



Sosenteriet
NETTVERK FOR
SOSIALT ENTREPRENØRSKAP

UN | Universitetet
i Sørøst-Norge

ET KUNNSKAPSINNSPILL

Regionalt økosystem for sosialt entreprenørskap



Tekst: Lars Ueland Kobre og Ramona Lorentsen, USN-SESAM og Camilla Bilstad Johannessen, Sosenteriet.no.

Design: Moloko.no | Foto & Illustrasjoner: almani-qhizq / unsplash.com, jcomp, pchvector og rawpixel.com on Freepik

Innhold

Rapport fra et prosjekt	4	Fire barrierer og syv aksjonspunkter	16
Gjester som det ikke er plass til.....	5	Look to Sandefjord?	19
Sosialt entreprenørskap	6	Livet er en sirkel – forvaltningen er en trekant.....	20
Et krevende kjennetegn	7	Noen løsninger	22
Erfaringer vi kan lære av	8	En ABC å støtte seg til.....	23
Trenger vi egentlig flere systemer?	9	Penger er ikke alt – men det hjelper... ..	25
Et økosystem for sosialt entreprenørskap.....	12	Når den kommunale krybben er tom.....	26
Et fragmentert bilde	12	Nøden lærer naken kvinne – å sy skreddersøm?	27
Look to Canada!	14	NAV er navet i økosystemet	28
Signaler fra Nordisk hold	15		

Rapport fra et prosjekt

I 2021 og 2022 samarbeidet Sosenteriet, et nettverks-samarbeid for sosialt entreprenørskap i Vestfold og Telemark og Universitetet i Sørøst-Norges Senter for sosialt entreprenørskap (SESAM) om å utrede grunnlaget for et økosystem for sosialt entreprenørskap i regionen.

De to samarbeidspartene knyttet til seg en rekke aktører fra praksisfeltet. Kommuner, NAV-kontor, sosiale entreprenører og frivillige organisasjoner, mm. i en utviklingsprosess for å finne fram til måter og modeller for å inkludere sosialt entreprenørskap i den store utfordringen det er å hindre utenforskap av alle slag i det norske samfunnet.

I workshops og intervjuer arbeidet vi med å få et bilde av hvordan aktørene selv opplever situasjonen. Vi diskuterte mulige løsninger i et systemperspektiv.

Teksten i dette heftet er for en stor del et resultat av det arbeidet.

Prosjektet var delvis finansiert av Innovasjon Norge.

Gjester som det ikke er plass til

Det snakkes mye om sosialt entreprenørskap og sosiale entreprenører rundt omkring. Mye mer i Europa og ellers i verden enn her i landet – foreløpig. Men oppmerksomheten vokser også her hjemme.

Vi skal ikke være for strenge med definisjoner i dette heftet, men det vil være nyttig med en noenlunde felles oppfatning av hva sosialt entreprenørskap er i virkemiddelapparatet, på NAV-kontor, i kommunale tjenester, blant saksbehandlere i banker og andre finansieringsinstitusjoner – og ikke minst blant dem som selv kaller seg sosiale entreprenører. Det er det ene formålet med dette hefte.

Det andre formålet er å tegne et bilde av hvor vanskelig det er for sosiale entreprenører å finne sin plass i virvaret av virkemidler, tjenester, regler og organisasjonsmåter i det norske velferdssamfunnet. Hvis vi vil ha bidrag til mer innovasjon fra sosiale entreprenører i Norge så trenger vi å se det flokete bildet, og helst jobbe litt med å vikle det ut.

Det er ingen tvil om at det er mange aktører rundt bordet hvor velferdsoppgaver diskuteres og arbeides med. Er det plass til flere? Er det ikke det, bør vi slutte å rope etter flere innovatører, flere ideer og nye løsninger. Det er ikke så hyggelig å invitere nye gjester inn i selskapet hvis det ikke er plass for dem når de kommer.



Sosialt entreprenørskap

Sosialt entreprenørskap drives fram av privatpersoner, bedrifter, stiftelser eller foreninger som skaper nye løsninger på bestemte sosiale problemer sammen med dem som kjenner de udekkede behovene i eget liv. Ofte vokser det sosiale entreprenørskapet ut fra personers egenopplevelse og egenmestring. Mange sosiale entreprenørskaps foretak drives derfor av mennesker som selv har førstehånds kjennskap til de problemene som de har nye ideer for å løse.

Det finnes sosialt entreprenørskap innenfor offentlig sektor og i ordinære frivillige organisasjoner, stiftelser etc. Slike innovatører kan vi kalle sosiale **intraprenører**. De har fått ideer til nye ting innenfor en virksomhet som ikke først og fremst er nyskapende i seg selv. Det er først når nye og nyttige løsninger blir nyttiggjort i egne sosiale virksomheter med organisasjonsnummer og selvstendig økonomi at vi kaller det sosiale **entreprenørielle virksomheter**. På engelsk heter det **social enterprises**. Det er slike organiserte sosiale entreprenører vi konsentrerer oss om i dette heftet.

Sosiale entreprenører er ofte små nystartede foretak med nye og nyttige løsninger som kan nyttiggjøres i et velferdssamfunn som ellers har lett for å gjenta løsninger, av og til lenge etter at de har sluttet å virke særlig godt.

Sosial entreprenører kan organisere sin virksomhet i aksjeselskap, forening, samvirke, stiftelse, eller operere som enkeltpersonforetak. Vi er ikke så opptatt av organisasjonsform her – det er ikke det viktigste. Det viktigste er hva de **gjør**, og hvordan det i en regional kontekst kan bli mer av det – **social verdiskaping**.

Et krevende kjennetegn

Sosiale entreprenørielle virksomheter bruker elementer fra forretningsverden for å nå sine sosiale mål.

