

## Sammendrag

Denne rapporten belyser etablering av sosialt entreprenørskap i en kommunal- og fylkeskommunal kontekst. Prosjektet har en kvalitativ tilnærming som inkluderer intervju med sosiale entreprenører, offentlige aktører og inkubatormiljøer. Formålet er å avdekke utfordringer i samspillet mellom aktører i ulike sektorer, potensialer for samarbeid og muligheter for å utvikle og tilrettelegge for en bedre politikk for sosialt entreprenørskap. Analysen omfatter også et komparativt element der det norske datamaterialet sammenlignes med policyutviklingen på feltet i Danmark, Storbritannia og Spania. Prosjektets tilnærming vektlegger fire perspektiv: 1) Sosiale entreprenørers perspektiv, 2) offentlige arbeidsgiveres perspektiv, 3) juridiske rammebetingelser og 4) erfaringer fra andre europeiske land. Det er altså den lokale konteksten som står sentralt og samspillet mellom lokale sosiale entreprenører, ideelle organisasjoner, investor- og inkubatormiljø og deres kontakt med lokale politikere, bestillere- og kontraktsansvarlige i det fylkeskommunale NAV-kontoret, ansatte innen ulike sektor i kommuner og i samarbeidsplattformer mellom offentlig og frivillig sektor.

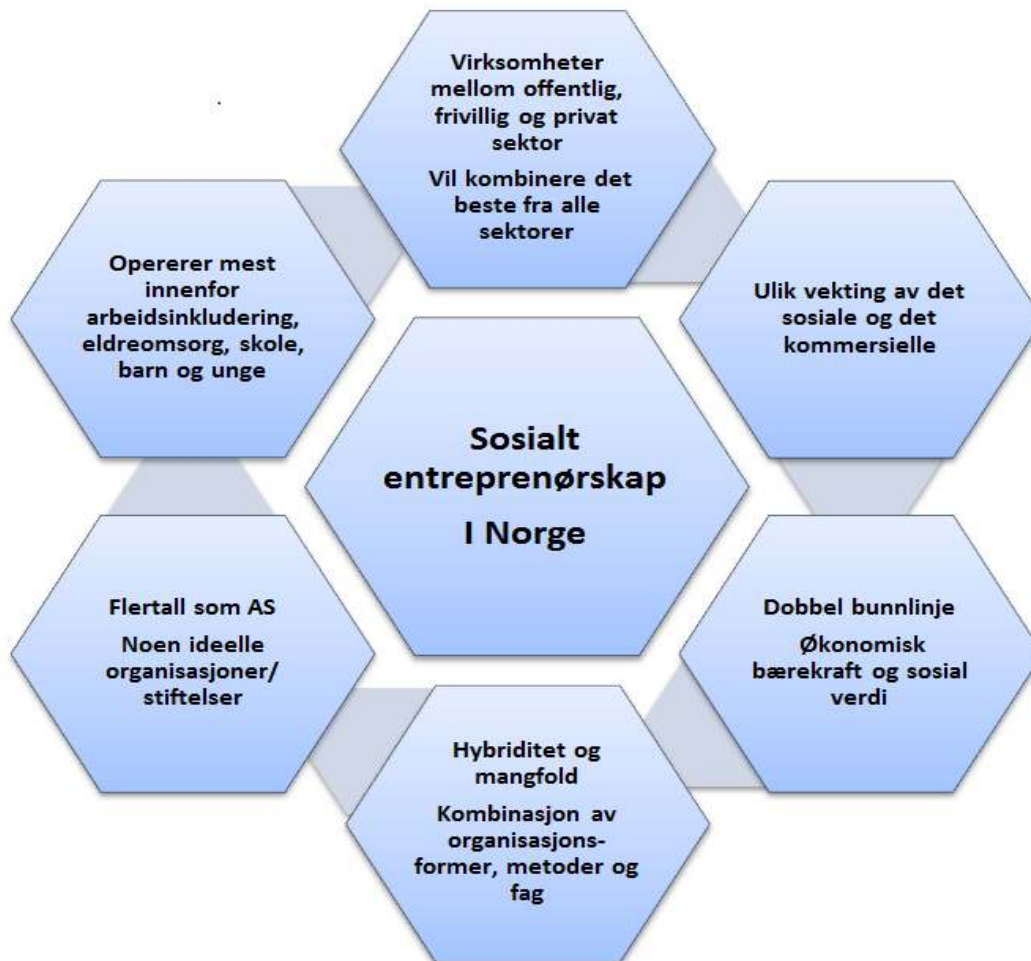
### Hva er sosialt entreprenørskap?

