



**Roskilde  
University**

## **CSE Årsrapport 2008**

Socialt Entreprenørskab- et aktuelt signalement

Lundgaard Andersen, Linda; Hulgård, Lars

*Publication date:*  
2008

*Citation for published version (APA):*  
Lundgaard Andersen, L., & Hulgård, L. (red.) (2008). *CSE Årsrapport 2008: Socialt Entreprenørskab- et aktuelt signalement*. Roskilde Universitet. <http://hdl.handle.net/1800/5257>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# CSE ÅRSRAPPORT 2008



SOCIALT ENTREPRENØRSKAB - **ET AKTUELT SIGNALEMENT**

# **CSE Årsrapport 2008**

**Socialt Entreprenørskab  
– et aktuelt signalement**

*CSE Årsrapport 2008*

*Socialt Entreprenørskab – et aktuelt signalement*

Center for Socialt Entreprenørskab  
Roskilde Universitetscenter

1. udgave 2008

Omslag: Marianne Dunker Jensen

Sats: Vibeke Lihn

Tryk: Kopicentralen, RUC

ISBN: 978-87-7349-737-1

Udgivet af

Center for Socialt Entreprenørskab

Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning

Roskilde Universitetscenter

Telefon 4674 2021

E-mail [cese@ruc.dk](mailto:cese@ruc.dk)

[www.ruc.dk/paes/cse/](http://www.ruc.dk/paes/cse/)

# INDHOLD

---

Forord .....	5
<i>Linda Lundgaard Andersen, Lars Hulgård &amp; Lise Bisballe</i> Socialt entreprenørskab i Danmark – et aktuelt signalement.....	7
<i>Johanne Mygind</i> Et gæstebud til de glemte .....	27
<i>Roger Spear</i> Ledelse, bestyrelser og interessenter i social enterprise – et europæisk perspektiv .....	31
<i>Mogens Falk &amp; Flemming Holm</i> Selvoprejsningens kunst – hvordan hiver et lokalområde sig selv op ved hårrødderne? .....	47
<i>Martin Frandsen, Kristian Delica &amp; John Andersen</i> Fra biblioteker til medborgercentre – socialt entreprenørskab og empowermentevaluering i udsatte byområder .....	61
<i>Thorkil Vestergaard-Hansen</i> Monopol eller mangfoldighed – om markedsvilkår, skåltaler og frivillig social indsats – set gennem de frivilliges optik.....	75
<i>Tania Ellis</i> Fra hardcore business til heartcore business – om hvorfor CSR og socialt entreprenørskab ikke nødvendigvis er det samme .....	83
<i>Thomas Hye-Knudsen</i> Man kan regne med skoven.....	97
<i>Johanne Mygind</i> "Det giver værdighed at tjene sin egen løn" .....	103
<i>Thomas Hye-Knudsen</i> Behov for social velfærdsdiskussion .....	107
<i>Jan-U. Sandal</i> Et nordisk perspektiv på socialt entreprenørskab .....	113
<i>Thomas Hye-Knudsen</i> Probably the best hood in town .....	129



## FORORD

---

Hermed foreligger den første årsrapport, som Center for Socialt Entreprenørskab glæder sig over at kunne præsentere.

Årsrapporten skal i en lettilgængelig form anslå en række aktuelle temaer og belysninger af socialt entreprenørskab i Danmark såvel som internationalt.

Årsrapporten består af en blanding af teoretiske artikler, cases, interviews og portrætter. Artiklerne berører temaer som social økonomi og social enterprise, lokal udvikling og deltagelse, empowerment og inklusion, ledelse og udfordringer i den frivillige sektor og virksomhedernes sociale ansvar. Årsrapporten bringer ligeledes et nordisk og europæisk perspektiv på socialt entreprenørskab.

Med årsrapporten søger vi at viderebringe den nyeste viden til en bred læserskare af aktive frivillige og ansatte, brugere, ledere og bestyrelse i den tredje sektor, til beslutningstagere og fagpersoner, til uddannelsesinstitutioner og konsulentverdenen og til ansatte i såvel offentlige som private virksomheder

En stor tak til de forfattere, som har bidraget til at realisere CSE Årsrapport 2008 og til redaktionsgruppen ved Gunvor Christensen, Terkel Andersen, Laust Kristensen, Lars Renè Petersen, Mia Sørup og Jacob Ørum for omhyggeligt redaktionsarbejde. Lise Bisballe er redaktionssekretær på årsrapporten

RUC, november 2008

Linda Lundgård Andersen og Lars Hulgård, redaktører





LINDA LUNDGAARD ANDERSEN, LARS HULGÅRD & LISE BISBALLE

### INDLEDNING

Entreprenørskab er et velkendt og velbeskrevet fænomen i økonomisk teori. Sådan har det været siden Joseph Schumpeter i 1911 første gang offentliggjorde sin teori om de vilde entreprenører, og deres nødvendige tilstedeværelse for at et samfund overhovedet kan udvikle sig økonomisk og teknologisk. *Socialt* entreprenørskab har til gengæld ikke haft nogen selvstændig placering i teorier om entreprenørskab. Steyart og Hjorth (2006) påstår ligefrem, at socialt entreprenørskab indtil for nylig aldrig har været nævnt i værker og lærebøger om entreprenørskab. Dette billede er imidlertid radikalt ændret siden årtusindeskiftet, hvor interessen for socialt entreprenørskab er opstået samtidigt i meget forskellige områder af samfundet (Steyart and Hjorth, 2006: 5).

Nogle gange er de forskellige dagsordener for socialt entreprenørskab overlappende, og nogle gange er der tale om dagsordener, der ikke har meget med hinanden at gøre. At feltet er præget af vitalitet og diversitet fremgår med tydelighed af denne første årsrapport om socialt entreprenørskab i Danmark. Siden årtusindeskiftet har socialt entreprenørskab påkaldt sig udpræget opmærksomhed, først på den internationale arena og de seneste fem år også i Danmark. Internationalt har socialt entreprenørskab formået at erobre dagsordenen som *det* hotte område inden for generel entreprenørskabsteori. Det er et område, der tiltrækker sig fuld *forsknings- og uddannelsesmæssig opmærksomhed* med masser af nye lærebøger, casesamlinger, afhandlinger og antologier publiceret af forskningsgrupper fra hele verden (Nicholls, 2008; Mawson, 2007; Wei-Skillern et. al., 2007; Hulgård, 2007; Steyart og Hjorth, 2006; Nyssens, 2006; Mair, Robinson and Hockerts, 2006), suppleret af *markante nye uddannelser* i socialt entreprenørskab ved universiteter som Harvard, Oxford, Duke, Stanford og RUC, og endelig *netværks- og fonsddannelse* med henblik på at understøtte socialt entreprenørskab som et bidrag til bekæmpelse af fattigdom og social ulighed. Ashoka – Innovators for the Public, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Grameen Foundation og Schwab Foundation for Social Entrepreneurship er blot nogle få om end markante repræsentanter for det væld af aktører, der har sat sig for at bekæmpe sociale problemer med socialt entreprenørskab.

I dette bidrag til årsrapporten vil vi påbegynde tegningen af en platform for socialt entreprenørskab i Danmark. Platformen relaterer sig både til de internationale

tendenser og til den specifikke danske kontekst. Det gør vi ved at belyse socialt entreprenørskab i tre sammenhænge: Det civile samfund, den offentlige sektor og det kommercielle private erhvervsliv. Det er vores grundlæggende opfattelse, at socialt entreprenørskab i en velfærdsstat som den danske både historisk og aktuelt må forstås som et fænomen, der vedrører samspillet snarere end adskillelsen mellem disse tre sektorer. På skiftende måde og i skiftende konfigurationer; men som oftest i interessante tværsektorielle samspil og delte ejerskaber.

Socialt entreprenørskab defineres på flere forskellige måder rundt i verden. Men som regel går følgende fire forhold igen i de fleste definitioner: social værdi, det civile samfund, innovation, økonomisk betydning. *Socialt entreprenørskab kan defineres som skabelse af en social værdi ved hjælp af innovation, hvor det civile samfund indtager en prioriteret placering som producent eller medproducent, og ofte har innovationen en økonomisk betydning.* Der er her tale om et bidrag til en generel definition, der er baseret på et tværsnit af definitioner, opstået i mange forskellige sammenhænge og traditioner rundt om i verden:

*Skabelse af en social værdi.* På dette punkt adskiller socialt entreprenørskab sig markant fra privat entreprenørskab på det kommercielle marked. Ved socialt entreprenørskab udgør den sociale værdi succeskriteriet, mens succeskriteriet, om end ikke det eneste, ved kommercielt entreprenørskab, er økonomisk værdiskabelse. Til gengæld skal social værdi forstås bredt: Der kan være tale om alt fra fattigdomsbekæmpelse til opbyggelse af et lokalområdes institutionelle kapacitet til selv at forbedre levevilkårene for de lokale borgere ved at højne både den afgrænsede (bonding), den brobyggende (bridging) og den relationelle (linking) sociale kapital. Hermed berører vi samtidig et af de hjælpeværktøjer som oftest bruges, når forskellige eksperter prøver at definere socialt entreprenørskab. Som her i den stildannende britiske organisation Community Action Network (CAN), der siden 1998 har spillet en stor rolle med hensyn til at sætte rammerne for en britisk diskurs om socialt entreprenørskab:

Social entrepreneurs are the equivalent of true business entrepreneurs but they operate in the social, not-for-profit sector building 'something from nothing' and seeking innovative solutions to social problems. Their aim is to build 'social capital' and 'social profit' to improve the quality of life in some of the most 'difficult' and 'excluded' communities (<http://www.can-online.org.uk/>).

CAN definitionen er relevant, fordi den aktiverer tre af de fire elementer, vi fremhæver her: For det første fremhæves det i citatet, at der er tale om en aktivitet i non-profit sektoren. For det andet, at det handler om at skabe innovative sociale løsninger på sociale problemer blandt samfundets ekskluderede grupper. For det tredje er der tale om, at målet er at skabe en social værdi.

**Det civile samfund** har en prioriteret position i socialt entreprenørskab. Dette er et spørgsmål om simpel empirisk evidens. Det er det civile samfunds fremskudte position i socialt entreprenørskab, der markerer grænsen til fænomener som Corpo-

rate Social Responsibility og offentlige innovative socialpolitiske programmer. Både i amerikanske og europæiske forståelser udgør frivillige foreninger og NGO'er det sociale entreprenørskabs mest ombejlede partner. Det europæiske forskernetværk EMES, der var tidligt ude med at begrebsudvikle, fremhæver dels, at socialt entreprenørskab befinder sig i krydsfeltet af den offentlige sektor, det private erhvervsliv og det civile samfund; dels at socialt entreprenørskab i praksis ofte tager sit udgangspunkt i det civile samfunds organisationer.

*Den sociale værdi skabes ved hjælp af innovation.* Det vil sige, at der arbejdes systematisk med en ny tilgang til det sociale problem. Ordet entrepreneurship er oprindeligt et låneord fra fransk, og betyder "at gøre noget". Det vil sige, at en entreprenør er en person som er aktiv, én som får noget fra hånden. Men entrepreneurship handler ikke om ændringer i det små. En entrepreneur er en forandringsagent (change agent), som skaber forandringer i selve den sociale struktur inden for det område vedkommende arbejder.

*Den sociale værdi har ofte en økonomisk betydning.* Her skiller vandene sig på mange måder. De skiller sig mellem forskning og begrebsudvikling, der har sin rod på hhv. "business schools" og universiteter. Mens de førstnævnte har tendens til at fokusere på det sociale entreprenørskabs markedsøkonomiske betydning har universitetsforskningen som regel en bredere og mere rummelig tilgang til hvilken status 'økonomi' udgør i socialt entreprenørskab. Dette modsætningsforhold kan illustreres med på den ene side Skoll Centre ved Oxford Said Business School, der fremhæver markedsorienteringen, som et af tre væsentlige karakteristika ved socialt entreprenørskab: "market orientation here suggests that social entrepreneurship exhibits a performance driven, competitive, outlook", mens EMES-netværket, der er et universitetsnetværk, definerer de økonomiske kriterier som en vis grad af risiko og i øvrigt fremhæver relationen til den kooperative tradition, hvor *ejerskab* er en bredere kategori end i traditionelle aktieselskaber. I øvrigt har det at skabe en social værdi ofte en økonomisk konsekvens for deltagerne, fx den kombination af øget indkomst og livskvalitet sælgerne opnår, når de engagerer sig i salget af hjemløseavisen Hus Forbi (Hansen m.fl., 2008). Hjemløseavisen Hus Forbi er på mange måder et godt eksempel på socialt entreprenørskab, idet der er tale om en innovation af de socialt udsattes adgang til lønnet beskæftigelse og anerkendelse.

Efter denne indledning falder bidraget i tre dele. *Først* belyser vi, hvordan socialt entreprenørskab i Danmark og Europa er knyttet til en tendens, hvor frivillige foreninger og andre nonprofit organisationer bevæger sig i retning af at blive agenter på et marked, hvor de agerer som udbydere af serviceydelser på velfærdsområdet. Transformationen er ikke fuldstændig, men tematiserer blandt andet, hvad der sker når en aktivitet som i udgangspunktet var baseret på det civile samfunds principper om deltagelse, engagement, frivillighed, stærke værdier og spontanitet gradvist eller pludseligt ændrer karakter i retning af dokumentation, evidens og professionalisering. *Dernæst* viser vi hvordan socialt entreprenørskab er forbundet både med et eksperimentelt og forsøgsorienteret indslag i socialpolitikken, som har fundet sted i

de europæiske velfærdsstater siden midten af 1980'erne – og parallelt hermed i den generelle modernisering af den offentlige sektor. Vi påpeger disse udviklingstræk i den danske velfærdsstat, som vi i den forbindelse opfatter som en innovationsorienteret eller sågar entrepreneurial velfærdsstat. I en europæisk sammenhæng ser vi den bløde drejning i retning af en mere eksperimenterende og åben drejning i retning af innovation i byudvikling og socialt arbejde, hvor et væsentligt element er udvikling af lokal kapacitet og deltagende sociale politikker. Blandt pionererne på dette område finder vi blandt andet EU's store fattigdomsprogrammer samt de danske forsøgs- og udviklingsprogrammer fra midten af 1980'erne og frem, som blandt andet drejede sig om at gøre den sociale indsats mere responsiv både i forhold til medarbejdere på gadeplan og borgerne. *Endelig* viser vi hvordan socialt entreprenørskab er forbundet med CSR, CSI og Triple Bottom Line i den private, kommercielle sektor.

### DET ENTREPRENEURIELLE CIVILSAMFUND

I historiens lange lys benyttes betegnelserne entrepreneurship og entrepreneurs om "de tusindvis af mennesker", der "under markedsøkonomiens hastige udbredelse i det 19. århundrede" blev industrialiseringens iværksættere og innovatorer (Christensen, 2005: 21). Selv klassiske entrepreneurship teoretikere som Joseph Schumpeter havde som grundlag at iværksætteri, entrepreneurship og innovation ingenlunde kun vedrører rent økonomiske og virksomhedsmæssige forhold. Entreprenøren var en social forandringsagent i bred forstand, og der var tale om forskellige typer af entreprenører, hvorfor det snarere drejede sig om at forstå entreprenørernes faktiske aktiviteter end at presse dem ind i økonomiens generelle teoretiske antagelser.

Helt i forlængelse af dette brede perspektiv dukkede der, fra meget forskellige steder i verden og fra meget forskellige fagområder, en række interessante iagttagelser op, som fra 1990'erne og frem har koblet entreprenørskabet med det civile samfund. Tidligt ude var Douglas Henton, en af grundlæggerne af det magtfulde og indflydelsesrige netværk af civile entreprenører i Silicon Valley. Sammen med sine kolleger skrev han manifestet, *Grassroots Leaders – How Civic Entrepreneurs are Building Prosperous Communities* (Henton et. al. 1997), som en reaktion på det sociale og økonomiske forfald i Silicon Valley i begyndelsen af 1990'erne. Sigtet var at forene "the spirit of enterprise" med "the spirit of community", det vil sige at forpligte lokale virksomhedsledere, fagforeningsledere, ledere af NGO'er og offentlige institutioner på at lave en samlet og kollektiv indsats for området – via en arena af civile entreprenører, der ikke først og fremmest tog hensyn til de enkelte firmaers privatkapitalistiske interesser.

Senere formulerede, fra helt andet hold, den tyske politolog Adalbert Evers, at en grad af entreprenørskab og innovativ tænkning er nødvendig i alle typer af organisationer i dag, helt uafhængig af hvilken sektor de tilhører (Evers, 2001). Pointen er, at socialt entreprenørskab som aktivitet bryder de grænser op, som analytiske debatter og utallige eksperter har skabt gennem årene. Det drejer sig om grænsen

mellem "action for private benefit and action for the public good" (Evers, 2001: 296). Socialt entreprenørskab udfordrer, på samme måde som social kapital og sociale virksomheder, den konventionelle viden vi har om det civile samfund, idet sådanne hybride aktivitets- og organisationsformer antaster tidligere tiders skarpe opdelinger, og tillader sig at værdisætte det civile samfund på en ny måde. Dette kan på den ene side medføre, at det civile samfund føler sig presset af nye krav om evidensbaseret dokumentation. Men på den anden side giver det også organisationerne mulighed for med håndfast dokumentation at eksperimentere med deres ressourcegrundlag og brede porteføljen af aktiviteter ud. Dokumentations- og evidenskravet kan således virke på to måder. Det kan *både* sætte frivillige foreninger på det sociale område under pres for at blive professionelt drevne markedsorienterede organisationer (isomorfi) og det kan give foreningerne gode argumenter i hånden i forhold til eksterne samarbejdspartnere om, at *netop* sådanne fra neden orienterede frivillige foreninger har stor gennemslagskraft i kraft af deres lokale og frivillige forankring.

