



## Utredning om sosialt entreprenørskap

Utarbeidet av DAMVAD for Nærings- og Handelsdepartementet

---

For information on obtaining additional copies, permission  
to reprint or translate this work, and all other correspondence,  
please contact:

DAMVAD A/S  
Badstuestræde 20  
DK-1209 Copenhagen K  
Tel. +45 3315 7554  
info@damvad.com  
damvad.com

Copyright DAMVAD A/S  
Front page photo courtesy of Aurora Verksted

<b>1</b>	<b>Executive summary</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Innledning</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>Konseptuell ramme for sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst</b>	<b>5</b>
4.1	Eksisterende definisjoner av sosialt entreprenørskap	5
4.2	Potensialet i sosialt entreprenørskap	9
4.3	Sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst	10
<b>5</b>	<b>Sosialt entreprenørskap i en næringspolitisk kontekst</b>	<b>12</b>
5.1	Sosiale entreprenører, sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter	12
5.2	Avgrensning av sosiale virksomheter	13
5.3	Definisjon på sosial virksomhet	16
<b>6</b>	<b>Innblikk i Norges sosiale virksomheter</b>	<b>17</b>
6.1	Utbredelsen av sosiale virksomheter	17
6.2	Hvem er de sosiale virksomhetene?	19
6.3	Tre idealtyper sosiale virksomheter	22
<b>7</b>	<b>Muligheter og utfordringer for de sosiale virksomhetene i Norge</b>	<b>25</b>
7.1	Sosiale virksomheters potensialer	25
7.2	Barrierer for sosiale virksomheter	29
7.3	Sosiale virksomheters samspill med det offentlige	31
7.4	Barrierereduserende tendenser	31
<b>8</b>	<b>Metode</b>	<b>33</b>
8.1	Utredningens faglige bakgrunn	33
8.2	Avgrensning av sosialt entreprenørskap	33
8.3	Kort om de 15 sosiale virksomhetene	35

---



# 1 Executive summary

The field of social entrepreneurship is attracting increased attention from academia, the media and the political level. Social entrepreneurship emerges in the borderland between the public, the private and the third sector (civil society). Combining a strong sense of social responsibility with the entrepreneurial drive of the private sector, social entrepreneurs bring forward new and innovative solutions to the challenges of the welfare society.

This report explores the field of social entrepreneurship in a Norwegian context and examines the role that social entrepreneurs can play (and are playing) in relation to the strong Norwegian welfare state.

Social entrepreneurs come in many shapes and sizes. As this report (commissioned by the Ministry of Trade and Industry) takes a business and economic perspective on the subject, its focus is sought narrowed to the most business oriented social entrepreneurs - *the social enterprises*.

## **Social enterprises**

Social enterprises are social entrepreneurs who;

- Trade to fulfill their mission
- Strive to generate a profit/surplus through their business
- Are organizationally independent from the public sector.

In comparison to other forms of social entrepreneurs, social enterprises to a very high extent act under free market conditions. For this reason generating an economic surplus is considered crucial in order for the business to survive and flourish.

20 In-depth interviews with social entrepreneurs as well as stakeholders within the area indicate that Norwegian social enterprises form a very diverse group of companies – with regards to their social

mission as well as the entrepreneurs' preconditions for managing a company.

Based on the interviews the report presents three idealized arch-types of social enterprises, which illustrate the differences among the companies in backgrounds, inherent abilities and ambitions.

## **Potentials and challenges**

The report recognizes a significant potential in social enterprises. The potential especially relates to the enterprises' innovative capabilities as well as their strong understanding of the target group. However, the social enterprises also demonstrate a keen eye for quality and effectiveness with regards to their products and services.

The report also identifies a number of challenges faced by the social enterprises. These especially relate to lacking business skills, troubles finding investors as well as a lacking understanding within the public sector of the particularities of the social enterprise.

## 2 Sammendrag

Sosialt entreprenørskap har i løpet av de siste årene vært gjenstand for en økende oppmerksomhet, både i mediene, innenfor den vitenskapelige forskningen og på det politiske plan.

Sosialt entreprenørskap oppstår i gapet mellom staten, markedet og den frivillige sektor, når sosiale entreprenører forsøker, og ofte lykkes med, å løse presserende sosiale utfordringer og samfunnsproblemer på nye og innovative måter. De sosiale entreprenørene er driftige, kreative og tyr ofte til forretningsmetoder som hjelper dem til å effektivisere og skalere deres sosiale innsats. Sosialt entreprenørskap har dermed et stort potensial knyttet til å være del av løsningen på aktuelle, store velferdsutfordringer, og ved å være driftige virksomheter som kan skape arbeidsplasser og vekst.

Denne utredningen, som er utarbeidet av DAMVAD på vegne av Nærings- og handelsdepartementet, har som formål å bidra til en forståelse av hvordan sosialt entreprenørskap skal forstås i en norsk kontekst, samt hvilken rolle sosiale entreprenører potensielt kan spille i den norske velferdsstaten.

Kort sagt er sosiale entreprenører kjennetegnet ved tre sentrale karakteristika:

- **De har en "sosial" målsetning**  
Den sentrale hensikten med bedriften er å løse samfunnsutfordringer
- **De er nyskapende/entreprenørielle**  
Der er snakk om etablering av nye bedrifter eller nye aktiviteter
- **De er innovative**  
De tar i bruk nye metoder og nye løsninger for å løse samfunnsrelevante problemer

De sosiale entreprenørene er spesielt kjennetegnet ved den sosiale målsettingen – ønsket om å oppnå en forandring i samfunnet. Imidlertid er det stor forskjell på hvordan den enkelte sosiale entreprenøren vil bidra til denne forandringen, altså hvilken forretningsmodell entreprenøren velger.

### Avgrensning av begrepet

Siden denne utredningen har et næringspolitisk utgangspunkt, er det forsøkt å avgrense utredningen til de mest forretningsorienterte modellene for sosialt entreprenørskap. Med andre ord er utredningen konsentrert om sosialt entreprenørskap som tar form som en økonomisk lønnsom virksomhet. Disse har vi valgt å kalle **sosiale virksomheter**.

Sosiale virksomheter skal dermed forstås som en delmengde av sosiale entreprenører. De skiller seg ut ved å;

- **Drive forretning** (selge produkter og/eller tjenester)
- **Sikte mot å generere overskudd**
- **Være organisatorisk uavhengig av det offentlige.**

Sammenliknet med andre typer sosiale entreprenører agerer den sosiale virksomheten i høy grad på markedsvilkår, og tillegger derfor nødvendigheten av å generere et økonomisk overskudd en særlig høy betydning for å overleve og oppnå suksess.

Sosiale virksomheter skiller seg også ut fra andre virksomhetsformer med utgangspunkt i at de har et samfunns mål som hovedmål for virksomheten, samt at de gjerne investerer en betydelig andel av overskuddet med denne målsettingen for øyet.

### **De sosiale virksomhetene**

De sosiale virksomhetene er svært forskjellige når det gjelder sosial målsetting, tilbudt tjeneste, antall ansatte, alder, finansieringsmodell, organisasjon o.a. Til gjengjeld har de fleste det til felles at de på kreativt vis klarer å samle forskjellige hensyn og aktiviteter i én konkurransedyktig forretningsmodell.

De sosiale virksomhetene er i høy grad bevisste på at de opererer og konkurrerer i et marked. De er ambisiøse og mange har, på tross av, eller kanskje nærmere på grunn av deres sosiale bunnlinje, store ambisjoner om å ekspandere som virksomhet.

De sosiale virksomhetene skiller seg også betydelig fra "alminnelige" virksomheter, på flere punkter. Dette kommer særlig til syne i forutsetningene entreprenørene har for å administrere virksomheten. I denne utredningen presenteres tre typer sosiale virksomheter som har ulike forutsetninger, holdninger og ambisjoner til å drive virksomhet (idéutvikleren, fagspesialisten og idealisten).

### **Potensialer og barrierer**

Potensialet i de sosiale virksomhetene ligger særlig i deres evne til å innovere og forbedre velferdstjenester. Deres varer og tjenester tar ofte utgangspunkt i en god kjennskap til og forståelse for deres målgruppe. I noen tilfeller klarer de sosiale virksomhetene å gjøre en ressurs ut av individer og grupper, som ellers ofte fra et samfunnsøkonomisk perspektiv betraktes som en byrde.

Samtidig medfører det faktum at de sosiale virksomhetene opererer på markedsvilkår, at virksomhetene konstant må være fokusert på kvaliteten og effektiviteten i deres tjenester.

De sosiale virksomhetene som er studert i denne utredningen er i de fleste tilfeller ambisiøse og mange har konkrete målsetninger om å ekspandere deres virksomhet, eksempelvis med tanke på å bli en landsdekkende aktør. Flere av de intervjuede virksomhetene har også ambisjoner om å ekspandere til Danmark og Sverige.

Barrierer og utfordringer som de sosiale virksomhetene møter i deres daglige virke knytter seg manglende forutsetninger for å drive virksomhet, enten på grunn av mangel på utdanning eller på grunn av manglende erfaringer. Mange av de sosiale virksomhetene møter videre utfordringer i knyttet til å samarbeide med og selge tjenester til det offentlige, siden det offentlige fortsatt mangler erfaring i å forholde seg til de sosiale virksomhetene som en privat markedsbasert aktør.

### 3 Innledning

DAMVAD har på vegne av Nærings- og handelsdepartementet gjennomført en analyse av norske sosiale entreprenører for å undersøke hvilken rolle sosialt entreprenørskap potensielt kan spille i den norske velferdsstaten.

Analysens formål er å gi norske politikkskapende, politikkpåvirkende og politikutførende aktører, herunder Nærings- og handelsdepartementet, Arbeidsdepartementet og Kulturdepartementet, et kunnskapsgrunnlag som kan styrke arbeidet for å dra nytte av potensialet ved sosialt entreprenørskap.

Utredningen består av følgende tre delelementer:

- Et **bakgrunnsnotat**, som faglige bakgrunn for utredningen
- Et **avgrensingsnotat**, der begrepet sosialt entreprenørskap er blitt avgrenset og tilpasset den norske konteksten
- Et **innblikk i norske sosiale entreprenører**, basert på 20 personlige intervju med sosiale entreprenører og interessenter på området.

Resultater fra alle disse tre delelementene er innarbeidet i denne rapporten.

Rapportens **kapittel 4** omhandler rådende tendenser og definisjoner innenfor feltet. Deretter sees det nærmere på sosialt entreprenørskaps rolle og potensiale i den norske konteksten. På bakgrunn av dette presenteres et forslag til endelig konseptualisering som kan ligge til grunn for den videre kartleggingen av sosialt entreprenørskap i Norge.

I **kapittel 5** avgrenses den overordnede og konseptuelle ramme til å konsentrere seg om forretningsaspektet i sosialt entreprenørskap; de sosiale virksomhetene. Hensikten er å luke ut

forretningsmodeller som ikke orienterer seg mot å drive økonomisk lønnsom virksomhet. Det er de sosiale virksomhetene som står i sentrum for DAMVADs analyse.

I **kapittel 6** presenteres et nærmere innblikk i norske sosiale virksomheter, primært på bakgrunn av intervju. Likheter og forskjeller presenteres, inkludert hvordan virksomhetene fordeler seg ut fra en rekke kjennetegn. Heretter beskrives det hvordan de sosiale virksomhetene skiller seg fra andre profittdrevne virksomheter. Avslutningsvis presenteres tre overordnede typer av sosiale virksomheter, for å belyse ulikhetene i de sosiale virksomheters bakgrunn, forutsetninger, og ambisjoner til å drive en virksomhet.

Som avslutning på rapporten ser **kapittel 7** nærmere på de sosiale virksomhetenes muligheter og potensial i den norske velferdsstaten, og det belyses hvilke barrierer som utgjør de vesentligste utfordringer for å få utløst potensialet.



## 4 Konseptuell ramme for sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst

I Norge og andre skandinaviske og vesteuropeiske land har sosialt entreprenørskap som felt vært gjenstand for en økende oppmerksomhet de siste årene, både innenfor den vitenskapelige forskningen og på det politiske plan.

Den økende oppmerksomheten er særlig inspirert av USA, hvor sosialt entreprenørskap gjennom mange år har oppnådd høy eksponering, bl.a. som følge av det private markedet ikke strekker til å levere sosiale tjenester til samfunnets svakeste.<sup>1</sup>

I de skandinaviske velferdsstatene, er innfallsvinkelen til sosialt entreprenørskap i større grad preget av det forhold at den offentlige sektors velferdsprogrammer er under press. Sosialt entreprenørskap betraktes i flere land som en nyvinning som kan bidra til å forbedre, komplementere eller erstatte offentlige tjenester.<sup>2</sup>

Til tross for den økende oppmerksomheten er forskning på sosialt entreprenørskap fortsatt i en tidlig fase, og har inntil videre primært dreid seg om å skape en konseptuell ramme for feltet. I Norge er emnet først nylig kommet på den politiske dagsorden og det eksisterer foreløpig lite kunnskap om sosialt entreprenørskaps potensial i den norske velferdsstaten.<sup>3</sup>

I dette kapitlet forsøker vi å avgrense og definere begrepet sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst, for å sikre en faglig basert felles forståelse av begrepet til grunn for den videre analysen.

Konseptualiseringen tar utgangspunkt i en analyse av eksisterende litteratur på området. Dette har senere blitt supplert med kommentarer fra DAMVADs nordiske faglige forum samt fra aktørpanelet på et gjennomført avgrensingsseminar (se også kapittel **Error! Reference source not found.** for nærmere beskrivelse av dette nordiske forumet og avgrensingsseminaret).

Innledningsvis gir vi en presentasjon av rådende tendenser og definisjoner på feltet. Deretter ser vi nærmere på sosialt entreprenørskaps rolle og potensial i den konkrete norske konteksten. På bakgrunn av dette presenteres et forslag til en endelig konseptualisering som kan ligge til grunn for den videre kartleggingen av sosialt entreprenørskap i Norge.

### 4.1 Eksisterende definisjoner av sosialt entreprenørskap

Til tross for – eller som konsekvens av – den økende interessen for sosialt entreprenørskap, både i forskning og i politikk, finnes det ikke én fast definisjon av hva sosialt entreprenørskap er. Som det ofte gjør seg gjeldende, avhenger definisjonen eller avgrensningen av hvilket perspektiv som brukes.