De siste 15 årene har sosialt entreprenørskap fått økende oppmerksomhet, særlig i USA og sør-europeiske land, men gradvis også i Skandinavia. Sosialt entreprenørskap handler om å utvikle, organisere og skalere innovative løsninger på samfunnsproblemer, og innebærer en kobling av sosiale formål med forretningsmessige mål og metoder. Slike organisasjoner omtales derfor gjerne som hybride organisasjoner som opererer med en dobbel bunnlinje og de befinner seg i spennet mellom privat, frivillig (ideell) og offentlig sektor. De kombinerer således også verdier, handlingsnormer og logikker som tradisjonelt har tilhørt hver sin sektor. Som felt er sosialt entreprenørskap preget av et stort mangfold og uklare rammer. Variasjonen handler blant annet om at de adresserer forskjellige samfunnsområder, de anvender ulike organisasjonsformer og de varierer i hvordan de vektlegger de sosiale versus de økonomiske dimensjonene. Dette mangfoldet gjør det vanskelig å gi en entydig definisjon av denne typen virksomheter, ettersom de befinner seg innenfor ulike typer institusjonelle rammer.

Hva slags samfunnseffekt virksomhetene tilbyr kan variere stort. De kan for eksempel produsere alternative velferdstjenester som blir kjøpt av offentlige aktører, eller de kan bidra med sysselsetting av grupper som ellers kan være utsatt for ekskludering fra arbeidsmarkedet. Som fenomen er ikke sosialt entreprenørskap noe helt nytt. Det nye ligger i selve begrepet og den økende oppmerksomheten det har fått de senere år. Feltet er drevet frem av engasjerte pionerer og ildsjeler. I dag tiltrekker sosialt entreprenørskap seg stadig nye aktører fra ulike sektorer i samfunnet, det vokser frem forskjellige faglige perspektiver

innen flere forskningsdisipliner og fenomenet får økende oppmerksomhet på den politiske arena.

**Figur 1:** Sosialt entreprenørskap i Norge



I mange europeiske land og i organ som OECD og EU-kommisjonen har det særlig i kjølvannet av finanskrisen blitt utviklet politiske handlingsplaner, lovgivning og tilskuddsordninger for utvikling av sosialt entreprenørskap. Det synes nå å være en økende aksept, også i Norge, for at sosialt entreprenørskap representerer en innovativ kraft og kan representere en kobling av det beste fra privat og frivillig sektor og utgjør et potensial som supplement til offentlig velferdsproduksjon. Det foretas derfor initiativ for tilrettelegging for sosialt entreprenørskap i mange europeiske land. En slik politisk oppmerksomhet har gradvis også kommet til Norge, selv om sosialt entreprenørskap likevel må anses som relativt nytt i Norge sammenlignet med andre europeiske land.

## Sosiale entreprenørers ulike organisasjonsformer

Sosialt entreprenørskap befinner seg i skjæringspunktet mellom frivillig og privat sektor, og de inngår ofte i kontrakter med offentlig sektor. Som et mangfoldig felt av organisasjoner befinner de seg mellom tre samfunnssektorer. Virksomhetene benytter flere ulike organisasjonsformer som frivillig organisasjon, stiftelse, samvirkeforetak, aksjeselskap, investeringsselskap eller offentlig virksomhet. Valg av organisasjonsform har betydning for hva slags samfunnssektor de tilhører og således også hva slags institusjonelt rammeverk de må forholde. Organisasjonsformen synes også å ha betydning for hva slags nettverk de inngår i, blant annet nærheten til ideell versus privat sektor. Frivillige organisasjoner, samvirker og stiftelser har en sektortilknytning til tredje (frivillig) sektor. I privat sektor finner vi aksjeselskap, investeringsselskap og ideelle aksjeselskap, mens man i offentlig sektor finner offentlige virksomheter. Virksomhetene finansieres ofte fra flere hold og ofte en kombinasjon av ulike inntektskilder. Foruten salg av egne produkter og tjenester kan de motta offentlige tilskudd, inngå kontrakter med det offentlige, de kan motta gaver fra private givere eller inngå i en investors portefølje, eller de kan inngå i støtteordninger med ideelle organisasjoner.

I tabellen under gis enkelte eksempler på sosiale entreprenører som har vært blant de mer synlige i Norge. Eksemplene i tabellen er valgt for å illustrere diversiteten i feltet av norske sosiale entreprenører, og variasjonen de har i både organisasjonsform, produkt, kunder, finansieringskilder, nettverk, og tilknytning til offentlig, privat og frivillig sektor.

