

# Sosialt entreprenørskap

- Økt synlighet og større handlingsrom?

Lars U. Kobro





Lars U. Kobro

## **Sosialt entreprenørskap: økt synlighet og økt handlingsrom?**

© 2019 Lars U. Kobro  
Universitetet i Sørøst-Norge  
Senter for Sosialt Entreprenørskap og Samskapende Sosial Innovasjon  
Porsgrunn, 2019

Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 37

ISSN: 2535-5325 (online)

ISBN: 978-82-7206-541-5 (online)



Utgivelsen publiseres som Creative Commons\* og kan kopieres fritt og videreformidles til andre interesserte uten avgift. Navn på utgiver og forfatter(e) angis korrekt. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.no>

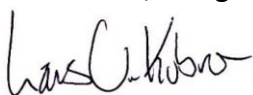
# Forord

Universitetet i Sørøst-Norges Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon (SESAM) har over flere år nasjonalt og internasjonalt, arbeidet tett på sosialt entreprenørskap og sosiale entreprenører. I Norge er sosialt entreprenørskap et framvoksende, og fortsatt litt uklart og utydelig felt. En tverrdepartemental arbeidsgruppe leverte i 2018 en rapport som gir en oversikt over virkemidler og tiltak av relevans for sosialt entreprenørskap I Norge og hvordan innsatsen på dette området kan videreutvikles. Denne rapporten springer ut av dette arbeidet. Det lå ingen forutsetning i oppdraget at vi skulle gjøre noe annet enn å kartlegge internasjonale erfaringer, i lys av en norsk kontekst. Vi har for egen del, i forståelse med oppdragsgiver, utvidet fokuset noe og tatt kartleggingen over i en diskusjon og et forsiktig frampek mot hva materialet kan bety for en eventuell framtidig politikk på området.

Vårt fortolkning av norsk og utenlandske utviklingstrekk med pek framover, har vi gjort i samtaler med flere personer/miljøer som har mer førstehåndserfaringer i feltet enn vi selv har. Vi har konferert internasjonale eksperter fra fire nordiske land pluss Skottland og Nederland. Ekspertene nevnes med navn i kapittel 2. Kirstine Holst Jansen fra sosialentreprenøren *Moving Mamas AS* har vært "faglig sekretær" og nyttig sparringpartner i deler av arbeidet. En stor takk til henne! I tillegg til dette er våre forslag til veien videre i kapittel 3 og 4 konferert med en håndfull personer fra ulike miljøer tett koblet til feltet i Norge. En stor takk også til dem. Fra SESAM har Halvard Vike, Hans A. Hauge og Anne Merete Bjørnerud vært faglige medspillere, mens undertegnede har ledet arbeidet og skrevet notatet.

Til tross for den dialogen vi har hatt med eksperter på området, og de innspill vi har fått underveis fra interne og eksterne ressurser, svarer undertegnede og SESAM alene for rapportens faglige innhold og anbefalinger.

Drammen/Porsgrunn, 12.12. 2019



Lars U. Kobro

Senterleder/prosjektleder

USN/SESAM

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Tre bærebjelker i det sosiale entreprenørskapet .....	4
1.2. Et manglende økosystem .....	5
1.3. Et blikk mot europeiske erfaringer, og noen særlige norske forutsetninger .....	7
<b>2. Innsikt fra utlandet</b> .....	<b>10</b>
2.1. Kort om vår framgangsmåte .....	10
2.2. Sverige.....	11
2.3. Danmark.....	13
2.4. Finland.....	14
2.5. Island.....	15
2.6. Nederland .....	16
2.7. Skottland .....	18
2.8. Et Canadisk innspill.....	22
2.9. Oppsummert fra utlandet .....	23
<b>3. Spor av fremtiden?</b> .....	<b>25</b>
3.1. Inspirasjon og imitasjon .....	25
3.2. Flere velferdsideologier møtes.....	26
3.3. Både næringspolitikk og velferdspolitik.....	27
3.4. Næringsutvikling .....	28
3.5. Velferdspolitik .....	30
3.6. Å blande kortene bevisst.....	32
3.7. Partnerskap for å nå målene .....	35
<b>4. Avsluttende merknader</b> .....	<b>36</b>
4.1. Fra gode intensjoner til effektiv politikk.....	36
4.2. Offentlige anskaffelser for økt innovasjon .....	39
4.3. Effektkontrakter .....	40
4.4. Synlighet og handlingsrom .....	41
<b>Referanser</b> .....	<b>42</b>

# 1. Innledning

**Det har gjennom flere år vært uttrykt ønske i mange fagfelt og politiske miljøer om mer innovasjon i den norske velferdsstaten. En rekke politiske uttalelser og statlige styringsdokumenter peker på *sosialt entreprenørskap* som et felt med store potensialer. Det har vist seg langt enklere å peke på at det er *ønskelig*, enn å vite hvordan det skal gjøres.**

**I dette kapittelet kommenterer vi dette dilemmaet nærmere.**

Utgangspunktet for denne rapporten er et ønske fra Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) om få kartlagt tiltak i de nordiske landene for å gjøre sosiale entreprenører og sosiale virksomheter synlige som mulige samarbeidspartnere for offentlige myndigheter som tjenesteleverandører for kommuner og statlige virksomheter, og som aktører som selger produkter/tjenester i markedet. Ønsket springer ut fra en er en rapport som ble laget av en tverrdepartemental arbeidsgruppe, nedsatt for å vurdere hvordan innsatsen for sosialt entreprenørskap i Norge kan videreutvikles<sup>1</sup>. Rapporten peker blant annet på flere spørsmål og problemstillinger knyttet til en eventuell registreringsordning og andre tiltak for å underbygge synlighet og handlingsrom for sosiale entreprenører. Foruten Arbeids og sosialdepartementet (ASD) besto gruppen av Barne- og likestillingsdepartementet (BLD), Helse- og omsorgsdepartementet (HOD), Justis- og beredskapsdepartementet (JD), Kunnskapsdepartementet (KD), Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD), Kulturdepartementet (KUD) og Nærings- og fiskeridepartementet (NFD).

Rapporten er en oppfølging av et arbeid som ble gjort i nordisk kontekst, i regi av Nordisk ministerråd i 2015<sup>2</sup>. Vår rapport må sies å stå på skuldrene av dette arbeidet, pluss en kjede andre rapporter som både ligger i bunn av den tverrdepartementale rapporten, og som springer ut av arbeid som er gjort både nasjonalt og regionalt de siste årene uavhengig av det offentlige arbeidet nevnt ovenfor. Vår rapport her kan derfor, i beste fall, være et bidrag til å trekke sammen mye av det som er sagt og skrevet om feltet i Norge, med et klarere *fokus på norsk politikk* enn det som har vært tilfelle i forutgående publikasjoner. Med et slikt siktepunkt vil vi starte med en viktig avgrensning av feltet.

Dersom det skal utvikles en mer målrettet politikk overfor sosialt entreprenørskap i Norge enn tilfelle er i dag, er det sannsynligvis klokt å gjøre det ut fra en innsikt om at begrepet sosialt entreprenørskap er vidt. En politikk kan derfor bli upresis og vidtfavnende med en åpenbar fare for ikke å treffe særlig godt. En spissere satsing forutsetter en tydelig avgrensning av det feltet den skal virke innenfor. Denne rapporten har som ett av sine formål å bidra til en slik avklaring og målrettethet.

De spørsmålene ASD stilte ved innledningen av arbeidet, ble kommentert og forstått av oss, slik at arbeidet fikk en tematisk ramme innenfor følgende fire spørsmål:

- Hva finnes av implementerte politiske vedtak – nasjonale strategier som er rettet spesielt inn for organisert sosialt entreprenørskap i andre land? Hvilken type sosialt entreprenørskap i tilfelle, og hvilke

---

<sup>1</sup> Departementene (2018) Samarbeid om sosialt entreprenørskap. Rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe.

<sup>2</sup> Tema Nord 2015.

tiltak er implementert? Vi har sett etter både lov- og regelverk, eventuelle andre registreringsordninger, merkeordninger, andre sertifiseringsordninger og andre tiltak rettet inn mot feltets synlighet og vekstbetingelser.

- Hva kjennetegnet diskusjonen før tiltakene ble implementert og hva var hovedmålet for dem, og er det gjort noe for konsekvensvurdering før tiltakene ble iverksatt, eller evalueringer etterpå?
- Er noen av tiltakene opphørt, og hva er i tilfelle grunnen til det? Har det oppstått spesielle utfordringer knyttet til noen av tiltakene?
- Hvordan vurdere tiltakene av aktører i markedet? Vi har ikke foretatt egne surveys i arbeidet med kartleggingen.

I tillegg til kartleggingen iht. punktene ovenfor i utvalgte land har, vi for egen del, i dialog med oppdragsgiver, ført «funnene» fra kartleggingen videre over i en diskusjon av hva erfaringer fra utlandet kan bety for en videre prosess mot norsk politikktutforming. Kartleggingen gjøres det rede for i kapittel 2, diskusjonen er ført i kapittel 3 med noen frampek mot mulige konsekvenser, i kapittel 4.

### 1.1. Tre bærebjelker i det sosiale entreprenørskapet

---

Det har alltid vært sosiale entreprenører i samfunnet - ildsjeler og innovatører med evne til å foreslå og implementere nye og nyttige løsninger der det har vært identifisert udekkede behov. Det er likevel først de seneste årene at dette har vokst fram som et eget fenomen. Dette henger sammen med at den retningen velferdstjenester tradisjonelt har beveget seg i, i noen grad har snudd. I hele etterkrigstiden har det i hovedsak vært slik at nye løsninger har blitt identifisert og forsiktig forsøkt løst i praksis i regi av aktører i sivilsamfunnet, for så etter hvert å bli overtatt av stat og kommune. Store deler av det vi dag oppfatter som offentlige velferdstjenester har hatt sitt utspring i sivilsamfunnet. I dag ser vi stadig flere eksempler på bevegelser den motsatte retningen. Representanter for myndigheter, forskere og andre peker på at den norske velferdsstaten, eller like mye; de norske *velferdskommunene* har nådd en grense<sup>3</sup>. Det pekes på miljøer utenfor offentlig sektor som en mulig «redning» for en velferdsstat som knirker. Det er i dette lyset denne rapporten må forstås som et grunnlag i deres arbeid med å se nærmere på betingelser for mer sosialt entreprenørskap i Norge.

Det er i sakens anledning, nyttig å merke seg at vi på norsk bruker begrepet sosialt entreprenørskap om tre ganske ulike ting.

For det første snakker vi om sosialt entreprenørskap som *et fenomen*; et metabegrep for hele feltet av sosiale innovasjoner slik det prøves ut mange steder både innenfor og utenfor etablerte organisasjoner og offentlige tjenester. For det andre henges begrepet ofte på enkeltmennesker; *gründerne* bak nye sosiale tiltak, og for det tredje brukes begrepet til å ramme inn nye organiserte sosiale virksomheter; *sosiale økonomiske foretak* med formål å løse sosiale problem på nye måter med en forretningsmodell i bunn.

---

<sup>3</sup> Se f.eks. Vike, Halvard (2006) Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved veiskillet. Akribe forlag.

På engelsk skilles de tre betydningene ovenfor med tre ulike begrep; *social entrepreneurship*, *social entrepreneurs* og *social enterprises*. Det er den siste formen for sosialt entreprenørskap vi behandler i denne rapporten. Vi vil i fortsettelsen omtale dette med forkortelsen *SE* (som forøvrig sammenfaller med den alminnelige engelske forkortelsen for *Social Enterprise - SE*).

I EUs organer defineres SE som et foretak med primært mål om å oppnå sosial effekt. Foretaket bruker eventuelle økonomiske overskudd til å understøtte definerte sosiale mål, foretaket er ledet og drevet på en ansvarlig, transparent og innovativ måte med særlig vekt på involvering av medarbeidere, kunder og interessenter som påvirkes direkte av forretningsaktiviteten. Avgrensningen viser at SE-virksomhet bygges på tre bærebjelker: En entreprenøriell og en sosial bærebjelke, pluss en bæring knyttet til medvirkning.

Slik sosialt entreprenørskap ofte kommenteres i offentlige dokumenter og nettressurser, kan det være en løsning for bedre og billigere løsninger på tjenester som i dag ligger innenfor offentlig sektor. Både norsk og internasjonal forskning viser imidlertid at sosialt entreprenørskap kan bidra langt utover en instrumentell tjenesteinnovasjon. Sosialt entreprenørskap kan, når det fungerer på sitt beste, bidra til løft for utsatte områder, jfr. *Tøyen Unlimited*, til økt verdighet og medborgerskap, ny tilhørighet og selvrespekt, og økte demokratiske verdier i et samfunn. Slike verdier peker langt utenfor kommunale tjenester organisert i sektorer og linjer. Sosialt entreprenørskap kan dermed sies å ha et dobbelt mål; bedre tjenester og økt verdighet/bemyndigelse.

## 1.2. Et manglende økosystem

---

Begrepet økosystem springer ut fra biologien som en betegnelse for et stabilt og livskraftig samspill mellom en variasjon av levende organismer og det miljøet de lever i. Et økosystem for næringsutvikling handler om komplementære tjenester som i sum understøtter en ønsket vekst og verdiskapning. Det kan være bygg og anlegg, næringsparker og samlokaliseringer, organisatorisk tilrettelegginger mellom selvstendige virksomheter i form av nettverk/klynger, samordnede kompetansetiltak, økonomiske insentiver og annet. Slike systemer rettes mot avgrensede næringer eller spesifikke verdiskapningsambisjoner. Slike økosystemer forutsetter som regel innsats og koordinering mellom aktører fra flere sektorer og det er ikke uvanlig at den koordinerende funksjonen ivaretas av et offentlig drevet, eller i alle fall et offentlig finansiert organ.

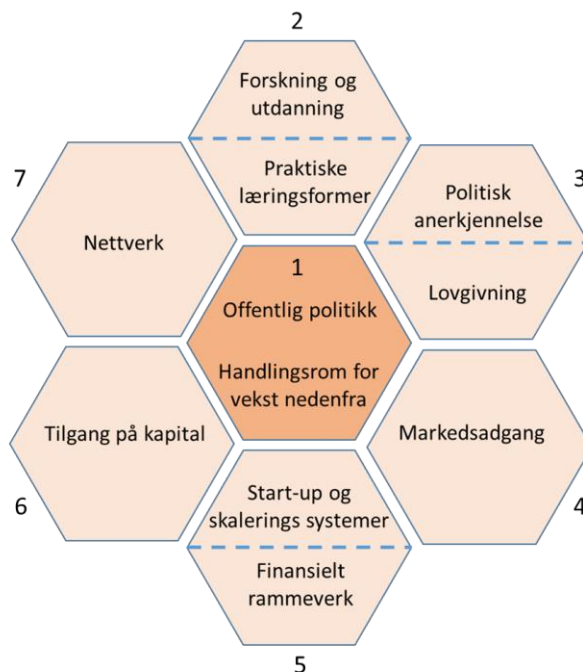
Figuren på neste side viser hvordan et økosystem for sosialt entreprenørskap i Norge i prinsippet kan se ut, i renskåren form. Figuren burde hatt linjer som viste kontakt og interaktivitet mellom de ulike elementene, noe som er svært viktig for å få økosystemer til å virke. Figuren pretenderer imidlertid ikke å skulle dokumentere et gitt økosystem, det er i stedet en illustrasjon på kompleksiteten og komplementariteten i et slikt system. Den kan stå som et oppspill til våre videre kommentarer av norske og utenlandske forhold. Innsikt fra internasjonal (og norsk) empiri settes inn i sammenheng med flere kommentar og anvendelse av figuren for en vurdering av norsk politikk på feltet, i kapittel 4.

Noe økosystem for sosialt entreprenørskap i Norge, i nærheten av hva vi finner av komplementære komponenter i figuren nedenfor, eksisterer ikke. Det finnes en relativt beskjeden stønadsordning for sosiale entreprenører i NAV, og en mindre post på Kunnskapsdepartementets budsjett. Utover dette finnes det ingen særskilt offentlig statlig politikk spesielt rettet mot SE i Norge. Hvis vi legger til at det også finnes noen private fonds og organiserte nettverk, akselerator og inkubator-tilbud, se liste på neste side, så kan det hevdes at



det finnes en rekke tiltak og ordninger innenfor hver av sekstantene i figuren – men dette eksisterer for en stor grad uavhengig av hverandre. Det er derfor ikke naturlig å kalle det et *system*.

**Figur 1. Økosystem for sosialt entreprenørskap<sup>4</sup>**



En oversikt som Innovasjon Norge laget for et år siden, viser en liste over aktører i SE-feltet i Norge:

***Inkubatorer, nettverk og kompetanseaktører for sosialt entreprenørskap.***

- Impact Hub Bergen - Coworking / office space
- Ferd – (Nasjonalt) Investor og kompetansebygger
- SoCentral (Oslo) - Nordisk inkubator for samfunnsinnovasjon
- Tøyen Unlimited (Oslo) - Nabolagsinkubator for sosiale entreprenører
- Senter for Sosialt Entrepreneørskap og Innovasjon - Interesseorganisasjon, utviklingspartner og en fagarena for samfunnsnyttig innovasjon
- Ashoka - Globalt nettverk for sosiale entreprenører, Oslo-kontor dekker Norge
- Prospera - Probono konsulent tjenester for sosiale entreprenører og ideelle organisasjoner
- Reach for Change - Global organisasjon med lokal Inkubator for sosiale entreprenører i tidlig fase (fokus på barn og unge)
- Samfunnssentralen (Stavanger) – samlokalisering av sosiale entreprenører

***Akseleratorprogram***

- Social Startup - akselerator for selskaper som løser samfunnsproblemer
- Reach for Change - akselerator for sosiale entreprenører som jobber med barn og unge
- Katapult accelerator - akselerator for impact tech startups
- Charge Inclubator - akselerator for vekst og inkludering

---

<sup>4</sup> European Commission. Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe (2016), s.19.

### **Forskning/Utdanning**

- Studie i sosialt entreprenørskap, Senter for entreprenørskap, UIO
- Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon (SESAM), Universitetet i Sør-øst-Norge.

NB! Listen er laget av Innovasjon Norge og står for deres regning. *Den er ikke uttømmende.* Det finnes lokale og regionale aktører og arenaer som ikke er med på listen. Norsk senter for flerkulturell verdiskaping (NSFV) i Drammen, er et slikt eksempel. Listen har heller ikke nettverket *Sosenteriet* i Vestfold og Telemark, eller samlokaliseringstiltaket *Kimen* Sosiale entreprenører i Sunnmøre kulturnæringshage i Volda for å ta noen eksempler. Det finnes sikkert også andre, men mandatet for denne rapporten har ikke favnet en slik kartlegging. Dette belyser imidlertid noe av utfordringen med feltet nasjonalt med tanke på eventuelt å skape en mer sammenhengende støttestruktur; feltet er fragmentert og delvis ukjent og utydelig.

### **1.3. Et blick mot europeiske erfaringer, og noen særlige norske forutsetninger**

---

Det pågår en bred diskusjon i store deler av Europa (og i verden for øvrig) om det er behov for en egen politikk for sosialt entreprenørskap eller om slikt entreprenørskap både i prinsippet og i praksis kan møtes med samme politiske og økonomiske insentiver som all annen innovasjon/entreprenørskap.