I en artikkel fra 2010 identifiserer Hoogendoorn, Pennings & Thurik fire dominerende ”skoler” innenfor feltet, med utgangspunkt i både europeisk og amerikansk forskning. Disse fire perspektivene

<sup>1</sup> Kerlin, 2006 “Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from our Differences”

<sup>2</sup> Mandag Morgen Norge: Sosiale entreprenører vil redde velferdsstaten. Mai, 2010

<sup>3</sup> Hoogendoorn, Pennings & Thurik, 2010: “What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research”. International Review of Entrepreneurship 8(2); Mandag Morgen Norge: Sosiale entreprenører vil redde velferdsstaten. Mai, 2010

på sosialt entreprenørskap demonstrerer på en god måte begrepets brede anvendelse.<sup>4</sup>

- I deler av den amerikanske forskningen (The Innovation School of thought) defineres sosiale entreprenører som individuelle personer som tilbyr nye og innovative måter å håndtere sosiale problemer og sosiale behov. Det legges spesielt vekt på den sosiale entreprenørs innovative egenskaper, mens det ikke tillegges noe betydning om et spesifikt tiltak er profittdrevet eller ikke.
- I andre deler av den amerikanske forskningen (The Social Enterprise School of thought) benyttes begrepet sosiale entreprenører hovedsakelig på organisasjoner (eksempelvis NGO 'er) som driver sosialt entreprenørskap for å generere en inntekt som kan hjelpe organisasjonen til å realisere et allerede eksisterende sosialt eller velgjørende formål. Det dreier seg utelukkende om organisasjoner, som ikke er profittdrevne, og om entreprenørskapsaktivitet som hovedsakelig er motivert av et ønske om å bli mindre avhengig av offentlige støtte eller privat donorstøtte.

I den europeiske forskningen (The Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES) Research Network og "the UK approach") er det imidlertid i større grad konsensus om at bedriftene står i sentrum for sosialt entreprenørskap.

- EMES Research Network, som forsker på fremkomsten av sosialt entreprenørskap i EU, arbeider ut fra en idealtipe av sosiale entreprenører som legger seg tett opp mot ideen om kooperativer og andre fellesskapsbaserte bedrifter. Ifølge denne definisjonen, karakteriseres sosialt entreprenørskap av å ønske å skape verdi for fellesskapet, at medarbeiderne er sterkt

deltakende i utviklingen av virksomheten og at beslutningsstrukturen er forholdsvis demokratisk. (Se definisjonen fra Social Economy Europe i boks 1).

- "The UK approach" oppfatter sosiale entreprenører typisk som bedrifter i en mer klassisk forstand. Disse bedriftene skiller seg imidlertid fra konvensjonelle forretningsdrivende entreprenører ved primært å ha sosiale målsetninger, og ved at eventuelle overskudd reinvesteres med disse målsetningene i tankene, enten i bedriften eller i samfunnet (Se definisjonen fra UK Government: Department of Trade and Industry i boks 1).

Det eksisterer altså en viss uenighet om hvilke enheter (individer eller organisasjoner) og økonomiske organisasjonsformer som kan karakteriseres som sosiale entreprenører. Hvert perspektiv inkluderer ulike organisasjonsformer, bedriftsstørrelser og finansieringsmodeller men ekskluderer andre. På samme måte hersker det en uenighet om hvorvidt sosiale entreprenører kan eller skal være profittdrevne, samt hvordan eventuelle overskudd skal brukes.

De ovennevnte skoler representerer fire forslag til hvordan sosialt entreprenørskap kan defineres og forstås. I tillegg arbeider flere organisasjoner og institusjoner med deres egne definisjoner av begrepet.

I boks 1 presenteres et utvalg av disse organisasjonene og definisjonene.

---

<sup>4</sup>Ibid.

---

## BOKS 1: EKSISTERENDE DEFINISJONER AV SOSIALT ENTREPRENØRSKAP

### Den norske regjering:

*"Evnen entreprenører har til å koble mål om inntjening med positive sosiale, etiske og miljømessige ringvirkninger."*

Det Kongelige Handelsdepartement: [Et nyskapende og bærekraftig Norge, 2008](#)

### Ferd Sosiale Entreprenører:

*"Et menneske som har en idé for hvordan bidra til å løse et sosialt problem og som ønsker å nå så mange mennesker som mulig, så raskt som mulig. For å gjøre dette bruker de forretningsmessige metoder for effektivt å utnytte begrensede ressurser til å skalere en bærekraftig organisasjon, og gjennom dette skape varige positive endringer i samfunnet."*

Ferd Sosiale Entreprenører: [Ferd Sosiale Entreprenører 2010](#)

### UK Government: Department of Trade and Industry:

*"A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners."*

UK Department of Trade and Industry: [Social Enterprise: A Strategy for Success, 2002](#)

### Nordisk ministerråd:

*"Sosiale entreprenører arbeider for sosiale endring i de sprekke og hullene som eksisterer mellom staten, markedet og det frivillige samfunn. En sosial entreprenør anerkjenner et sosialt problem og bruker virkemidler fra forretningsverdenen for å bidra til å løse dette problemet. Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor positiv innvirkning virksomheten har på samfunnet."*

Nordisk ministerråd: [Kreativitet, innovasjon og entreprenørskap i utdanningssystemene i Norden, 2011](#)

### School for Social Entrepreneurs:

*"Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems. They are ambitious and persistent, tackling major social issues and offering new ideas for wide-scale change."*

*Rather than leaving societal needs to the government or business sectors, social entrepreneurs find what is not working and solve the problem by changing the system, spreading the solution, and persuading entire societies to take new leaps."*

School for Social Entrepreneurs: [About the SSE](#)

### Ashoka:

*"The pursuit of opportunities to create pattern-breaking social change regardless of the resources one controls."*

Ashoka: [What is a Social Entrepreneur](#)

### Social Economy Europe:

*"Social Economy enterprises and organisations are economic and social players active in all sectors of society; they are set up to respond to people's needs. They are characterised principally by their aims and their methods: a different way of doing business which continuously associates the general interest, economic performance and democratic operation."*

Social Economy Europe: [Social Economy](#)

### OECD:

*"Social enterprises are organisations that take different legal forms across OECD countries to pursue both social and economic goals with an entrepreneurial spirit. Social enterprises typically engage in delivery of social services and work integration services for disadvantaged groups and communities. In addition, social enterprises are also emerging in the provision of community services, including in the educational, cultural and environmental fields."*

OECD: [The Social Enterprise Sector: A Conceptual Framework](#)

Selv om det er en utfordring å finne frem til en enkelt definisjon som samler bred støtte, kan det generelt synes å være enighet om en rekke fellestrekk som er kjennetegnende for sosialt entreprenørskap:

- **Sosial målsetning:** Hovedhensikten med virksomheten er å løse sosiale utfordringer
- **Entreprenørskap:** Etablering av nye bedrifter eller nye aktiviteter
- **Innovasjon:** Bruk av nye metoder og nye løsninger til å løse sosiale problemer
- **Økonomisk bærekraft:** Marked, salg og inntjeningsstrategier er sentralt
- **Involvering:** Målgruppene, som ofte er marginaliserte, involveres i høy grad
- **Agenter for endring:** Frontløpere for sosial forandring i samfunnet

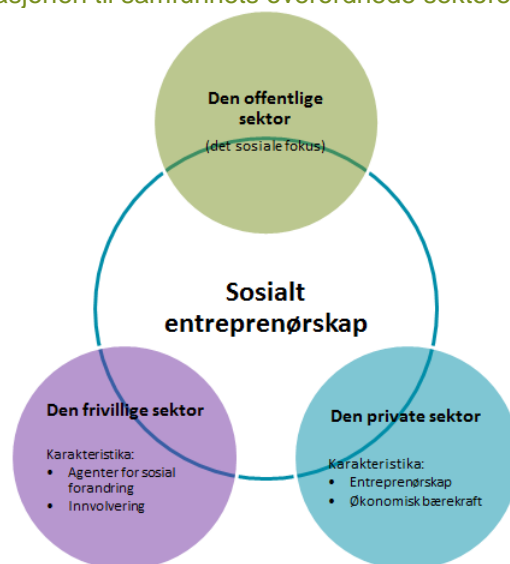
Videre kan det generelt synes å være *uenighet* om en rekke øvrige karakteristika er essensielle eller faller utenfor begrepets rammer:

- **Juridisk struktur:** Er det snakk om aksjeselskaper, næringsdrivende eller veldedige stiftelser, økonomiske foreninger, kooperative bedrifter, private institusjoner?
- **Markedsbasering:** Ageres det på markedsvilkår eller mottas det offentlig støtte?
- **Forbindelse mellom tjeneste og målsetting:** Er tjenesten tett forbundet med entreprenørens målsetting (sosial, miljømessig, allmennyttig etc.), eller er servicen frikoplet fra målsettingen (Er det f.eks. snakk om en tjeneste som ytes for å skaffe penger til et annet formål)?

- **Profitt:** Siktes det mot å generere overskudd eller mot å gå i null?
- **Reinvestering av overskudd:** Reinvesteres det økonomiske overskuddet i henhold til den overordnede sosiale målsetningen? Reinvesteres det i så fall i bedriften eller i samfunnet?
- **Styreform:** I hvilken grad er beslutningsstrukturen demokratisk? Baseres beslutningsstrukturen eksempelvis på medlemskap eller på graden av kapitalt eierskap?

Uklarhetene knyttet til definisjonen av sosialt entreprenørskap er blant annet et resultat av at begrepet overlapper både den private, offentlige og frivillige sektoren. I Figur 1 illustreres hvordan den sosiale entreprenøren befinner seg i spenningsfeltet mellom den offentlige velferdsstaten, privat sektor og sivilsamfunnet.

FIGUR 1  
Relasjonen til samfunnets overordnede sektorer



Kilde: DAMVAD, 2011 Delvis basert på Wolk, 2007: "Social Entrepreneurship and Government"

Mens den sosiale entreprenørens mål er å løse problemer som ellers ofte, innenfor den skandinaviske velferdsmodellen, forventes løst av det offentlige systemet, så utgjør den sosiale entreprenøren en hybrid som kombinerer karakteristika vi normalt forbinder med henholdsvis privat og frivillig sektor.

#### **4.2 Potensialet i sosialt entreprenørskap**

Den økende oppmerksomheten knyttet til sosialt entreprenørskap i Norge og de øvrige skandinaviske landene skal sees i lys av at den sterke skandinaviske velferdsstaten, som tradisjonelt har garantert for velferdstjenester, er under press i flere land. I de kommende årene forventes velferdsstaten å komme i ytterligere press.

Når en økende etterspørsel etter velferdstjenester, kombinert med høyere kvalitetskrav til den leverte tjenesten, møter strammere offentlige budsjetter og en potensiell mangel på arbeidskraft, oppstår det et behov for nye og kreative løsninger. Dette åpner for at sosiale entreprenører kan spille en komplimenterende eller avlastende rolle i leveransen av velferdstjenester.

Nærings- og handelsdepartementet legger opp til at denne studien skal avgrense sosialt entreprenørskap til følgende samfunnsutfordringer:

- omsorg i forskjellige livsfaser (barn og eldre),
- omsorg for og beskyttelse av svake grupper,
- utstøtning fra arbeidslivet, og særskilte utfordringer knyttet til en aldrende befolkning.

Potensialet til sosialt entreprenørskap i Norge kan deles i tre overordnede kategorier. Sosiale entreprenører kan som leverandører av velferdstjenester:

1. Bidra til å redusere offentlige utgifter

2. Bidra til å øke kvaliteten på velferdstjenester
3. Bidra til økt verdiskaping (lønnsomme bedrifter)

#### **Offentlige utgifter**

Sosialt entreprenørskap kan potensielt bidra til å redusere de økende utgiftene i offentlig sektor. Her ligger det spesielt et potensial i sosiale entreprenørers evne til å inkludere sosialt utsatte grupper i arbeidslivet og i verdiskapingen. Dermed vil også deres etterspørsel etter sosiale tjenester reduseres.

Et godt eksempel på dette er UNICUS, en bedrift som ansetter personer med autisme og tar oppdrag for kunder der autismens positive særtrekk har en fordel. Hovedområdet for bedriften er testing av IT-løsninger. På denne måten får bedriftens ansatte et meningsfullt arbeid, samtidig som at de løftes ut av passiv forsørgelse. En tilsvarende bedrift finnes i Danmark.

I tillegg er det en mulighet for at sosiale entreprenører, som følge av deres markedsorientering og innovative egenskaper, kan levere offentlige tjenester mer effektivt enn det offentlige apparatet. Dermed vil sosiale entreprenører sikre samfunnet en høyere "social return on investment". Som det formuleres i en analyse av Mandag Morgen i Danmark:

---

*"Iværksættere er... typisk presset til omkostningseffektive løsninger, hvad enten de baserer sig på forretning eller konkurrencepræget fundraising. Og kombinationen af socialt arbejde og professionel forretning hos især sociale forretningsfolk og forretningsbaserede aktivister har store besparelses-potentialer."*<sup>5</sup>

---

#### **Kvalitet**

De sosiale entreprenørenes suksess avhenger av i hvilken grad de er i stand til å levere et produkt

---

<sup>5</sup> Mandag Morgen Danmark, 2010: "Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri"

som møter etterspørselen, og de derfor nødt til å være markedsorienterte. Markedsorientering innebærer å kunne forstå kundene/brukerne og deres behov, å kunne spre denne forståelsen og kunnskapen i organisasjonen, samt og ikke minst kunne respondere på denne forståelsen/kunnskapen.<sup>6</sup>

Evnen til markedsorientering henger tett sammen med bedriftens innovasjonsevne. En rekke studier av markedsorientering og innovasjon har vist at markedsorientering ser ut til å fremme innovasjon, noe som igjen vil bidra til å forbedre både kvaliteten og relevansen av tjenesten. Dermed vil også kundetilfredsheten øke.

I tillegg til å fungere som samarbeidspartner for offentlige sektor, er det også mulig at sosiale entreprenører kan supplere sektoren (og dermed bidra til å utvide det samlede tilgjengelige sosiale hjelpeapparatet). Sosiale entreprenører kan levere tjenester til utsatte grupper og individer, hvor det mer formalistiske offentlige hjelpeapparatet kan ha problemer med å imøtekomme presserende utfordringer og problemer.<sup>7</sup> Et eksempel på dette er ASFALT og =Oslo, gatemagasiner som selges i henholdsvis Rogaland og Oslo. Selgerne er rusmisbrukere eller andre vanskeligstilte.

### Samfunnsøkonomiske gevinster

Sosialt entreprenørskap har også et mer generelt potensial knyttet til samfunnsøkonomi. Suksessfulle sosiale entreprenører, som klarer å etablere og drive en lønnsom bedrift uten, eller med begrenset offentlig støtte, utgjør en

<sup>6</sup> Kohli & Jaworski, 1990: "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), og Narver & Slater, 1990: The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (Oct).

<sup>7</sup> Kirca & Bearden, 2005: Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), og Ellis, 2006: Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5).

samfunnsressurs på lik linje med andre bedrifter. Gevinstene er blant annet knyttet til økte arbeidsplasser og betaling av skatt.<sup>8</sup>

### 4.3 Sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst

På bakgrunn av gjennomgangen av eksisterende nordisk og internasjonal litteratur om sosialt entreprenørskap, kommentarer fra det nordiske faglige forumet samt det gjennomførte avgrensingsseminaret med et norsk aktørpanel, er det DAMVAD's oppfatning, at en konseptualisering av sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst må forholde seg til:

- de sosiale entreprenørenes rolle i forhold til den sterke norske velferdsstaten
- hvordan de sosiale entreprenørene skiller seg fra aktører i henholdsvis frivillig og privat sektor.

