

Kobro, L.U. (2022). Ny vin i gamle sekker?  
Entreprenørskap som drivkraft for sosiale  
innovasjoner. I H. Vike, B. Karlsson & R. Sundet  
(Red.), *Velferdsstatens transformasjoner*  
(s. 317–343). Fagbokforlaget.  
DOI: <https://doi.org/10.55669/oa200914>

14

# Ny vin i gamle sekker?<sup>1</sup>

## *Entreprenørskap som drivkraft for sosiale innovasjoner*

Lars U. Kobro

### Mind the gap!

Troen på offentlig innsats og koordinering som de viktigste tannhjulene i samfunnets velferdstjenester var en avgjørende premisse for utviklingen av den nordiske velferdsstaten (Vike, 2004; Kuhnle, 1983; Østerud, Engelstad & Selle, 2003). Når grensene for velferdsstatens ekspansjon blir stadig tydeligere, letes det etter nye løsninger i mange retninger. Ett søkelys rettes mot mennesker og miljøer med nye ideer og såkalte «entreprenørielle» ferdighe-

---

1 Lukas 5.37. «Og ingen fyller ny vin i gamle skinnsekker. For da vil den nye vinen sprengte sekkene, vinen renner ut, og sekkene blir ødelagt.»

ter. «Det er gründere, forskere og dyktige mennesker som må skape ideene og mulighetene», sa statsministeren i sin nyttårstale i 2018<sup>2</sup> hvor hun fulgte opp noen poenger fra sin egen tale året før. Da brukte hun mye tid på å løfte fram enkeltmennesker som «med små grep skaper tydelige innovasjoner på velferdsområdet», som hun sa. Hun trakk fram et eksempel; sykepleieren i et kommunalt bokollektiv i Gjøvik. Sykepleieren så at de eldre spiste lite, flere var underernært. Frokost, lunsj og middag var ferdig servert kl. 13.30. Etter en del runder fikk han argumentert for å få flyttet middagen til senere på dagen, og samtidig åpne for mer tid og hygge ved hvert måltid. Forbedringene ble raskt merkbare på flere parametere. De eldre ble blidere og mer aktive, de gikk markant opp i vekt, sov bedre om natten og reduserte bruk av medisiner betydelig. Nær 60 prosent av eldre i institusjon er underernært. «... på Gjøvik skapte ett enkeltmenneskes idé og initiativ bedre og mer verdig liv for mange», avsluttet daværende statsminister sin historie om entreprenørskap.

Målt opp mot mange internasjonale referanser, fungerer fortsatt den norske velferdsstaten godt. Likevel finnes det synlige gliper og gap som ikke kan løses kun med penger eller flere folk i omsorgsykker. En rekke av kapitlene i boken her, og et stort antall stortingsmeldinger, peker på velferdsstatens grenser. Gapet mellom forventninger og leveranse øker – *mind the gap* (Meld. St. 14 (2020–2021), Meld. St. 19 (2018–2019), Meld. St. 29 (2016–2017), Meld. St. 30 (2019–2020), Meld. St. 32 (2020–2001)).

Å vende seg mot private initiativ for å finne nye og bedre løsninger på identifiserte utfordringer i velferdssamfunnet er ikke nytt (Loga, 2018; Andersen & Hulgård, 2016; Enjolras & Strømsnes, 2018; Enjolras et al., 2021). De siste årene har det likevel vokst fram en ny plante i floraen av velferdsprodusenter. Skjønt ny? Enkelt-idealister med entreprenørielle ferdigheter har alltid bidratt med nye ideer og initiativer i samfunnet, med engelske Florence Nightingale, våre egne Hans Nielsen Hauge og Fredrikke Marie Qvam<sup>3</sup> er markante eksempler. Er dagens sosiale entreprenører derfor bare et nytt ord for gamle kjenninger? Eller er det virkelig ny vin i gamle

2 <https://tv.nrk.no/serie/statsministerens-nyttaarstale/2018/NNFA61000217/avspiller>

3 Gründer bak dagens Norske Kvinners Sanitetsforening som i 1896 startet opp de første helsestasjoner for kvinner og barn, i dag en kommunal tjeneste; Helsestasjoner.

sekker? Hvordan vil det i så fall gå i møte mellom ny kraft og gamle skinn? Det bibelske bildet peker mot dramatiske konsekvenser; de gamle sekkene vil revne under kraften av den nye vinen. Vi trenger neppe å følge metafoeren så langt. Men vi bør likevel spørre om det nye entreprenørskapet som vi ser tendenser til, representerer noe reelt nytt – og i så fall, hvorfor vokser det ikke raskere i norsk kontekst hvor behovet for fornyelse virker å være så høyaktuelt?

## Bare en ny retorikk – eller også en ny metodikk?

Over hele Europa finner vi bekymring for om at eksisterende velferdssystemer er «ill-equipped to deal with emerging social needs» (Wallace, 2013, s. 4). «We are desperately in need of a different set of ideas» (Leadbeater, 2012, s. 11). I Norge kommer lignende bekymringer til uttrykk fra flere hold, ledsaget av håp om at innovatører fra ulike sider av samfunnet skal kunne bidra med å finne løsninger. «Sosiale entreprenører kan bidra til offentlig sektors innovasjonsarbeid på alle nivå» (Departementene, 2018, s. 7). «Mange mennesker faller utenfor og får ikke ta del i storsamfunnet via arbeidslivet i sosiale nettverk eller på andre måter. Her kan de sosiale entreprenørene hjelpe oss med å skape et samfunn med muligheter for alle» (KMD, 2017, s. 2). «Sosialt entreprenørskap handler om å finne nye løsninger på samfunnsmessige problemer og kan bidra til å skape et samfunn med muligheter for alle» (Meld. St. 14 (2020–2021)). I «Folkehelsemeldinga» (Meld. St. 19 (2018–2019)) heter det under overskriften *Innovasjon og framtidens rettårlige løsninger*: «Det offentlige kan ikke løse utfordringene åleine. Handlingsplanen vil derfor omfatte tiltak for å skape synergier i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor» (Ibid., s. 119). Også stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor framhever sosiale entreprenører som innovasjonsdrivere (Meld. St. 30 (2019–2020), s. 80). Arbeids- og sosialdepartementet sier i sin stortingsmelding om mindre utenforskap (Meld. St. 32 (2020–2021)): «Økt kunnskap i arbeids- og velferdsforvaltningen om sosialt entreprenørskap, hvilke muligheter som ligger i samarbeid med sosiale entreprenører og hvordan dette samarbeidet kan gjennomføres i praksis er viktig.» Mange flere styringsdokumenter kunne vært trukket fram, uansett peker de i sum på sosialt entreprenørskap som en potensiell og villet driver for nød-

vendig fornyelse av et helse- og velferdssamfunn under press, og enkeltmenneskers bidrag til fornyelse nevnes ofte som kilde til slik fornyelse.

Den politiske retorikken er det siste tiåret fulgt opp av en markant økt interesse for sosialt entreprenørskap og innovasjon blant private stiftelser og fond (se en opplisting i Kobro, 2019b). I mange regioner og byer etableres det inkubatorer og nettverk, det skrives veiledere, håndbøker, regionale planer, det arrangeres konferanser og møteplasser med fokus på temaet. *Ungt entreprenørskap* melder om økende interesse fra elever og studenter, for etablering av elevbedrifter, ungdomsbedrifter og studentbedrifter med sosiale formål, og på Universitetet i Sørøst-Norge er vi selv med i opprettelsen av SESAM<sup>4</sup>, et uttrykk for samme trend.

Utbredelse av sosialt entreprenøriell praksis blant organiserte sosiale foretak er imidlertid begrenset (Kobro, 2017).