Det civile samfunds aktører oplever denne udvikling med en betragtelig grad af ambivalens.

*På den ene side* virker kravet om nye dokumentations- og aftaleprocedurer ofte overvældende og urimelige på organisationer, der har deres rod i det civile samfund. De seneste 20 år har gradvist peget i retning af en tendens, både nationalt og internationalt inden for non profit sektoren, til at binde offentlige tilskud til helt bestemte leverancer af f.eks. "beskæftigelsesfremmende initiativer". For den frivillige forening eller NGO'en betyder en sådan udvikling, at ressourcer og overskud til at eksperimentere og udvikle foreningens egenart svinder ind, såfremt den ikke udviser en meget høj grad af opfindsomhed, som ofte i sig selv alligevel ikke er tilstrækkelig til at møde de nye udfordringer. Generalsekretær i Kirkens Korshær Bjarne Lenau Henriksen var blandt de første, som med klar røst advarede mod markedsførelsen, og den kontroliver, der fra offentlig side udvises over for det civile samfund. I et opråb fra 2001 kritiserede han tendensen til at integrere frivilligt socialt arbejde i det almindelige udbud af offentlig service, idet han så en fare for, at den frivillige sektor ville miste sin egenart. Han så denne proces som "en følge af den nyliberalistiske ideologi, der bevægede sig fra USA over England og til Danmark". Dette pres betyder ganske vist, at foreningerne ofte får flere ansatte, men på bekostning af at det frivillige sociale arbejde mister "sin evne til at være kritisk modmagt, som tør solidarisere sig betingelsesløst med sine målgrupper" (Henriksen, 2001:18). I opråbet påpeger generalsekretæren endvidere, at i en proces hvor den frivillige sektor opnår en position som en stor, anerkendt og "gennemorganiseret betydningsfuld samfundsagent", tildelt en "officiel ansvarsbærende magt", er der risiko for, at såvel de enkelte foreninger som sektoren som sådan mister betydningen som det kritiske alternativ og den innovative pioner. For Lenau Henriksen er der tale om et skrækscenario, der imidlertid "allerede er ved at være virkelighed". Denne kritiske røst er siden blevet udbygget og underbygget på konferencer og seminarer afholdt af frivillige organisationer, NGO'er, netværk og interesseorganisationer i den del af det civile samfund, som opererer i den sociale sektor.

I en undersøgelse af innovative arbejdspladser for socialt udsatte grupper (Hulgård, Bisballe, Andersen og Spear, 2008) udtrykker en leder af en større frivillig organisation frustration over, at der alt for ofte er store modsætninger mellem de behov, den enkelte har og den måde der administreres på. Hvor den socialt udsatte medborger ofte har brug for en helhedsorienteret indsats over tid, er der tendens til, at den indsats der tilbydes fra kommunen skal deles op i forskellige leverancer og pakker, der både i princippet og i virkeligheden kan leveres af forskellige udbydere:

Kommunen har meldt ud, at 75 procent af aktiveringsmidlerne til matchgruppe 4 og 5 i 2008 vil blive brugt til fire ugers forløb. For ellers kan de ikke få deres refusion hjem. For at gøre det overskueligt på jobcentrene så vil de ikke have længerevarende forløb længere. I stedet vil man have standardiserede pakker: en jobpakke, en motivationspakke, en uddannelsespakke og en støttepakke. Disse pakker er forsøg på at specificere mere præcist, hvad der ligger i et kort forløb på højst tre måneder. Så har de lavet en stor visitationsguide til jobcentrene, hvor de har sagt, hvad der ligger i hvilke pakker. Med dette har de systematisk ødelagt alle vores projekter.

Lederen af den frivillige organisation fremhæver at de sociale organisationer, der arbejder målrettet med at skabe socialt innovative og ofte alternative beskæftigelsesmuligheder for samfundets socialt udsatte grupper, har vanskeligt ved at levere en fagligt forsvarlig indsats, når indsatsen splittes op i adskilte pakker med dertilhørende mål og dokumentationskrav. De civilsamfundsbaseede sociale organisationer tager ofte udgangspunkt i en lokal virkelighed, hvor indsatsen hænger sammen med lokalsamfundsudvikling, empowerment, forbedring af den sociale kapital etc. Alt sammen fænomener som organisationerne oplever ikke tillægges betydning i en politisk-administrativ praksis, der deler indsatsen op i pakker.

*På den anden side* åbner markedsgørelsen og dokumentationspresset nye muligheder for, at det civile samfund kan dokumentere sin værdi i et sprog, som både private og offentlige myndigheder kan forstå. Med håndfast dokumentation af sin værdi bliver frivillige foreninger, der opererer på det sociale område, i stand til at intensivere presset på den offentlige sektor til ikke blot i ord, men også i gerning at anerkende det civile samfunds og "den frivillige sektors kritiske, demokratiske og metodeudviklende rolle" ([www.frivilligtforum.dk/](http://www.frivilligtforum.dk/)). Civilsamfundets entreprenørielle kraft og idérigdom har potentiale til at fungere som en utopisk og kritisk udfordring og samarbejdspart til et stort antal velfærdsinstitutioner, som kan have tendenser til at fungere som bureaukratiske og professionsorienterede enheder. De mange succesfulde frivillige sociale foreninger, aktiviteter og socialøkonomiske virksomheder har, netop gennem deres konsekvente og innovative fastholdelse af at tage brugerens parti, vist at de offentlige serviceydelser ikke altid er de bedste eller har retten på deres side. Måske har vi fremtidige scenarier til gode, hvor civilsamfundets kvaliteter kan sættes i borgerens tjeneste i private/offentlige/frivillige partnerskaber. Vi anerkender imidlertid, at denne mulighed langt fra altid eksisterer i et civilsamfund, hvis væsentligste kvalitet er, at det er vildtvoksende.

Men vi støder jævnligt på innovatorer og entreprenører i det civile samfund, som både formår at "solidarisere sig betingelsesløst med sine målgrupper" og skabe nye sociale initiativer samtidig med, at de kan bruge kravet om dokumentation til at bevise deres værdi. To eksempler kan illustrere dette. Det første har vi anonymiseret, idet 'projektejeren' stadig er inde i forhandlinger om organisationens fremtid. Der er tale om et lokalt center målrettet nogle af samfundets sårbare og socialt mest udsatte medborgere. Det blev etableret i en mindre købstad af en ildsjæl, som gradvist har udviklet store kompetencer på området og som med meget få midler har været i stand til at udvide organisationen med afdelinger i tre-fire andre lokaliteter. Organisationen drives hovedsageligt af frivillige og bærer et stort lokalt socialt ansvar og har, selvom den opererer lokalt, primært været finansieret med en bevilling fra Satspuljen. Med kravet om dokumentation fik 'projektejeren' en 'aha' oplevelse: "Hold da op, har vi så stor gennemslagskraft, og har vi så stor betydning for så mange mennesker?" Kommunesammenlægningen betød, at det mindre bysamfund, hvor organisationen havde til huse, nu kom til at ligge i en af landets helt store kommuner. Det så 'projektejeren' ikke som noget problem, idet hun konstaterede dels, at storbyen man nu var en del af ikke tidligere havde været aktiv på dette område, dels at hendes frivillige forening leverede en stor og væsentlig hjælp til nogle af samfundets meget sårbare grupper. Endelig kunne denne indsats dokumenteres med tørre facts. Forhandlingerne mellem den pågældende frivillige forening og den nye storkommune er imidlertid meget vanskelige. De er pt. ikke afsluttede, og måske stopper kommunen ethvert samarbejde med foreningen, endda uden at have en klar strategi for, hvordan den nødvendige opgave varetages frem over. Dette sætter en gruppe af sårbare og socialt udsatte borgere i en vanskelig situation; men stiller også kommunen i et blandet lys, idet der med den evidensbaserede dokumentation ikke er den mindste tvivl om, at foreningen har gjort en stor og nødvendig indsats.

Den netop afsluttede undersøgelse af hjemløseavisen Hus Forbi peger i samme retning. Avisen brander sig som "de hjemløses stemme i det danske mediebillede", og udgives af foreningen Hus Forbi. Bag foreningen står en række engagerede enkeltpersoner og organisationer, som solidariserer sig med de hjemløses udsatte situation i det danske samfund. Hus Forbi har i samarbejde med Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA) i foråret 2008 gennemført en sælgerundersøgelse blandt sælgerne af avisen. Hensigten er blandt andet at dokumentere, hvad det betyder for den enkelte sælger, i form af indtægt, øget livskvalitet og påvirkning af eventuelt misbrug, at være engageret med salg af avisen. Undersøgelsen er interessant, idet den dokumenterer, at Hus Forbi fra i en tiårig periode at have været afhængig af økonomisk støtte fra Socialministeriet, i dag er økonomisk bæredygtig. Samtidig dokumenterer den, at de socialt udsatte sælgere oplever det som et økonomisk incitament, at de kan supplere deres pension eller kontanthjælp med indtægter fra salget af avisen. Endelig dokumenterer undersøgelsen en lang række gavnlige effekter, som salget har på den enkelte sælger, herunder et mindre misbrug (Hansen m.fl., 2008).

Men den dokumenterer også, at de offentlige myndigheder har et problem med at anerkende, respektere og understøtte det arbejde, der udføres af samfundets mest sårbare og udsatte mennesker, idet der mangler politiske og juridiske rammer for det samfundsnyttige arbejde der leveres af organisationer som Hus Forbi og de anonymiserede frivillige foreninger, vi har omtalt i dette afsnit. Det er på den ene side tvivlsomt, om for eksempel sælgere af Hus Forbi af forskellige årsager vil komme til at træde ind på det ordinære arbejdsmarked. På den anden side forbedrer de både deres egen sociale og sundhedsmæssige tilstand og løfter et ansvar ved at formidle de vilkår en alt for stor gruppe af vores medborgere lever under. Dette gør de gennem salg og engagement i avisen. For sælgerne af Hus Forbi er den overvejende årsag til at sælge avisen således muligheden for at tjene penge, idet 3 ud af 4 sælgere angiver dette som den primære årsag til salg (Hansen m.fl., 2008: 38). Samtidig oplyser en af hjemløseavisens faste medarbejdere, at salgsaktiviteterne har en positiv effekt på de sælgere som har misbrugsproblemer: "Der er ingen tvivl om, at Hus Forbi salget nedsætter deres misbrug, og de får større selvtillid og selvrespekt. Det giver de alle udtryk for" (Hansen mfl. 2008: 31). Andre organisationer, virksomheder og sociale institutioner har gennem årene eksperimenteret med lignende ordninger. Men ordningen lader sig kun gøre ved, at myndighederne vender det blinde øje til det faktum, at en stor del af sælgerne af hjemløseavisen Hus Forbi modtager offentlige ydelser samtidig med, at de opnår en substantiel indtægtsforbedring via salg af avisen. Altså modtager offentlige ydelser og indtægt på samme tid. Det paradoksale er, at dette utvivlsomt nyttige arbejde kun lader sig udføre på et ulovligt grundlag. Med dokumentationen af sin gavnlige effekt på sælgerne har Hus Forbi og andre tilsvarende organisationer nu håndfaste argumenter til at arbejde på at forbedre de politiske og juridiske rammer for etableringen af alternative arbejdspladser som Hus Forbi.

## **DEN INNOVATIVE OG ENTREPRENØRIELLE VELFÆRDSSTAT**

Den danske velfærdsstat har haft et vedholdende og langvarigt engagement i udviklingen af et velfærdssystem, som er i stand til effektivt at løse de samfundsopgaver, som ligger placeret her. I den forstand har både innovation og socialt entreprenørskab været på dagsordenen – også i langt længere tid end den retoriske interesse, som først på det seneste for alvor er dukket op i Danmark. I de seneste årtier har denne velfærdspraksis været kendetegnet ved en interessant dansk – og måske endda nordisk – position og praksis. Som nævnt indledningsvis har vi søgt at indkredse disse karakteristika i tesen om den innovative og entreprenørielle velfærdsstat. Med denne term ønsker vi at betone, hvordan velfærdsstaten positionerer sig *velfærdspolitisk, uddannelsesmæssigt og i forhold til civilsamfundet*.

Det har historisk været nogle af velfærdsstatens kerneområder at udforme og gennemføre en velfærdspolitik såvel som en uddannelsespolitik. Det civile samfund har ikke på samme måde været underlagt politiklægnings, selvom det i stigende grad gør sig gældende i dag. Der er ikke blot tale om en stat, der analyserer, beslutter og politiklæ-



ger via politikker, programmer og målkriterier, men i høj grad også en statsmyndighed som agerer og reagerer responsivt i forhold til forskellige borgeres og aktørers behov og ønsker. Den moderne velfærdsstat skal være i stand til at aflæse og forstå sine borgere og brugere og reagere responsivt i forhold til disse – med andre ord kunne virke som en forandringsagent. Richard Titmuss formulerer en social velfærdspolitik således:

the role for social welfare should be to play as a positive and dynamic agent of change: to promote integrative values; to prevent future diswelfares; to penetrate economic policies with social welfare objectives (Titmuss, 1987: 264).

Her ser vi altså at netop disse træk som Titmuss knytter til udviklingen af social velfærd, synes at være i ganske god overensstemmelse med de virkemåder som den danske velfærdsstat i de seneste årtier har udviklet. Vi er ikke mindst blevet opmærksomme på disse særlige udviklingstræk i vores samarbejde med andre europæiske forskere omkring udviklingen af sociale økonomier, socialt entreprenørskab og innovation. Her tydeliggøres det, at andre (velfærds) statsformer og -praksisser ikke på samme måde og i samme omfang intervenserer, tilrettelægger og faciliterer en innovativ og (social) entreprenøriel praksis gennem politiklægning, støttepuljer, forsøgsordninger og uddannelsesvirksomhed – sådan som vi har set det i Danmark.

I en *velfærdspolitisk* forstand har den stigende interesse for socialt entreprenørskab en forhistorie med rødder i *en særlig dansk forsøgs- og udviklingskultur*. Igennem 80'erne og 90'erne skabtes et forsøgsstrategiens årti (80'erne) efterfulgt af de selektive puljers årti (90'erne), som en særlig dansk innovationskultur. I 1980'erne blev der samlet brugt mere end 1 milliard kroner især fra offentlige puljer og programmer og i mindre grad fra private fonde til forsøgsprojekter inden for de kulturelle, sociale og sundhedspolitiske områder. Forsøgsprogrammerne satte udviklingen af lokale løsninger i centrum. Der er i disse årtier sket en markant udvikling i den måde der tales om sociale udviklingsinitiativer på og som grundlæggende har defineret en dansk diskurs og praksis for eksperimentelle forsøg og innovation. Det har bl.a. drejet sig om betydelige ressourcer til det boligsociale område, beskæftigelsesområdet, indsatser for børn, unge for familier, forskellige grupper blandt handicappede og ældre, puljemidler til narkoområdet og til forbedring af vilkårene indenfor de psykiatriske sygehuse, hjemløseinstitutionerne<sup>1</sup>. Oprustningen af puljeindsatserne i 90'erne hang i betydelig grad sammen med de stærkt forøgede, økonomiske ressourcer, der var en konsekvens af det såkaldte 'satspuljeforlig' fra 1990 mellem det store flertal af Folketingets partier og som er fortsat siden da<sup>2</sup>.

I et internationalt perspektiv opstår fra 1990'erne en international diskurs om socialt entreprenørskab og social økonomi som i væsentligt omfang havde et indhold der svarede til den danske tradition for sociale og velfærdspolitiske eksperimenter. Men interessant nok forbliver denne ureflekteret og forholdsvis ukendt i en dansk sammenhæng, selvom nabolande som Sverige og Storbritannien, også på politisk plan, blev dybt påvirkede af den nye diskurs. Hvorvidt det aktuelle fokus på socialt

entreprenørskab kan udmøntes i en styrkelse af en lokal forsøgsvirksomhed, der spiller sammen med regionale og centrale instanser i innovative og grænseoverskridende processer, er vanskeligt at vurdere. Som den sociale og velfærdspolitiske diskurs har udfoldet sig, kan det se ud til, at en metodeudvikling der fremhæver standardisering via central målstyring, "best practise"-formler og lignende blandt andet med besparelsesformål for øje, vil vinde frem. Hvis dette sker på bekostning af den mere åbne og søgende forsøgsvirksomhed, er det en problematisk udvikling. Der ligger således en stor udfordring i at bevare og udvikle forsøgs-kulturens åbne og søgende tilgang – ikke mindst i et årti som man kunne kalde det sociale entreprenørskabs periode.

Parallelt med de socialpolitiske puljer lanceredes i starten af 80'erne *Moderniseringsprogrammet i den offentlige sektor* og dette har ligeledes haft en markant indflydelse på forsøgs- og innovationskulturen i Danmark. Moderniseringsprogrammet, som blev indført af den daværende borgerlige regering og videreudviklet af forskellige regeringer op igennem 80'erne, 90'erne og totusind-tallet, handlede om at reformere, effektivisere og demokratisere den offentlige sektor. Med programmet indledtes en ny æra i sektorens selvforståelse hos en række aktører: institutionsansatte og brugere, samarbejdspartnere, politikere, sagsbehandlere og borgere. Alle aktører skulle nu have medindflydelse på disponering af økonomiske midler, på drift og faglige målformuleringer, ligesom nye elementer som indtægtsdækket virksomhed, markedsorientering og det frie forbrugsvalg holdt sit indtog i de offentlige serviceydelser (Andersen, 1999:25ff). En socialpædagog fra et behandlingshjem beskriver hvilke ambivalente følelser og vurderinger det tidlige moderniseringsprogram vækker:

På mange måder er det en rigtig tankegang at engagere brugere af sociale ydelser i mere demokrati og indflydelse på deres livssituation. Også selvom det foruroliger mig, at det kobles til effektivitet og rationalitetshensyn. Men det er bare lettere sagt end gjort. Det forudsætter tid og tålmodighed og ikke mindst faglig og professionel ekspertise for at kunne indgå i en udviklende dialog (Andersen, 1992:5).