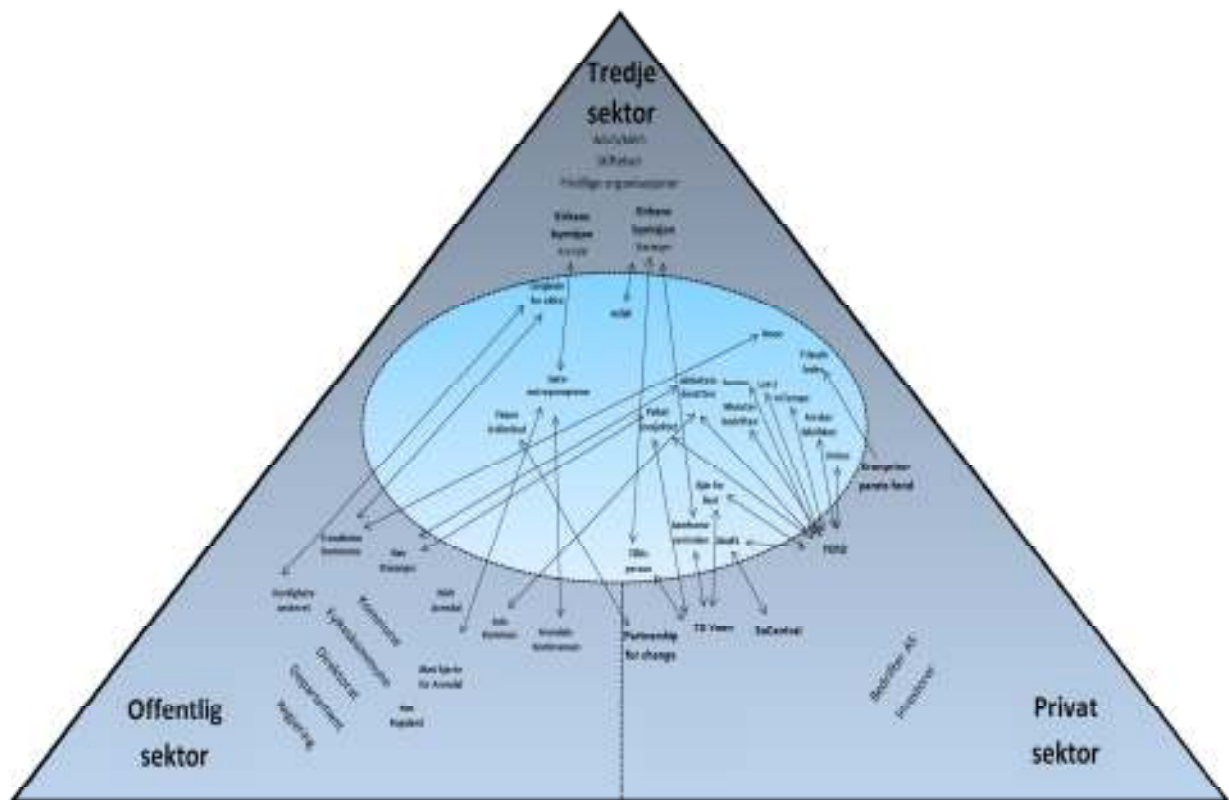
**Tabell 3:** Eksempler på sosiale entreprenører i Norge

Organisasjon	Beskrivelse, område	Organisasjonsform	Støtte fra investor	Produkt/«kunde»
Forskerfabrikken	Barn og unge, Stimulere interesse for realfag og vitenskap	Vanlig AS	Ferd SE, Ashoka Fellow	Salg av bla. kurs og julekalendre til privatpersoner
Pøbelprosjektet	Barn og unge som er utenfor. Få tilbake i jobb eller utdanning	Ideelt AS	Ferd SE, Ashoka Fellow, Kronprinsparets Fond	NAV, privatpersoner og bedrifter
Forandringsfabrikken	Barn og unge, ulike områder (barnevern, psykiatri, skole m.m)	Tidligere ideelt aksjeselskap, nå stiftelse	Ferd SE, Ashoka Fellow, Årets sosiale entreprenør 2010	Selger foredrag, seminardeltakelse, rådgivning til offentlig sektor
Noen AS	Eldre	Vanlig AS	Ashoka Fellow, Kavlifondet, Årets sosiale entreprenør	Salg av pårørendetjenester for demente (private kunder)
Asfalt	Rusmisbrukere	Tidligere ideell organisasjon, nå stiftelse	Etablert av Kirkens Bymisjon. Ferd SE, TDVeen m.fl	Salg av gatemagasin (private kunder)

I Norge er det ikke utformet et eget regelverk tilpasset sosialt entreprenørskap eller sosiale virksomheter slik det er gjort i enkelte europeiske land. De må tilpasse seg det eksisterende institusjonelle landskapet og juridiske forhold på det området de opererer. I Norge synes flertallet av dem å være organisert som vanlige aksjeselskap eller som ideelle aksjeselskap, noe som plasserer dem i privat sektor og ofte i nær tilknytning til en privat investor som for eksempel Ferd SE eller Kronprinsparets Fond. En mindre del er organisert som stiftelser eller frivillig (ideelle) organisasjoner, som definerer dem til frivillig sektor og ofte i tilknytning til ideelle organisasjoner som for eksempel Kirkens Bymisjon. Det kan være fordeler og ulemper med de forskjellige organisasjonsformene, og som igjen vil være knyttet til området virksomheten opererer i.