Før 1990 var begrepet sosialt entreprenørskap knapt nevnt i Norden (TemaNord, 2015). Foreløpig er det fortsatt, i europeisk målestokk, få sosiale entreprenørskapsvirksomheter i Norge (Kobro, 2019). For noen få år siden viser en kartlegging litt under 300 virksomheter (Kobro et al., 2017; Kobro, 2019). Til sammenligning var antall sosiale entreprenørskapsvirksomheter i Skottland, med omtrent like mange innbyggere, estimert til 5200 i samme tidsrom (Sinclair et al., 2018). Mye tyder riktignok på at tallet i Norge er økende (Kobro, 2019b; Enjolras et al., 2021), men det beskjedne omfanget er likevel påfallende. Til tross for mye politisk retorikk, nevnt ovenfor, er det altså foreløpig lite entreprenøriell metodikk i den norske velferdsstatsmodellen – i det minste i form av sosiale entreprenørielle virksomheter. Entrepreneurskap på velferdsområder må forstås i lys av den sosiale, politiske og kulturelle konteksten det foregår innenfor (Enjolras et al., 2021; Eimhjellen & Loga, 2016; Kobro, 2017; Gustavsen & Kobro, 2012; Hauge & Wasvik, 2016). En forståelse av den norske velferdsstatsmodellen må derfor ligge til grunn for en forståelse av dagens situasjon og for et eventuelt pek framover mot hva som kan komme til å skje på feltet.

---

4 [www.usn.no/sesam](http://www.usn.no/sesam)

## Et kort historisk riss over sosialt entreprenørskap

Grunnlaget for velferdssamfunnet ble i sin tid skapt av enkeltmennesker. Ildsjeler og altruister; det vi i dag ville kalt *entreprenører*. De etablerte tilbud og tiltak for utvalgte målgrupper på private initiativ. Noe vokste etter hvert til store bevegelser og landsdekkende organisasjoner (Selle, 1992, 1996; Kuhnle & Selle, 1990; Sivesind, 2008; Kuhnle, 1983). Flere av organisasjonene finnes fortsatt, selv om de *oppgavene* de startet med, i hovedsak er overtatt av det offentlige. Fredrikke Marie Qvam etablerte helsestasjoner for kvinner og barn, forløperen til det som ble Norske Kvinners Sanitetsforening. Helsestasjoner (med ulike lokale merkelapper) er i dag et kommunalt anliggende, for bare å nevne ett eksempel.

Selv om entreprenørskap har vært en tydelig innovasjonskraft gjennom hele velferdssamfunnets historie, representerer likevel *dagens sosiale entreprenører* sannsynligvis noe nytt. Dagens ildsjeler kombinerer på en ny måte sitt sosiale engasjement for å tette gliper som de ser eller selv opplever i samfunnet, med bruk av ulike *forretningsmodeller*. Entreprenørene driver sin sosiale virksomhet, ikke først og fremst i form av frivillig gratisarbeid, i stedet legger de en forretningsmodell i bunn av virksomheten. Det er dette som gir oss det første sporet til hvordan dagens sosiale entreprenørskap representerer noe nytt – en ny form for ideelt arbeid.

Modeller som kombinerer økonomisk og sosial ideell virksomhet, ble for alvor tatt i bruk i Europa på begynnelsen av 1990-tallet, først knyttet til kooperativbevegelsen i Italia (Loga, 2018), deretter spredte det seg raskt. I løpet av tre tiår har en rekke europeiske land, EU-kommisjonen, OECD, Nordisk Råd og andre overnasjonale organisasjoner og nettverk utviklet strategier, planer og aktiviteter for underbygning og utvikling av slik virksomhet; *social innovation*, *social entrepreneurship* og *social enterprise* på engelsk (Departementene, 2018; Eimhjellen & Loga, 2016; Kobro, 2018). Det foreløpig litt uklare begrepet *sosialt entreprenørskap* i Norge må leses inn i dette bildet.

Mange sosiale entreprenører er ildsjeler, som sine forløpere, men de er også noe mer. La oss foreløpig kalle dem *hybride sosiale ildsjeler*. De står med det ene beinet i en tradisjon av sterk humanistisk idealisme og det andre i forretningsdrift. Metaforen med de to beina strekkes dessverre litt ut av proporsjon når vi må peke på at de har et bein også i en tredje tradisjon. Og det er

dessuten der mange entreprenører føler at de står stødigst. Det handler om at de er *endringsagenter*. De er innovatører med sans for opprør, en viss grad av kjetteri hvor de med praktiske ideer protesterer mot inngrødde vaner. De har ofte en freidig frimodighet i å utfordre det bestående. Svakheten med bilde av folk som står med beina i tre tradisjoner samtidig, er kanskje likevel et poeng å ta med videre fordi det viser at øvelsen er «umulig», i alle fall svært krevende for dem det gjelder. I denne sammenhengen tør vi minne om det litterært sett langt bedre bibelske bildet, fra kapittelets tittel. Det peker på at det ofte ikke er lett å komme med noe nytt når det nye må passe inn i etablerte rammer – i alle fall ikke om det bestående er stivt og lite fleksibelt. Det er krevende både for de som representerer det nye og dem som skal ta det imot. Fra innsiden av de eksisterende systemene, fra dem som vokter de vanene som dominerer der, kan det oppleves som om det nye vil sprengt alt det man selv har stått for og representert i lang tid (Kobro & Bjørnerud, 2021).<sup>5</sup> Det er vanskelig nok å endre praksis i en enkelt virksomhet; på et NAV-kontor, et sykehjem eller i en skole, eller annet – enda vanskeligere er det å endre praksis i flere institusjoner samtidig; i et helt system hvor vaner er sementert i både kultur og struktur. Selv om endringsagenter ofte oppfattes som bry-somme opprørere, får de likevel en heltstatus i samfunnet – men det forbeholdes dem som lykkes. Og heltstatusen kommer ofte etter lang tid.

## Kor e alle helter hen?<sup>6</sup>

Nye ideer og ny innsikt møtes først av latterliggjøring, deretter motarbeides de, før de til slutt omtales som selvsagt.<sup>7</sup> Flere sosiale entreprenører har opplevd en slik reise.<sup>8</sup>

5 En fryktmotivert motstand mot endring fra dem som føler eierskap til det som blir utfordret, har fulgt mennesker og organisasjoner i all tid. Allerede Machiavelli beskrev dette på 1500-tallet (Trond Berg Eriksen, 2006). Se også avsnittet om Omgivelsenes ansvar, her.

6 Jan Eggum.

7 Et sitat som ofte tilskrives opplysningsfilosofen Arthur Schopenhauer. Det er usikkert om opphavet til innsiktens «tre stadier» egentlig er Schopenhauers, men en rekke vitenskapsmenn og -kvinner har uansett brukt denne tredelingen i sine kommentarer til hvordan nye ideer og kunnskap møtes i omgivelsene. Se: <https://cs.uwaterloo.ca/~shallit/Papers/stages.pdf>

8 Informasjon fra en rekke personlige samtaler vi har hatt med sosiale entreprenører de siste 5 årene.

*No Isolation* er et entreprenørielt firma, etablert i 2015, kjent for den lille roboten A1. Sosial isolasjon og ensomhet kan skape utenforskap. Barn og unge med langtidsfravær fra skolehverdagen er derfor en utsatt gruppe. A1 kan plasseres ut i klasserom (eller andre steder) og bidra til å redusere ufri-villig ensomhet og sosial isolasjon gjennom en godt brukertilpasset senso-risk digital kommunikasjonsløsning. Løsningen er utviklet av gründer Karen Marcussen Dolva (født 1990), som så problemet i eget nettverk og som der-for begynte å stille spørsmål om ikke også teknologi kan brukes til «varme oppgaver». Ideer har ført til nye produkter og selskapet No Isolation har i dag «distriktskontorer» i London og München.

Morten Nyborg i Fredrikstad hadde et hjerte for byens «løse fugler». Han så at de i tøffe hverdager hadde problemer med å stå imot alkoholtørst og andre rusmidler. En dag fikk han ideen om å sette sammen et fotball-lag med gutter (etter hvert også jenter) med slike utfordringer, for trening og kameratskap på formiddagstid – formiddagene var tøffe å komme gjen-nom uten arbeid eller annet å foreta seg. I samarbeid med Fredrikstad Fot-ball etablerte han det første Gatelagsfotballaget. Tanken viste seg å være god. I dag har 28 norske fotballklubber egne «Gatefotballag», alle i nært samar-beid med kommunens rus- og psykiatritjeneste, men likevel som en selvsten-dig og dokumentert entreprenøriell måte å løse et sammensatt problem på (Kobro et al., 2019; Thompson et al., 2019; Ogundipe et al., 2020). Virksom-heten er nå inne på statsbudsjettet og koordineres av en felles stiftelse nasjo-nalt, på vegne av de involverte klubbene.<sup>9</sup>

Sykehusklovnene «behandler» barn og unge på norske sykehus med humor og lek. Sykehus er deres arena, men selv er de en frittstående ide-ell organisasjon utenfor helseforetakene. De er en organisasjon med tydelige sosiale formål, men de kombinerer dette med en forretningsmodell som sik-rer inntekter til lønn og drift. Klovneri er betalt arbeid. Vi vil komme tilbake til definisjoner og prinsipper nedenfor. Her slår vi bare fast at miksen mellom idealisme og forretning ikke gjør Sykehusklovnene til en privat helsetjeneste. Vi må gå et skritt nærmere entreprenørenes aktivitet for riktig å forstå hvilken type fornyelse de eventuelt kan bidra med i velferdsstatens transformasjon – og vi må gi slipp på forenklede modeller om samfunn bestående av tre sektorer.