*“Social business can be indeed a very powerful agenda for change. To deliver better outcomes for the common good. To show that it is possible to do things more responsibly and more fairly, whilst still being a success on the market. And to become a real engine of growth in the EU. Europe must not only be part of these changes. Europe should be in the lead.”<sup>5</sup>*

Etter at EU lanserte sitt *Social Business Initiative* (SIB) i 2011, og det internasjonale forskersamfunnets bidrag på feltet ble intensivert utover i dette ti-året, har det gradvis spredd seg en erkjennelse av at sosialt entreprenørskap er knyttet til noen særskilte utfordringer. I 2012 ble det i Nordisk ministerråds regi avholdt et nordisk seminar om sosialt entreprenørskap som ga innblikk i hvilke særskilte utfordringer sosiale entreprenører møter ved oppstart og i utvikling av egne foretak i Norden. Arbeidet ble fulgt opp, og munnet ut i rapporten *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden (2015)*. Rapporten understreker at sosialt entreprenørskap er en litt fremmed fugl i den nordiske velferdsmodellen, og at den derfor antakelig må støttes og pleies i noen grad for å bli flyvedyktig og nyttig for andre enn seg selv – dersom det er et mål. Den viste også at det i de nordiske landene var få systemer for slik understøttelse.

Før vi straks vender blikket mot relevante europeiske forhold, vil vi sette det inn i norsk sammenheng der erfaringene utenfra skal brukes. Framtidige systemer for sosial entreprenørskap i Norge må med andre ord ta utgangspunkt i den norske velferdsstatsmodellen. I Norge er offentlig sektor toneangivende på alle velferdsområder. Det var riktignok i sivilsamfunnet; i frivilligheten og hos ildsjeler med diakonale og idealistiske

---

<sup>5</sup> Daværende president i den Europeiske kommisjonen José Manuel Barroso i en presentasjon av EUs “The social business initiative” fra en tale i 2014.

motiver, de første velferdstjenestene bredte seg ut fra i sin tid, men etter to verdenskriger ble profesjoner/profesjonsutøvere og delvis profesjonsproteksjonisme, en viktig del av bildet<sup>6</sup>. Såkalt «profesjonalisering» etter fagprofesjonene og statsbyråkratiets verdier og logikk, preget det ekspanderende samarbeidet mellom offentlige myndigheter og sivilsamfunnet i etterkrigstiden, etter førstnevntes standarder. For å oppnå legitimitet for tiltak og tjenester som fortsatt ble liggende i frivillige organisasjoners portefølje, måtte de langt på vei drives av de samme profesjoner, og med den samme rasjonalitet som det offentlige byråkratiet og de offentlige hjelpetjenestene. Vi ser de samme mekanismene i samspillet mellom dagens sosiale entreprenører og offentlige myndigheter og profesjonsutøvere. «*Kom som du er, og bli som oss*», er uttrykk for en holdning som en sosial entreprenør oppfatter at hun blir møtt med fra offentlige myndigheter<sup>7</sup>. Fordi den offentlige sektor er stor i volum og langt på vei definerer det faglige paradigme som velferdsutfordringer og løsninger skal håndteres innenfor, må sosialt entreprenørskap foregå i nært samspill med statlige, regionale og lokale myndigheter. Og fordi arenaer for å koble sosiale behov og løsninger i all hovedsak finnes *lokalt* er samspillet mellom *kommuner* og SE av stor betydning.

I lys av at samarbeid mellom entreprenører og byråkrati/profesjon skjer på tvers av rasjonalitetsformer, og fordi de lokale kontekstene som dette foregår i varierer fra kommune til kommune, og fordi sosialpolitikken er spredt på mange ulike politikk- og fagprofesjonsområder, er det handlingsrommet som SE skal manøvrere i svært fragmentert og komplisert å forstå. Det er ikke slik at *one size fits all* i det sosiale innovasjonsarbeidet. Det vil derfor sannsynligvis være krevende å utvikle støttesystemer som treffer godt i dette feltet. Se mer om dette i kapittel 3 og 4.

Den norske (og nordiske) modellen som vokste fram etter krigen har dessuten universalismen som sitt fundamentale utgangspunkt. Det er derfor logisk sett en avgjørende betingelse for den rollen SE får i praktisk politikk. Vi diskuterer dette nærmere i kapittel 3.

Ønske om mer innovasjon og entreprenørskap i velferdsstaten må ses i sammenheng med en større diskurs i samfunnet. Fokus på entreprenørielle ferdigheter, innovasjon og læring gjennom hele livet framheves på mange områder. Ny læreplan for grunnskolen har et fokus på folkehelse og livsmestring, demokrati og medborgerskap – hvor også entreprenørskapskompetanse nevnes eksplisitt. Det pågår for tiden et arbeid med en egen stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor.

«Nytenkning og sektorovergripende tiltak kan gi løsninger som har vært vanskelig å få til innenfor etablerte forvaltningsstrukturer. I tillegg til å gi opphav til nye løsninger og tiltak for å løse sosiale problemer, kan løsningene sosiale entreprenører utvikler og tar i bruk, utgjøre et viktig supplement til eksisterende løsninger i offentlig regi» (Departementene 2018).

Om man orienterer seg i det norske økosystemet for næringsutvikling og innovasjon generelt, er det enkelt å få øye på offentlig engasjement for entreprenørskap i alminnelig forstand både i utdanning, rådgivning og økonomiske virkemidler. Om man orienterer seg mer mot *sosialt entreprenørskap* er det vanskeligere å finne

---

<sup>6</sup> Nordby, T. (1987) «Profesjokratets» periode innenfor norsk helsevesen – institusjoner, politikk og konfliktemner». Historisk tidskrift 3/87.

<sup>7</sup> Fra en samtale med en sosial entreprenør i KS-prosjektet som munnet ut i rapporten «Demokratisk innovasjon» (Andersen et.al. 2018) og håndboken i lokal samskapende sosial innovasjon «La oss gjøre det sammen!» (Kobro, red. 2018)

støttestrukturer og konkrete offentlige engasjementer, i alle fall fra statlig hold.<sup>8</sup> – Når det gjelder universiteter og høyskoler, er det, så langt vi kjenner til, kun Universitetet i Oslo (UiO) som har et tilbud eksplisitt i *sosialt entreprenørskap*; en halvårsenhet (30 studiepoeng) med feltarbeid spesielt rettet mot arbeid i den tredje verden. En rekke institusjoner har utdanning i innovasjon og entreprenørskap, også innovasjon i offentlig sektor, men uten spesiell vektlegging av sosialt entreprenørskap. I underskogen av de største universitet- og høyskolene har det vokst frem en rekke mer praktiske programmer der man kan lære faget ved å trene på entreprenørskap innenfor definerte rammer – men også her er det lite rettet inn mot sosialt entreprenørskap. Universitet i Sørøst-Norge har etablert et eget forskningscenter for sosialt entreprenørskap, men tilbyr ingen selvstendig utdanning i emnet. Det tilbys imidlertid studentbedrift som læringsform både i vernepleie og barnevernspedagogikk bachelor. Ungt Entreprenørskap og Start Norge har tilbud som eksplisitt i form av seminarer, workshops etc. og implisitt i mer ordinære programmer, gir opplæring i sosialt entreprenørskap. Også *Early Stage* som er en etablering av unge studenter som savnet praktiske arenaer for å trene entreprenørskap, har i noen sammenhenger arbeidet med SE. Felles for slike kunnskapsinitiativer for sosialt entreprenørskap er imidlertid at de i liten grad eksponerer studentene for praktisk læring med reelle brukere; medvirkning fra personer og miljøer i praksisfeltet, som vi så av definisjonen ovenfor er en viktig komponent i det sosiale entreprenørskapet.

Denne rapporten skal ikke være en uttømmende kartlegging, eller vurdering av situasjonen for SE i Norge. Bildet ovenfor får derfor stå som et litt ufullstendig bakteppe for det blikket vi i kapittel 5 vender framover. Før det skal vi imidlertid se utover.

---

<sup>8</sup> Denne rapporten har ikke hatt mandat eller kapasitet til å studere regionale eller lokale innovasjonssystemer.

## 2. Innsikt fra utlandet

**Nedenfor følger en gjennomgang av hovedtrekk fra offentlig politikk og debatt på SE-området fra Sverige, Danmark, Finland, Island, Nederland og Skottland.**

**Avslutningsvis i kapittelet kaster vi også et sideblikk mot Canada.**

### 2.1. Kort om vår framgangsmåte

---

Valg av land som informasjonsgrunnlag for denne rapporten, er delvis gjort av ASD som ba om at nordiske land skulle undersøkes. I tillegg har vi trukket inn Nederland og Skottland. – Nederland fordi vi vet at det foregår en debatt der, med fellestrekk med vår hjemlige ordskifte etter at de der har gjort flere forsøk og har pågående aktiviteter som vi forventer å kunne hente interessante perspektiver fra. Nederland har en ganske annerledes velferdsstatsmodell enn vår, med langt større handlingsrom og myndighet i frivillig sektor. Vi synes det er interessant å se om den ulikheten setter SE i et annet relieff, enn det bildet som avtegner seg i Norge. – Skottland er delvis valgt av samme årsak, med en helt annen velferdsstatsmodell enn den norske, og med en annen tradisjon for håndtering av sosiale utfordringer, men med omtrent like stor befolkning som oss forventer vi også her å finne andre og nye perspektiver for videre diskusjoner her hjemme.

Beskrivelsene i dette kapittelet er gjort på bakgrunn av informasjon fra flere kilder. En hovedkilde har vært et pågående prosjekt fra EU-kommisjonen; *Social Enterprise and their Ecosystems in Europe*<sup>9</sup>. Det er en kartlegging av sosialt entreprenørskap i 28 land, ikke bare medlemmer av EU. SESAM er ansvarlig for den norske rapporten og inngår dermed i et arbeidsfellesskap sammen med de øvrige landene som er involvert i prosjektet. Deltakelse i arbeidet har gitt nyttig innsikt. Vi har i tillegg gjort et litteratursøk og satt oss inn i nasjonale forskningsrapporter og politiske dokumenter med relevans for dette notatets mandat, også utenom det nevnte EU-prosjektet. Vi har begrenset oss til publikasjoner som er skrevet på engelsk eller et skandinavisk språk. Vi har fulgt opp letingen av relevant materiale med å intervju en nasjonal ekspert fra hvert land. Disse Skype-samtalene varte mellom 1-1,5 time i en semi-strukturert ramme hvor vi fulgte opp de mest sentrale problemstillingene vi mente arbeidets mandat reiste, og som EU-rapportene fra hvert land ikke besvarte, eller var uklare på. Vi var ellers åpne og lyttende om samtalene ville kunne dreie og gi innsikt i forhold vi ikke hadde spurt om.

Det ble i løpet av prosessen tydelig for oss at det ikke er mulig, innenfor dette prosjektets rammer, å identifisere presise tall for den samlede offentlige innsatsen for SE i de respektive nasjonene. Utgifter i kontanter og arbeidsinnsats er spredt på en rekke ulike departementer og andre både statlige og ikke-statlige (men statlig støttede) instanser. Mye av innsatsen er indirekte; den er ikke rettet utelukkende mot å betjene sosiale entreprenører/foretak. Å frambringe slike tall ville forutsatt et større selvstendig analyseopplegg.

---

<sup>9</sup> <https://emes.net/research-projects/social-enterprise/eu-mapping-mapping-study-on-social-enterprise-ecosystems-update-part-2/>

De nasjonale ekspertene i prosjektet har vært:

- *Finland*: Harri Kostilainen, Senior Advisor/researcher, executive director, FinSERN (Finnish Social Enterprise Research Network).
- *Sverige*: Malin Gawell, associated professor, Södertörn University.
- *Danmark*: Lars Hulgård. Professor of Social Entrepreneurship at Roskilde University (RUC), og Visiting Professor at the Tata Institute, India
- *Island*: Steinunn Hrafnadóttir, Professor in Social Work, University of Iceland, Faculty of Social Work
- *Nederland*: Ido de Vries MEd. PhD candidate, Lecturer applied psychology and social entrepreneurship. University of Applied Sciences, Leiden, The Netherlands.
- *Skottland*: Simon Teasdale, professor of Public Policy and Social Innovation Change, Yunus Centre for Social Business and Health, Glasgow School for Business & Society

## 2.2. Sverige

---

I Sverige finnes ingen egen selskapsform for SE. Den mest vanlige juridiske formen som SE bruker i Sverige er alminnelig aksjeselskap; *aktiebolag* (AB), økonomisk forening og ideell forening. Noen kombinerer flere juridiske enheter for å håndtere og optimalisere drift i forhold til MVA og skatt. I Sverige kan ideelle foreninger unntas fra skatt under gitte kriterier, og de er unntatt merverdiavgift. For åtte år siden ble det innført en mulighet for å danne "*Aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning*", ganske likt vårt norske «ideelle aksjeselskap», men ordningen i Sverige er i liten grad anvendt. En evaluering fra 2013 viser at instrumentet ikke har hatt den forventede effekt<sup>10</sup>. Karl Palmås, dosent ved Chalmers University of Technology, sier at organisasjonsformen er «naken»<sup>11</sup>, uten noen insitamenter i praksis. - Tvert om, som *aktiebolag med gevinstbegrensning* er man underlagt skatt og mva. Svært få sosiale entreprenører velger dette, i stedet velger de å være en ideell forening – uten skattekrav, mye til felles med våre norske frivillige foreninger.

Å opprettholde en *konkurransenøytral politikk* er et sterkt prinsipp i svensk lovgivning og politikk. Det er derfor en alminnelig skepsis til alle former for spesialbehandling. Det kan muligvis forklare noe av årsakene til hvorfor det ikke finnes noen særordninger for SE. Vi ser dette uttrykt blant annet gjennom de støtteordningene som finnes for såkalt *subsidised employment*; støtte til sysselsetting av mennesker med redusert arbeidskapasitet, tilsvarende vårt norske «lønnskudd» som kan benyttes av alle virksomheter som ansetter mennesker fra slik målgruppe, også offentlige arbeidsgivere. Mange SE i Sverige arbeider på dette feltet med ulike former for arbeidsintegrering. I internasjonal diskurs går dette under begrepet *work integration social enterprises (WISE)*. Slike SE-foretak må i Sverige for alle praktiske formål konkurrere med alle andre offentlige, private og offentlig/private foretak som arbeider med arbeidsinkludering. Ofte fører det til at WISE taper i konkurranse mot andre større og mer kommersielt og profesjonelt riggede aktører<sup>12</sup>.

Offentlig innkjøp i Sverige er strengt regulert av EU-lovgivning og det forutsetter ofte tunge anbudsprosesser. Det ble det gjort en revisjon av den svenske loven om offentlige anskaffelser i 2018 hvor det ble åpnet for å

---

<sup>10</sup> Palmås, K. (2013) Den misslyckade välfärdsreformen. Därför floppade aktiebolag med begränsad vinst.

<sup>11</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=nWJb27R4rC0>

<sup>12</sup> Den norske ukeavisen *Perspektiv* med tilhørende nyheter på [www.velferd.no](http://www.velferd.no) har i høst (2019) hatt en reportasjeserie om norsk anbudspraksis i NAV og hvordan dette slår ut for større og mindre sosiale økonomiske foretak. Se flere kommentarer om dette i kappittel 3 nedenfor.

reservere innkjøp til tilbydere som møter visse sosiale kvalitetskriterier<sup>13</sup>. Slike kriterier er ikke direkte knyttet til- eller forbeholdt SE, slik at om andre og større aktører i dag formulerer sine formål i henhold til kvalitetskriteriene står mindre ideelle SE-foretak tilbake i en like krevende konkurransesituasjon som før.

**I mai 2018 lanserte den svenske regjeringen en egen strategi for SE.** Strategien slår fast at regjeringen ønsker mer sosialt entreprenørskap og at den i prinsippet støtter slik aktivitet. Den løfter fram fem områder under ett mål. De fem områdene er «Behov ock efterfrågan» med fokus på sosialentreprenørskapets kunder/brukere og hvilke behov de har. Det andre handler om kompetanse, formulert som «Stärk företags- och rådgivningskompetens. Det tredje fokuserer på kapital; «Finansiering», det fjerde handler om å tydeliggjøre effekter; «Tydeliggör och mät effekterna», og det femte: «Utveckla kunskap och mötplatser». Alle de fem er rettet inn mot å nå ett samlende mål: *Stärka utvecklingen av sociala företag, så att dessa bättre kan delta i att lösa utmaningar i samhället samt bidra till att offentlig sektor uppmärksammar och använder socialt företagande och sociala företag som värdefulla aktörer i utvecklingen av ett hållbart samhälle.*

Det er for tidlig å si noe om strategiens effekt. Den skal følges opp med en bevilling (i foreløpig tre år) til Tillväxtverket og VINNOVA med SEK 20 mill. til hver av dem årlig, for at de skal følge opp og operasjonalisere strategien i praktisk politikk. Se flere kommentarer om dette i kapittel 3 og 4.

Det finnes foreløpig ingen offentlig kvalitetssikrede systemer for registrering av SE i Sverige. Det er derfor svært utfordrende å kunne fastslå noe sikkert om antall. En oversikt fra 2018 som kun viser WISE anslår et tall på 343 organisasjoner. Innenfor helse og omsorg, utdanning og tjenester knyttet til flyktningefeltet etter den store flyktningestrømmen til Sverige for noen år siden, er det gjort et anslag på samlet antall SE i Sverige på ca. 3.000.

Selv om Sverige ikke har egen lov eller organisasjonsform for SE, finnes det en rekke offentlige myndigheter, finansielle aktører, interesseorganisasjoner og FoU-institusjoner med fokus på SE. Heller ikke for Sverige gir dette noen grunnlag for å hevde at det finnes et eget økosystem for SE. Som vi ser i omtalen ovenfor av den nye nasjonale strategien, vil dette kunne bli annerledes i løpet av de neste tre årene.

Offentlige virkemiddelaktører som Tillväxverket og Vinnova og den semi-offisielle virkemiddelaktøren KK-stiftelsen, har i en rekke publikasjoner og aktiviteter over flere år vist at de har interesse og støtter aktiviteter i feltet. Vinnova har en egen støtteordning for sosiale innovasjoner, som «...riktar sig till er som har sociala innovationer med potential att spridas, skalas upp, komma till användning och därmed bidra till positiv samhällsutveckling» De finansierer prosjekter som vil «...utveckla en social innovation och testa den i en miljö som är relevant för användaren». Tiltaket tilbys i to steg: Først en grunnleggende avklaring av vekst og skaleringspotensialet, deretter en mulighet for å søke ytterligere finansiering i et steg 2.

Helt fra den første fasen av *samhällsentreprenörskap* og *social innovation* i Sverige på 1990-tallet, har feltet vært sterkere knyttet til lokalsamfunnsutvikling enn det vi kjenner fra Norge. Flere rapporter og artikler om sosial innovasjon og entreprenørskap i Sverige har et tydelig fokus på sosial innovasjon knyttet opp til nærmiljø og lokalsamfunn.

---

<sup>13</sup> Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende Upphandlingsmyndigheten. <https://www.esv.se/statsliggaren/regleringsbrev/?RBID=18665>

## 2.3. Danmark

---

Det kan hevdes at Danmark befinner seg på et mer modent trinn enn både Norge og Sverige når det gjelder sosialt entreprenørskap. Ikke fordi deres økosystem er spesielt mer utbygd, men feltet etablerte seg tidligere i Danmark enn andre steder i Norden. Feltet er derfor blitt mer integrert og virker til å ha blitt en mer "vanlig" del av det danske velferdssamfunnet, også med hensyn til innovasjon og entreprenørskap. Mye sosialt entreprenørskap i Danmark er orientert rundt aktiviteter for å få folk i arbeid. Ulike sysselsettingstiltak for å få «utsatte grupper» i arbeid har derfor vært et viktig innsteg inn i det sosiale entreprenørskapet for mange i Danmark.