Av de ulike definisjonene som ble presentert i boks 1 finner DAMVAD Nordisk Ministerråds definisjon spesielt relevant i en norsk kontekst. Her defineres sosiale entreprenører som følgende:

---

*"Sosiale entreprenører arbeider for sosiale endring i de sprekke og hullene som eksisterer mellom staten, markedet og det frivillige samfunn. En sosial entreprenør anerkjenner et sosialt problem og bruker virkemidler fra forretningsverdenen for å bidra til å løse dette problemet. Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor positiv innvirkning virksomheten har på samfunnet."*<sup>9</sup>

---

Denne definisjonen er særlig anvendelig fordi den skiller sosialt entreprenørskap fra offentlig, frivillig og privat sektor. Dette gjør den ved å legge vekt

<sup>8</sup> I Danmark skaper sosiale entreprenører forholdsvis mange nye arbeidsplasser. Mandag Morgen Danmark, 2010: "Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for sosialt iværksætteri".

<sup>9</sup> Nordisk ministerråd, 2011: Kreativitet, innovasjon og entreprenørskap i utdanningsystemene i Norden.



på de sosiale entreprenørenes bruk av forretningsmessige virkemidler, samtidig med at det understrekes at sosiale entreprenører har en annen bunnlinje enn tradisjonelle virksomheter.

Vi legger merke til at definisjonen til Nordisk minister råd motiverer sosialt entreprenørskap med mulige mangler i et ellers (presumtivt) godt fungerende system. Definisjonen omfatter dermed i mindre grad eksplisitte endringsbehov (Endrings agenter) eller inkludering av spesielle grupper (involvering). Heller ikke økonomisk overskudd er sentralt, men kan likevel antas å ligge under som en forutsetning for sosiale virksomheter.

Med utgangspunkt i denne definisjonen, kan listen av felles karakteristika for sosiale entreprenører reduseres til tre sentrale karakteristika. Disse kan sies å være de overordnede kjennetegnene for sosiale entreprenører:

- **De har en «sosial» målsetning**  
Den sentrale hensikten med bedriften er å løse samfunnsutfordringer
- **De er nyskapende/entreprenørielle**  
Det er snakk om etablering av nye bedrifter eller nye aktiviteter
- **De er innovative**  
De tar i bruk nye metoder og nye løsninger for

å løse samfunnsrelevante problemer

### Fire typer sosiale entreprenører

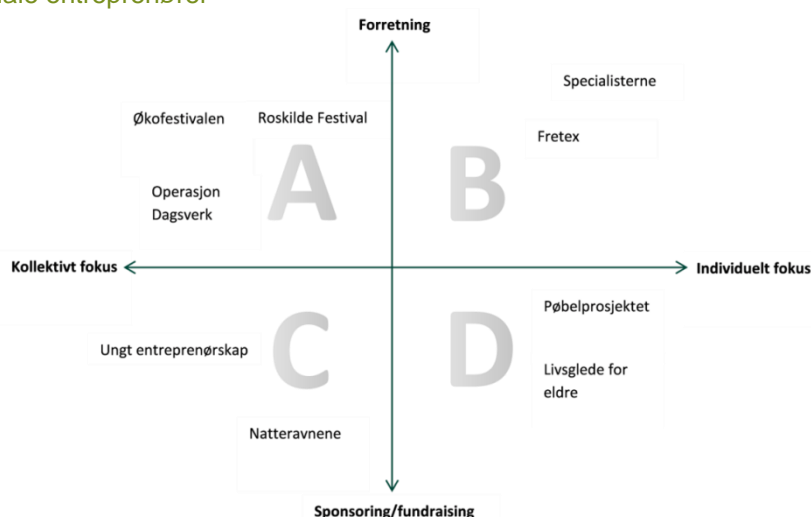
Mandag Morgen har i to analyser av sosialt entreprenørskap i henholdsvis Danmark og Norge identifisert fire typer sosiale entreprenører. Alle de fire typene har karakteristika for sosiale entreprenører som er oppsummert over.

- **Type A: Forretningsbaserte aktivister**  
Entreprenører som bidrar til en felles sak ved å selge produkter eller tjenester.
- **Type B: Sosiale forretningsfolk**  
Bedrifter som driver forretning med formålet å hjelpe utsatte grupper.
- **Type C: Innovative foreninger**  
Profesjonelle folkeorganisasjoner som tar nye metoder i bruk for å møte sosiale behov.
- **Type D: Nyskapende/entreprenørielle sosialarbeidere**  
Løser spesifikke sosiale behov på nye måter. Finansiering er basert på enten offentlig eller privat støtte, eller leverandøravtaler.

I Figur 2 illustreres eksempler på de fire typene sosiale entreprenører fordelt etter forretningsorientering, og etter hvorvidt målgruppen er individuelle brukere eller om virksomheten har et bredere kollektivt fokus.

FIGUR 2

Fire typer av sosiale entreprenører



Kilde: Mandag Morgen Danmark, 2010: "Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for sosialt iværksætteri" og Mandag Morgen Norge i samarbejde med Ferd og Innovasjon Norge, 2010: "Sosialt entreprenørskap i Norge: En aktøranalyse".

## 5 Sosialt entreprenørskap i en næringspolitisk kontekst

### 5.1 Sosiale entreprenører, sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter

Som tidligere nevnt er hovedformålet med denne utredningen å få kunnskap om hvilken rolle sosialt entreprenørskap kan spille i den Norske velferdsstaten. For Nærings- og handelsdepartementet, som har ansvaret for å utforme en fremtidsrettet næringspolitikk, er det mest sentralt i å undersøke sosialt entreprenørskap som har som formål å skape økonomisk lønnsomme virksomheter. Andre departementer vil antakelig ha andre perspektiver knyttet til sosialt entreprenørskap. Arbeidsdepartementet vil muligens være mest opptatt av "et inkluderende arbeidsliv", mens Kulturdepartementet muligens vil ha et fokus på frivillighetssektorens ansvar.

Med utgangspunkt i kartleggingen av eksisterende kunnskap om sosialt entreprenørskap og drøftingen med relevante norske kjerneaktører (nordisk faglig forum) skiller det i utredningen mellom følgende tre hovedbegreper: **en sosial entreprenør**, **sosialt entreprenørskap** og **sosiale virksomheter**.

Begrepet **sosial entreprenør** skal forstås som benevnelsen for en person som driver sosialt entreprenørskap. En sosial entreprenør vil dermed kunne defineres som det gjøres av Nordisk Ministerråd i avsnitt 4.3.

Sentralt for en sosial entreprenør er den sosiale målsetningen – ønsket om å oppnå en forandring i samfunnet. Dette målet søkes i hovedsak å oppnås gjennom bruken av nye løsninger og metoder – altså gjennom **sosialt entreprenørskap**. Det er her den sosiale entreprenørs innovative egenskaper spiller inn.

Hvilke metoder som velges, eller mer spesifikt hvilken forretningsmodell den sosiale

entreprenøren velger, avhenger delvis av den sosiale målsetningen, men også i høy grad av hvor den sosiale entreprenøren kommer fra (frivillige, offentlig eller privat sektor) samt hvilke ressurser entreprenøren har til rådighet.

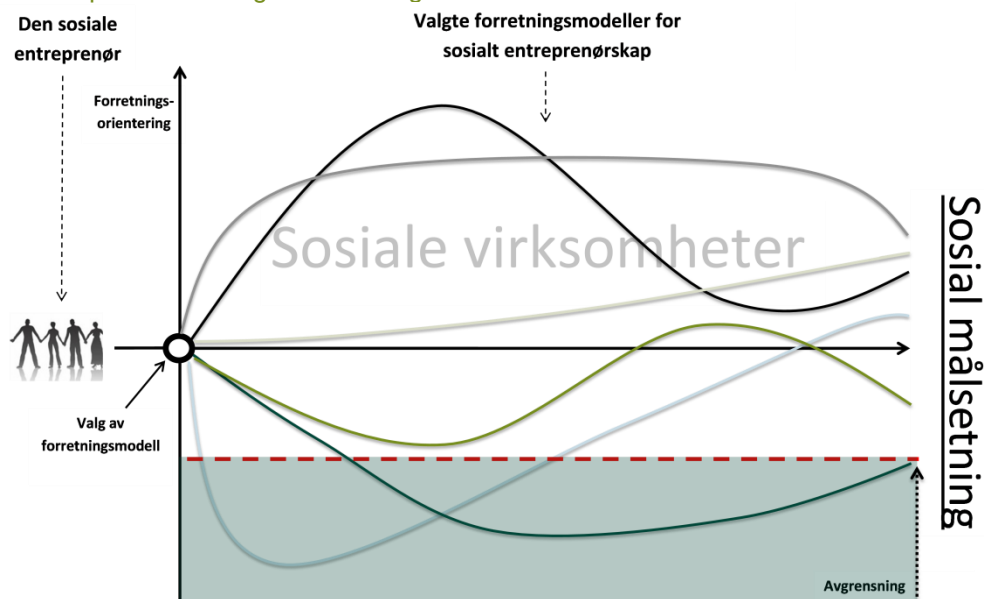
**Sosial virksomhet** skal betraktes som én av flere forretningsmodeller en sosial entreprenør kan velge, med tanke på å løse den gjeldende samfunnsutfordringen. Sosiale virksomheter er således de mest forretningsorienterte virksomhetene i mengden av sosiale entreprenører.

Figur 3 illustrerer en sosial entreprenørs valg av forretningsmodell med tanke på å nå sin sosiale målsetting. De forskjellige veiene til målet, altså de forskjellige forretningsmodellene er på figurens Y-akse rangert i forhold til deres forretningsorientering.



FIGUR 3

### Den sosiale entreprenørens valg av forretningsmodell



DAMVAD, 2011

## 5.2 Avgrensning av sosiale virksomheter

I denne utredningen begrenser DAMVAD seg til å se på forretningsmodeller som kan betegnes som sosiale virksomheter. Sosiale virksomheter skal således forstås som de mest forretningsorienterte i delmengden av de illustrerte forretningsmodellene i Figur 3.

For å luke ut de mindre forretningsorienterte forretningsmodellene, foreslås følgende kriterier. En sosial virksomhet skal:

- **Drive forretning** (selge produkter og/eller tjenester) med tanke på å oppnå sin sosiale målsetning
- **Sikte mot å generere overskudd**
- **Være organisatorisk uavhengig av det offentlige.**

I Figur 3 illustreres avgrensningen med det skyggelagte området under den stiplede linjen. De valgte forretningsmodellene, som ligger over

avgrensningen kan betraktes som sosiale virksomheter.

Med utgangspunkt i de valgte kriteriene, følger det at den sosiale virksomheten skiller seg fra andre sosiale entreprenører ved å ha valgt markedsbasert virksomhet som den rette eller nødvendige forretningsmodell for å nå sitt sosiale mål.

Det er igjennom forretningen at den sosiale virksomheten skal generere økonomiske ressurser til i første omgang å være levedyktig, og senere til å kunne vokse seg større og dermed forsterke sin samfunnsinnsats. En sosial virksomhet vil derfor også nødvendigvis ha en målsetning om å generere et økonomisk overskudd.

DAMVAD har i forbindelse med denne utredningen intervjuet 18 forskjellige norske sosiale entreprenører.<sup>10</sup> I utvelgelsen av respondenter er det blant annet blitt lagt vekt på å inkludere en størst mulig bredde av sosiale entreprenører, men

<sup>10</sup> I tillegg til to interessenter på området. Totalt 20 intervjuer.

også på å ha flest entreprenører som kan karakteriseres som sosiale virksomheter. Totalt 15 av de intervjuede sosiale entreprenørene faller innenfor avgrensningen *sosiale virksomheter*.

I Figur 4 er de intervjuede sosiale entreprenørene fordelt i figuren som ble presentert i avsnitt 4.3. Virksomhetene *Ungt Entreprenørskap*, *Natteravnene* og *Friminuttet* er plassert under den satte avgrensning for sosiale virksomheter.

DAMVAD oppfatter at Ungt Entreprenørskap og Natteravnene, med utgangspunkt i Mandag Morgens typologi, kan karakteriseres som "innovative foreninger". Det er her snakk om mer eller mindre profesjonelle folkeorganisasjoner som kan karakteriseres som sosiale entreprenører, som følge av deres evne til å ta nye metoder i bruk for å møte sosiale og samfunnsbehov.

Det er imidlertid ingen av de to virksomhetene som driver forretningsvirksomhet for å oppnå deres mål. Ungt Entreprenørskaps aktiviteter er i høy grad finansiert gjennom støtte fra offentlige og private aktører. Skjønt Natteravnene genererer en

betydelig inntekt gjennom salget av deres årskalender, er det her nærmere snakk om å ha midler til å finansiere andre aktiviteter i organisasjonen.

Friminuttet kan, med Mandag Morgens typologi, karakteriseres som "entreprenørielle sosialarbeidere". De søker å løse spesifikke sosiale behov på nye måter. Friminuttet er oppstått som følge av at det i et nærområde er behov for dagtilbud til barn av sosialt utsatte grupper siden det mangler offentlige tjenester på området. Friminuttet må riktignok være kreative for å generere de nødvendige inntektene for å overleve, eksempelvis gjennom private donasjoner, men foreningen driver ikke forretningsvirksomhet som sådan. Dersom det var mulig for et initiativ som Friminuttet å generere de nødvendige inntektene eks. ved hjelp av salg av deres tjenester (til kommunal eller statlig aktør), ville initiativet falt innunder avgrensningen sosial virksomhet.

### Ytterligere avgrensninger

Det kan være nyttig å avgrense begrepet sosiale virksomheter ytterligere, særlig for å skille sosiale

FIGUR 4

### Avgrensning av sosiale virksomheter



DAMVAD, 2011 på bakgrunn av Mandag Morgen Danmark, 2010

virksomheter fra andre virksomheter som ikke i samme grad har sosial bunnlinje.

#### Reinvestering av overskudd

En avgrensning er knyttet til hvorvidt det skal settes et minimum for hvor stor andel av en sosial virksomhets overskudd som skal reinvesteres i henhold til virksomhetens sosiale mål.

På det avholdte avgrensningsseminaret var det bred enighet om at det var akseptabelt å tjene penger på sosialt entreprenørskap. Samtidig fremgikk det også av diskusjonene at hele ideen bak den sosiale virksomheten nettopp er et sosialt mål, og at det derfor også må forventes at en sosial virksomhet har til hensikt å reinvestere deler av det genererte overskuddet med dette målet for øyet.

