av alle årsverk i frivillige organisasjoner lønnede. Forskjellene mellom ulike deler av frivillig sektor er imidlertid ganske store. Høyest er andelen lønnet arbeid i frivillige organisasjoner som er rettet mot å avhjelpe sosiale utfordringer. Lavest andel lønnede ansatte er det innenfor miljøvern, lokalmiljø, kultur og fritid (inkludert idrett). Andelen lønnede årsverk har vært relativt stabilt i flere år for alle typer frivillige organisasjoner slik at «blandingen» av lønnet arbeid og frivillighet ikke er av ny dato. Likevel oppleves de nye hybride organisasjonsmåtene med arbeid i overlappingen mellom det sosiale/ideelle og det kommersielle arbeidet som knytter seg til pengestrømmer gjennom salg av tjenester, som uvant for mange. Følelsen av fremmedhet kan skape motstand.

En barriere som de sosiale foretakene selv sjeldent peker på, men som vi flere ganger nærmest er blitt hvisket i øret i pauser og i mellomrom mellom felles arbeidsøkter under arbeidsverkstedene både i Bodø, Stavanger og i Oslo, er en kritikk som handler om **social-entreprenørenes forenklete virkelighetsoppfatning**. Den er for lettvin blir det hevdet. De fleste sosiale problemer er såkalte «wicked problems» eller «floker» som KS har begynt å kalle det.



Figur 14. Andel lønnede årsverk av samlede årsverk i frivillige organisasjoner. Fordelt på organisasjonstype. 2014. Kilde: SSB, Satelittregnskapet for frivillige organisasjoner

Representanter for sosialfaglig kompetanse både i kommuner og i NAV, synes tidvis det kan være et hinder for godt samarbeid at sosialentreprenørene «tar for lett på det». De later

<sup>25</sup> Frivillige organisasjoner er definert på bakgrunn av en rekke strukturelle og operasjonelle kriterier: som at de er organisasjoner, har ikke-økonomisk vinning som formål og utbetaler ikke overskudd, er institusjonelt atskilt fra staten, er selvstyrt og organiserer frivillige,

til å tro at problemer og løsninger står i et slags 1:1 forhold og at sosialentreprenørene ikke alltid ser ut til å forstå hvilket stort og sammensatt ansvar de påtar seg, hevdes det.

*Hva gjør vi om NN (sosialentreprenør-foretak) sin bil bryter sammen en torsdag, eller når påsken kommer og hun vil ha noen dager fri? Vi snakker om et svært ansvar som jeg er usikker på om NN tar fullt inn over seg.*  
(Kommunal leder i samtale med en av oss i forskerteamet)

Om det ovenfor nevnte er et uttrykk for at enkelte sosialentreprenører faktisk tar for lett på ansvaret og ser for enkelt på forhold mellom problem og løsning, eller om det er det offentlige hjelpe- og tiltaksapparatet som ser det hele som for komplisert, skal vi ikke ha sagt noe om – det har vi ikke grunnlag for fra vårt materiale. Men at det er en ofte underkjent friksjon som kan fungere som latent barriere i samskapingen om sosial verdi i norske kommune, er det grunn til å nevne her. Se for øvrig avsnitt 2.4 om forholdet mellom offentlig og privat innovasjon.

Det ble presisert overfor oss fra oppdragsgiver at vi skulle se spesielt på samarbeidstemaet i arbeidet. Vi har derfor gått spesielt gjennom alt innsamlet materiell med tanke på dette. Vi så i sitatet fra Nordisk minister-råd-rapporten (TemaNord 2015), avsnitt 2.5.3. at tverrfaglighet trekkes fram som en av fem komponenter i avgrensinger av feltet. Det finnes også i vårt materiale, tydelige referanser til at aktørene mener at vekst i feltet forutsetter samarbeid. Det ble flere ganger pekt på at feltet trenger tung forankring i de fleste departementer med tilhørende direktorater og fagetater; helse, arbeid, barnevern/BUF, innvandring/integrering, likestilling, barnehage og skole, høyere utdanning og forskning, næring, fiske og landbruk, samt at både Finansdepartementet og Justisdepartementet må ha et engasjement i saken for at Norge ikke skal sakke ytterligere bakut i Europeisk sammenheng. Å løse sammensatte sosiale problem i folks dagligliv krever som regel tverrfaglig innsats.



**Dårlig samarbeid og kommunikasjon mellom forskjellige etater i stat og kommune gjør at det er komplisert å initiere partnerskap,** melder flere respondenter i spørreundersøkelsen. Denne erfaringen deles av flere informanter også i andre deler av studien. I det utredningsarbeidet som har foregått parallelt med vår utredning, i et KS-initiert prosjekt om vilkår for sosial innovasjon i kommunene, har vi også identifisert store utfordringer for flere av det deltakende sosialentreprenørielle foretakene mht. samarbeid med kommuner hvor interne samarbeidspraksis over avdelings- og faggrenser ikke alltid flyter friksjonsfritt.

Løsninger som sosiale entreprenører tilby passer ikke alltid inn i de etablerte "siloene" som departementer og seksjoner i kommunen representerer. Beslutningstagere i de ulike siloene og støtteordninger de representerer er kun opptatt av "sitt problem" og ser ikke nytten av løsninger som går på tvers av flere departementer og fagområder i kommunen og som dermed løser flere problemer på en gang.

Surveyrespondent i åpent svaralternativ.

**Sosialentreprenører flest, slik vi har registret det, er i stor tvil om hvilken organisasjonsform de skal velge.** Mange mener at det burde være en egen organisasjonsform som både gir rom for at det er lov å tjene penger, men som samtidig gir omgivelser/samarbeidspartnere trygghet for at eventuell profitt vil skape sosial verdi.

Vi så i avsnitt 4.3.2. at over halvparten av de organiserte sosialetreprenørielle virksomhetene vi identifiserte i vår registeranalyse, har AS som organisasjonsform. Det finnes en ordning som kalles «ideelt AS», det er et begrep som knytter seg til aksjeselskap hvor aksjonæren(e) ønsker å signalisere gjennom vedtektene at aksjeselskaps vanlige mål om avkastning er satt til side. I stedet er andre formål vedtektsfestet. Et slikt formål erstatter likevel ikke aksjelovens krav om sunn forretningsdrift. Det ideelle formålet *kan*, men *må* ikke inneha en selvpålagt begrensning for eierne fra ta utbytte. Ideelle aksjeselskap er ikke juridisk sett noe egen organisasjonsform; det er underlagt aksjeloven.

De ovenfor nevnte hindrene og begrensningene er hva vårt materiale gir størst grunnlag for å trekke fram. Vi fanget opp i løpet av prosessen en rekke interessante uttalelser og refleksjoner gjengitt nedenfor, som etter vår vurdering illustrerer dette kapittelets hovedtema; sitater med illustrerende kraft utover den konkrete situasjonen hvor de framkom.

*«Det er vanskelig når det ikke skilles mellom sosialt entreprenørskap og frivillig arbeid. De som ønsker å benytte seg av slike tjenester må gå inn med et åpent sinn, med et oppriktig ønske om dialog og lære av hverandre. Jeg tenker spesielt på det offentlige her, da det ofte er samfunnsutfordringer som det offentlige har ansvar for og som sosiale entreprenører kan bidra med å løse. I dag er dette veldig sårbart da det ofte er persondrevet, der vi må møte riktige personer (som også er i posisjon til å ta avgjørelser) Systemet/kulturen eller hva det er, regjerer og later til å ha stivnet uten ønske om fremdrift/alternative (nye og derfor kanskje litt skumle) løsninger.»*

(Surveyrespondent)

*«Det er vanskelig å orientere seg i administrasjonsjungelen og samtidig bygge opp en bærekraftig virksomhet.»*

(Surveyrespondent)

*«Økonomiske utfordringer de første årene, er en barriere som gjør at mange gir opp gode idéer som kunne ha gitt konkrete løsninger på samfunnsproblemer og spart samfunnet for store summer.»*

(Surveyrespondent)

*«Utfordringen når du lykkes er at plutselig er kunden, som ofte er offentlig, engstelig for at du skal tjene penger. Det er lite forståelse for at de som løser et samfunnsproblem på sosialområdet også fortjener en alminnelig lønn.»*

(Fokusgruppedeltaker)

«Et viktig hinder er helt klart «Forskrift om offentlige anskaffelser» og manglende offentlig vilje/kompetanse til å nyttiggjøre seg unntaksbestemmelserne. Det står i veien for mye sosialt entreprenørskap. Det offentlig later til å være mer bekymret for å gjøre feil, enn å gjøre smarte, modige og pragmatiske valg når det gjelder anskaffelser.»

(Innspill fra gruppearbeid i workshop Bodø.)

### 5.3 På sprang ut av analysen

---

De forutgående kapitlene og avsnittene har vært skrevet ut fra en analyse hvor vi har lagt både kvantitative og kvalitative metodegrep til grunn for våre samvittighetsfulle kommentarer. Resten av rapporten bryter med dette. Ikke at vi skal legge samvittigheten bort, men vi skal slutte å bare se nedover i vårt eget datamateriale og andres forskning nasjonalt og internasjonalt. Alt slikt orienterer seg bakover mot tiden det er et uttrykk for erfaringer fra. Vi skal i det videre i stedet orientere oss framover. Vi ble i utlysningen bedt om å gi råd til videre nasjonal satsing på det feltet vi nå har identifiserte kjennetegn og barrierer for utvikling av. Det er en rolle som bryter med forskerrollen. En ting er at det naturligvis knytter seg usikkerhet til den kartleggingen vi har foretatt og som er grunnlag for det vi hittil har anført, men det er en usikkerhet vi har forsøkt å minimere med alminnelig forskningsmetodisk håndverk. Å vite at det man sier om framtiden har relevans i forhold til de utfordringene som er beskrevet bak oss, er forbundet med usikkerhet av en helt annen karakter

Utfordringen for samfunnsforskere er å sørge for at forskning får relevans for politikk, praksis, og/eller at andre med myndighet kan oversette det som er funnet til nyttig kunnskap. Med andre ord trenger akademia å investere i egen skiving og formidling for å adressere dem som spør «hva så?», slik at forskningen får praktiske betydning. (Bushouse, 2012, s. 41)

Også på dette punktet i utredningen, har vi alliert oss sterkt med dem som kjenner feltets puls best, nemlig de som lever midt i det. Vi har både i orakelspørsmålene, i fokusgruppeintervju, survey og workshops, spurt deltakerne/respondentene hva de mener vil være de beste rådene til policyutviklere og andre ledere på overordnet statlig nivå. Svarene utgjør en solid plattform for de forslagene vi reiser i neste kapittel, men noe krystallkule er det likevel ikke.

