

Nærings- og handelsdepartementet  
Handelsdepratementet  
Postboks 8014 Dep  
0030 Oslo

Att. Kjerstin Spjøtvoll

Lysaker, 24.august 2012

### **Innspill til høring om utredning om sosialt entreprenørskap og videre arbeid**

Vi takker for muligheten til å komme med våre vurderinger av NHDs rolle på feltet sosialt entreprenørskap fremover, og gi konkrete innspill til hva som bør fanges opp i kunnskapsgrunnet på området og mulige offentlige tiltak.

Ferd Sosiale Entreprenører er selv en aktør på området, slik DAMVADs rapport synliggjør. Vi synes det er positivt at flere av departementene nå viser interesse for sosialt entreprenørskap og vurderer mulighetene for å spille en aktiv rolle på området fremover. Vi har i våre innspill til utredningen tydelig sagt at vår holdning er at det er de sosiale entreprenørene selv som bør få sitte i førersetet for å utvikle både innhold og definisjoner for sitt eget engasjement. De representerer en positiv og svært innovativ kraft for samfunnsutviklingen internasjonalt, og bør ikke forsøkes å rammes inn eller hjelpes gjennom definisjoner eller tiltak som kan risikere å redusere denne kraften.

DAMVADS utredning tar tydelig utgangspunkt i den tidligere danske rapporten fra Mandag Morgen om Velfærdens iverksettere. Den gir et ryddig innblikk og overblikk på området, og trekker frem flere gode eksempler på norske sosiale entreprenører. Vi er enige i at Nordisk Ministerråds definisjon av sosiale entreprenører er god. Overordnet ville vi nok ha forventet en større grad av analyse av de spesifikt norske utfordringene. Vi vil på bakgrunn av våre erfaringer i arbeidet med sosiale entreprenører gi følgende innspill:

Karakteristika for sosiale entreprenører (med et nytt punkt fra oss ift DAMVAD);

- De har en sosial målsetning
- De er entreprenørielle og innovative
- De bruker forretningsmessige metoder, men har en bevisst holdning til hvordan et eventuelt økonomisk overskudd skal ivareta den sosiale målsetningen.

### **Sosiale entreprenører som drivkraft i samfunnet**

Når rapporten tar for seg potensialet i sosialt entreprenørskap synes vi det i for liten grad trekkes frem at de sosiale entreprenørene i Norge har en stor verdi som et laboratorium for velferdsstaten. Velferdsstaten har et bredt tilbud, men vil naturlig nok være mer opptatt av å ivareta et stort flertall enn å finne stadig nye løsninger. Det offentlige har også en viktig rolle i å sikre likebehandling, noe som gjør at utprøving av nye ideer og endringsforslag med tilhørende risiko får lite spillerom. Med sitt utgangspunkt i målgruppens behov, ofte ut fra noe de har følt på kroppen, kan de sosiale entreprenørene med litt hjelp prøve ut nye tilbud og teste effekten

opp mot eksisterende velferdstilbud. Mye av det vil rett og slett ikke være godt nok, enkelte tilbud viser seg å bare nå ut til et begrenset privat marked, mens andre løsninger kan vise seg å revolusjonere hvordan samfunnet ser på en sosial utfordring. Vi er opptatt av at det offentlige ser dette potensialet for nyskaping og forbedring, og bidrar aktivt til at gode nye løsninger spres raskere. De sosiale entreprenørene bør også sees på som en drivende kraft, og ikke bare som et kompletterende tilbud slik DAMVAD beskriver dem. I det pågående arbeidet med økt innovasjon i det offentlige bør derfor de sosiale entreprenørene tas med som en kraft og et potensiale for nyskaping gjennom åpen innovasjon.