– **Fikk du med deg det?** De tjener penger for å nå sosiale mål. Akkurat det skaper en del forvirring hos mange, noen ganger skepsis. Vi hører fra tid til annen at sosiale entreprenører har «dobbelte bunnlinjer». Vi synes det er bedre om vi innrømmer at de faktisk har én økonomisk bunnlinje – men så må vi være raske med å understreke at den kun er et *middel* for å nå sosiale mål. Sosiale entreprenører er ikke ute etter å tjene penger – det er ikke deres mål. Men de vil gjerne at deres sosiale ambisjoner skal kunne realiseres, og at de løsningene som skapes får varig verdi. Det er flere måter å bringe penger inn i det sosiale entreprenørskapet på uten at det sosiale formålet ødelegges.

I stedet for å tegne et bilde av en dobbelt bunnlinje, gir det et bedre bilde å si at de har en økonomisk bunnlinje som grunnlag for å nå sin sosiale topplinje. Formålet for alt det en sosial entreprenøriell virksomhet driver med sikter mot å nå sosiale mål. Midlene de bruker for å komme dit er flere – blant annet inntekter.

Fordi sosiale entreprenører jobber med nye løsninger på nye måter som kombinerer idealisme og forretning har de vanskeligheter med å finne en plass i velferdsstatens etablerte strukturer. Sosiale entreprenører og deres støttespillere må derfor arbeide hardt for å finne plass for sine nye løsninger. Dette heftet løfter fram en rekke elementer som det kan være nyttig å tenke gjennom i arbeidet med å finne- eller skape plass for å kunne utnytte innovasjonskraften i det sosiale entreprenørskapet best mulig.

Erfaringer vi kan lære av

Sosenteriet og USNs SESAM har over flere år fulgt sosiale entreprenører i deres arbeid med å få til ulike former for samarbeid med kommuner og andre offentlige myndigheter i bestrebelsene på å finne og implementere nye løsninger på velferdssamfunnets uløste behov.

Erfaringene er ikke alltid lystige, men noen har trent gjennom tunge systemer og lykket med realisering av bærekraftige innovasjoner. Eksempler på dette er nesten alltid lokale. Det er i møte mellom lokale behov og lokale tjenester de nye ideene lykkes. Slike erfaringer bør det derfor være en systematikk for å samle og spre.

Vår første anbefaling fra prosjektet er at det bør etableres en digital delingsplattform for inspirasjon og læring. Slik det fungerer i dag må hver enkelt kommunal tjeneste, hvert NAV-kontor og andre offentlige velferdsaktører skaffe seg sine egne erfaringer. Det samme gjelder sosiale entreprenører og humanitære organisasjoner som vil jobbe sosialt-entreprenørielt. – Alle må finne opp hjulet på nytt – gang på gang, som en av våre informanter uttrykte det.

*Å tenke det, ville det, ønske det med – men å gjøre det?
Nei, det skjønner jeg ikke!*

H. Ibsen i Peer Gynt

Trenger vi egentlig flere systemer?

Manglende kunnskap om hva sosialt entreprenørskap er, og en utrygghet om hva sosiale entreprenører egentlig er ute etter med deres uvanlige blanding av forretning og idealisme, skaper friksjon som hindrer innovasjon.

Det er bred politisk enighet bak ønsket om mer sosial innovasjon i den norske velferdsstaten. Men å ønske det er naturligvis ikke nok. Politiske ambisjoner om mer velferdsinnovasjon kan få liten effekt dersom innsatsen for nye og nyttige løsninger settes seg fast i dårlig tilpassede holdninger og strukturer.

Ny løsninger på sosiale problemer må settes inn i egnede strukturer, ellers kan de lett bli slag i luften. Men ingen strukturer må være et mål i seg selv. Strukturer skal være støtte for de mål vi vil oppnå. Dessverre er det likevel slik at administrative støttestrukturer overlever de utfordringene de i sin tid ble etablert for å håndtere. **Times they are a'changin'** synger Bob Dylan. Selv om strofen er noen år gammel, er den ikke blitt uaktuell. Kanskje til og med mer relevant enn noensinne. Derfor er det et betimelig å spørre om vi endrer våre administrative systemer raskt nok til å følge med i tidens raske endringer?





Hvis du har en hammer liggende vil du gjerne at de oppgavene du får, på en eller annen måte skal handle om spiker.

Fordi sosiale entreprenører oppdager og forsøker å løse sosiale floker som er relativt nye, har vi få administrative og politiske systemer å møte dem med. Systemer peker alltid bakover. De er rigget for å løse problemer slik vi så dem før. Vi lever framleis, men forstår baklengs (Søren Kierkegaard) – derfor er alle administrative systemer bedre tilpasset gårsdagen enn morgendagen. Greit nok. Da endrer vi vel bare systemene våre fortløpende? – Gjør vi det? Ja, i beste fall. Om vi ikke gjør det står vi i fare for å ende opp med systemer som står i veien for innovasjoner.

Forskning om sosialt entreprenørskap i Norge viser at sosiale entreprenører ofte møtes med krav om å tilpasse sine løsninger og arbeidsmetoder til de systemene som eksisterer. – Vi trenger deres friske og åpne blikk med sans for nye løsninger, også på system-niva.

Det er vår andre anbefaling. – Å sette seg ned med sosiale entreprenører og deres målgruppe, og i fellesskap gå gjennom alle de systemene de møter i innsatsen med å løse identifiserte problemer. Også spørre: Virker dette etter hensikten? Er denne ordningen god – for hvem, og for hvilken målsetting. Er ordningen lovfestet vil det ta litt tid, eventuelt, å endre den – om den ikke virker. Men vår prosjekterfaring er at mange regler og ordninger har rom for skjønn. Det ligger masse handlingsrom for sosial innovasjon dersom regler og ordninger forvaltes med et skjønn som fokuserer på brukere og ikke på systemet for systemets egen skyld.

Et økosystem for sosialt entreprenørskap

Begrepet økosystem springer ut fra biologifaget. Det betegner et stabilt og livskraftig samspill i en variasjon av levende organismer og det miljøet de lever i. Et økosystem for velferdsutvikling handler om å sette sammen og dyrke ulike tjenester på en måte som skaper utvikling og sosial verdiskapning i samspill. Slike økosystem vokser ikke fram av seg selv. De forutsetter en innsats og koordinering mellom aktører fra flere sektorer og kompetansemiljøer. Det er ikke uvanlig at den koordinerende eller tilretteleggende funksjonen – gartneren i økosystemet, ivaretas av en offentlig organisert eller finansiert aktør.