I modsætning til tidligere forvaltningsreformer sætter moderniseringsprogrammet et nyt fokus på processer. For eksempel blev der talt om betydningen af personaleudvikling og ledelsespraksis samt inddragelse af borgere og brugere i velfærdsinstitutioner. Dette ændrede fokus profiterede af en generel antibureaukratisk stemning i samfundet, som beredte grunden for et skifte fra en traditionel politisk jargon og løsningsdekreter hen mod en organisationsmodel, hvor de involverede parter tildeles en langt mere betydelig rolle (Pedersen, 1988). Samtidig forandredes den formelle og traditionelle bestemmelse af centrale ministerier og styrelser i retning mod en mere konsulentorienteret funktion med fokus på at forberede og initiere, motivere og informere (Moesgaard Andersen, 1988). Som en fuldmægtig i centraladministrationen fortæller om den daværende praksis:

Den offentlige forvaltning i dag har ændret karakter. Det er ikke længere god tone kun at udstede dekretter. I stedet skal vi som administratorer anstrenge os for at producere inspirerende tekster og informationer, som sætter brugere, personale og borgere i gang med selv at tænke. Den offentlige administration skal være medskabere af de offentlige ydelser. Alene kan vi ikke gøre det. Men det er ikke altid lige let! (Andersen, 1999:6).

I den tidlige moderniseringsfase skal sociale institutioner til at lære at arbejde med en større grad af markedsgørelse gennem at prisfastsætte deres ydelser og faglige produkter som for eksempel efterværn som opfølgning på socialpædagogiske behandlingsforløb. Når et socialpædagogisk behandlingssted for udsatte børn og unge var ved afslutningen af et vellykket behandlingsforløb for en ung person, så betød mål og rammestyrt udslusnings- og opfølgningsaktiviteter ikke længere automatisk var en del af den samlede pris. Nu skulle en afdelingsleder derfor i samarbejde med en socialpædagog udarbejde et detaljeret tilbud på dels de konkrete nødvendige efterværnaktiviteter, dels skulle disse detaljeret prisfastsættes. Andre sociale institutioner kunne opleve, at et socialudvalg eller en forvaltningschef opfordrede en forstander til at igangsætte et udviklingsarbejde med at tiltrække nye brugergrupper, som opfattedes som behandlingstrængende – for eksempel en særlig ungegruppe med selvskadende adfærd eller familier med omsorgstruede børn. Den potentielle brugergruppe skulle således analyseres og beskrives hvad angår livssituation og problemadfærd, ligesom den faglige behandlingsprofil og tilhørende prisudregninger skulle udarbejdes. Der udvikles altså i høj grad i disse årtier en økonomiseret filtrering og tilretning af de klassiske faglige og pædagogiske kompetencer indenfor for eksempel det sociale område

Den klassiske professionsuddannedes fagprofil matcher tilsyneladende ikke længere det moderne offentlige arbejdsmarked og langsomt påbegyndes en transformationsproces, hvor de offentligt ansatte i velfærdsinstitutionerne også lærer at lave tilbudskalkuler og prisfastsætte deres produkter, at analysere markedets behov og lave markedsføringsstrategier – men selvfølgelig også at udvikle faglige nye 'produkter' og nye fagprofiler. I denne tid deles vandene blandt de involverede i de mange evalueringer af moderniseringsprocesserne blandt dem, som kan se de positive dimensioner ved denne udvikling og dem som fremhæver de negative kræfter ved markedsgørelse og effektivisering. Den offentlige sektors udvikling, i retning af at mikse effektivisering med demokrati og markedsgørelse, vækker i denne tid stærke følelser og vurderinger. Som en kritisk forstander fra børn- og unge området siger: "Jeg tror, at højre- og venstrefløj i de politiske partier kan blive forfærdeligt enige om denne slags forsøgsprojekter. Nogle idealistiske folk ønsker at give frihed for at få kreativiteten til at blomstre og fleksibiliteten til at øges. Andres tankegange handler om at flytte det økonomiske pres nedad i systemet". Mens en begejstret forstander udtaler, at "personalet giver udtryk for, at de i højere grad end tidligere inddrages i

beslutningsprocesserne og at informationerne fra ledelsen er grundigere. Jeg oplever et meget engageret personale” (Andersen, 1999:9).

Moderniseringsprogrammet kickstarter således en udviklingsproces som løber over tre årtier og igennem denne proces transformeres den offentlige sektor på måder, som man kan sige lægger grunden til innovative og entreprenørielle sociale organisationer.

*I en uddannelsespolitisk og -praktisk forstand* står innovation og socialt entreprenørskab også i disse år i centrum for opmærksomhed og initiativer. I Danmark har der været en stigende opmærksomhed på behovet for at udvikle uddannelsesinstitutionernes og de studerendes kompetencer inden for (socialt) entreprenørskab ud fra en forestilling om, at en øget viden om innovation og forandringsprocessers fører til bedre konkurrenceevne og mere lokal udvikling (Undervisningsministeriet, 2006; 2004; 2003 og 2002). Det er håbet, at uddannelse evner at bringe Danmark ind som en del af den europæiske elite på iværksætterområdet gennem en formidling af entreprenørielle kompetencer, ved at fungere som kulturbærende institutioner og at være medspillere i regional erhvervsudvikling. Der er defineret nogle klare mål for, hvilken rolle uddannelse kan spille i udviklingen af innovation og entreprenørskab, men det er dog en længere og mere krævende proces at realisere disse. En aktuel undersøgelse konkluderede for nyligt, at andelen af danske studerende som i løbet af deres studietid udvikler konkrete færdigheder og viden om innovation og entreprenørskab, er langt mindre sammenlignet med nordiske og internationale forhold (Vintergaard, Vestergaard og Fernvall, 2007). Innovative og entreprenørielle kompetencer og handlinger er dog vanskelige at forudsige og programmatisk planlægge. De er vanskelige at bringe på formel og både nationale og internationale undervisningserfaringer peger på, at de forudsætter dynamiske og inspirerende undervisningsrammer og praktiske sammenhænge. En nylig antologi om tværfaglighed i entreprenørskab peger på, at tværfaglige undervisningsforløb, kreative problemfokuseringer, interaktive læringsforløb samt en udstrakt brug af casearbejde kan skabe et læringsmiljø, som styrker innovation og socialt entreprenørskab (Lundgaard Andersen og Hulgård, 2008).

Men én ting er, at grunduddannelsessystemet skal gear den kommende arbejdskraft til at være mere innovativ og entreprenøriel – og hermed dreje kompetenceprofiler fra at forstå og vide til også at handle og udvikle. Når disse kompetencer i stigende grad implementeres i det danske uddannelsessystem vil resultatet være, at den private og offentlige sektor samt civilsamfundet vil blive orienteret mod en mere entreprenøriel praksis og tilgang. En anden ting er den stigende bevidsthed som i dag kan iagttages indenfor det sociale og sundhedsmæssige område, i det boligsociale arbejde, blandt de socialt udsatte, i idrætsaktiviteter, i socialøkonomiske virksomheder, hvor forudsætningen for at skabe innovation og socialt entreprenørskab bedst etableres ved at have et stærkt fokus på medinddragelse og kompetenceudvikling. Samtidig viser det sig, at det ikke altid kommer lige nemt at etablere medinddragende og aktiverende fora og miljø med frivilligt aktive og brugere – ikke mindst fordi der i stigende grad skal kobles til forandringsteori, incitamentsstrukturer og målkriterier.

Der formuleres ofte to kompetencemål for disse aktiviteter. Et *frivillighedsrettet*: hvor de frivilligt aktive ikke bare kan 'være sig selv', hvor deres lyst til uegennyttige gøremål i sig selv er tilstrækkeligt for deres virke, men at de behøver viden og indsigt om arbejdsmetoder, rådgivningskompetencer, organiseringsmåder, mm. Og et *brugerrettet* hvor de frivilliges indsigt i den brugergruppe som de har valgt at virke sammen med, ikke altid er tilstrækkelig, men hvor viden om brugergruppens livssituation, reaktionsmåder og frivillig-bruger samspil er nødvendig. Disse to kompetencemål træder i denne tid tydeligere frem som afgørende for den tredje sektors kompetenceudvikling.

Et andet tidstypisk tegn er, at social innovation og entreprenørskab i stadig stigende grad i sin udvikling og udførelse linkes til forsøgs- og udviklingsarbejde med fokus på kompetenceudvikling. Det er mere og mere almindeligt, at kurser, efteruddannelse og workshops er uomgængelige ingredienser i det frivillige sociale arbejde. Også her kan vi identificere et spor tilbage til forsøgs- og udviklingskulturen og moderniseringsprogrammet, som entydigt hvilede på en læringsstrategi og kompetenceudvikling som implementeringsværktøj (Andersen, 1999). Der er ingen tvivl om at den nordiske velfærdsstats væsentligste udviklingskraft etableres gennem en strategi om kompetenceudvikling. I disse år tydeliggøres det, at civilsamfundet og det frivillige sociale arbejde også underlægges denne tendens.

Her er vi nødt til at trække tråden tilbage til forrige afsnit, idet civilsamfundets mangfoldige frivillige sociale aktiviteter er på vej mod at blive *hybride aktiviteter*. De befinder sig i krydsninger mellem det folkeligt brede og det specialiserede smalle, mellem det frivillige engagement og den professionelle kunnen, mellem den betingelsesløse relation og den målrettede udvikling, mellem den medmenneskelige væren og de udviklede kompetencer. I et kort signalement kan vi se dette i den nyetablerede Foreningshøjskole, som tilbyder kompetenceudvikling indenfor mange forskellige områder i det frivillige sociale arbejde; i uddannelsespuljen bestyret af Frivilligrådet som kan søges af de frivillige sociale foreninger til egen udvikling af efteruddannelse og kurser; i de forskellige organiseringer som FriSe og Frivilligt Forum; i forskellige puljer som PUF og etableringer af Frivillig Centre og Center for Socialøkonomi; i etableringen af Center for Socialt Entreprenørskab, der har kompetenceudvikling som et væsentligt formål. Endelig medfører den kommunale kontraktliggørelse og udliciteringsbølge større krav om kompetencer og viden, idet de formelle krav til opgaveløsninger og evalueringskrav ikke længere alene kan løftes af de frivilligt aktive (Malmgren, 2008; Evaluering af uddannelsespuljen, 2006).

Denne udvikling er således med til at trække dele af det frivillige sociale arbejde længere over mod større grader af formel kompetenceudvikling, som forudsætning for detaljerede opgaveløsningsbeskrivelser og procedurer. Der er for så vidt ikke noget i vejen for, at mere viden kan styrke kvalitet og opgaveløsninger i civilsamfund og frivillige socialt aktiviteter. Men i kølvandet på de krav, der knytter sig til kompetenceudvikling, kan civilsamfundet og de frivillige sociale kræfter undergå forandringer, som kan risikere at underminere dets kraft og saft. Her tydeliggøres et dilemma. Når det frivillige sociale arbejde trækkes ind i de offentlige opgaveløsninger sker

det som oftest som komplementære partnere. Den kommunale sektor har ikke indtil videre været i stand til i tilfredsstillende grad at løse de sociale og sundhedsmæssige problemer, som står i centrum for dele af det frivillige arbejde. Derfor er evne til 'betingelsesløst at solidarisere sig med sine brugergrupper' og 'den frivillige sektors kritiske, demokratiske og metodeudviklende rolle' afgørende vigtig. Netop denne skarpe kant må ikke sættes over styr.

## **SOCIALT ENTREPRENØRSKAB OG CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY I DEN PRIVATE SEKTOR**

Som et sidste og væsentligt spot i dette kalejdoskop af det sociale entreprenørskab i Danmark inddrager vi den private sektor og hvordan denne udvikler socialt entreprenørskab og social ansvarlighed. Der kan formentligt fortælles mange historier om lokale mæcener, som har ønsket at betale nogen af den rigdom, som de har været så privilegerede at skabe, tilbage til samfundet. Et nutidigt eksempel er Microsofts grundlægger Bill Gates, som udover at fylde seniortilværelsen med dette fokus også – via en særdeles velhavende fond – støtter både sundhedsprojekter i Afrika og Århus Bibliotek; det sidste med penge til bibliotekets arbejde med indvandrerbørn og unge. Men det er måske værd at huske, at Gates først kunne trækkes til filantropiens trug, efter vedholdende og alvorlig kritik af, at han burde donere mere af sin personlige formue og efter langvarige retssager om overtrædelse af såvel amerikansk som europæisk konkurrencelov.

Individuelle succesfulde entreprenører og virksomheder har ofte stillet op til filantropi, velgørenhed i både større og mindre skala, og sponsorater fra private virksomheder er et kendt fænomen inden for idræts- og kulturområdet. Corporate Social Responsibility, CSR eller det, at virksomheder udøver et socialt ansvar, er derfor ikke noget nyt. Det nye er til gengæld, at der tales meget om CSR og at mange private virksomheder aktivt indtænker CSR i virksomhedens strategi, som kommunikerer flittigt og kreativt til interessenter og kunder.

I et lille tilbageblik kom CSR for første gang på den politiske dagsorden i Danmark i 1994 i forbindelse med indførelsen af "Den Aktive Arbejdsmarkedspolitik". De danske politikker afspejlede en international trend, der omfattede forandringer som "...work-oriented policies, privatization of social welfare, increased targeting of benefits, and the shift from an emphasis on the social rights of citizenship to the civic duties of community members. Movement in these directions is evident in almost all of the industrial nations" (Gilbert, 2002). Men når man således stiller krav og forventninger om forpligtigelser til den ledige, skal der også være en modtager af denne "duty". Så implementeringen af den aktive arbejdsmarkedspolitik øger derfor samtidig forventningerne til de private virksomheders vilje og ressourcer i forhold til at integrere ledige og socialt udsatte på arbejdsmarkedet. Socialministeriet iværksætter derfor kampagnen "Det rummelige arbejdsmarked". Som en del af denne kampagne blev der op gennem 90'erne etableret regionale netværk af virksomheder, som interesserede sig for at udvikle virksomhedernes sociale ansvar.

I 1998 etableres The Copenhagen Centre, TCC<sup>3</sup> på initiativ af daværende socialminister Karen Jespersen med støtte fra toneangivende erhvervsfolk blandt andet Mads Øvlisen fra Novo Nordisk, som også var formand for bestyrelsen af den uafhængige tænketank. Formålet var at finde en dansk respons på den øgede internationale interesse for nye sociale partnerskaber og CSR initiativer. I forbindelse med regeringsskiftet i 2001 blev TCC flyttet fra Socialministeriet til Beskæftigelsesministeriet, og er i 2007 blevet forankret i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, som også har igangsat CSR projektet "Overskud med Omtanke".<sup>4</sup> I starten fokuserede TCC næsten udelukkende på virksomheders sociale engagement og det rummelige arbejdsmarked. Det nuværende fokus for The Copenhagen Centre er at kommunikere virksomhedernes CSR strategi i forhold til udlandet. På Erhvervs- og Selskabsstyrelsen hjemmeside gives baggrunden for dette fokus:

Den voksende internationalisering har ændret den internationale agenda. Hvor CSR tidligere blev set som filantropiske initiativer uden sammenhæng med virksomhedens overordnede strategi, er CSR i dag blevet et væsentligt strategisk redskab. Denne udvikling gælder imidlertid ikke kun for de store virksomheder. Mange danske mindre og mellemstore traditionelle produktionsvirksomheder har i dag et vidt forgrenet netværk af producenter i mindre udviklede lande, hvor lønnen er lav. Danske virksomheder må derfor også i stigende grad kunne sikre sig, at deres underleverandører kommer med på bæredygtighedsvognen, hvis virksomhederne skal kunne klare sig i den internationale konkurrence.  
(<http://www.eogs.dk/sw21512.asp?nodeId=6514>).

Ifølge Copenhagen Centre vil virksomhedernes CSR branding altså få stor betydning for mulighederne for at konkurrere i den globale økonomi. Der kan peges på forskellige forhold, som også kan være medvirkende til at drive CSR udviklingen frem. Først og fremmest betyder den teknologiske udvikling, at der er øget adgang til information, der igen betyder, at man får stor viden om andre – også de socialt udsatte. Dette kan være svært at sidde overhørigt – både for individer og organisationer.

Så er der kunderne. De etiske forbrugere og de valg, de træffer, er blevet en væsentlig faktor både i forhold til producenter, produkter og produktionsformer. Virksomhederne bliver vurderet på retslige, miljømæssige og sociale parametre. Det er formodentligt ikke tilfældigt, at flyselskaber serverer Fair Trade kaffe og økologiske lækkerier på forbrugerens vej over Alperne. Den etiske forbruger er, når han eller hun står i supermarkedet, med til at opbygge både en personlig og kollektiv identitet, hvor bæredygtighed i alle afskygninger er indlejret, og som konstitueres i form af handlinger, som kan ses af andre: man køber økologisk mælk og lader flaskepanten gå til Red Barnet.

En anden driver for virksomhederne er, at de skal være i stand til at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere i en tid, hvor der er stor efterspørgsel på arbejdskraft. Det drejer sig dels om sikring af egne medarbejdere for eksempel via sundhedsprogrammer eller mentorordninger for medarbejderne, et tilbud til medar-

bejderne, som COOP har lanceret. Herudover tæller det, at virksomheden og virksomhedens medarbejdere engagerer sig i frivilligt socialt arbejde – måske endda i arbejdstiden, som det er tilfældet med Skandia Forsikring, hvis medarbejdere kan arbejde 3 timer om måneden for en frivillig organisation. Skandia er også den første virksomhed i Danmark, som har eksperimenteret med denne ordning.