Det finnes foreløpig ingen kartlegging av sosialt entreprenørskap i Norge, og man kjenner derfor ikke hele omfanget av dette fremvoksende feltet og kva slags form og arbeidsområder feltet preges av i Norge. På bakgrunn av aktørene som er inkludert i denne studien får man likevel et visst innblikk i dette feltet i Norge. Figuren under illustrerer hvordan feltet av sosiale entreprenører, fargelagt med lyseblått, består av et mangfoldig organisasjonslandskap som plasserer dem mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Den viser et flertall av virksomheter som befinner seg i privat sektor og som inngår i samarbeid og nettverk med ulike private investorer (plassert i mørkeblått, privat sektor). En mindre andel, men som kan synes å være i utvikling, er virksomheter som ligger nærmere frivillig sektor og som kan inngå i nye samarbeidsplattformer med kommuner, i tillegg til at de mottar privat finansiering. Eksempler på dette er «Samfunnssentralen» i Stavanger, «Gateentreprenørene» i Arendal og Tøyen UnLimited i Oslo. Disse er plassert i lyseblått felt, men med tydeligere samarbeid (og finansiering) knyttet til offentlig og frivillig sektor. Det er mulig man kan knytte slike plattformer til en utvikling man har sett de senere år i flere europeiske land der tradisjonelle ideelle organisasjoner reorienterer deler av sin virksomhet i retning av sosialt entreprenørskap, der det blant annet utvikles nye samarbeidsplattformer til offentlig sektor som også inkluderer private finansieringskilder. Det må også understrekes at sosiale entreprenører ofte er i bevegelse over tid, og kan inngå i ulike investorers portefølje eller i samarbeid og kontrakter med det offentlige. I noen tilfeller skifter de også organisasjonsform over tid, og kan for eksempel starte opp som et aksjeselskap og gradvis skifte til stiftelse, eller inngå i offentlig sektor.

**Figur 2: Inkluderte aktører i studien**



## Sosiale entreprenørers perspektiv

Sosialt entreprenørskap er et relativt nytt tema i Norge, og et hovedfunn i denne rapporten er at kunnskapen om sosialt entreprenørskap foreløpig er lite utviklet i kommuner. Det finnes også liten grad av kunnskapsoverføring innad i kommuner og mellom kommuner. Det finnes enkeltpersoner som har erfaringer med sosiale entreprenører og som dermed besitter mer kompetanse enn andre, og det finnes enkeltpersoner som også har en særlig positiv holdning eller også en stillingsinstruks knyttet til innovasjon i kommuner og som dermed også arbeider for å fremme mer samarbeid med sosiale entreprenører. Erfaringen med sosialt entreprenørskap i kommuner synes likevel å være noe tilfeldig og avhengig av hvorvidt man har erfaring med kontrakter med sosiale entreprenører eller om kommunen har hatt en spesiell oppmerksomhet på dette. I mange tilfeller formidles kontakt mellom sosiale entreprenører og kommuner gjennom inkubatormiljøer, mens i noen sammenhenger har sosiale entreprenører selv kontakten for eksempel en rektor på en skole eller en leder på et sykehjem. I slike tilfeller kan sosiale entreprenører møte ledere som ikke er beslutningstakere for hvorvidt slike kontrakter skal inngå, og de bli ofte henvist videre i systemet uten en klar guiding. Sosiale entreprenørene som utgjør informanter formidler en

frustrasjon når det gjelder kontakt med kommunen og det å finne frem til «riktig person». Flere hevder at det *snakkes* vanligvis svært positivt om innovasjon og sosialt entreprenørskap i politiske sammenhenger og blant lokale politikere fra flere partier, men hevder at de ikke opplever å møte den samme positiviteten når de har kontaktet ansatte i kommuner eller i NAV.

Sosiale entreprenører som har kontaktet kommuner for å informere om sine tjenester melder om at de ofte blir møtt med en avvisning, en laber interesse og i noen tilfeller også skepsis og mistillit. Denne skepsisen bekreftes også av flere informanter blant de kommunalt ansatte og den kan handle om ulike faktorer. For det første er sosialt entreprenørskap et mangfoldig felt av organisasjoner i skjæringsfeltet mellom sektorer, og dermed også et felt som er vanskelig å gripe og ha en klar mening om. Sosiale entreprenører opererer inn mot ulike deler av offentlig sektor der hovedområdene er arbeidsinkludering, eldreomsorg og skole og oppvekst. Det er også et felt som omfatter mange nyetablerte virksomheter, ulik grad av profesjonalitet i driften, ulike metoder og ideologiske føringer som mange kan ha faglige innsigelser mot. Skepsis mot dette nye feltet tolkes først og fremst som at det er uangripelig og komplekst, og mange forbinder det med komplisert juss i skjæringsfeltet mellom sektorer. Manglende kompetanse om hva sosialt entreprenørskap er, synes med andre ord å bidra sterkt til å hemme veksten for dette fremvoksende feltet.

Sosiale entreprenører kan også oppleve at deres motiver blir mistenkeliggjort, og at offentlig ansatte kan være bekymret for at private tjenesteprodusenter «skal ta over kommunenes tjenester». Entreprenører som har organisert virksomheten som aksjeselskap kan ha problemer med å få synliggjort den sosiale delen av virksomheter og eventuelle begrensninger de har på uttak av profitt som skiller dem fra vanlige næringsvirksomheter. Det uttrykkes mindre grad av skepsis til sosiale entreprenører med tilknytning til kjente ideelle organisasjoner som Kirkens Bymisjon, enn til sosiale entreprenører som er organisert som aksjeselskap.