## 6. Forslag framover

*The difficulty lies not so much in developing new ideas as escaping from the old ones (John M. Keynes).*

### 6.1 Ekspertråd fra Europa

Det arbeides mye for tiden, med betingelser for økt sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i mange europeiske land. Både EU og OECD har høyt fokus og stor aktivitet på området. En ekspertgruppe i EU (GECES)<sup>26</sup> samlet og oppsummerte nylig en hel del europeiske erfaringer i en rapport med råd til videre satsing, den ble publisert i oktober 2016. Rapporten henvender seg til offentlige myndigheter; lovgivere, forvaltere og virkemiddelaktører, og til sosiale virksomheter i praksisfeltet med en rekke oppfordringer for videre arbeid. Rapporten tar til orde for en europeisk handlingsplan på overordnet nivå og tydeligere politiske prioriteringer i hvert enkelt medlemsland, med vektlegging av kjerneverdiene: demokratisk styring, sosial effekt/verdiskaping og innovasjon. Selv om Norge står utenfor EU, tror vi det er relevant å se til de funnene og de rådene som gis i rapporten – vi har gjort det i forhold til vårt arbeid i dette kapittelet.

Ekspertgruppen samler sine råd i fire kapitler/emner som vi kort refererer her:

- Det bør arbeides med å stimulere økonomisk vekst gjennom å fremme globalt samarbeid, styrke kunnskapsutveksling og lette markedsadgang. Det tas til orde for å skreddersy støtteordninger for sosial/økonomisk utvikling gjennom bedre «økosystemer» for sosialt entreprenørskap i alle land.
- Det pekes på er at alle EU-land bør ha et eget juridisk rammeverk for sosiale foretak, noe mange har, men andre mangler.
- Det anbefales at EU-landene bygger bedre politisk, finansiell og kunnskapsmessig kapasitet for å bistå sosiale virksomheter. Spesielt anbefales det å øke ressursene til opplæring, inkubatortjenester og kompetansemeklere som kan veilede sosiale entreprenører og styrke deres ferdigheter i ledelse og økonomi.
- Det fjerde området er at det bør arbeides med å øke synlighet og anerkjennelse for sosialt entreprenørskap, og at det jobbes med en bedre og bredere forståelse av hva sosial innovasjon og entreprenørskap er. Det knyttes tre anbefalinger til dette området: a) En sterkere vektlegging av måling av sosial verdi. Ekspertgruppen mener at nasjonale myndigheter bør engasjere seg i å registrere, måle og kommunisere evidensbasert entreprenøriell aktivitet. b) Status for feltet bør underbygges med nettverk/klynge-strategier som kan stimulere næringsmessige synergier og øke kunnskapsdeling i gruppen av ofte enkeltstående sårbare små virksomheter. c) Lokale og regionale myndigheter bør integrere sosialentreprenørielle virksomheter i

<sup>26</sup> [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=9024](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=9024)



alle aktuelle politikfelt, det bør bakes inn krav om sosial verdi/effekt i alle relevante innkjøp og utviklingsprosjekter i offentlig regi. Sosiale virksomheter bør ifølge ekspertgruppen være støtteberettigede enheter innenfor de finansieringsprogrammene som finnes for gründerskap og etablererservice, og det bør arbeides med felles kapasitetsbygging mellom regionale og lokale myndigheter for å utvikle integrert støttestrategier på sosialentreprenørskapsfeltet.

## 6.2 Våre forslag, i all frimodighet

---

Når spørsmålet om hindre og begrensinger fra europeiske, nordiske og andre nasjonale rapporter, ble speilet opp mot hva vi fant i vårt miksede metodegrunnlag, avtegner det seg et mønster av hva det virker nødvendig at norske myndigheter (og andre) initierer og videreutvikler for at sosial innovasjon skal vitaliseres i norsk kontekst.

Når studien ble snudd, og respondentene i vår analyse ble bedt om selv å peke på initiativer/tiltak i det norske samfunnet som de mente kunne stimulere til økt sosial innovasjon, virker det imidlertid som om speilet ble lagt bort. Spesielt de sosiale entreprenørene pekte da i stor grad *utover*, på behov for nye/bedre tilskuddsmuligheter, endrede innkjøpsrutiner/regler, bedre veiledningstjenester og annet. De som selv ikke var sosiale entreprenører, pekte på sin side også for det meste på forhold et stykke utenfor egne portstolper; de ønsket seg tydeligere bestillinger fra departementer og egen ledelse, og de ønsket seg økt handlingsrom og høyere risikoaksept for å prøve ut nye samarbeidsformer.

Når vi nå skal plukke opp de mange forslagene og systematisere dem i noen forslag til tiltak fremover, gjør vi det i lys av at forslagene skal ha høyest mulig relevans i forhold til den datainnsamlingen vi har gjort i prosjektet, vi vil filtrere forslagene gjennom kunnskap vi mener vi kan lese ut av andre norske forskningsrapporter, og vi vil bruke innsikt fra europeiske studier og kartlegginger. Dette resulterer i de nedenstående initiativene vi så i all frimodighet mener det bør arbeides videre med. Listen er ikke prioritert.

### 6.2.1 Et register over sosiale entreprenørskapsvirksomheter

Et sentralt godt vedlikeholdt register over sosiale entreprenører bør lages, definert etter klare kriterier, forslagsvis som i den nordiske ministerrådsrapporten (TemaNord, 2016). Registeret trenger ikke ha annen funksjon enn å være en åpen søkbar database hvor nøkkelopplysninger om virksomheten til enhver tid er oppdatert. Det bør etableres både krav og insentiver for egen-registrering og oppdateringer slik at det sikres at registeret gir en mest mulig komplett oversikt over feltet. Det må være brukervennlig og enkelt både å registrere seg og bruke. Et slikt register vil gjøre det tryggere og enklere for samarbeidspartnere rundt de sosiale entreprenørene å vite hvem man inviteres inn i samarbeid med, det vil gjøre det lettere for saksbehandlere rundt om i virkemiddelapparat og andre steder å håndtere de sakene de får på bordet – og inn på kontoret i form av besøk/møter, og det vil gjøre det lettere å forske på feltets utvikling. Registeret vil være en ressurs for sosiale entreprenører som ønsker å finne hverandre i felles aktivitet ved søknader på større anbud, løsning på felles regionale problemer, læring på tvers, m.v. Et funksjonelt register med utfyllende opp-

lysninger om hver enkelt virksomhet vil kunne gi gode og tilgjengelige svar på det spørsmålet vi opplever svært ofte reises i dette framvoksende fagfeltet: *Hva er egentlig sosialt entreprenørskap, og hvem er egentlig de sosiale entreprenørene?*

Det er flere private, men litt fragmenterte initiativer i gang for å lage slike register. Et av dem har ambisjoner om å skape en nordisk oversikt; ImpactX. Tjenesten har som hovedformål å gi sosiale entreprenører mulighet til å presentere sin forretning og rapportere sine effektresultater for å øke muligheten for å nå kunder, investorer, tiltrekke seg potensielle medarbeidere, rådgivere, og andre som kan styrke virksomheten. Se nærmere beskrivelse under avsnitt 6.2.4 nedenfor.

### 6.2.2 En lovregulering av sosialt entreprenørskap i en egen organisasjonsmodell

”Legal and institutional frameworks bring clarity by defining the nature, mission and activities of social enterprises”, heter det i OECD/EUs oppsummering av best praksis på sosialt entreprenørskapsområdet (OECD/EU 2017, s.17). Videre heter det: «By granting to social enterprises recognition and visibility through the creation of framework laws or the implementation of national strategies, they can help policy makers to more effectively target their support” (ibid.). Vi mangler et slikt rammeverk I Norge.

Nitten europeiske land har en eller annen form for juridisk rammeverk for sosialt entreprenørskap (tall fra 2014/2015), og flere er under utvikling (European Commission, 2015). Dette er gjort på ulike vis, men det kan skilles i to hovedspor:

**Det ene hovedsporet er skreddersydde tilpasninger for sosiale entreprenørskapsvirksomheter til eksisterende lovverk og organisasjonsformer.** Fire land (Frankrike, Hellas, Italia og Polen) har laget egne organisasjonsformer for sosiale foretak i form av en egen variasjon/tilpasning av samvirkemodellen. Fem land (Kroatia, Tsjekkia, Ungarn, Portugal og Spania) har en tilsvarende tilpasning til samvirkemodellen, men med noe mindre omfattende juridiske særbestemmelser for sosiale korporative virksomheter.

Storbritannia har utviklet en egen lovregulert organisasjonsform som også har trekk av samvirkemodellen; *Community Interest Company* - CIC. Det spesielle med CIC er dens sterke tilknytning til lokalsamfunnsutvikling. Det er et faktum at det meste som foregår av sosial innovasjon har mennesker og miljø i et definert lokalsamfunn som utgangspunkt, både for problemerkjenning og løsningsforslag. Sosiale entreprenører har derfor ofte et særskilt lokalt engasjement knyttet til sitt sosiale initiativ. Dette siste er det NORDREGIO tok utgangspunkt i når de nylig gjennomførte en analyse om demokrati og velferd i distriktskommuner og rurale regioner, hvor nettopp det territorielle aspektet ved sosialt entreprenørskap sto sentralt (Copus et.al. 2016). Prosjektet tok utgangspunkt i spørsmålet om hvordan sosial innovasjon kan motvirke det presset og de utfordringene som landsbygd og distrikter står overfor med sterk sentraliseringen og migrasjon mot store sentra. Sosial innovasjon og entreprenørskap kan være en motkraft mot uheldig demografisk utvikling og problemer knyttet til redusert utdannelsesnivå og skjev kjønnsbalanse, sier rapporten.

Det andre hovedsporet den europeiske kartleggingen viser til, er **bruk av selvstendige lovregulerte kriterier for sosial innovasjon som kan anvendes for sosialentreprenøriell aktivitet uavhengig av virksomhetens øvrige organisasjonsform**. Syv land (Danmark, Belgia, Italia, Finland, Slovakia, Slovenia, og Litauen) har varianter av dette. Latvia, Luxemburg, Malta, Polen og Tsjekkia var på det tidspunktet EU-rapporten ble skrevet i 2015, i ferd med å utvikle slike ordninger.

I tillegg til ovennevnte er det noen land som har utviklet egne bestemmelser for non-profit organisasjoner som likevel tillates å ha en viss økonomisk aktivitet knyttet til sin virksomhet. Et slikt regelverk ville i norsk kontekst passet spesielt godt til sosialentreprenørielle deler av frivillige organisasjoner som ellers driver mer konvensjonelt, slik som «Lønn som fortjent» eller «Gateentreprenørene» innenfor Kirkens bymisjon, «Forandringshuset» til Norges KFUK-KFUM eller Fretex hos Frelsesarmeen, f.eks.

Vi mener at det bør settes i gang et utredningsarbeid hvor kunnskap fra ulike lands erfaringer hentes inn og ulike modellers fordeler og ulemper vurderes. Det er viktig at aktører i feltet blir involvert i slikt utredningsarbeid. Arbeidet bør ha som målsetting at sosialt entreprenørskap i Norge innen rimelig tid blir regulert på en måte som letter, ikke byråkratiserer, arbeidet med å drive slik virksomhet. En annen målsetting for arbeidet bør være å vurdere modeller som understøtter samarbeid mellom sosiale entreprenører og aktører i offentlig sektor med større likeverdighet enn det vi registrerer preger samarbeidsfeltet i dag.