Der er mange erfaringer at trække på, og én af dem er, at det kan være problematisk at finde det rigtige match mellem de frivillige organisationers behov og de timer og ydelser, som de pågældende medarbejdere kan levere. Det kan være så tidskrævende for den frivillige organisation at etablere samarbejdet, at værdien af indsatsen fra den private virksomhed går delvist tabt.

Så er der en øget empati for dem, som har massive problemer, fra dem, som har magten på markedet. Dette forhold har måske rod i ønsket om at dæmme op for en øget frygt, som globaliseringen, migrationen, stigende fødevarerpriser, klimaforandringer og finanskriser afstedkommer. Frygt er måske i virkeligheden én af de stærkeste drivere? Store danske, internationale virksomheder som Danfoss og Grundfos har tradition for at ansætte socialt udsatte, og er kendt for at indgå i lokale udviklingsprocesser. Et andet interessant og velbeskrevet eksempel på Corporate Social Responsibility og socialt entreprenørskab i lokalområdet er projektet "Ry – en kommune med brug for alle". Projektet blev igangsat i foråret 2001 på initiativ af direktørerne for to lokale virksomheder Pressalit og Akva Waterbeds sammen med en repræsentant for Det Midtjyske Netværk<sup>5</sup> og en medarbejder fra Ry kommune. Formålet med etablering af projektet og partnerskabet var at udvikle en model, – en form for tværsektorielt beredskab – der kan kunne håndtere integrationen af både nuværende og kommende flygtninge i kommunen. Projektet har medvirket til øget beskæftigelse af flygtninge, til mobilisering af lokalsamfundet og det tværfaglige og tværsektorielle samarbejde, og projektet har fungeret som katalysator for nye tiltag på integrationsområdet. Dansk Industri har udnævnt projektet til modelprojekt, og tidligere integrationsminister Bertel Haarder betegnede Ry projektet som et succesprojekt til efterfølgelse

Der er forskellige bevægelser i gang. Der opstår nye typer af virksomheder, som organiserer sig på den private sektors vilkår, men som har et overordnet socialt sigte, og som fortrinsvis ansætter medarbejdere fra grupper, som har svært ved at blive integreret på arbejdsmarkedet. Det kan være handicappede, etniske minoriteter eller socialt udsatte. Et eksempel på en sådan type virksomhed er Specialisterne<sup>6</sup>, som ansætter personer med autismespektrumsforstyrrelser (ASF) – populært omtalt som autisme – og som på deres hjemmeside beskriver sig selv på følgende måde:

Specialisterne anvender autisms karaktertræk til løsning af værdifulde opgaver for erhvervslivet på konkurrencemæssige vilkår. Vi ser muligheder frem for begrænsninger og skaber vindersituationer for erhvervslivet, personer med ASF og samfundet. Specialisterne er mere end et almindeligt firma. Vi blander idealisme og forretning i en tro på, at begge elementer er lige vigtige for at opnå bæredygtighed. Specialisterne er etableret uden ekstern kapital i en tro på, at konceptet er så stærkt, at vi fra starten vil kunne klare os på markedsmæssige vilkår.



Fremover vil vi komme til at se nye måder at organisere sig på. Således formåede Center for Socialøkonomi<sup>7</sup> på en nyligt overstået iværksættermesse at rekruttere 40 ledere og ansatte i private virksomheder til at fungere som mentorer for sociale iværksættere. Og spørgsmålet er om sociale partnerskaber bliver den faktor, der afgør, om en virksomhed leverer bemærkelsesværdige sociale og miljømæssige resultater. Sociale partnerskaber består af folk, organisationer og virksomheder kombineret af den offentlige, private og tredje sektor, som involverer sig i frivillige, gensidige og innovative relationer og aktiviteter, som adresserer sociale udfordringer.

Der er mange måder, hvorpå CSR udfoldes og manifesteres, og med den bevidsthed som emnet har i øjeblikket, kunne man fristes til lidt provokerende at spørge, om vi på vej fra et profitparadigme til et bæredygtighedsparadigme, hvor der arbejdes med andre bundlinjer end den strengt økonomiske, en triple bottom line måske, som også omfatter sociale og miljømæssige bundlinjer?

På den ene side er der næppe tvivl om, at private virksomheder fremover vil blive målt på deres bidrag til (lokal)samfundet, og på om de er i stand til at gå fra kortsigtede handler og arrangementer til langsigtede, værdibaserede relationer i et samarbejde med lokale interessenter.

På den anden side er det værd at huske, at der er forskel mellem forretningsmæssigt entreprenørskab på det kommercielle marked og socialt entreprenørskab. Professor James Austin fra Harvard Business School er en internationalt anerkendt ekspert med hensyn til begge former, og han trækker forskellen skarpt op: "På det kommercielle kapital marked er nøglemotivationen for alle involverede spillere at opbygge en profitabel virksomhed og opnå en attraktiv gevinst på investeringerne. Den underliggende motivation i socialt entreprenørskab er at skabe en social værdi, snarere end en personlig værdi eller en værdi for aktionærene" (Austin et al., 2003: 2).

Det bliver interessant i årene fra 2008 og frem at iagttage, hvordan finanskrisen og den generelle økonomiske krise spiller ind på de private virksomheders sociale engagement. Vil virksomhederne skærpe og styrke deres CSR og CSI (Corporate Social Innovation) profil med henblik på at fremtidssikre deres markedsposition? Eller vil de koncentrere sig om kerneopgaven at skabe et profitabelt afkast for aktionærene på bekostning af det sociale engagement? Mens der de senere år har været fokus på, at der ikke er et modsætningsforhold mellem disse hensyn ved vi ikke, hvordan de gode intentioner vil udvikle sig under en periode med økonomisk krise.

## OPSAMLING

På konferencen "Listening to the Social Entrepreneur" afholdt af University of East London i oktober 2008, udtrykte Dai Powell, der er Chief Executive Officer (CEO) i HCT gruppen, som med stor succes driver et busselskab, at "social virksomhed (social enterprise) er en måde at opbygge en rimelig, retfærdig og human verden". Det er ikke en lille lokal forening, som Dai leder. HCT gruppen er en prisvindende og hurtigt voksende udbyder af offentlig transport med flere busdepoter i London og Yorkshire.

Og så er det en socialøkonomisk virksomhed med en leder, der forstår sig selv som social entreprenør. På konferencen ytrede Dai, at "den nuværende finansielle krise kan meget vel være en chance for sociale virksomheder til at forfølge deres interesse i at fremstå som en alternativ økonomisk sektor". Det er umuligt at forudsige om Dai Powells forventninger har mulighed for at blive indfrie.

Men sikkert er det, at "social enterprise" og "social entrepreneurship" har sat en ny og mindre forudsigelig dagsorden for udviklingen i de moderne velfærdsstater. I lande som England og Italien er der med netværksdannelser, samt lobby- og interesseorganisationer på nationalt plan målrettet Community Interest Companies, Social Enterprises og Sociale Kooperativer sekundært af såkaldte 'financial service social enterprise', givet gode startbetingelser til at udvikle en social sektor ved siden af den offentlige og den private kommercielle. Danmark var blandt de mere tøvende lande til at engagere sig i større initiativer på denne front; men dette er gradvist begyndt at ændre sig. I dette bidrag til den første årsrapport fra Center for Socialt Entreprenørskab har vi dels givet eksempler på, hvordan vi læser udviklingen i dette landskab dels antydte, at vi ser socialt entreprenørskab som et fænomen, der må forstås som en konsekvens af nogle forskydninger og parallelle udviklinger i de tre sektorer, den offentlige, den private og det civile samfund. Man kan måske endda med en reference til vores belgiske kollega Marthe Nyssens hævde, at sociale virksomheder og socialt entreprenørskab "kan lokaliseres til den sfære, der ligger i krydsfeltet mellem markedet, de offentlige politikker og det civile samfund" (Nyssens, 2006).

## LITTERATUR

- Andersen, Linda (1999) *Facader og facetter. Modernisering og læreprocesser i socialpædagogik og forvaltning*. Roskilde Universitetsforlag.
- Andersen, M. M. (1988). Administrationspolitikken nyorientering - et erfaringsbaseret syn på ændringer i organisation og ledelse. In K. H. Bentzon (Ed.), *Fra vækst til omstilling - moderniseringen af den offentlige sektor*. København. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Austin, J., Howard, S. & Wei-Skillern, J. (2003) *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* Working Paper 28. Social Enterprise Series, Division of Research. Harvard Business School.
- Christensen, J (2005) *Entrepreneurship i vidensamfundet*. Århus: Århus Universitetsforlag.
- Evaluering af Uddannelsespuljen for det frivillige sociale arbejde i 2006. Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde. [http://www.frivillighed.dk/filecache/17336/1185968168/evaluering\\_udd\\_pulje\\_20061.pdf](http://www.frivillighed.dk/filecache/17336/1185968168/evaluering_udd_pulje_20061.pdf)
- Evers, A. (2001) The significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises. I: C. Borzaga & J. Defourny (eds.). *Social Enterprises in Europe*. London: Routledge.

- Gilbert, N. (2002) *Transformation of the Welfare State. The silent surrender of public responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Hansen, F. K., J. M. Lindstad, F. Jakobsen & H. Hansen (2008) *Hus Forbi – en undersøgelse af concept og sælgere*. København: CASA.
- Henriksen, B. L. (2001) Den bagvendte frivillighed. *Social Politik*, nr. 2, april 2001. København: Socialpolitisk Forening.
- Henton, D., J. Melville and K. Walesh (1997) *Grassroots Leaders for a New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hulgård, L., L. Bisballe, L. L. Andersen og Roger Spear (2008) *Alternativ beskæftigelse og integration af socialt udsatte grupper - Erfaringer fra Danmark og Europa*. CSE Publications 2:08. Roskilde Universitetscenter.
- Hulgård, L. (2007) *Sociale entreprenører – en kritisk indføring*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lundgaard Andersen, Linda og Hulgård Lars (2008) Socialt entreprenørskab i en tværfaglig og problemorienteret belysning. I *Tværfaglighed i entrepreneurship undervisning*. København: Øresund Entrepreneurship Academy.
- Malmgren, Anja (2008). *Værdien af interne kurser for frivillige i sociale foreninger*. CASA.
- Mair, J., J. Robinson og Hockerts, K. (eds.) (2006) *Social Entrepreneurship*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Mawson, A. (2008) *The Social Entrepreneur: Making Communities Work*. London: Atlantic Books.
- Nicholls, A. (ed.) (2008) *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Nyssens, M. (ed.) 2006 *Social Enterprise*. Oxon: Routledge.
- Pedersen, O. (1988). Det offentlige bureaukrati. In K. H. Bentzon (Ed.), *Fra vækst til omstilling – moderniseringen af den offentlige sektor*. København. Nyt fra Samfundsvidenskaberne
- Steyart, C and D. Hjorth (2006) *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- Titmuss, Richard M. (1987) *The Philosophy of Welfare. Selected Writings of Richard M. Titmuss*, Chapter 8: Welfare State and Welfare Society, chapter 11: Social Policy and Economic Progress, chapter 15: Developing Social Policy in Conditions of Rapid Change: the Role of Social Welfare, Allen & Unwin, London
- Yunus, M. (2008) *En verden uden fattigdom. Social virksomhed og kapitalismens fremtid*. København: Informations Forlag.
- Vestergård, Mads (2001) *Second Local Report*. The Copenhagen Centre
- Vintergaard, Christian, Vestergaard, Lene og Fernvall, Pål (2007) *Kortlægning af iværksærksætter- og entrepreneurshipkurser ved de 8 danske universiteter. Efterårssemestret 2007*. Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Videnskabsministeriet
- Wei-Skillern, J., J. E. Austin, H. B. Leonard and H. H. Stevenson (2007) *Entrepreneurship in the Social Sector*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Undervisningsministeriet (2002) *Bedre uddannelser, Handlingsplan*  
Undervisningsministeriet (2003) *Iværksætterhandlingsplanen*  
Undervisningsministeriet (2004) *Et samfund med plads til det frie initiativ*  
Undervisningsministeriet (2006) *Entreprenørskab i de videregående uddannelser. Innovation og iværksætteri inden for KVVU og MVU*. <http://pub.uvm.dk/2006/entrepreneur/kap02.html>

## NOTER

1. Dette skete for eksempel med udgangspunkt i Byudvalgets initiativer, hvori også indvandrerpolitiske målsætninger indgik og indenfor beskæftigelsesområdet bl.a. det rummelige arbejdsmarked, forskellige aktiveringstiltag. En udregning i midten af 1990'erne viste således, at Socialministeriet i tidsrummet 1994-97 administrerede en samlet mængde af puljer med en beløbsramme på ialt omkring 1,374 mia. kroner. Det vil sige, at der alene i løbet af fire-fem år i 1990'erne blev anvendt flere midler til forsøgs- og udviklingsarbejde indenfor det socialpolitiske ressort, end der samlet blev anvendt under "forsøgsstrategiens årti".
2. Hvert år båndlægges 0.3% af de årlige reguleringer af overførselsindkomsterne fra en direkte udbetaling til modtagerne til fordel for en "satspulje", der hvert år fordeles i enighed mellem "forligspartierne". Fra en beskeden start i 1992-93 var Socialministeriets andel af disse midler i 1995 nået op på næsten 900 mill.kr., der gennem en indbygget automatik blev forøget til ca. 1.5 mia.kr. i 1997 og ca. 2.9 mia.kr. i 2000, og så fremdeles. I 2000 rådede Socialministeriet således over 1.162 mia.kr. fra Satspuljen til forskellige, mere eller mindre målrettede puljer, centrale initiativer, (drifts)tilskud til enkelttiltag m.v. Hertil kom knap 300 mill.kr. over den regulære finanslov samt tips- og lottomidler o.l.
3. <http://www.eogs.dk/sw21512.asp?nodeId=6514>
4. [www.overskudmedomtanke.dk](http://www.overskudmedomtanke.dk)
5. Et netværk, som blev etableret på baggrund af kampagnen "Det rummelige arbejdsmarked"
6. [www.specialisterne.dk](http://www.specialisterne.dk)
7. [www.socialokonomi.dk](http://www.socialokonomi.dk)

**Linda Lundgård Andersen**, ph.d. og leder af Center for Socialt Entrepenørskab, Roskilde Universitetscenter.

E-mail: [lla@ruc.dk](mailto:lla@ruc.dk)

**Lars Hulgård**, professor ved Center for Socialt Entrepenørskab, Roskilde Universitetscenter.

E-mail: [hulg@ruc.dk](mailto:hulg@ruc.dk)

**Lise Bisballe**, MPP og projektchef ved Center for Socialt Entrepenørskab, Roskilde Universitetscenter.

E-mail: [liseb@ruc.dk](mailto:liseb@ruc.dk)

## ET GÆSTEBUD TIL DE GLEMTE

---

### JOHANNE MYGIND

*Værestedet Muhabet i København giver psykisk syge indvandrere og flygtninge et fristed uden for det danske system, hvor de kan komme og være en del af et fællesskab og få opmærksomhed, anerkendelse og socialt samvær.*

”Jeg savnede Muhabet, da I holdt sommerferie,” siger den marokkanske kvinde med det hvide hovedtørklæde og smiler stort over gensynet med en af de frivillige. Ovre i hjørnet er en irakisk flygtning begyndt at spille på sin Oud. Sangen hedder *Hopeless*, forklarer han, men titlen passer ikke på Muhabet. Her er stemningen varm og imødekommende, og teen i de fine små teglas er lige så stærk og sød som i Mellemøsten. Og netop de mellemstlige traditioner for gæstfrihed var idealet, da stifterne ægteparret Najib og Emine Haddar startede Muhabet som et værested for psykisk syge indvandrere og flygtninge.

”I Mellemøsten spørger man ikke, hvem der banker på døren. Man byder alle fremmede indenfor og tilbyder dem et måltid mad,” forklarer Lise Poulsen, som er en af Muhabets fire fuldtidsansatte værter. ”På samme måde står døren i Muhabet åben for alle. Enhver som har lyst kan komme forbi.”

### HVERKEN PISK ELLER GULEROD

I Café Muhabet eksisterer ordene personale og patienter ikke. Man er enten gæst eller vært. Grænsen er flydende, for gæsterne er velkomne til at hjælpe med at lave mad eller komme med en kage til desserten. Muhabet har kontakt med over tohundrede flygtninge og indvandrere. Nogle kommer hver dag, andre stikker hovedet ind engang om ugen, og der kommer hele tiden flere og flere. Ingen spørger om deres navn eller diagnose.

”Muhabet er et fristed,” siger Lise Poulsen. ”Vi har hverken pisk eller gulerod, som vi plejer at sige. Her er ingen krav om at lære dansk eller lave en handleplan. Og vores gæster er anonyme. Distriktspsykiatrien kan ikke ringe til os, når de ikke ved, hvor deres patienter er. Værter fører ikke kontrol med deres gæster.”

## ET ULØST PROBLEM

Det var social indignation, som fik Najib og Emine Haddar til at starte Muhabet. Under sit arbejde som tolk og familiekonsulent opdagede Najib Haddar, hvordan de psykisk syge indvandrere og flygtninge risikerede at gå til grunde i det danske psykiatriske system. Indvandrere, som var indlagt på de psykiatriske afdelinger, kunne tilbringe uger uden mulighed for at tale deres modersmål, og de danske læger havde svært ved at tolke deres symptomer. Som familiekonsulent mødte Najib Haddar også flygtninge, som ikke havde fået hjælp til at tackle deres depressioner og krigstraumer, på trods af at det gik voldsomt ud over deres børn og øvrige familie.

”Muhabet er et supplement til det offentlige system. Vi tilbyder ikke medicinsk behandling, men vi giver de psykisk syge indvandrere et sted, hvor de kan dulme deres ensomhed og genfinde respekten for sig selv,” siger Lise Poulsen, som har set mange få det bedre af samværet i Muhabet.