### **Måling av sosiale resultater**

Vi støtter fullt ut det rapporten sier om viktigheten av å jobbe med såkalte funksjonelle anbud, hvor de ønskede resultatene blir tydeligere fremfor en beskrivelse av hva som skal leveres av aktiviteter. Ferd er opptatt av å kunne dokumentere effekten av en sosial entreprenørs tiltak og aller helst finne måter å måle dem på. Da må man vite tydelig hvilke resultater man er ute etter og hva som er de viktige kvalitetene for å skape resultater. Dette berøres i rapporten rundt dette med funksjonelle anbud, og byr på utfordringer, men måling av sosiale resultater er et område av stor interesse internasjonalt med stadig bedre metoder. En sentral utfordringene er at tiltak som kan dokumentere at det reduserer det offentliges utgifter ikke nødvendigvis finner betalingsvilje hos noen offentlig aktør. Blant annet fordi det er andre som har ansvar for utgiftene enn de som har ansvar for tiltakene. Eller fordi besparelsene kommer på kommende års budsjetter og ikke sees i sammenheng med årets utgifter. Dette er en klassisk problemstilling fra alle som jobber med forebyggende tiltak. Interessen for tidlige tiltak og forebygging ville etter vår mening styrkes dersom berørte offentlige og private aktører ble tydelige på hvilke sosiale resultater de var ute etter, og ble målt på disse. Da ville Barnevernet bli mer opptatt av å gi ungdommen et tiltak som faktisk skapte varige endringer, og NAV bruke tiltak som viser seg å få mennesker ut i jobb. Ferd Sosiale Entreprenører er mest opptatt av den reelle og varige effekten av nye løsninger, men det opplever vi at DAMVAD-rapporten i liten grad fokuserer på.

### **Markedsorientering**

Sosiale entreprenører er langt på vei akkurat som andre entreprenører, og sliter med de samme utfordringene som NHD kjenner godt. På ett område skiller imidlertid flere av de sosiale entreprenørene seg ut. Deres betalende kunder er ofte noen andre enn målgruppen de jobber med. De får dermed to "sett" kunder å forholde seg til, og behov og synspunkter hos disse to gruppene kan være langt fra sammenfallende. Ett eksempel her er New Page, der vi opplevde at "målgruppen" (ungdommene) var svært fornøyde og fremhevet verdien av sin kontaktpersons personlige erfaring fra røffe oppvekstmiljøer. New Page sin kunde Barnevernet la på kort varsel ut et anbud som krevde at leverandørene hadde ansatte med formell sosial utdanning uten å åpne for tilbydere med stor andel realkompetanse blant sine ansatte. Dermed lukket de markedet for New Page, uten noen form for måling eller dokumentasjon på at formell kompetanse gir bedre resultater enn realkompetanse. Markedsorienteringen for sosiale entreprenører blir derfor ikke bare å dekke behov og skape resultater i målgruppen sin, men også å kjenne kunden/kjøperen sine behov godt. Derfor blir også enkelte anbud problematiske, fordi de kan spesifisere måter å levere et tiltak på som den sosiale entreprenøren mener er direkte feil. Dette paradokset opplever vi ikke at DAMVAD problematiserer.

### **Spesielle norske utfordringer**

I kapittel 4.3 opplever vi at rapporten i liten grad går inn i det som er mer spesielle problemstillinger norske sosiale entreprenører møter. Vi nevner her kort noen av de utfordringene vi har sett de siste årene.

Det er en utfordring for flere sosiale entreprenører organisert som aksjeselskap å bli anerkjent i enkelte fagmiljøer og flere steder i det offentlige. Organisasjoner og

stiftelser er man mer vant til på samfunnsarenaen, mens selv noen av de ideelle aksjeselskapene opplever en viss mistenkeliggjøring og utestenging. Både fra det å levere tjenester og det å få tildelt penger. Private tilbydere er omdiskutert på flere områder, og det er vanskelig å skille rent kommersielle selskaper fra de med mer sosial motivasjon. Konstruksjonen Ideellt aksjeselskap er relativt nytt og lite kjent og behandles ofte på like fot med de kommersielle aktørene heller enn de ideelle organisasjonene og stiftelsene.

Det offentlige i Norge har relativt god økonomi, i motsetning til i andre land som de siste årene har måttet redusere eller sterkt effektivisere sitt velferdstilbud. Oppmerksomheten i Norge er dermed mindre på muligheten for å få levert tjenester på rimeligere og nye måter, og kravene til effektivisering og fornyelse mindre enn i andre markeder for sosiale tjenester. Dette gir mindre rom for sosiale entreprenører, fordi deres ideer ofte oppstår der velferdsbehov ikke møtes og samfunnsproblemer trenger nye løsninger.