I noen tilfeller tilbyr sosiale entreprenører alternative metoder og faglig pedagogikk som kan skille seg fra offentlige tilbud, for eksempel i tjenesteproduksjon som tilbys skoler eller rettes mot eldreomsorg. Dette er dermed virksomheter som kan utfordre profesjonene i offentlig sektor. Mens noen informanter fremhever at denne form for skepsis handler om proteksjonisme av de offentlige tjenestene, vektlegger andre at dette er uttrykk for en sunn og svært viktig form for skepsis som handler om å forvalte kvalitetssikring og forlange faglig profesjonalitet som hevdes ikke alltid være godt nok ivaretatt hos alle sosiale entreprenører.

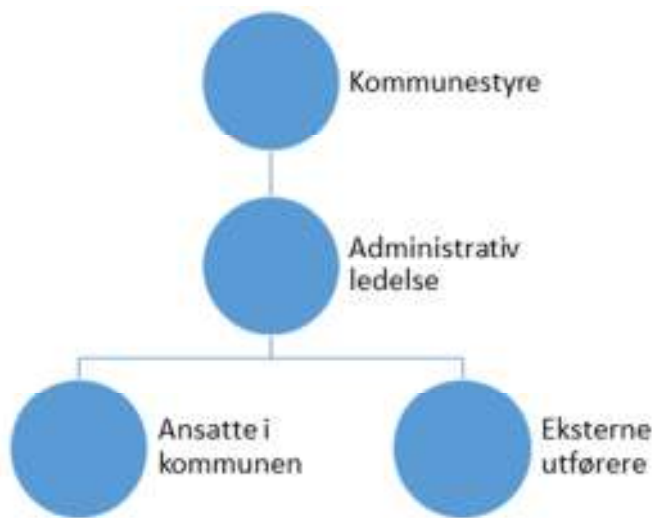
## Kommunenes arbeidsgiveransvar

I flere offentlige dokumenter knyttes sosialt entreprenørskap til omstilling og innovasjon i offentlig sektor, og til et fremvoksende behov for «samproduksjon» av tjenester i samspill mellom sektorer. Informanter i kommunene uttrykket at dette vil bli et fremtidig behov i velferdsproduksjonen. I prosjektet har vi stilt spørsmål knyttet til kommunens styringsansvar og hvordan kommunale ledere må innta nye former for arbeidsgiverrolle i møte med sosiale entreprenører. Dette er spørsmål som i liten grad synes å være problematisert blant våre informanter. Spørsmålet om kommunens styringsansvar og arbeidsgiverrolle er også knyttet til hvilke organisasjons- og selskapsform som gjelder, og det gjør at det kan være vanskelig å snakke om sosialt entreprenørskap som et egen felt. For virksomheter som er organisert som aksjeselskap, som flertallet i vårt datamateriale er, vil innkjøp av tjenester fra sosiale entreprenører være omfattet av samme regelverk som ved innkjøp fra andre private aktører og omfatter i liten grad nye former for styringsansvar og arbeidsgiverrolle.

Kunnskap om sosialt entreprenørskap og erfaring med forhandlinger og kontraktinngåelse med slike virksomheter, er mer fremtredende blant våre NAV-ansatte informanter, enn informanter fra ulike områder i kommunene. I NAV virker en også mer åpen til sosialt entreprenørskap, noe som kan knyttes til at arbeidsinkludering er et område der sosiale entreprenører tidlig utviklet innovative tjenester både i Norge og i andre europeiske land. En forskjell til kommuneansatte er likevel at man i NAV i første rekke tenker om sosialt entreprenørskap som offentlige anskaffelser på linje med andre former for innkjøp, og i mindre grad som et spørsmål om omstilling og «samproduksjon» av tjenester mellom sektorer. Forståelsen i NAV synes med andre ord å omfatte en mer avgrenset forståelse knyttet til anbud og innkjøp, mangfold i tilbudet og vurdering av kvalitet versus pris i konkurranse mellom ulike tilbydere. Informanter fra kommunene snakker i videre termer og ser sosialt entreprenørskap også i sammenheng med nye signaler i offentlige styringsdokumenter knyttet til aktivt medborgerskap, samproduksjon og nye samspillsformer mellom sektorer.

I KS' Arbeidsgiverstrategi *Skodd for framtida* (KS 2014) heter det blant annet at en god arbeidsgiverpolitikk skal bidra til å synliggjøre forholdet mellom tjenestebehovet og den kompetansen man har tilgjengelig. Det pekes på behovet for å ta stilling til hvem kommunen kan samarbeide med framover, og hvordan kommunen kan invitere andre aktører inn i oppgaveløsningen. I fremtiden kan kommunen velge om de i større grad vil produsere sine lovpålagte (og andre) tjenester selv, eller i økende grad kjøpe disse av eksterne utførere, som illustrert i figur:

**Figur 3: Kommunalt styringsansvar**



Her kan man tenke seg at den enkelte kommune i sin arbeidsgiverpolitikk identifiserer behovet for bruk av andre aktører i tjenesteproduksjon, deriblant sosiale entreprenører - altså at det gjøres rom for bruk av sosiale entreprenører.