”Det kan bare være små tegn. Vi havde for eksempel en irakisk flygtning, som før havde været meget aggressiv. En dag inviterede han sin kontaktperson fra distriktskykiatrien til Muhabet og serverede te for hende. Hun var ved at falde ned fra stolen.”

## LOKALE DONORER

En væsentlig ingrediens i samværet i Muhabet er det daglige måltid, som alle gæster tilbydes kvit og frit. Det er frivillige, som laver maden og råvarerne kommer fra nær og fjern.

”Vi henter fisk hos en fiskehandler hver lørdag. Vi får 15 kilo kød om ugen fra en halalslagter og vi har en fast aftale om at hente frugt og grønt i et af de lokale supermarkeder. Vi får hele tiden nye donorer,” fortæller Lise Poulsen og påpeger, at samarbejdet med det lokale forretningsliv er mere end bare gratis mad.

”Det er også en måde at skabe opmærksomhed omkring psykiske syge indvandrere,” siger hun og forklarer, at ordningen også glæder gæsterne:

”Når slagteren kommer med kød, er det et pust ude fra virkeligheden. At lokale forretninger har lyst til at samarbejde med os, får gæsterne til at føle sig som en del af samfundet.”

## NYE PLANER FOR MUHABET

Ud over de mange frivilliges arbejde og donationerne fra det lokale erhvervsliv er Muhabet finansieret af Satspuljemidlerne fra Socialministeriet samt af Frederiksberg og Københavns Kommune og private fonde, men i øjeblikket overvejer Muhabet at blive til en socialøkonomisk virksomhed.

”Vi vil gerne være mindre afhængige af midler fra det offentlige, og derfor arbejder vi i øjeblikket sammen med fonden for Social Økonomi om at udvikle en forretningsplan,” siger Lise Poulsen.

”Vi vil altid have brug for offentlig støtte, men vi overvejer at supplere vores indtjening ved for eksempel at udbyde kurser i transkulturel psykiatri til medarbejderne i distriktpsychiatrien.”

Lederne af Muhabet vil også gerne oprette en filial i Århus, som skal fungere efter de samme principper.

”Vi tror på vores idé, fordi vi kan noget andet end de offentlige tilbud,” siger Lise Poulsen. ”Når vi har besøgende fra det psykiatriske system, spørger de tit, hvad vi gør, hvis gæsterne bliver aggressive. Men det har vi endnu aldrig oplevet. Vi har også knive stående frit fremme i køkkenet og de er aldrig blevet brugt til andet end at skære grøntsager med. Måske skyldes det, at der er en helt anden stemning i Muhabet.”

#### *Faktaboks: Socialøkonomiske virksomheder – mere end forretning*

Socialøkonomiske virksomheder er uafhængige, forretningsdrevne organisationer med et socialt eller miljømæssigt formål. De bruger de økonomiske midler, som de skaffer til at skabe nye muligheder for socialt udsatte, styrke indsatsen overfor ældre, børn og unge, til at løse miljømæssige udfordringer eller at løfte boligområder med store sociale problemer. Socialøkonomiske virksomheder arbejder ofte i partnerskaber med erhvervslivet, frivillige organisationer og den offentlige sektor.

Andre kendte eksempler på Socialøkonomiske virksomheder er for eksempel:

- Bladet Hus Forbi, som skaffer hjemløse en indtægtskilde
- Virksomheden SPECIALISTERNE, som skaber job til mennesker med autisme, der bl.a. udfører softwaretest for virksomheder som KMD, CSC m.fl.
- Baisikeli, en virksomhed som sætter gamle cykler i stand med hjælp fra ledige. Cyklerne lejes ud som firmacykler eller sendes til Afrika og indgår i lokale udviklingsprogrammer

#### *Faktaboks: Ny støtte til de socialøkonomiske virksomheder*

Fonden Socialøkonomi er en almennyttig fond, som siden 2007 har arbejdet med at udvikle og forbedre rammevilkårene for den socialøkonomiske virksomhedsform i Danmark.

I 2008 besluttede Folketingets Satspulje at støtte Fonden Socialøkonomi med 10,7 mill. kr. til etableringen af Center for Socialøkonomi. Centeret står bag en samlet formidlings-, rådgivnings- og samarbejdsplatform, der skal bidrage til udviklingen af en ny socialøkonomisk iværksætterkultur i Danmark.

Håbet er at de socialøkonomiske virksomheder kan bidrage til en forbedret livssituation for socialt udsatte, styrke indsatsen overfor ældre, børn og unge, til at løse miljømæssige udfordringer eller at løfte boligområder med store sociale problemer.

**Johanne Mygind**, journalist.





### I SOCIAL ENTERPRISE – ET EUROPÆISK PERSPEKTIV

**ROGER SPEAR**

#### 1. INTRODUKTION

Der er en stigende europæisk og international interesse i at udvikle en standard for god ledelse inden for den tredje sektor og den sociale økonomi. Baggrunden for dette omfatter:

- Voksende bekymring omkring gennemsigtighed, ansvarlighed, offentlig tillid og tiltro. Organisationer indenfor den tredje sektor er ofte ansvarlige overfor eksterne instanser så som kontrolorganer, donorer<sup>1</sup> (f.eks. i relation til offentlige donationer til international katastrofeundsætning) lige så vel som de er det overfor eksterne interessenter for eksempel interesse- og brugerorganisationer; og, hvis det er en medlemsbaseret organisation, dens medlemmer. Bestyrelser har opgaver, forpligtigelser og et betroet ansvar; og de bør holde ledere og stab ansvarlige for deres handlinger.
- Forandringer i forholdet mellem ledelse og den tredje sektor – specielt i relation til kontraktindgåelse omkring velfærd og public service. Social enterprises kontekst bliver mere (lov)reguleret, når ydelsen skal leveres til den offentlige sektor, hvor sager omkring offentligt ansvarlighed og gennemsigtighed er gennemtvunget igennem stramme kontraktive procedurer. På sådanne kvasimarkeder kan dette placere større ledelsesbyrder i private og sociale enterprises i forbindelse med handler og arrangementer.
- Forandringer i sektoren sideløbende med organisationers vækst og udfyldelse af nye roller, eksempelvis hvad angår advokerende aktiviteter, ændret struktur i internationale NGO-aktiviteter (og muligheden for oprettelse af falske NGO'er), og værdibaseret handel (så som fair-trade).
- Og en betydelig interesse for at udvikle godt lederskab som middel til at forstærke organisationens sunde tilstand på lang sigt, og til at hjælpe med at opretholde organisationens mål, værdier og ressourcer. God ledelse (understøttet gennem årlige rapporter og eksterne revisioner) har betydning i forhold til at undgå at organisationens mål glider ud i sandet, som kan forekomme pga. eksternt pres for eksempel ændringer i bevillinger. Bestyrelser hjælper med at lægge strategi og sikrer god performance; og specielt for social enterprise, hjælper de med at håndtere finansiell risiko og, i værste fald, krise.

Nærværende artikel afdækker de ledelsesudfordringer social enterprise møder inklusiv hvordan forholdet til interessenter (medlemmer, brugere, finansieringspartnere osv.) gribes an.

## 2. TEMAER OG UDFORDRINGER INDENFOR LEDELSE

I de senere år har der været en betydelig interesse både på det teoretiske og politiske niveau, for at revurdere ledelse indenfor nye globalt regulerede systemer. Forklaringen på disse forandringer har været omsiggribende ledelseskandaler, som har resulteret i både forandringer for frivillige og lovmæssige kodekser, samt – gennem pres fra forskellige interessenter – ændringer i ledelsesrammer og revurdering af etikken blandt lederskabet i store organisationer.

*Konteksten* for forandringerne har været:

- globalisering og deregulering i den korporative verden, med en anerkendelse af virksomheders magt på markedet;
- forskelligartede institutionelle rammer for virksomheder – med hensyn til forskellige interessenters magt (så som institutionelle investorer), og markedet for korporativ kontrol (overtager ved fusion i forskellige lande), og
- en svækkelse af rammerne for ledelsesregulering rammer (government regulatory frameworks)

*Reformens hoved idéer* i den korporative sektor har været:

- Vægt på forretningsetik og rådgivende rammer for korporativ ledelse
- Et forøget fokus på bestyrelsens rolle og sammensætning samt på de måder den kan anvende kontrol. I nogle sammenhænge har dette resulteret i en styrkelse af den lovmæssige ramme for korporativ ledelse, mens vægtlægningen i andre har ligget i en styrkelse af kutymen for frivilliges praksis.
- Styrkelse af ejers/aktionærs position i forhold til seniormanagere (hovedsageligt trækkende på principal/agency teori), for at sikre interessen for begge gennem finansielle incitamenters for direktører/ledere, gennem bedre tilsyn og måder at rapportere på,
- Et stadigt fokus på at styrke kontrollen af virksomhederne eller i det mindste at sikre, at den er uindskrænket (for overtager ved fusioner og overdragelser).

En parallel udvikling har fundet sted indenfor non-profit og kooperativ sektoren, men her er det hovedsageligt for at forbedre kutymen for frivilliges praksis: f.eks. har UK Consumer Co-operative-bevægelsen fået en ny ledelsesramme; og den gensidige forsikringssektor har et annoteret, kombineret kodeks, som har hævet tærsklen, så det svarer til niveauet for kooperativerne.

Indenfor den frivillige/non-profit sektor, er der sket en del udvikling i forsøget på at forbedre ledelsen. Her er det vigtigt at nævne UK Code of Practice, som er udviklingen af nationale erhvervsmæssige standarder for bestyrelsesmedlemmer og medlemmer af ledelsen samt udviklingen af UK Governance Hub, som opstod på baggrund af et arbejde, autoriseret af UK Home Office, og som handler om at udvikle en strategi for at forbedre ledelse i sektoren.

### **Ledelse i sektoren for social enterprise**

Social enterprises har entreprenurielle og sociale karaktertræk – de er organisationer der handler med en social hensigt. Social enterprise kan ses som den handlende part indenfor den sociale økonomi, som konventionelt er defineret ved at omfatte: kooperativer, gensidige foreninger (mutuals), frivillige organisationer (inkl. velgørenhed) og fonde.

Indenfor de seneste 10 år har der været en stigende interesse i Europa, for socialt entreprenørskab og social enterprise, både som empirisk fænomen og også som punkt på dagsordenen i politikken. De sociale enterprises kan få potentielle vigtige roller i omstrukturering inden for udførelsen af public service, fair-trade, arbejdsintegration, og de kan spille en innovativ rolle i sektorer så forskellige som kultur og oplysning og genbrug. Social enterprise indbefatter en meget bred vifte af organisationer inklusiv kooperativer, community business, andelsbanker, forskellige typer af byfornysselskaber og organisationer, velgørehedsorganisationer, der handler i markedet, boligforeninger, kooperativer og sociale virksomheder. Social enterprise kan udformes indenfor en bred lovmæssig vifte, men ny lovgivning specielt indenfor social enterprise bliver i stigende omfang vedtaget overalt i Europa.

Parallele udviklinger indenfor de private, offentlige og frivillige sektorer, den voksende størrelse og betydning af social enterprise sektoren er begyndt at rejse nye bekymringer angående kvaliteten af ledelsen og ansvarlighed i social enterprises samt hvordan tilrettelæggelsen af denne ledelse bedst kan støttes. På trods af at, der er en voksende interesse for forskning om ledelse i frivillige og communitybaserede organisationer (f.eks. Cornforth 2003), har forskning omkring ledelse indenfor andre dele af social enterprise været forholdsvis negligeret indtil for nylig, hvor UK Governance Hub<sup>2</sup> (som har gjort en del for at forbedre ledelse indenfor frivillige organisationer) har rekvireret forskning om social enterprises behov for en særlig støtte til ledelse (Spear, Conforth og Aiken. 2007).

### **Temaer indenfor litteraturen**

Der er adskillige vigtige temaer indenfor litteraturen om korporativ og non-profit ledelse i relation til udfordringer og problemer, der er indenfor ledelse, og som er vigtige at fremhæve i nærværende artikel, Der er talrige teoretiske skoler indenfor ledelselitteraturen.

- Den første er, at ledere har en tendens til at dominere: dette har sin spæde begyndelse i Berle og Means (1932) arbejde, som fastslog, at der var dominans indenfor ledelse og argumenterede, at der var en legal forestilling om interessentstyring, hvor bestyrelsen var ineffektiv i reguleringen eller havde begrænsede indflydelse.
- Den anden store trend er inspireret af principal/agency (P-A) teori (f.eks. Ben Nér og Van Hoomissen (1994), (Jensen og Meckling) (1976), Hansmann (1996) og Morse (2000) osv.) Teorien er baseret på en lignende tankegang, hvor, med mindre andet er undersøgt, magtfulde ledere leder organisationen. Det har haft en enorm betydning i tilblivelsen af politikker angående ændring af aktuelle praksisser, og med hensyn til at styrke bestyrelser/aktionærer i forhold til ledelsen.
- For det tredje har der været en anden trend, som kunne kaldes 'the stewardship approach' (Davies et al.1997), hvor forsøg på at udvide lederens ansvar i forhold til organisationens forskellige interessenter. Nylige ændringer i den engelske 'corporate law' viser denne trend, som måske modererer den anglosaksiske model henimod den model, der bruges i europæisk og asiatisk praksis. (Se tidlig formulering af denne tilgang i Kay and Silberston (1995) som foreslår en 'trustee model of governance', hvor ledelse bliver opfattet som den/de, der har ansvaret for firmaets formue og værdier..
- For det fjerde har der også været mange studier af de faktorer, der influerer på bestyrelseres arbejdsindsats og effektivitet inkl. specifikationen af de forskellige roller bestyrelsen varetager og bestyrelsesmedlemmernes kompetencer (f.eks. Westphal and Zajac 1995, Stone 1991, Fletcher 1992, osv.).
- For det femte argumenterer nogle forskere (f.eks. Pettigrew and McNulty (1995), og Cornforth (1996)), at der er relativt lidt forskning om, hvordan ledelse egentligt udføres (snarere end normative/normgivende tilgange) og bestyrelseres aktiviteter har været opfattet som 'en sort boks' for længe. Pettigrew and McNulty (1995) har udviklet en ramme for hvordan magt kan influere på bestyrelsesplan, og som foreslår, at den omfattende institutionelle, lovgivningsmæssige og samfundsmæssige kontekst påvirker lederens fortolkning af egen rolle og adfærd. Et bestyrelsesmedlem kan trække på forskellige kilder med magt for at udvikle en troværdig magtbase: relevant ekspertise, magt, som stammer fra interne/eksterne magtpersoner og af bestyrelsesposter og indflydelse opstået fra information og netværk, som er udviklet inden og udenfor bestyrelseslokalet. Men uden al tvivl adskiller bestyrelsesmedlemmets vilje og evner sig i både med hensyn til at opbygge og udvikle magtkilder samt til at bruge dem effektivt (ved at bruge 'sound analysis', overtagelse, ihærdighed, situationsfornemmelse, charme, osv.).

Afslutningsvist har der været gjort forsøg på at koble nogle af disse tilgange på en måde, der kan informere om den kompleksitet leder og bestyrelser støder på. Sådanne mere integrative tilgange, der kobler forskellige teoretiske perspektiver og afdækker de forskellige spændingsforhold som bestyrelser typisk tager sig af og mægler i, virker yderst relevante både for at forbedre den teoretiske forståelse af ledelsespro-

blematikker, men også for at understøtte normative anliggender i forhold til at kunne designe et bedre ledelsessystem. (Se f.eks. Cornforth (2002), Sundaramurthy and Lewis (2003, osv.) For at kunne forstå ledelses adfærd, hævder Sundaramurthy and Lewis (2003), at det er nødvendigt at udvikle en tilgang, der kombinerer både 'control perspectives' (kontrol perspektiver) (eksempelvis P-A-teorien) og kollaborative perspektiver (eksempelvis 'stewardship'-teori). De argumenterer yderligere, at der i designet af ledelsessystemer, som har en for stor tillid til et af disse perspektiver, kan risikere at lede til en selvforstærkende dynamik, der igen kan lede til dårlig præstationssevne – hvorfor der netop er behov for en balance mellem de to. En kontroltilgang (control approach) hjælper med at begrænse menneskelige begrænsninger gennem årvågenhed (vigilance) og disciplin, mens et kollaborativt perspektiv udnytter det enkelte menneskes ambitioner gennem samarbejde og bemyndigelse (empowerment). Hvis en tilgang bliver overbetonet kan 'groupthink' (betegnelse for processer i sociale grupper som kan få folk til at tage dårlige og irrationelle beslutninger (Wikipedia)) og mistillid igangsætte 'en selvforstærkende cyklus'. Fra et mere integrativt perspektiv kan en balancering af begge tilgange fremme læring og tilpasning. (Sundaramurthy and Lewis (2003).

Cornforth (2003) argumenterer, at konkurrerende perspektiver omkring bestyrelseres roller, danner et spændingsforhold, som kan løses på forskellige måder – se tabel 1 på næste side.

### **Ledelse i praksis: problematikker og udfordringer**

I forhold til praksis opstår disse problematikker som en del af bestyrelsernes udfordringer. For det første med hensyn til *bestyrelsesrekruttering*, hvor nogle fagområder sædvanligvis mangler, og det derfor kan være svært at rekruttere eller udvælge folk med de rigtige evner og erfaringer. For det andet med hensyn til *bestyrelsesroller*: nogle roller kan være problematiske for bestyrelsen at udfylde (varetagelse af værdier og mission, udforme strategi, risikovurdering, sikre effektiv indsats, sikre at bestyrelsen arbejder på en ansvarlig og ansvarsfuld facon, opretholde en effektiv bestyrelse; og overholdelse af eksterne (regulerende) krav). For det tredje er der *problemer i det at administrere forhold med ledelse* – hvor problemet er, at bestyrelserne kan blive et 'gummistempel' eller omvendt, blande sig for meget. Og yderligere er der problemer med at håndtere *spændingerne mellem sociale og forretningsmæssige mål*.