Det ble i 2018 gjort en kartlegging som viser at 411 organisasjoner kvalifiserer til å kalles SE etter den europeiske definisjonen. Av disse springer 251 virksomheter ut fra initiativer og aktiviteter i frivillig-humanitær sektor, 96 er mer eksplisitt markedsbaserte med status som såkalte «Registreret Socialøkonomisk virksomhed - RSV» (se under) og 64 er «kommunebasert»; integrert i et kommunalt arbeid, men med RSV-status. – Ordningen med merkeordningen **RSV** er regulert i en egen lov "*Act on Registered Social Enterprises*" fra 2014.

I Danmark er, som i de fleste andre land, SE vokst fram nedenfra hvor mange kommuner, interesseorganisasjoner, nabolag, enkeltmennesker og små miljøer i danske lokalsamfunn gjennom mange år har jobbet med å bygge kapasitet og få effekt ut av sine sosiale initiativer. Det var likevel ikke før i 2014 at det danske Folketinget fulgte dette opp med å vedta en ordning som åpner for at foretak kan registrere seg som såkalte *socialøkonomiske virksomhed*, den danske betegnelsen på det vi i denne rapporten kaller SE.

Det gir ingen umiddelbare økonomiske eller juridiske fordeler å være registrert som SE innenfor RSV-ordningen i Danmark. Det er kun et merke som skal gjøre det enklere å kommunisere til omverden, og som forteller at virksomheten arbeider etter sosiale prinsipper. Registreringen genererer et merke; et *brand* som er tenkt som et grunnlag for en felles identitet for SE-virksomhet i Danmark. Det er bestemte kriterier og prosedyrer man må gjennom for å kunne bruke merket, og de som oppfyller kravene får enerett til merket/betegnelsen RVS. Det er fem kriterier som må oppfylles: Virksomheten må ha et sosialt formål, en tydelig kommersiell aktivitet, være uavhengige av offentlige myndigheter, være inkluderende med et ansvarlig styresett, og ha en sosial distribusjon av sitt eventuelle overskudd.

RSV er ingen legal organisasjonsform. Som SE kan man organisere seg som aksjeselskap, forening, stiftelse og annet og samtidig bruke merket. De fleste SE-virksomheter i Danmark velger å være stiftelse, forening eller aksjeselskap, men samvirke er heller ikke uvanlig. Vi nevner i den forbindelse at samvirkeformen, litt overraskende, nesten ikke finnes som organisasjonsform for SE i Norge<sup>14</sup>.

Det har vært arbeidet i Danmark med ulike forsøk gjennom flere år med å understøtte SE, uten at det rapporteres å ha hatt spesielt stor effekt. Et forsøk med et *nasjonalt vekstsenter* for SE og et *nasjonalt råd* for SE ble lagt ned allerede etter få år, sannsynligvis like mye på grunn av endrede politiske prioriteringer fra ny regjering, som at tiltakene ikke hadde effekt. Det ble, så langt våre informasjoner lar seg etterprøve, ikke gjort noen faglig evaluering før nedleggelsene.

---

<sup>14</sup> Kobre 2019.



En viktig faktor for utbredelse av SE som en ganske godt integrert del av den danske velferdssamfunnet i Danmark har vært Universitetet i Roskilde (RUC). De var tidlig ute med å tilby utdanningsprogrammer i sosialt entreprenørskap, og utdanner i dag studenter på bachelor, master og PhD-nivå. Et stort antall studenter har gjennom årene brukt kunnskapen fra studiene til selv å etablere, videreutvikle eller understøtte et stort antall SE i danske lokalmiljøer. Også de internasjonale SE-samfunnet nyter godt av dette. Hvert år uteksaminerer RUC ca. 50 masterkandidater fra de to masterstudiene<sup>15</sup> i sosialt entreprenørskap.

«Ser vi på utviklingen i Danmark de siste årene har det på nasjonalt nivå vært en tilbakegang i utviklingen av økosystem for sosialt entreprenørskap», skriver E. Hulgård og Ellemann i en artikkel som peker på lokale og regionale myndigheters økende ansvarstaking i sakens anledning<sup>16</sup>. – «Det er hovedsakelig på lokalt kommunalt nivå at vi kan identifisere innsats for å skape grunnlag for å starte og drive sosiale foretak»<sup>17</sup>, skriver de.

Det var i Danmark de i sin tid startet opp en tjeneste vi i dag ser en avart av i Norge; *Social Start-Up*. Tiltaket er et nettverk- og rådgivningstiltak for oppstartbedrifter med sosiale/samfunnsmessige mål. Tjenesten startet opp av *Den Sociale Kapitalfond*<sup>18</sup>, med støtte fra statlige myndigheter. *Ferde Sosiale Entreprenører* har tatt ideen og modellen til Norge; *Impact Startup*<sup>19</sup>. – Ut over dette finnes det, så langt vi kan registrere, ingen statlig drevet eller (del)finansiert inkubatorvirksomhet for SE nasjonalt i Danmark. I stedet finner vi slike initiativer lokalt og regionalt<sup>20</sup>. Det er også et markant bilde at en rekke private fond støtter sosiale virksomheter i Danmark.

## 2.4. Finland

---

I Finland organiserer de fleste SE seg som aksjeselskaper og kooperativer. En egen lov; *Act on social enterprises* ble vedtatt i Finland så tidlig som i 2003, revidert med tekniske/redaksjonelle justeringer i 2012. Loven handler om SE med arbeidsintegrering som formål, såkalt WISE (*Work Integration Social Enterprise*). Våre informasjoner viser til at loven ikke har hatt den tilsiktede effekt. Mange SE-virksomheter som kunne vært kvalifisert som finske WISE har ikke registrert seg som det. Årsaker som oppgis er at registreringen er omfattende og ressurskrevende og at den egentlig bare passer «de store». Det ligger dessuten få eller ingen insentiver i andre enden.

I Finland kan man også søke om å få et eget merke som SE, i tråd med en europeisk ordning, kalt SEM – *Social Enterprise Mark*. For å bli et SEM må man oppfylle visse kriterier definert av EU, implementert i Finland desember i 2011. En finsk ekspertkomité vurderer innkomne søknader. Det er for tiden 231 virksomheter med til sammen 32.000 ansatte som har søkt og fått tildelt slik status. Det gir et snitt på 139 ansatte per selskap. Vi forstår ut fra dette at SEM i liten grad er et merke for små sosiale entreprenører. På samme måte som med det danske RVS gir det heller ingen direkte fordeler å være et SEM utover eventuelle goodwill-effekter.

---

<sup>15</sup> Ca. 35 studenter uteksamineres årlig fra Master of Social Entrepreneurship and Management og 12-15 årlig fra Master i Sosialt Entreprenørskap.

<sup>16</sup> Network and partnerships in a local ecosystem for social enterprise, Hulgård og Ellemann. 2019. s. 3, vår oversetting fra engelsk.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> <https://densocialekapitalfond.dk/>

<sup>19</sup> <https://impactstartup.no/>

<sup>20</sup> Se Hulgård, E. og Ellemann 2019.

SE i Finland dekker en rekke velferdstjenester for sårbare grupper, med arbeidsinkludering som det dominerende verktøyet. I tillegg retter mange SE i Finland seg inn mot bærekraft og klimautfordringer. Det er i det store og hele et fokus på FNs bærekraftsmål blant en rekke oppstartsbedrifter i Finland, ikke bare blant oppstartsbedrifter som naturlig faller inn under det sosiale entreprenørskapet.

For å treffe bedre med tiltak for understøttelse av sosial innovasjon gjennom SE, er de i Finland i ferd med å teste ut offentlig innkjøp med krav om sosial effekt. En pilot testes for tiden ut i noen større byer med offentlige innkjøp som er underlagt "*employment criteria*". Det finske innovasjonsfondet SITRA er en sentral aktør i dette og promoterer for øvrig såkalte «effektdrevne innkjøp»; innkjøp med en såkalt *sosial impact*; sosial effekt. De har gitt ut en håndbok i sosiale strategiske innkjøp for offentlig sektor. Hensikten er å utvikle en innkjøpspraksis mot sosiale verdier og effekter, bort fra innkjøp kun basert på pris/økonomisk rasjonalitet. Det finnes, som i de fleste andre vest-europeiske land, en lang rekke private og frivillige organisasjoner, nettverk og kompetansetilbud for aktører i SE-feltet i Finland. Det finnes imidlertid ingen offentlig inkubator eller veiledningstjeneste, og det finnes, så langt vi har registrert, ingen særskilte utdanningstilbud for SE i Finland.

Til tross for en egen lov, merkeordning og diverse forsøk med andre støttestrukturer for SE, virker det ikke som om det politiske rammeverket for SE i den finske velferdsstaten har stor effekt. Flere av initiativene som har vært forsøkt i landet har vært finansiert/delfinansiert fra ESF - *European Social Fund*. Både dette, og en vurdering av framgangsmåten for politiske initiativ i Finland på området, tyder på at feltet har vært preget av en toptung arbeidsform. Den nye regjeringen i Finland (juni 2019) har igjen satt SE på agendaen og uttrykt ambisjoner om at det skal utarbeides en egen strategi for SE i løpet av relativt kort tid. Den forventes klar allerede innen sommer 2020. Denne finske måten å jobbe på må kunne kalles en *topptung* strategi, og det virker å stå i kontrast med det vi f.eks. ser i arbeidet vi vil kommenterer fra både Skottland og Canada lenger ned i rapporten.

## 2.5. Island

---

SE er et lite eksponert som særskilt tema på Island. Det behandles, der det kommenteres, i hovedsak som en del av frivillig sektor. Det finnes ingen egen lov, ingen registreringsordning eller merke for SE i øyriket. Det er derfor vanskelig å få oversikt over omfanget. Universitetet i Reykjavik anslår antallet SE å være 258, det er i så fall ikke et ubetydelig antall for en befolkning på 320 000. SE jobber på et vidt felt, med velferd for utsatte grupper/utenforskap, arbeidsintegrering og klima. De fleste organiserer seg som foreninger og selvstyrte stiftelser, og de faller i så henseende inn under alminnelig lovgivning for stiftelser og kooperativer.

Til tross for at det ikke finnes en egen eksplisitt politikk eller juss for SE, er det likevel stor oppmerksomhet om behov for *sosial innovasjon mer generelt* på Island. I 2015 implementerte Velferdsministeriet på Island en spesiell *policy for innovasjon i velferdstjenestene*. Det er i dette fokusfeltet noen små tegn til økende interesse også for SE som drivere for sosial innovasjon. I høst (2019) etableres det et egen kunnskapssenter for forskning og rådgivning i sosial innovasjon og entreprenørskap, tett knyttet til Universitetet i Reykjavik. Det foregår også for tiden et arbeid med et nytt lovforslag om organisasjoner med en tilhørende revisjon av skatte- og avgiftsstrukturen for ideelle organisasjoner på Island. Lovforslaget er lagt frem for parlamentet og er blitt delegert for videre behandling i komiteen for økonomi og handel. Det pågående arbeidet er i stor grad basert på erfaringer med finsk lovgivning, men vi finner også norske paralleller. Det tas i det nye lovfor-

slaget til orde for at det skal bli obligatorisk både for sentrale og lokale myndigheter å kreve at samarbeidspartnere i tjenestekontrakter på velferdsområdet er registrert i et nyopprettet «allmenntilgjengeligregisteret», mye til tilfelles med det norske *frivillighetsregisteret*.

Det finnes en tjeneste på Island; *Snjallræði - Startup Social* <sup>21</sup>, et privat selskap som tilbyr rådgivning og som mekler kontakt med investorer, for enkeltpersoner, frivillige organisasjoner og virksomheter med behov for å utvikle sosiale ideer og finne måter å gjøre dem bærekraftige på. Ideene må ha en klar og positiv samfunnsmessig virkning, og støtte ett eller flere av FN's bærekraft-mål. *Startup Social* har en rekke institusjonelle samarbeidspartnere i det islandske samfunnet, både fra myndigheter (Næringsdepartementet), akademia (Reykjavik Universitet), og andre.

## 2.6. Nederland

---

Vi har tatt Nederland med i denne sammenhengen av to grunner. For det første skiller den nederlandske velferdsmodellen seg på en rekke interessante punkter fra den norske/nordiske modellen. I Nederland står frivillig sektor langt sterkere som en selvstendig *tjenesteytende* del av velferdssamfunnet. Sosialt entreprenørskap som organisasjonsform mellom marked og idealisme har derfor måtte finne sin plass i forhold til en markant frivillig sektor, i minst like stor grad som i forhold til det offentlige tjenesteapparatet. Det synes vi er interessant med hensyn til den debatten vi har registrert i Norge mellom det vi kan kalle klassisk frivillighet og de nye formene for «betalt idealisme» som vi finner i SE. Det andre interessante forholdet med Nederland er at det tross store skilnader fra Norge, for tiden pågår en debatt om sosiale entreprenørskapets rolle og posisjon i det nederlandske velferdssystemet som minner om vår. Praksisfeltet er i sterk vekst og den sittende nederlandske regjeringen har som vår, uttrykt tydelige ambisjoner om å ville understøtte SE, uten foreløpig å ha kommet opp med noe spesielt målrettet i sakens anledning. Det ser det ut til at dette skyldes at to motsetningsfulle holdninger brytes; et ønske om å underbygge næringsutvikling knyttet til sosiale behov og løsninger på den ene siden, og en grunnholdning om at statlig politikk skal være næringsnøytral, og rettfærdig med tanke på at alle frivillige og humanitære miljøer skal behandles likt, på den andre siden.

Det finnes ingen egen organisasjonsform for SE i Nederland. De fleste SE-foretak er aksjeselskap og foreninger, noen ganger i kombinasjon for å utnytte fordeler i begge sektorer. Det er usikre tall, men anslått at det finnes mellom 5.000 og 6.000 SE i Nederland og samlet sett et sted mellom 65.000 og 80.000 ansatte<sup>22</sup>. På grunn av manglende registre over SE, og fordi det i Nederland brukes en definisjon på SE som avviker noe fra EUs, er sammenlikning med andre land vanskelig. De fleste SE-virksomhetene i landet retter seg mot arbeidsinkludering, men også annen innsats for sårbare grupper dekkes av SE-virksomheter. I tillegg er det i Nederland også en betydelig gruppe nye sosiale foretak (start-ups) som retter sin innsats mot ulike former for sirkulærøkonomi, avfallsreduksjon, gjenbruk og andre klimatiltak.

Den nederlandske loven om offentlige innkjøp åpner opp for å stimulere til innkjøp fra SE. Den åpner for å benytte såkalt "*reserverte kontrakter*", det er kontrakter hvor det ikke kreves at innkjøper gjennomgår full konkurranse-/innkjøpsprosedyre. Det finnes en statlig veileder/guide for hvordan slike sosiale ansvarlige innkjøp kan gjøres. Et annet relativt nytt politisk instrument som skal understøtte SE i Nederland er den såkalte

---

<sup>21</sup> [www.snjallraedi.is/is/](http://www.snjallraedi.is/is/)

<sup>22</sup> Tall fra 2016 i den nederlandske EU-rapporten om SE i Europa: Niels Bosma (2019).

'Right to Challenge' (R2C). Det er en ordning vi ikke har sett andre steder. Den går ut på at innbyggergrupper fra lokalsamfunn kan utfordre definerte oppgaver fra kommunens eget serviceapparat dersom innbyggerne/gruppen kan vise at de er i stand til å løse oppgaver bedre, smartere eller mer kostnadseffektivt enn kommunen. Det kan enten gjøres ved at innbyggergrupper (eventuelt sammen med etablerte frivillige organisasjoner eller andre institusjonelle samarbeidspartnere på stedet) forlanger å få legge fram *en plan* for en bedre måte å gjøre ting på, eller vad at de faktisk overtar *produksjonen/leveransen* av tjenesten på en ny måte. Det er naturligvis komplisert å "bevise" at de løsningene man har er bedre enn eksisterende tilbud, før de er prøvd ut. Det er dessuten for tidlig å fastslå om ordningen virker etter hensikten, men det er likevel interessant å merke seg den interessen offentlige myndigheter her viser for selv å bli utfordret på sosial kvalitet og effektivitet, og at det med denne ordningen åpnes opp for eksperimentering.

Den Nederlandske staten er pioner i Europa med bruk av såkalte *Social Impact Bonds (SIB)* – på norsk kalt «Effektkontrakter». I korthet handler det om at private investorer finansierer et velferdstiltak med et fastsatt resultatmål. Dersom målet nås, blir investeringen tilbakebetalt med en på forhånd avtalt forrentning (dersom investoren krever slikt for å gjøre investeringen). Den offentlige myndigheten som er kontraktspartner betaler bare dersom resultatene kan dokumenteres, slik at investorene får sin avtalte inntekt kun dersom samfunnet oppnår den fastsatte/forventede verdien. Systemet har den presumptive fordel at risikoen for måloppnåelse tas av en privat aktør slik at det offentlige ikke behøver å investere sine penger før tiltaket har «bevist» sin sosiale verdi. Det er organisasjonen *Social Finance Nederland* som har ansvar for implementering, drift og kontroll av effektkontrakter i NL på flere ulike samfunnsområder. Organisasjonen springer ut fra et bankmiljø og inngår i dag i det internasjonale *Social Finance Network*. Ruben Koekoek fra *Social Finance NL* understreket i sitt foredrag om nederlandske erfaringer, på Ferd's SosEnt konferanse i Oslo 27.11.19<sup>23</sup>, at modellen må være dynamisk og lærende. Den læringen som gjøres i ett prosjekt må få konsekvenser for neste prosjekt. Vi kommenterer SIB nærmere med vekt på norsk kontekst i kapittel 4.

Det finnes også en merkeordning for SE i Nederland: *Code for Social Enterprise*. Ordningen er ikke lovregulert, og den er basert på en frivillig registrering. Registreringen er hovedsakelig brukt av større sosiale virksomheter fordi det også her, som i Finland, er en omfattende prosess å komme gjennom registreringene. Et krav er at over 75% av virksomhetens inntekter skal komme fra egen omsetning. Det er med andre ord lagt stor vekt på forretningsmessig autonomi. Kravet oppleves som et hinder for mindre og nye sosiale virksomhetene som i Nederland ofte starter som små lokale frivillige initiativer med sterk avhengighet av donasjoner eller offentlige tilskudd – og som ofte er sterkt integrert i et lokalt/kommunalt serviceapparat.

Til tross for det som også i Nederland må kalles et svakt offentlig økosystem for SE, er feltet svært synlig. Det deles f.eks. hvert år ut en rekke priser og det avholdes markante arrangementer som synliggjør og anerkjenner SE som drivere av innovasjon i velferdssamfunnet. Synliggjøringen baserer seg i stor grad på nasjonale nettverk/organisasjoner som arbeider for SE's interesser og synlighet med basis i det sivile samfunnet. Det har ikke lyktes oss å få ut tall for hvor mye penger statlige myndigheter eventuelt støtter disse aktørene med.

I EU-rapporten hvor status og framtidsutsikter for SE i Nederland kommenteres, sies det at tiden for "*nice to have*" er over, og at man der trolig står på kanten av et nytt trinn for innsats både i politikk og blant aktørene i feltet selv, med økt profesjonalisering og institusjonalisering av SE. De står sannsynligvis innfor en langt

---

<sup>23</sup> [https://ferd.no/sosiale\\_entreprenorer/sosentkonf19](https://ferd.no/sosiale_entreprenorer/sosentkonf19)

sterkere oppfølging fra myndighetenes side. Det gjenstår imidlertid, som i Norge, å se om ambisjonene avtegner seg i praktisk politikk. Vår nederlandske ekspert kan imidlertid fortelle at det arbeides allerede på ganske bred front med modeller og verktøy for å gjøre verdiskaping og effekter av SE mer synlig og målbart.