Tar vi andre lands praksiser med i vurderingen kan vi se at "social enterprise" i England, er en offisiell juridisk forretningsform der det kreves at minimum 50 pst. av det genererte overskuddet reinvesteres.<sup>11</sup> I Australia inngår en lignende formulering i avgrensningen av begrepet "social enterprise".<sup>12</sup>

Av de sosiale virksomhetene DAMVAD har intervjuet ga størstedelen uttrykk for at de enten reinvesterer *høle* deres økonomiske overskudd i henhold til det sosiale målet, eller at de har intensjoner om å gjøre dette når virksomheten begynner å gå med overskudd. For en del av de intervjuede virksomhetene fremgikk dette eksplisitt av vedtektene eller av den valgte virksomhetsformen. Flere av virksomhetene var av den overbevisning, at det nettopp er på dette punktet, at sosiale virksomheter tydelig skiller seg fra andre virksomheter.

<sup>11</sup> Department of Trade and Industry (UK), 2002: *Social Enterprise - a strategy for success*

<sup>12</sup> Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies, 2010: *Finding Australia's Social Enterprise Sector: Final Report*

#### Juridisk struktur

En annen måte å skille sosiale virksomheter fra tradisjonelle profittdrevne virksomheter kan være ved å koble begrepet til en spesifikk juridisk struktur. Det kan her bemerkes, at de intervjuede sosiale virksomhetene i denne studien har valgt forskjellige virksomhetsformer. En del av respondentene er etablert som aksjeselskaper – enten alminnelige AS'er eller "ideelle AS'er", mens andre er andre etablert som stiftelser, samvirker (SA), eller som kooperativt selskap. Sosiale virksomheter som er registrert som AS forholder seg til samme regelsett som andre aksjeselskaper, mens "ideelle AS'er" og stiftelser ikke kan trekke penger ut av virksomheten.

Når det gjelder valg av juridisk struktur, preger to motsettende hensyn de sosiale virksomhetene. På den ene siden har de sosiale virksomhetene et ønske om å differensiere seg fra profittdrevne virksomheter ved å stadfeste deres samfunnsengasjement. Dette ønsket bunner i noen tilfeller i ideologi, men ofte også i et konkret behov for at særlig offentlige aktører skal ta deres intensjoner seriøst. Disse virksomhetene har en organisasjonsform som medfører at penger ikke kan trekkes ut av virksomheten. På den andre siden finner flere av de sosiale virksomhetene det nødvendig å ha størst mulig fleksibilitet knyttet til å utvikle og endre seg som virksomhet. Flere av respondentene nevner dette som grunnen til at de har valgt å etablere virksomheten som et aksjeselskap.

#### Offentlig støtte

Med utgangspunkt i Nærings- og handelsdepartementets ønske om hovedsakelig å konsentrere utredningen rundt økonomisk lønnsomme virksomheter, kan det overveies å sette en nedre grense for andelen av en sosial virksomhets inntekt som må forventes å bli generert gjennom forretningsdriften. Dette vil også samtidig sette en øvre grense for hvor mye

offentlig støtte en sosial virksomhet kan motta uten å falle utenfor avgrensningen.

Det kan i denne forbindelse bemerkes at samtlige av de intervjuede virksomhetene, som kan betegnes som sosiale virksomheter<sup>13</sup>, kun i meget begrenset grad er avhengige av offentlig støtte. Den offentlige støtten spiller hovedsakelig en rolle i virksomhetenes oppstartsfase, og de fleste sosiale virksomhetene har et eksplisitt mål om at på lengre sikt skal 100 pst. av deres inntekter genereres gjennom forretninger.

### **5.3 Definisjon på sosial virksomhet**

---

Samlet sett når vi frem til en avgrensning av begrepet sosial virksomhet, som én blant flere måter å drive sosialt entreprenørskap på. Den sosiale virksomheten skiller seg fra andre former for sosialt entreprenørskap ved å ha høyere grad av forretningsorientering i den valgte metode/forretningsmodellen.

Den sosiale virksomhet utgjør altså en delmengde av sosiale entreprenører som *i særlig høy grad agerer på markedsvilkår, og hvor nødvendigheten av å generere et økonomisk overskudd derfor tillegges en helt sentral betydning for å sikre den valgte forretningsmodellens overlevelse og suksess.*

Sosiale virksomheter skiller seg fra andre virksomhetsformer på grunn av sitt sosiale mål samt ved å målrettet reinvestere en betydelig del av det genererte overskuddet med dette målet for øyet, enten i virksomheten selv eller i samfunnet.

---

<sup>13</sup> Her er altså Ungt Entreprenørskap, Natteravnene og Friminuttet utelatt.

## 6 Innblikk i Norges sosiale virksomheter

Med utgangspunkt i de foregående kapitlenes avgrensinger knyttet til begrepene sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter, ser dette kapitlet nærmere på sosiale virksomheter i Norge.

Gjennom en rekke personlig intervjuer med sosiale virksomheter i Norge, har DAMVAD fått et større kunnskapsgrunnlag knyttet til sosiale virksomheters karakteristika, kompetanser og utfordringer. DAMVAD har også gjennom en større spørreskjemaundersøkelse forsøkt å tegne et bilde av utbredelsen av sosiale virksomheter i Norge.

Resultatene fra denne spørreundersøkelsen presenteres i kapittel 6.1. I kapittel 6.2 ses det nærmere på spesielle karakteristika ved sosiale virksomheter, mens det kapittel 6.3 presenteres en kategorisering av sosiale virksomheter, med utgangspunkt i deres forskjellige forutsetninger og bakgrunner.

### 6.1 Utbredelsen av sosiale virksomheter

Spørreskjemaundersøkelsen er ikke utarbeidet med formål å se på sosialt entreprenørskap spesielt, men er gjennomført som en del av en undersøkelse for Innovasjon Norge om graden av markedsorientering i norske bedrifter. Undersøkelsen også utført blant danske og svenske bedrifter. De norske og svenske bedriftene er identifisert i Soliditets bedriftsdatabase, mens de danske bedriftene er identifisert i Experians database Web-Direct. Spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført i juli og august 2011

Tabell 1 viser antallet respondenter som mottok spørreundersøkelsen, antallet respondenter som gjennomførte undersøkelsen og antallet ufullstendige besvarelser, fordelt på de tre landene.

TABELL 1

Besvarelser i spørreskjemaundersøkelsen

	Norge	Danmark	Sverige
Antall respondenter	19.352	23.811	12.744
Antall gjennomførte besvarelser	1.063	506	120
Antall ufullstendige besvarelser	168	134	23

Kilde: DAMVAD, 2011

Siden spørreundersøkelsen i utgangspunktet var utarbeidet for et annet formål, er det gjort noen valg i utvelgelsen av respondenter som har betydning for spørreskjemaets representativitet.

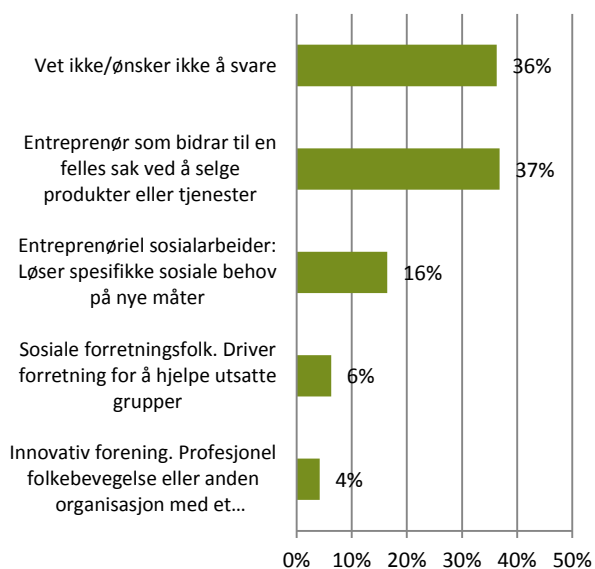
Det er i spørreskjemaundersøkelsen utelatt bedrifter uten ansatte. Analysen har derfor en overrepresentasjon av mellomstore og store bedrifter, særlig i Sverige.

Spørreskjemaundersøkelsen er heller ikke representativ for alle bransjer. Det er en bevisst underrepresentasjon av norske bedrifter i landbruk, skogbruk og fiske, men det er overrepresentasjon av industribedrifter.

Spørreskjemaundersøkelsen viser at 38 pst. av respondentene (dette tilsvarer 383 bedrifter) vil karakterisere sin bedrift som en sosialt entreprenør. Imidlertid viser Figur 5 at 36 pst. av disse bedriftene ikke er bevisste på hvilken type sosialt entreprenørskap som kjennetegner deres bedrifter.

FIGUR 5

Hvilken type sosial entreprenør beskriver best din bedrift?



Kilde: DAMVAD, 2011. N=383

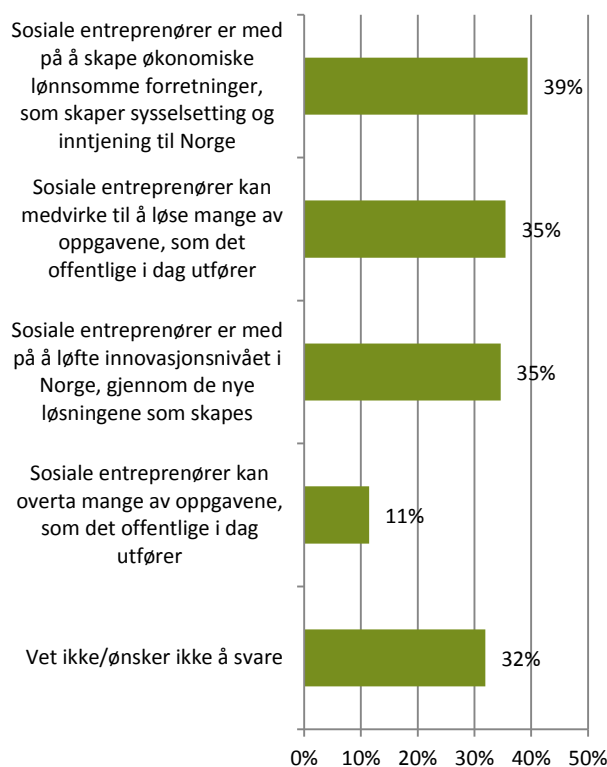
Som det også går fram av figuren, vurderer størstedelen av respondentene at deres bedrift kan karakteriseres som en entreprenør som bidrar til en felles sak ved å selge produkter eller tjenester. Denne typen sosiale virksomheter omfatter eksempelvis festivaler som fremmer lokal utvikling eller en god sak, eller butikker som selger varer fra rettferdig handel.

En mindre gruppe av respondentene vurderer at deres bedrift kan karakteriseres som en entreprenøriell sosialarbeider. I denne gruppen finnes virksomheter som løser spesifikke sosiale behov på nye måter. For disse sosiale entreprenørene er finansiering typisk basert på offentlig eller privat støtte, eller gjennom leverandøravtaler med det offentlige.

Bedriftene i spørreundersøkelsen ble også bedt om å vurdere hvilke utfordringer sosiale entreprenører kan (bidra til å) løse. Resultatene fra dette spørsmålet er illustrert i Figur 6.

FIGUR 6

Hvilket av de følgende utfordringene mener du, at sosiale entreprenører kan løse?



Kilde: DAMVAD, 2011. N=1.006

Som figuren viser, vurderer størstedelen av respondentene at sosiale entreprenører er med på å skape økonomiske lønnsomme forretninger som er med på å skape sysselsetting og inntjening til Norge.

En stor andel av respondentene mener at sosiale entreprenører kan bidra til å løse mange av de oppgavene som det offentlige i dag utfører og en omtrent like stor andel av respondentene vurderer at sosiale entreprenører er med på å løfte innovasjonsnivået i Norge gjennom de nye løsningene som skapes.

En begrenset andel av de spurte bedriftene vurderer at sosiale entreprenører kan overta mange av de oppgavene som det offentlige i dag utfører.

Spørreundersøkelsen gir et visst inntrykk av utbredelsen av sosiale virksomheter i Norge, men det er nødvendig å være oppmerksom på at det ikke er sikkert at bedriftene faller inn under definisjonen av sosiale virksomheter slik den er definert i kapittel 5.

Det er ikke gitt at bedriftene vet sikkert hva DAMVAD har ment med sosiale virksomheter. Definisjonen ble tydeligere formulert i etterkant av at spørreundersøkelsen ble sendt ut.

Med utgangspunkt i intervjuundersøkelsen som presenteres senere, er det relativt tydelig at de sosiale virksomhetene har sin identitet sterkt knyttet til det sosiale aspektet, og er veldig klar over at det nettopp er sosiale entreprenører de er. At så mange som 36 pst. av respondentene ikke er seg bevisst hva slags type sosial entreprenør de er, tyder på at de ikke helt vet hva de har svart på. Det vil være interessant å gjennomføre en spørreundersøkelse som går mer i dybden på utbredelsen av denne typen virksomheter.

## **6.2 Hvem er de sosiale virksomhetene?**

Dette kapitlet er basert på personlige intervjuer med 15 sosiale virksomheter. Bakgrunnen er å få et mer solid kunnskapsgrunnlag om sosiale virksomheters spesielle karakteristika.

De 15 virksomhetene som er intervjuet, kan karakteriseres som *sosiale virksomheter*, jf. kapittel 0. Virksomhetene er valgt på bakgrunn input fra skrivebordsundersøkelsen, DAMVADs nordiske faglige forum, og det norske aktørpanelet (mer om dette i kapittel 8). I utvalget er det tatt hensyn til å ha en så stor bredde som mulig av sosiale virksomheter.

## **De sosiale virksomhetene i denne undersøkelsen**

De sosiale virksomhetene er langt fra noen ensartet masse. Det er stor forskjell på de intervjuede virksomheters sosiale mål, varen/tjenesten de selger, antall ansatte, virksomhetens alder, finansieringsmodell, organisasjon osv.

Aldersmessig varierer de intervjuede virksomhetene fra å befinne seg i en oppstartsfase, til virksomheter som har vart i 3-6 år, til etablerte virksomheter som har eksistert i mer enn 10-15 år (og mer enn 100 år i Fretex's tilfelle). Forskjellen i alder har naturligvis en innflytelse på de forskjellige virksomhetenes størrelse, deres organisasjon og forutsetninger for å drive virksomhet.

Mange av de sosiale virksomhetene er etablert av en enkelt eller to ildsjeler, som ikke på forhånd har hatt kunnskap om hvordan drive en virksomhet. For mange av virksomhetene er denne kunnskapen først kommet til senere i virksomhetens utvikling – eksempelvis gjennom erfaring eller gjennom ansettelse av kompetent personale.

I Figur 7 er de 15 virksomhetene fordelt i henhold til deres sosiale målsetting. Virksomhetene i figurens høyre halvdel har en målsetning som hovedsakelig retter seg mot særlig utsatte grupper eller individer, mens virksomhetene i den venstre halvdel adresserer en bredere problemstilling.

Som det fremgår av fordelingen, er det blant de intervjuede virksomhetene en overvekt av virksomheter som har som målsetting å hjelpe utsatte grupper og individer. Eksempler på utsatte grupper eller individer er flyktninger, innvandrere, sosialt utsatte unge, rusmisbrukere m.fl. Således overlapper disse sosiale virksomhetenes aktiviteter



i høy grad med aktiviteter i regi av den norske velferdsstaten.