9 [www.fotballstiftelsen.no](http://www.fotballstiftelsen.no)

## Et trangt rom for entreprenørskap?

Vi har sett i en rekke kapitler at velferdssamfunnet er presset på mange felt. I arbeidsinkludering, boligpolitikk, skole og oppvekst, eldreomsorg, innvandring, kriminalitetsomsorg, rus, psykisk helse, med mer, er situasjonen krevende. Selv om omfanget er begrenset, finner vi sosiale innovasjonsforsøk og entreprenørskap på mange av disse områdene (Kobro, 2015). Det er imidlertid mye som tyder på at det er i *arbeidsintegrering* for utsatte grupper at sosialentreprenørskapsfeltet vokser mest. Internasjonalt har dette en egen betegnelse – *WISE, work integration social enterprise* (Spears & Bidet, 2005). I Norge har vi ingen klare distinksjoner innenfor feltet, det er ikke engang slik at feltet sosialt entreprenørskap samlet sett omtales entydig i norsk offentlighet.

Det er naturligvis ikke et mål at alle alltid må ha samme oppfatning om gitte fenomener, men det er en fordel for en opplyst samtale at sentrale begreper har et noenlunde avklart meningsinnhold før vi eventuelt begynner å diskutere praktiske og politiske implikasjoner. Det er derfor en utfordring at debatten om velferdssamfunnets utfordringer og behov for mer sosial innovasjon og entreprenørskap beveger seg mellom ulike oppfatninger av hva dette egentlig er (Hauge, 2017; Loga et al., 2016).

Sosialt entreprenørskap er forbundet med «... et knippe av begreper, de såkalte SE-begreper: *social enterprise, social entrepreneurship, social economy, social innovation og solidarity economy*. Det knytter seg også til andre begreper som omhandler nye samspillsformer mellom privat og frivillig sektor som *mixed economy, social impact, filantropi og bedrifters samfunnsansvar (CSR)*» (Loga, 2016, s. 12). Det er ikke overraskende at det finnes ulike internasjonale forståelser av konseptet, fordi begreper utvikler seg innenfor gitte sosiale, økonomiske og politiske forhold (Kerlin, 2010; Defourny & Nyssens, 2010). I et nettverk av internasjonale forskere og forskningsmiljøer på fagfeltet<sup>10</sup> deles da også en holdning om at konseptet *ikke bør* lukkes i en allmenngyldig internasjonal definisjon. Det vil kunne passe kun noen avgrensede politiske, kulturelle og nasjonale sammenhenger (Defourny & Nyssens, 2012). Men hvorfor begrepene er så tilsynelatende flytende

---

10 [www.emes.net](http://www.emes.net)



*innenfor* en gitt nasjonal sammenheng, er mindre åpenbart. «Manglende klarhet og delt operativ forståelse/definisjon av sosialt entreprenørskap kan skape usikkerhet og delvis holdningsmessig motstand til sosialt entreprenørskap» (Meld. St. 32 (2020–2021)). En grunn til uklarhet kan være at enkelte kan se fordeler ved å opprettholde en tvetydighet ved begreper. Det kan gi rom for eksperimentering og utprøving av ulike aktiviteter for ulike aktører, uten at noen faller utenfor feltet eller tvinges inn i konforme rammer (Caulier-Grice et al., 2012; Sinclair et al., 2018). En vag avgrensning av konseptet kan også være opportunt for politikere som på den måten kan understøtte sosialt entreprenørskap ut fra ulike verdimesige motiver (Teasdale, 2011; Sinclair et al., 2018).

Til tross for dette bør begrepet ha en tydelighet som er klar nok til at fenomenet kan diskuteres meningsfullt i en offentlig samtale, og ikke minst for at det skal kunne *prøves ut i praksis* (Ayob, Teasdale & Fagan, 2016; Eimhjellen & Loga, 2016; Sinclair et al., 2018; Hulgård, 2007, 2010; Kobro et al., 2017; Loga 2017, 2018).

## Omgivelsenes ansvar

Skal vi kunne forstå og utvikle adekvat politikk og praksis for velferdsinnovasjoner gjennom entreprenørskap, må forestillingene om dette som et solo-spill korrigeres kraftig. For at nye ideer skal slå rot og gro til innovasjoner, ikke strande som fikse ideer, må det foregå endringer i miljøet der innovasjonen skal *virke*. Nye ideer forutsetter tilpasninger av eksisterende tankemønstre og institusjonalisert praksis (Selznick, 1957; Christensen et al., 2006). Gamle vaner sitter gjerne dypt i gamle organisasjoner – og kommunesektoren i Norge er snart 300 år. Kontekstualisering er en forutsetning for innovasjon. Det nye må virke i en sammenheng.

I korthet er innovasjon noe som er nytt og nyttig, og som blir *nyttiggjort*<sup>11</sup>. Vi som vokste opp med Petter Smart, assosierer kanskje innovasjon med oppfinnelser. Det er en feilslutning. Oppfinnelser blir bare innovasjoner om de settes i produksjon og blir brukt – gjort *nyttige*. De færreste av Pet-

11 [www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/](http://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/)

ter Smarts oppfinnelser finner vi igjen i hverdagens Andeby. De var kanskje likevel ikke så nyttige, eller så lot de seg rett og slett ikke nyttiggjøre. Det kan være mange grunner til det. Helikoptertegningene til Leonardo da Vinci var i sin tid opplagt *nye* – og *nyttig* ville helikopter sikkert også vært, men det manglet energiressurser til å drive rotoren rundt for å skape løft. Ideene lot seg ikke *nyttiggjøre* fordi avgjørende betingelser ut over selve ideen manglet. Slike eksterne hindre mot ellers nye og nyttige ideer kan som i dette tilfellet handle om umoden teknologi, det kan være manglende finansiering, feil kultur/holdninger i omgivelsene, begrensninger i juridisk handlingsrom, manglende politiske prioriteringer, og mye annet. Jeg nevner alt dette fordi det kan trolig sette oss på sporet av forklaringen på det relativt beskjedne omfanget av sosialt entreprenørskap i Norge. Eksterne forhold, kjennetegn ved systemet rundt entreprenørskapets innovasjon representerer avgjørende betingelser.

Profesjonsinteresser, prestisje og eierskap til de tjenestene og den kompetansen som blir utfordret, er en slik ekstern betingelse. Machiavelli skrev om dette allerede på 1500-tallet da han identifiserte motstand fra dem som opplever sin identitet truet av reformer og endring som en avgjørende motkraft mot utvikling. Vi slår sannsynligvis inn åpne dører om vi peker på at entreprenører innenfor rammen av det norske velferdssystemet kan møte profesjonsinteresser og profesjonsprestisje som hindre mot innovasjon. «Du må'kke komme her og komme her!» (Øystein Sunde, 1994).