## 2.7. Skottland

---

Skottland har omtrent samme innbyggertall som Norge, men er i det stor bildet naturligvis en del av Storbritannia. Landet er derfor underlagt engelsk lovgivning og politikk på de fleste områder. Skottland har imidlertid siden 1999 hatt sitt eget parlament og selvstyremyndighet/administrasjon, riktignok med en del vesentlig innskrenkede fullmakter (pengepolitikk, utenrikspolitikk, o.a.), men det er likevel grunn til å hevde at det finnes en "skotsk politikk", ikke bare en engelsk politikk for de skotske områdene.

Skottland har, som UK, vært ganske banebrytende mht. politikk og tilrettelegging for SE, men de har valgt en noe annen retning enn England. Begrepet «*Inclusive Growth*» står sentralt i deres nåværende økonomiske politikk, med forholdsvis tydelig fokus på SE. Det finnes derfor et stort antall sosiale entreprenører i Skottland, estimerer anslår et sted over 5 000! Vi har derfor vært opptatt av se nærmere på systemer rundt SE i Skottland. – Skyldes det store antallet SE en spesielt godt utbygd støttestruktur, eller er det mer et uttrykk for den sterke veksten vi vet at det ellers har vært for sosialt entreprenørskap i England for øvrig?

Det er utviklet en strategi for SE i Skottland. Den peker ti år fram i tid for å gi politikken langsiktig forutsigbarhet. Prosessen bak strategien har kombinert *top-down* og *bottom-up* aktiviteter. Regjeringen la til rette for en serie rundebordskonferanser i forarbeidet. Arbeidet involverte 154 representanter fra nasjonale etater, lokale myndigheter, finanssektor, frivillige organisasjoner, forskere og sosiale entreprenører. Over 200 skriftlige innspill ble hentet inn, og en egen webplattform ble satt opp for å gi rom for innspill og diskusjoner. To fokusgrupper med representanter fra etniske minoritetsgrupper og en egen konsultasjon med skotske myndighetsorganer fra sentralt og regionalt nivå ble gjennomført. Innspill til strategien ble også underlagt en egen likestillingsvurdering. Fordi Skottland har en rekke øysamfunn, ble representanter for disse konsultert spesifikt for å sikre at strategien gjenspeiler de behov som disse samfunnene måtte ha. Det er planer om å kvalitetssikre forestående handlingsplaner på noenlunde tilsvarende måte, for å sikre at de tiltakene som iverksettes treffer behov både i praksisfeltet og i de ulike politiske/administrative myndighetene i det skotske samfunnet best mulig.

Begrepet "*social enterprise*" har vært i bruk i Storbritannia siden seint 70-tallet. Det fikk en rask vekst i kjølvannet av Thatcher-regjeringens temmelig drastiske nedbygging av statlige velferdstjenester og den etterfølgende profilen til «*New Labour*» som la opp til en politikk hvor markedskrefter og forretningsprinsipper ble forsøkt kombinert med humanitære og ideelle perspektiver. Det vokste i denne perioden fram en rekke hybride organisasjoner og modeller i mellomrommet mellom tradisjonell privat, offentlig og ideell sektor. Den engelske avgrensningen av SE i dagligspråket er etter hvert blitt så vanlig at man kan si det er gått inflasjon i begrepet, slik at det i dag har en utydelig avgrensning. Det gir goodwill i opinionen å framstå som et sosialt økonomisk foretak – det er opp til foretak selv å benevne seg som *social enterprise* eller *social entrepreneur*<sup>24</sup>. Mange smykker seg derfor med begrepet uavhengig om virksomheten har restriksjoner på gevinst/utbytte eller hvordan de ellers oppfyller andre kjennetegn som vi har kommentert ovenfor som «ty-

---

<sup>24</sup> Teasdale, S. (2011)

piske» SE kriterier. Det finnes imidlertid to definerte selskapsformer som forutsetter at gitte kriterier oppfylles. Reguleringen av disse to legale formene gjelder for Skottland på samme måte som resten av UK. Det ene er *Company Limited by Guarantee* - CLG. Det andre er *Community Interest Company* - CIC. Begge gjelder Storbritannia generelt, ikke spesifikt for Skottland.

CLG er en organisasjonsform spesielt tilpasset ideelle organisasjoner med en ikke-ubetydelig økonomisk virksomhet hvor ledelsen/medlemmene ønsker å redusere økonomisk risiko og ansvar. Virksomhetene har ingen aksjer eller aksjonærer/eiere, men den økonomiske aktiviteten garanteres i stedet av garantister (som kan være både medlemmer innenfor organisasjonen, og aktører utenfor organisasjonen) som står for en gitt verdi/andel av selskapets gjeld/risiko. Det deles ikke ut avkastning til garantistene. Eventuelle overskudd skal investeres i organisasjonens virksomhet for å bidra til å fremme de sosiale/kulturelle målene til virksomheten. Fordeler med å velge denne organisasjonsformen er at gründeren/gründerens personlige økonomi blir beskyttet og at det er klargjort at garantistene ikke sitter med forventninger om utbytte. Det kombinerer muligheter for å drive en økonomisk virksomhet uten at oppmerksomhet om bunnlinjen tar all oppmerksomhet.

CIC er en selskapsform som regulerer et lokalt fellesskap som enes om å utvikle gitte sosiale verdier for lokalsamfunnet. Selskapets vedtekter må gjøre rede for hvilke formål det har for samfunnet og hvordan det skal være til nytte for dette samfunnet (dvs. hvilke aktiviteter, tjenester eller produkter som skal produseres/leveres og som vil være til nytte lokalt). Det er såkalt *asset lock* (utbyttebegrensninger) for CIC. Det stilles også krav om at bundet kapital; bygg, anlegg, eiendeler etc. kommer selskapets formål til gode, dersom selskapet legges ned/opphører. Organisasjoner som er CIC kan kun omorganiseres til å bli forening/veldedig organisasjon. En SE organisert som CIC ikke kan konverteres til et aksjeselskap. På grunn av den sterke tilknytningen CIC har til lokale sosiale utfordringer er CIC ofte del-finansiert av lokale myndigheter – de oppfattes å være et instrument for lokal velferdspolitik og humanitær utvikling.

En egen lov i England; *Social Value Act* fra 2012 var opprinnelig rettet mot innkjøp av tjenester fra SE, men store og mindre markante *sosiale* virksomheter ble raskt dyktige i å benytte ordningen, slik at effekten for SE i noen grad ble utvisket. Effekten av loven for SE-feltet er derfor vannet ut gjennom at offentlige innkjøperne ser ut til igjen å foretrekke store kontrakter og handle med store profesjonelle serviceytere.

SE i Skottland jobber i tråd med det vi har sett her, ofte innen community-feltet, dvs. innenfor lokale fellesskap, og vi finner dem ofte i rurale områder – ikke sjeldent knyttet til ideell sektor. SE-aktørene i urbane strøk identifiserer seg mer med den private omsorgssektoren.

Skottlands velferdsmodell er langt på vei den samme som for England med en 40 år lang tradisjon for SE i ulike former. Det betyr at det over år har utviklet seg en rekke interessefellesskap, bransjeorganisasjoner, rådgivningsmiljøer og utdanningstilbud på feltet. De skotske selvstyremyndighetene har vedtatt en lov om offentlige innkjøp (*Procurement Reform Act*) som har innebygget krav om at offentlige anskaffelser skal ta hensyn til sosiale verdier i sine innkjøp. Nedenfor nevner vi de mest markante utslagene av skotsk vektlegging av SE, ifølge våre opplysninger.

I Skottland fyller *Social Enterprise Scotland* mange roller i utbredelsen av sosialt entreprenørskap. Det er en selvstendig frivillig medlemskapsstyrt paraplyorganisasjon hvor SE er medlemmer. Men de arbeider tett sammen med skotske myndigheter. De representerer der sine medlemmer i ulike politiske spørsmål overfor både

forvaltningen og parlamentet. Organisasjonen arbeider for større synlighet, forståelse av hva SE er og anerkjennelse for sine arbeidsmetoder. De har en markant posisjon i det skotske samfunnet med strategiske samarbeidsavtaler med seks offentlige departementer/direktorater/statlige forvaltningsenheter, og de har vært på banen i 15 år.

Andre aktører som fyller ut bildet av en skotsk infrastruktur for SE i det som virker å være en ganske sammenvevd struktur av offentlige og private/ideelle aktører, er *Social Value Lab*. Det er et privat kompetansemiljø som delvis driver inkubatorvirksomhet for SE, forestår utredninger og analyser, tilbyr veiledning og jobber med informasjon/synliggjøring. De mottar tilskudd fra de skotske selvstyremyndighetene for denne jobben. En annen aktør som samarbeider med de to ovennevnte er CEIS. Det er også et privat kompetansemiljø for sosial innovasjon og entreprenørskap, etablert så tidlig som i 1984. De arbeider med SE i hele Storbritannia, men er lokalisert i Skottland (Glasgow). De tilbyr en serie opplærings-, støtte- og investeringsprogrammer på SE-feltet understøttet av skotske myndigheter. CEIS går i noen sammenhenger selv inn med støtte og delfinansiering av SE, de gjennomfører større arrangementer og driver selv flere WISE-tiltak for å hjelpe folk i arbeid.

Hvert annet år produserer Social Value Lab, CEIS og The Scottish Government sammen en statusrapport over SE i Skottland<sup>25</sup>. Rapporten med navnet «Social Enterprise Census» synliggjør SE i Skottland og viser vekst/tilbakegang, lønnsomhet, utvikling og utfordring for området. Den måler antall og størrelse på virksomheter, lokalisering, bransjetilknytninger, økonomiske bidrag til samfunnet, sosial verdi, og andre nøkkelopplysninger. Arbeidet med rapporten er finansiert av det skotske parlamentet med et tiårig tilsagn. Arbeidet ledes av rådgivningsfirmaet CEIS, i et partnerskap med både private og offentlige samarbeidspartnere<sup>26</sup>.

*Local Social Enterprise Networks (SENS)* er en annen aktør, det er en nettverksorganisasjon som fasiliterer aktiviteter av og for sosiale virksomheter<sup>27</sup>. Medlemmene kommer sammen regelmessig for å styrke mulighetene for seg selv og SE som felt i det skotske samfunnet. De arbeider mer som en interesseorganisasjon for SE med politiske innspill/høringer, synliggjøring av feltet og sammenknytning av feltet gjennom deling av gode eksempler og annen informasjon. – Det finnes også en såkalt nasjonal «Hub» av *Social Enterprise Academy* i Skottland. Det er en organisasjon som tilbyr opplæring og ferdighetstrening både for enkeltindivider og organisasjoner i 13 land, over fire kontinenter med en rekke nasjonale/lokale samarbeidspartnere hvert sted tilpasset nasjonale særtrekk og betingelser.

Det ble for få år siden foretatt en vurdering i Skottland rundt innføring av såkalte “Social Impact Bonds” – SIB, det som på norsk kalles *effektkontrakter* – se også omtale under avsnittet om NL. Vurderingen førte til at det ble innført en særskilt skotsk variant kalt *Social Bridging Finance*, ref. kap. 4.3. bygget på en forutgående filantropisk modell fordi SIB ble oppfattet å ha en for sterk slagside mot kommersielle spilleregler. Den skotske modellen fikk derfor en tydeligere profil mot sosialfaglige/filantropiske perspektiver enn vi ser i andre modeller, inklusiv den norske. Se mer om dette i kapittel 4.

---

<sup>25</sup> Se rapporten for 2019 her: <https://socialenterprisecensus.org.uk/>

<sup>26</sup> <https://socialenterprisecensus.org.uk/>

<sup>27</sup> <https://senscot.net/about-us/the-sens/>

I tråd med at bruken av SE som en litt ukritisk selvpåført merkelapp på likt og ulikt i hele Storbritannia utover på 2000-tallet<sup>28</sup>, tok miljøer i Skottland selv i 2011 initiativ til å lage en egen merkeordning for SE. Formålet var å skape en langt tydeligere identitet knyttet til SE, en følelse av tilhørighet for aktørene, og en garanti for visse kvaliteter overfor aktører i markedet og opinionen for øvrig. De påfølgende årene ga en sterk økning i populariteten til SE som fenomen i Skottland. Dette ble ikke fulgt opp av offentlige myndigheter. Det ble ikke «investert tilstrekkelig autoritet» i merket, som initiativtakerne selv sier<sup>29</sup> slik at ordningen ble utvannet og gradvis mistet betydning. Som svar på dette har det skotske SE-miljøet de senere årene selv gjort et nytt forsøk på å konsolidere SE som et mer markant fenomen, gjennom en vitalisering av merkeordningen.

Det er foreløpig et ganske løst regime rundt styring av dette merket. Det er relansert under navnet «*The Code*». Merket har ingen utgifter, men gir heller ingen direkte fordeler/inntekter. Det er derfor mer et symbol på tilhørighet og kvalitet, enn et «trademark». Det er derfor viktig for SE-miljøet i Skottland å holde systemene rundt merket så lite byråkratisk og billig som mulig. Mottak og behandling av søknader om å bli godkjent og få merket gjøres av en frivillig ikke-lønnet styringsgruppe som møtes to ganger per år. De behandler også eventuelt foreslåtte endringer i koden. På et årlig møte blir ett medlem utnevnt som forvalter av merket for en periode på 12 måneder. Vedkommende står ansvarlig overfor styringsgruppen og øvrige medlemmer uten honorar. I motsetning til merkeordninger vi har kommentert i Nordisk sammenheng ovenfor, ser det ut til at «*The Code*» har fått bred oppslutning blant SE virksomheter i Skottland.

De fem kriteriene som for øyeblikket er knyttet til SE-merket *The Code*, er disse:

1. SE er en økonomisk virksomhet som selger varer og tjenester med hovedmål om å oppnå en sosial eller miljømessig verdi. SE er forskjellige fra veldedige organisasjoner og frivillige organisasjoner som ikke legger vekt på å oppnå økonomisk uavhengighet gjennom handel i markedet.
2. Uavhengig av juridisk organisasjonsform vil en SE investere all økonomisk fortjeneste i virksomheten eller blant brukerne av virksomhetens sosiale varer/tjenester, det vil ikke fordeles til private eiere, aksjonærer eller investorer.
3. Vedtekter hos SE vil sørge for at virksomheten har en «utbyttelås» (*asset lock*) og at alle eiendeler ved opphør, tilfaller i en annen organisasjon med lignende formål, eller at verdien av disse tilfaller virksomhetens målgruppe.
4. SE blir ledet og drevet på en fullt ut ansvarlig og transparent måte - spesielt med hensyn til det lokalsamfunnet de betjener.
5. SE er selvstendig adskilt fra offentlig sektor og kan ikke være en avdeling/datterselskap av et offentlig organ.

Det er per 21.11. 2019, 1079 foretak som har søkt og blitt godkjent som SE under denne merkeordningen.

Skotske myndigheter viser for tiden en markant økt interesse for SE som et viktig og ønsket middel for det skotske velferdssamfunnets bæreevne. Nylig har de skotske myndighetene på skoleområdet bestemt at alle elever i grunnskolen skal få undervisning i hva sosialt entreprenørskap er og hva sosialt entreprenørskap kan gjøre, innen 2026. 400 skoler har allerede innført programmet i sine programmer/undervisning.

---

<sup>28</sup> Teasdale, S. (2011).

<sup>29</sup> <https://socialenterprise.scot/>



## 2.8. Et Canadisk innspill

---

Også i Canada er velferdsstatens utfordringer og sosiale entreprenørers mulige bidrag til løsninger høyt oppe på dagsorden. I juni 2017 utnevnte den føderale regjeringen i Canada 16 personer fra ulike sektorer for å forberede arbeidet med en nasjonal sosial innovasjon og entreprenørskapsstrategi. Det ble gjennomført en storstilt mobiliseringsprosess for å utvikle planen. Et engasjement med 50 workshops, 400 eksperter, praktiskere og andre interessenter over hele landet ble involvert. 15.000 ungdommer ble mobilisert og over 30 organisasjoner aktivisert i en bred prosess som også inkluderte en egen survey. Dette resulterte i en liste med 12 anbefalinger. Anbefalingene skulle reise de mest aktuelle problemstillingene og temaene for hvordan «The SE-community» skulle arbeide sammen for å styrke sosial innovasjon i det canadiske samfunnet. Som vi ser nedenfor endte det likevel ut med at de fleste anbefalingene adresserer den canadiske føderale regjeringen og forvaltningen i ønsket om å løfte feltet framover. Bildet er kanskje et uttrykk for at det i Canada, som i Norge, er slik at det er velferdsstaten som sitter med de fleste kortene og som i framtida bør spille dem på en bør måte at SE kan delta på likeverdig vis for å trygge et bærekraftig velferdssamfunn.

*Her er de 12 anbefalingene fra den brede prosessen som ble gjennomført i Canada, oversatt av oss<sup>30</sup>.*

- A. Sikre en langsiktig politisk innsats for sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap gjennom statlig lovgivning.
- B. Etablere og finansiere et permanent tverrsektorielt og tverrfaglig nasjonalt råd for sosial innovasjon.
- C. Etablere et permanent nasjonalt kontor for veiledning og koordinering av sosial innovasjon med bidrag til å sikre implementeringen av en nasjonal strategi, fordele ressurser og ta det helhetlige daglige ansvaret for en offentlig infrastrukturen på området
- D. Styrke sosiale entreprenørers tilgang til statlige innovasjonsvirkemidler og kompetanseprogrammer.
- E. Utvikle et tverrsektorielt økosystem for sosial innovasjon med mål om å tette hull i tidligfase finansiering, bygge ut kapasitet og støtte sosiale entreprenørers evne og ferdigheter til å arbeide med FNs bærekraftsmål.
- F. Lag et «Social Finance Fund» for å akselerere utviklingen av sosialt entreprenørskap over hele Canada.
- G. Sørge for at nasjonal og regional finansieringspraksis støtter og vitaliserer sosial innovasjon.
- H. Inkorporere sosiale mål og kriterier i retningslinjer for offentlige anskaffelser.
- I. Håndtere juridiske forhold som i dag er til hinder for veldedige/non-profit aktører fra å delta i sosiale økonomiske aktiviteter.
- J. Utvikle et regelverk som gir rom for å gå utenfor standard forskrifter o.l. med innovasjonsaktiviteter, gjennom bruk av «laboratorier» og legitim eksperimentering av nye løsninger.
- K. Etablere et «Evidence Development initiativ» for å imøtekomme behovet for å styrke evidensbaserte beslutninger innenfor SE.
- L. Koordinere en nasjonal kampanje for sosial bevissthet i alle finansielle saker og økonomiske spørsmål.

---

<sup>30</sup> 12 Recommendations for a Social Innovation and Social Finance Strategy for Canada.

Det er slik i mange land at de beste vekstbetingelsene for SE handler om lokal mobilisering, lokale ideer og lokalt handlingsrom. Det finnes derfor i flere av de landene som vi har kommentert ovenfor, lokale og regionale ordninger som støtter SE, men som vi ikke har løftet fram fordi dette er et komplekst bilde og rammene for vårt arbeid ikke gir rom for å finne og gjøre rede for lokale/regionale satsinger.

## 2.9. Oppsummert fra utlandet

---

Vi skulle gjerne oppsummert den ovenstående gjennomgangen i en tabell – det ville vært ryddig og enkelt og forholde seg til. Det har vi derfor gjort flere forsøk på. Slike oppsett blir kanskje ryddige, men temmelig meningsløse viste det seg. Noen kriterier vi har forsøkt å sortere nasjonale tiltak inn i, fungerer dessverre mer som tvangstrøyer, snarere enn som opprydding. Vi vil derfor i stedet summere opp det vi vurderer som de mest interessante avtegningene fra de seks respektive landene opp mot norske forutsetninger, i tekstavsnittet, med noen oppsummerende punkter, nedenfor.