De sosiale entreprenørene er ikke ansatte i kommunen, og de regnes heller ikke som frivillige bidragsyttere. I et slikt bilde blir kommunens rolle som arbeidsgiver sekundær. Samtidig berører bruk av sosiale entreprenører likevel ledere med arbeidsgiveransvar i kommunen på flere måter. Kommunale ledere har ansvar for at pålagte oppgaver blir løst, og de ansatte er deres virkemiddel for å gjøre dette. Ved bruk av sosialt entreprenørskap får kommunale ledere en ny ressurs til disposisjon, og bruken av denne ressursen må koordineres og avveies opp mot bruk av kommunalt ansatte. Videre vil kommunale ledere i praksis kunne oppleve å få en form for lederansvar overfor sosiale entreprenører, dersom ansatte fra sosiale entreprenørbedrifter går inn i tjenesteproduksjonen og arbeider der over tid. Dette vil særlig gjelde den kategorien av sosiale entreprenører som får bestemte privilegier i anbudskonkurranser, fordi de representerer en sosial merverdi gjennom for eksempel tilrettelagt arbeid for grupper som ellers ofte blir ekskludert i arbeidslivet, som nevnt i kapittel 1.

Arbeidsgiverpolitikken skal også bidra til at kommuneorganisasjonene utvikler seg og lærer i samspill med lokalsamfunnet. Her kan sosiale entreprenører være en ressurs i form av å stimulere til et mer aktivt medborgerskap i velferdsstaten, fordi de fungerer som bindeledd og kanaliserer inn problemer og løsninger som finnes i lokalsamfunnet, og som kommuneorganisasjonen kanskje ikke har klart å fange opp alene. Dette betinger at arbeidsgiver har klart å etablere en kultur for læring og utvikling, og at man etterspør nye løsninger. Dersom en slik holdning eksplisitt uttrykkes i arbeidsgiverstrategien, kan det gjøre det lettere for kommunen å inngå avtaler med sosiale entreprenører.



Informantintervjuene blant de kommunalt ansatte gir i liten grad svar på om det er disse eller andre ferdigheter man mener vil kreves av kommunale ledere som samarbeider med sosiale entreprenører. Den generelle holdningen til de kommunale aktørene som er intervjuet i dette prosjektet er at sosialt entreprenørskap foreløpig er for nytt i Norge til at de vet hvilken betydning det har for kommunen generelt og for kommunale ledere spesielt, og at de er usikre på hvordan sosialt entreprenørskap som et helhetlig felt skal oppfattes.

## Offentlige anskaffelser

Kommunene har som utgangspunkt vid adgang til å utkontraktere, men det må vurderes fra sak til sak om lovgivningen setter begrensninger. Sosiale entreprenører i Norge vurderer oftest aksjeselskap som den mest hensiktsmessige organisasjonsformen, men i møtet med kommuner opplever mange å bli møtt med mistillit, eller misforståelser, slik at det kunne vært en fordel for mange å kunne bedre synliggjøre særpreget til denne form for virksomheter. Det kunne vært gjort gjennom etablering av en egen organisasjonsform eller ved generell kompetanseheving om disse virksomhetenes særpreg. Anskaffelsesregelverket utgjør ikke et formelt hinder for kommunenes bruk av sosialt entreprenørskap, men usikkerhet, manglende kunnskap og manglende prioritering er med på å hindre at mulighetene som ligger i regelverket tas i bruk.

**Figur 4:** Fra ide til iverksetting



I feltet av sosiale entreprenører vokser det frem ulike former for samspill mellom offentlig, frivillig og privat sektor, både i initieringsfasen, i finansieringsformer og i gjennomføringen. Ny ideer oppstår ikke kun blant private enkeltforetak, men vokser også ut av inkubatormiljøer og i tilknytning til investorer. I den senere tid har man også sett at det

vokser frem nye samarbeidsplattformer mellom offentlig og frivillig sektor, med finansiell støtte fra private bedrifter og investorer, for sosialt entreprenørskap. Dette er arenaer som også kan bidra til å forenkle de juridiske forholdene.

Sosiale entreprenører tilbyr innovasjoner – enten i form av innovative løsninger på allerede identifiserte problemer eller løsninger på problemer kommunene ikke var klar over at de hadde. I selve fenomenet «innovasjon» ligger det at det skapes noe nytt som ikke eksisterte før, og som man dermed ikke har forutsetninger for å bestille. Kommunen kan ha identifisert behovene i befolkningen, men har ikke selv ideene til nye løsninger. For at innovative løsninger, som kommunen ikke har tenkt på selv, skal settes ut i livet, kreves det at kommunen er åpen for å ta imot de løsningene som sosiale entreprenører foreslår, når de byr seg. Det betyr selvfølgelig ikke at kommunene skal ta imot alt.