Entreprenørskapet blir gjerne knyttet opp til innovasjonens siste fase; implementeringen. Det er der vi finner *nyttiggjøringen*. Vi må tilbake til Andeby: Petter Smart var ingen entreprenør, nettopp fordi entreprenørskapet handler om å finne gode måter å implementere nesten-ferdige innovasjoner på. De er nesten-ferdige fordi innovasjonen ikke er komplett før den er tatt i bruk. For å komme dit må rammebetingelser ofte endres, og dem har innovatørene generelt lite makt over, aller minst i en offentlig dominert velferdsstat som vår. *The difficulty lies not so much in developing new ideas as escaping from the old ones*, sa John Maynard Keynes. Det er ofte noen som «eier» de gamle metodene og arbeidsmåtene, og de kan ha sterke følelser og prestisje knyttet til dem. Derfor er radikalt entreprenørskap ofte avhengig av at kritiske betingelser i omgivelsene endres på en slik måte at det ryddes plass til det nye. Det er krevende, og det ligger som regel utenfor idéskaperens egen kompetanse og mandat, kanskje også utenfor hennes interesser. «Mens

fornuftige mennesker tilpasser seg omgivelsene, jobber ufornuftige mennesker med å endre dem», sa politikeren og forfatteren George Bernard Shaw, før han la til at alt framskritt derfor er resultat av ufornuftige menneskers anstrengelser.<sup>12</sup> Det er derfor entreprenørskap krever mot og vilje til å være «ufornuftig» i etablissementets øyne – og hvem vil ha et slikt rykte? Er det en kultur for, og finnes det institusjonelle åpninger for ufornuftig kjetterskap i det norske velferdssystemet?

## Både prosess og resultat

Det bildet forskning foreløpig tegnet av sosiale innovatører, viser at det skapes sosial verdi i en sosial prosess; en prosess fra idéunngang til implementering, og det skjer i en stedlig kontekst. Bureau of European Policy Advisers (BEPA), et ekspertpanel som foretar analyser og gir innspill til EU-kommisjonen på konkrete samfunnsutfordringer, har i flere runder gitt råd om sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap. I rapporten *Social Innovation in the European Union* (BEPA, 2010) skriver de at sosialt entreprenørskap nettopp skaper ... *social value by providing new solutions to unsolved social challenges through participatory and empowering processes* (Ibid., s. 7). De understreker at den *måten* (prosesser) som sosialt arbeid håndteres på, er viktig for å skape ny sosial verdi. Dette videreføres i EUs politikk på området. *Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means* (European Commission, 2013, s. 6). Entreprenørskapet handler med andre ord ikke bare om resultater. Sosial verdi skapes også i de prosessene hvor det legges til rette for nye måter å forstå problemer på, og nye måter å arbeide med dem. Det må derfor skapes egnede rammer for medborgerskap, deltakelse og empowerment for å skape entreprenørielle prosesser (Del Castillo et al., 2016; Kobro & Bjørnstad, 2020). Ut fra slike prosesser kan det (i beste fall) vokse fram nye og nyttige resultater og virkninger, men selve prosessen er altså også i seg selv en sosial verdi. Dette betyr at innovasjonsarbeidets effekter og de innsatser som fører fram dit, henger uløselig sammen. Dette peker videre mot en innsikt om at enkeltpersoners ideer og

---

12 Fra skuespillet *Man and Superman*, G.B. Shaw (1903).

soloprestasjoner sjelden er et tilstrekkelig grunnlag for sosialt entreprenørskap/innovasjon. Det peker også fram mot et poeng knyttet til myndighetenes rolle, både lokalt og sentralt, nemlig at de i betydelig grad må legge til rette for brede, åpne og kreative prosesser litt utenfor de vante rammene av hvordan man er vant til å jobbe. Dette fordrer sannsynligvis endring av både formelle prosedyrer og et dominerende mindset.

## På sporet av en innsikt som kan brukes til noe?

Brede, deltakende kreative prosesser handler om at mennesker både «nedenfra» og «ovenfra», som vi ofte sier, møtes likeverdig – og dermed er metaforikken om «nede» og «oppe» uhensiktsmessig. Å møtes i «øynehøyde» er et bedre bilde (Kobro & Bjørnerud, 2021; Nordaunet, 2021). Det handler om å skape ... *new ideas (products, services, and models) that simultaneously meet social needs more effectively than alternatives and create new social relationships or collaborations* (BEPA, 2010, s. 24). Sosialt entreprenørskap kan representere én mulig vei for mer sosial innovasjon i så henseende. I så fall bør det både underbygges og bygges ut – og som i enhver annen byggeprosess bør vi kjenne til hvilket materiale vi bygger med, hvilket endelig bringer oss til en beskrivelse av hva det sosiale entreprenørskapet er laget av.

En nordisk ekspertgruppe definerer sosialt entreprenørskap som innovasjoner rettet inn mot definerte *sosiale formål*; altså udekkede helse-/velferdsbehov hos identifiserte mennesker eller grupper. Entreprenørskapet gir bidrag som er *nyskapende* (TemaNord, 2015), og det drives av arbeidets sosiale resultater. Samtidig kjennetegnes det av en forretningsmodell som gjør virksomheten *økonomisk selvstendig*; det sikrer levekraft over tid. Ekspertgruppen legger videre stor vekt på at innsatsen skal ha *sterk medvirkning* med reell involvering av virksomhetens målgruppe. The European Union Commission for Employment, Social Affairs and Inclusion uttrykker denne siste dimensjonen slik:

Social innovation is not only about finding alternative solutions to gaps in the market and public sector, but it is about finding the best ways to empower people – especially deprived groups – through their active involvement in the innovative process (Sinclair et al., 2018, s. 2).

Den nordiske ekspertgruppen peker til sist på at entreprenørskapet som regel preges av samarbeid *på tvers av fagfelt* og sektorer. Det er kjent at innovasjonsimpulser ofte oppstår og trives best i kunnskapsfelt og i kunnskapskulturer preget av ulikhet (Ekelund, 2019; Drucker, 1985; Aasen & Amundsen, 2011; Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Tverrfaglighet og samarbeid på tvers av kompetansemiljøer og tradisjoner er derfor en styrke for entreprenørskapet. I praksis er ikke det så lett. Entreprenører med nye ideer og initiativ som utfordrer bestående praksis, møter ofte et system av sektorer, siloer, profesjoner og institusjonelle vaner.

## Innovasjoner understøttet av samskaping

Når vi nå har pakket opp det sosiale entreprenørskap i en rekke komponenter, er det på tide å montere det hele sammen på en måte som gjør at det kan brukes. Det er krevende, men det virker lovende når det lykkes (Kobro, 2019).

Det er rikelig dokumentert at sosialt entreprenørskap gjerne utspiller seg i møter mellom interessenter og logikk fra flere ulike sektorer og kompetanser (Dees, Emerson & Economy, 2002; Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Nicholls, 2008; Eimhjellen & Loga, 2016; Kobro, Borg, Karlsson & Vike, 2019; Ekelund, Andvig & Kobro, 2019; Kobro & Bjørnerud, 2021). *In social entrepreneurship, the innovations are often blurring the boundaries between the three sectors: state, market and civil society* (Andersen & Hulgård, 2016). Vil man krysse kompetanser og profesjoners ulike forståelser av problemers årsak og aktuelle løsninger, må man sørge for at mennesker møtes på arenaer og i aktiviteter som stimulerer diversitet.

When people talk about social enterprise or talk about social entrepreneurs, they just focus on the individuals. The work and the people that we meet is not about an individual doing any one thing, it's about people collectively coming together to affect change in their community for the wider benefit (Sinclair, 2018, s. 1323).

Hvis alle tenker likt, eller er sosialisert i samme virkelighetsforståelse, spiller det liten rolle hvor mange man samler. I et innovasjonsperspektiv er det bedre om man samler tre som tenker ulikt, enn 300 som tenker likt.

Nå kan det hevdes at det å samarbeide på tvers av sektorer er selve DNA-et i den norske samfunnsmodellen (Tranøy & Østerud, 2001). I lys av dette er det derfor litt overraskende at en modell som nettopp bygger på tverrgående samarbeid, frambringer så få sosiale entreprenørielle virksomheter. Det kan reises spørsmål om den klassiske og konvensjonelle samarbeidsformen vi kjenner i norsk samfunnsliv, er blitt så godt innarbeidet at den i seg selv undergraver praksisformer med *andre* tverrforbindelser. Nobelprisvinner i økonomi, Elinor Ostrom (2009), pekte allerede i 1965 på hvordan entreprenører bak offentlige sosiale reformer og innovasjoner brukte samarbeid og kontakter på tvers, *ut over eksisterende samarbeidsformer*, som strategi. Hun pekte tidlig på at kombinasjoner av nye tverrgående kontakter ofte gir langt bedre resultater enn om utfordringer forsøkes løst gjennom tradisjonelle modeller og samarbeidsformer. Også samarbeidsmodeller kan bli konforme. En montering av sosialentreprenørskapets komponenter; sosialt formål, innovasjonshøyde, selvstendig økonomi, medvirkning og tverrfaglighet, krever kompetanse, interesse og ressurser fra mange deler av samfunnet. Spørsmålet må da naturlig stilles om vi har et velferdssystem hvor vi ofte og oppriktig nysgjerrig møtes på tvers av kompetanser, profesjoner og interesser?