### 6.2.3 Et nasjonalt kompetanseprogram med tydelig ansvar

Kunnskapsdimensjonen står helt sentralt i kartleggingens identifikasjon av hindre. Også i samarbeidsdimensjonen som er så viktig for feltets videre utvikling, er kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling av stor betydning.

Vår vurdering er, ut fra den informasjonen denne studien har gitt oss, at det er behov for økt kompetanse om sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i bred forstand<sup>27</sup> både i virkemiddelapparatet, hos NAV, i kommunene, statsforvaltningen, i skolevesenet, og blant entreprenørene selv. Det er stor usikkerhet, mye famling etter kvalifiserte råd, og en tydelig etterspørsel etter kunnskap. NOU 2016:7, *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*, går systematisk gjennom utfordringer som stilles til aktører i et samfunn hvor endringstakten er så stor at gårsdagens kunnskap ikke nødvendigvis er det beste grunnlaget for å gi råd og veiledning for morgendagens arbeidsliv. Vi mener å ha funnet tydelige spor av at dette i høy grad har relevans for velferdsfagområdet generelt og vår utredningsmandat spesielt. I tråd med NOU'ens understreking av at det er behov for nye kompetansefelt og nye modeller i veiledertjenester, både i de ulike skoleslagene og på en rekke andre samfunnsfelt, ser vi at det er behov for tilgjengelig og oppdatert kunnskap om/i sosialt entreprenørskap. – Også veiledere trenger veiledning (NOU 2016:7). Både respondenter i denne utredningen og i parallelt arbeid vi har foretatt i samarbeid med Ungt entreprenør-

---

<sup>27</sup> Se kommentarer om kompetansebegrepet slik vi ønsker det forstått i forbindelse med dette tiltaket, i kapittel 4 under omtalen av at de sosiale entreprenørene ofte opplever å ikke bli sett og anerkjent for sin innsats, side 40.

skap i Telemark, Buskerud og Vestfold, gir inntrykk av lav og delvis misforståtte oppfatninger av hva sosialt entreprenørskap er, også blant veiledere og lærere i videregående skole, delvis også i UH-sektoren.

Et offentlig fagmiljø bør snarest få ansvar for å utvikle og rulle ut et nasjonalt kompetanseprogram i alle fylker/regioner. Det bør etter våre vurderinger, i tett samskaping med aktører i feltet, først utvikles et introduksjonsprogram, dels nettbasert, dels samlingsbasert, fordi det er viktig å skape tverrfaglige/tverrsektorielle lærings- og inspirasjonsarenaer. Det bør være et mål at alle NAV-kontor, alle kommuner og alle andre virkemiddelaktører har minst en «kunnskapsaktivist» på dette fagfeltet (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Økt kunnskap skaper mindre usikkerhet. Det er skepsis skapt av usikkerhet som må bygges ned, og som i dag kan fungere som en viktig barriere mot sosial innovasjon i velferdsstaten.

På 90-tallet ble det gjennomført et opplæringsprogram i kultur og reiseliv som fikk god evaluering. Det var Norsk kulturråd, Norsk kulturarv og SND (før Innovasjon Norge) som sto bak. Hvert sted hvor kurset ble gjennomført, fungerte fylkeskommunen som lokalt/regionalt vertskap og teknisk arrangør. Kurset ble gjennomført i 11 fylker og ga god effekt for daværende satsing på kulturbasert reiseliv de stedene hvor deltakere ble rekruttert fra. KMDs LUK-satsing fra 2007-2010 kan også stå som et godt eksempel på mobilisering av kunnskapsaktivister. Også her fungerte fylkeskommunene som tilretteleggere for et nasjonalt opplærings- og inspirasjonsprogram for lokalsamfunnsutvikling i regi av Distriktssenteret<sup>28</sup>. En rekke samarbeidspartnere bør gå sammen om et slikt tiltak. Det er naturlig å tenke at KS, flere aktuelle departementer, Virke, Innovasjon Norge, NAV, IMDI og Husbanken, m.fl. samles i et bredt partnerskap for å få opp og implementere et slikt program.

Etter en initial runde med generell grunnopplæring i de viktigste temaene som aktualiseres i lokalt arbeid med sosial innovasjon, bør behovet for et mer dyptpløyende kvalifiserende opplæring vurderes. Dette vil kunne organiseres som en utvikling/utbygging av eksisterende tilbud i UH-sektoren, alternativt kan dette utvikles som noe kvalitativt nytt. En utdanning som vi foreslår her bør ha som målsetting å utdanne «SE-eksperter» med langt sterkere endringskompetanse for sosial innovasjon enn hva introduksjonskurset gir.

Nærmere detaljer og utredning av innhold, fagplaner etc. i slike opplæringstiltak ligger utenfor mandatet av denne utredningen å foreta. Det gjelder for så vidt andre forslag i denne seksjonen av rapporten også. La oss likevel løfte inn noen aktuelle tema under det temaet vi her tar til orde for, ut fra hva respondentene i analysearbeidet har pekt på:

*Kunnskapen om offentlig sektor som kunde og generell markeds kunnskap er identifisert som et hinder for vekst i feltet. Sosiale entreprenører må kjenne kunden og markedet sitt bedre enn mange later til å gjøre i dag. Fokuset på det sosiale problemet og den sosiale løsningen de har utviklet, ser ut til å overskygge blikket mot markedet. En styrking av denne kunnskapen vil være naturlig å styrke gjennom et kompetanseutviklingstiltak.*

Det er imidlertid viktig å understreke at opplæringen ikke bare bør rette seg mot sivilsamfunnets aktører/entreprenører. Også dem naturligvis, men i stor grad er det ledere og mellomledere i offentlig sektor som sitter med nøklene til framtidig innovasjon, og som derfor

---

<sup>28</sup> <https://distriktssenteret.no/stikkord/luk/>

trenger noe endrede holdninger, nye ferdigheter og ny innsikt. Innovasjon Norge peker i *Drømmeløftet* på behovet for å få frem flere offentlige ledere som driver fram radikal innovasjon over hele landet som ett sentralt virkemiddel framover.

Vi har tro på at et bredt, gjennomarbeidet og systematisk implementert opplæringsprogram i sosial innovasjon vil være et egnet tiltak for dette. Vi vil peke på Høgskolen i Innlandet som allerede har en «Innovasjonsskole» for offentlig innovasjon. Programmet der rommer imidlertid lite om sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap som vi vil hevde er et beslektet, men likevel *særskilt kunnskapsfelt*. Innovasjonsskolen drives etter en modell som har fungert bra i en årrekke, med studiepoenggivende kvalifisering (30 studiepoeng) for deltakerne som rekrutteres fra kommunesektoren. Både organisatorisk og didaktiske komponenter bør kunne bringes inn fra dette arbeidet<sup>29</sup>.

#### 6.2.4 Måling av sosial effekt og utprøving av nye finansieringsmodeller.

##### SIB – Social Impact Bonds.

I Stortingets vedtak 606, 8. juni 2015 står det «Stortinget ber Regjeringen sørge for at det etableres et pilotprosjekt med bruk av velferdsobligasjoner (SIB) som modell.» vedtaket var knyttet opp til ønske om å teste ut nye modeller for å redusere tilbakefall til kriminalitet i aldersgruppen 18-30 år. Slike *Social Impact Bonds* (SIB) prøves for tiden ut flere steder i Norden (Finland, Sverige og Danmark). Det handler i korthet om at det offentlige i sin rolle som tilrettelegger (jfr. våre tidligere kommentarer om «Kommune 3.0») bidrar til at det inngås avtaler om sosial verdiskaping mellom en privat investor og en sosial innovatør. Investoren finansierer risiko-perioden inntil offentlige myndigheter ser at innovasjonen gir den forventede sosiale samfunns-effekten. Da går kommunen inn og overtar «kunde-forholdet» ved å betale ut start-up-investoren. Ordningen løser den gordiske knuten det ofte er at innovatører må *bevise sine ideers økonomiske og sosiale verdi før de kan komme i gang* med å prøve dem ut, og ordningen reduserer risikoen for det offentlige som ofte har lav økonomisk og sosial risikoberedskap i å prøve ut nye tiltak og modeller. Den lave offentlige risikoviljen, kombinert med redsel for feil, hindrer offentlig innovasjon. SIB-modellen gir med andre ord både kommunen og sosial-entreprenørene lavere risiko, og sistnevnte en bedre økonomisk bærekraft.



Det vil ta for stor plass for denne utredningens formål også å gi en fyllestgjørende redegjørelse for SIB-modellen her. En gjennomgang av modellens variasjoner og utbredelse i EU-område vises i rapporten «Social impact bonds: State of play & lessons learnt» (European Commission & OECD, 2016). I Norge lanserte KS i august i år (2017) en [egen temaside på](#)

<sup>29</sup> Vi har i analysearbeidet vært i kontakt med både faglig og administrativ ledelse for Innovasjonsskolen for å klarere en slik påstand, og starte en samtale om et mulig samarbeid om å bidra i en eventuell statlig initiert «sosial-innovasjons skole».

[web](#), med informasjon om prinsippene bak det de kaller effektkontrakter, og med noe digitalt veiledningsmaterieill.

Det er behov for mer kunnskap om de mulighetene som denne type finansieringsmodell gir for utvikling av nye tjenester og flere finansieringskilder, men det virker likevel fornuftig å komme i gang med konkrete prosjekter som en oppfølging til Stortingets vedtak av 8.juni om dette. Det er flere initiativ som over tid har arbeidet med å legge et grunnlag for pilotering av velferdsobligasjoner og som bør støttes ytterligere i å få realisert erfaringer og kunnskap på nasjonalt nivå. Agderforskning har etter det vi kjenner til, sett på hvordan velferdsobligasjoner kan finansiere velferdsarbeid hvor det anbefales at et pilotprosjekt i Kristiansand som har vært under arbeid noe tid iverksettes med Kristiansand kommune, med Wayback og Velferdfinans AS som partnere.

### **Måling av sosial effekt/verdi**

Utvikling av SIB er nært knyttet til nødvendigheten av at det i langt større grad enn i dag finnes gode modeller for måling av sosial verdi. Nye finansieringsmodeller og økt samfinansiering mellom det offentlige og private vil kunne stimulere til utprøving av nye løsninger. Nye modeller for velferdsfinansiering og verktøy for måling av sosial verdi henger derfor sammen, og fremmes av den grunn under dette avsnittets kapitteloverskrift. Bedre verktøy for måling av sosial effekt vil kunne fungere som et viktig styringsmiddel og insentiv for det offentlige til å finne gode samarbeidspartnere på ulike områder, også utenfor SIB-modeller.