### Kjennetegn for sosiale virksomheter

I forhold til andre typer sosiale entreprenører så vel som andre former for virksomheter, skiller de sosiale virksomhetene seg ut på en rekke parametre. I det følgende beskrives fem sentrale parametre samt hvordan de intervjuede sosiale virksomhetene fordeler seg på disse.

#### Ledelsesform

Ledelsesstrukturen i de sosiale virksomhetene varierer betydelig fra virksomhet til virksomhet. De ulike ledelsesstrukturene illustrerer også meget godt at de sosiale virksomhetene overlapper både den frivillige og private sektor.

Overordnet kjennetegnes de intervjuede virksomhetene av en tett forbindelse mellom ledelse og ansatt, og i de fleste av virksomhetene har de ansatte et forholdsvis høyt nivå av medbestemmelsesmuligheter. Denne medbestemmelsen gjør seg særlig gjeldende i forbindelse med virksomhetens daglige drift. Den forholdsvis flate strukturen følger til dels av at det i de fleste tilfeller er snakk om forholdsvis små virksomheter, men strukturen er i mange tilfeller

også er et bevisst og verdibasert valg.

Det er imidlertid få av de intervjuede virksomhetene, som praktiserer en helt flat "demokratisk" ledelsesstruktur, som vi kjenner den fra den kooperative tankegang, og som tillegges en viss vekt i noen tilnærminger til sosialt entreprenørskap (se beskrivelsen av EMES Research Network's perspektiv på sosial entreprenørskap i avsnitt 4.1.).

Som følge av blant annet en sterk eierskapsfølelse, det store engasjement og det høye ambisjonsnivået hos stifterne av mange av de sosiale virksomhetene, er det sjeldent tvil om "hvem som er sjefen". Når det gjelder viktige strategiske beslutninger, kan ledelsesstrukturen derfor ofte være forholdsvis hierarkisk.

#### Markedsbasering

De sosiale virksomhetene agerer i høy grad på markedsvilkår. De fleste mottar ingen eller veldig lite offentlig støtte. I den grad virksomheten mottar støtte, er det gjerne i oppstartsfasen, som også er fasen hvor det typisk er en betydelig utfordring å finne finansiering. Enkelte av de sosiale virksomhetene mottar også private bidrag, men overordnet er det kjennetegende for stort sett alle

FIGUR 7

Intervjuede sosiale virksomheter, fordelt etter deres sosiale målsetning



DAMVAD, 2011 på bakgrunn av Mandag Morgen Danmark, 2010



de sosiale virksomhetene, at de enten genererer hele deres inntekt gjennom handel, eller at de har dette som et eksplisitt mål.

#### Juridisk struktur

De sosiale virksomhetene varierer betydelig på virksomhetsform. Enkelte er etablert som kooperative selskaper eller samvirker (SA), med en flat eierstruktur. Andre har valgt å etablere seg som stiftelser eller ideelle AS'er, blant annet for at det ikke skal kunne tas penger ut av virksomheten. Flere av de intervjuede virksomhetene støttes av FERDs Sosiale Entreprenører, og er herfra blitt anbefalt å etablere seg som et alminnelig AS.

#### Forbindelse mellom tjeneste og mål

Det er ikke nødvendigvis noen tett forbindelse mellom tjenesten/varen den sosiale virksomheten tjener penger på og virksomhetens overordnede sosiale mål. Tvert i mot er de sosiale virksomhetene nærmere karakterisert ved deres evne til nettopp å sammenkoble inntjeningsmuligheter med deres sosiale mål, involvering av deres målgruppe og et ønske om å sette fokus på et samfunnsproblem, i én innovativ forretningsmodell.

Eksempelvis har det å lage en avis i seg selv ikke mye med sosialt utsatte grupper å gjøre. Men i forretningsmodellen som **Gatemagasinet Asfalt** i Stavanger har utviklet, skaper magasinet salgsmetode ikke bare arbeid og inntektsgrunnlag for de som selger avisen rundt omkring i lokalområdet. Den øker også den alminnelige borgers forståelse for de vanskeligstilte, blant annet ved at de er portrettert gjennom artikler i magasinet.

#### Reinvestering av overskudd

Flere av de intervjuede sosiale virksomhetene har enda ikke generert et overskudd. På tross av dette, har de fleste en temmelig klar holdning til hvordan et evt. fremtidig overskudd skal forvaltes.

For manges vedkommende er det ingen tvil om at et eventuelt overskudd skal reinvesteres enten i virksomheten eller i henhold til den sosiale målsettingen.

En stor del av de intervjuede virksomhetene er forholdsvis små bedrifter, som har et stort behov for å vokse og skalere seg for å kunne levere en samfunnsendring i tråd med deres ambisiøse sosiale målsetting. For disse virksomhetene er det viktig å generere et økonomisk overskudd som kan reinvesteres i virksomheten.

Enkelte av de intervjuede virksomhetene har enten konkrete planer om å ta penger ut av virksomheten, eller vil ha dette som en fremtidig mulighet.

#### **De sosiale virksomhetene som en unik type virksomhet**

Gjennom intervjuene, er det svært tydelig at de sosiale virksomhetene, som gruppe, skiller seg ut fra andre profittdrevne virksomhetstyper (selv om det er mange forskjeller mellom dem).

Fra et næringspolitisk perspektiv kan de sosiale virksomhetene betraktes som en samfunnsressurs på linje med andre typer virksomheter når det gjelder å generere arbeid, skatteinntekter og på sikt kanskje også eksportinntekter.

Det er kjennetegnende for mange av de sosiale virksomhetene, at de både er engasjerte og kompetente på deres felt, ytterst ambisiøse når det gjelder å utvikle og utvide deres virksomhet, samt svært opptatt av å kunne levere en konkurransedyktig vare eller tjeneste.

Det er ikke noe motsetningsforhold mellom å ha en sosial bunnlinje og en ambisjon om å "vokse" som virksomhet. Tvert i mot ligger vekstambisjonen naturlig innbygget i den sosiale virksomheten, siden økt omsetning og vekst ofte vil være ensbetydende med at virksomheten øker sine muligheter for å løse den sosiale utfordringen eller samfunnsproblemet som ligger til grunn for virksomhetens etablering.

Sosiale virksomheter skiller seg imidlertid fra mer tradisjonelle virksomheter på flere punkter. Typisk vil den sosiale entreprenøren, som står bak virksomhetens etablering, ha en annen faglig og profesjonell bakgrunn enn andre entreprenører, og dermed også andre forutsetninger for å drive en virksomhet. De færreste sosiale entreprenører har teknisk eller handelsorientert bakgrunn, som andre entreprenører gjerne har.

En analyse DAMVAD har gjennomført for Økonomi- og Erhvervsministeriet (nå Erhvervs- og Vækstministeriet) i Danmark, viser at små og mellomstore virksomheter har ulike utfordringer knyttet til å drive en virksomhet, særlig med tanke på offentlig regulering. Disse utfordringene påvirker virksomhetenes vekstmuligheter i ulik grad.<sup>14</sup>

Med utgangspunkt i de gjennomførte intervjuene er det mye som tyder på at utfordringer knyttet til offentlige reguleringer i enda høyere grad er tilfellet for sosiale virksomheter, blant annet som

resultat av deres ulike faglige og profesjonelle bakgrunn.

### **6.3 Tre idealtyper sosiale virksomheter**

Som tidligere beskrevet er det mange forskjellige typer sosiale virksomheter og sosiale entreprenører. For de færreste av initiativtakerne til de sosiale virksomhetene har det ligget i kortene at de skulle drive en virksomhet. Alle betrakter virksomhetsdriften som et nødvendig middel for å nå den sosiale målsetningen, men interessen for og evnen til å drive virksomhet varierer betydelig.

I det følgende vil kunnskapsgrunnlaget fra de 15 gjennomførte intervjuene benyttes for å typologisere tre hovedtyper av sosiale virksomheter. Typologiseringen tar utgangspunkt i de sosiale entreprenørenes ulike forutsetninger og bakgrunner. De tre hovedtypene er ikke fast avgrensede kategorier der hver enkelt sosial virksomhet hører hjemme ett sted. Det er høyst mulig at den enkelte sosiale virksomhet har karakteristika som går på tvers av de tre typene. Disse tre typene er således idealtyper av sosiale virksomheter.

---

## **IDÉUTVIKLEREN**

### **Samfunnsengasjert – idérik – erfaren**

Utgangspunktet for den sosiale virksomheten til idéutvikleren, er en god idé om hvordan en forretningsmodell kan løse et bestemt samfunnsproblem. Den sosiale entreprenøren har et sterkt samfunnsengasjement, men har ikke nødvendigvis en like nær forbindelse til det konkrete samfunnsproblemet, som de to andre typene. Ofte har entreprenøren hatt en lengre profesjonell karriere innenfor et felt som har veldig lite til felles med den sosiale virksomheten. Mulig har idéutvikleren, før etableringen av virksomheten, gått i en årrekke og mer eller mindre bevisst ventet på en mulighet for å jobbe med "noe som gir mening".

Idéutvikleren er, ut over samfunnsengasjementet, også i høy grad fascinert av entreprenørskapstanken. Det er langt fra sikkert at den ideen, som førte til etableringen

---

<sup>14</sup> DAMVAD, 2011: Nemvækst? Om nye og mindre virksomheders møde med det offentlige.

av den sosiale virksomheten, er idéutviklerens første idé. Sannsynligvis er det mange forskjellige ideer og modeller som gjennom årene har blitt vurdert, men enten har idéutvikleren kassert dem, eller også har han/hun ikke vært helt klar til å forlate den eksisterende arbeidsplassens trygge rammer.

Når idéutvikleren endelig tar spranget, er det således ofte en temmelig veloverveid handling. Kanskje har idéutvikleren fått forretningsmodellen vurdert av noen med ekspertise på området eller kanskje hentes inspirasjon i en allerede eksisterende modell som har fungert andre steder. Det er også mulig at idéutvikleren i forbindelse med virksomhetens oppstart kan tære på en oppsparing eller har sikret seg løfter om finansiering gjennom sitt nettverk allerede. Han/hun er videre gjerne ganske bevisst på eventuelle manglende kompetanser knyttet til å drive en virksomhet.

Idéutvikleren er den av de tre hovedtypene sosiale virksomheter, som har de beste forutsetninger for å drive en virksomhet. Ser man bort fra at motivasjonen i høy grad springer ut fra et samfunnsengasjement, er det ikke nødvendigvis de store forskjellene mellom idéutvikleren og andre entreprenører.

---

## FAGSPESIALISTEN

### Innovativ – profesjonell – ambisiøs

Fagspesialistens sosiale virksomhet agerer innenfor et område som han/hun har riktig god kjennskap til. Ofte er det snakk om en konkret problemstilling som fagspesialisten er sterkt engasjert i, og gjerne har jobbet profesjonelt med gjennom mange år. Fagspesialisten jobber gjerne med problemstillinger knyttet til barn og unge eller eldre. Fagspesialistens motivasjon for å starte virksomhet kan være at han/hun har identifisert et spesielt problem eller behov som trenger en løsning. Ofte er det imidlertid snakk om at fagspesialisten, som følge av sin solide erfaring på det spesifikke området, har funnet frem til en ny og innovativ løsning "som virker" og som han/hun ønsker å lage forretning av.

Virksomhetsmodellen er i denne forbindelse gjerne en mulighet for å spre og skalere den nye løsningen. Fagspesialisten er en ildsjel, men er også profesjonell i sin tilnærming. I det øyeblikket fagspesialisten oppdager en løsning på et sosialt problem, som han/hun virkelig tror virker, er det ingen tvil om at løsningen skal spres med hensyn på å sikre størst mulige effekt. At fagspesialisten går til det skritt og etablerer en sosial virksomhet henger sammen med at det ofte ikke synes å være plass til den kanskje «litt for innovative» løsningen

i de rammene han/hun opererer innenfor, eller som følge at fagspesialisten mener at en ny virksomhet må til for at løsningen kan nå flest mulige.

Fagspesialisten har som regel ikke erfaring med å drive virksomhet, men er som følge av sitt store engasjement særdeles ambisiøs på virksomhetens vegne og ikke redd for å prøve seg. Imidlertid kan det ofte være tilfellet, at fagspesialisten forholdsvis raskt velger å ansette en "daglig leder" eller annen form for administrativ medarbeider. Rasjonale bak dette vil typisk være en kombinasjon av at fagspesialisten er bevisst om nødvendigheten av å hente nye inn nye kompetanser og en erkjennelse av at interessen og kompetansen hans/hennes relaterer seg til det faglige området, ikke det administrative.

Det ligger ofte et betydelig vekstpotensial i fagspesialistens sosiale virksomhet. Har den sosiale virksomheten suksess på et område, vil fagspesialisten finne det opplagt å ekspandere og forsøke å selge løsningen i et nærliggende område. Det foregår ofte også en kontinuerlig innovasjon i fagspesialistens virksomhet, og det er mye mulig at virksomheten vil supplere den opprinnelig tilbudte løsningen med nye varer/tjenester. Her kan det være en utfordring å begrense seg til kun å satse på de varene eller tjenestene som har størst omsetningspotensial. Finansiering er typisk en vedvarende utfordring for fagspesialisten.

---

## IDEALISTEN

### Dedikert – kreativ – selvstendig

Idealisten er den av de tre typene sosiale virksomheter som har den næreste forbindelsen til sin sosiale målsetting. Han/hun er ytterst dedikert og virksomheten er ofte bare én blant flere måter der idealisten engasjerer seg i og forsøker å komme et sosialt problem til livs. Idealisten kan, slik som fagspesialisten, ha hatt det sosiale problemet tett inn på seg eks. i forbindelse med sitt arbeid. Ofte er det tilfellet at idealistens erfaringer med problemet er enda mer personlige.

Idealisten er gjerne sterkt opptatt av å hjelpe spesifikke grupper eller individer. Mens motivasjonen bak fagspesialistens virksomhet gjerne er oppdagelsen av "noe som virker", etablerer idealisten ofte sin virksomhet fordi det er noe i det offentlige systemet som *ikke* virker.

Idealisten er ofte kreativ og har som følge av sin bakgrunn en enestående innsikt den konkrete målgruppen så vel som som utfordringene denne gruppen har. Dette gir idealisten gode forutsetninger for

å designe en tjeneste som fungerer og som derfor også er ytterst konkurransedyktig i forhold til andre private og offentlige tjenester på området. Ofte er en av idealistens sterke sider at han/hun kan identifisere og aktivere potensialer og muligheter i målgruppen, som det mer standardiserte offentlige systemet har vanskeligheter med å få øye på.

For idealisten er virksomheten hovedsakelig et redskap for å nå den sosiale målsettingen. Selve etableringen av virksomheten kan være et resultat av manglende plass til idealistens idéer i det offentlige systemet, men ofte er det også at idealisten ikke er redd for hverken å forsøke noe nytt eller for å gjøre jobben selv.