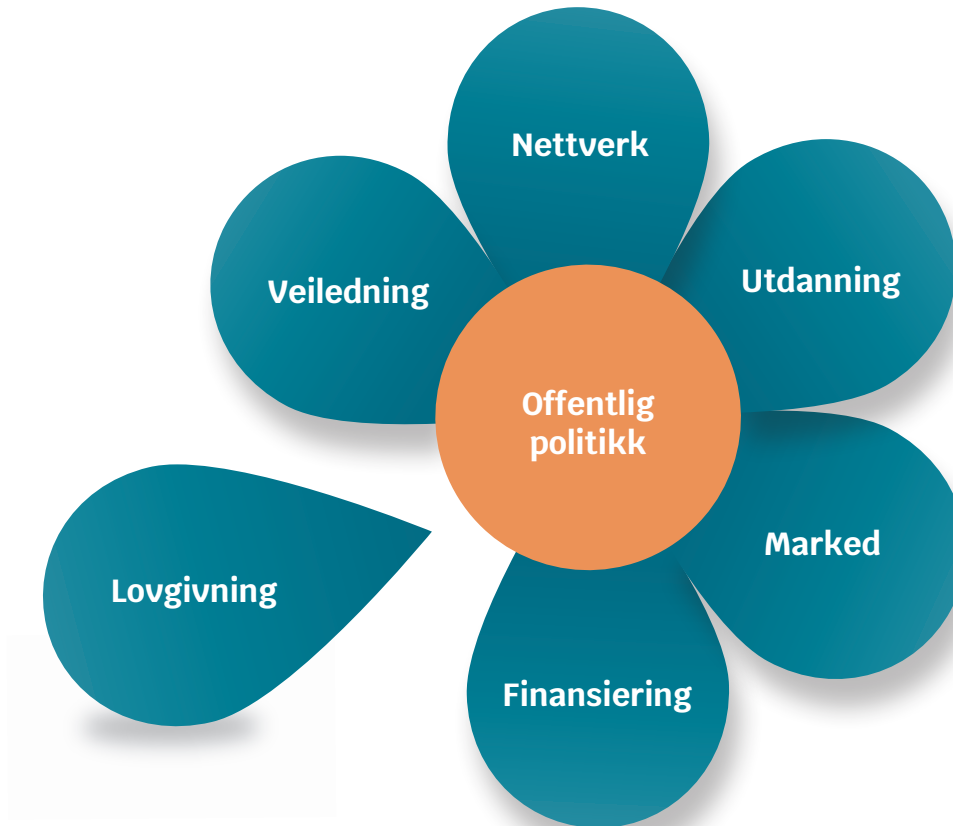
Uten et velfungerende økosystem for sosialt entreprenørskap må etablerere ofte lene seg på etablerte sosiale virksomheter som har gått foran. De har imidlertid begrenset kapasitet og egentlig ikke et mandat til å drive slik etablererveiledning. Både kvaliteten og kapasiteten på slik praksis er derfor usikker og ikke noe vi kan belage oss på i arbeidet med å realisere ambisjoner om mer sosial innovasjon i det norske velferdssamfunnet.

Et fragmentert bilde

Noe egentlig økosystem for sosialt entreprenørskap i Norge eksisterer ikke. Det finnes en relativt beskjeden stønadsordning for sosiale entreprenører i NAV, og en mindre post på Kunnskapsdepartementets budsjett. Utover det finnes det ingen særskilt statlig politikk med spesielle ordninger for feltet. Fra privat side finnes det flere fond, akselerator- og inkubatortilbud og enkelte organiserte nettverk, ikke minst i sosiale medier finnes det flere grupper. Men alt dette eksisterer uavhengig av hverandre og med variabel tilstedeværelse utover i landet. Det er derfor ikke riktig å kalle det et system, det er fragmenter.

Fra internasjonal forskning er det godt kjent hvilke drivere som fremmer og hva som hemmer innovasjon fra sosiale entreprenører. Eksistensen av et velfungerende økosystem viser seg å være en viktig driver for sosialt entreprenørskap.

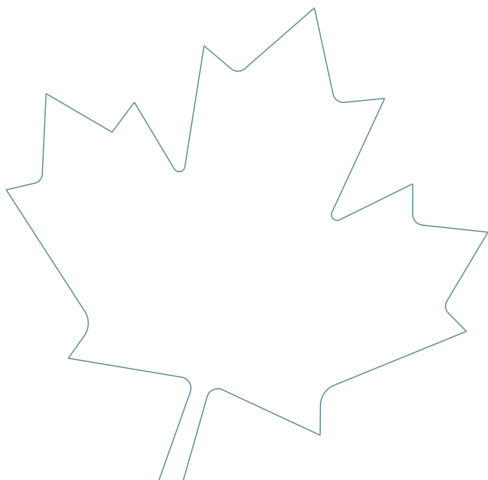
Det er derfor vi anbefaler å begynne arbeidet med å dyrke fram et regionalt økosystem for sosialt entreprenørskap. Og det må bygges «nedenfra». Det kan godt vannes ovenfra, men gartnerarbeidet må alltid foregå der veksten skal skje.



Illustrasjon på et økosystem for sosialt entreprenørskap. En rekke elementer må henge sammen, med en bevisst offentlig politikk i sentrum. Lovgivningen må være nasjonal. De andre elementene kan med fordel utvikles regionalt.

Look to Canada!

I Canada har de gjort en innsats for å identifisere hvilke komponenter som bør være med for å bygge og drive en nasjonal støttestruktur for sosial innovasjon gjennom entreprenørskap. Canada har ikke den samme velferdsmodellen som oss, selv om den likner. Og **nasjonale** retningslinjer er ikke nødvendigvis dekkende for hva som vil kunne fungere regionalt, men det kan gi ideer. Hvis man dessuten skriver om det som anføres som nasjonale tiltak i Canada i listen nedenfor, til **regionale** tiltak i Norge slik vi gjør i parenteser her, er det anbefalinger vi mener treffer godt i norsk sammenheng.