Den velferdsstatsmodellen som vokste fram i Norden etter krigen har hatt universalismen som sitt fundamentale utgangspunkt. Det er derfor logisk sett en avgjørende betingelse for den rollen SE får i praktisk politikk i Norden. Erfaringene fra Danmark kan tyde på at det har vært, og delvis er, en større takhøyde for å eksperimentere og tillate litt uortodokse forsøk med samskaping og sosialt entreprenørskap der, enn hva vi erfarer i Norge. Et annet trekk som kanskje kan spores tilbake til det samme forholdet, er at det har vokst fram noe mer nettverk, utdannelser og markeringer av SE i Danmark enn i Norge. Synligheten av SE som endrings- og innovasjonsfaktor er større også i Sverige og Finland, enn i Norge. Konferansen *SI-Summit*, i regi av Möteplats Malmö<sup>31</sup>, er et bredt samarbeid mellom academia, nasjonale og regionale myndigheter. Den samler hvert år i november ca. 700 deltakere fra alle samfunnsområder, og hvor sosialt entreprenørskap løftes fram som en sentral sosial innovasjonskraft (SI). Ikke sjeldent står det norske sosiale entreprenører på plakaten som keynote-speakers.

Vi ser i gjennomgangen ovenfor at det går et skille mellom initiativer og implementering av offentlig politikk som hovedsakelig er forankret «nedenfra» vs. politikk «ovenfra». Skillet kommer tydelig til uttrykk i en engelsk statlig publikasjon, gjengitt nedenfor.

*“For too long, central government has hoarded and concentrated power. Trying to improve people’s lives by imposing decisions, setting targets and demanding inspections from Whitehall simply doesn’t work. It creates bureaucracy. It leaves no room for adaptation to reflect local circumstances or innovation to deliver services more effectively and at lower cost. And it leaves people feeling ‘done to’ and imposed upon - the very opposite of the sense of participation and involvement on which a healthy democracy thrives”.*<sup>32</sup>

Både skotsk og canadisk politikk på SE-området har interessante perspektiver i dette bildet. Også i Danmark ser vi en rekke tilløp til initiativer fra aktører med nasjonale eller større regionale ambisjoner, men det virker som om nedenfra-perspektiver arbeider i tyngre lende der. En hypotese som ligger utenfor denne rapportens mandat å følge videre er om det kan skyldes at den danske velferdsmodellen fortsatt er, som den norske, temmelig topptung?

---

<sup>31</sup> <https://sisummit.se/>

<sup>32</sup> A plain English guide to the Localism Act. November 2011. Department for Communities and Local Government, England

Det forholdet at sosialt entreprenørskap som regel utspiller seg der behov møter løsning i en lokal kontekst, ser det ut som landene utenfor Norden har tatt størst høyde for. Den engelske lovgivningen for *Community Interest Companies*, er tatt videre i Skottland med flere selvstendige nasjonale initiativ som understøtter SE som driver i lokal velferd. Ytterligere læring og mulig inspirasjon fra studien av de seks landene, er tatt inn i teksten i de to avsluttende kapitlene nedenfor.

Som det framkommer i gjennomgangen av de enkelte landene, og oppsummeringen ovenfor, er det kanskje like interessant hva vi *ikke* har funnet, som hva vi har funnet. Økosystemer for sosiale entreprenører er lite utbygd. Vi finner likevel grunn til å fremheve noen poenger i en oppsummerende liste, nedenfor her.

- Gode politiske intensjoner med tilhørende penger ser ikke ut til å være en tilstrekkelig ressurs for økt SE-synlighet og handlingsrom. Forankring nedenfra ser i stedet ut til å være kritisk nødvendig.
- Registreringsordninger som innføres for å gjøre SE mer synlig, har en tendens til å være så intrikate og omstendelige at sosiale entreprenører lar være å bruke dem.
- Hvilke samfunnsområder sosiale entreprenører retter sin innsats mot, varierer mye – men det kan ses noen mønstre (antydningssvis) i ulike land. Finland har et klart spor mot arbeidsinkludering, noe som også er relativt tydelig i Danmark. I Sverige er feltet spredt på mange formål, men lokalsamfunnsutvikling er ett spor. Det temaet er også sterkt i Nederland og Skottland med egne ordninger (R2C i NL), og organisasjonsform (CIC i GB) for dette.
- Det er forsøkt i flere land å stimulere til mer sosialt entreprenørskap gjennom spesielle innkjøpsregler og -ordninger. Vi har funnet lite systematiske evalueringer av dette, og har derfor måtte forholde oss til nasjonale eksperter. De sier, og vårt inntrykk fra det som finnes av uttalelser og kommentarer på nett om dette for øvrig, er at innkjøp fra SE like mye handler om vilje og holdninger fra innkjøpere, som om det er egne regler for dette. I Finland ser vi at den ordningen som finnes, best utnyttes av store profesjonelle foretak.
- Nettverk og profesjonelle fasilitatorer av nasjonale arenaer og nettverk ser ut til å ha en positiv rolle. Det er naturligvis vanskelig å fastslå hva som er årsak og virkning; om feltet blomstrer på grunn av dette eller om det finnes slike ressurser fordi feltet blomstrer. Når det gjelder Skottland og NL, delvis Sverige og Canada er også interessant i så henseende, kan den siste tidens aktiviteter tyde på at feltet får vekstimpulser av nettverk og arenaer.
- Statlige myndigheters anstrengelser om å håndtere inn SE i merkeordninger, organisasjonsformer eller andre institusjonelle rammer, ser ut til å være vanskelig. Der de sosiale aktørene selv spiller en aktiv rolle i førersete, som i Skottland (*The Code*) og i Canada (selv om det er prematurt), ser det imidlertid ut til å fungere bedre.

## 3. Spor av fremtiden?

I dette kapitlet bruker vi den kartleggingen og informasjonen som ligger til grunn for kapitlene ovenfor, til å se mer konkret på hvordan dette *kan* brukes i en vurdering av en framtidig norsk politikk på SE-området.

### 3.1. Inspirasjon og imitasjon

---

I hele Europa foregår det i stor grad en utforming av politikk for økt sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap, inspirert av og delvis imitert fra andre lands forutgående forsøk og tiltak. Spesielt er England brukt som «modell» mange steder, men vi ser også at det foregår læring og kopiering over landegrensene i Norden. Imitasjon og kopiering på tvers av kulturelle-politiske grenser fungerer imidlertid sjeldent som forutsatt. Vi må understreke at det er vår oppfatning, men den støttes av flere av de nasjonale ekspertene vi har brukt i arbeidet med denne rapporten, at en lang rekke lover, forskrifter og virkemidler i et land *virker sammen* på en slik måte at innføring av ett enkeltstående tiltak aldri kan ses eller vurderes isolert med hensyn til kostnad og effekt. Det samme politiske verktøyet kan virke på forskjellig måte i ulike formelle nasjonale kontekster, men også fordi det settes inn i ulik politisk *kultur*. Et velferdstiltak med kommersielle kjennetegn blir oppfattet annerledes i England enn i Norge, og i Nederland oppleves en situasjon hvor en ideell organisasjon utfordrer og overtar oppgaver fra et kommunalt tjenesteapparatet ikke så uvant eller unaturlig, som om det samme skulle skjedd i Norge.

Å imitere andre lands politikk på et gitt området uten videre, er derfor ikke å anbefale. Da virker det som en bedre idé å la seg *informere* og eventuelt *inspireres* til å prøve ut piloter eller prototyper i en autentisk, men begrenset kontekst før man eventuelt implementerer nye tiltak i ny nasjonal skala. *“The purpose of prototyping is to create a microcosm that allows you to explore the future by doing. Prototypes work on the principle of ‘failing early to learn quickly’.”*<sup>33</sup>.

I LEAN-sammenheng kalles dette *eksperimentering*, og i noen sammenhenger knyttet til begrepet/metoden «AB-testing» (viser det seg at A virker bedre enn B, stiller man produksjonen raskt over til å understøtte A). Rask og fleksibel eksperimenter gir ny innsikt og ny innsikt gir rask omstilling av produksjonen. Metoden kommer fra (asiatisk) næringsliv og (bil-)fabrikkproduksjon, men er i stor utstrekning tatt i bruk i mange næringer, også i økende grad i tjenesteproduksjon. Innovasjon Norge (IN) jobber aktivt med utprøving og læring av LEAN – noe som *kan* være et godt grunnlag for framtidige forsøk også på SE-området. Det pågår en debatt i Norge om LEAN prinsippenes anvendelighet i ulike nærings- og produksjons sammenhenger – men denne rapporten er ikke stedet å gjøre ytterligere rede for posisjonene i denne diskusjonen.

Våre kommentarer videre nedenfor er gitt med tanke på hva gjennomgangen av internasjonale erfaringer kan gi av inspirasjon og ideer til norsk politikk. Vi må få legge til at slike vurderinger også er preget av tidligere

---

<sup>33</sup> I arbeidet til Otto Scharmer og miljøet rundt arbeidet med en modell for samfunnsinnovasjon ved The Presencing Institute, MIT Sloan School of Management; «Theory-U», spiller prototyping en viktig rolle. <https://www.presencing.org/resource/tools/prototyping-desc>

analyser vi selv har gjort, samt arbeider vi er informert og inspirert av fra andre, med relevans for synlighet og handlingsrom for SE i Norge<sup>34</sup>.

Slik vi har identifisert og kommentert den informasjonen vi har hatt om de seks landene i analysen, er Norge i selskap med de fleste andre mht. fravær av en samordnet politikk på SE-feltet. I første omgang virker dette litt nedstemmende med tanke på imitasjon og inspirasjon fra andre. Men eksemplene og dokumentasjonen fra de seks landene kan også leses som en serie med «prototyping» hvor noe har fungert bra og andre ting mindre bra. Dessuten viser eksemplene fra de seks nasjonene at en betydelig gjentakende barriere for SE som vi har identifisert i en annen rapport<sup>35</sup> er rutiner for regulering av offentliges kjøp; hva som skal til for å nå opp i anbudskonkurranser mv. er en betydelig barrierene. Det er kanskje samtidig en av de enkleste barrierene å gjøre noe med formelt i innkjøpsreglement. Om det er like enkelt å gjøre holdningsmessig, i bruken av kommunal (inklusive NAV) sin innkjøpspraksis, er en annen sak. I alle de landene vi har sett på er effektivt og friksjonsfritt samarbeid med lokale myndigheter av stor verdi. Å etablere en egen selskapsform og reserverte enkelte definerte offentlige kontrakter til slike selskaper virker med første øyekast å komme høyt opp på en «best of» liste, men vi er likevel usikre på dette for egen del<sup>36</sup>. Nå er poenget i og for seg ikke hva forskere på et universitet eller byråkrater i et departement måtte mene om dette, men vår gjennomgang av de seks landene gir ingen entydig bilde av at en egen selskapsform kan løse alle floker.

### 3.2. Flere velferdsideologier møtes

---

Som vi beskrev i korte trekk i kapittel 1, er den norske velferdsstatsmodellen preget av flere ting; profesjonalisering, profesjonsproteksjonisme, en sterk grad av myndighetskontroll og stor vekt på verdien av universalisme. Vi skal se litt nærmere på dette siste, fordi vi oppfatter det som et nyttig perspektiv å se erfaringer fra andre land gjennom, og fordi et mulig framtidig økosystem for SE vil måtte forholde seg bevisst til dette. Noen av flokene ved dagens velferdsstat er at den angriper komplekse problemer med enkle modeller, mange av dem hentet fra New Public Management som styringsregime<sup>37</sup>. Vi begynner like gjerne med en kommentar til velferdsstatens øverste prinsipp, universalismen.

Når universalisme oppfattes som all velferdspolitikks øverste standard, får det konsekvenser for handlingsrommet til sosialt entreprenørskap og innovasjonshøyde i samfunnet<sup>38</sup>. Ideen om det «universelle» har dype historiske røtter helt tilbake til en platonisk-aristotelisk diskusjon om et fenomen og begrep har selvstendig og universell verdi, eller om det er knyttet til mer pragmatiske og instrumentelle formål. I velferdsteoretisk sammenheng stilles universalitet opp mot selektivisme. Universalitet i velferdsstatlig sammenheng defineres i hovedsak ut fra to kriterier. Det handler om sosiale rettigheter, og at de må være likt tilgjengelig for hele befolkningen. Til sammenlikning er selektive velferdsgoder forbeholdt og rettet mot spesielle grupper. Selektiv velferd åpner derfor et rom for politisk, administrativt og faglig skjønn i vurderinger av behov, kvalitet

---

<sup>34</sup> Vi har først og fremst hentet nyttig materiale fra Gustavsen og Kobro (2012), Nordisk Ministerråd 2015, Loga mfl. (2016). Kobro, L. mfl. 2017 og Kobro, red. (2018).

<sup>35</sup> Statlige rammevilkår på ramme alvor, Kobro et.al. (2016).

<sup>36</sup> Vi har registrert hor flere sosiale entreprenører at de ville ha ønsket en slik ordning varmt velkommen.

<sup>37</sup> Et tema som diskuteres mye internasjonalt. Se f.eks. denne: <https://www.denoffentlige.dk/professor-her-er-afloeseren-npm> og Torfing, Sørensen og Røiseland (2016).

<sup>38</sup> Øverbye, E. (2018) Er selektivisme bedre enn universalisme i velferdspolitikken? Norsk sosiologisk tidsskrift 01/2018, s. 41-57.

og andre kriterier – et rom som i prinsippet ikke finnes i universell utformet politikk og som vi tradisjonelt avviser som mindre godt i norsk velferdspolitisk diskurs.

Universalisme har vært et særlig kjennetegn ved den nordiske, og i særlig grad den skandinaviske velferdsstatsmodellen, i kontrast til det angloamerikanske velferdsparadigme med langt større åpning for selektive ideer og tiltak, og et korporativt dominant europeisk velferdsregime preget av «medlemskap» og tilslutning til avgrensede miljøer og fellesskap som tar vare på hverandre innenfor gitte korporativer/fellesskap<sup>39</sup>. Norge er, og har vært, oppfattet som universalismens høyborg. En slik erkjennelse er det viktig å se at ligger i bunnen av alle mer pragmatiske vurderinger av SE i lys av vårt internasjonale komparativ.

### 3.3. Både næringspolitikk og velferdspolitikk

---

Med dette utgangspunktet viser materialet fra de seks nasjonene ovenfor, kombinert med hva vi kan lese ut av den generelle faglige diskursen på feltet, at man videre kan følge en av to tankebaner når man skal vurdere en praktisk politikk på det emnet som denne rapporten handler om; *synlighet og handlingsrom for sosialt entreprenørskap i Norge*. – Enten kan man tenke i retning av hvilke virkemidler og tiltak som vil være gode instrumenter for at sosiale gründere og drivere av sosiale entreprenørskapsvirksomheter skal få det lettere. I så fall vil det være naturlig å tenke i *næringspolitiske* baner, å bruke den kunnskapen som finnes om hva som er effektive næringspolitiske virkemidler. En vurdering av sosialt entreprenørskap som næring vil også måtte ta inn over seg diskusjoner vi så vidt har berørt i redegjørelsen for andre lands «SE-politikk»; spørsmål om *næringsnøytralitet*.

En annen tankebane er å se sosiale entreprenørielle virksomheter som virkemidler for velferdsstatens framtid. «- Det er et tankekors, men myndighetene når ikke alltid ut til dem man ønsker å nå. Det offentlige har et ansvar for å hjelpe folk, men det er bra å ha sosiale entreprenører som et supplement», sa arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie til «Arbeidsliv i Norden» under en nordisk konferanse i Malmø i regi av Nordisk Ministerråd i 2016<sup>40</sup>. *Eldrebetaling, lavere oljeinntekter og en offentlig sektor som eser ut kan kvele all vekst i norsk økonomi*, har produktivitetskommissjonens leder Jørn Rattsø sagt ved en rekke anledninger, hvor han gjerne følger opp med å etterlyse mer «nyskapende ødeleggelse», og nye ideer i offentlig sektor<sup>41</sup>. I Forskningsrådets strategi for innovasjon i offentlig sektor leser vi at «...sosialt entreprenørskap stadig oftere nevnes i sammenheng med offentlig innovasjon. Det betegner enkeltpersoner eller grupper som selv tar tak i et bestemt samfunnsproblem og etablerer en ny løsning. De har som mål å skape sosiale resultater, og er oppvakt av å organisere sin virksomhet slik at den blir levedyktig på lang sikt. *Sosialt entreprenørskap kan betraktes som et supplement til offentlige tjenester, og/eller som et viktig bidrag til å utfordre og fornye de offentlige tjenestene*»<sup>42</sup>. Det uttrykkes samme sted at det er et mål for Forskningsrådet å «...utvikle kunnskap om sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap, metoder og virkninger og samarbeidsmodeller med offentlige aktører.» I sittende regjeringens politiske plattform tas det til orde for å sikre bærekraft og styrke innovasjon i velferdssamfunnet, bl.a. annet ved å «bedre betingelsene for ideelle organisasjoner og sosiale entreprenører slik at de kan bidra til å løse sosiale utfordringer i samfunnet, særlig ved å få flere inn i arbeidslivet.»<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> Esping-Andersen (1990),

<sup>40</sup> <http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/insikt-og-analyse/innsikt-og-analyse-2016/article.2016-04-17.1884824533>

<sup>41</sup> Se bl.a. Aftenposten 10. feb. 2016.

<sup>42</sup> Innovasjon i offentlig sektor. Forskningsrådets strategi 2018–2023. s. 19.

<sup>43</sup> «Granavoldenerklæringen» januar 1919, s.6.

Sitatene ovenfor gir uttrykk for en tenkning om politikk for sosialt entreprenørskap i et bilde av samfunnsendring. Det er fristende å uttrykke disse holdningene med en parafase over et kjent sitat fra J.F. Kennedy og spørre – ikke hva vi kan gjøre for sosiale entreprenører, men hva de kan gjøre for oss?

Sosiale entreprenører opplever ofte selv å stå i et spenn mellom næringspolitikk og velferdspolitik. I et dansk arbeid om sosialt entreprenørskap uttrykker en aktør i feltet det slik:

*«Vi er kommet med i et sosialt vækstprogram. Det er selvfølgelig fantastisk, hvis man aksepterer præmissen om at socialøkonomiske virksomheder skal være kommersielt bæredygtige på linje med "almindelige" virksomheder! Jeg er på ingen måder overbevist om at det er holdbart. Vi arbejder på alle fronter med at blive mere professionelle qua optimering af prissætninger, koststrukturer, indførelse af lean mv. Det holder ikke for os. Det at tjene penge bliver et mål i sig selv, fremfor et middel til det sociale arbejde. Vi stresser, energien er i bund, og det spreder sig til medarbejderne som bliver utrygge og bekymrede.»<sup>44</sup>*

Om vi ser på virkemidler og støttefunksjoner for SE i en avgrenset næringspolitisk ramme, vil Nærings- og fiskeridepartementet og Innovasjon Norge være de mest sentrale aktørene i en statlig norsk politikk. Om vi ser det fra et velferdspolitisk ståsted er NAV den mest sentrale offentlige aktøren på alle nivåer. Et bilde av feltet hvor vi ser at SE er *begge deler*, reiser åpenbare behov for et sterkt samarbeid og eventuelle felles virkemidler som kombinerer næring og velferd på måter vi har lite tradisjon for i norsk forvaltningspraksis. Før vi begynner å «blande kortene» som det heter (med overraskende negative konnotasjoner i norsk språkbruk; hvordan skal vi ellers kunne spille på en legitim og interessant måte, om vi ikke blander kortene?), skal vi først se litt nærmere på SE i hver av de to nevnte perspektivene.