EU/OECD-rapporten *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*, går gjennom flere modeller med referanse til caser i Europa. De viser at det er en rekke utfordringer som må håndteres for at kravet om måling av sosial verdi som blir stadig mer vanlig i feltet, ikke skal virke kontraproduktivt/innovativt. De deler dette i konseptuelle og praktiske utfordringer, slik:

*Det finnes konseptuelle utfordringer som handler om å sikre at:*

- *Måling blir et verktøy for å oppnå størst mulig sosial verdi og ikke blir et fokus for kontroll og rapportering*
- *Den private, offentlige og sosiale sektoren får likeverdige stemmer i utviklingen av hybride virksomheter*
- *Retningslinjene for måling ikke fungerer begrensende for modige sosiale innovasjoner*
- *de vanskelighetene som oppstår i måling av samfunnsmessig effekt ikke hindrer finansiering av områder som er vanskeligere å måle, men likevel av stor sosial betydning*

*Det finnes praktiske utfordringer som handler om å sikre at:*

- *Krav til å kunne dokumentere sosial effekt ikke oppleves altfor byrdefullt for sosiale foretak*
- *Sosial foretak har tilstrekkelige ressurser og kapasiteter til å måle innvirkning, og at målingenes innretning står i et rimelig forhold til aktivitetens omfang og formål*
- *Det er en fornuftig og rettferdig tilpasning mellom behovene til økonomiske, politiske og sosiale interessenter (EE/OECD, 2015, s.14, vår oversettelse)*

Det eksperimenteres flere steder i Norden med ulike verktøy. Sosialstyrelsen i Danmark er i gang med et omfattende tverrsektorielt arbeid der de utvikler en beregningsmodell for innsatser på sosialområdet; SØM (Socialøkonomisk Investeringsmodell). Tankegangen bak modellen er å se sosiale innsatser som *sosiale investeringer*. Utover de faktiske utgiftene og sosiale effektene på brukerne, vil man også kunne vurdere innsparinger på helse, omsorg og velferdsområdet. Modellen skal kunne gi ansatte i offentlig sektor et anslag på de

økonomiske konsekvensene av gitte sosiale innsatser. Den Sociale Kapitalfond i Danmark har for øyeblikket i gang et forsøk med syv danske kommuner. Forsøket handler om å teste ut en "payment by result"-modell der en SMB-akselerator lokalt har som mål å påvirke virksomheter til å ansette mennesker som står langt utenfor arbeidslivet. Dette er ikke en ny målemodell, og heller ikke koblet til sosialentreprenørielle virksomheter spesielt, men er et forsøk som rettet seg mot vanlige bedrifter for å gjøre dem mer sosialt ansvarlige ved å måle «social impact» av en definert sosial innsats. I Sverige har Göteborgsregionens *Sociala Ekonomi* gitt ut en veileder hvor de går gjennom 8 ulike verktøy/metoder for måling av sosial effekt med litt ulik innretning og formål (Göteborgsregionen, udatert).

Sosiale investeringsfond vokser frem i flere kommuner i Sverige med støtte fra SKL<sup>30</sup>. Arbeidet har som formål å muliggjøre tidlig innsats og oppfølging av de langsiktige effektene av sosial innsats. Fondenes innretning gjør det mulig å kunne vurdere de samfunnsøkonomiske effektene av arbeidet som altså oppstår i lengre tidshorisonter enn det kommunal politikk og forvaltning vanligvis bruker. Arbeidet med sosiale investeringsfond forsøker med andre ord å motvirke negative effekter av kortsiktige budsjetter og planer innenfor sosialt arbeid.

Det er også nylig tatt et privat initiativ for å bygge en nordisk modell rund dette; Impact-x<sup>31</sup>. Initiativtakerne har store ambisjoner om å bygge ut en digital infrastruktur som kan gi mulighet for å identifisere og måle både økonomisk og sosial verdiskaping av virksomheter i Norden. Dette minner noe om en tjeneste i Storbritannia hvor en av de store bankene NatWest, i mai hvert år publiserer en årsrapport; «NatWest SE100» som viser vekst, sosial effekt og omsetning fra sosiale entreprenørskapsvirksomheter i England. Systemet er basert på at virksomheter selv rapporterer inn tall og andre opplysninger i tjenesten. Årets rapport er den syvende i sitt slag, og den viser at 2.120 britiske sosiale virksomheter samlet sett skaper 161.000 arbeidsplasser og en omsetning i 2016 på £8,5 milliarder. Den gjennomsnittlige veksten per virksomhet er på hele 61 prosent. Med NatWest-systemet kan man kjøre ut egne spesialrapporter som f.eks. viser kvinneandel i SE, man kan fordele rapporter etter sosiale formål, geografi, og mye mer. Slike resultater som man kan lese ut av NatWest-SE100 er det umulig å få tak i for norske opplysninger. Vi må tilstå at rapportens web-format, funksjonalitet og øvrige informasjonsformidling virker imponerende, men så er da også feltet langt mer modent og velutviklet i England enn det er i resten av Norden, med Norge som den sannsynlig sisteskanse, sammen med Island.

I Norge har både Kronprinsparets Fond og Ferd utviklet og tatt i bruk sine egne modeller for måling av sosial effekt og SoCentral er i ferd med å prøve ut sin modell «So-Impact». Også andre forsøk på området finnes.

De initiativene som er i ferd med å utvikle seg i Norge er hver for seg gode, men samlet sett skaper de et fragmentert bilde. Før dette får utvikle seg videre til isolerte modeller som vil gjøre det vanskelig å skape nasjonale oversikter, bør man samles om et felles arbeid med modellutvikling, utprøving og evaluering. Ferd som i øyeblikket er en dominerende aktør på SE-feltet med egen modell for måling av sosial verdi, foreslår selv at det startes et nasjonalt

---

<sup>30</sup> <https://www.sns.se/aktuellt/sociala-investeringsfonder-i-sverige-fakta-och-lardomar/>

<sup>31</sup> [www.social-x-market.org](http://www.social-x-market.org)

samordningsarbeid på dette området, i sitt innspill til ASD på statsrådets «Innspillsmøtet» 24.3.17.

### 6.2.5 Aktivt skape et større marked for sosialentreprenører

En identifisert barriere for sosiale entreprenører er at markedet for non-profit salg av sosiale tjenester er lite og umodent. Løsningene på sosiale utfordringer er som regel horisontale, de forutsetter kompetanse og bidrag fra flere fag og kompetansetradisjoner (Aasen og Amundsen 2015), men det offentlige markedet er inndelt i vertikale strukturer. En leder i en av sektorene skjønner kanskje ikke helt poenget med å betale for en tjeneste som bare delvis løser hennes problemer, men som samtidig gir stor verdi et annet sted. De besparelsene en sosial entreprenøriell innovasjon kan representere, kan det også hende man må se langt fram i tid, før man får bevis for. Et offentlig marked som handler avdelingsvis, på bakgrunn av akutte problemer innenfor rammen av årlige budsjetter, ikke med fokus på langsiktig forebyggende effekter, gir derfor ikke det beste grunnlaget for sosial innovasjon. Budsjettstrukturer (avdelingsbudsjett) og kortsiktige budsjettthorisonter på ett år vil fungere kontrainnovativt. Slike mekanismer må motvirkes.

De kravene som normalt stilles til forsvarlige beslutningsgrunnlag i offentlig sektor «forutsetter at grensesnittene mellom plan for inneværende budsjettår, rapportering for det foregående året og plan for kommende budsjettperiode settes i sammenheng. Sammenhengen skal komme til uttrykk i de sentrale styringsdokumentene som Prop. 1 S, tildelingsbrev og årsrapport til sammen utgjør. Kravet til godt beslutningsgrunnlag forutsetter med andre ord en god balanse mellom det årlige og flerårige perspektivet» (NOU 2015:14). Slik fungerer det imidlertid ikke alltid i kommunal praksis, skal vi tro en rekke fortellinger fra aktørfeltet, slik de ble fortalt i både fokusgruppeintervjuer og workshops. Grunnstrukturen i offentlig økonomistyring virker i hovedsak å være vinklet inn på årlig budsjettbalanse. Organisasjonsforskerne Carlisle & McMillan sier at store komplekse organisasjoner som det kommuner og andre offentlige etater/avdelinger ofte er, trenger «..å danse mellom en tilstand på kanten av kaos og en tilstand på kanten av stabilitet for å skape en vedvarende fordel på innovasjonsområde» (Carlisle & McMillan i Aasen og Amundsen, s. 281). Vi er usikre på om denne dansen er en vanlig praksis i norske kommuner.

Kommunene og andre offentlige tjenestekjøpere er sentrale og helt nødvendige aktører dersom det skal skapes et større, mer modent marked for sosial innovasjon. Det må i så fall arbeides med å skape større kulturell aksept, og enkle tiltak for å koble og megle mellom uløste (offentlige) utfordringer og miljøer med ideer og løsningsforslag til disse. I stedet for å utarbeide detaljerte utlysninger med spesifisering av de løsninger man vil ha levert for lavest mulig pris, bør det offentlige i større grad lyse ut, eller på annen måte eksponere de *problemene* som ønskes løst. Kommunens rolle blir da mer å fasilitere møteplasser der det legges til rette for innovasjon og medvirkning. Ett eksempel på et slikt prosjekt er *Morgendagens Generasjonssamfunn*<sup>32</sup>. På Husbankens initiativ inviteres Difi, Innovasjon Norge, Doga og Socentral til et bredt samarbeid om en prosess der kommunen, sosiale entrepre-

---

<sup>32</sup> Se: <https://www.youtube.com/watch?v=ddf4nTqXKjw>



nører, byggherrer, designere og arkitekter arbeidet sammen om å utvikle løsninger på hvordan det skal legges til rette for gode lokalsamfunn, gitt de komplekse utfordringene på mange nivå som demografiske utfordringene i samfunnet representerer.

Oslo kommune, ved Avdeling for næring og eierskap, arrangerte nylig en åpen møteplass der de inviterte til innspill fra frivillige organisasjoner, sosiale entreprenører og andre virksomheter, om hvordan kommunen kunne legge til rette for innovasjon i anskaffelse av løsninger på arbeidsledigheten i to bydeler. Det er også et eksempel på et tiltak som kan fremme innovasjon.

En videre styrking og spredning av offentlige ansattes innkjøpskompetanse, og åpenhet i forhold til hvordan dette kan gjøres vil kunne bidra til å utvikle det offentlige markedet for sosial innovasjon.

Det finnes allerede en innarbeidet modell for Innovativt partnerskap for offentlige anskaffelser. Ordningen handler om å eksponere utfordringer i stedet for løsninger, med fokus på innovasjon, ikke pris. Problemet er at dette ofte er knyttet til svært store prosjektet med omfattende dokumentasjonskrav, krav om gode referanser for aktører som ønsker å posisjonere seg for slik dialog/prosess, og svært tidkrevende prosedyrer som små og/eller nystartete virksomheter opplever som vanskelige. Det kan derfor tyde på at det bør utvikles en mer tilpassede *småskala modell eller prosess for sosiale utfordringer*, etter modell av «Morgendagens generasjonssamfunn». Kommunene, som er den naturlige «kompetansemegleren» her, må i så fall utvikle en ny rolleforståelse og ny rollekompetanse, jfr. blant annet avsnitt 6.2.3. om kompetanseheving.