- A. Sikre en langsiktig politisk prioritering av sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap i lover og strategier.
- B. Etablere og finansiere et permanent tverrsektorielt og tverrfaglig nasjonalt (regionalt) råd for sosial innovasjon.
- C. Etablere et permanent nasjonalt (regionalt) kontor for veiledning og koordinering av sosial innovasjon med bidrag til å sikre implementeringen av nasjonal (regional) strategi, fordele ressurser og ta et helhetlig ansvar for en offentlig infrastrukturen på området.
- D. Styrke sosiale entreprenørers tilgang til statlige (regionale) innovasjonsvirkemidler, kompetanseprogrammer og andre virkemidler.
- E. Tette hull i tidligfase-finansiering og bygge ut kapasitet og støtte for sosiale entreprenørers kompetanse og ferdigheter i arbeid med FNs bærekraftsmål.
- F. Etablere et «Social Finance Fund» for akselerering av sosialt entreprenørskap over hele landet (regionen).
- G. Sørge for at nasjonal og regional finansieringspraksis støtter sosial innovasjon.
- H. Inkorporere sosiale mål og kriterier i retningslinjer for offentlige anskaffelser.
- I. Håndtere juridiske forhold som i dag er til hinder for vel-dedige/non-profit aktører fra å delta i økonomiske aktiviteter.
- J. Utvikle et regelverk som gir rom for å gå utenfor standard forskrifter o.l. med innovasjonsaktiviteter, gjennom bruk av «laboratorier», forsøk og piloter som legitimerer eksperimentering av nye løsninger.
- K. Etablere et «evidence development initiativ» sammen med universitet-høyskolesektoren for å imøtekomme behovet for å styrke evidensbaserte beslutninger innenfor sosial innovasjon.
- L. Koordinere en nasjonal (regional) kampanje for sosial bevissthet i alle finansielle og samfunnspolitiske spørsmål.

Signaler fra Nordisk hold

I det teksten til dette heftet var i ferd med å gjennomgå siste korrektur, kom Nordisk ministerråd ut med en rapport som har høy relevans for temaet vårt her. Sammen med involverte kunnskapsmiljøer og med erfaring fra praksisfeltet gjorde Nordic Innovation, en organisasjon under Nordisk ministerråd, rede for hindre og muligheter for mer sosialt entreprenørskap i de nordiske landene. Rapporten ble laget med formål om å gjøre Norden til en ledende region innen bærekraftig vekst gjennom entreprenørskap og innovasjon.

Som vi allerede har understreket flere ganger, er det slik at bærekraftige samfunn skapes lokalt. Den nordiske rapporten har i stor grad et nasjonalt perspektiv. Men vi tror, på samme måte som det canadiske arbeidet vi refererte i forrige avsnitt, at også det nordiske arbeidet har verdifulle ideer for utvikling av et regionalt økosystem for sosial innovasjon. Vi refererer derfor hovedinnholdet – se hele rapporten her:

www.nordicinnovation.org/news/public-sector-and-impact-start-up-collaboration-are-hindered-four-gaps



Fire barrierer og syv aksjonspunkter

Den nordiske rapporten begynner med å slå fast at det nordiske velferdssystemet trenger innovasjon. De nordiske landene er kjent for omfattende velferds-systemer med universell tilgang til helsetjenester, utdanning og sosiale tjenester. Men med endret demografiske utvikling og behov for å sikre at velferdsstatene beholder bærekraft og effektivitet er det nødvendig med velferdsinnovasjon. Rapporten trekker frem fire barrierer som hindrer samarbeid mellom offentlig sektor og sosiale entreprenører. Alle barrierene handler om hvordan offentlig sektor tenderer til definere problemer og hvordan løsninger kan/skal utvikles. Vårt arbeid i det regionale prosjektet som dette heftet rapporterer fra, viser at det nordiske arbeidet har høy relevans også i regionale og lokale sammenhenger.

Fire barrierer

- Det finnes en **behov-tilbudsbarriere** som handler om manglende forståelse for nødvendigheten av å finne andre løsninger enn det man får gjennom vanlige anbudsinnbydelser.
- **Sikkerhets-risiko** handler om et behov for trygghet i offentlig sektor. Det legges vekt på høy sikkerhet og forutsigbarhet i anskaffelsesprosesser mens innovasjon forutsetter risikovilje og åpenhet for forsøk.
- En **tids-barriere** som peker på at å jobbe med å vinne offentlige anbud er tidkrevende. Tid er penger og sosiale start-ups har dessverre ofte hverken tid eller «ledige» penger til å delta i ressurskrevende anbudsprosesser.
- **Hindre mot radikal endring** er den siste barrieren. Offentlig sektor har få insentiver for å gjøre ting helt annerledes. Små justeringer er ok, men endringer dypere ned i konstruksjonen av de modeller man bruker er verre. Sosiale entreprenører har radikal endring i sitt gen. De utfordrer eksisterende måter å gjøre ting på. Ikke av vond vilje, men fordi de er dedikert i sin jakt på bedre resultater.

Syv handlinger

Identifisering av de fire barrierene er opphavet til syv handlingspunkter. De vil kunne være en hjelp for å akselerere velferdsinnovasjon gjennom samarbeid mellom offentlig sektor og sosiale entreprenører. Vi kommenterer dem nedenfor med en tvist mot det regionale perspektivet vi har i dette heftet.