Av de tre typene av sosiale virksomheter er det imidlertid idealisten som finner det å drive en virksomhet minst viktig og interessant, hvilket kan bli en betydelig utfordring. Når idealisten lykkes med sin virksomhet, er det ofte fordi virksomheten blitt tilført administrative kompetanser utenfra.

Idealistens ambisjoner er hovedsakelig tett koblet til "saken" eller til det konkrete sosiale problemet. Dette betyr imidlertid også at det kan være en betydelig forskjell i de ulike idealistenes ambisjoner når det gjelder å ekspandere sin virksomhet.

## 7 Muligheter og utfordringer for de sosiale virksomhetene i Norge

Intervjuene med de sosiale virksomhetene har vist at virksomhetene har et stort potensial for å løse samfunnsutfordringer. Imidlertid viser også intervjuene at det er en rekke forhold som bidrar til å forhindre at potensialene blir utløst.

I de følgende avsnittene belyses potensialet til de sosiale virksomhetene og hvilke barrierer som utgjør de vesentligste utfordringene for å realisere potensialet.

### 7.1 Sosiale virksomheters potensialer

I denne utredningen er det som tidligere nevnt særlig relevant å se potensialet ut fra et næringspolitisk perspektiv. Dette innebærer at det foruten velferdspotensialet også skal sees på den samfunnsøkonomiske verdien som sosiale virksomheter har muligheter for å skape.

#### Sosiale virksomheters potensial i et samfunnsøkonomisk perspektiv

For å forstå hvorfor sosiale virksomheter utgjør en samfunnsøkonomisk verdi, er det vesentlig å forstå rollen som det offentlige og den private sektor tradisjonelt har spilt i velferdssamfunnet.

På bakgrunn av antagelsen om individuell egennyttemaksimering, vurderes private markeder, under gitte betingelser, å være i stand til å frembringe økonomisk effektivitet og oppnå en samfunnsøkonomisk likevektstilstand, hvor maksimal verdiskaping oppnås.

Sosiale virksomheter har en mer kompleks samfunnsøkonomisk betydning enn andre virksomheter. Sosiale virksomheter forfølger *for det første* ikke ensidig økonomisk profittmaksimering. Overskudd er en forutsetning for virksomheten, men det er den sosiale bunnlinjen som er målet. *For det andre* utgjør sosiale virksomheter en gruppe av ikke-offentlige aktører, som målrettet arbeider for å motvirke visse av markeds-

økonomiens negative eksterne virkninger. Man kan si at det er et dobbelt samfunnsøkonomisk potensial knyttet til sosiale virksomheter:

- Sosiale virksomheter kan være med på å skape vekst og arbeidsplasser på linje med andre private virksomheter, men vil ofte gjøre dette på en måte hvor det forsøkes å minimere negative eksterne virkninger.
- Sosiale virksomheter bidrar til å redusere den økonomiske belastningen som velferdsområdet utgjør for det offentlige.

Betydningen av det siste punktet er knyttet til at sosiale virksomheter gjerne involverer sosialt utsatte grupper i virksomheten, hvilket medfører at disse i mindre grad har behov for trygd eller andre tjenester fra det offentlige.

For det andre vil sosiale virksomheter som henter sine inntekter fra ikke-offentlige kilder ikke bidra til å redusere behovet for skattlegging. En ekstra skattekrone vil i utgangspunktet innebære et samfunnsøkonomisk tap i form av incentiver til redusert arbeidsinnsats o.a.<sup>15</sup>

Videre er det slik at sosiale virksomheter potensielt kan utføre enkelte oppgaver mer effektivt enn offentlig sektor. Det er et empirisk spørsmål, men uten en effektivitetsforbedring vil det over tid neppe være grunnlag for virksomheten.

Det er altså et betydelig samfunnsøkonomisk potensial forbundet med sosiale virksomheter. Utviklingen av nye velferdsløsninger kan bidra til å redusere de offentlige utgiftene samtidig med at de skapes flere arbeidsplasser og vekst i det private næringsliv.

<sup>15</sup> Det samfunnsøkonomiske tapet knyttet til skattefinansierte ytelser blir vanligvis beregnet til ca. 20 pst av skattebeløpet. jf. Finansdepartementets veileder i samfunnsøkonomiske analyser (2005)

## Sosiale virksomheters potensial i et velferdsperspektiv (herunder i helse- og omsorgssektoren)

Potensialet til sosiale virksomheter i et velferdsperspektiv er knyttet til hvordan virksomheten kan bidra til å tilby nye velferdstjenester (innovasjon) eller forbedrede velferdstjenester (kvalitet). Man kan også tenke seg at en sosial virksomhet har et potensial knyttet til effektivitet i det at en sosial virksomhet kan utføre velferdstjenester mer effektivt enn det offentlige tjenesteapparatet på de områdene der aktørene er i konkurranse.

### 1. Sosiale virksomheter er innovative

De sosiale virksomhetenes potensial er nært knyttet til deres innovasjonsevne. Dette er for så vidt naturlig siden det nettopp er den innovative tankegangen som er årsaken til at den sosiale entreprenøren har etablert en virksomhet.

Mange av de intervjuede virksomhetene gir uttrykk for at innovasjon er middelet for å nå samfunns målet. Det er evnen til å tenke nytt som er avgjørende for at de sosiale virksomhetene kan levere gode løsninger.

OECD definerer fire forskjellige typer av innovasjon i virksomheter:<sup>16</sup>

- **Produktinnovasjon**  
Utvikling av nye varer eller tjenester, eller betydelige forandringer i eksisterende produkter.
- **Prosessinnovation**  
Betydelige endringer i måten en vare/tjeneste produseres eller leveres på
- **Organisatorisk innovasjon**

Endringer i virksomhetens organisasjon, forretningsmetode, rutiner eller eksterne relasjoner

- **Marketing innovasjon**

Endringer i markedsføringsmetoden, eksempelvis i form av endringer i design, prising, reklame eller salgsstrategier

De to første formene for innovasjon ligger antakelig tette opp til den tradisjonelle forståelsen av begrepet. Det er også disse to formene som særlig kjennetegner sosiale virksomheter. De gjennomførte intervjuene tyder på at de to andre formene for innovasjon utgjør en utfordring for de sosiale virksomhetene. Dette omtales mer under avsnittet om barrierer.

Når det gjelder produkt- og prosessinnovasjon, knytter de sosiale virksomhetenes innovasjonspotensial seg til deres evne til å kunne forstå og omsette kunnskap om kundene/brukernes behov til nye tjenester eller varer.

De sosiale virksomhetenes innovasjoner tar ofte utgangspunkt i at virksomhetene ser utfordringer og muligheter som velferdssamfunnet ikke alltid er oppmerksomme på. Eksempelvis evner virksomhetene å se potensialer og ressurser ved sosialt utsatte grupper eller utviklingshemmede. Flere av de intervjuede virksomhetene legger nettopp disse ressursene til grunn for utviklingen av varer og tjenester.

Et eksempel på dette er virksomheten UNICUS, som har skapt en suksessfull forretningsmodell ved å konsentrere seg om de ansattes spesielle kompetanser. Selskapet har skapt arbeidsplasser til mennesker med Aspergers syndrom – en gruppe mennesker som hittil har vært betraktet som noe ressursvake og som derfor har hatt vanskeligheter med å finne arbeid.

<sup>16</sup> OECD, 2005: *Oslo Manual – Guidelines for collecting and interpreting innovation data, third edition.*

Noen sosiale virksomheter identifiserer og adresserer sosiale problemer før de blir oppdaget av velferdssystemet. I intervjuundersøkelsen påpekte flere av de sosiale virksomhetene at denne evnen til å se mulighetene både er uttrykk for deres sosiale engasjement, men at det også skyldes at det økte presset på velferdsstaten og at velferdsstaten ikke håndterer alle svake grupper. Dette fremmer motivasjonen for idéutvikling og handling i stedet for å vente på at det offentlige løser utfordringen.

Et eksempel er den sosiale virksomheten Gladiator GT, som hjelper og motiverer sosialt utfordrede barn og unge til bedre læring og til å få bedre selvtillit. Det kan være barn som blir mobbet, er litt overvektige eller på annet vis skiller seg litt ut, men ikke i et slikt omfang at det offentlige blir oppmerksom på problemet (eller har kapasitet til å håndtere problemet). Hvis sosiale virksomheter kan hjelpe disse barna og unge, vil de antakelig senere utgjøre en ressurs for samfunnet framfor at de må kjempe mot evt. psykiske eller fysiske problemer.

Et annet eksempel er den svenske sosiale virksomheten *Ung Omsorg*, som i 2011 vant den internasjonale *FERD Award for Social Entrepreneurship*. Ung Omsorg ansetter unge på korte deltidskontrakter til å besøke og være selskap for eldre på pleiehjem eller andre institusjoner for eldre. Dette bidrar både til å øke livskvaliteten for de eldre, i tillegg til at 570 unge mennesker både får arbeidsplass og økt forståelse for de eldres vilkår.<sup>17</sup>

Intervjuene gir inntrykk av at sosiale virksomheter gjennomgående er kjennetegnet av et kontinuerlig idétilfang. Ofte vil tjenesten eller produktet, som ligger til grunn for etableringen av den sosiale virksomheten, videreutvikles og forbedres samtidig

som det kommer nye og supplerende tjenester og varer til. For noen sosiale virksomheter er det større utfordring å begrense og å målrette innsatsen, enn det er å komme på nye løsninger med et markedspotensial.

Denne omfattende idérikdommen kan ha en smittende effekt, og kan bidra til å øke innovasjonsnivået hos offentlige aktører som samarbeider med eller kjøper tjenester av de sosiale virksomhetene. De gjennomførte intervjuene gir ikke inntrykk av at de sosiale virksomhetene verner om rettighetene til deres tjenester/produkter. Tvert i mot er det, som følge av den sosiale målsettingen et mer eller mindre konkret mål at deres tilnærming skal sette spor i det offentlige systemet.

## 2. Sosiale virksomheter leverer kvalitet

Intervjuene gir gjennomgående inntrykk av at kvalitet er avgjørende for de sosiale virksomhetene. Intervjuene viser at god kvalitet på deres produkter eller tjenester betyr alt for å bevare posisjonen som økonomisk lønnsom aktør i markedet for velferdstjenester. Kvalitet er dermed ikke bare en grunnleggende motivasjon for de fleste sosiale virksomhetene, men også en forutsetning for å drive virksomheten.

Som beskrevet i kapittel 6.3, har mange sosiale entreprenører enten selv vært del av målgruppen de jobber med, hatt tette relasjoner med målgruppen, eller arbeidet faglig med problemstillingene over flere år. Denne forståelsen for målgruppens behov kan bidra til å gi en bedre tjeneste til brukeren.

Mange av de intervjuede sosiale virksomhetene gir uttrykk for at de, med deres innovative tilnærming, bidrar til å sette nye standarder for hva som kan la seg gjennomføre innenfor velferdsområdet. De offentlige aktørene videreutvikler deres tjenester med utgangspunkt i de sosiale virksomhetenes

---

<sup>17</sup> Se [ungomsorg.se](http://ungomsorg.se)



nyteknung, delvis på grunn av inspirasjon fra de sosiale virksomhetene og delvis på grunn av økende forventninger fra brukerne. Kvalitetsmessig opplever de sosiale virksomhetene at de «viser veien» og på denne måten også setter standarden for kvaliteten i offentlige velferdstjenester.

Avslutningsvis skal det også nevnes at de sosiale virksomhetenes kvalitet henger sammen med den økende sosiale bevisstheten som de bidrar til å skape i samfunnet. Flere av de sosiale virksomhetene har pekt på at deres tilstedeværelse, og ikke minst profileringen av dem som «den gode historien», er med på å skape fornyet engasjement blant virksomheter og borgere i samfunnet, samt en forståelse for at man ikke lengre kan ta velferdssamfunnet, som man kjenner det, for gitt.

### 3. Sosiale virksomheter som supplement til offentlige tjenester

Helse- og omsorgstjenester er i Norge i alt overveiende grad organisert som en del av offentlig sektor (stat og kommune). Hvilke helse- og omsorgstjenester som utelukkende kan leveres av offentlige virksomheter og hvilke som er åpne for konkurranse er politisk bestemt.

Selv om sosiale virksomheter primært leverer tjenester som ikke allerede finnes, kan utviklingen av nye tjenester også framstå som et alternativ til offentlige tjenester. Det kan ikke utelukkes at sosiale tjenester enten utvikler løsninger som oppleves som bedre enn eksisterende tjenester eller hvor tjenestene leveres mer effektivt.

Det finnes eksempler på at sosiale virksomheter bidrar med alternativer til offentlige tjenester, men den empiriske undersøkelsen gjennomført i denne studien, har ikke lagt så mye vekt på denne typen sosiale virksomheter. Det finnes imidlertid eksempler fra utlandet som belyser potensialene.

Den danske sosiale virksomheten *Props and Pearls* ble etablert med det formål å gjøre det lettere å komme sykehusopphold og tilbake til hverdagen, etter å ha blitt operert for brystkreft. I dag er *Props and Pearls* en voksende "helselounge" for kvinner som har bruk for særskilte hjelpemidler og rådgivning i forbindelse med eks. brystkreft, underlivskreft og inkontinens. Virksomheten fungerer i høy grad som en brobygger mellom kvinnene og behandlermiljøet. Problemstillingene kvinnene opplever, formidles gjerne videre til behandlermiljøet, mens tilgjengelig teknologi og behandlingsformer formidles tilbake til kvinnene.<sup>18</sup>

I England, hvor sosiale virksomheter spiller en økende rolle som leverandører til det offentlige på helse- og omsorgsområdet, har Helsedepartementet (Department of Health) forsøkt å måle verdien av de sosiale virksomhetenes tjenester. Gjennom analysen «Social Return og Investment» forsøkte man å beregne kroner og øre på sosiale effekter. Analysen viste at de undersøkte sosiale virksomhetene for hvert investerte pund, leverte en sosial verdi på mellom 2,52 og 5,67 pund.<sup>19</sup>

Intervjuene gjennomført i denne studien tyder på at sosiale virksomheter i Norge i dag i liten grad er motivert ut fra en konkurranse med det offentlige. Det finnes riktignok eksempler på virksomheter som er etablert fordi de opplever at myndighetene ikke «gjør det godt nok». For sosiale virksomheter virker det imidlertid viktigst å gå inn på områder ingen leverer på. Likevel vil det spille en rolle for sosiale virksomheters ekspansjonsmuligheter hvor grensen for offentlig eneansvar går.

<sup>18</sup> Linda Lundgaard Andersen, RUC: Socialt Entreprenørskap: Et boost til velfærdssamfundet?

<sup>19</sup> Department of Health, 2010: *Measuring social value – How five social enterprises did it*. Læs mere om SROI-metoden på <http://www.thesroinetwork.org/>.



For langsiktig stimuli til sosialt entreprenørskap vil det spesielt kunne bety mye om offentlige myndigheter omdefinierer tjenesteområder fra å være åpent for sosiale virksomheter til kun å være åpent for offentlige tilbud.