### **3. PÅ VEJ MOD EN NY RAMMESÆTNING FOR AT FORSTÅ LEDELSE I SOCIAL ENTERPRISE**

I Europa er der mange forskellige typer af social enterprise, men i forhold til ledelse er der en betydelig lighed mellem disse typer, når det gælder struktur og problematikker. Det er vigtigt at simplificere den tilsyneladende forskellighed, der findes indenfor social enterprise, der peger på en bred typologi af idealtyper indenfor le-

Tabel 1

TEORI	INTERESSE	BESTYRELSESMEDLEMMER	BESTYRELSENS ROLLE	MODEL
<i>Agency teori</i>	Organisation og ledere har forskellige interesser	'Vogtere' af non-profitfittens mission	<i>Overensstemmelse:</i> - Varetage 'ejerers' interesser - Føre tilsyn med ledelse - Sikre lovoverholdelse	<b>'Compliance' model</b>
<i>Stewardship teori</i>	Organisation og ledere deler interesser	'Ekspert'er	<i>Forbedre indsats</i> - Tilføje værdi til topbeslutninger/strategi - Partnerledelse	<b>'Partnership' model</b>
<i>'Democratic' perspektiv</i>	Medlemmer/ offentligheden rummer forskellige interesser	'Læg'-repræsentanter	<i>Politisk:</i> - Repræsentere medlemmers interesser - Udarbejde politikker - Udøvelse af kontrol	<b>'Democratic' model</b>
<i>Stakeholder teori</i>	Interessenter har forskellige interesser	Interessent-repræsentanter	<i>Politisk:</i> - Bringe interessenternes behov i balance - Udarbejde politikker - Kontrollerende ledelse	<b>'Stakeholder' model</b>
<i>'Resource dependency' teori</i>	Interessenter og organisation har forskellige interesser	Valgt for indflydelse på nøgle-interessenter	<i>Spænde over grænser:</i> - Sikre ressourcer - Interessentrelationer - Eksternt perspektiv	<b>'Co-optation' model</b>
<i>'Managerial hegemony' teori</i>	Organisation og ledere har forskellige interesser	'Great and good'	<i>Symbolsk:</i> - Stadfæste beslutning - Give berettigelse (ledere har reel magt)	<b>'Rubber stamp' model</b>

delsessystemer for social enterprise og identificerer nogle af de særlige ledelsesudfordringer indenfor disse typer. Disse typer adskiller sig fra hinanden i overensstemmelse med de *interessenter* de betjener eller som kontrollerer dem. I forhold til hvor langt de går for at involvere multi-interessenter, måden hvorpå de reproducerer sig selv, særligt hvis de er selvsupplerende bestyrelser; og i hvilken udstrækning de er pålagt at forfølge et specifikt mål.

Den foreslåede ledelsestypologi er baseret på en dimension, der er relateret *bestyrelses-reproduceringsystemet* (system of board reproduction) indenfor ledelsesstrukturen. Der er tre typer:

- Bestyrelsen er *selvsupplerende* (hvor der ikke er noget medlemskab eller hvor medlemskab er identisk med tillid'skab' (trusteeship); Typisk er disse tillidsbaserede: med stærke mål, og selvvalgte bestyrelser og som stiller spørgsmål ved ansvarlighed.
- Bestyrelsen er *demokratisk, baseret på medlemskab* (bruger/producent styret), som formelt vælger bestyrelsen. Medlemsbaserede bestyrelser kan være isolerede, og have svagere ekspertise.

- Der findes en *hybrid* struktur, hvor tillidspersoner og medlemskab har forskellige mønstre af indflydelse på bestyrelsesrekruttering og udvælgelse Disse kan inkludere samfundsstyret (multi-interessant og demokratisk).

Til grund for disse forskelligheder ligger nøglepunkterne ansvarlighed og styring; for eksempel hvor bestyrelsen formelt er ansvarlig for medlemmerne, *kunne* den i princippet, blive fjernet af disse.

Disse typer er opsummeret i tabel 2.

Tabel 2

Selvudvælgende tillidsbaserede bestyrelser	Hybride strukturer	Demokratisk medlemsbaserede strukturer
--	--------------------	--

Den første kategori, *selvsupplerende bestyrelser*, refererer til organisationer, der hører under den tredje sektor, og som er velgørenhedsorganisationer uden medlemskab, såvel som dem, hvor medlemskab praktisk talt er begrænset til bestyrelsesmedlemmerne. Dette ses i tillids-baserede strukturer, hvor tillidspersonerne er meget magtfulde, idet medlemskab spiller en lille eller slet ingen rolle i indflydelsen på ledelsen. Men i en vis udstrækning er dette afbalanceret gennem deres stærke motivation mod deres mål (eller velgørenheds-formål); resultatet af formålene for velgørenhed, som også bestemmer modtagere og geografi, er en stærk ledestjerne for ledelse og bidrager med et sammenligningsgrundlag for ansvarlighed (dette har en langt større styrke end firmamålsætning). Selvsupplerende bestyrelser har muligvis en fordel i at være i stand til at rekruttere fra en bred vifte af netværk, men det efterlader en problematik i forhold ansvarlighed over en bredere kreds af interessenter, som repræsenterer det offentlige interessefelt.

I den rene *demokratisk medlemsbaserede struktur* (som kooperativer og medlemsbaserede civilsamfunds- og frivillighedsorganisationer) er det vigtigt at tage fat på de problematikker, der er angående medlemsdeltagelse (se Birchall (2002)), og deres indflydelse og kontrol over ledere, men også at overveje hvordan disse forhold kan udvikles gennem bestyrelsen. På denne måde kan medlemmers demokratiske rettigheder udvide ledelseskonceptet og understøtte medlemsansvarlighed. I medlemskabsstrukturer udøves medlemmernes indflydelse typisk gennem bestyrelsen, der repræsenterer medlemmerne – via et årsmøde, hvor ledere vælges og store problematikker diskuteres. På den måde er der tre vigtige strukturelle relationer i ledelse af medlemsbaserede strukturer: medlemmerne har indflydelse på bestyrelsen, bestyrelsen har indflydelse på lederne, og eksterne faktorer influerer på ledelsen – styring af virksomhederne, lovmæssige/regulerende rammesætninger og professionaliseringsprocesser (i et institutionelt teori perspektiv).

I *hybride strukturer*, som typisk ses indenfor velgørenhedsorganisationer, er vi nødt til at adskille valg og udnævnelsesprocessen. Bestyrelsen varetager ofte udvæl-

gelsen: ansvaret for rekrutteringen af nye tillidspersoner ligger hos de eksisterende tillidspersoner. De må føre tilsyn med varetagelsen af en åben og effektiv proces og altid handle i bedste (offentlige) interesse for organisationen. På den anden side, med hensyn til ratificering eller udnævnelsen: generelt, kan tillidspersoner udpeges af en anden organisation, af bestyrelsen, eller af dens medlemmer. I sådanne situationer er medlemskab som regel væsentlig, men det er målet for velgørenheden også – og her eksisterer der nogle spændinger. Hvis vi eksempelvis overvejer brugernes rolle i bestyrelsen; er disse 'tillidsbrugere' nødsaget til at administrere den interessekonflikt, der er mellem egne personlige interesser og offentlighedens interesser for velgørhedsorganisationen. Det er en del af en omfattende regel, at tillidspersoner ikke må sætte sig selv i en position, hvor deres pligter som tillidsperson modstrides af egne personlige interesser. Tillidspersoner, som samtidigt er brugere af velgørhedsorganisationens service, er potentielt i en position med modstridende interesser pga. deres dobbelte involvering, og skal identificere en hvilken som helst potentiel konflikt. Der ikke mange forbud mod indirekte goder, men vægten ligger på det offentlige gode frem for den private gode. Denne opfattelse kan sammenlignes med medlemsbaserede strukturer, som er særligt konstrueret til fordel for medlemmer og som sådan er ekskluderet fra en velgørhedsstatus.

På et andet plan kunne disse tre forskellige typer af ledelse blive italesat i forbindelse med forskellige *systemer indenfor politisk ansvarlighed* for eksempel ekstern ansvarlighed, hvorved bestyrelsen skal gøre rede for sine handlinger i forhold til interessenter), de sanktioner, der kan blive vedtaget; og hvordan gennemsigtighed opnås gennem oplysning og åbenhed (Greer, A., Hogget, P and Maile, s. (2003)). Den selvsupplerende bestyrelse (typisk for nogle velgørhedsorganisationer) står ikke generelt med direkte ansvar overfor interessenter, men det kræver et meget stærkere reguleringssystem at sikre gennemsigtighed og en efterlevelse af de handlinger, der er målsat (nemlig det almene gode). Den demokratisk medlemsbaserede ledelsesstruktur (typisk i kooperativer) er direkte ansvarlige i forhold til interessenter (medlemmer). Dette hjælper til at sikre det private og sociale gode, og dermed behøver det ikke et så stærkt reguleret system (specielt fordi det ikke nyder nogen finansielle fordele). Den hybride struktur (typisk for nogle velgørhedsorganisationer) har nogen medlemsinteressent-indflydelse (bruger og tillidsrepræsentanter kan muligvis være i bestyrelsen, dog ikke for at repræsentere deres interesser) lige så vel som de har et stærkt reguleret system og en stor vægt på (velgørheds-) formålet.

Dette mere systemiske og institutionelle perspektiv på ledelsessystemets politiske ansvarlighed, som indbefatter interaktionen i den regulerende rammesætning, kan ikke blive fuldkomment uden at overveje hvilke andre eksterne faktorer der influerer på ledelse. Disse sidstnævnte omfatter virksomhedskontrol (fusion og virksomhedsovertagelsesaktiviteter) og professionaliseringsprocesser (i et institutionelt teoretisk perspektiv).

Der findes fem *andre dimensioner*, der også hjælper med at forklare de forskelle, der ligger i den åbenbare mangfoldighed indenfor social enterprises, og som influ-



erer på de tre ovenstående ledelsessystemer: tilblivelse, kundegruppe, størrelse, og hovedressource-type og multiinteressenter.

*Tilblivelse:* Et af de hovedtemaer, der opstår ud fra vores forskning er, at fordi social enterprise-sektoren befinder sig på et stadie af tilsynekomst (emergence) og anerkendelse (recognition), er det også bestemte typer af overgange, der er fremtrædende. Tilblivelsen af social enterprise kan have en stor betydning både for, hvordan ledelsesstrukturen opbygges og udvikler sig og på, hvilke typer af problemer der opstår. Nøglestadierne for en social enterprise tilblivelse er: gensidighed (eksempelvis andelsbanker, kooperativer), offentlige sektor spin-offs (f.eks. leisure trusts), velgørenhed (f.eks. velgørenhedsorganisationer, der agerer i markedet), små forretninger og nye sociale bevægelser (f.eks. fair-trade og miljøorganisationer). For eksempel bringer offentlige sektor spin-offs eller omstillinger typisk den offentlige sektors kultur med sig; de mangler muligvis evne til at drive forretning og har behov for forretningsekspertise udefra i form af en ikke udførende direktør (NED), som kan trække på netværk ligesom der kan være repræsentanter fra den lokale kommunale forvaltning (LA) i bestyrelsen.

*Kundegruppe* bidrager med en anden dimension, som ofte adskiller sig fra social enterprises egne definitioner af social enterprises som for eksempel sociale virksomheder, der har været rettet i mod mennesker med mentale problemer og indlæringsvanskeligheder, men nu har udvidet dette til socialt udsatte generelt, mod udviklingsprojekter i boligområder med sociale problemer, fair-trade og producenter i den tredje verden. Hver af disse har kraftige ligheder med kommercielle velgørenhedsorganisationer, der agerer i markedet og bruger ofte denne lovlige form, som har implikationer for de ledelsesproblematikker, som man støder på. Kundegruppedimensionen har særlige implikationer i forhold til brugerinvolvering, bruger- og bestyrelsesmedlemmers modstridende interesser og bestyrelsens evner.

*Størrelse:* Dette influerer på formaliteter/uformaliteter, ledelse og professionaliseringsniveau og medlemsforhold. At starte en ny £50m organisation op fra bunden vil nødvendigvis kræve en fuldstændigt anderledes tilgang til ledelsesstrukturer end må opstarts virksomheder (social enterprises). På den anden side er der måske nogle uundgåelige uformaliteter i de små social enterprises, som er på et tidligt udviklingsstadie. Dette er måske en væsentlig faktor i at udvikle motivation og engagement for en tæt sammentømret gruppe med et begrænset medlemskab. Men sådan en gruppe er muligvis ikke særligt velinformeret på opstartstidspunktet, og valget af ledelsesstruktur bliver måske tilfældigt associeret med uformelle netværk og lokale rådgivere, der begrænser en grundig udforskning af de muligheder, der er til rådighed.

Afslutningsvist kan de *hovedressourcer, der er adgang til eller de typer af markeder man ønsker at servicere*, have en indflydelse på ledelsen for eksempel kontrakter med den offentlige sektor versus forbruger/forretningsområder (fair-trade) versus statsstøtte eller en blanding af disse. Betydningen for ledelse ligger hovedsageligt i forhold til risiko. Offentlige sektor-kontrakter og statsstøtte er ofte set som meget krævende og sårbar for pludselige ændringer i politikken. Og *reguleringsniveauet* er

en vigtig faktor når handler og aftaler indgås med den offentlige sektor; problemer indenfor offentlig ansvarlighed og gennemsigtighed er påtvunget gennem stramme kontraktuelle procedurer; og der kan være specielle betingelser såsom standarder for, hvordan brugerinvolvering skal foregå indenfor en sundheds-social enterprises samt den kliniske ledelse. På sådanne kvasimarkeder kan dette give større ledelsesvanskeligheder for de private og social enterprises.

Det er også vigtigt at fremhæve, at der i mange social enterprises er et andet stadium af ledelse, der må tages fat på: *multi-organisatoriske konfigurationer*, for eksempel velgørhedsorganisationer med kommercielle datterselskaber og færre almindelige netværk og klynger, hvor der er handelsmæssig interaktion. Gode råd om praksis må nødvendigvis omfatte dette, for eksempel med rådgivning omkring bestyrelser, der overlapper, og i forhold til at separere risici i mere entrepreneurielle strukturer.

### **Flere interessent-problematikker indenfor ledelse**

Ledelsesstrukturer varierer i forhold til, i hvilken udstrækning de involverer single- eller multi-interessenter. Single-interessenter, typisk medlemsbaserede organisationer som kooperativer (men også omfattende hybride frivillige organisationer) møder udfordringen i det at bibeholde et aktivt medlemskab, og at sikre, at de kan tiltrække mennesker med relevante kompetencer til bestyrelsen. Mennesker bliver involveret, fordi de er interesserede i organisationens 'sag' mere end det er ledelsen, der trækker. Udvælgelsesproceduren kan medføre, at der ikke er det nødvendige mix af kompetencer. Denne problematik om at søge at bibeholde medlemsinvolvering og engagement kan være særlig svær, når organisationen vokser og bliver mere professionelt ledet. En mulig tilgang er at støtte medlemslederne med ikke udøvende ledere (eksternt valgte): Men der kan opstå spændinger ved at tilføre organisationen et professionelt team, hvis ekspertise der er behov for, men som ikke nødvendigvis deler samme værdisæt som organisationen (social enterprise).

At administrere multi-interessent bestyrelser er en betydelig udfordring, når det er nødvendigt at bevæge sig væk fra 'delegat syndromet' (repræsentation af sektorielle interesser) og over til bestyrelsen som et team. Det er let for stabs-/leder- og bestyrelse medlemmer at dominere. Der er forskellige syn på de fordele og ulemper ved at have hovedsponsorer som bestyrelsesmedlemmer. Der er også problemer vedrørende varetagelsen af de forskellige interessenters krav, da de kan være meget indflydelsesrige, men ikke nødvendigvis en del af bestyrelsen f.eks. regulatorer og sponsorer/bidragsgivere (f.eks. sponsorer i offentlige aftaler) og det at håndtere medlemsrelationer og involvering. Disse problematikker kan være særligt svære at have med at gøre, når offentlige spin-offs bliver til social enterprises. Typisk plejer de at have flere multi-interessent-bestyrelser og det at håndtere involvering og styring af personalet/staben (som interessent) kan være problematisk, særligt hvis nogle der nogle interessenter, der er mere involveret mere end andre.

På den anden side; hvis velfungerende multi-interessant-strukturer er mere socialt effektive – ved at forøge styrken af forbindelser til det omgivende samfund (og af organisationens legitimitet i (politiske) beslutningstageres øjne. Inkorporeringen af eksterne interessenter kan have økonomiske fordele idet det kan tilvejebringes bedre links til flere ressourcer (inklusive social kapital).

På kommunalt plan og civilsamfundsplan er der et valg mellem interessentinvolvering i ledelsen af en social virksomhed (social enterprise) versus interessentinvolvering i kommunale demokratiske og advokerende arrangementer.

*Brugerinvolverings-strukturer:* At udvikle egnede virkemidler til at involvere brugere bliver ofte omtalt som sag med høj prioritet, men notorisk svært at opnå. Personale/stabs-involvering er lettere, men stadig en udfordring (særligt på de lavere niveauer i organisationen); det kræver understøttende politikker fra rekruttering og efterfølgende indsætning. Der er selvfølgelig en bred variation af tiltag for at involvere bruger-interessenter heraf mange, der ikke involverer ledelse. Der findes en velkendt deltagelses-rangstige (ladder of participation) (Arnstine, 1969), som går fra kommunikation af information gennem rådslagning til engagement og videre til delegeret ansvar.