## En ny logikk for bedre og bredere samarbeid

Tiltakende etterspørsel etter sosial innovasjon og entreprenørskap kan ende opp som tomme ord og slag i luften om vi ikke skaper plass for slikt entreprenørskap. Vi har organisert velferdssamfunnet på en måte hvor offentlig sektor utgjør en avgjørende ramme for sosialt entreprenørskap. Mange sosiale entreprenører strever med å finne sin plass i dette forholdsvis profesjonsdominante og forvaltningsmessig fragmenterte systemet (Kobro, 2017, 2019b). Vanene stikker dypt. I flere tiår etter krigen var offentlig sektor preget av planstyring; en forvaltning med forutsigbarhet og planmessighet som bærende verdier. Et planleggende og kontrollerende byråkrati er gradvis bygget opp og ut, men gradvis utviklet det seg en supplerende forståelse,

inspirert av amerikanske teorier og ledelsesprinsipper, skapt for å håndtere kompleksitet og sammensatte kvalitetskrav (Hood & Dixon, 2015; Rønning, 2021; Vike, 2004; Ansell & Torfing, 2021). Prinsippene ble ganske ukritisk konvertert til offentlig sektor – det vi i dag kjenner som New Public Management (NPM) (Hood & Dixon, 2015). Verdiene fra NPM slo inn som dominerende ledelses- og organisasjonsprinsipper i de fleste av velferdsstatens tjenestoområder.<sup>13</sup> Et tredje verdsett som delvis står opp i kontrast til de to ovenstående, er i ferd med å vokse fram. Det handler om å sette borgernes, kundenes eller brukernes sammensatte behov i sentrum av tjenesters design og produksjon – eller retttere; det er relasjonene mellom mennesker som bruker velferdstjenester og dem som tilbyr dem, som står i sentrum. Den som best forstår sosiale behovs kompleksitet, er innbyggeren selv. Hun må derfor være med som aktiv deltaker i planlegging og produksjon. Det var Elinor Ostroms forståelse og dokumentasjon av borgernes roller som premissleverandører for produksjon, inklusive tjeneste- og produkt*innovasjoner* som ga grunnlag for hennes nobelpris. Hun viste hvordan vanlige borgere kan være kilder til offentlige innovasjoner ved at de, under gitte betingelser, kan fylle rollen som endringsagenter og at det å krysse fag- og sektorgrenser på mange måter er folks naturlige atferd. Å dele livet opp i faglige komponenter og divisjoner er både byråkratiets og markedets måte å håndtere virkeligheten på. Sosiale entreprenører gjør det ikke. De er aktører som lar ting henge sammen slik det oppleves at de gjør i «virkeligheten». De trives dårlig med å bli tvunget inn i administrative/byråkratiske rammer. Fordi sosiale problemer er sammensatte både i årsak og løsning, finner sosiale entreprenører relevant kunnskap, inspirasjon og ideer hos personer og i miljøer mange steder. I brede partnerskap settes nye og nyttige løsninger sammen, i tillit.

En slik fremgangsmåte skaper andre problemforståelser og det avstedkommer andre ideer til løsninger enn byråkratiet og markedet tilbyr alene. Noe av det mest utypiske, og derfor ofte provoserende sett med blikket innover mot den sektorinndelingen vi er vant til å tenke på om velferd, er sosial-entreprenørskapets blanding av idealisme og humanitet. Vi må derfor se litt nærmere på den miksen.

---

13 Se blant annet omtale av dette i Rolf Sundes kapittel om barne- og familiepsykiatrien i kapittel 13.

## Humanisme og penger

*Not all social entrepreneurs are engaged in social businesses*, sier en av pionerene på feltet, en annen nobelprisvinner; Muhammad Yunus (fredsprisen i 2006) (Yunus, 2009, s. 32). Men selv om ikke alle sosiale endringsagenter velger å etablere kommersiell virksomhet, griper likevel mange til økonomiske forretningsmodeller for å sikre bærekraft (Nyssens, 2006; Kerlin, 2010; Ridley-Duff & Bull, 2011; Defourny, Hulgård & Pestoff, 2014; Hulgård & Andersen, 2015; Kobro et al., 2017; Kobro, 2019; Eimhjellen & Loga, 2016; Sivesind, 2008). De modellene de utvikler, er likevel utypiske i et markeds-perspektiv. De er ... *a fundamental new way of doing business* (European Commission, 2015, s. 6). Miksen av humanitære og økonomiske verdier smaker ikke like godt for alle. Humanisme og penger oppfattes å høre til hver sine verdener. En innblanding av kjøp og salg i entreprenørskapet forstyrer derfor bildet for dem som ønsker å forstå verden i enkle modeller. Det blir «rotete» å forholde seg til sosiale entreprenørielle virksomheter dersom vi bare har tre sektorer å velge mellom; privat, offentlig og ideell/frivillig sektor. Da havner entreprenørskap på velferdsområdet raskt i gruppe med private velferdsaktører, eller til og med som *velferdsprofitører*. Men forenklinger fortegner ofte virkeligheten. Praktisk orientert sosialt entreprenørskap passer ikke inn i en tredeling av verden.

Mange sosiale foretak springer ut av ideelle organisasjoner eller foregår innenfor rammen av dem. Kirkens Bymisjon har et arbeidstilbud for sterkt rusmiddelbelastede personer hvor ulike aktiviteter (rydding og utendørs renhold, produksjon av notatbøker og glassengler, m.m.) frembringer produkter og tjenester som selges i privatmarkedet med en prislapp. Tjeneren hjelper personer med tunge rus- og psykiatriutfordringer til rusfrie dager og helse gjennom økt selvrespekt. Pengene de tjener, føres tilbake til dem selv etter en fastlagt modell hvor deltakerne får en dagslønn etter innsats under det som startet under merkelappen «Lønn som fortjent». Salg av ulike gate-magasin i en rekke norske byer er organisert på lignende måte, halvparten av salget går direkte til selgeren. En rekke frivillige organisasjoner driver økonomisk virksomhet med lønnet personell og med inntekt fra salg av produkter og tjenester. Frelsesarmeens Fretex er et velkjent eksempel, mange andre er så nyskapende og entreprenørielle at de uten videre faller trygt innenfor begrepet sosialt entreprenørskap. Men er de da ikke likevel en del av frivil-



lig sektor? Ja, hvis vi må tviholde på sektormodellen, men må vi det? Kanskje er det riktigere å si at det er sosial entreprenøriell virksomhet innenfor rammen av en frivillig organisasjon – et annet sted kalt «den nye frivilligheten» (Kobro, 2021). Et annet utviklingstrekk som kan forstyrre vår forståelse av samfunnet i tre avgrensede sektorer, er at den vanligste inntektskilden til sosiale entreprenørskapsforetak i Europa er avtaler med lokale myndigheter/kommuner og andre offentlige kunder (European Commission, 2015). I det hele tatt er kontakten og grensdragningene mellom sosiale entreprenører og den kommunen der aktiviteten deres utspiller seg, ofte så flytende at det er kunstig å plassere partene i hver sine sektorer (Brøgger, 2017; Eimhjellen & Loga, 2016). Å fortolke samfunnet i tre sektorer fungerer stadig dårligere som analytisk grunnlag for å forstå hva sosiale entreprenører er, hva de gjør og hvilken rolle de kan spille i velferdssamfunnets transformasjon. Velferdssamfunnet er kanskje fortsatt juridisk, politisk og delvis finansielt organisert i tre sektorer, men i praksis – slik de ulike aktører opererer, de arenaene som brukes og den aktiviteten som utspiller seg der, det har i betydelig grad sprengt rammene for sektorsamfunnet. Så selv om institusjonell logikk og vaner fra sektorsamfunnet fortsatt preger formelle bestemmelser og rammer i samfunnet, samsvarer slik logikk stadig dårligere med den praksisen som utspiller seg der.

«Kom som du er – og bli som oss», er en lite egnet holdning å møte innovasjonsideer med. Det er interessant å registrere at både politisk ledelse og velferdsforvaltningens ledelse ønsker partnere som utfordrer sektorlogikken, men når de originale innspillene kommer, virker de i mindre grad villige til å slippe til alternativer.