### 3.4. Næringsutvikling

---

I det næringspolitiske perspektivet er som sagt Innovasjon Norge (IN) en dominerende aktør. De har flere bransjespesifikke virkemidler, særlig rettet mot landbruk med en politikk hvor det i mange/alle år har vært et erklært mål å opprettholde og utvikle norske distriktsnæringer, også etter at Statens Landbruksbank ble en del av statens helhetlige næringspolitiske instrumentet under IN. Også andre næringer som fiske og skipsfart, og i noen grad reiseliv, har en portefølje av spissede virkemidler tilgjengelig i IN. Ut over det er virkemidlene til oppstart/gründervirksomhet, nettverk/klynger og innovasjon, næringsnøytrale og i prinsippet tilgjengelige for SE på linje med alle andre bransjer og næringer. De seneste årene har vi sett at virkemidlene også i praksis blir brukt av enkelte sosiale virksomheter. En oversikt viser at det ikke er uvanlig at SE søker og mottar næringsrettede virkemidler. Ca. 36 prosent av SE registret i en nasjonal kartlegging, sier at de har mottatt en eller annen form for støtte fra det offentlige næringsrettede virkemiddelapparatet, fordelt på nasjonale og regionale ordninger, med omtrent halvparten fra IN<sup>45</sup>.

Det foreligger i disse dager, på oppdrag fra næringsministeren, en fersk områdegjennomgang med anbefalinger om det næringsrettede framtidige virkemiddelapparatet i Norge, publisert av Deloitte den 4. november

---

<sup>44</sup> Sitatet er hentet fra et foredrag professor Lars Hulgård ved Roskilde Universitets holdt om sosialt entreprenørskap ved åpningen av SESAM, på Sentralen. Oslo. September 2016. Med tillatelse.

<sup>45</sup> Kobro et.al. 2017.

2019<sup>46</sup>. Rapporten er pt. ikke politisk behandlet, men det kan likevel være interessant å se hva den sier med relevans for vårt formål.

Rapporten viser til at det finnes krevende grenseflater mellom IN og Forskningsrådet (NFR), særlig knyttet til den delen av INs virksomhet som handler om innovasjon. Rapporten hevder at INs virksomhet hovedsakelig bidrar til læring og vekst gjennom skalering og internasjonalisering, og det tas til orde for at arbeidsdelingen og grenseflatene mellom *forskning på innovasjon* på den ene siden og *finansiering og rådgivning av innovasjon* på den andre, bør klargjøres og skilles tydeligere mellom IN og Forskningsrådet (FR). Det tas videre til orde for at det sistnevnte formålet bør samles tydeligere under ett tydeligere nasjonalt ansvar, og at dette bør være IN. I tråd med dette foreslås at SIVA og DOGA legges inn under IN. Om det skulle bli tilfelle, vil inkubatorprogrammet for nyskaping/entreprenørskap som i dag forvaltet av SIVA og næringshageprogrammet, et program for deling av fellesressurser og lokalisering av bedrifter med felles produkt/markedsutfordringer, som også håndteres av SIVA, bli lagt under IN. SIVA har i noen utstrekning hatt enkelte lokale engasjementer for sosiale entreprenører<sup>47</sup>. For øvrig nevnes, ikke så overaskende, sosialt entreprenørskap ingen steder som et spesielt formål i Deloitte-rapporten. Vår kommentar til dette henger sammen med den forståelsen av (sosial) innovasjon som både vi og KS bruker i arbeid vi tidligere har gjort i feltet<sup>48</sup>. Innovasjon handler om å skape noe *nytt* som er *nyttig* for noen eller noe, og som så kan *nyttiggjøres*. Blir det ikke nyttiggjort er det ikke innovasjon. NFRs rolle med å understøtte og bringe fram «nytt» i denne formelen er sannsynligvis viktig for INs rolle med å legge til rette for «nyttiggjøring». De to rollene vil derfor naturlig måtte berøre og overlape hverandre. For SE vil det være en fordel – også her vil det nok tjene feltet om «kortene blandes» i noen grad.

I det meste av det som foregår av næringsrettet entreprenørskap, legges det stor vekt på økonomisk bunnlinje og eierskap til produkt og immaterielle rettigheter. Sosiale entreprenører vil i mange/de fleste tilfeller ha andre mer overordnede målsettinger knyttet til sosial verdi og samfunnseffekt. Uansett om hele eller deler av Deloitte-rapportens anbefalinger skulle bli fulgt opp, ser det ut til at IN vil spille en (fortsatt) sentral rolle i norsk næringspolitikk framover. Med en sterk statlig-politisk vilje om mer SE i det norske samfunnet vil det ikke være unaturlig, med tanke på hvordan andre ønskede samfunnsområder følges opp med egne virkemidler, om også SE følges eksplisitt opp i INs portefølje. En mulighet er at IN får et nytt (del-)mandat under en ny strategi for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norge slik f.eks. Vinnova har fått i Sverige.

I den svenske regjeringens oppdragsbrev til Vinnova 2018 ber de dem om å følge opp den nasjonale strategien i tre punkter, med et tillegg. De tre punktene kan være ideer til hvordan IN (eller andre) i norsk kontekst kan følge opp SE-feltet noe tettere enn i dag, forskjellen er naturligvis at vi foreløpig ikke har noen nasjonal strategi for SE i Norge.

I korthet, og oversatt til norsk, er oppdraget til Vinnova formulert slik:

1. Arbeide med å etablere nye eller utvikle eksisterende inkubatorers kapasitet, rekkevidde, nettverk og ekspertkompetanse for effektiv støtte til sosiale virksomheter.

---

<sup>46</sup> Deloitte 2019.

<sup>47</sup> Kimen Sosiale Entreprenør – et SIVA tiltak i Volda hadde for noen år siden en lokal satsing for SE.

<sup>48</sup> [www.ks.no/samskaping](http://www.ks.no/samskaping) og [www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/](http://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/)



2. Undersøke om det er behov for økt nasjonalt samarbeid og kompetanse for å øke spredning av kunnskap, og tilby møteplasser for sosial innovasjon og sosiale virksomheter. Hvis et slikt behov finnes, vil det tildeles nødvendige ressurser for å hjelpe til med å imøtekomme behovet.
3. Å utvikle målemetoder for å synliggjøre verdier av sosial innsats og de sosiale innovasjonene som sosiale virksomheter bidrar til, for eksempel ved å gjøre det mulig for disse selskapene å teste alternative kontraktsformer.

I tillegg til de tre områdene, oppfordres Vinnova til å yte innsats på andre områder hvor de selv identifiserer behov for ytterligere innsats innenfor rammen av regjeringens strategi, slik at utvikling og kunnskap om sosiale virksomheter kan fremmes over hele landet. Det legges vekt på at Vinnova skal konsultere myndigheter for offentlige anskaffelser og andre statlige myndigheter for å unngå overlapp, og for å utnytte synergier, andres erfaringer og kunnskap. Et slikt samarbeidsanmodning bringer oss over på vårt andre hovedperspektiv.

Fordi sosialt entreprenørskap er en praksis som omfatter både økonomisk og sosial verdiskaping, handler den entreprenørielle prosessen om å oppdage og utnytte et sett av doble muligheter – både kommersielle og sosiale. Det plasserer den sosiale entreprenøren i et krevende situasjon hvor det forutsettes en dobbeltkompetanse, eller en deltakelse i nettverk/miljøer hvor den kompetansen den sosiale entreprenøren selv ikke har er tilgjengelig.

*Center for Social Innovation* på Stanford Graduate School of Business knytter sosialt entreprenørskap til et innovasjonsfelt som først og fremst handler om aktiviteter på et samfunnsnivå. De beskriver sosialt entreprenørskap slik:

“A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, and sustainable than existing solutions, and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.”<sup>49</sup>

### 3.5. Velferdspolitik

---

Når vi i tråd med dette, skifter synsvinkel fra det rent næringspolitiske og i stedet ser det sosiale entreprenørskapet som et middel for velferdsstatens bærekraft framtrer Arbeids og velferdsdirektoratet (NAV) som den dominerende aktøren, både som rammesetter og tjenesteproducent i Norge. Det gjelder riktignok først og fremst hva gjelder innsats for å få folk i arbeid, når det gjelder andre velferdsoppgaver og behov for velferdsinnovasjon, er andre direktorater og fremfor alt de ulike kommunale velferdstjenestene sentrale. Vi ser f.eks. på boligområdet, hvordan Husbanken (som er et direktorat) må spille sammen med kommunale bolig-tjeneste, noen steder en semi-kommunal boligstiftelse eller -selskap, for å oppnå resultater i tråd med nasjonal boligstrategi for mer innovasjon<sup>50</sup>. Tilsvarende gjelder på andre områder; barnevern, kriminalomsorg, oppvekst, eldreomsorg, etc.

Utviklingen av den norske velferdsstaten har foregått i et samspill mellom politikere, statsforvaltning, fagbevegelsen og aktører i sivilsamfunnet; både ideelle organisasjoner og enkeltpersoner. Utviklingen har vært

---

<sup>49</sup> <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

<sup>50</sup> Se eksempel på samskaping mellom ulike aktører i et kommunalt boligsosialt prosjekt her: <https://www.veiviseren.no/forstaa-helheten/eksempler-og-erfaringer/en-u-sving-til-bedre-bolig>

kjennetegnet av kollektive prosesser. Ildsjeler og entreprenører spilte en viktig rolle i velferdssamfunnets pionertid, mens statlige intervensjoner har spilt større rolle i etterkrigstiden. Ildsjeler og entreprenører har derfor alltid måtte finne og utforme sin rolle og sitt handlingsrom innenfor kollektive rammer – i organisasjoner og i det offentlige tjenesteapparatet. Dette har vært dominerende karaktertrekk ved den norske velferdsstaten – en «kollektiv ånd».

I det internasjonale bildet av framvoksende sosialt entreprenørskap, ser vi et annet bilde. Det er ofte et fokus på enkeltpersoner; på «innovatøren», «entreprenøren» og «endringsagenten». Særlig dominerer dette den anglo-amerikanske litteraturen og diskursen rundt sosialt entreprenørskap og innovasjon<sup>51</sup>. Mye kunne vært sagt, og mye *er* sagt (og skrevet) om dette, men vi begrenser oss her til å understreke at en fornyelsen og vitalisering av sosialt entreprenørskap som drivkraft bak velferdsinnovasjoner i Norge, sannsynligvis bør bygge videre på tradisjoner og institusjonalisert kulturell praksis i den *norske* velferdsstaten. Den tiltakende interessen og utprøvingen av *samskaping* og *relasjonell velferd* som grunnlag for innovasjon og entreprenørskap i norske kommuner, faller sammen med en slik anbefaling<sup>52</sup>. Denne koblingen finner vi ikke så tydelig i de europeiske forsøkene for SE-støttestrukturer som vi kommenterte i foregående kapittel.

Samskaping i sammenheng med sosialt entreprenørskap vil passe godt til NAVs mandat og strategi. Navs strategi er utformet under visjonen «Vi gir mennesker muligheter», etterfulgt av tre verdier: *a) Flere i arbeid, b) Bedre brukermøter, og c) Pålitelig forvaltning*<sup>53</sup>. Hvilke grunnlag gir så disse verdiene for å spille en aktiv rolle overfor sosiale entreprenører? Her synes det som om bordet er dekket av egnede formuleringer i NAVs egne formuleringer. NAV-direktøren trekker fram fire hovedstrategiene ut fra de tre verdiene nevnt ovenfor. De fire satsingsområdene er: *Brukerdrevet utvikling / Synlig samfunnsaktør / Åpen og samhandlende / Fremtidsrettet*. Også den operasjonaliseringer disse fire får, skulle kunne utgjøre et godt grunnlag for økt synlighet og handlingsrom for SE. Operasjonaliserte aktiviteter for NAV skal handle om *Innovasjon og læring, styrke rollen i lokalsamfunnet, å være en naturlig samarbeidspartner for arbeidsgivere og næringsliv, skape relasjoner og styrke samarbeid med andre aktører i samfunnet, og Inkludering og medvirkning*. Det skal ikke mye fantasi for å se at formuleringene danner et godt grunnlag for en langt mer målrettet «SE-politikk», for eksempel i retning av det vi så var knyttet til både skotsk «*The Code*» og ideer fra det canadiske arbeidet som vi så i kapittel 3.

Vår kontakt med feltet over flere år viser at de strategiske føringene er ganske godt kjent i tjenesten, men at det hersker en betydelig usikkerhet og delvis forvirring om *hvordan* initiativer og kontakt med sosiale entreprenører skal håndteres likevel. Resultatet er at praksis overfor SE håndteres ulikt fra sted til sted<sup>54</sup>. Det er dessverre også slik at flere av NAVs virkemidler synes å peke mer bakover mot et samfunn ordnet inn i segmenterte sektorer, og dominert av et bestiller-utøver regime, som i liten grad tar opp i seg nyere signaler om samskaping, enn framover mot arbeid på tvers av sektorer og hierarkier. NPM-baserte organisasjons- og styringssystemer har sin styrke i en tydelig oppdeling av komplekse problemer, stort kostnadsfokus og kontroll.

---

<sup>51</sup> Defourny & Nyssens (2010) Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*. Vol. 1, No. 1, 32–53, March 2010

<sup>52</sup> Se <https://www.ntnu.no/ip/relasjonell-velferd> og [www.ks.no/samskaping](http://www.ks.no/samskaping)

<sup>53</sup> Gjengivelsen er hentet fra NAVs virksomhetsstrategi, et foilsett av Sigrun Vågeng, oppdatert høsten 2018.

<sup>54</sup> SESAM har de siste tre årene gjennomført fire prosjekter med til sammen 12 lokale NAV-kontor involvert. Denne rapporten er ikke en anledning til å dokumentere disse erfaringene i detalj.

Slike styringsregimer fokuserer på den annen side i liten grad på sammenhenger, sosial verdi og samskaping<sup>55</sup>. Det anbudsregimet som NAV for en stor del anvender for tjenester de ikke selv leverer har derfor åpenbart en rekke fordeler, men også ulemper. Selve konkurranseelementet og den nasjonale eller regionale utstrekningen (størrelsen på anbudet), vil i mange tilfeller undergrave eksperimentering og innovasjonsimpulser fra små og nye aktører.

I 2014 vedtok regjeringen å konkurranse-utsette tiltak for arbeidsinkludering over hele landet. Den første anbudsrunder ble gjennomført i 2015 og 2016. Et gjennomgående trekk er at kontrakter ble vunnet av store profesjonelle bedrifter - profesjonelle i betydningen fagutdannet betalt personell i mange funksjoner; også i anbudsskriving. Toril Gogstad, administrerende direktør i Fønix Sandefjord er en slik profesjonell aktør som har vunnet mange kontrakter både i Vestfold og Østfold. I intervju med Velferd.no sier Gogstad at de har lært seg til å tilpasse seg systemet, selv om hun mener at systemet ikke fungerer spesielt godt. «– I utgangspunktet er jeg noe kritisk til anbudsrunderne, men gitt forholdene som er, så må man vri seg mot markedet og de rammebetingelsene som eksisterer dersom man vil lykkes. Da det ble klart at anbudsrunderne ville bli et faktum, begynte vi å forberede oss på at vi måtte omstille oss, og også på at vi måtte se ut over Vestfold fylkes grenser for å vinne anbud», sier hun. Vi bruker Fønix som et eksempel på en profesjonell aktør med muskler nok til å spesialisere seg på å utforme anbud. Det står naturligvis ikke i motsetning til det å levere høy sosial verdi! «– For å lykkes i et anbudsmarked må du levere gode resultater, men du må også være god til å skrive anbud. Jeg har en tro på at skal du bli god på noe, da må du trene. Det vil si, du må gjøre det ofte», sier hun<sup>56</sup>. Og nettopp dette siste *kan* virke innovasjonshemmende fordi man i anbudsprosesser må kunne vise til tidligere resultater – å være en start-up virksomhet i et anbudsregime er dermed en ulempe. Det andre er at innovasjonsimpulser ikke bare handler om å gjøre ting på en ny og annen måte, det handler ofte i stedet om å gjøre *andre ting*. Radikal innovasjon stiller spørsmål ved de spørsmålene som stilles, for så å komme opp med helt andre løsninger<sup>57</sup>. Det er det som blant annet ligger i understrekningen av at innovasjon ofte forutsetter disrupsjon; en konstruktiv ødeleggelse av eksisterende løsninger og dominerende tankemønstre<sup>58</sup>. Innspill for systemendring premieres sjeldent i anbudsprosesser hvor betingelsene for de svar som skal gis er gitt det utlyste konkurransegrunnlaget.

### 3.6. Å blande kortene bevisst

---

I en artikkel fra 2016; *Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward*, skriver Torfing, Sørensen og Røiseland at offentlig sektor står midt oppe i en transformasjon hvor den går fra å være en juridisk autoritet og tjenesteyter til mer å spille en rolle som arena for samskaping. De argumenterer for at samskaping kan erstatte *New Public Management* som styringsform, forutsatt at det gis rom for ny organisasjonspraksis, nye former for myndighetsutøvelse og en serie systemendringer. De samme forfatterne, som står sammen med flere i fremste rekken i den internasjonale forskerdiskursen om sosial innovasjon og velferdsstatens utfordringer, sier også i en artikkel i norske *Stat og Styring* at denne alternative reformstrategien (samskaping) er i ferd med å ta over innenfor offentlig sektor. Samskaping bryter med den klassiske forestillingen, sier de, om at staten og kommunene skal stå ansvarlig for å

---

<sup>55</sup> Asbjørn Røiseland og Christian Lo Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 01/2019 (Volum 35),

<sup>56</sup> <https://velferd.no/velferd/2019/foenix-kritisk-til-anbud-tross-seier-i-konkurranser>

<sup>57</sup> Daniela Papi-Thornton fra Oxford University forklarer forskjellen på "enkelt" sosialt entreprenørskap og "system changing" sosialt entreprenørskap i dette korte foredraget; TED-talk: <https://www.youtube.com/watch?v=RdrfMqBRfEQ>

<sup>58</sup> Disruptive Innovation for Social Change (2006) Christensen, CM. et.al.

levere alt det vi forstår som offentlige tjenester til innbyggerne<sup>59</sup>. Personlig synes vi muligens det er noe overdrevet å si at reformstrategien er i ferd med «ta over» i offentlig sektor (hvis de noensinne har sagt det, her kan nok også en litt tabloidvennlig redaksjon har bidratt med spissformuleringer), men påstanden er likevel et interessant frampek mot en systemendring som en politikk for sosialt entreprenørskap kan underbygge.

I samskaping blandes kortene bevisst: Logikk, ferdigheter og kompetanse fra privat sektor, frivillighet/idealisme, livserfaringer i praksisfeltet, juss, økonomi og politikk blandes sammen i kreative og konstruktive prosesser, med nye og nyttige løsninger som prosessenes mål. Sosial verdi skapes både i prosess og resultat. Verdighet, respekt, bemyndigelse og mening er sosiale verdier som springer fram i prosessen, mens mer treffsikre løsninger med positiv effekt, gir verdier i utgangen av prosessene. I det internasjonale materiale så vi mest av dette i Canada og delvis i nyere initiativer i Skottland. Interessen for dette virker å være tent i Nederland, men med foreløpig lite praksis å vise til.