### **Internationale politiske tiltag**

I EU diskuteres det, hvilke hensigtsmæssige måder, der skal til for at forbedre ledelsen i non-profits, NGOer, social enterprises og donor organisationer – skal det skulle være via lovmæssige tiltag eller skal det være via selv-regulering. Der har været tale om et europæisk ledelsescharter. Og der har været et europæisk Transparency Initiative (gennemsigtighedsinitiativ).

Aktuelt virker det som om, der er en betydelig interesse for at udvikle kodekser for god praksis og vedtægter, for etiske kodekser og rådgivning. Og selvom mange problematikker er generelle på tværs af hele sektoren, er mange af disse tiltag ofte forbundet til specifikke undersektorer. (f.eks. se Wyatt for NGO-rådgivning). Og eksempelvis har CIVICUS udviklet en ansvarlighedsvedtægt for non-profit-virksomheder. The Council on Foundations bidrager med en Donor's Code (se deres hjemmeside). Adskillige universiteter har arbejdet med interessenter i feltet (eksempelvis Havard University om ansvarlighed). Der er også udviklet et etisk kodeks for non-profit organisationer (f.eks. <http://www.ngo.ee/7457>). Det samme om rådgivning indenfor god praksis i forhold til interessentinvolvering (se: <http://www.ngo.ee/11583>). Og som tidligere nævnt er der udviklet kodeks for god praksis for finansielle instanser (eksempelvis i Sverige).

## **4. KONKLUSION**

Ledelse er en anerkendt problematik over hele social enterprise sektoren. Imidlertid er sektoren meget forskelligartet, og der bruges en bred skare af forskellige ledelses-

strukturer med forskellige niveauer af formalisering, bestyrelsesstørrelse og opbygning osv. At udvikle en begrebstypologi hjælper med bringe klarhed over de forskellige strukturer og associerede problemstillinger: Vi kan skelne imellem medlemsbaseret ledelse, tillidsbaseret ledelse og hybride strukturer samt flere forskellige perspektiver, der hjælper til med at klarlægge de spændinger og problemer, der opstår, når man taler om bestyrelser, ledere og interessenter. På denne måde kan 'Agency'teorien stilles op imod 'Managerial hegemony'teorien, hvor bestyrelser er mere symbolske, hjælpe med at afdække problematikker omkring bestyrelsens evne til at have ansvaret for ledelse. 'Stewardship'-perspektivet fremhæver vigtigheden i at få bestyrelser med god ekspertise, og at udvikle et partnerskab med ledelsen. 'The democratic perspective' (særligt relevant for medlemskabs-strukturer) fremhæver repræsentations- og demokratiproblematikker. 'The stakeholder perspective' lægger vægt på varetagelse af interessent-interesser (forskellige interne/esterne), mens 'The resource dependency' teorien fremhæver vigtigheden af eksterne relationer i forbindelse at tilvejebringe ressourcer. Velfungerende bestyrelser må finde frem til sammenhængende måder at klare disse spændinger og problematikker på.

I mange lande er social enterprises et nyt fænomen, eller også har konteksten omformet eksisterende organisationer, hvorved mange befinder sig i et overgangsstadium. Også oprindelsen af de social enterprises influerer kraftigt på de ledelsesproblematikker, der opstår: gensidighed (f.eks. andelsbanker), offentlig sektor spin-off (f.eks. Leisure trusts), velgørenhedsorganisationer (eksempelvis kommercielle velgørenhedsorganisationer), små forretninger og nye sociale bevægelser (f.eks. fair-trade og miljøorganisationer).

Der er mange forskellige måder, hvorpå interessenter kan involveres, og hvor der aktuelt er en betydelig aktuel interesse i multi-interessentstrukturer, der beror på opfattelsen af, at de har større sociale effekt. Men sådanne strukturer kan være svære at håndtere og selvom gode ledelsesmodeller fungerer, kommer man ikke altid udover problemerne – specielt ikke, når interessenters interesser markant modstrider hinanden. Medlemskab omfatter typisk single-interessenter (såsom brugere eller arbejdere, eller støtter); det er udbredt indenfor en stor del af kooperativerne og de frivillige organisationsstrukturer. Men at opretholde et aktivt medlemskab og en god ledelse er en udfordring. Og selvom medlemskab er en naturlig vej til brugerinvolvering, er der mange, der ikke anvender brugerinvolvering i ledelsen. Succesfuld brugerinvolvering er ofte diskuteret, men ikke så ofte ført ud i livet.

På det internationale plan er der en stigende interesse for at koordinere perspektiver med henblik på at forbedre ledelse; størstedelen gennem frivillighedskodekser om god praksis, osv. Dette er blevet mere og mere vigtigt i den sociale enterprise, der i stigende omfang leverer offentlige services, og hvor gennemsigtighed og ansvarlighed er nødvendigt for at opnå en offentlig tiltro og tillid.

## LITTERATUR

- ACEVO (2002) *Leading the Organisation: The Relationship between Chairs and Chief Executives* London: Association of Chief Executives of Voluntary Organisations.
- ACEVO (2003) *Rethinking Governance*, London: Association of Chief Executives of Voluntary Organisations.
- ARNSTEIN, Sherry (1969) A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*. Vol.35 No.4 pp.216-224.
- BANKS, J. and MEARS, R. (1984) *Co-operative Democratic Participation*, CRU Publications, Milton Keynes.
- BEN-NER A. and VAN HOOMISSEN T., (1994) 'The governance of nonprofit organizations: law and public policy', *Journal of Non-Profit Management and Leadership*, 4, 4.
- BERLE, A. and MEANS, G. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New York.
- BLACKMORE, B., HARDY, R. and HOGG, C. (1998) *Partners in Leadership: Towards a New Style of Governance and Management for Professionally Managed Charities*, London: Association of Chief Executives of Voluntary Organisations.
- BRAZDA, J. and SCHEDIWY, R. (1989) *Consumer Co-operatives in a Changing World*, ICA, Geneva.
- Charity Commission (2000a) *Annual Report 1999-2000*, London: The Stationary Office.
- Charity Commission (2000b) *'CC60 – The Hallmarks of a Well Run Charity'*, London: Charity Commission (undated)
- COOK, J. DEAKIN, S. and HUGHES, A. (2001) 'Mutuality and corporate governance: the evolution of UK building societies following deregulation' 13th Annual Meeting of the Canadian Law and Economics Association, Toronto.
- CO-OPERATIVE COMMISSION, (2001) Report, published online: <http://www.co-operative.commission.org.uk/index2.html>.
- CO-OPERATIVE UNION, (1994) Report of the Corporate Governance Working Group. Manchester.
- CO-OPERATIVE UNION, (1995) Corporate Governance: Code of Best Practice, Manchester.
- CO-OPERATIVES UK, (2003) Membership Review Group Report to Congress. Manchester.
- CORNFORTH, C. (2001) *Recent trends in charity governance and trusteeship: the results of a survey of governing bodies of charities*, London: National Council of Voluntary Organisations.
- CORNFORTH, C.J. (2004) *'Governance: an overview'*, Governance & Participation Development Toolkit, Manchester: Co-operatives UK.
- CORNFORTH, C. (2004) *Governance & Participation Development Software*, Manchester: Co-operatives UK.

- CORNFORTH, C. (ed.) (2003) *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What Do Boards Do?*, London: Routledge.
- CORNFORTH, C. and MORDAUNT, J. (2003) *What do boards do when things go wrong?* a presented to the 32<sup>nd</sup> Annual ARNOVA Conference, Denver, Colorado.
- CORNFORTH, C., THOMAS A., LEWIS, J. and SPEAR, R., (1988) *Developing Successful Worker Cooperatives*, Sage, London.
- CORNFORTH, C.J. (1996), 'Governing non-profit organisations: heroic myths and human tales', Working Paper, Open Business School, Milton Keynes.
- , ed., 2002, *The Governance of Public and Non-Profit Organisations*, Routledge, London.
- CORNFORTH, C.J. and MORDAUNT, J. (2004) 'The governance of the voluntary and community sector – the starting point'. In: *Developing an Integrated Governance Strategy for the Vountary and Community Sector: volume of evidence*, Newcastle upon Tyne: The Foundation for Good Governance.
- DAVIS J.H., SCHOORMAN, F.D. and DONALDSON, L. (1997) 'Toward a stewardship theory of management', *Academy of Management Review*, 22, 20–47.
- FAMA, E. (1980) 'Agency problems and the theory of the firm', *Journal of Political Economy*, 28, 21.
- FLETCHER, K.B. (1992) 'Effective boards: how executive directors define and develop them', *J. Non-Profit Management and Leadership*, 2, 3.
- GROSSMAN, S. and HART, O. (1986) 'The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration', *Journal of Political Economy*, 94, August.
- HANSMANN, H. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Bellknapp, Cambridge MA.
- HARRIS, M. (1999) *Voluntary Sector Governance – Problems in Practice and Theory in the United Kingdom and North America* in Lewis, D. (ed.) *International Perspectives on Voluntary Action: Reshaping the Third Sector*, London: Earthscan Pubs.
- HM Treasury (2002) *The Role of the Voluntary and Community Sector in Service Delivery: A Cross Cutting Review*, London: Her Majesty's Treasury, available from [www.hm-treasury.gov.uk](http://www.hm-treasury.gov.uk)
- HOLDEN, L. (1996) 'Charities and Governance: A Study in Evolution', *The Charity Law and Practice Review*, Vol. 4, No. 1, 27-41.
- HUDSON, M. (2003) *Managing at the Leading Edge: New Challenges in Nonprofit Organisations*,
- JENSEN, M. and MECKLINGW., (1976) 'Theory of the firm', *J. Financial Econs.*, 3: 305–360.
- KAY, J. and SILBERSTON, A. (1995) 'Corporate governance', *National Institute Economic Review*, 153: 84–98.
- KENDAL, J. and KNAPP, M. (1996) *The voluntary sector in the United Kingdom*, Manchester ; New York, Manchester University Press.
- KIRKLAND, K. (1994) *The Good Trustee Guide*, London: NCVO.
- KUMAR, S. and NUNAN, K. (2002) *A Lighter Touch: An Evaluation of the Governance Project*, York: York Publishing Services.

- LANSLEY, J. (1996) 'Membership participation and ideology in large voluntary organisations: the case of the National Trust', *Voluntas*, 7–3.
- LORD NOLAN, (1995) *Standards in Public Life: First Report of the Committee on Standards in Public Life*, London: HMSO.
- MCKILLOP, D., MCCARTHY, O., WARD, M., BRISCOE, R. and FERGUSON, C. (2002) *Women in the Irish Credit Union Movement: North and South*, Oak Tree, Cork.
- MIDDLETON, M. (1987) 'Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function', in W. Powell (ed.) *The Nonprofit sector: A Research Handbook*, New Haven: Yale University Press.
- MONZON-CAMPOS, J., SPEAR, R., THOMAS, A. and ZEVI, A. (1996) *Co-operatives, Markets, Co-operative Principles*, De Boeck, Brussels.
- NCVO (1996) *'Meeting the Challenge of Change: Voluntary Action in the 21st Century'*, the Report of the Commission on the Future of the Voluntary Sector, London: National Council for Voluntary Organisations.
- NCVO/Charity Commission (1992) *On Trust: Increasing the Effectiveness of Charity Trustees and Management Committees*, London: National Council for Voluntary Organisations.
- OLSON, M., (1965) *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge.
- OSTROWER, F. and STONE, M. M. (2001) 'Governance Research: Trends, Gaps and Prospects for the Future', a paper presented to the ARNOVA Annual Conference, November 29 – December 1st, Miami, Florida.
- OTTO, S. (2001) 'Finding the right fit: making sense of the relationship between chairs of boards and chief officers'. *Voluntary Sector*, pp 4-5, February 2001.
- PETTIGREW, A. and MCNULTY, T. (1995) 'Power and influence in around the boardroom', *Human Relations*, 48, 8.
- RAO HAYAGREEVA and NEILSEN ERIC H. (1992) 'An ecology of agency arrangements: Mortality of savings and loan associations, 1960–1987', *Administrative Science Quarterly*, 37, 3, 448–471.
- ROCHESTER, C. (2003) 'The Role of Boards in Small Voluntary Organisations' in Cornforth, C. (ed.) *The Governance of Public and Non-profit Organizations: What do Boards Do?*, London: Routledge.
- SPEAR, R. (2001) 'Social enterprise in the UK', in Defourny J. and Borzaga C., eds, *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- 2000a, *The Co-operative Advantage*, *Annals of Public and Co-operative Economics*, Vol. 71 Issue 4. Blackwells, Oxford.
  - 2000b, *Membership Strategy for Co-operative Advantage*, *Journal of Co-operative Studies*. Vol. 33 No. 2.
  - 2000. *Reasserting the Co-operative Advantage Research Project* (4 papers), *Journal of Co-operative Studies*, 33, 2.
- Spear, Roger, Chris Cornforth and Mike Aiken (2007) *For love and money: Governance and social enterprise*. The Governance Hub. London.

- STONE, M.M. (1991) 'The propensity of governing boards to plan', *J. Non-Profit Management and Leadership*, 1, 3.
- Strategy Unit (2002) *Private Action, Public Benefit: A Review of Charities and the Wider Not-For-Profit Sector*, available from [www.strategy.gov.uk](http://www.strategy.gov.uk).
- SUNDARAMURTHY, C. and LEWIS, M. (2003) 'Control and Collaboration: Paradoxes of Governance', *Academy of Management Review*, 28, 3, 397–415.
- WESTPHAL, J.D. and ZAJAC, E.J. (1995) CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection, *ASQ* 40.
- WOOD, M.M. (1992) 'Is Governing Board Behaviour Cyclical?', *Nonprofit Management and Leadership*, 3, 2, 139 – 163.
- Marilyn Wyatt. *A Handbook of NGO Governance* [www.ecnl.org.hu/dindocuments/18\\_Governance%20Handbook.pdf](http://www.ecnl.org.hu/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf)

#### NOTER

1. The Swedish Fundraising Council har udviklet en Quality Code (kvalitetskodeks) for sine medlemmer.
2. The Governance Hub var én Hub, blandt en hel serie af Hubs grundlagt (1994) under det regeringsstøttede program 'Capacity Builders' i England med henblik på at styrke den frivillige sektors infrastruktur.

**Roger Spear**, Open University, Milton Keynes, UK  
E-mail: [R.G.Spear@open.ac.uk](mailto:R.G.Spear@open.ac.uk)



### MOGENS FALK & FLEMMING HOLM

*Tegner: Jens Julius*

Forfatterne til denne artikel er selvlærte "sociale entreprenører". Da vi begyndte at flytte rundt på det sociale landskab i Horsens og på Sønderbro, fandtes der ikke nogen relevant uddannelse. Indholdet i denne artikel er derfor baseret på vore praktiske erfaringer mere end på teoretisk dannelse. Flemming Holm satte Sønderbrogruppen/Axelborggruppen i gang i 1992, Mogens Falk blev automatisk medlem af gruppen, da han tiltrådte som skoleleder på den lokale, nedlægningsstruede skole i 1998. Gruppen opstiller mål for lokalområdet. Sammen har Sønderbrogruppen skaffet penge til Sønderbro Kulturhus, der åbnede i oktober 2004 (byggepris: 11 mio. kr.) og Sønderbro Sekretariatet, der åbnede i maj 2008 med hovedopgaven at hjælpe områdets mange arbejdsløse beboere i arbejde eller uddannelse over de næste fem år (11 mio. kr.)

De næste store projekter hedder:

- 1) At skaffe internetadgang og højhastighed til samtlige 8000 beboere på Sønderbro.
- 2) At åbne et internationalt, digitalt center, hvor socialt belastede boligområder kloden rundt kan få hjælp til en ny begyndelse. Centret skal være økonomisk bæredygtigt fra 2013.

Sønderbrogruppen har set, at en indsats i lokalområdet kan nytte noget. Og den har set at "Sønderbrometoderne"/"Søndergieffekten" kan føre til positive forandringer i andre boligområder – så langt væk som i Kazakhstan, hvor vi for EU-midler har arbejdet med at give et andet fattigt boligområde en ny begyndelse fra 2005-2007.

I mange lokalsamfund har man svært ved at finde sine ben i det globaliserede samfund. Vores artikel peger først på, hvorfor mange lokalsamfund føler sig handlingslammede.

Så beskriver vi kort den flade/"anarkistiske" struktur, der er blevet så livgivende for arbejdet på Sønderbro. Den gør det let at være medborger og let at tage initiativer, eller blive involveret.

Vi dvæler derefter ved nødvendigheden af at opbygge en fælles vision for lokalsamfundet. Og vi viser, hvordan Sønderbro's vedtagne vision om "Sundhed For Alle på Sønderbro" hele tiden fører os mod nye ambitiøse mål og nye interessante resultater.

Til slut slår vi et slag for "Omlæring", som en forudsætning for at der kan blive plads til såvel fornyelser som reel innovation i vore hoveder og i vore lokalområder.

Med denne artikel slår vi et slag for at kombinere metoderne "sundhedsfremme", "empowerment" med læren om at udvikle lokalområdets "sociale kapital". Det gør vi af den simple grund, at kombinationen af disse metoder har vist sig særdeles effektive.

## LOKALOMRÅDET – DET TØMTE SKATKAMMER

De sidste 40 år har alle veje peget væk fra lokalområdet. 1960'ernes sognekommuner blev i 1970 til storkommuner, som i 2006 blev til mega-storkommuner.