«Vi lever framlengs, men forstår baklengs», sa salige Kierkegaard. Det er ingen tvil om at vi gjennom mange tiår har holdt det gående med å organisere helse og velferd i avgrensede sektorer – kognitivt, politisk og finansielt, mens sektorene i realiteten er i ferd med å flyte over i hverandre i nye hybride operative løsninger. Sett gjennom sektorsamfunnets prisme, må sosialt entreprenørskap enten være ideelt, kommersielt eller offentlig.

## En entreprenøriell innsats på tre nivåer

Hvis vi nå fortsetter å bevege oss mot hva entreprenørskapet gjør på velferdsområdet, vil det kunne være nyttig å identifisere dette på tre ulike nivåer. De tre handler om hvor og hvem de retter sin aktivitet mot; om de retter seg mot enkeltindivider, organisasjoner og lokalsamfunn, eller mot samfunnet som helhet. Inndelingen er gjort for oversiktens skyld, i virkeligheten finnes det rikelig av eksempler på at sosiale entreprenører krysser grenser mellom disse nivåene. Entreprenører har ofte den karakteren – de liker å krysse grenser.<sup>14</sup>

Typisk for mange entreprenører på helse- og sosialområder er at de er rigget for å løfte enkeltmennesker. *Medarbeiderne AS* er «Et snilt lite selskap. Vi ansetter ikke folk for å levere tjenester, vi leverer tjenester for å ansette folk», sier de om seg selv. Bedriften henter glass, metall, elektronikk og annet spesialavfall fra privatadresser i Stor-Oslo gjennom en abonnementsordning. Mennesker med rusbakgrunn sliter ofte med å få jobb. Risikoen for tilbakefall er høy, særlig blant de som er uten arbeid. *Medarbeiderne AS* tilbyr meningsfullt lønnet arbeid eksklusivt til mennesker med ruserfaring som selv i stor grad er med på å organisere og utforme tjenesten. *Monsterbedriften AS* har et lignende opplegg. De ansetter kun personer som av ulike årsaker har problemer med å finne plass i det ordinære arbeidsmarkedet på bakgrunn av personlige utfordringer knyttet til helse og livsstil. For mange handler dette om vold og utagerende atferd. De har mye energi, for å uttrykke det slik, og det er ikke alltid den har vært kanalisert i sunne eller lovlige former. «Gjennom å gi tillit, støtte og klare rammer, får arbeidstakerne mulighet til å vise sine ressurser og det de kan bidra med. De som kommer til oss gjør arbeidet selv, men vi er med som støttespillere», sier initiativtakerne. Fokuset for begge de to firmaene ovenfor er å bygge virksomheten på den enkelte arbeidstakerens ressurser hvor målgruppen er sterkt involvert i drift og utvikling. Folk er ressurser, ikke problemer.

Ikke alle sosiale virksomheter handler om å skaffe folk arbeid, selv om «arbeidslinja» er det området hvor sannsynligvis flest sosiale entreprenører opererer innenfor, både internasjonalt og i Norge (Spears & Bidet, 2005;

14 Vi gjør i dette kapittelet ikke noe nummer av å beskrive hvilke organisasjonsformer sosiale entreprenører kan velge, og hvilke de velger. Se en slik redegjørelse i Kobro et al. (2017) og Kobro (2019).

European Commission, 2015; Loga, 2017; Kobro et al., 2017) *Blues Factory AS* bruker musikk og opplevelser med å spille i band som grunnlag for å gi innsatte i norske fengsler, løslatte, og ungdom som av ulike grunner faller utenfor ordinære utdannings- og arbeidslivsløp, opplevelse av tilhørighet. Deltakerne blir også her sett som en ressurs i stedet for et problem. Blues- og rockemusikere brukes som instruktører og støttespillere både innenfor og utenfor soningsinstitusjoner. Initiativtakeren er selv en bluesmusiker med rulleblad. *Aktivitetsdosetten* er et entreprenørielt tilbud med tydelig helseprofil. Virksomheten retter seg mot eldre på institusjon. De tilbyr en metode for å øke aktivitet for beboere på sykehjem, tilpasset beboernes individuelle interesser og behov. «Dosetten», som består av den daglige aktivitet, lages med aktiv brukervedvirkning. Foretaket sier selv at slik individuelt tilpasset aktivitet har helsegevinst på linje med farmasøytisk medisin. Tjenesten er utviklet i tett samarbeid med kommunale sykehjem, og det fungerer mer eller mindre som en integrert del av sykehjemmenes tilbud.

Noen sosiale entreprenørielle virksomheter retter sin innsats mot organisasjoner og systemer mer enn mot enkeltindivider direkte, som ovenfor. *Sykehusklovnene*, tidligere nevnt, arbeider for å fremme helse og glede for barn som er pasienter ved norske sykehus. Selv om bedre hverdager for barn på sykehus er «slutt målgruppa», retter virksomheten seg mot helseforetak. *JodaCare AS* retter også sin innsats mot organisasjoner; kommunale tjenester for hjemmeboende mennesker med hjelpebehov er deres kunder. Når gründeren bak selskapet oppdaget hvor vanskelig det var å kommunisere effektivt med ulike deler av det kommunale tjenesteapparatet om forhold knyttet til hennes egen pleietrengende mor, fikk hun ideen om en digital tjeneste. *JodaCare* tilbyr kommuner en digital løsning for å lette samarbeid og kommunikasjon mellom ulike offentlige hjelpetjenester, pårørende og brukere. I stedet for å kommunisere på tvers av aktører og tjenester gjennom notatbøker på brukerens kommode, nattbord eller i telefonanrop som «aldri besvares», kommuniseres det i dag mer friksjonsfritt over en felles digital plattform. Løsningen ville aldri latt seg realisere innenfor en av de berørte sektorene alene, forklarer gründeren. Samarbeid på tvers av fag, sektorer og interesser, med brukernes behov og preferanser i sentrum, er en bærende idé bak løsningen.

Det tredje nivået som sosiale entreprenører kan operere på, er samfunnet som helhet. *Forandringsfabrikken* begynte som endringsagenter i 2008,

med formål om å forandre norsk barnevern. «Ideen er enkel og effektiv: Hvis vi lytter til hva barn og unge sier er nyttig, og hva som må forandres, så får vi systemer som gir bedre hjelp», sier de.<sup>15</sup> Virksomheten har etter oppstarten engasjert seg på flere velferdsområder; skole, psykisk helse, vold og overgrep, og andre kommunale oppvekstområder. I Forandringsfabrikken er det barn og unges egne erfaringer som er den mest sentrale ressursen i arbeidet. De arbeider med å endre nasjonale lover, kommunale forvaltningssystemer og en rekke andre rammebetingelser. De siste årene har Forandringsfabrikken fokusert mye på barn/ungdoms psykiske helse. Barn med egne erfaringer fra offentlig psykisk helsetjeneste har god kunnskap om tjenesten, de har derfor både ideer og klare råd til hva som kan gjøres annerledes og bedre med tjenestene, enten det er skolehelsetjeneste, PPT, BUP, utekontakt eller annet. Organisasjonen har sin egen metode som de kaller *forandringsmetodikk*, hvor barn/unge som de kaller «proffer», spiller sentrale roller som påvirkere og endringsagenter, og det er systemet som må endres, ifølge «proffene».