### 6.2.6 Videreføring og vitalisering av den nordiske dimensjonen

Nordisk ministerråds rapport (TemaNord 2015) tok til orde for et antall tiltak som svar på de utfordringene som ble kartlagt i det arbeidet. Disse forslagene er bare i beskjeden grad fulgt opp fra norsk side. Vi vurderer flere av forslagene som gode oppfølgingstiltak, også i lys av vår kartlegging. Ett av dem er å utforme et felles nordisk forskningsprogram som vil kunne følge opp flere av respondentene i denne studiens etterspørsel etter mer kunnskap. Den nordiske rapporten tar også til orde for et felles nordisk forskningscenter og sterkere nordiske nettverk. Fordi den nordiske velferdsmodellen gir de nordiske landene mange felles utfordringer, tror vi det er fornuftig å holde den nordiske dimensjonen på dette arbeidet levende. Det vil være naturlig å videreføre diskusjonen med våre nordiske naboer innenfor rammen av en årlig møteplass – en nordisk SE-konferanse med et program som gir rikelig rom for dialog, kunnskapsdeling og nettverksbygging, ikke bare foredrag. Vi foreslår at det fra norsk side tas en initiativ for en slik bred nordisk så snart det lar seg gjøre.

### 6.2.7 Kunnskap om- og økt bruk av sosialt entreprenørskap i skoleløpet.

Det er fra flere hold understreket at det er behov for å styrke innovasjonskunnskap og entreprenørielle ferdigheter i skolen. Ungt entreprenørskap (UE) er en viktig aktør i dette bildet, de har også i det siste økt sin innstas i forhold til sosialt entreprenørskap med en egen i

klasse i elev-/studentkonkurranser med egne priser for sosialt entreprenørskap. Det er også igangsatt et arbeid, så langt vi vet, i samarbeid mellom Kavlifondet og UE for å vitalisere den sosialentreprenørielle profilen/kompetansen i UEs produktportefølje.

Vi tror det vil være klokt også å sette av statlige penger og initiere målrettede tiltak for å skape oppmerksomhet og kunnskap om sosial innovasjon og –entreprenørskap innenfor det økende feltet av interesse og aktiviteten knyttet til entreprenørskap generelt i norsk skole (og barnehage), også utenfor UE-rammen. Et slikt arbeid bør kunne ses i sammenheng med norsk innsats for FNs bærekraftsmål. Det åpner opp et egnet felt for skolerettet sosialt entreprenørskap.

En systematisk økt innsats for entreprenørielle holdninger og ferdigheter i skolen vil kunne passe godt inn i det pågående arbeidet med *Strategi for fagfornyelsen* (Kunnskapsdepartementet, 2017) som nå pågår som oppfølging av Stortingsmelding 28 (2015–2016) *Fag – Fordypning – Forståelse – En fornyelse av Kunnskapsløftet*. I strategien for fagfornyelse foreslår regjeringen en prioritering av tre tverrfaglige temaer: demokrati og medborgerskap, bærekraftig utvikling, og folkehelse og livsmestring. Alle de tre temaene vil relativt lett kunne aktualiseres og operasjonaliseres i et målrettet arbeid med sosialt entreprenørskap i skolen.

I tillegg til økt kunnskap om sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap som aktuelt tverrfaglig tema i skolens faglige innhold, mener vi skolen også er en velegnet arena for å utvikle flere konkrete forsøk med operativ sosial innovasjon. En rekke initiativer er allerede i sving, *Kronprinsparets Fond* har besluttet å fokusere sin innsats/bidrag til dette feltet, se eksempler på konkrete entreprenørskap på deres webside<sup>33</sup>.

Skolen er etter manges vurdering en svært god arena for å teste ut sosiale innovasjoner fordi alle norske barn/ungdommer i prinsippet er samlet der, noe som gjør arenaen spesielt egnet som handlingsrom for å arbeide kreativt med problemer både av miljø/klimakarakter, og entreprenørielt arbeid for å forebygge alle former for utenforskap blant barn og ungdom; problemer som mobbing, angst, spiseforstyrrelser, rus, ensomhet, psykisk uhelse og flere andre sosiale belastninger som kan oppstå av- eller utspille seg i skolehverdagen.

Så interessant synes flere av våre informanter at det er med sosial innovasjon og entreprenørskap i skolen at det bør vurderes å opprette et eget nettverk for erfaringsutveksling, kompetanseutvikling, spredning av gode eksempler, diskusjon av faglige og metodiske utfordringer, mv. for sosialt entreprenørskap i skolen. *Et nettverk for sosialt-skoleentreprenørskap* med deltakelse fra sosialfaglige-, skolefaglige/pedagogiske- og sosialpedagogiske miljøer, skoleeiere, praktiserende pedagoger, innovasjons-eksperter, elevorganisasjoner, fagforeninger, UE, og statlige forvaltningsetater, vil kunne gi SE på dette feltet et løft, slik målsettingen med denne rapporten er. Det det virker naturlig at Kunnskapsdepartementet tar det første initiativet for å få et slikt nettverk opp og gå.

TemaNord rapporten fra Nordisk ministerråd (TemaNord 2015) nevner spesielt behovet for å innlemme sosialt entreprenørskap i videregående skolers studieprogram for yrkesfag. Et fag-emne i sosialt entreprenørskap på yrkesfag i videregående skole vil kunne kombinere

---

<sup>33</sup> <http://kronprinsparetsfond.no/prosjekter>

økonomiske/administrative fag og helse/sosialfag på en interessant (innovativ) måte. Vi mener dette bør følges opp fra Kunnskapsdepartementet med en pilot hvor en eller to videregående skoler får i oppdrag å utvikle et utkast til fagplan for et slikt fag/emne *parallelt med at det prøves ut*. Vi tror det i tråd med innovasjonsfagets karaktertrekk, er viktig at dette ikke utvikles som et ferdig skrivebordsprodukt *før* det testes ut.

### 6.2.8 Et årlig marked for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap.

En idé som dukket opp fra deltakerne under arbeidsøkten «Tre forslag til regjeringen», som vi avsluttet workshoparbeidet med i Bodø, Stavanger og Oslo, og som vi finner grunn til å videreføre i dette forslagssettet var å etablere en stor, pulserende, inspirerende og oppmerksomhetsskapende «markeds plass» hvor uløste sosiale problemer møter ideer, og hvor gode eksempler deles, og kanskje premieres. *Social Challenges Innovation Platform* lanserte i mai 2017 et nytt EU initiativ som skal skape *et digitalt økosystem* med mål om å koble uløste sosiale og miljørelaterte utfordringer med sosiale entreprenører og samfunnsinnovatører<sup>34</sup>. Dette bør undersøkes nærmere enn hva denne utredningen har hatt rammer og tid for. På en rekke andre områder finnes liknende konsepter som det vi her kommenterer. Det nasjonale «Markedet for scenekunst» i Sandefjord er en nyttig sammenlikning<sup>35</sup>. Ferdts årlige Sos-Ent konferanse har i noen grad fungert som en møteplass mellom «problemeiere», «problemløser» og «problemløsnings-finansierer», men vi tror dette kan tas enda lenger ut i et stort arenakonseptet, og at den viktigste eieren av dette samfunnsoppdraget (staten) bør stå bak. En lavterskel arena/markeds plass vil kunne styrke læring på tvers, skape en nasjonal markør for å synliggjøre feltet (mange respondenter melder om opplevelser av å tilhøre et felt som er lite synlig), og arenaen vil ufarliggjøre kombinasjonen av børs og hospital. Slike event kan også arrangeres lokalt/regional, der kommuner, NAV og andre kan kommunisere uløste behov, hvor det så kan mobiliseres og genereres flere nye løsninger for sosial verdi i norske lokalsamfunn, slik vi har kommentert ovenfor under 6.2.5. at det f.eks. finnes forsøk på.

### 6.2.9 Insentiver for innsats rettet mot sosialt entreprenørskap i virkemiddelapparatet

Det eksisterende virkemiddelapparatet har ikke spesielt gode betingelser for å kunne yte støtte til sosiale entreprenører. Kunnskap og forståelse er lite utviklet, svært lite penger må sies å være øremerket formålet, og vi har funnet få eksempler på oppdragsbrev eller retningslinjer som underbygger en støtte til-/satsing på sosial innovasjon i Norge. Næringsklynger, næringshager, inkubatorer og bedriftsnettverk er velprøvde innsatser i norsk samfunnsliv med signifikante resultater for norsk verdiskaping. Det finnes flere private initiativer for å skape nettverk og inkubatorvirksomhet på SE-feltet, men det mangler et tydelig samfunnsoppdrag med bevilgninger og oppfordringer fra det offentlige virkemiddelapparatet. Den offentlige retorikken ser ut til å ligge et godt stykke over nivået for offentlig politikk og

<sup>34</sup> [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=9141&lang=en](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=9141&lang=en)

<sup>35</sup> <https://www.markedet.org/>

virkemidler på området (Kobro 2017). Det finnes lite støtte og knapt noen insentiver for styrking av entreprenørskap og innovasjon på det velferdspolitiske området.

Vi mener at den tverrdepartementale arbeidsgruppen knyttet til feltet, bør gå gjennom oppdragsbrev for underliggende etater, direktorater og distribuerte statlige myndigheter med tanke på å foreslå tydeligere mandater, oppfordringer og forpliktelser for å styrke sosial innovasjon og samarbeid med sosiale entreprenører. Husbanken fikk et slikt sterkt signal i 2014 i den nasjonale strategien *Bolig for velferd*, med en anmodning om å stimulere til nytenking og sosial innovasjon. Vi har sett i studien at det har fungert som et mandat til handling for å utforske nye modeller og samarbeidsformer innenfor det boligsosiale området. Flere statlige myndigheter bør kunne få slike eksplisitte bestillinger/oppdrag for å øke denne utredningens målsetting om økt sosial innovasjon, såfremt det er et offentlig ønske.

#### 6.2.10 Gå gjennom kommunenes, NAV- og andre offentlige aktørers innkjøpsregler og praktisering av dem

KMDs inspirasjonshäfte *Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og idéer*, har et eget kapittel; «Myter om offentlige anskaffelser» (KMD 2017) hvor det står: «Reglene for offentlige anskaffelser er ikke så rigide som mange tror. Det finnes et handlingsrom som også offentlige virksomheter og sosiale entreprenører kan utnytte. Men det offentlige må passe på likebehandlingen av leverandørene», før det så vises til en gjennomgang av noen såkalte myter. Oversikten er nyttig, men det later til å være lite tvil blant våre respondenter om at mytene i høy grad lever som retningslinjer for saksbehandlere i en rekke offentlige sammenhenger. Mytene må derfor først og fremst avlives gjennom kunnskapsutvikling ute i offentlig sektor. Mye tyder der på at alt ikke er myter. Vi har i studiens gang hørt mange konkrete fortellinger om både NAV-regler, UDI-bestemmelser, Innovasjon Norge retningslinjer og kommunal praksis som åpenbart virker kontra-innovativt, ikke bare for de aktuelle entreprenørene som møter dette, men i stor grad også for det norske samfunns evner til å håndtere sosiale utfordringer.