Den gode økonomien gjør også at det offentlige i enkelte tilfeller kan overta tilbud uten å spørre om lov eller betale for ideen, slik man trolig ville ha gjort dersom det dreide seg om en teknologisk ide. Det har også vært tilfeller der ideer fra sosiale entreprenører har blitt adoptert av offentlige aktører, lett justert og lagt åpent ut på anbud. I utgangspunktet kan dette sies å være en anerkjennelse av en god ide, og en mulighet for store sosiale resultater. Utfordringen er at den som hadde ideen opprinnelig trenger både anerkjennelse og noe å leve av, og at utformingen av tilbudet kanskje ikke lever opp til den kvaliteten idéhaver så for seg å levere. Anerkjennelse av opphavsrett bør man være bevisst på også på den sosiale arenaen i Norge.

### **Potensialet for sosiale entreprenører**

DAMVAD-rapporten tar for seg potensialet for det de kaller sosiale virksomheter i kapittel 7.1. Her er vi igjen opptatt av å få frem selskapenes nyskapende evne og mulighet for å vise vei for velferdstjenester, og ikke bare være mer effektive tjenesteleverandører. Innovasjon er enklere når man er tett på målgruppen, er entreprenøriell og kjapp i organisasjonen slik at ideer raskt kan testes ut og justeres (både inkrementell og disruptiv innovasjon). Også sosiale virksomheter vil stivne og miste sin nyskapende evne dersom de ikke stadig jager bedre sosiale resultater.

(Vi bruker her begrepet sosiale virksomheter ut fra DAMVADs definisjon. Til daglig bruker vi begrepet "sosiale entreprenører" også når de er etablert som bedrifter. "Sosiale virksomheter" kan lett forveksles med "social enterprises" i Storbritannia, der selskapenes formål er å gi folk arbeid, men ikke nødvendigvis har noen innovasjonshøyde. Sosiale entreprenører kan ha også ha som mål å gi folk jobb, men da gjennom en løsning som ikke allerede finnes der disse menneskene er.)

Potensialet for vekst og arbeidsplasser er absolutt til stede, men vi vil påpeke at erfaringen vår tilsier at veksten i disse selskapene kan ta enda mer tid enn hos vanlige entreprenører. De med forretningsmodeller basert på salg til det private markedet kan til en viss grad sammenliknes med selskaper ellers med organisk vekst. Imidlertid vil de selskapene blant disse som prioriterer å pløye overskuddet tilbake til å styrke sine sosiale resultater være mindre attraktive for tradisjonelle investorer. Det vil igjen gi lite rom for investeringer i vekst, og dermed saktere ekspansjon.

De sosiale entreprenørene som selger til det offentlige møter i tillegg en krevende kunde med noen rammebetingelser som ytterligere kan begrense veksten og dermed arbeidsplasser og avkastning. Men potensialet ligger absolutt der, ikke minst viser dette seg gjennom den store og økende interessen for sosialt entreprenørskap blant studenter og mennesker med ønske om å bli entreprenør.



## **Barrierer for sosiale entreprenører**

### *Finansiering*

Ferd SE opplever en stor pågang av sosiale entreprenører som ønsker finansiering. De færreste etableringer kan starte opp uten en viss investering, og tilgangen på midler er langt på vei begrenset til den tradisjonelle "family, fools and friends" som for andre entreprenører. Hoveddrivkraften for de fleste av entreprenørene er det sosiale engasjementet og resultatene, fremfor fokus på avkastning og økonomisk inntjening. Dette gjør at de er avhengig av "snille penger" i enda større grad og ofte over lenger tid enn andre entreprenører – selv der hvor de har en fantastisk god idé og velfungerende tjeneste. Vi opplever at DAMVAD-rapporten undervurderer kapitalbehovet, og hvor enkelt det er å skulle finansiere "bare" en ekstra administrativ medarbeider. I en oppstartsfasen der entreprenøren trenger å styrke seg med en ansatt uten at inntjeningen dekker dette vil det være en halv til en million årlig over som er kapitalbehovet. (Dette er eksempelvis langt over et gjennomsnittlig etablerertilskudd.) Dette er en investering i drift og oppbygging av selskapet som få andre miljøer enn Ferd SE i dag er interessert i å dekke. Det er imidlertid både formuende privatpersoner, stiftelser og fond som i dag gir penger til denne type selskaper – men da ofte prosjektrettet og mindre til selve driften.