## Utvikling eller avvikling?

Det har de siste 30–40 årene foregått en dreining av europeiske velferdsstater mot økt privatisering og individualisering. Trenden har skapt et annet rammeverk for sosiale ildsjeler enn det som var tilfellet i den statlig dominerte, universelle velferdsstatsmodellen som preget hele Europa etter den andre verdenskrigen (Titmuss, 1987; Esping-Andersen, 1990; Vike, 2004, 2018). Utover på 70-tallet begynte de europeiske velferdsstatssystemene å smuldre opp – unntaket var Norden (Borzaga & Santuari, 2003; Enjolras et al., 2021). Det ble lagt større vekt på individuelt ansvar, på bekostning av offentlig kollektivt ansvar for alle innbyggernes velferd. En rekke tilbud for befolkningens helse ble privatisert – det utviklet seg mange steder en «velferdsindustri». Vi har ikke sett dette i samme grad i Norge. De endrede betingelsene i europeiske velferdsstater førte til at det åpnet seg et nytt handlingsrom for initiativer «nedenfra» – heller ikke dette har vi sett i Norge. De to forholdene henger sannsynligvis sammen. Det har i liten grad vært plass til entrepre-

---

15 [www.forandringsfabrikken.no](http://www.forandringsfabrikken.no)

nørielle initiativer utenfor de etablerte rammene i velferdssektoren – før nå. *The times they are a'changin'*<sup>16</sup> «De siste tiårene har vært en gyllen periode for norsk økonomi, også for offentlige finanser. Viktige økonomiske trender har pekt vår vei. Nå brytes trendene», sto det å lese i den forrige Perspektivmeldingen (Meld. St. 29 (2016–2017)), uten at den løftet behovet for (sosial) innovasjon særlig høyt. Perspektivmeldingen 2020 var tydeligere på dette: «Samarbeid mellom offentlig og privat sektor gjennom anskaffelser, tjenesteleveranser og partnerskap er svært viktig for å bidra til økt innovasjon i offentlig sektor» (Meld. St. 14 (2020–2021), s. 334). Men politiske forventninger, ønsker og signaler er én ting – hva som skjer i praksis, er en annen. Det er dette vi har forsøkt å tydeliggjøre i dette kapittelet. Hvordan vil så dette utvikle seg framover? La oss avslutte med å driste oss til noen frampek.

I debatten om velferdssamfunnets framtid finner vi to posisjoner (Enjolras et al., 2021). Den ene handler om å legge vekt på effektivisering og innsparing, og privatisering oppfattes gjerne å være en farbar vei. Privatisering kan bevege velferdssamfunnet i retning av økt frivillighet eller mot mer kommersielle tjenester. Begge er uttrykk for privatisering, og kombinasjoner av dem er mulig (Gilbert, 2002; Borzaga & Santuari, 2003; Hulgård, 2010). Den andre retningen vektlegger behov for mer medbestemmelse, direkte demokrati, solidaritet og brukerstyring (Hart, Laville & Cattani, 2010; Hulgård & Andersen, 2015; Pestoff, 2009; Andersen et al., 2018, Kobro, 2018; Russell, 2020). I begge posisjonene kan det åpne seg nye rom for sosialt entreprenørskap (Torfing, Sørensen & Røiseland, 2017; Ansell & Torfing, 2021). Dagens oppmerksomhet om sosialt entreprenørskap kan med andre ord åpne dører, både for mer effektivitet og billigere løsninger, eller mot mer borgermedvirkning, brukermakt og demokrati. Dette paradokset kan gi grobunn for å spørre om sosialt entreprenørskap i så fall er et spesielt egnet bidrag i en transformasjon av dagens velferdssystem, eller om det like mye kan være et skritt mot en gradvis avvikling. En leting etter gode svar på det spørsmålet bør etter vår vurdering sette søkelys på det praksisfeltet hvor sosiale entreprenører både utfordrer og blir utfordret. Bedre enn å diskutere fenomenet prinsipielt eller føye til stadig mer retoriske virkemidler, er det

---

16 Bob Dylan.

etter alle solemerker om vi fokuserer på hva de sosiale entreprenørene *gjør* og hvilke *virksomheter* aktiviteten har (Defourny, Hulgård & Pestoff, 2014; Ridley-Duff & Bull, 2011; Andersen et al., 2018; Ansell & Torfing, 2016, 2021; Russell, 2020). Det er sannsynligvis bare én måte å finne ut om velferdsentreprenører skaper innovasjon og fornyelse, og det er å se om virkningene av deres aktivitet er ny, nyttig og om det blir nyttiggjort. En slik praksisnær tilnærming vil være avhengig av begreper og språkbruk med best mulig presisjon. *The proof of the pudding is in the eating*, sies det – og det gjelder sannsynligvis mange ting i samfunnet, også det sosiale entreprenørskapet. *Just do it*, er det en skoprodusent som sier, og hvis vi parafaserer det videre med kapittelittelens bibelske bilde, er det slik at vi bør smake den nye vinen, ikke bare snakke om den. Den *kan* representere et nytt smaks- og næringstilskudd i velferds-samfunnet. Den bør i så fall helles over i nye forberedte og forbedrede strukturer og modeller, tilpasset entreprenørskap og innovasjon. Å helle den nye vinen i gamle sekker er uansett, med bibelsk autoritet, sannsynligvis en dårlig løsning.

## Referanser

- Andersen, L.L. & Hulgård, L. (2016). Social Entrepreneurship: Demolition of the Welfare State or an Arena for Solidarity? I L. Lundgaard Andersen, M. Gawell & R. Spear (Red.), *Social Entrepreneurship and Social Enterprises: Nordic Perspectives*. (s. 22–40). Routledge.
- Andersen, L.L., Espersen, H.H., Kobro, L.U., Kristensen, K., Skar, C. & Iversen, H. (2018). *Demokratisk innovasjon. Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Universitetet i Sørøst-Norge/SESAM/KS. Skriftserie 24:2018.
- Andreassen, T.A. (2011). Innovasjoner som kjempes fram: Fra politisk nytenking til institusjonell nyskaping. I H.C.G. Johnsen & Ø. Pålshaugen (Red.), *Hva er innovasjon? Perspektiver på innovasjonsforskning* (s. 270–289). Høyskoleforlaget.
- Ansell, C. & Torfing, J. (2016). *Handbook on Theories of Governance*. Edward Elgar Publishing.
- Ansell, C. & Torfing, J. (2021) *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge Studies in Comparative Public Policy. Cambridge University Press.
- Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Ayob, N., Teasdale, S. & Fagan, K. (2016). *How social innovation 'came to be': Tracing the evolution of a contested concept*. Cambridge University Press.  
<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-social-policy/article/how-social-innovation-came-to-be-tracing-the-evolution-of-a-contested-concept/CC8DCF59DC5268FCC0DEEDF883DB9E09>
- BEPA – Bureau of European Policy Advisers (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. European Commission.
- Borzaga, C. & Santuari, A. (2003). *New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship*. The Non-profit Sector in a Changing Economy.
- Brøgger, B. (2017). *Sosialt entreprenørskap i Norge*. Cappelen Damm Akademisk.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). *Defining social innovation: A deliverable of the project: «The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe»*. European Commission – 7th Framework Programme. European Commission, DG Research.
- Christensen, C.M., Baumann, H., Ruggles, R. & Sadtler, T.M. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*. [http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change\\_2006.pdf](http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/10/Disruptive-Innovation-for-Social-Change_2006.pdf)
- Dees, J.G., Emerson, J. & Economy, P. (2002). *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. John Wiley & Sons.
- Defourny, J. & Nyssens, M., (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32–53.

- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). The EMES Approach of Social Enterprise in a comparative perspective. *EMES WP WP*. [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
- Defourny, J., Hulgård, L. & Pestoff, V. (2014). Introduction to the «SE Field». I J. Defourny, L. Hulgård & V. Pestoff (Red.), *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*. Routledge.
- Del Castillo, J., Khan, H., Nicholas, J. & Finnis, A. (2016). *Health as a Social Movement – Power of people in movements*. NESTA publication.
- Departementene (2018). *Samarbeid om sosialt entreprenørskap*. Rapport fra tverrdepartemental arbeidsgruppe.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Eimhjellen, I. & Loga, J. (2016). Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge. Rapport 9, 2016. Uni Research.
- Ekelund, B.Z. (2019). *Unleashing the Power of Diversity. How to Open Minds for Good*. Taylor & Francis Ltd.
- Ekelund, B.Z., Andvig, E.S. & Kobro, L.U. (2019). Co-creating housing strategies: Hosting five families with housing challenges. I M. McKergow & P. Pugliese (Red.), *The Host Leadership Field Book: Building Engagement for Performance and Results*. s. 11–20. Edinburgh: Solutions Books.
- Enjolras, B. & Strømsnes, K. (Red.) (2018). *Scandinavian Civil Society and Social Transformations. The Case of Norway. Nonprofit and Civil Society Studies. An International Multidisciplinary Series*. Springer
- Enjolras, B., Loga, J.M., Kobro, L.U. & Hauge, H.A. (2021). Social Enterprises in Norway: Models and Institutional Trajectories. I J. Defourny & M. Nyssens (Red.), *Social Enterprise in Western Europe Theory, Models and Practice*. s. 166–181. Routledge.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. University Press.
- European Commission (2013). *Guide to social innovation*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. [https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation\\_en.html](https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation_en.html)
- European Commission (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – Synthesis report*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Gilbert, N. (2002). *Transformation of the welfare state. The silent surrender of public responsibility*. Oxford University Press.
- Gustavsen, K. & Kobro, L. (2012). *Sosialt entreprenørskap som ledd i innsatsen mot fattigdom*. Telemarksforsking Rapport 305.
- Hart, K., Laville, J.L. & Cattani, A.D. (2010). *The Human Economy*. Polity Press.
- Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*.
- Hauge, H.A. & Wasvik, T.M. (2016). Social enterprise as a contested terrain for definitions and practice: The case of Norway. I Andersen, L.L., Gawell, M. & Spears, R. (Red.), *Social Entrepreneurship and Social Enterprise. Nordic Perspectives*. s. 76–92. Routledge.