Kompetansen kommunen trenger er dermed todelt. For det første må de åpne opp for muligheten av å ta i bruk tjenester eller løsninger de ikke selv har tenkt på eller tidligere definert som nødvendige – de må åpne opp for å se behovet for og nytten av tjenester som tilbys. For det andre må de ha evnen til kritisk å vurdere hvorvidt tjenestene som tilbys (og som de ikke nødvendigvis har bestilt) kan bidra til å løse langsiktige og politisk satte mål for kommunen. Dersom en sosial entreprenørbedrift for eksempel tilbyr en type aktivisering i sykehjem, er det rimelig å tro at dette tilbudet vil bidra til å realisere målet kommunepolitikerne har satt med hensyn til hva de ønsker å oppnå innenfor den kommunale eldreomsorgen? Kommunene trenger med andre ord kompetanse for kritisk å kunne vurdere kvaliteten på tjenesten som tilbys og i hvilken grad den bidrar til å oppfylle de overordnede målene for det aktuelle politikkkfeltet. For å få til dette må kommunen opparbeide kompetanse i form av økt bevissthet og forståelse for sosiale entreprenørers egenart, en oversikt over hvilke løsninger som eksisterer og tilbys i egen kommune, hvilken rolle de kan spille i tjenesteutvikling og tjenesteproduksjon, samt forståelse for de nye relasjonene som oppstår mellom sosiale entreprenører, private aktører og kommuneansatte.

## Et felt i utvikling. Et spørsmål om privatisering eller samstyring?

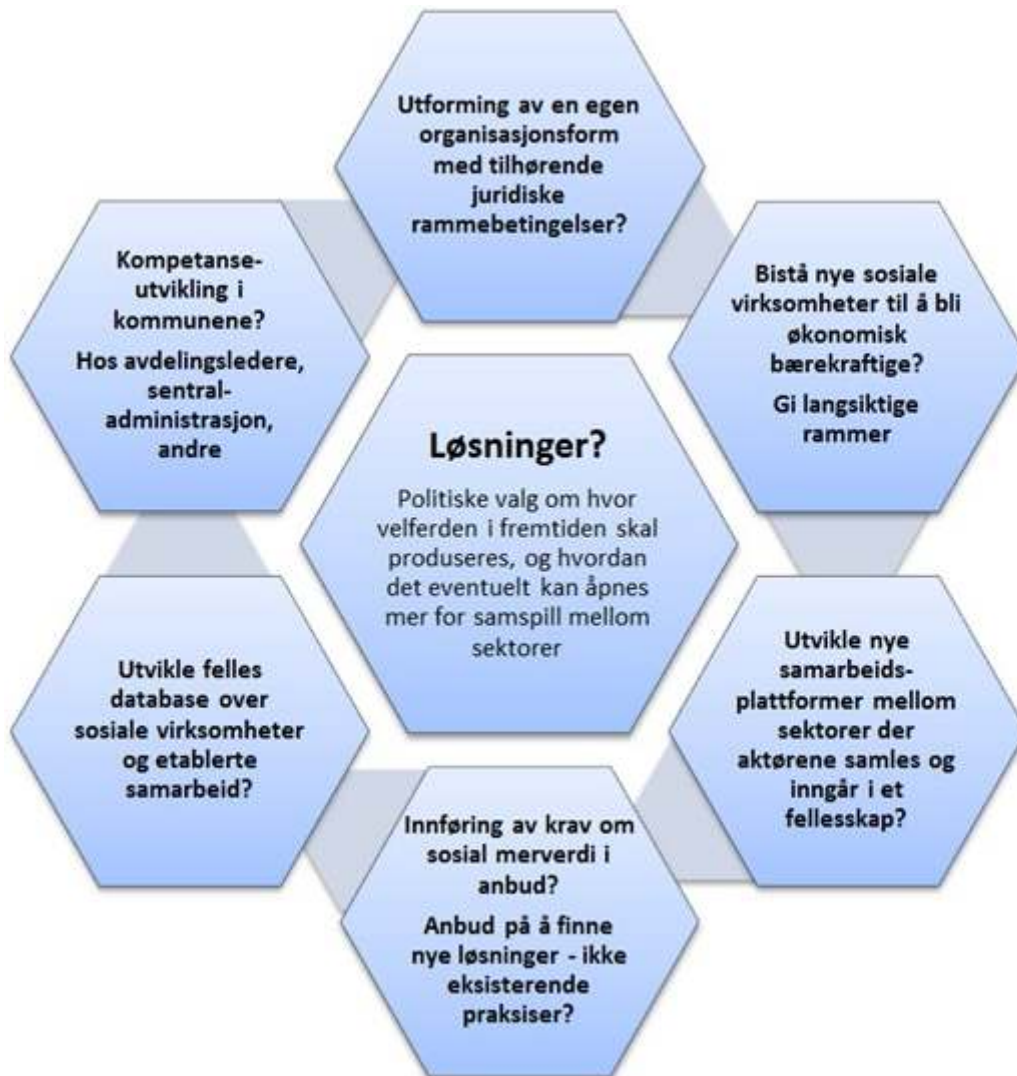
Som et empirisk felt har sosialt entreprenørskap etablert seg i norske kommuner, særlig på feltet arbeidsinkludering, eldreomsorg, skole og oppvekst. Som et forskningsfelt og politikkområde er vi imidlertid i startfasen, sammenlignet med andre europeiske land. I rapporten har vi sammenlignet caset med Spania, Storbritannia og Danmark, som alle har kommet mye lenger enn Norge i utviklingen av dette feltet. Dette har bakgrunn i både økonomiske og ideologiske faktorer, men det har også sammenheng med tradisjon for sivil deltagelse og medborgerskap og type velferdsmodell. Hvilke områder sosialt entreprenørskap vokser frem på har sammenheng med hvilke udekkede behov som finnes,