Innovasjon Norge har vært en finansieringskilde for sosiale entreprenører flere steder i landet, stort sett gjennom etablererstipend i de tilfeller vi vet om. Flere har imidlertid også opplevd å bli avvist fordi de ikke er "vanlige" entreprenører. Dette dilemmaet nevnes ikke i rapporten.

### *Kompetanse*

I vårt arbeid med de sosiale entreprenørene opplever vi at den største utfordringen etter finansieringen er kompetanse på det å drive forretningsmessig godt. Det dreier seg om økonomiforståelse, administrative rutiner og andre områder som for eksempel salg og markedsføring. (Dette er langt på vei svært parallelt med det man ser hos entreprenører fra forskningsmiljøer og andre uten økonomi- og forretningserfaring.) I tillegg til det aktive eierskapet og styrearbeidet har vi valgt å etablere en VelfERDskole for vår portefølje, med fire samlinger i året for kompetanseutvikling og nettverksbygging.

### *Nettverk*

Mange av entreprenørene har en arbeids- og erfaringsbakgrunn som ligger langt fra det kommersielle, og har dermed lite nettverk inn mot forretningslivet. Dette er en svakhet når de skal etablere seg og trenger råd fra erfarne personer. Her har Ferd kunnet bistå med kompetente styremedlemmer og kontakt med andre aktuelle entreprenører eller kompetansepersoner. Det ser vi har en god effekt.

Gjennom VelfERDskolen har vi erfart at de sosiale entreprenørene i liten grad har hatt arenaer for å møte likesinnede. Å oppleve faglig anerkjennelse og interesse er for mange av dem svært sjeldent. Vi ser også at det etter hvert bygges verdier gjennom forretningsmessig kontakt på tvers av selskapene. De har mange fellestrekk og dermed felles utfordringer som blir mindre ved at man hører hvordan andre har taklet tilsvarende.

## **Det offentliges og NHDs rolle – forslag til tiltak**

Noe av det viktigste man kan gjøre er å holde frem sosialt entreprenørskap som en naturlig del av den kulturen for entreprenørskap vi forsøker å styrke i Norge. Konkret mener vi at NHD bør jobbe for at alle elever får erfare det å utvikle en ide og etablere bedrift i løpet av sin skoletid. Her hører de sosiale ideene naturlig hjemme. Vi har Ungt Entreprenørskap i vår portefølje og er svært fornøyd med de sosiale resultatene de kan vise til på "sine" elever.

### *Måling av sosiale resultater*

Det offentlige i Norge er, sammenlignet med mange andre land, kjent som rimelig effektivt og kompetent, og bør ha alle muligheter for å ligge i forkant internasjonalt på det å måle sosiale resultater på sine ansvarsområder. Dette vil være med på å øke bevisstheten om hva som er god kvalitet på sosiale tiltak, noe som vil gjøre det enklere for dyktige sosiale entreprenører å forholde seg til det offentlige som kunde.

### *Likestilling av sosiale entreprenører med andre entreprenører*

Det offentliges tilbud til sosiale entreprenører med en forretningsmessig innretning bør være uttalt tilsvarende som for andre entreprenører, gjennom Innovasjon Norge og andre virkemidler. Det bør være den samfunnsøkonomiske avkastningen som vurderes, i tillegg til innovasjonshøyde og bærekraft.

### *"Investeringsmiljø" i Innovasjon Norge for sosiale entreprenører*

Som for vanlige entreprenører bør det vurderes om man skal etablere et kompetansemiljø for sosiale entreprenører (i velkommen "konkurranse" med Ferd Sosiale Entreprenører) gjennom øremerkede midler i IN som investerer i tidligfase. Her er EU i gang med å etablere en modell med fond i fond, som Innovasjon Norge kunne vurdere å knytte seg til. Det vil imidlertid være viktig for de sosiale entreprenørene at dette gjøres på en effektiv og ubyråkratisk måte. De har ikke sin styrke eller interesse på formelle søknadsprosesser og papirarbeid.