1. **Utdanning og opplæring.** Sosiale entreprenører må lære seg å dokumentere sosial effekt, og de må lære mer om den måten offentlig sektor fungerer på. Slik opplæring bør etableres der sosialentreprenørene opererer; lokalt og regionalt.
2. **Kapital med aksept for risiko.** Det bør finnes program for finansiering av oppstart og test av sosial innovasjon utenfor konvensjonelle måter å arbeide med velferdstjenester på. Se avsnittet om Sandefjord kommune med eksempel på en måte å gjøre dette på lokalt.
3. **Investeringer og skalering,** henger nært sammen med forrige punkt. Det bør stilles til rådighet kapital for skreddersydde og målrettede løsninger som knytter sammen finansiering og resultatmål i et system av brofinansiering, effektkontrakter etc. Et prosjekt for effektkontrakter er i gang i Vestfold allerede, knyttet til redusert tilbakefall etter soning.
4. **Støtte og spredning.** Rapporten foreslår at alle land i Norden har en nasjonal 'innovasjonslab' for velferd hvor det gis rom og anledning til å prøve nye innovative løsninger. Det er ingenting faglig i veien for at dette vil kunne foregå i regional kontekst i Norge.
5. **Tilrettelegge for måling av resultater.** Det må bli en sterkere nasjonal (og regional) oppmerksomhet om måling av effekt og ledelseskompetanse må utvikles i et foreløpig umodent fagfelt. Systemer/tilgang til data for å modellere eventuelle virkninger av sosiale investeringer bør på plass.
6. **Synliggjøring og markedsadgang** gjennom arrangementer og nettbasert markedsplass hvor offentlig sektor kan eksponere behov og hvor sosiale entreprenører kan vise fram sine forslag til løsninger. Det er et tiltak som opplagt vil kunne la seg organisere og gjennomføre bedre lokalt enn nasjonalt, i første omgang.
7. **Prioritere.** Sosial innovasjon og entreprenørskap må flyttes høyere opp på den politiske dagsordenen og knyttes til strategiske og operasjonelle mål for konkrete tiltak. Også dette vil det trolig være lavere terskel for regionalt enn nasjonalt.



Look to Sandefjord?

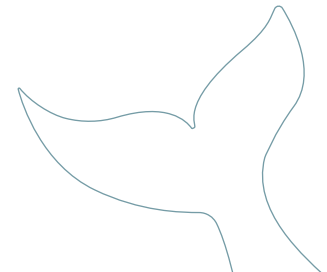
Å finne løsninger på sosiale utfordringer i lokal-samfunn fordrer handlingsrom og vilje til risiko. Sandefjord kommune er eksempel på en kommune som har anstrengt seg for å stimulere til sosialt entreprenørskap. I perioden 2013–2017 dukket det opp flere lokale initiativ fra sosiale entreprenører. Kommunens politiske og administrative ledelse hadde lite erfaring med slike aktører. Men i stedet for å avvise de uvanlige initiativene ble de møtt med nysgjerrighet. De folkevalgte satt sosialt entreprenørskap på dagsorden med å vedta politiske målsettinger om sosialt entreprenørskap i kommunens planverk.

På den måten fikk administrasjonen noe å forankre en positiv imøtekommenhet til initiativene i. I kommunens strategiske næringsplan vedtok de så et delmål om at Sandefjord skulle være en foregangskommune for sosialt entreprenørskap. Administrasjonen fulgte dette opp med å bestemme seg for å omdisponere midler fra sosialhjelpsbudsjettet for å skape et økonomisk handlingsrom til å inngå i samarbeid med sosiale entreprenører. Om det lykkes å få flere inn i arbeidslivet så vil en slik allokering av sosialmidler lønne seg på sikt – det var ideen. Kommunens ledelse tok på den måten sjansen på at kommunens sosialhjelpsbudsjett ville

kunne reduseres på sikt dersom flere kom i jobb gjennom det sosiale entreprenørskapet. Erfaringene har så langt vært gode, så fra 2018 har kommunen avsatt kr. 1 million årlig til samarbeid med sosiale entreprenører.

– Vi visste jo ikke om dette ville fungere, sier en av de kommunale lederne i dag – og setter dermed ord på et viktig poeng i alt innovasjonsarbeid; man må være villig til å prøve ut ukjente løsninger. Testing, prototyper og piloter har alltid vært viktige tiltak i innovasjonsarbeid.

Best practise, som det vi kan finne i Canada og Sandefjord er ikke nødvendigvis det samme som next practise, men det kan likevel gi inspirasjon til å jobbe med praktisk tilrettelegging for mer sosial innovasjon gjennom entreprenørskap. Vår anbefaling er mindre prat og mer forsøk med konkrete tiltak og aktiviteter i likeverdige samarbeid mellom aktører og sektorer innenfor en lokal/regional kontekst.



Livet er en sirkel – forvaltningen er en trekant

Innovasjonslitteraturen peker på at nye og nyttige ideer ofte kommer «nedenfra» som vi ofte sier, og utallige strategier og pålegg om medvirkning peker på at offentlig politikk må forankres **nedover** i befolkningen og **oppover** i bevilgende og besluttede myndigheter.

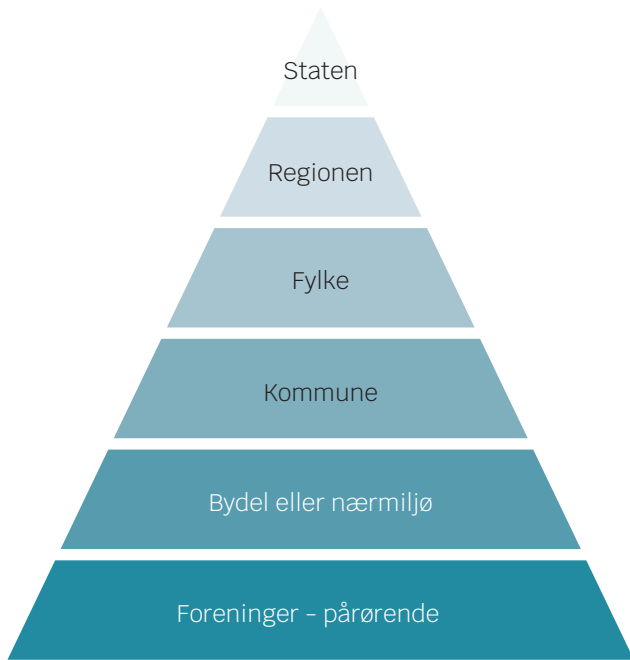
Begrepene 'ovenfra' og 'nedenfra' er egentlig ikke spesielt egnet fordi de bidrar med å låse fast en forestilling av samfunnet som en pyramide. Et mer dekkende bilde av samfunnet vil være en sirkel. Det vi oppfatter som «utenforskap» oppstår i floker og utfordringer som vi ofte selv har vært med å skape gjennom den måten vi deler folks dagligliv opp i sektorer, avdelinger og adskilte fagtradisjoner." I virkeligheten handler velferdsfaglige utfordringer om menneskers liv, og livet leves ikke i sektorer.