Problemforståelse og problemløsning med samskaping som metoder vil ofte måtte utfordre og erstatter eksisterende rutiner og tjenester. Det forutsetter en aktiv involvering av ulike kompetanser, på kryss og tvers av sektorer og hierarkier, basert på likeverdige relasjoner og roller. Alle de involverte aktørene bidrar med egne relevante ressurser, med vektlegging på kompetanse snarere enn kunnskap. Ulikhet i kompetanse, hvor livserfaring, evner, ferdigheter og vilje, inngår i kompetansebegrepet, brukes aktivt som ressursbase i arbeidet med å rigge og gjennomføre aktiviteter og utforme tjenester. Slikt arbeid har fokus på tjenester med varige resultater, ikke kun ad-hoc samarbeid<sup>60</sup>. Dette sammenfaller godt med europeiske perspektiver på sosialt entreprenørskap med stor vekt på varig empowerment/myndiggjøring av brukere, pårørende og andre berørte. Det er neppe slik at etablerte sosiale entreprenører automatisk er gode samskapere – tvert om er vår erfaring at mange sosiale entreprenører (som entreprenører ellers) ofte har et så sterkt dedikert personlig og emosjonelt eierforhold til egne ideer at de kan være krevende å samarbeide med. Ikke desto mindre tror vi det nettopp kan være en suksessformel for mer sosialt entreprenørskap i det norske velferds-samfunnet at aktører med ideer, ressurser, nettverk og komplementær kompetanse, bringes sammen med andre aktører fra andre miljøer i samskapende prosesser – det vil kunne stimulere sosial innovasjon<sup>61</sup>.

Samskaping på norsk, *samskabelse* på dansk, og med en rekke begreper som nyanserer feltet på engelsk; *co-creation*, *co-production*, *co-management*, *collaboration*, med flere (med litt ulik vektlegging av hvilken fase i det likeverdige samarbeidet, og hvilket innhold det har), er uttrykk for en sterkt tiltakende interesse bak nye modeller for velferdspolitik i Europa, ikke kun knyttet til SE-feltet. En rekke stortingsmeldinger og andre statlige føringer tar dette opp<sup>62</sup> - enten direkte som nedenfor her:

«Samskaping har et innovativt potensial til å fornye strukturene og endre tjenestenes kvalitet og innhold. En lang rekke utfordringer, som miljøspørsmål, kriminalitet, sosiale problemer og helse, kan ikke løses av offentlig sektor alene. Dette har skapt behov for å utløse andre sosiale krefter i samfunnet og utvikle tilnærminger til kommunal tjenesteproduksjon

---

<sup>59</sup> Stat & Styring 01:2016

<sup>60</sup> Se håndboka «La oss gjøre det sammen», med en rekke referanser til litteratur om samskaping/co-creation/samskabelse (DK) m.m.

<sup>61</sup> Andersen et al. 2018, og Kobro (red.) 2018. Willumsen og Ødegård 2015. Hulgård & Pestoff 2015. Aasen og Amundsen 2016.

<sup>62</sup> Se f.eks. Meld. St. 19. (2014-2015), Meld. St.6 (2012-2013), Meld. St. 29 (2012-2013), Regjeringens strategi for boligsosialt arbeid; *Bolig for Velferd*, Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015-2020; *Omsorg 2020*.

der de som blir direkte berørt av tjenestene involveres på en mer konkret måte i tjenestenes utforming og implementering.»<sup>63</sup>.

– Eller mer indirekte hvor samskapingens karaktertrekk understrekes, slik som her:

«For å bidra til gode og bærekraftige helse- og omsorgstjenester i fremtiden er det behov for å utforme nye løsninger ved å mobilisere samfunnets samlede omsorgsressurser, ta i bruk ny teknologi og nye faglige metoder og støtte lokalt innovasjonsarbeid. Det er først og fremst i kommunene innovasjons- og fornyingsarbeidet må foregå-»<sup>64</sup>.

Til tross for en rekke styringssignaler er det nok er en overdrivelse å påstå at samskaping som metode har «slått gjennom» i praksis Norge, selv om det finnes interessante forsøk i norske kommuner<sup>65</sup>.

I mange år har det vært arbeidet med en rekke offentlige/private løsninger i Norge, mange av dem med høy innovasjonshøyde, særlig innenfor norsk industri. Disse gode erfaringene virker også opplagte å ta med videre over i en enda sterkere samhandlingspraksis i norsk *velferdsutvikling*. Det offentlige rammeverket som finnes for IFU og OFU-kontrakter er i europeisk sammenheng et svært godt utviklet innovasjonssystem. Ordningen har som formål å utløse verdiskaping gjennom markedsorientert innovasjon hvor de mest lovende prosjektene støttes, uavhengig av sektor og geografisk tilknytning. OFU, står for offentlige forsknings- og utviklingskontrakter – IFU; Industrielle forsknings- og utviklingskontrakter. Den norske modellen for innovative offentlige anskaffelser, er også en praksis som en sterkere SE-satsing kan bygge videre på, og endelig vil vi peke på det initiativet som i høst (2019) er tatt mellom KS, Ferd Sosiale entreprenører, SoCentral og IN om Regionale møteplasser<sup>66</sup> for samfunnsentreprenørskap, som et eksempel det virker fornuftig å bygge videre på. Og det finnes flere. – *Nasjonalt program for leverandørutvikling* er et tverrsektorielt program med mål om være pådriver for at statlige og kommunale virksomheter skal skape økt innovasjon gjennom sine anskaffelser. NHO, KS, DIFI, Innovasjon Norge og Forskningsrådet står sammen bak programmet, med NHO som prosjektledere og sekretariat<sup>67</sup>. Hele 32 statlige, fylkeskommunale og kommunale samarbeidspartnere er med i programmet, hvor det er gjort en rekke operative forsøk på samskaping i norske kommuner. I Danmark har slik praksis fått betegnelsen «Kommunen 3.0». I Norge er mange inspirert av dette og mange sosialentreprenører opplever en slik samskapende kommune som en lettere samarbeidspartner enn dagens kommune-modell, som ofte oppleves mer hierarkisk, maktproteksjonistisk og segmentert<sup>68</sup>.

«Kommune 3.0» konseptet (som foreløpig er litt for upresist, lite utprøvd og evaluert i Norge til å kunne kalles en modell), virker å passe godt inn som innovasjonsstrategi i vår norske tradisjon, hvor vår velferdsmodell nettopp bygger på flerpartssamarbeid, bred forankring «nedenfra», og store handlingsrom for engasjement i sivilsamfunnet<sup>69</sup>. Foreløpig finnes det langt flere gode eksempler på samskaping på lokalt nivå, hvor

---

<sup>63</sup> Meld. nr. 29 (2012–2013) – Morgendagens omsorg.

<sup>64</sup> Omsorg 2020. Regjeringens plan for omsorgsfeltet.

<sup>65</sup> Se «Demokratisk innovasjon» (2018) Andersen et.al. Guriby 2016, Kobro et. al. 2019a og Kobro et. al. 2019b.

<sup>66</sup> [www.samskaping.info](http://www.samskaping.info)

<sup>67</sup> Så langt vi kan se er NAV ikke med, noe som i lys av denne rapportens fokus må kunne sies å være litt overraskende?

<sup>68</sup> Inntrykket er tydelig i flere forskningsarbeider og kurs/workshops et. vi har gjennomført de siste årene, hvor sosiale entreprenører er intervjuet. Se Andersen et. al. 2018, Kobro et. al 2017

<sup>69</sup> Eugene Guriby (2016).

kommuneorganisasjon er den engasjerte offentlige parten i lokal samskaping, enn at NAV er det. Men både interessen og forsøk på bruk av samskaping som metode er nå på vei inn i enkelte lokale NAV kontor<sup>70</sup>.

### 3.7. Partnerskap for å nå målene

---

Ut fra ovenstående virker det fornuftig om en framtidig strategi og en operativ politikk for økt sosialt entreprenørskap i Norge tar utgangspunkt i en kombinasjon av sosialentreprenørskapets og samskapingens kjerne. Det vil falle godt sammen med de FN-vedtatte bærekraftmålene, hvor FN selv legger vekt på det siste av de 17 målene; *Partnership for the goals* – som et mål som binder sammen alle de andre som omhandler levekår, rettferdighet, økonomi og miljø.

En særskilt nasjonal politikk for SE i andre land, ser i hovedsak ut til å mangle god forankring ute og nede i miljøer som bærer byrden av manglende tilbud og som hver dag arbeider utenfor offentlig eller kommersiell/profesjonell sektor med å løse dem. En prosess fram mot en nasjonal strategi i Norge bør sannsynligvis lykkes bedre med slik forankring. Strategiarbeidet må naturligvis også fortøyes «oppover» i de nasjonale instansene for å understøtte finansielt og koordinere arbeidet på nasjonalt plan. Det vil være nødvendig, tror vi, at Innovasjon Norge, NAV og kommunenes omsorgstjenester (kanskje koordinert gjennom KS?) knyttes nært sammen, slik at et nasjonalt arbeid med sosialt entreprenørskap evner å håndtere den dynamikken som handler om å være både næring og sosial omsorg samtidig. Det er en dynamikk som vi ser det er vanskelig å håndtere mange steder i Europa, men som samtidig ser ut til å være en viktig driver for utvikling og innovasjon i det sosiale entreprenørskapet.

---

<sup>70</sup> En påstand det mangler bred dokumentasjon for, men som det lille som foreløpig er publisert om «kommune 3.0» og våre egne erfaringer med samskaping i et ti-talls kommuner kan tyde på. Både Horten NAV og Larvik NAV har pt. FoU-prosjekter i sving.

## 4. Avsluttende merknader

De innledende betraktningene om feltets mangfold, om sosiale bedrifters karaktertrekk og funn fra kartleggingen av utenlandske erfaringer sett i et norsk lys, blir her oppsummert, med et blikk framover.

### 4.1. Fra gode intensjoner til effektiv politikk

---

Vi har sett at det er stor politisk oppmerksomhet og høy faglig aktivitet knyttet til framveksten av sosialt entreprenørskap og sosiale entreprenørielle virksomheter, som kilde til endring og fornyelse av nasjonale velferdsmodeller over hele Europa. Praksisfeltet har utviklet seg med ulik modningsgrad. Det gjelder også de seks nasjonene vi har brakt inn i denne rapporten. Mest modent er feltet i Skottland, med Danmark som en god nummer to. Mer interessant enn å identifisere modning, har det imidlertid vært å registrere hva som later til å ha vært de viktigste driverne for utviklingen i hvert land. Det har ikke manglet på gode intensjoner, men vi er noe overrasket over å finne relativt lite implementert effektiv politikk, med noen unntak.

De mange nasjonale rapportene som er laget over SE over hele Europa det siste tiåret, ikke bare i «våre» seks nasjoner, viser et bilde av at driverne bak framveksten og konsolideringen av SE innenfor nasjonale rammer, ser ut til å være av to ulike slag:

- a) Nedenfra og opp drivere, hvor sosialt entreprenørskap springer ut fra lokalt identifiserte behov og initiativer.
- b) Ovenfra og ned drivere hvor sosialt entreprenørskap er stimulert fra nasjonale politiske initiativer og vedtak<sup>71</sup>.

De to driverne kan, og bør sannsynligvis kombineres dersom det skal bygges et nasjonalt økosystem for SE. I så fall er det gode grunner til at driverne i pkt. b) ovenfor bør ta utgangspunkt i driverne i pkt. a). – Dvs. at nasjonale støtte- og tilretteleggningssystemer tar utgangspunkt i lokalt identifiserte behov, med innsikt og deltakelse fra aktører som selv står midt oppe i feltet lokalt, pluss andre miljøer som står tett på disse.

“The social enterprise eco-system is quite complex. It builds on two main pillars: the public policies that recognise, regulate and support such organisations, with a view to enhancing their multiplication; and citizens’ ability to self-organise, which drives the upsurge and development of social enterprises from the bottom up”, heter det i en EU-rapport om sosialt entreprenørskap<sup>72</sup>.

Hvis vi nå vender tilbake til figuren fra innledningen av rapporten, minner den oss om at et økosystem består av mange elementer – i *samspill*. Før vi kort skal kommentere de ulike komponentene i systemet, i lys av denne rapportens tittel, tema og funn, er det viktig å merke seg at *den sentrale brikken i midten av figuren handler om at økosystemet koordineres av en offentlig politikk som jo i prinsippet er en ovenfra-og-ned kon-*

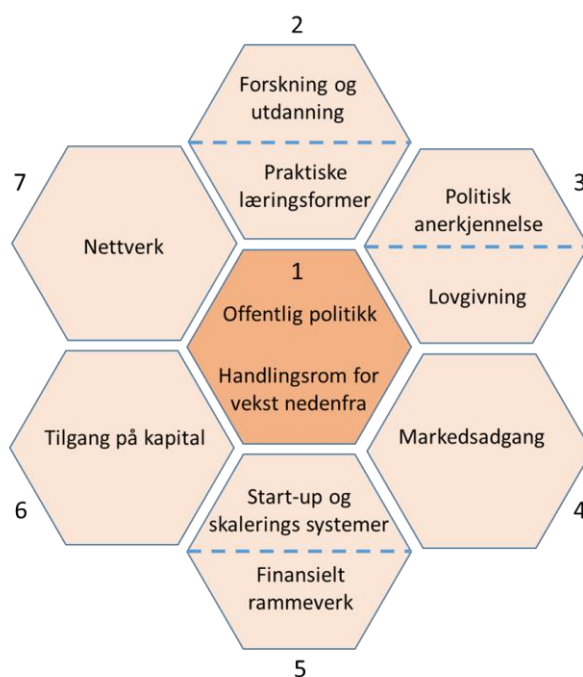
---

<sup>71</sup> European Commission

<sup>72</sup> European Commission p. 14.

*struksjon.* Å lykkes med å få innrette en politikk «ovenfra» på en slik måte at den underbygger lokale handlingsrom «nedenfra», kan virke som et paradoks. Vi mener imidlertid at funn og diskusjonen av dette ovenfor, har vist at det både er mulig og sannsynligvis nødvendig. Vi tror at paradokset kan være kjernen i hvorfor vi ser så overraskende lite effektiv statlig vellykket politikk på SE-området nasjonalt og internasjonalt, med tanke på den sterke posisjonen temaet har hatt i det politiske ordskifte gjennom flere år.

**Figur 1. Økosystem for sosialt entreprenørskap<sup>73</sup>**



Hva sosiale virksomheter er, og hva som skal legges inn under begrepet *social enterprise* – SE, varierer som vi har sett noe mellom ulike land. De ulike forståelsene gir seg utslag i forskjellige strategier for hvordan ulike aktører arbeider med å vinne fram med sine interesser og hvordan de understøttes av statlige tiltak. Norge er intet unntak. Også her varierer det hva ulike aktører legger vekt på. Noen mener at sosiale virksomheter primært må arbeide for å sikre inntjening og være åpne for utbetaling av utbytte til sine gründere og eiere, mens andre mener at sosiale virksomheter må forstås og behandles på samme måte som frivillige organisasjoner<sup>74</sup>. Det er ikke tilfeldig hvilke forståelser som vinner fram. Politiske beslutninger og nasjonale strategier (i felt 1 i modellen) vil ha stor betydning, både symbolsk og reelt. Det er derfor viktig å være klar over at det ligger et maktspekt i et eventuelt statlig initiativ for en nasjonal SE-strategi. Statlig politikk vil legitimere gitte måter å oppfatte SE på. I denne sammenhengen finner vi arbeidet med *“The Code”* i Skottland særlig interessant. Det virker som om arbeidet bygger på bred deltakelse både fra praksisfeltet og fra ulike myndigheter. Kriteriene som *The Code* inkluderer er delvis utviklet av sosiale entreprenører selv, og forankret i erfaringer fra å drive sosiale virksomheter i *skiftende politiske omgivelser*. Det er grunn til å anta at deres innsikter gir et godt utgangspunkt for å stimulere utviklingen av sosiale virksomheter, sannsynligvis bedre enn om man kun legger interesser fra sterke og taleføre aktører i privat, offentlig eller frivillig sektor til grunn.

<sup>73</sup> Den samme figuren som er brukt i kapittel 2.

<sup>74</sup> Hauge & Wasvik, 2016



En norsk politikk på området vil kunne oppfylle erklærte mål om mer sosialt entreprenørskap i møte med den norske velferdsstatens utfordringer, dersom den implementeres ovenfra med sterk forankring nedenfra.

Hvis vi bruker illustrasjonen i figur 1, som utgangspunkt, og ser den i lys av rapportens funn og kommentarer ovenfor, ser vi at norsk politikk på SE området har «mye å gå på». Vi kan begynne med å slå fast at en sterk forankring og fokus på sosiale entreprenørers handlingsrom i norske lokalsamfunn sannsynligvis må handle om å stimulere en forholdsvis praksisnær utdanning i sosialt entreprenørskap (2) – både med hensyn til kunnskap og ferdigheter knyttet til bedriftsetablering/næring/ledelse, og med kunnskap og forståelse av samfunnsfaglige perspektiver på innovasjon og velferd. Mer forskning og kunnskapsbasert oppfølging av feltet etter hvert som det vil vokse, er også nødvendig.

Å registrere sosiale entreprenører i en form for «Se-register» vil gjøre det mulig å telle dem og identifisere andre nøkkeltall, noe som vil være en fordel først og fremst for forskningen og andre som har behov for en kunnskapsbasert «oversikt» over feltet. En registrering forutsetter imidlertid en innramming og identifisering av «innenfor» og «utenfor» SE som naturligvis også vil kunne ha uheldige sider. Vi synes imidlertid, ut fra utsynet vi har fra internasjonale erfaringer, både i kapittel 3 her og i vår deltakelse i feltet internasjonalt for øvrig, at et funksjonelt økosystem for SE vil ha bruk for en viss oversikt og løpende overvåking av feltet med noe kvalifiserte svar på spørsmål som: Hvem er de sosiale entreprenørene, hva driver de med, har aktiviteten noen effekt, hvilken? Hvor holder de til, tjener de penger – og hva gjør de i tilfelle med pengene? Slike og andre spørsmål kan og bør stilles, og de bør i så fall følges opp av forskning og dokumentasjon.

Mye tyder også på at en nasjonal politikk bør ha systemer og ordninger som gir politisk anerkjennelse (3, i figuren), noe juridiske tilpasninger og en enda bedre markedsadgang for salg av tjenester og betalt utvikling av tjenester *sammen med* norske kommuner, ikke bare bestilt av dem. I tillegg må både offentlig og privat etablererrådgivning, finansiering, start-up og skalering-støttesystemer ta høyde for sosialentreprenørenes særskilte doble-utfordringer (5). Det må sannsynligvis stilles til rådighet søkbare økonomiske midler, nasjonalt og regionalt, i langt større grad enn i dag (6). Det behøves også flere gode kompetente nettverk og nettverksfremmende arenaer (7). – Det finnes allerede noen, men flere må til, og det kreves trolig noe tilgjengelige midler for å administrere og utvikle slike nettverk. Nettverkene kan (og bør sannsynligvis) driftes av aktører utenfor myndighetsorganer, slik vi ser at dette gjøres både i Skottland, Nederland og Canada, men like fullt i nært samarbeid og delvis finansiert av offentlige myndigheter. Sterke nettverk med viktige oppgaver og ansvar vil kunne være sentrale katalysatorer for vekst nedenfra. Et relativt nytt initiativ som viser hvordan dette kan gjøres er de *regionale møteplassene* som KS, Innovasjon Norge, Ferd Sosiale Entreprenører og SoCentral tilbyr for å stimulere til samskaping mellom kommuner, sosiale entreprenører, private bedrifter og ideell sektor<sup>75</sup>. Arenaen har flere mål som viser hvordan komponentene i figur 1 spiller sammen. Ambisjonene med møteplassen er både at deltakerne får kunnskap om hva samskaping er og kan brukes til, sette ulike aktører i kontakt med hverandre og eksponere deltakerne for ulike verktøy og virkemidler. «Sluttmålet» er at den måten å jobbe på kan bidra til å løse samfunnsutfordringer.