I en rapport fra KS utført av Menon i 2016, pekes det på at det er for svake insentiver hos offentlige innkjøpere til å gjennomføre innovative anskaffelser (Bugge et.al. 2016). De avanserte FOU-drevne innovative anskaffelsesprosedyrene utgjør en svært liten del av norske kommuners reelle befatning med anskaffelser. Det som vil gi mest innovasjonseffekt på anskaffelsesområde, vil være å alminneliggjøre en praksis hvor alle kommuner og alle typer anskaffelser – også sosiale - søker innovasjonshøyde også i mindre dagligdagse anskaffelser.

Vi forslår at det gjennomføres ett eller flere arbeidsseminarer/workshops hvor brukere, lovgivere og forvaltere, sammen går gjennom erfaringer med dagens regelverk, og sammen identifiserer hva som skaper *de-facto* hindre, og hva som gir muligheter for sosial innovasjon i tverrfaglige og tverrsektorielle kontekster som det sosial innovasjon som regel er avhengig av å vokse i. Noen kommuner er gode, og gode eksempler bør samles inn og spres. I dag blir kunnskap om gode eksempler litt for tilfeldig spredt.

### 6.2.11 Tydeliggjøring av overordnet ansvar

«Man kan ikke organisere seg til endring og omstilling, har jeg blitt fortalt. Vel, min erfaring - etter tre år i offentlig sektor med endring som mandat, er at du ikke har sjans til å berede grunnlag for radikale endringer uten å først løse opp i etablert silo-organisering, manuelle arbeidsprosesser og tradisjonell maktfordeling», sa Innovasjon-Norge direktør Anita Krohn Traaseth under «Innovasjonstalen» 31. mai i år, og vi gir henne langt på vei rett.

I øyeblikket er det vanskelig for utenforstående å forstå hvor det statlige ansvaret for sosialt entreprenørskap ligger. Det var tydelig at stortingspolitikkerne i panelet på Ferd's debattmøte på Litteraturhuset 24.mai i år, mente at det ikke var noe enkelt fagdepartement som satt med hovedansvar for feltet. Vårt inntrykk er at det skal løses gjennom samordning i en tverrdepartemental arbeidsgruppe, hvor ASD har det koordinerende ansvaret. Selv om spørsmålet om hvor ansvaret burde ligge, og om det bør ligge ett sted eller være som i dag; spredt over flere, ble reist i vår dialog med aktører i studien, skapte ikke spørsmålet særlig engasjement. Under Ferd-debatten derimot, var det tilløp til debatt. Først ble ideen om at ett departement bør styre den statlige innsatsen, hevdet fra et hold. Dette ble straks imøtegått fra en annen i panelet, som mente dette kunne føre til at de som *ikke* får slikt ansvar, vil fristes til å toe sine hender. Det siste synspunktet fikk talsmannen for det første argumentet til å snu...

Vi mener også det er gode grunner til at fagfeltet bør innarbeides i flere fagdepartementer, og at sosialt entreprenørskap innføres, styrkes og synliggjøres i det eksisterende virkemiddelapparat som departementene har ansvar for, hvert på sitt felt. En tyngre satsing framover vil aktualisere kjernesporsmål for flere fagavdelinger; justis, finans, helse, sosiale og arbeid, skole/utdanning, forskning, integrering, likestilling, kultur, klima og miljø, lokalsamfunnsutvikling, osv. «Det er en voksende erkjennelse av at de politiske og administrative systemene står overfor stadig mer sammensatte og komplekse utfordringer. Politikkområder følger ikke etablerte administrative inndelinger, men er tverrsektorielle og krever innsats fra flere sektormyndigheter og nivåer for at sentrale politiske mål skal nås» (Difi-rapport 2014:07, s. 2). Vi mener derfor at fagfeltet ikke skal legges i ett departement.

*En spredning forutsetter imidlertid også samling for å unngå utydeliggjøring og utvanning.* Det virker naturlig at det koordineres som i dag, i et tverrfaglig/departementalt arbeidskollegium med personer/funksjoner som både har *tidsressurser, kompetanse, innflytelse og myndighet* i egne departementer, slik at en samordningen ikke blir uforpliktende. Vi tror at et slikt tverrfaglig arbeidsfellesskap bør ha en ledelse og et budsjett, ikke bare en koordinerende funksjon. Flere av de forslagene vi tar til orde for å følge opp i dette kapittelet, forutsetter både vilje og evne, og et budsjett, for handling fra flere departementer og underliggende etater i en tyngre samordnet innsats.

### 6.2.12 Fokus på skalering

Helse, omsorg og velferdsområdet som sosiale entreprenører oftest opererer innenfor, representerer store kostnader. Innsparinger og/eller radikale endringer på disse områdene utgjør et stort potensial for kombinasjoner av økonomisk effektivitet og sosial verdiskaping. Flere av respondentene i workshopene pekte på utfordringer med å skalere gode løsninger *etter at de hadde demonstrert sin nytte i mindre målestokk*. Utfordringen handlet da ikke

lenger om å test ut eller å pilotere, men i å skalere. Skalering handler ofte om å kopiere løsninger fra et lokalt nivå opp til et nasjonalt eller å spre en modell eller metode fra ett område flere andre sammenliknbare områder. Det vil gagne feltets samfunnsmessige effekt om skalering gjøres enklere. De aller fleste initiativene vi og respondentene i undersøkelsen kjenner til, forblir små og sårbare, hvis de da i det hele tatt overlever, selv om det finnes unntak.

Kunnskapen, øvelse og veiledningskompetanse om skalering av sosialt entreprenørskap befinner seg spredt og fragmentert på litt tilfeldige steder hos private fondsforvaltere og i enkeltstående kommunale/regionale veiledningskontor. Vi har også informasjon i vårt materiale som tyder på at representanter for offentlige myndigheter i NAV og kommunene later til å mene at sosialt entreprenørskap helst *skal være smått*, en holdning som i prosessen ble fanget opp i tegningen til høyre.

For å stimulere skalering og bidra til at flere sosiale entreprenørskapsvirksomheter overlever, bør det initieres og organiseres et dedikert arbeid med å identifisere løsninger som har vist gode resultater for skalering. Det bør trekkes lærdom av vellykket skalering, og kunnskap og veiledning om dette bør bli gjort kjent og tilgjengelig, uavhengig av lokalitet eller nasjonalitet. Nettverket av europeiske forskere på feltet [EMES](#), sitter med kunnskap om gode skalerings-erfaringer i større utstrekning enn vi finner plass til å gjøre fylldig rede for her. Veiledningsmateriell og en lærings-struktur for skalering av sosialt entreprenørskap bør vurderes som eget oppfølgingspunkt. Dette kan knyttes til pkt. 6.2.3. ovenfor.



### 6.3 En stor idé til slutt

Vi har i Norge de seneste 10-15 årene hatt en rekke tematiske verdiskapingsprogram gående. Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon, verdiskapningsprogram for naturarv, verdiskapningsprogram for kulturminner og tilsvarende for lokale og regionale parker. Selv om de hver for seg retter seg inn mot et spesifikt tema, er flere av dem evaluert med svært gode resultater, og med en betydelig positiv vektlegging av de allianser, den tverrfagligheten og de innovasjonene programmene har skapt gjennom å mobilisere brede og komplementære kompetansmiljøer og nettverk (Bråtå m. fl. 2006). Verdiskapningsprogrammene har på sitt beste skapt ny kunnskap, ny aktivitet, økt omsetning/aktivitet og utviklet nye modeller og forståelse på fagområder som peker langt utover selve programmets tematiske rammer og tidshorisont.

**Et verdiskapningsprogram for sosial innovasjon bør vurderes.** I så fall vil det være naturlig at flere av de ovenfor nevnte punktene 6.2.1. – 6.2.12. innlemmes i et slikt program.

Et verdiskapningsprogram er en bred offentlig tilrettelagt satsing på et felt hvor en rekke ulike aktører fra flere sektorer, næringer, interesse miljøer etc. går sammen om å realisere verdier de hver for seg ikke kan klare. Det ligger et bredt verdiskapningsbegrep til grunn for slik satsing; kulturell-, økologisk-, sosial- og økonomisk verdiskaping er eksempler som er

blitt brukt (Haukeland og Brandzæg 2009). En slik satsing vil kunne ta opp i seg de sammensatte problemstillingene med krav om «hybride» løsninger som preger sosialinnovasjonsfeltet, og som vi har kommentert flere steder ovenfor. En programsatsing kjennetegnes av et lengre tidsperspektiv, tyngre felles finansiell- og annen resursmessig satsing, i et bredere partnerskap enn det mange prosjektsatsinger ofte gjør.

## 6.4 Avslutning

---

Det er hos brukere og pårørende vi vil identifisere både problemene og finne mange av framtidens løsninger, når det gjelder velferdssamfunnets utfordringer framover. Det er sannsynligvis i helse og omsorgsområdet de mest prekære utfordringene vil være, mens løsningene godt kan befinne seg i andre «sektorer» (vi har nevnt skolearenaen spesifikt ovenfor), hvis vi nå fortsatt skal bruke sektorbegrepet som vi har argumentert for i stadig mindre grad fungerer dekkende for hvordan verden ser ut og ting fungerer i praksis.

Flere vil komme til å leve lenger med kroniske sykdommer, det blir færre arbeidshender per omsorgsmottaker, og offentlige budsjetter vil sannsynligvis få tiltakende voksesmerter. Samtidig vil det fortsatt oppstå nye og flere utfordringer i skolehverdagen, i det lokale integreringsarbeidet for flyktninger og innvandrere, behov for rusbehandling og rusforebygging blir dessverre ikke borte, ensomhet blant eldre, kognitiv svikt, tilbakefall til kriminalitet, lokale utfordringer fra globale klimautfordringer, å få flest mulig folk i arbeid osv, - det vil være omfattende innovasjonsbehov på mange kjente, og for oss også foreløpig ukjente, områder i framtiden. Det vil derfor etter all sannsynlighet være utfordringer nok både for *intraprenører*; innovatører innenfor etablerte organisasjoner, og *entreprenører* med nye forslag og løsninger utenfor rammene av NAV, kommuner og andre etablerte fag og forvaltningsstrukturer. Framtiden vil med andre ord by på utfordringer som må løses i felleskap og samskaping mellom innbyggerne, idérike innovatører i sivilsamfunnet, frivillige organisasjoner, private investorer og det offentlige tjenesteapparatet, med flere. Det vil kreve ny kompetanse, endrede holdninger, åpenhet for nye modeller, tilgjengelige virkemidler, og nye nettverk i et samfunn som allerede er mer hybrid enn det er sektorisert (Brøgger, 2017).