og dette varierer i ulike land blant annet ut fra hvor stor den offentlige velferdsproduksjon er versus privat og ideell velferdsproduksjon.

I rapporten har vi pekt på flere faktorer som bidrar til å hemme fremveksten av sosialt entreprenørskap. Et av de sentrale funnene er at sosiale entreprenører har utfordringer som knytter seg til deres økonomiske bærekraft. De deltar i dag i offentlige anbudskonkurranser på lik linje med private bedrifter. Dette er en konkurranse som i liten grad tar høyde for virksomhetenes doble bunnlinje, det vil si at det også finnes sosiale formål i tillegg til de kommersielle. Innovasjonselementet ivaretas heller ikke godt nok i anbudsreglementet ettersom detaljerte utlysninger legger sterke føringer i utlysningen om hva slags tilbud som ønskes. Sosiale entreprenører har problemer med å nå gjennom i slike konkurranser, der spørsmål om pris synes å ha overveiende betydning. Mange etterlyser derfor et anbudsreglement som i større grad tar hensyn til sosiale entreprenørers særpreg, entreprenørielle karakter, sosiale merverdi og samfunnsbidrag. Vurderingen av «kvalitet» i offentlige anbud opplever de som i liten grad å inkludere den sosiale merverdien som sosiale entreprenører kan representere for eksempel ved at de sysselsetter personer med bestemte utfordringer, eller at deres virksomhet kan inkludere frivillig arbeid.

I offentlige debatter og politiske sammenhenger fremmes det ofte ønsker om større mangfold, økt brukermedvirkning og utvikling av bedre brukertilpasning i velferdstilbudene. Dette er behov som sosiale entreprenører nettopp søker å svare på. Et hovedfunn i denne rapporten er imidlertid at slike elementer tillegges for liten vekt i offentlige anbudsprosesser slik at sosiale entreprenører ikke klarer å hevde seg i konkurranse med andre næringsaktører. Forslag som sosiale entreprenører selv foreslår er for eksempel at det kan innføres krav om sosial merverdi i anbud, at det utvikles flere tilskuddsordninger som i større grad er tilpasset deres særpreg, at anbud utformes på måter som i større grad åpner for innovasjon og nye løsninger som ikke allerede er kjent og de ber om mer langsiktige finansieringsformer.

**Figur 9: Innspill til løsninger**



Sosialt entreprenørskap vokser frem i en tid der vi ser bevegelser og endringer innen både ideell og privat sektor, og i en tid der det fokuseres stadig mer på at velferdsstater er under press. I norske debatter trekkes sosialt entreprenørskap stadig oftere inn i politiske diskusjoner omkring behovet for omstilling og innovasjon. Dette har allerede vært sentrale temaer i næringslivet en god stund, men behovet knyttes nå også i økende grad til offentlig sektor og man ser igjen mer til frivillig sektor for innovasjon på velferdsfeltet. Mange spår at man foreløpig bare har sett starten på utviklingen av sosialt entreprenørskap som felt og at det vil få en sentral rolle i moderniseringen av velferdsstater. Det er en trend man også knytter til en spådom om at frivillig sektor må revitaliseres som supplement til offentlig

velferdsproduksjon. I Norge er forventningene først og fremst knyttet til at sosialt entreprenørskap vil bidra til å utvide mangfoldet i tjenestetilbudet, men også til en forventet vekst i ikke-offentlige velferdstjenester, både private og ideelle, der sosiale entreprenører representerer tilbydere som har sosiale formål i tillegg til de kommersielle. Selv om feltet nå får stadig større oppmerksomhet også i norske debatter og politiske handlingsplaner, er det likevel for tidlig å si hva slags omfang det kan få i Norge. Mye tyder på at sosiale entreprenører kan fylle et behov både som tilbyder når det gjelder inkludering i arbeidslivet og kan fungere som en innovativ kraft for NAV og kommuner i arbeidet med å redusere utenforskap. I kommunene synes sosialt entreprenørskap å vokse frem særlig innen helse og omsorg og i skolesektoren og overfor barn og unge. På disse feltene kan de bidra særlig til å øke mangfoldet i det offentlige tjenestetilbudet, til å skape nye og ukjente løsninger, og de kan bidra til involvering av aktivt medborgerskap og øke brukermedvirkningen i tjenesteproduksjonen lokalt.