## 7.2 Barrierer for sosiale virksomheter

Som nevnt tidligere, er de sosiale virksomhetene ulike med tanke på den sosiale målsetningen de søker å løse, og entreprenørene har ulike forutsetninger for å drive virksomhet.

Utfordringene de sosiale virksomhetene står overfor er også ulike. Overordnet viser denne undersøkelsen at utfordringene typisk oppstår i forbindelse med følgende:

- Salg av produkter og tjenester
- Finansiering av virksomheten
- Drift av virksomheten

I det følgende gjennomgås de vesentligste utfordringene og barrierene som de sosiale virksomhetene har møtt eller står overfor, eller som de forventer å støte på i framtiden.

### Salg – avsetning på produkter og tjenester

Intervjuene av de sosiale virksomhetene viser at det er vanskelig for dem å overleve ved hjelp av salg. Denne utfordringen oppstår gjerne som følge av:

- Manglende avsetning på produkter og tjenester overfor det offentlige
- Manglende markedsorientering

Disse momentene utdypes nærmere under.

#### 1. Avsetning på produkter/tjenester til det offentlige

De sosiale virksomhetene opplever en rekke konkrete utfordringer knyttet til å levere tjenester eller varer til det offentlige. Ordinære private virksomheter har også utfordringer knyttet til dette, men sosiale virksomheter utvikler gjerne produkter

og tjenester som er målrettet offentlig sektor, og er derfor i større grad avhengig av å ha offentlig sektor som kunde.

For noen sosiale virksomheter er det en offentlig monopolist som er kunden. Dersom ikke den sosiale virksomhetens varer eller tjenester etterspørres, mister de inntektsgrunnlaget sitt.

Intervjuene med de sosiale virksomhetene viser også at det er svært ressurskrevende å delta i offentlige anbudsrunder. Virksomhetene opplever at offentlige kunder ofte er lite fleksible og at det er vanskelig å få en fot inn på markedet som ny og liten virksomhet, på tross av at man har et produkt som det offentlige kan nyte godt av. De sosiale virksomhetenes tjenester, som gjerne er tverrfaglige, passer ikke inn i offentlige institusjoners skarpt oppdelte budsjetter, der hvert område tradisjonelt har sitt eget budsjett til innkjøp.

Samtidig vil det offentlige systemet sikre seg at virksomhetene de kjøper tjenester av er leveringsdyktige, og er muligens skeptiske til at sosiale virksomheter kan levere på samme måte som tradisjonelle leverandører.

De sosiale virksomhetene oppfatter at det offentlige i for liten grad er risikovillige når det gjelder å avgi ressurser og midler. Dette er en stor utfordring når risikovillighet ofte er en forutsetning for fornyelse. Det ligger i innovasjonens kultur å bevege seg i gråsonen mellom det gamle og nye og utfordrende eksisterende rammer og tenkemåter.

#### 2. Markedsorientering

De sosiale virksomhetene mangler ofte den optimale forretningsforståelsen, særlig knyttet til kommersialisering, salg og markedsføring av produktet/tjenesten.

Det kan ofte være vanskelig for sosiale virksomheter å fastsette pris, siden de tilbyr en type tjeneste som markedet oppfatter bør være en gratis, offentlig velferdstjeneste.

I lys av utfordringene de sosiale virksomhetene har knyttet til å selge varer og tjenester til det offentlige, er det også en utfordring å tilpasse tjenestene slik at de også kan selges til privat sektor.

Disse utfordringene peker i retning av en tendens til at sosiale virksomheter ikke i tilstrekkelig grad evner å markedsorientere seg. Markedsorientering handler om å tilegne seg kunnskap om kunder og konkurrenter, samt å spre informasjonen i organisasjonen og reagere på den. Dette henger sammen med markedsinnovasjon jf. kapittel 7.1.

### **Finansiering**

Kapitaltilgang utgjør en utfordring for de fleste mindre og nystartede virksomheter. De sosiale virksomhetene er ingen unntagelse her. Størstedelen av de intervjuede virksomhetene gir uttrykk for at de har, eller har hatt, problemer med å skaffe den nødvendige finansieringen.

Det er sjeldent store mengder kapital de sosiale virksomhetene trenger for å etablere seg, eller for å vokse. Ofte er det bare snakk om at det skal finansieres en husleie eller en ekstra administrativ medarbeider.

De forholdsvis små sosiale virksomhetene har ofte lite kjennskap til mulige ikke-offentlige finansieringskilder, og det er dessuten ofte en utfordring for dem å demonstrere forretningspotensialet i tjenestene, siden de gjerne både er alternative og retter seg mot forholdsvis smale forretningsområder.

Intervjuene med de sosiale virksomhetene tyder på at manglende kjennskap er gjensidig, og at heller

ikke potensielle private investorer har fått øynene opp for mulighetene forbundet med å investere i sosiale virksomheter.

FERD er et vesentlig unntak i denne forbindelse. FERD bidrar løpende til å hjelpe sosiale virksomheter med rådgivning og kapital. FERDs investeringer har hatt en stor betydning for flere av de sosiale virksomhetene som har deltatt i denne undersøkelsen.

### **Drift av virksomheten**

De administrative oppgavene knyttet til å drive virksomhet utgjør en annen vesentlig utfordring for de sosiale virksomhetene. Intervjuene viser at det er nødvendig for flere av de sosiale virksomhetene å ha administrativ kompetanse. Til en viss grad er dette avgjørende for virksomhetens suksess.

Virksomheten er regulativt forpliktet til å ivareta flere administrative oppgaver. Dette er heller ikke noe som skiller seg fra ordinære private virksomheter, men sosiale virksomheter må antakeligvis i større grad lære mye fra bunnen av.

Siden disse administrative oppgavene har stor betydning for virksomhetens eksistens, er det viktig å ansette personale til å ivareta disse funksjonene. Flere medarbeidere vil også kunne bidra til økt kompetanse knyttet til markedsorientering, og vekst på lengre sikt. Utfordringen er å finne midler til å finansiere ansatte.

Intervjuene med de sosiale virksomhetene har vist at de opplever en stor grad av velvillighet blant annet fra Innovation Norge, men de savner i flere tilfeller en konkret løsning, som er målrettet deres produkter og tjenester. Noen av de sosiale virksomhetene påpeker at det er tilfeldigheter og personavhengig om de har fått støtte til oppstarten.

De sosiale virksomhetene savner mer dialog med offentlige myndigheter med tanke på mulighetene

det offentlige kan tilby i form av rådgivning og finansiering, særlig i en oppstartsfasen.

### **7.3 Sosiale virksomheters samspill med det offentlige**

Samspeilet mellom den offentlige sektoren og sosiale virksomheter er sentralt for å utløse potensialet til de sosiale virksomhetene.

Sosiale virksomheter må, i minst like stor utstrekning som andre private virksomheter, være i stand til å synliggjøre verdien av deres varer og tjenester overfor de offentlige myndighetene.

Den sosiale virksomhetenes posisjonering som leverandører av velferdsytelser og varer til offentlig sektor, kan forbedres dersom de sosiale virksomhetene samarbeider med hverandre og kan framstå som en samlet bransje eller sektor. Med utgangspunkt i denne utredningen er inntrykket at sosiale virksomheter i dag framstår som relativt fragmenterte. Om sosiale virksomheter organiserer seg som en mer samlet gruppe av leverandører vil de kunne fungere som en sterkere samarbeidspart for de offentlige. Myndighetene.

Tilsvarende kan det offentlige også gjøre en del for å forbedre samspeilet med de sosiale virksomhetene. Udbudsrådet i Danmark<sup>20</sup> offentliggjorde i november 2010 en analyse av funksjonelle tilbud. Analysen viser at funksjonelle tilbud kan bidra til å fremme innovasjon og øke kvaliteten og fleksibiliteten i løsningen av offentlige oppgaver.

Funksjonelle tilbud er kjennetegnet ved at det stilles krav til funksjonen til varen (eller tjenesten), og ikke til aktivitetene som skal med i utviklingsfasen. I funksjonelle tilbud er det mer

fokus på resultater og bestillerens behov fremfor aktiviteter og prosesskrav. Dette gir leverandørene større frihet til å utvikle løsninger.

Næringslivets hovedorganisasjon og KS i Norge har også sett på mulighetene i anbudsreglementet, og gjennom sitt Leverandørutviklingsprogram tilrettelegger de for bedre samarbeid mellom kunde og leverandør. I pilotene som har vært gjennomført i programmet så langt, har kundene tilstrebet seg på å utvikle anbudsgrunnlag som er mer funksjonelt.

De største utfordringene knyttet til å anvende funksjonskrav er dels at det foreløpig er liten kjennskap og erfaring med denne formen for tilbud, og dels at det tar tid å tilpasse bestiller organisasjonen til funksjonelle anskaffelser. Det fulle potensialet til funksjonskrav utnyttes ikke per nå.

### **7.4 Barrierereduserende tendenser**

Mandag Morgens kartlegging av relevante internasjonale tiltak peger på følgende fem barrierereduserende tendenser. Disse virker også å være relevante for Norge, med utgangspunkt i de barrierene som er beskrevet i avsnitt 7.2 og problemstillingene forbundet med det offentlig-private samspeilet.<sup>21</sup>

- **Kulturdimensjonen**

Kulturdimensjonen handler om å øke kunnskapen om sosialt entreprenørskap og fordelene tilknyttet dette. Dette synes å stå sentralt for å kunne utløse det samfunnsøkonomiske potensialet og velferdspotensialet knyttet til utvikling av nye tjenester.

<sup>20</sup> Råd satt ned av den danske regjeringen for å fremme konkurransen i offentlig sektor.  
<http://www.udbudsraadet.dk/>

<sup>21</sup> Mandag Morgen Danmark, 2010: "Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for sosialt iværksætteri"

Bedre kjennskap til sosialt entreprenørskap vil også kunne virke inn på offentlige innovasjon ved at offentlige virksomheter utvikler samarbeid med eller lærer av sosiale virksomheter.

- **Kapitaldimensjonen**

Kapitaldimensjonen handler om å stimulere tilgangen på kapital og profesjonalisere etterspørselen. Sosiale entreprenører har minst samme behov for bedriftsrettede virkemidler som annet næringsliv (støtte, lån og egenkapitalinnskudd). Tilsvarende har sosiale virksomheter behov for råd om hvordan man finner finansiering og hvordan man beregner verdien av forretningsaktivitetene.

- **Kompetansedimensjonen**

Kompetansedimensjonen handler om å styrke entreprenørenes evner til å oppnå suksess med virksomheten.

- **Markedsdimensjonen**

Markedsdimensjonen handler om å stimulere det offentliges anvendelse av sosiale virksomheter som leverandører. Sosiale virksomheter kan eksplisitt inviteres til å delta i konkurranser.

- **Reguleringsdimensjonen**

Reguleringsdimensjonen handler om å fjerne barrierer og om eventuelt å skape en relevant juridisk virksomhetsform

## 8 Metode

Utredningen DAMVAD har gjennomført har bestått av tre overordnede delelementer:

- Et *bakgrunnsnotat* som har fungert som faglige bakgrunn for utredningen
- Et *avgrensingsnotat*, hvor begrepet sosialt entreprenørskap er blitt avgrenset og tilpasset den norske konteksten
- Et *innsyn i de sosiale entreprenører*, som baserer seg på 20 personlige intervju med sosiale entreprenører og interessenter på området.

De to første delelementene har resultert i separate rapporter, og er sammen med det tredje delelementet inkorporert i denne endelige rapporten.

### 8.1 Utredningens faglige bakgrunn

Bakgrunnsnotatet som ligger til grunn for utredningens kapittel 4 er basert på en grundig skrivebords undersøkelse av norske rapporter, artikler, studier, m.m. omkring sosialt entreprenørskap. Dette inkluderer litteratur, erfaringer og tendenser fra de andre skandinaviske landene og det øvrige utland, som er blitt vurdert som relevante i den norske konteksten.

For å sikre at utredningen er godt faglig fundert, er det sentralt at den nyeste forskningen er tatt med. Derfor har DAMVAD i forbindelse med utarbeidelsen av bakgrunnsnotatet involvert et **nordisk faglig forum** med hensyn på å

kvalitetssikre og nyansere de foreløpige funnene.

Det faglige forumet har bestått av relevante fageksperter fra Danmark og Norge med konkret erfaring med og kunnskap om sosialt entreprenørskap (se Figur 8).

### 8.2 Avgrensning av sosialt entreprenørskap

Avgrensningen av sosialt entreprenørskap er foretatt i to etapper. Innledningsvis ble det gjort en foreløpig avgrensning, som delvis har ligget til grunn for rekrutteringen av sosiale entreprenører til intervju.

Den foreløpige avgrensningen baserte seg delvis på bakgrunnsnotatet og delvis på et avgrensingsseminar, som DAMVAD avholdt i Oslo i samarbeid med Nærings- og handelsdepartementet. På avgrensingsseminaret deltok et panel med bred sammensetning av ressurspersoner på området. Deltakerne representerte offentlige myndigheter, kunnskapsinstitusjoner, interesseorganisasjoner og en rekke sosiale entreprenører.

På seminaret ble en rekke av de parameterne, som etterfølgende ble brukt til å avgrense begrepet *sosiale virksomheter*, diskutert både i plenum og i grupper. Likeledes berørte arbeidet på seminaret forskjellige potensialer og barrierer for sosialt entreprenørskap.

FIGUR 8

Navn	Bakgrunn	Land
<b>Elin Merethe Oftedal</b>	Førsteamanuensis ved Universitetet i Tromsø	Norge
<b>Benedicte Brøgger</b>	Førsteamanuensis ved Institutt for innovasjon og økonomisk organisering, Handelshøyskolen BI.	Norge
<b>Linda Lundgaard Andersen</b>	Lektor ved Roskilde Universitetscenter og centerleder ved Center for Sosialt Entreprenørskap.	Danmark
<b>Tania Ellis</b>	MBA, forfatter og selvstendig konsulent med fokus på sosialt entreprenørskap.	Danmark

På seminaret var følgende aktører representert:

#### Statlige/kommunale aktører

Nærings- og handelsdepartementet  
Kommunal og regionaldepartementet  
Arbeidsdepartementet  
KS

#### Interessenter

Sunne kommuner – WHO's norske nettverk  
NHO  
Norges handikapforbund

#### Kunnskapsinstitusjoner

Telemarksforskning  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen BI  
Senter for entreprenørskap – Universitetet i Oslo

#### Sosiale entreprenører mf.

Fjerdesektor Norge  
KREM  
Ungt entreprenørskap  
Sweetchiliestories  
Mother courage  
Gatemagasinet i Rogaland  
Ferd  
Batteriet  
Mikrofinans Norge

Den foreløpige avgrensningen er separat avrapportert i form av et avgrensingsnotat.

Avgrensningen er siden blitt justert i henhold til de erfaringer fra de 20 gjennomførte personlige intervjuene og fremstår i sin endelige form som utredningens kapittel 5.