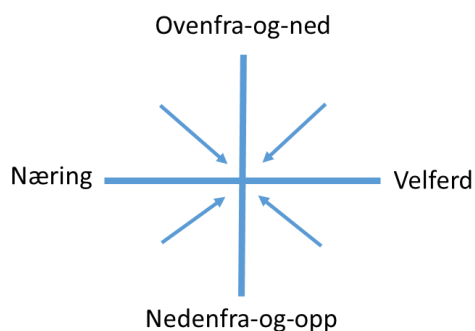
Synlighet og handlingsrom for sosialt entreprenørskap kan skapes – men det vil sannsynligvis kreve kløkt, mer enn kapital. Kløkt uten kapital kan gi vekst, kapital uten kløkt blir bare slag i luften. Kapital og kløkt i

---

<sup>75</sup> <https://www.socentral.no/arr/regionale-moteplasser/>

kombinasjon er likevel trolig den beste oppskriften. En kløktig strategisk tenkning om sosialt entreprenørskap handler om å blande kortene. Kortene må hente farger og verdier fra fire felt på to uavhengige akser; *næringspolitikk* og *velferdspolitik* langs den ene, og *ovenfra-og-ned* vs. *nedenfra-og-opp* som den andre.

**Figur 2. Illustrasjon på et balansefelt mellom fire verdier i utforming av en politikk for SE.**



I midtpartiet av et slikt bide, illustrert i figur 2, finnes et samhandlingsrom preget av likeverdige aktører som handler sammen på tvers av fag, sektorer og hierarkier, med både næringsmessige gevinster og med verdiskapingseffekter for velferdssektoren. De beste erfaringene fra internasjonal praksis og politikk som vi kjenner til fra nettverket EMES som vi deltar i<sup>76</sup>, ser ut til å springe ut fra et slikt handlingsrom.

## 4.2. Offentlige anskaffelser for økt innovasjon

Offentlige oppdragsgivere er bundet av et regelverk for anskaffelser. Selv om det er åpnet opp for såkalte *innovative anskaffelser* i dette regelverket de siste årene, kan det være utfordrende å finne gode måter å samarbeide på mellom sosiale entreprenører og offentlige innkjøpere. Innkjøpsprosessene må oppfattes som legitime/lovlig, sett fra den offentlige parten – og hensiktsmessig, sett fra SE-partneren. Vi så flere eksempler i kapittel 2 på vilje til slike innovative samarbeid, men som i liten grad så ut til å fungere etter hensikten. «Sosiale entreprenører har gjerne andre forutsetninger enn fullverdige markedsaktører i møte med en offentlig oppdragsgiver som trenger å kjøpe varer eller tjenester»<sup>77</sup>. I de juridiske forarbeidene til gjeldene lov om offentlige anskaffelser, legges det vekt på at varer og tjenester skal kjøpes med riktig kvalitet og riktig pris **ut fra et samfunnsøkonomisk ståsted**. Samfunnshensyn kan ivaretas, som for eksempel å ta miljøhensyn, ivareta helse, miljø, unngå diskriminering og ivareta ulike svake grupper i samfunnet, samt fremme innovasjon. Til tross for slike ambisjoner, finnes det ofte forhold som hindrer innovative anskaffelsesprosesser. Et forhold som kan blokkere innovasjonsimpulser er om oppdragsgivere har bestemt seg for hvordan det problemet som skal løses *skal forstås* og hvordan det *skal løses*, før man lyser ut anbudet. Sosiale entreprenører sitt bidrag i velferdssamfunnet er ofte at de ser problemet med andre øyne, med fokus på andre årsaker og ikke minst *i sammenheng* med andre faktorer enn det aktører i en offentlig sektor som er delt i fag, avdelinger og budsjettkapitler gjør. Det at sosiale entreprenører ser behov og deretter løsninger på behovene på andre måter enn det hittil er blitt gjort, er en viktig side av selve innovasjonsbidraget fra SE.

<sup>76</sup> [www.emes.net](http://www.emes.net)

<sup>77</sup> Se «Veileder for offentlige oppdragsgivere i møte med en sosial entreprenør». Ferd m.fl. (udatert).

Dette forholdet pekes det også på i den tverrdepartementale rapporten som vi innleder kapittel 1 med å vise til: «Flere har også tatt opp utfordringer med å bli en aktuell leverandør for offentlig sektor, slik som kommuner og NAV, både på grunn av størrelse, konkurranse i markedet, fokus på tidligere erfaring og lite fokus på kvalitet og resultater. Det offentlige må i større grad beskrive behov uten å ha svaret på hvordan behovet skal møtes når de utlyser»<sup>78</sup>

I Ferd Sosiale Entreprenørers veileder for offentlige oppdragsgivere, kalles dette en «behovsåpenbaring». De skriver: «Noen offentlige oppdragsgivere kan bli skeptiske og tilbakeholdne når dette skjer, og kan tenke at det er problematisk med tanke på gjennomføringen av en anskaffelsesprosess». Og videre: «Det foreligger derimot ingen begrensninger i anskaffelsesregelverket knyttet til hvordan en oppdragsgiver oppdager et behov. Det er altså helt i orden at en tredjepart, herunder en sosial entreprenør, kommer til oppdragsgiveren og peker på et eksisterende behov som oppdragsgiver ikke selv har oppdaget ennå.»<sup>79</sup> Det finnes med andre ord et handlingsrom for å forstå anskaffelsesprosesser med større rom for sosial innovasjonshøyde, enn det mange SE opplever som praksis i norske kommuner. En sosial innovatør identifiserer en årsak til dette på det faktum at det ofte er egne innkjøpsavdelinger som forestår prosedyrer og praksis i lokale innkjøpsprosesser, og at disse ikke er så fokusert på innovasjonsdelen og samfunns-effekt-delen av innkjøpet. De er ofte mest opptatt av effektivitet og lovmessighet<sup>80</sup>. En viktig løsning på en floke som kan oppstå om anbudsprosessen blir for «lukket» handler om å legge vekt på åpen og likeverdig dialog i prosessene. Kanskje må slike prosesser i større grad bli et «må-krav» i anskaffelsesreglementet på velferdsområdet for kommuner og NAV, og andre, enn bare en «kan-mulighet» som i dag?

### 4.3. Effektkontrakter

---

Flere land har gjort forsøk med *Social Impact Bonds*, på norsk kalt "Effektkontrakter". Stortinget gjorde i juni 2015 et enstemmig vedtak om å starte opp et pilotprosjekt med effektkontrakter i Norge. Ordningen skulle i første omgang rettes mot forebygging av kriminalitet hos unge voksne:

«Stortinget ber regjeringen sørge for at det etableres et pilotprosjekt med bruk av velferdsobligasjoner (på engelsk; Social Impact Bond, SIB) – som modell. Dette for å sikre bedre forebygging av og mindre tilbakefall til kriminalitet i aldersgruppen 18-30 år.»<sup>81</sup>

Vedtaket fra Stortinget er ikke i praksis effektivt enda, men debatten om effektkontrakter er likevel dags-aktuell. Så sent som den 27.11.2019 var effektkontrakter tema for den årlige SosEnt-konferanse i regi av Ferd<sup>82</sup>. Ordningen er relativt ny også internasjonalt, først brukt i England i 2010. Det finnes noe erfaring med dette i Skottland og Nederland, men kunnskapsgrunnet er begrenset med hvordan systemet virker på lengre sikt. I Nederland står *Social Finance NL* (SFNL) sentralt i utprøvingen av ordningen. SFNL springer ut fra et nederlandsk bankmiljø og inngår i dag i det internasjonale *Social Finance Network*. Ruben Koekoek fra *Social Finance NL* understreket i sitt foredrag om nederlandske erfaringer, på den nevnte konferansen, at SIB-modellen må være dynamisk og lærende. Den læringen som gjøres i ett prosjekt må få konsekvenser for

---

<sup>78</sup> Departementene, s.9

<sup>79</sup> Ferd: Veileder for offentlige oppdragsgivere i møte med en sosial entreprenør, s. 9

<sup>80</sup> Intervju med sosiale entreprenører i prosjektet som munnet ut i rapporten «Demokratisk innovasjon», se Andersen m.fl. 2018.

<sup>81</sup> Se dette sitatet og mye annen nyttig informasjon om effektkontrakter hos KS her: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/sosiale-investeringer/effektkontrakter/>

<sup>82</sup> [https://ferd.no/sosiale\\_entreprenorer/sosentkonf19](https://ferd.no/sosiale_entreprenorer/sosentkonf19)

neste prosjekt, heller ikke her er det slik at en løsning passer i alle sammenhenger. I Skottland har modellen utviklet seg noe annerledes enn i NL. Et innlegg fra skotske *The Robertson Trust* på samme konferanse, viste hvordan det politiske klimaet i Skottland ga grunnlag for en annen måte å løse ideene bak SIB på. Finansieringsmodellen som er utviklet i Skottland av *The Robertson Trust* kalles *Social Bridging Finance*. Formålet med den modellen er å tilføre privat kapital til offentlige tjenester for å flytte innsatsen over fra reparasjon av skader til et forebyggende arbeid hvor offentlig sektor, frivillig sektor og uavhengige finansører deltar i et bredt partnerskap. Målsettingen er å sikre langsiktig bærekraft for tjenester som leveres av frivillig sektor, og som har dokumentert suksess, men ofte svært stor finansiell sårbarhet.

Det ble også på læringskonferansen om effektkontrakter, nevnt ovenfor, lagt vekt på at private finansører og ideelle aktører må være lydhøre for den politiske kulturen man opererer i, både nasjonalt og lokalt – og at de partnerskapene som dannes og de kontraktene som utvikles må fungere lokalt. Det ble vist til erfaringene fra Lier kommune med en effektkontrakt der. I Lier har kommunen, *Trygg av natur* (en SE) og Ferd Sosiale entreprenører som investor, utviklet et lokalt tilpasset partnerskap. Caset er det delt opp i hhv. kortsiktige og langsiktige resultater og kontrakten som er utviklet i et likeverdig partnerskap av de tre deltakerne, definerer ønsket resultat og hvordan dette skal måles både på kort og lang sikt. Totalt har Ferd forskuttert en kostnad på 3 mill. kr fordelt over 3 år, med årlige overføringer til *Trygg av natur*. Hvis kortsiktige og langsiktige mål nås får Ferd tilbake kr. 1,5 mill. kr fra Lier kommune slik at caset uansett innebærer et tilskudd fra Ferd på minimum kr. 1,5 mill.

Arbeidet med effektkontrakter griper direkte inn i arbeidsbetingelser for de sosiale entreprenørene som inviteres – eller inviterer, inn i slike samarbeid. Det er derfor naturlig om dette verktøyet tas inn i et eventuelt videre arbeid med en nasjonal politikk for SE – sammen med SE i Norge.

#### 4.4. Synlighet og handlingsrom

---

Hvis sosialt entreprenørskap som fenomen og sosiale entreprenører som drivere for dette skal understøttes og synliggjøres for å kunne gi signifikante bidrag i velferdssamfunnets utfordringsbilde, virker det som om det i framtiden må fokusere *både på den effektiviteten og treffsikkerheten* dette kan gi, og *samtidig understøtte sosialentreprenørskapets demokratiske verdier*, det som faller inn under det engelske uttrykket *governance*. Det er en styring og ledelse av velferdsproduksjon som i stor grad preges av «samstyre» hvor flere myndighetsnivåer, fagsektorer, sivile aktører og borgere har viktige roller<sup>83</sup>. En politikk for handlingsrom og synliggjøring av sosialt entreprenørskap må med andre ord bygges på en et dobbelt målbilde. Det må både treffe i forhold til feltets demokratiske karakter, og dets potensiale for å yte tjenester som treffer udekkede og ofte sammensatte behov på en bedre måte enn eksisterende tilbud.

---

<sup>83</sup> Osborne 2007

## Referanser

---

- Aasen, T.M. & O. Amundsen (2016) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. 2. Oppl. Gyldendal akademisk.
- Andersen, L. L. H.H. Espersen, L.U. Kobro, K. Kristensen, C. Skar og H. Iversen (2018) *Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Høgskolen i Sørøst-Norge, Skriftserien nr. 24:2018
- BEPA (2010) Bureau of European Policy Advisers. European Commission. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Report.
- Christensen, C., H. Baumann, R. Ruggles & T.M. Sadler (2006) *Disruptive Innovation for Social Change*. *Harvard Business Review*, December 2006.
- Defourny & Nyssens (2010) *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. *Journal of Social Entrepreneurship*. Vol. 1, No. 1, 32–53, March 2010
- Deloitte. (2019) *Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet. Helhetlig anbefaling om innretning og organisering av det næringsrettede virkemiddelapparatet*. 4. november 2019.
- Departementene (2018) *Samarbeid om sosialt entreprenørskap*. Rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe.
- Dybdahl, L. M. (2018). *Ser vi en gryende interesse for sosialt entreprenørskap i Norge?* *Forskningspolitikk*, 41, 12-13.
- Eimhjellen, I., & Loga, J. (2016). *Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge*. Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport 9 – 2016
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): *Social Enterprises and their eco-systems: Developments in Europe*. Ed.: Carlo Borzaga and Giulia Galera.
- Ferd Sosiale Entreprenører (udatert) *Veileder for offentlige oppdragsgivere i møte med en sosial entreprenør*. Notat.
- Guriiby, E. (2016). *Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samhandling mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal* (FoU-rapport nr. 3/2016).
- Gustavsen K. og L.U. Kobro (2012) *Sosialt entreprenørskap som ledd i innsatsen mot fattigdom*. Telemarksforskning. TF-rapport nr. 305. Bø.
- Hauge, H.A. and Wasvik, T.M. (2016). *Social enterprise as a contested terrain for definitions and practice: The case of Norway*. In Andersen, L.L., Gawell, M. & Spears, R (Eds.) *Social Entrepreneurship and Social Enterprise. Nordic Perspectives*. London: Routledge
- Holmen, A. K. T. (2016). *Endrede styringsregimer - endring i lederroller*. *Magma 2:2016*, s. 34-39.
- Howlett, M. & I. Mukherjee (2017) *Policy design: From tools to patches*. *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, Volume 60, Issue 1 Pages: 1-147, March 2017.
- Hulgård, E. & E. Ellemann (2019) *Network and partnerships in a local ecosystem for social enterprise*. Paper to The 7<sup>th</sup> International EMES-conference, Sheffield 2019.
- Hulgård, L., & L.L. Andersen (2012) *Sosialt entreprenørskap – velfærdsafvikling eller arenaer for solidaritet?* *Dansk Sociologi*, 23(4), 11–28.

- Hulgård, L. & L.L. Andersen (2015), kap. 3: Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon. I rapport: TemaNord (The Nordic Council of Ministers) *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden*. Copenhagen.
- Innovasjon Norge - *Guide til sosialt entreprenørskap*, oppdatert april 2019. [www.innovasjon-norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/sosiale-entreprenorer/guide-for-sosialt-entreprenorskap/](http://www.innovasjon-norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/sosiale-entreprenorer/guide-for-sosialt-entreprenorskap/)
- Pestoff, V. & 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).
- Kobro, L. (red.) (2018) *La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokalt samskapende sosial innovasjon*. KS og USN, 2018.
- Kobro, L.U., C. Skar, R. Røtnes og F.W. Eggen. (2017) *Statlige rammevilkår på ramme alvor. Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst*. SESAM rapport 1/2017. Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge.
- Kobro, L.U., M. Borg, B. Karlsson og H. Vike (2019a) Recovery på banen - Gatelag som samskapende sosial innovasjon i norske kommuner. Universitetet i Sørøst-Norge, Senter for Sosialt Entreprenørskap og Samskapende Sosial Innovasjon, USN Skriftserien nr. 16: 2019
- Kobro, L.U., E. Andvig og B.Z. Ekelund (2019b) En u-sving til bedre bolig - Et prosjekt for boligsosial innovasjon i kommunal kontekst. Universitetet i Sørøst-Norge, Senter for Sosialt Entreprenørskap og samskapende sosial Innovasjon. USN Skriftserien nr. 14:2019.
- Loga, J. (2018) Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, Universitetsforlaget. Oslo. Årgang 2, nr. 1-2018, s. 58–73.
- Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., Stokstad, S., & Winsvold, M. (2016). *Sosiale entreprenører – partnerskap for nye løsninger*. Rapport 1-2016 (Vol. 1). Uni Researach. Bergen.
- Lundstrom, A., Zhou, C., von Friedrichs, Y., & Sundin, E. (2016). *Social entrepreneurship. Leveraging Economic, Political and Cultural Dimensions*. Cham: Springer.
- Meld. St. 29 (2016–2017). (2016). *Perspektivmeldingen 2017*. Oslo: Finansdepartementet
- Meld. St. nr. 29 (2012–2013) *Morgendagens omsorg*.
- Michael Howlett, Anka Kekez & Ora Poocharoen (2017): Understanding Co-Production as a Policy Tool: Integrating New Public Governance and Comparative Policy Theory, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. London.
- Niels Bosma (2019) *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe*. The European Commission.
- Nordby, T. (1987) Profesjokratiets periode innenfor norsk helsevesen – institusjoner, politikk og konfliktemner. *Historisk tidsskrift* 3/87.
- Department for Communities and Local Government, England (2011) *A plain English guide to the Localism Act*. November, 2011.
- NOU2011:11. (2011). *Innovasjon i omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Näringsdepartementet. (2018). *Regeringens strategi för sociala företag – ett hållbart samhälle genom socialt företagande och social innovation*. Stockholm: Näringsdepartementet, Regeringskansliet.
- Osborne SP. «The New Public Governance?», *Public Management Review*, Vol 8, 3/2007, pp. 377–387.
- Palmås, K. (2013) *Den misslyckade välfärdsreformen. Därför floppade aktiebolag med begränsad vinst*. Hefte. Sektor 3. Stockholm

- Regjeringen (2015) *OMSORG 2020*, Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015-2020.
- Røiseland, A og Christian Lo (2019) Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 01/2019, Volum 35.
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg. ed.). Fagbokforlaget.
- Rønning, R. and M. Knutagård (2015) *Innovation in Social Welfare and Human Services*. Routledge. NY.
- Scharmer, O. (2007). *Theory U. Leading from the Future as It Emerges*. BK Business Books.
- Sørensen, E, & J. Torfing (2009) *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2010). *Collaborative Innovation in the Public Sector: An Analytical Framework*. Working Paper. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Teasdale, S. (2011) What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2) 99–119.
- TemaNord, The Nordic Council of Ministers. (2015) Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon: Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden. Copenhagen.
- Torfing, J., A. Røiseland og E. Sørensen (2016) Samskaping er bedre og billigere. *Stat og Styring* nr.1/2016. 26. Årgang.
- Vike, Halvard (2006) *Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved veiskillet*. Akribe forlag.
- Von Friedrichs, Y., Gawell, M., & Wincent, J. (2014). *Samhällsentreprenörskap - samverkande för lokla utveckling*. Östersund: Mittuniversitetet.
- Øverbye, E. (2018) Er selektivisme bedre enn universalisme i velferdspolitikken? *Norsk sosiologisk tidsskrift* 01/2018, s. 41-57.
- 12 Recommendations for a Social Innovation and Social Finance Strategy for Canada. <https://medium.com/@theSVX/its-time-for-a-social-innovation-and-social-finance-strategy-for-canada-34313686648>

Skriftserien nr 37  
2019

—  
**Sosialt entreprenørskap**  
- Økt synlighet og større handlingsrom?

—  
Lars U. Kobro

—  
ISBN 978-82-7206-541-5  
ISSN 2535-5325

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