Om en utvikling med mer sosiale entreprenører i en slik velferdsstat er ønskelig, positiv eller nødvendig, ligger som nevnt innledningsvis, utenfor denne utredningens mandat å kommentere. Utredningens forutsetning er at innovasjon i det sivile samfunnet er ønskelig. Noe slik innovasjon kan, og vil sannsynligvis i noen grad, oppstå av seg selv. Men når det er et ønske å få *mer* av det, er det uheldig om det finnes mange og høye barrierer som hindrer dette.

Retorikken rundt sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap har ofte en sterkt normativt karakter av å *promotere* slik virksomhet (Kobro, 2017). Det er en underliggende forutsetning for denne utredningen at barrierer og muligheter for feltet skal identifiseres, uten å gi vesentlig plass til diskusjoner *om* – og i tilfelle *hvorfor* slik aktivitet skal fremmes. På grunnlag av en rekke casestudier (15 større byer i 9 europeiske land), reiser Taco Brandsen et.al. et spørsmål i avslutningskapitlet på boka *Social Innovations in the Urban Context* (2016) om det nå er så sikkert at alt sosialt entreprenørskap er av det gode? De tyr til en metafor fra tidenes kanskje mest berømte «spaghetti western», idet de viser til at sosialt entreprenørskap både kan være "good", "bad" og "ugly". "Good" fordi sosiale innovasjoner kan løse

definerte sosiale problem og bidra til å styrke samfunnets evne til å takle press og forandring på en måte som skaper tydelig sosial verdi. "Bad", fordi arbeidet med sosiale innovasjoner kan ha begrenset effekt for sammensatte og ofte motsetningsfylte sosiale problemer hvor kvalitet oppnådd ett sted kan føre til reduksjon et annet sted. "Ugly" er et begrep som dekker oppfatninger og diskurs som spør om sosiale innovasjoner egentlig er noe annet enn det gir seg ut for; at det egentlig er en kommersialisering av samfunnets hjelpsomhet og undergraving av frivillig altruisme (Ibid. s.303). Det er som vi har vist i denne rapporten, en rekke gode grunner til at den norske velferdsstaten i framtiden bør rigges for bedre ivaretagelse av sosialt entreprenørskap. Vi tror likevel det er klokt om feltets ofte åpenlyse normative karakter erkjennes, slik at framtidig tilrettelegging i offentlig regi, fremmer sosialentreprenørskapets gode sider, og unngår å stimulere de eventuelt dårlige.

Vi har identifisert sosialentreprenørers kjennskap og bruk av et temmelig fragmentert, og etter deres egen vurdering, krevende sett med virkemidler for økt sosial innovasjon. En rekke hindre mot slik sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap er identifisert. De kan fjernes, eller bygges ned. Vi har pekt både på hvilke de er og tatt til orde for noen tiltak som vi mener vil være målrettede fornuftige innsatser i arbeidet for å skape muligheter og overkomme hindre.

Ytterligere detaljering om hvordan innsatsene eventuelt kan eller skal gjennomføres må utredes og planlegges utenfor rammen av denne utredningen.



# Referanser

- Aasen, T.M. og O. Amundsen (2016) *Innovasjon som kollektiv prestasjon* (2016) 2. opplag. Gyldendal akademisk. Oslo
- Adler, M. & Ziglio, E. (2002) *Gazing Into the Oracle – The Delphi Method and its application to Social Policy and Public Health*. Jessica Kingsley Publishers. London
- Arnstein, S.R. (1969), A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. Volume 35, 1969 - Issue 4 Pages 216-224. Published online: 26 Nov 2007. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944366908977225>
- Bason, C. (2010) *Leading Public sector innovation*. The Policy Press. Bristol.
- Bugge, M., K. Wifstad og E. Skogli (2016) *Spredning av innovative anskaffelser i norske kommuner*, Menon Publikasjon nr.13/2016. NIFU
- Brøgger, B. (2017) *Sosialt entreprenørskap i Norge*. Cappelen Akademisk. Oslo
- Bråttå, H.O., V. Johansen, K.V. Stubberud og J. Vaagland (2006) *Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – en midtveisevaluering*. Østlandsforskning. ØF-rapport 12/2006
- Christensen, C. M., H. Baumann, R. Ruggles, & T. Sadtler (2006). Disruptive Innovation for Social Change, *Harvard Business Review*, desember 2006.
- Christensen, C. M., R. Bohmer & J. Kenagy, (2000). Will Disruptive Innovations Cure Health Care?, *Harvard Business Review*, september 2000.
- Christensen, T. & P. Lægreid (2004) *The fragmented State. The Challenge of combining efficiency, institutional norms and democracy*. Working paper nr. 3. Bergen: Stein Rokkan Center for Social Studies.
- Copus, A., A. Berlina, L. Perjo, L. Jungsberg, Å. Minoz and H.R. Sigurjonsdottir, NORDREGIO (2016). *Territorial Social Innovation in the Nordic Countries and Scotland. A review of the evolution of Social Innovation, and its governance context*. May 2016
- Defourny, J. and M. Nyssens, (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. WP no. 12/03.
- Defourny, J. and Nyssens, M., (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and differences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32–53.
- Deutsch, K.W. (1963) *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*, NY: Free Press.
- Dey P. and Steyaert C. (2010) *The Politics of Narrating Social Entrepreneurship*. *Journal of Enterprising Communities* 4(1): 85–110.
- Eimhjellen, I. og J. Loga (2016) *Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge*. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport 9 – 2016

- EU/OECD (2015) Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises - Policies for Social Entrepreneurship. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015
- European Commission/The Commission Expert Group (2016) *Social enterprises and the social economy going forward. A call for action from on Social Entrepreneurship* (GECES), London. October 2016
- European Commission (2015) *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Synthesis Report*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. London
- European Commission & OECD (2016) *Social impact bonds: State of play & lessons learnt*. The European Commission's DG Employment, Social Affairs and Inclusion
- Fuglesang, L., R. Rønning and B. Enquist (ed) (2014). *Framing Innovation in Public Service Sectors*. Routledge. NY.
- Garmann-Johnsen, N.F, og T. Stalsberg Mydland (2016) *Velferdsobligasjoner som finansieringsmodell for sosialt arbeid*. Rapport fra forprosjekt. Agderforskning.
- Gotvassli, P. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Grieco, C (2015) *Assessing Social Impact of Social Enterprises - Does One Size Really Fit All?* SpringerBriefs in Business.
- Guribye, E. Mot 'Kommune 3.0'? *Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal*. FoU-rapport nr. 3/2016. Agderforskning.
- Gustavsen K., og L.U. Kobro (2012) *Sosialt entreprenørskap som ledd i innsatsen mot fattigdom*. Telemarksforskning. TF-rapport nr. 305. Bø.
- Hansen, M.T. (2009) *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*.
- Hauge, H.A. and T.M. Wasvik (2016) *Social Enterprise as a Contested Terrain for Definitions and Practice: The case of Norway*, i Lundgaard Andersen, L, M.Gawell and R. Spear (ed) *Social entrepreneurship and Social Enterprises*. Nordic Perspectives.
- Haukeland, P.I. og B.A. Brandtzæg (2009) *Den brede verdiskapingen - Et bærekraftig utviklingsperspektiv på natur- og kulturbasert verdiskaping*. Telemarksforskning. TF-notat nr. 20/2009
- Håland, E., C. Tønseth, S. Tøsse, L.A. Aarsand (red) (2011) *Voksne. Læring og kompetanse*. Gyldendal Akademisk. Oslo
- Innovasjon Norge. (2017) *Drømmeløftet 2017 - Innspill til ny retning for offentlig-privat innovasjon. En innsamlingsrapport om innovasjon i og for offentlig sektor*. Innovasjon Norge Oslo, 31. mai 2017.
- KMD (2017) *Inspirasjonshefte. Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og idéer*. KMD. Oslo.
- Kobro, L. (2017) *Sosialt entreprenørskap på norsk – Politisk retorikk eller ny metodikk?* Stat & Styring 1/2017.
- Kobro, L.U. and E. A. Andvig (2017) *Social innovation and entrepreneurs in the Norwegian context, on the outskirts of a European discourse*. Conference paper to the 6th EMES International Research Conference on Social Enterprise.

- Koch, P. and J. Hauknes (2005) *Innovation in the Public Sector*, Publin Report No. D20; *On innovation in the public sector*. NIFU STEP, Oslo
- Kerlin J.A. (2010) *A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise*. *Voluntas* 21(2): 162–179.
- Kroken R. og O.J. Madsen (red) (2016) *Forvaltning av makt og moral i velferdsstaten. Fra sosialt arbeid til "arbeid med deg selv"?* Gyndendal forlag. Oslo
- Kunnskapsdepartementet (2017) *Strategi for fagfornyelsen - av Kunnskapsløftet og Kunnskapsløftet samisk*.
- Langeland, O., (2006) *Entreprenørskap og risikokapital*, i Spilling, O.R. (red) *Entreprenørskap på norsk*. 2.Opplag. Fagbokforlaget, Bergen.
- Loga, J. (2017) *Frivillighet og forretning. En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sector. Rapport 2016:8 Bergen/Oslo
- Moore, M. (1995) *Creating public value. Strategic management in government*. Harvard University Press. Cambridge.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. and Mulgan, G. (2010). *Social Innovator series: Ways to design, develop and grow social innovation*. NESTA. The Young Fondation.
- Newell, S., Robertson M. Scarbrough H. & Swan J. (2009) *Managing Knowledge Work*. (2<sup>nd</sup>. edition) Palgrave Macmillan. NY.
- Nielsen, S.L., K. Klyver, M.R. Evald and T. Bager. (2012) *Entrepreneurship in theory and Practice. Paradoxes in play*. Edwald Elgar Publishing Limited. Cheltenham UK.
- NOU 2016:7 *Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn*.
- OECD/EU (2017), *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD Publishing Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>
- Pestoff, V. (2016) *The Devil is (often) in the details: Co-production, Participatory Democracy and Democratic Governance*. Paper for the IIAS Study Group on Co-production, Tampere, Finland, 13-14 June, 2016.
- Pestoff, V. and Hulgård, L. (2015) *Participatory Governance in Social Enterprise* VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, *Official journal of the International Society for Third-Sector Research*, 26(6).
- Ringholm, T., H. Teigen, og N. Aarseth (red) (2013) *Innovative kommuner*. Cappelen Damm. Oslo.
- Røiseland, A. og S.I. Vabo (2012) *Styring og samstyring – governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R. and M. Knutagård (2015) *Innovation in Social Welfare and Human Services*. Routledge. NY.
- Rønning, R. og L. Fuglesang (2015) *Innovasjon i offentlig sektor – en nødvendig øvelse innen trange rammer? I Willumsen og Ødegård (red.) 2015. Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. Fagbokforlaget.