Hva om vi tenker om mennesker med alle utfordringer og behov, at de befinner seg i midten og at det er mot det senteret vi retter oppmerksomhet og famler etter løsninger sammen? Da befinner plutselig vi og alle offentlige tjenester seg utover, lenger og lenger bort fra dem som lever med sine sosiale utfordringer i daglige liv innerst.

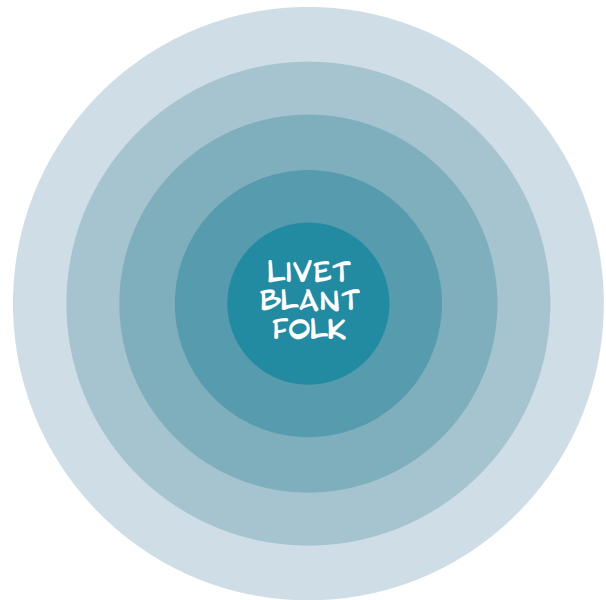
Nærmest folk, innerst i vårt fokus, i **innenforskapet**, finner vi pårørende og andre personer og miljøer som møter mennesker med sammensatte utfordringer hver dag. Ulike støttefunksjoner ligger så lag på lag utover, med nasjonale og såkalte «overordnede» faglige og politiske myndigheter ytterst. Med en slik forståelse er altså aktører i regjeringen, på Stortinget og i andre såkalte «sentrale funksjoner» et godt stykke unna problemene. Hvor er da utenforskapet, i et slikt bilde?

Dersom vi tør å se oss selv og alle våre forvaltnings-systemer som sirkler utenfor livet selv, i stedet for en pyramiden over det, vil vi sannsynligvis finne at de sosiale entreprenørene befinner seg tett på livet i sentrum. Sosiale entreprenører er ofte selv mennesker med førstehånds kjennskap til problemene de har forslag til å løse med nye metoder – eller så står tett på de menneskene som dette gjelder for.

Det er mye lettere å samarbeide over systemverdenens sektorgrenser om man lar problemene og de menneskene som kjenner dem best, stå i sentrum av oppmerksomheten i stedet for å bruke forvaltnings-strukturer og sektorgrenser som veivisere.



LIVET BLANT FOLK



Noen løsninger

Fordi det i mange offentlige tjenester og etater er stor usikkerhet om hva sosialt entreprenørskap er og hvorfor sosiale entreprenører skal slippe til, vil det være en fordel om det fantes et kontor eller en tjeneste innenfor offentlig sektor som kan bidra med å «oversette» kunnskap og ideer mellom sektorer. Mennesker med kompetanse vil kunne bidra til å gjøre en satsing på sosial innovasjon gjennom entreprenørskap lettere. En slik tjeneste bør være regional. I regional kontekst vil det være mulig å få oversikt, samle og utvikle kompetanse og tilrettelegge for samarbeid på tvers av sektorer og tjenester.

I vårt prosjekt fortalte flere sosiale entreprenørene at de måtte drive opplæring av offentlige tjenester om hva sosialt entreprenørskap er og hva som er viktig for å få til innovasjon, samtidig med at de selv var deres kunder. Slik kan vi ikke ha det, selv om læring er viktig alle veier i et økosystem.

Den beste måten å lære av hverandre på er å være sammen. Det vil derfor være nyttig om det finnes flere faste møteplasser hvor aktører fra ulike deler av samfunnslivet; entreprenører, brukere/pårørende, frivillige organisasjoner og offentlige tjenester kan treffe hverandre, hvor det er rom for å jobbe med felles samfunnsutfordringer. De beste løsningene skaper vi sammen. Vi anbefaler at det tas et initiativ for å etablere en tverrfaglig-tverrsektoriell møteplass for sosialt entreprenørskap i regionen.

Det vil også kunne være en hjelp om det finnes maler, eksempler på best-praksis, forslag til kontrakter for samarbeid, etc. Slike verktøy bør i så fall utvikles i samarbeid slik at de «treffer» behovet ute i praksisfeltet. Ressursene bør dessuten være dynamiske med oversikt over navn på aktuelle kontaktpersoner i kommunene, kontaktinformasjon og kort omtale av sosiale entreprenører, frivillige organisasjoner, frivilligsentraler og andre som det er naturlig å tenke som aktører i et lag i felles innsats for sosial bærekraft og innovasjon i regionen.

En ABC å støtte seg til

Sosiale innovatører opplever etablererprosessen som en bratt motbakke hvor de i liten grad finner relevant støtte eller veiledning i den eksisterende etablerer-veiledningen.