### *Det offentlige som kunde – spre sine beste innkjøp*

Vi opplever at det offentlige kan bli en mer aktivt oppsøkende kunde for sosiale entreprenører. For å utløse det samfunnsøkonomiske potensialet som ligger i selskapenes nyskapende løsninger må NAV, kommuner/fylker, barnevern og andre i større grad prøve ut nye måter å gjøre ting på. Samtidig må de offentlige aktørene være forberedt på selv å gjøre en innsats for å spre gode resultater og tilhørende tilbud til andre deler av sitt eget system. I dag er det slik at de sosiale entreprenørene selv må gå fra kontor til kontor, kommune etter kommune, og markedsføre resultatene. Det bør etableres mer effektive kanaler for nasjonal spredning av gode løsninger inn mot det offentlige, som for eksempel kommuner, NAV- og Barnevern-kontorer imellom.

I forbindelse med vurdering av anbudsprosesser og betalingsrutiner for det offentlige bør man ha med hensynet til små, nyskapende selskaper i betraktningene. Betaling forskuddsvis eller i det minste delvis under leveransen burde være fullt mulig for det offentlige. Betaling av tjenester etterskuddsvis presser likviditeten unødige hos små leverandører. Også krav i anbudsprosesser til geografisk tilstedeværelse og dokumentasjon av kompetanse blant ansatte er eksempler på dyre investeringer som vanskelig betaler seg dersom anbudet tapes. Dette er trolig utfordringer generelt for små selskaper uten kapitaltilgang i konkurranse med større aktører.

### *Egen sosial selskapsform kan virke mot sin hensikt*

Rapporten sier lite om hvordan det har fungert å etablere sosiale selskaper som egen selskapsform i for eksempel Italia og Storbritannia. Vi er redd det kan ha uønskede effekter og skape tilpasninger til de valgte definisjonene av sosiale virksomheter eller entreprenører som hemmer kreativiteten. Dessuten kan dette skape mer byråkrati, når NHD nettopp er i ferd med å få forenklingsgevinster ut av de nå værende ordningene, herunder et godt lovverk for AS-formen. Men vi ser at det kan være nyttig å synliggjøre at drivkraften til disse selskapene er en noe annen enn for mer kommersielle selskaper, og dermed redusere dagens utfordringer med å slippe til med merkelappen "privat selskap" på det sosiale området. En egen selskapsform vil også gjøre det lettere å føre en statistikk på området, med muligheter for å telle og kategorisere aktiviteten i langt større grad. Mye av dette vil trolig også kunne oppnås dersom flere blir kjent med selskapsformen Ideellt AS.

### *Betalingsvilje for resultater*

Flere av de sosiale entreprenørene kommer i situasjoner der de ønsker å levere noe litt annet eller litt mer enn det som ligger i det vanlige tilbudet eller anbudet fra NAV/barnevernet. Vi har sett flere ganger at det blant annet kan dreie seg om hvor lenge et tiltak overfor barn og unge skal vare. Fordi man ser at oppfølging over tid må til for å sikre varig endring. Kunne man etablert en modell der tilbudsleverandøren kan få en resultatbasert ekstrabetaling, dersom resultatene går ut over det man vanligvis ser hos tilsvarende type tiltak? Da kunne entreprenøren med andre "snille penger" tatt risikoen og styrket tjenesten, mens det offentlige betalte kun dersom det viste seg å gi bedre resultater enn forventet.

### *Social Bond i Norge*

Ferd SE er i gang med å vurdere om det lar seg gjøre å få private penger på banen til å investere i forebygging – samtidig som man kan få en avtale med det offentlige om en form for tilbakebetaling dersom de sosiale resultatene sterkt forbedres. Mønsteret for dette finnes i Social Impact Bond i Storbritannia, hvor det lokale tiltaket skal redusere tilbakefall til fengslet i Petersborough. Hele Europa følger spent med på om dette kan være en ny måte å skaffe ressurser til forebyggende tiltak på – og gode sosiale resultater. Prosjektet startet i 2010 så det er enda for tidlig å si om effektene er varige. Dersom NHD eller andre departement/direktorat er interessert er vi åpne for en dialog om mulighetene for et felles prosjekt.

Med vennlig hilsen

Johan H Andresen (sign.)  
Eier og Konsernsjef  
Ferd

  
Katinka Greve Leiner  
Direktør  
Ferd Sosiale Entreprenører  
(kgl@ferd.no)