TemaNord (The Nordic Council of Ministers) (2015) *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden*. Copenhagen.

Stortingsmelding nr. 28 (2015–2016) Fag – Fordypning – Forståelse — En fornyelse av Kunnskapsløftet.

Tankesmien Agenda (2016) Sosialt entreprenørskap i Norge. Policynotat

Tranøy, B. S. og Ø.Østerud. (2001) Den Fragmenterte staten: reformer, makt og styring. *Makt- og demokratiutredningen 1998-2003*. Gyldendal akademisk. Oslo

Von Krogh, K., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.

Willumsen, E. og A. Ødegård (red) (2015) *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling*. Fagbokforlaget. Oslo

## VEDLEGG 1

### Spørsmål til «ekspert-panelet» (Delphi-metode)

---

**SPØRSMÅL:**

1. Uten å bruke tid på å slå opp og lete etter definisjoner eller annet andre steder; hvordan vil du kort beskrive de viktigste kjennetegnene ved sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap?
2. Hva er dine erfaringer med sosialt entreprenørskap og sosiale entreprenører?
3. Når du ser framover mot velferdsstatens framtid, la oss tenke oss ti år fram: Hvilken rolle tror du sosialt entreprenørskap vil komme til å spille?
4. Hvis vi spør deg hvilken rolle du fra din side ønsker at sosialt entreprenørskap skal spille i det norske samfunnet framover, vil svaret da bli annerledes enn i spørsmålet ovenfor, i tillegg hvordan?
5. Hva er, etter dine vurderinger, de viktigste barrierene mot framveksten av mer sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i det norske velferdssamfunnet? (Her ser vi gjerne at du tenker en sveip innom hva du kjenner til av både juridiske, økonomiske, politiske og/eller holdningsmessige elementer.)
6. Hvilke grep eller tiltak mener du selv er det viktigst å ta for å få til økt sosial innovasjon i det norske samfunnet i et tiårs-perspektiv?
7. Ut fra din erfaring, hva slags innsats eller incentiv har du møtt eller selv forvaltet som etter din vurdering har styrket/fremmet feltet fram til nå?
8. Hvilke aktører/organisasjoner/forvaltningsenheter el. mener du har hatt viktige roller og hvilke aktører mener de bør ha de viktigste rollen for utvikling av feltet fremover, på hvilken måte?

*Har du andre synspunkter eller kommentarer, så skriver du det nedenfor her. Takk for bidraget!*

---

## VEDLEGG 2.

### SPØRREUNDERSØKELSE OM SOSIALT ENTREPRENØRSKAP

---

Sosiale entreprenører er virksomheter som skaper nye løsninger for udekkede sosiale behov i samfunnet. De bruke en driftsmodell hvor det finnes en eller flere kunder som betaler for varer eller tjenester som produseres, og de inntekten dette salget skaper gir en økonomisk grunnlag for å kunne fortsette å arbeide med å løse de sosiale utfordringene som er virksomhetens formål. Dette kalles ofte en dobbelt bunnlinje, men det sosiale formålet er alltid viktigst. Salgsinntekter er et middel for å lykkes med det sosiale prosjektet.

1. Anser du din virksomhet å være en sosial entreprenør?
  - a. Ja
  - b. Nei
  - c. Vet ikke
  
2. Er produktet dere selger en fysisk vare (ting) eller en tjeneste (en form for service)?
  - a. Tjeneste
  - b. Vare
  - c. Vi produserer og selger begge deler
  
3. Retter deres salg seg hovedsakelig mot en eller flere kunder?
  - a. Hovedsakelig én kunde
  - b. Et lite antall faste kunder
  - c. I et større og åpent marked
  - d. Kommentarer: Åpent felt.
  
4. Retter deres virksomhet seg mot det offentlige eller private markedet?
  - a. Vår(e) kunde(r) er hovedsakelig offentlige aktører
  - b. Vår(e) kunde(r) er hovedsakelig private (personer eller virksomheter)
  - c. Vi selger våre produkter (vare eller tjeneste) til både offentlige og private aktører
  
5. Hvor godt stemmer følgende påstander med dine egne vurderinger av egen virksomhet (Fra 1-6 + Vet ikke/ikke aktuelt)
  - a. Virksomheten vår drives i hovedsak av personer som selv har førstehånds kjennskap til det udekkede sosiale behovet som vi er til for å løse!
  - b. Vi har i vår virksomhet høy kunnskap om de kundene vi selger våre varer eller tjenester til!
  - c. Vi konkurrerer med andre virksomheter som selger liknende varer eller tjenester, men som ikke har et sosialt formål med sin virksomhet!
  - d. Jeg vet godt hvem som er våre viktigste konkurrenter!
  - e. Vår virksomhet er et alternativ til etablerte offentlige tilbud, det kunne like gjerne vært drevet i kommunal regi!
  - f. Vår virksomhet et korrektiv til etablerte offentlige tilbud, det vil ikke la seg gjøre å drive det i kommunal eller offentlig regi!
  - g. De konkurransevilkårene vi møter som sosiale entreprenører, er i hovedsak like som for alle andre entreprenører.
  - h. Jeg opplever mye positiv interesse og goodwill i mitt eget nettverk.

- i. Jeg opplever mye positiv interesse og goodwill fra kommunen og andre offentlige myndigheter.
6. Har din virksomhet mottatt noen form for økonomisk støtte? (filterspørsmål)
  - a. Ja
  - b. Nei
7. Kjenner du til om noen av de følgende aktørene tilbyr støtte til sosiale entreprenører?  
Du kan krysse av for flere alternativer
  - a. Gjensidigestiftelsen
  - b. Sparebankstiftelsen DNB
  - c. Egmont fonden
  - d. Kavli fondet
  - e. FERD, Sosiale entreprenører
  - f. En lokal sparebank
  - g. Norsk tipping
  - h. Idrettsmidler
  - i. LNU - Landsråd for ungdomsorganisasjoner
  - j. Lions
  - k. Odd fellow
  - l. Kronprinsparets fond
  - m. NAV - midler til sosialt entreprenørskap
  - n. Helle Bennet
  - o. Thon
  - p. Sebastians hjerte
  - q. Andre du kjenner til? Fyll inn:
8. Har din virksomhet mottatt finansiell bistand fra noen på listen ovenfor?
  - a. Ja, hvilken? \_\_\_\_\_
  - b. Nei
  - c. Vet ikke
9. Hvilken offentlig aktør har din virksomhet mottatt støtte fra?
  - a. Innovasjon Norge - Etablerertilskudd
  - b. Innovasjon Norge - Arenaprogrammet eller bedriftsnettverk
  - c. Innovasjon Norge - Annet
  - d. Forskningsrådet (utenom Skattefunn)
  - e. Skattefunn
  - f. Fylkeskommunene
  - g. Siva
  - h. Enova
  - i. Vi har ikke mottatt finansiell støtte fra det offentlige
  - j. Hvis aktøren ikke er nevnt i listen, fyll inn her: \_\_\_\_\_
10. Har din virksomhet mottatt annen støtte enn penger, f.eks. rådgivning eller liknende?
  - a. Ja, Hva slags? : \_\_\_\_\_
  - b. Nei
  - c. Vet ikke
11. Hvor nyttig vil du si at dette var for ditt formål eller behov på det tidspunktet du fikk et slikt tilbud (fra 1 til 6)?
12. Hva mener du er de viktigste barrierene mot framveksten av mer sosialt entreprenørskap i Norge? Sett bare tre kryss ved de tre barrierene du mener er de viktigste – selv om du finner flere enn tre ting.

- a. Vanskelig å finne ekstern finansiering til oppstartfasen.
- b. Mangel på offentlige virkemidler rettet mot sosiale entreprenører.
- c. Papirmølla! Alt for mye administrative ting å holde orden på.
- d. Vanskelig å ta seg betalt fordi vi blir oppfattet som en del av «frivillig sektor» hvor alt skal være gratis.
- e. Det offentliges innkjøpsregler og innkjøpsrutiner gjør det vanskelig for sosiale entreprenører å nå opp i konkurransen.
- f. Fordommer fra kommuner, NAV og/eller andre offentlige myndigheter som oppfatter oss som et uttrykk for privatisering av velferdsstaten, og som de er skeptiske til.
- g. Vanskelig å drive virksomhet med «dobbel bunnlinje», manglende erfaring og kunnskap.
- h. Har du andre kommentarer? <Åpent kommentarfelt>

13. Hvilke av tiltakene eller aktivitetene nedenfor mener du vil være de beste for å få til mer sosial innovasjon i det norske samfunnet gjennom sosialt entreprenørskap. Du kan kun sette tre kryss.

- a. Mer opplæring, oppmerksomhet og trening i entreprenørskap i grunnskole og videregående
- b. Private sponsorer og næringslivet må se mer mot det sosiale feltet når de yter sin støtte
- c. Vi må ta i bruk velferdsobligasjoner (social impact bonds) i Norge
- d. Flere skreddersydde offentlige finansieringsordninger for sosialt entreprenørskap, for eksempel hos NAV, Innovasjon Norge, osv.
- e. Større handlingsrom for personer på arbeidsledighetstrygd og i andre NAV-støtteordninger å få lov til å teste ut gründer-ideer og entreprenørskap.
- f. Flere konkurranser og priser, eller andre høyt profilerte tiltak i media som fokuserer på suksessfulle sosiale entreprenører og annet.
- g. Har du egne forslag? Åpent felt \_\_\_\_\_

Har du andre kommentarer? Åpent

## Bakgrunnsvariabler:

**Kjønn:** Kvinne / Mann

**Alder:**

- Under 20 år
- 21 – 30
- 31 – 50
- 51 – 60
- 61 – 70
- Over 80

**Lengde på utdanning – kun ett kryss:**

- a. Ikke fullført folkeskole
- b. Fullført folkeskole
- c. Fullført videregående
- d. Fullført noe høyere utdanning, inntil tre år
- e. Fullført høyere utdanning, hovedfag/master eller minst tilsvarende og mere.

**Inntekt fra det sosiale entreprenørskapet/virksomheten:**

- a. Jeg har fast lønn for å drive med virksomheten fra en organisasjon som står bak arbeidet.
- b. Jeg har min hovedinntekt fra den sosiale virksomheten og er avhengig av at den skaper inntekt.
- c. Jeg dekker mine levekostnader fra annet arbeid /privat kapital
- d. Jeg mottar trygd
- e. Annet:





—  
**Statlige rammevilkår på ramme alvor –  
Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst**  
Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende  
sosial innovasjon

—  
Lars Ueland Kobro, Rolf Røtnes,  
Fernanda Winger Eggen og Cathrine Skar

—  
ISBN 978-82-7206-447-0  
ISSN 2464-3505

—  
[usn.no/sesam](http://usn.no/sesam)

# SESAM

Sosial Innovasjon

Entreprenørskap

Oppdragsforskning

Etter- og videreutdanning