Fordi gode og bærekraftige løsninger fordrer samarbeid på tvers av sektorer og kompetanser mener de sosiale entreprenørene at en ABC som fremmer og forklarer hvordan slikt samarbeid kan foregå, ville vært nyttig. Det lille som finnes av veiledere for entreprenørskap, favner ikke de særskilte utfordringene som gjelder **sosialentreprenørskapets** utfordringer lokalt. Tips og veiledning om selskapsformer, finansiering, forsikringer, arbeidsgiverpolitikk, IPR, osv. burde kunne tilpasses det lokale/regionale sosiale entreprenørskapsfeltet bedre enn det er i dag.

En ABC med praktisk-konkret veiledning for både sosiale entreprenører og deres støttespillere i og utenfor offentlig sektor vil være nyttig for alle parter i økosystemet.





Penger er ikke alt – men det hjelper...

Det finnes ikke mange målrettede offentlige ordninger for stimulering av sosialt entreprenørskap. Men noe finnes. Ett eksempel er tilskuddsordningen til sosialt entreprenørskap i arbeids og velferdsdirektoratet – se lenke nedenfor. Tilskuddsordningen skal stimulere til utvikling av sosialt entreprenørskap for bekjempelse av fattigdom og sosial eksklusjon. Deltakere som kjenner ordningen etterlyser noe bedre koordinasjon mellom Arbeids og velferdsdirektoratet og lokale NAV kontor. Det vil være en fordel om lokale NAV-kontor blir informert om det er noen i deres lokalsamfunn som mottar støtte fra den nasjonale ordningen.

www.nav.no/samarbeidspartner/tilskudd-sosiale-entreprenorer

Det finnes flere land som har eksperimentert med større takhøyde i forsøk med sosialt entreprenørskap enn vi har gjort i Norge. Flere av våre nordiske naboer har nettverk, tilbud om utdanning og flere systematiske tiltak for sosialt entreprenørskap. I Danmark finnes et godt utbygd samarbeid mellom akademia, næringslivet og offentlige myndigheter både på nasjonalt og lokalt nivå. Et eksempel er Folketingets beslutning om å opprette et eget sosialt investeringsfond; **Det Sociale Kapitalfond**. Det ble etablert som en selvstendig forvaltningsenhet – et slags skreddersydd **Innovasjon Norge** for sosiale investeringer. Formålet er å spre innsats for å skape sosial verdi og utvikle nye tiltak på velferdsområder gjennom forsøk, eksperimentering og nyskaping. Om et slikt nasjonalt tiltak ligger et stykke fram i tid i Norge, vil det kanskje kunne være en idé å forsøke det regionalt eller lokalt – se avsnittet om Sandefjord på s. 19.

Når den kommunale krybben er tom

Mange nystartede sosiale entreprenører som sikter mot et samarbeid med sin lokale kommune forteller at de møtes med innvendinger om at kommunen ikke har tilgjengelige midler eller tidsressurser til nye initiativ. Pressede kommuner konsentrerer seg om eksisterende driftsoppgaver. Kommunene har mer enn nok å gjøre allerede!

Når krybben er tom bites hestene, heter det i et ordtak som påstår at samarbeidsklimaet kanskje ikke er det beste der det er få ressurser å fordele. Situasjonen hemmer muligheten for å løse floker og uløste sosiale problemer på nye måter. Dersom det er slik at kommuner ikke har økonomiske midler, hjemler eller annet administrativt handlingsrom for å kunne utvikle nye samarbeidsrelasjoner og se på nye løsninger mot utenforskap, folkehelseutfordringer og annet, så kan følelsen lett bre seg at man har malt seg opp i et hjørne. – Men problemet med innovasjon er ikke å få nye ideer, det er å våge og legge vekk noen av de ideene vi allerede har, heter det i innovasjonsforskningen. Det er derfor slik at noe av det vi i dag driver med, og som koster penger, kan legges vekk og pengene i stedet brukes på noe nytt og mer nyttig.

Nøden lærer naken kvinne å spinne, heter det dessuten i et annet ordtak som peker i motsatt retning av

ovenstående. Det er nettopp når situasjonen er blitt så vanskelig at **business as usual** ikke virker å være en god idé lenger at nye tanker må på bordet.

Sosiale entreprenører etterlyser større vilje fra NAV og kommunens tjenesteproduksjon til å stille spørsmål ved i alle fall noe av den praksisen som fyller all tid, alle budsjetter og all oppmerksomhet. **Virker det?** Kan det gjøres annerledes?

Et ensidig fokus på eksisterende oppgaver og gjeldende driftsmodeller gir bare mer av det man allerede har. Dersom det er slik at det virker dårlig, er instinktet i mange organisasjoner å gjøre **mer** av det samme i stedet for å stoppe opp og spørre om det kan gjøres **annerledes**. Å gjøre mer av det som ikke virker kan i verste fall gjøre ting verre. Et problem løses ikke med samme arbeidsmetode som er med på å skape det.

Penger løser ikke alle floker. Nye samarbeidskonstellasjoner som bygger på ulikhet i tillit har større effekt. Det er derfor ikke slik at det alltid er mangel på penger som er problemet. Flere forskningsbidrag peker på at det viktigste hinderet mot sosial innovasjon i norske lokalsamfunn ikke er av økonomisk eller juridisk karakter. Det er i stedet slik at det er fastfrosne **mindset** om hvordan problemer vanligvis har vært løst som først og fremst må endres.

Nøden lærer naken kvinne – å sy skreddersøm?

I Vestfold har det tidligere vært et forsøk med eget start-up-tilbud for sosiale entreprenører. Tilbudet var åpent for nye og eksisterende gründere med sosiale forretningsideer. Formålet var økt kvalitet, mer kompetanse og større nettverk mellom nye og eksisterende sosiale entreprenører. Tilbudet ble etablert fra en erkjennelse om at sosiale entreprenørskap har andre utfordringer og flere andre kjennetegn enn andre etablerere. Programmet hadde som mål at deltakerne skulle få hjelp til å utvikle en robust forretningsmodell med størst mulig kombinert verdi for dem selv og samfunnet. Det ble gjennomført workshops spesielt tilpasset sosiale gründere. Det ble bygget viktige nettverk underveis i arbeidet. Tilbudet eksisterer ikke lenger, men flere av de sosiale entreprenørene som nå er i drift peker på at tilbudet i sin tid hadde stor betydning for deres «etablererreise».