- Hauge, H.A. (2017). *Mutual learning programme. DG Employment, Social Affairs and Inclusion. Host Country Discussion Paper – Norway. Social enterprise in Norway – caught between collaboration and co-optation?* Peer Review on «Fostering social entrepreneurship to tackle unmet social challenges».
- Hood, C. & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less?: Evaluating three decades of reform and change in UK central government.* Oxford University Press.
- Hulgård, L. (2007). *Sociale entreprenører – en kritisk indføring.* Hans Reitzels Forlag.
- Hulgård, L. (2010). Discourses of social entrepreneurship: variations of the same theme? I J. Defourny, L. Hulgård & V. Pestoff. (Red.), *Social Enterprise, Social Entrepreneurship, Social Economy, Solidarity Economy: An EMES Reader on the «SE Field».* Work Paper 10/01, EMES European Research Network.  
[https://base.socioeco.org/docs/wp\\_10-01\\_hulg\\_rd\\_web.pdf](https://base.socioeco.org/docs/wp_10-01_hulg_rd_web.pdf)
- Hulgård, L. & Andersen, L.L. (2015). *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon. Nordisk Ministerråd rapport: Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon. Kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Norden (s. 31–58).* Nordisk Ministerråd.
- Kerlin, J.A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas*, 21(2), 162–179.
- KMD; Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017). *Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og ideer.*
- Kobro, L.U. & Bjørnerud, A.M. (2021). *Samskapende velferdsinnovasjon – Ny kompetanse på vei mot «felleskapskommunen»?* Sluttrapport USN Skriftserien 70/2021
- Kobro, L.U., Borg, M., Karlsson, B. & Vike, H. (2019). *Recovery på banen. Gatelag som samskapende sosial innovasjon i norske kommuner.* USN, Skriftserien 16/2019.
- Kobro, L.U. (2017). Sosialt entreprenørskap i Norge – Politisk retorikk eller ny metodikk? *Stat & Styring*, 1(2017), 38–41.
- Kobro, L.U. (2018). *Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Country fiche NORWAY.* Rapport under programmet: Social enterprises and their ecosystems in Europe. European Commission.
- Kobro, L.U. (2019). *Sosialt entreprenørskap: Økt synlighet og større handlingsrom? SESAM-rapport.* Universitetet i Sørøst-Norge, Senter for Sosialt Entreprenørskap og Samskapende Sosial Innovasjon.
- Kobro, L.U. (Red.) (2018). *La oss gjøre det sammen. Håndbok i samskapende sosial innovasjon.* KS og USN/SESAM.
- Kobro, L.U., Rønnes, R., Eggen, F.W. & Skar, C. (2017). *Statlige rammevilkår på ramme alvor – Sosialt entreprenørskap i norsk offentlig kontekst.* USN skriftserie nr. 14:2017.
- Kuhnle, S. (1983). *Velferdsstatens utvikling Norge i komparativt perspektiv.* Universitetsforlaget.
- Kuhnle, S. & Selle, P. (1990). *Frivillig organisert velferd – alternativ til offentlig?* Alma Mater.
- Leadbeater, C. (2012). *It's cooperation stupid: Why Richard Dawkins, Thomas Hobbes and Milton Friedman got it wrong.* IPPR/Co-operatives UK.

- Loga, J. (2017). *Frivillighet og forretning – En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, Bergen/Oslo 2016.
- Loga, J. (2018). Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 2(1), 58–73.
- Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E., Stokstad, S. & Winsvold, M. (2016). *Sosiale entreprenører – partnerskap for nye løsninger*. Rapport 1, 2016. Uni Research.
- Meld. St. 14 (2020–2021). *Perspektivmeldingen*.
- Meld. St. 19 (2018–2019). *Folkehelsemeldinga – Gode liv i eit trygt samfunn*.
- Meld. St. 29 (2016–2017). *Perspektivmeldingen*.
- Meld. St. 30 (2019–2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*.
- Meld. St. 32 (2020–2001). *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*.
- Nicholls, A. (2008). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford University Press.
- Nordauet, O.M. (2021). I psykisk helsearbeid er relasjonen grunnlaget for helsehjelpen. *Sykepleien*. Publisert 04.05.2021. <https://sykepleien.no/fag/2021/04/i-psykisk-helsearbeid-er-relasjonen-grunnlaget-helsehjelpen>
- Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise. At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- Ogundipe, E., Borg, M., Thompson, T., Knutsen, T., Johansen, C. & Karlsson, B. (2020). Recovery on the pitch: Street football as a means of social inclusion. *Journal of Psychosocial Rehabilitation and Mental Health*, 7, 231–242.
- Pestoff, V. (2009). *A democratic architecture for the welfare state*. Routledge.
- Ridley-Duff, R. & Bull, M. (2011). *Understanding social enterprise. Theory and practice*. Sage Publications.
- Russell, C. (2020). *Rekindling Democracy. A Professional's Guide in CitizenSpace*. Cascade Books, Eugene, Ogon. USA.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Selle, P. (1992). Voluntary organisations and the welfare state: The case of Norway. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(1), 1–15.
- Selle, P. (1996). *Frivillige organisasjoner i nye omgjevnader*. Alma Mater.
- Selznick, P. (1957). Leadership in administration: A sociological interpretation. *Harper & Row*, 62, 67–68.
- Sinclair, S., Mazzei, M., Baglioni, S. & Roy, M.J. (2018). Social innovation, social enterprise, and local public services: Undertaking transformation? *Social Policy & Administration*, 52(94), 1317–1331.
- Sivesind, K.H. (2008). *Halvveis til Soria Moria – ikke-kommersielle velferdstjenester, politikkenes blinde flekk?* Institutt for samfunnsforskning/Institute for Social Research.
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A.L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

- Spears, R. & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: A descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(2), 195–231.
- Teasdale, S. (2011). *What's in a name? Making sense of social enterprise discourses*. Public Policy and Administration.
- TemaNord (2015). *Social entrepreneurship and social innovation. Initiatives to promote social entrepreneurship and social innovation in the Nordic countries*. TemaNord. Nordisk Ministerråd Copenhagen.
- Thompson T., Knutsen, T., Johansen, C., Borg, M. & Karlsson, B. (2019). *Gatelagsfotball som Recovery på banen – «Verdens beste ettervern?»*. Forskningsrapport nr. 1. 2019. Universitetet i Sørøst-Norge, Senter for psykisk helse og rus.
- Titmuss, R.M. (1987). *The philosophy of welfare: Selected writings of Richard M. Titmuss*. Edited by Brian Abel-Smith and Kay Titmuss. Allen & Unwin.
- Torfin, J., Sørensen E. & Røiseland, A. (2017). *Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits and ways forward*. Administration and Society.
- Tranøy, B.S. & Østerud, Ø. (Red.) (2001). *Den fragmenterte staten. Reformen, makt og styring*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Vike, H. (2004). *Velferd uten grenser. Den norske velferdsstaten ved veiskillet*. Akribe.
- Vike, H. (2018). *Politics and bureaucracy in the Norwegian welfare state. An anthropological approach*. Palgrave Macmillan.
- Wallace, J. (2013). *The rise of the enabling state: A review of policy and evidence across the UK and Ireland*. Carnegie Trust.
- Yunus, M. (2009). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. Public Affairs.
- Østerud, Ø., Engelstad, F. & Selle, P. (2003). *Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen (1998–2003)*. Gyldendal.
- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2016) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal Akademisk.