#### Innblikk i de sosiale entreprenører

Denne delen av utredningen er basert på 20 personlige intervju av en times varighet, som ble gjennomført av DAMVAD, i henholdsvis Stavanger og Oslo og Oslos omegn i uke 42, 2011. Blant de 20 respondentene var 18 sosiale entreprenører hvorav 15 ifølge utredningens avgrensning kan betegnes som *sosiale virksomheter*. En kort beskrivelse av de sosiale virksomhetene finnes i slutten av rapporten. Det ble også gjennomført et intervju med Ferd Sosiale Entreprenører og med Næringslivets Hovedorganisasjon, som er viktige aktører og interessenter på området.

I forbindelse med de personlige intervjuene ble det blant annet brukt små illustrative kort (probes), med hensyn på å åpne for dialog og gjøre det lettere for respondentene å forholde seg til og besvare spørsmålene. Eksempelvis har respondentene ved hjelp av kortene selv vurdert

FIGUR 9

Aurora	<a href="http://www.aurora-verksted.no/">http://www.aurora-verksted.no/</a>	Høvik
Cultura Bank	<a href="http://www.cultura.no/">http://www.cultura.no/</a>	Oslo
Fairplay Design	<a href="http://www.fairplaydesign.no/">http://www.fairplaydesign.no/</a>	Stavanger
Ferd Sosiale Entreprenører	<a href="http://www.ferd.no/lang/no/show.do?page=236;566">http://www.ferd.no/lang/no/show.do?page=236;566</a>	Lysaker
Forandringsfabrikken	<a href="http://forandringsfabrikken.no/norsk/">http://forandringsfabrikken.no/norsk/</a>	Oslo
Forskerfabrikken	<a href="http://forskerfabrikken.no/">http://forskerfabrikken.no/</a>	Oslo
Fretex	<a href="http://www.fretex.no/">http://www.fretex.no/</a>	Sandnes
Friminuttet	<a href="http://www.bymisjon.no/Virksomheter/Friminuttet/">http://www.bymisjon.no/Virksomheter/Friminuttet/</a>	Drammen
Gatemagasinet Asfalt	<a href="http://gatemagasinetasfalt.no/">http://gatemagasinetasfalt.no/</a>	Stavanger
Gladiator GT (Aball1)	<a href="http://aball1.com/">http://aball1.com/</a>	Oslo
Heartlift	<a href="http://heartlift.com/">http://heartlift.com/</a>	Oslo
KREM	<a href="http://www.krem-norge.no/">http://www.krem-norge.no/</a>	Skien
Mikrofinans Norge	<a href="http://www.nettverkskreditt.no">http://www.nettverkskreditt.no</a>	Oslo
Moy.no	<a href="http://www.moy.no/no/">http://www.moy.no/no/</a>	Stavanger
Natteravnene	<a href="http://www.natteravnene.no/">http://www.natteravnene.no/</a>	Oslo
Pøbelprosjektet	<a href="http://www.pobelprosjektet.no/">http://www.pobelprosjektet.no/</a>	Stavanger
REHABpiloten	<a href="http://www.rehabpiloten.no/">http://www.rehabpiloten.no/</a>	Oslo
Ungt Entreprenørskap	<a href="http://www.ue.no">http://www.ue.no</a>	Oslo
Unicus	<a href="http://www.unicus.tv/">http://www.unicus.tv/</a>	Oslo

hvordan deres virksomhet plasserer seg på en rekke av de parameterne som er blitt brukt til å avgrense og beskrive de sosiale virksomhetene. Likeledes har respondentene ved hjelp av kortene beskrevet og rangordnet forskjellige utfordringer og barrierer for deres virksomhet.

### **8.3 Kort om de 15 sosiale virksomhetene**



<http://www.aurora-verksted.no/>

Aurora Verksted SA er organisert som et selveid, selvdrevet kooperativ for kunstnere med og uten funksjonshemninger. Aurora Verksted er en sosial virksomhet som ønsker å aktivere arbeidstakere med psykiske lidelser, psykisk utviklingshemming og fysisk funksjonshemming.

Forretningsmodellen er å dra best mulig nytte av de kreative kompetansene som personer med funksjonsnedsettelse besitter. Omkostningene dekkes delvis av NAV, samt via prosjektmidler fra Helse og rehabilitering. Ambisjonen er imidlertid at virksomheten skal finansieres gjennom salg av kunst- og håndverksproduktene som kunstnerne lager. Arbeidstakernes spesifikke kompetanser skal sikre at produktene har den nødvendige kvaliteten som muliggjør at virksomheten kan drives på markedsvilkår.



<http://www.cultura.no/>

Cultura Bank er den eneste norske banken som driver etter prinsippene om sosial banking, dvs. at utlånsformålene vurderes etter sosiale og miljømessige kriterier, og at innskytterne får vite hva pengene brukes til.

I kraft av å være en bank, utgjør Cultura Bank en litt spesiell type sosial virksomhet. Eksempelvis utbetales en del av bankens overskudd til folk som har investert i banken gjennom et egenkapitalbevis.

Utstedelse av egenkapitalbevis er et nødvendig middel for å sikre banken tilstrekkelig egenkapital til å nå målsetningen som er «å realisere gode ideer, starte levedyktige virksomheter og gi mennesker rom til å skape muligheter for seg selv og andre».



<http://www.fairplaydesign.no/>

FairPlay Design er et importfirma/butikk som har som visjon å skape økt nasjonal interesse rundt Fairtrade og etisk handel ved å selge varer som er produsert i utviklingsland. Varene holder høy kvalitet og er i spennende design. Middelet er således handel, og det endelige målet er fattigdomsbekjempelse. I dag selger FairPlay Design deres varer gjennom butikken deres i Stavanger, men selskapet fungerer også som leverandør til andre butikker. Det genereres betydelig inntekt ved å selge gaver i større mengder til virksomheter. FairPlay Design har ambisjoner om å ha butikker i samtlige store byer i Norge.

#### **FORANDRINGSFABRIKKEN**

<http://forandringsfabrikken.no/>

Forandringsfabrikken har utviklet en metode for å løfte fram barn og unges egne erfaringer som brukere, og dermed skape grunnlag for positiv endring innen både psykisk helsevern, barnevern, skoler og andre institusjoner.

Virksomheten er drevet av en vilje til å gjøre noe for barn og unge, som det offentlige ikke kan. Virksomheten legger sterk vekt på å involvere de unge. Dette er verdifullt for det offentlige, som får økt innsikt og kompetanse, det er verdifullt for de unge som får ansvar, og ikke minst for de som nyter godt av forandringene og forbedringene som blir resultatet av innsatsen.

Forandringsfabrikken ble kåret til kåret til "Årets sosiale entreprenør" i 2010.





**forsker  
fabrikken**

<http://forskerfabrikken.no/index.html>

Forskerfabrikken er en sosial virksomhet med den primære tjenesten å tilby barn og unge fritidskurs og sommerkurs om forskning. Hensikten er å motivere barn og ungdom til å bli interessert i naturvitenskap ved hjelp av morsomme eksperimenter. Virksomheten bidrar til å gjøre det naturlig for barn å forske på fritiden, like vanlig som idrettsaktiviteter. Dette bidrar på lengre sikt til at unge mennesker blir bedre rustet for framtidens kompetansekrav. Ved å vekke barns interesse for naturvitenskap og teknologi tidlig, ønsker Forskerfabrikken å bidra til økt rekruttering og til forskning og teknologifag i Norge. Forskerfabrikken tilbyr også kurs til lærere og konsulentoppdrag.



**FRETEX** <http://www.fretex.no/>

Fretex er Norges største brukthandelkjede og er en del av Frelsesarmeen Norge. Formålet med Fretex er å rehabilitere og kvalifisere yrkeshemmede mennesker, gjenvinne ressurser og drifte gjenbruksbedrifter. Fretex er en viktig samarbeidspartner for NAV.

Gjennom kurs og kvalifiseringstiltak rehabiliteres funksjonshemmede arbeidstakere som har behov for en annen tilrettelegging. Fretex er en sosial virksomhet, og primær inntjening skjer gjennom gjenbruk og gjenvinning. Alt overskudd går tilbake til driften. Fretex har en lang historie som strekker seg tilbake 100 år, men har samtidig et rykte av å være nytenkende og kvalitetsorientert.

Virksomheten har i alt 2000 personer ansatt. Av disse er ca. 1600 på ulike attføringstiltak.



<http://gatemagasinetasfalt.no/>

ASFALT er et gatemagasin i Rogaland/Stavanger som selges av mennesker som med ruserfaring og vanskeligstilte som faller utenfor ordinære arbeidstiltak. Selgerne kjøper bladet for kr. 25,- og selger det videre for kr. 50,- Mellomlegget beholder selgeren som lønn.

Der finnes liknende sosiale virksomheter i andre byer både i Norge og Internasjonalt. ASFALTs forretningsmodell skiller seg noe ut ved at innholdet i avisen overveiende grad dreier seg om lokale historier. ASFALT setter ut driften av salgskontorene til forskjellige lokale aktører som kjenner selgermålgruppen gjennom annet arbeid de driver.

ASFALT ble etablert i 2009. Virksomheten generer overskudd og er helt uavhengig av offentlig eller privat støtte.



<http://aball1.com/>

Gladiator GT (Aball1) er en sosial virksomhet som gjennom kombinasjonen av fysisk aktivitet og faglig læring bidrar til å forbedre utsatte barn og unges livsvilkår. Produktet Aball1 er et nytt sosialt og teoretisk læringsverktøy med tall og bokstavballer. Verktøyet gjør det mulig å motivere barn, unge og voksne til å delta aktivt i undervisning gjennom felles oppgaveløsning. På denne måten forebygges sosiale problemer f.eks. for barn som blir mobbet, er overvektige eller er faglig utfordret i skolen.

Virksomheten selger konseptet til offentlig sektor (skoler og andre institusjoner), samt til private aktører (med sosialt fokus) som kjøper ballene for å donere videre.





<http://heartlift.com/>

Heartlift er etablert med tanke på å gjøre en forskjell for utsatte kvinner i afrikanske utviklingsland. Heartlifts forretningsmodell går ut på å finne finansiering til å etablere systuer i utviklingsland, der lokale kvinner kan produsere designvesker av brukte klær som er samlet inn fra kvinner i Norge.

Veskene selges til turister og andre personer med kjøpekraft, og kvinnene får dermed inntekter. Virksomhetens visjon er således å benytte enkeltpersoners kjøpekraft til å skape en økonomisk og bærekraftig levevei for kvinner i Afrika, samtidig som at norske kvinner opplever at de bidrar med å gjøre noe nyttig.



<http://www.krem-norge.no/>

KREM arbeider med metodeutvikling, i partnerskap med det offentlige og andre organisasjoner. Hensikten er å skape mer målorienterte og effektive tilnæringer basert på en kombinasjon av brukerkompetanse og fagkompetanse, og nærhet og fleksibilitet i forhold til målgruppen. Kundene er hovedsakelig kommuner og kontorer under NAV.

Virksomheten har oppnådd gode resultater med mennesker som står langt unna arbeidslivet og viser med dette hvordan marginaliserte grupper kan bidra aktivt i samfunnet.



<http://www.mikrofinansnorge.no/>

Mikrofinans Norge er en medlems basert forening som overordnet arbeider med å forbedre vilkårene for selvstendig næringsdrivende i Norge. Selskapet bistår de minste bedriftene som har problemer med å få støtte. Formålet er å hjelpe entreprenører som er dyktige og talentfulle, men som ikke får utnyttet sitt potensial.

Målgruppen til Mikrofinans er i hovedsak

entreprenører med innvandrerbakgrunn som ikke har nødvendig kunnskap om norsk bedriftskultur. Etablereren kan få opplæring og veiledning fra et nettverk av ressurspersoner, og får mulighet til å teste ut sin forretningsidé. Mikrofinans kan også bidra med lån til oppstart eller til utvikling av bedriften.



Moy.no er en relativt nystartet bedrift. Inntektene genereres gjennom kurs i FotoLesing, Mind Map og Genius Code, som handler om læring og forståelse. Etablereren, Thomas Moy, holder også foredrag.

Målsetningen til virksomheten er å fremme leseferdigheter og forståelser hos personer med dysleksi. I tillegg til lese- og forståelsesteknikker som det undervises i på kursene, baserer virksomheten seg på oppfinnelsen av «lesehjelm», et produkt som kan bidra til å forbedre konsentrasjonsevnen og læring hos barn med dysleksi. Produktet er ikke lansert ennå.



<http://www.pobelprosjektet.no/>

Pøbelprosjektet har som mål å få unge mennesker, som av en eller annen grunn står utenfor det etablerte skolesystemet og arbeidslivet, ut i jobb eller videreutdanning. Selskapet ble stiftet i 2007, mens selve prosjektet stammer helt tilbake fra 1997. Pøbelprosjektet motiverer og lærer den enkelte til å ta i bruk sine egne ressurser. Dette er ifølge virksomheten nøkkelen til jobb/utdanning og konstruktiv deltagelse i samfunnet. Pøbelprosjektet fører over 90 pst. av deres deltakere tilbake til skole eller ut i jobb. En av grunnene til de gode resultatene er virksomhetens tette samarbeid med næringslivet.

Pøbelprosjektet er et ideelt AS og det kan derfor ikke tas overskudd ut av selskapet. Virksomheten har som målsetning å bli landsdekkende i Norge.



<http://www.rehabpiloten.no/>

REHABpilotens målsetting er å bidra til økt mestring og funksjon hos ruspasienter - og økt kunnskap og arbeidsglede hos fagfolk i rusfeltet.

Virksomheten ble grunnlagt i 2004 og har siden den tid utviklet et unikt og etter hvert anerkjent kurs og programtilbud til brukere, fagfolk og tjenesteapparat i rusfeltet.

Virksomhetens resultater vises i form av økt handlekraft hos ruspasienter i rehabilitering, større målfokus, bedret relasjon og samarbeid mellom bruker og fagfelt, og overgang fra varig uføretrygd til ordinært arbeid for flere kursdeltakere.

**UNICUS** <http://unicus.no/>

UNICUS er en konsulentvirksomhet som tester datasystemer for offentlige og private virksomheter. UNICUS ansetter personer med autisme og tar oppdrag på områder innenfor de ansattes fagfelt der autisms positive særtrekk gir en komparativ fordel.

I dag har UNICUS 11 ansatte, hvorav 8 har aspergersyndrom. I selskapets vedtekter heter det at 20 pst. av driftsoverskuddet skal gå til prosjekter som hjelper mennesker som er hardere rammet av autisme og som dermed ikke kan jobbe i bedrifter som UNICUS.



**DAMVAD**  
OSLO . COPENHAGEN . DAMVAD.COM

Badstuestræde 20  
DK-1209 Copenhagen K  
Tel. +45 3315 7554

Essendrops gate 3  
N-0368 Oslo  
Tel. +47 9704 3859