I Vestfold er «Gründernetverket» etablert som et tiltak i privat regi, med offentlig finansiering. Tiltaket handler om å sette sammen gründere i grupper for likemannslæring. Modellen gir rom for å etablere egne grupper for gründere med sosiale virksomhetsideer,

men har hittil bare vært brukt i slik sammenheng én gang. Tilbudet har litt variabel forankring i det øvrige virkemiddelapparatet og vil ikke kunne karakteriseres som et økosystem for sosialt entreprenørskap. Det er da også nettopp hovedpoenget med dette heftet – å vise at et økosystem ikke består av enkelttiltak, men at enkelttiltak som settes i et system som **virker**, og som underbygger vekst, kan være et økosystem.

En pengepott uten alt for strenge rammer og regler for hva midlene skal brukes til, og hvordan de skal brukes, vil kunne stimulerere til eksperimentering og forsøk. Innovasjon må gi rom for «feil» og justeringer. Når Thomas A. Edison og hans kolleger på laboratoriet i New Jersey sprakk enda et glass i forsøket på å lage lyspærer, smilte han og sa: «Ett forsøk nærmere suksess!».

Noen få penger til frie forsøk vil sannsynligvis gi magfoldig tilbake i redusert utenforskap og lavere sosialstøtte utbetalinger på sikt.



NAV er navet i økosystemet

NAVs visjon er å «Gi mennesker muligheter». – Vi skal stimulere den enkelte bruker til arbeidsaktivitet der dette er mulig og gi råd og veiledning til arbeidsgivere og arbeidstakere for å hindre sykefravær og utstøting fra arbeidslivet, sier NAV om seg selv.

Det er helt klart at NAV er den dominerende aktøren i den norske velferdsmodellen – også lokalt. I all satsing på mer sosial innovasjon må de sosiale entreprenørene og det lokale NAV-kontoret forholde seg aktivt til hverandre, **begge veier** – alle veier egentlig. For å lykkes med krevende og kompliserte oppgaver om å få utsatte grupper i jobb, fremme folkehelse og forhindre utenfor-skap av mange slag må Kriminalomsorgen, Husbanken, flyktningtjenesten, PPT, næringsetaten og mange andre offentlige tjenester samarbeide. Alle gode krefter må mobiliseres for å dyrke fram nye og nyttige løsninger på sosiale floker. Det er derfor vi kaller det et økosystem.

Der vi finner de beste erfaringene i vårt materiale, ser vi at det er de sømløse samarbeidene som bidrar til skreddersydde lokale tiltak som har best treffsikkerhet. – mye bedre effekt enn de mer bredmaskede og generelle tiltakene som målgrupper ofte møtes med.

Et regionalt økosystem for økt sosial bærekraftig innovasjon gjennom entreprenørskap kan ikke «ønskes fram», det må bygges. De viktigste byggesteinene er formet av verdier. Tillit, raushet, mot og tålmodighet er noen slike sentrale verdier. Disse verdiene må så bygges inn i en struktur av busjettposter, ansvarsfordeling og ledelse, arrangementer og aktiviteter, hvor verdiene komme til uttrykk.

«Det er itjånå som kjem tå seg sjøl» sang Vømmøl Spellmannslag i sin tid på en dialekt et godt stykke unna fra våre trakter. Det gjelder nok likevel over alt – også i arbeidet med sosial bærekraft. Det er slik at ett gram handling skaper mer endring en kilovis med dokumenter. Vårt håp er derfor at den beskjedne vekten av det dokumentet du nå sitter med i hånden eller har på skjerm, kan omsettes i handling, så vårt bidrag ikke ender med kun enda flere ord.



Sosenteriet

Sosenteriet er et nettverk av sosiale entreprenører i Vestfold og Telemark. Det er gratis å være medlem. Formålet med nettverket er å bygge identitet for sosiale entreprenører som en drivkraft for innovasjon i velferd. Nettverket skal gjøre sosialentreprenørskapet synlig og være en arena hvor informasjon om medlemmene gjøres kjent. I nettverket skal deltagerne informere og inspirere hverandre og dessuten møtes på en felles plattform for å kunne samarbeide med å løse samfunnsutfordringer i felleskap.

Et eksempel er at Sosenteriet gjennom flere år har gjennomført workshops for 100-150 elever ved Sandefjord videregående skole med tema sosialt entreprenørskap. Sosenteriet har også bidratt med undervisning for sosialfagsstudenter ved Universitetet i Sørøst-Norge, bidratt til konkurranser og juryoppgaver for Ungt Entreprenørskap og ellers holdt foredrag på ulike arenaer om sosialt entreprenørskap og innovasjon i arbeidet mot utenforskap.

www.sosenteriet.no

Sosenteriet
NETTVERK FOR
SOCIALT ENTREPRENØRSKAP

SESAM

Universitetet i Sør Øst Norge (USN) – Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon (SESAM)

SESAM er et nasjonalt kunnskapsmiljø for å forstå og formidle sosial innovasjon og entreprenørskap i det norske velferdssamfunnet. SESAM er en fullintegrert del av USN. Senteret jobber med forskningsoppdrag fra samarbeidspartnere i både offentlig og privat sektor. SESAM er det eneste norske institusjonelle medlemmet i EMES, en global organisasjon for forskning på sosialt entreprenørskap. SESAM er- og har vært involvert i en rekke internasjonale forskning og utviklingsprosjektet innenfor fagfeltet.

USN har studentbedrift som eget emne for studenter som tar helse og sosialfag på bachelor-nivå og USN er et foregangsuniversitet i arbeidet med å gi sine studenter entreprenøriell kompetanse og ferdigheter i deres framtidige yrkeskarriere.

www.usn.no/sesam
www.emes.net

USN Universitetet
i Sørøst-Norge