Sideløbende med den udvikling medfører globaliseringen masser af overnational organisering. Fx et udvidet EU, med suverænitetstafgivelser til følge på nationalt niveau. Dette fører igen til centraliseringsønsker fra en "udhulet" dansk nationalstat, der til gengæld for magttabet begynder at føre behård kontrol med "undersåtterne" i de nye kommuner. Disse svarer igen ved at centralisere beslutninger og procedurer på det lokale niveau. Alle kan jo uden besvær tage legetøjet og magten fra dem, der er små i dette moderne spil "Sorte Per". Og lokalsamfundene er tilsyneladende værgeløse.

Kommercielt betyder globaliseringen også indtil videre en udhuling af lokalområdet. Små butikker, som i mange år kendetegnede gadebilledet, står i dag mange steder tomme. Lokalsygehuse er mange steder bukket under. Skoler nedlægges som den sidste bastion.

Derefter står lokalområdet nøgent og forsvarsløst overfor den næste, økonomiske/kulturelle krise. Fællesskaber forvitrer. Også idrætslivet centraliseres i konkurrencens uhellige navn. "Frivillige" bliver tilbudt betaling for at træne de idrætsivrige i byens store centrale idrætsklub. Tilbage er parcelhusene, opgangenes rungende ekko, kriminaliteten og udstødningsgasserne.

Så vi røgen?

Hvad foretog vi danskere os egentlig i de 40 år, hvor skatkammeret blev plyndret?

Vi forsøgte vel bare at hænge på velfærdsmodellen. Vi så en containerfuld af A-B- og C-krimier i aftentimerne, forbrugte nogle biler og nogle partnere, fik 1½ barn hver og gik behårdt efter vore rettigheder. Moderne danskere er ikke kommet for at give noget. Vi realiserer os selv og leder efter, hvad vi kan få – hele tiden! Vi er de perfekte forbrugere. Troløse i en grad, så selv politiske partier med en 150-årig tradition ikke kan føle sig sikre på vores kryds. Holdningsmæssigt labile – bortset fra det ene punkt, at vi insisterer på vore rettigheder. Kom ikke hér...Vi er født her. Vi har ret til at være her. Hvorimod dem derovre (...) Der er grænser for, hvad dé kan tilkomme!

Den samme afvikling af det civile samfund, som professor Robert Putnam beskrev fra USA i sin banebrydende bog om social kapital, "Bowling alone", fra 1999 har allerede fået godt tag i os danskere, selv om netop de skandinaviske civilsamfund hører til blandt de mostandsdygtige. Mange steder er det derfor endnu ikke for sent at sætte modbevægelsen ind.

Og det er i lokalområdet, at slaget skal slæes. Det er her, vi bor. Vi kan aktivt modsætte os skolens lukning. Vi kan fylde den med liv og 44 forskellige tungemål. Som vi har gjort det på Sønderbro.

Vi kan arbejde for nye beskæftigelsesmuligheder, der genføder ikke bare de små butikker, men også tilfører lokalrådets virksomheder ny, kvalificeret arbejdskraft.

Vi kan bygge på den tradition for selvforvaltning og lokalt samarbejde, der oprindeligt skabte kulturen i området. Med teskeer, plastikskovle, spader og gravkøer kan vi i én kollektiv graveøvelse genfinde områdets værdighed og sætte en ny fælles kurs for det fremtidige arbejde. Som Sønderbrogruppen gjorde det 1992, da den gennemførte det første, kollektive spadestik i forbindelse med en ny, fælles, udendørs kombibane.



Lokalrådene kan – som Sønderbrogruppen gjorde det – tage udgangspunkt i det WHO-dokument, som vores regering har forpligtet sig på med ministres underskrift. Dokumentet hedder "Ottawa Charteret" og fastlagde allerede i 1987 de grundlæggende principper for at kunne arbejde "sundhedsfremmende". Heri står der:

Sundheden fremmes gennem en konkret og effektiv *indsats i lokalmiljøet*, hvor man prioriterer, tager beslutninger, planlægger og gennemfører strategier for at opnå en bedre sundhedstilstand. Centralt i denne proces er empowerment, styrkelsen af lokalsamfundene, deres ret til selvforvaltning og til at styre deres egne projekter og skæbne.

Et skandinavisk ord for empowerment er "selvoprejsning".

Nøjagtig dette er baggrunden for den indsats, Sønderbrogruppen har været i gang med siden begyndelsen af 1990'erne på Sønderbro i Horsens. En indsats, der gradvist er blevet kendt som "et indre kvarterløft".

Sønderbro har taget skæbnen i egne hænder, og alle har muligheden for at være med på det niveau, de ønsker at medvirke.

### SØNDERBROGRUPPEN – ET FÆLLESSKAB, DER PRODUCERER RESULTATER

I begyndelsen af 1990'erne var Sønderbro et af Horsens Kommunes mest forsømte kvarterer. Højhusbyggeriet "Axelborg" var i særdeleshed forsømt. Beton-eksperimentet med flade tage fra slutningen af 1960'erne var blevet til slum. Vandet sivede ind i de øverste lejligheder. Flygtninge, indvandrere og danskere på overførselsindkomst boede her dør om dør, uden at tale ret meget sammen. Politiet kørte i området med sireneudrykning flere gange dagligt. Vold, hærværk, alkohol- og narkotikamisbrug, tyveri og røveri hørte til dagens orden. Ingen syntes, det var rart at bo i området, og man kunne ikke få en taxa til at køre ind mellem blokkene.



*Man sagde, at hvis en cykel blev smidt ud fra øverste etage, så var den stjålet, inden den nåede jorden.  
I dag siger vi, at den er lappet...*

Arbejdernes Andels Boligforening, som stod bag byggeriet, havde skaffet et større millionbeløb til at renovere området fysisk, men var bekymret for at en "facaderenovering" hurtigt ville udvikle sig til slum igen. Bekymringen var fælles for den administrative ledelse og afdelingsbestyrelsen – beboerdemokratiet.

WHO-projektet "Sund By" blev konsulteret i Europas første Sund By Butik. En medarbejder blev sat af til at hjælpe Axelborg i gang med en ny begyndelse.

Det første innovative skridt kom, da man besluttede sig for at afprøve om det kunne lade sig gøre at overføre WHO's sundhedsdefinition fra individniveau til et helt boligområde! WHO-definitionen hedder som bekendt: "Sundhed er ikke blot fravær af sygdom, men menneskets totale velbefindende, fysisk, psykisk og socialt". I så fald måtte man se den forestående fysiske renovering som kun en tredjedel af en sundhedsproces. Men hvad med en psykisk og en social renovering af området? Hvordan renoverer man disse dele?



Der blev ansat en beboerrådgiver og bygget et "beboerhus", for at skabe en dialogproces imellem beboerne. Der blev nedsat en "Axelborg-gruppe" med repræsentanter fra de tre grundsektorer (frivillig, offentlig og privat). I gruppen enedes man om en fælles vision for arbejdet, som man kunne arbejde frem imod. Den kom kort og godt til at hedde "Sundhed For Alle på Sønderbro". Gruppen diskuterede – og vedtog – både kort- og langsigtede mål. Blandt de langsigtede mål var at skabe et samarbejde mellem de tre store boligforeninger i området, som dén gang mere var konkurrenter end egentlige samarbejdspartnere...

Inden længe sad disse boligforeninger med ved det fælles planlægningsbord. Sammen med beboerne, beboerrådgiveren, Dansk Flygtningehjælp, en socialrådgiver fra kommunen og Sund By-repræsentanten.

Man kaldte politiet til, områdets handlende, skolen, kirken og sportssammenslutningen. Man planlagde små og store aktiviteter, som fik endnu flere beboere og lokale interesser til at blive aktive. Man opbyggede nye traditioner, der fik alle til at mødes ved særlige, bestemte lejligheder året rundt. Men først og fremmest mødtes man en gang månedligt i "Axelborg-gruppen" og udvekslede de seneste informationer og lagde nye planer sammen for lokalområdet.

Efter et par år havde gruppen fået så meget mod på tilværelsen, at man udviklede gruppens kommissorium fra kun at gælde Axelborg til fremover at gælde hele Sønderbro-området.

Gruppen var i 1993 vokset til 25-30 aktive, og man lagde sig for alvor fast på at visionen for arbejdet hed "Sundhed For Alle på Sønderbro".

Det er bemærkelsesværdigt ved gruppen, at byråkratiet kører på det lavest tænkelige blus: Ingen formand, ingen kasserer – kun en sekretær, der sender et referat ud efter hvert møde og dagsorden for næste møde. Fremmødet var – og er den dag i dag, hvor gruppen tæller 45 medlemmer – frivilligt!

Den flade struktur betyder, at alle interesserede kan komme til at tage initiativer. Alles energi kan komme i spil. Ingen gusten bestyrelse stjæler initiativet, eller sidder på bolden til luften er gået ud. Ingen formand soler sig og skygger for de andre. Ingen står og spærrer i indgangsdøren. Den flade struktur sikrer at initiativet hele tiden er på de aktives egne hænder. Hvad enten disse er beboere eller medborgere, der arbejder på Sønderbro. Ildsjælene findes i begge rækker og tæller lige godt i lokalsamfundsarbejdet. Man behøver ikke at vente på nogen. Hvis man vil, er der kort afstand fra ide til handling. Hvis man vil, kan man skynde sig langsomt. Vi betjener os af begge metoder...

Fx gik der otte år fra beboerne formulerede ønsket om et "stort aktivitets- og kulturhus" til huset stod nybygget og klar til brug.

Somme tider er det kun godt at ideerne ikke bliver til virkelighed lige på stedet. Sønderbrogruppen brugte opgaven til at mobilisere alle mand af huse for det meget konkrete mål. Det fælles ejerskab til huset, som kom ud af disse anstrengende år, er guld værd i dag. Stoltheden blandt alle, der var med til at få processen til at lykkes, er til at få øje på. Og i de otte års ventetid blev det endnu mere tydeligt, hvilke aktiviteter huset skulle kunne rumme. Planlægningen af hus, økonomi og byggeristyring fyldte godt på møderne i Sønderbrogruppen. Det blev nødvendigt at oprette en "Sønderbro Kulturhus Fond", som kunne tage vare på penge og jura i forbindelse med byggeriet.

Et møde i Sønderbrogruppen er en oplevelse. Det er demokratiet i en særlig, vital udgave, hvor såvel det spontane som det langsigtede og strategiske kan indgå frugtbare forbindelser. Når nogen leder efter løsningen på et problem, har man den samlede, tværsektorielle erfaring fra 44 gode kolleger lige ved hånden. Vi oplever stort set aldrig nogen sige nej til en opgave i dette forum. Derimod er det mere blevet vanen, at vi tilbyder os som en del af løsningen på hinandens bekymringer og problemer.

I så stor en gruppe som det har udviklet sig til gennem årene, er det indlysende at man bliver nødt til at underopdele sig efter interesser og behov. Sønderbrogruppen er underopdelt i følgende små lokale ministerier:

- "Sønderbro Information", der står for udgivelsen af Sønderbro Bladet, hjemmesiden [www.soenderbro-horsens.dk](http://www.soenderbro-horsens.dk) og diverse TV-udsendelser på det lokale kabel-tv.
- "Sønderbro Kultur", der tog initiativ til byggeriet af det moderne forsamlingshus til 11 mio. kr., som kunne åbne i 2004 under navnet Sønderbro Kulturhus. Gruppen stod bag den vellykkede fundraising og sørger i dag for driften af det livlige hus, der er bygget sammen med områdets folkeskole, Søndermarkskolen.
- "Sønderbro Uddannelse & Erhverv", der står bag arbejdet med en 5-årig helhedsplan, der skal skabe jobs og uddannelse til området, hvor store dele af beboerne er uden kontakt til arbejdsmarkedet. En helhedsplan, der i 2007 modtog et tocifret millionbeløb i støtte fra Landsbyggefonden.

Det er takket være denne bevilling at vi i maj 2008 kunne indvie "Sønderbro Sekretariatet", hvorfra helhedsplan og drift af kulturhuset nu koordineres ud fra en idé om at folkelighed og faglighed skal kunne gå hånd i hånd. Via det nye sekretariat og arbejdets nye synlighed bliver det nu endnu lettere at hoppe ud af den apatiske rolle som mangeårigt magtesløs og ind i den nye rolle som aktiv medborger. Arbejdet bliver blandt andet mere synligt takket være en bevidst strategi på områderne information & kommunikation.

#### **VISIONEN, VI ARBEJDER EFTER**

Da gruppen i 1991 satte sig for at ville afprøve, om man kunne overføre WHO's brede sundhedsdefinition fra enkeltindivid til et helt boligområde, indledte vi en rejse, som betød at Sønderbrogruppen i 2004 kunne underskrive en samarbejdskontrakt med sundhedsforskerne fra Syddansk Universitet, Unit for Health Promotion Research. Gruppens erfaringer og resultater fra de mellemliggende år var så markante, at vi var nødt til at bede videnskabsfolk kigge processen over skuldrene for at få bedre styr på, hvad det er i vores arbejdsmetoder, der virker så effektivt.

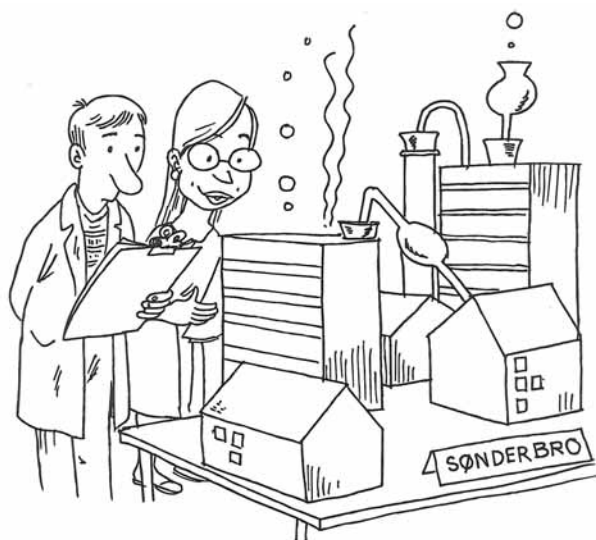
Vi har sænket kriminaliteten i lokalområdet med 50-75 % – afhængigt af, hvilken type kriminalitet man måler på. Vi står med et nybygget kulturhus, der tilbyder sig som "alle kulturernes hus". Inspirationen, lysten og kreativiteten i vores netværk lader til at være endeløs. Vi bliver opfordret af ministerier, EU og andre boligområder til at dele ud af vore erfaringer, og vi er de seneste år begyndt at "eksportere" vores viden så langt omkring som til Kazakhstan. Axelborg til den kinesiske mur!

Det interessante i den forbindelse er, at metoderne, vi betjener os af (Sundhedsfremme, empowerment og læren om udvikling af social kapital, praktiseret i en organisation med flad struktur) også er i stand til at flytte bjerge på de kanter! Sammen med Kazakherne er vi i færd med at sætte en ny sundhedsstruktur op, så beboerne i

de socialt belastede boligområder, vi repræsenterer, *ikke* skal opsøge sundhedstilbudene i byens centrum. Det får man nemlig aldrig gjort. Vore arbejdsgrupper sigter efter at nyudvikle sundhedstilbuddene i de belastede boligområder.

Det betyder at borgerne på Sønderbro inden længe i Kulturhuset kan møde den tværsektorielle aftenkonsultation, "Fælles Hjælp", hvor læge, sundhedsplejerske, hjemmepleje, præst, familierådgiver osv. møder beboerne på beboernes hjemmebane og får taget de stigende sundhedsproblemer i øjesyn.

Sammen med sundhedsforskerne fra SDU er Sønderbrogruppen ved at udvikle et helt nyt forskningsfelt, som vi kalder "Social Immunologi". Endnu en gang er innovationen slået ned i vores lille organisation. Tanken er at kortlægge de dynamikker i et socialt belastet boligområde, der gør at nogle boligområder udvikler sundhed, mens andre udvikler mere elendighed. Hvad er det for faktorer, der afgør om et kvarter finder sig i at blive ribbet for værdier, når en økonomisk krise sætter ind, mens andre tilsvarende kvarterer reber sejlene og forsvare sig med næb og kløer. Hvordan måler man et lokalområdes immunforsvar? Hvordan stimulerer man dette kollektive immunforsvar? Disse spørgsmål har vi stillet hinanden, og i maj 2009 gennemføres den første internationale konference om "Social Immunologi" på Sønderbro med deltagelse af internationale forskere fra Australien og Europa.



*Se – forsøget lykkes !!!*

Den kliniske immunologi førte lægevidenskaben til opfindelsen af det berømte serum, som har gjort det muligt at vaccinere store befolkningsgrupper mod dødelige sygdomme. Nu går jagten på det sociale serum, der kan sætte os i stand til at lave social diagnostik og gribe ind overfor lokalsamfund, der mistrives. Giv dem redskaber, så



de kan hive sig selv op ved hårene. Sådan som det er på vej til at ske ved hjælp af "det indre kvarterløft" på Sønderbro i Horsens.

Sønderbrogruppen og SDU vil vide, hvordan det kollektive immunforsvar i et lokalsamfund fungerer og påvirkes positivt og negativt. Det er afgørende viden for slumområderne i alverdens små og store byer.

Syddansk Universitet og Sønderbrogruppen har en samarbejdsaftale om, at vi i fællesskab vil udvikle på denne viden og stille den til rådighed i takt med at vi finder svarene på ovenstående spørgsmål. "Best practice" skal gøres til "next practice" i en evigt løbende bevægelse, efterhånden som erfaringer og resultater tikker ind fra de belastede boligområder kloden rundt. Det vil vi gøre via et "Digitalt Videns- og Læringscenter for Social Immunologi i borgerstyrede lokalområder".

I maj 2008 modtog Mogens Falk de første midler til at sætte gang i arbejdet, nemlig 500.000 kr. fra Familien Hede Nielsens Fond. Der er dog brug for et større beløb for at løbe et sådant center i gang. Han hører gerne fra partnere med gode idéer i så henseende.

Det er planen, at centret skal være økonomisk bæredygtigt fra 2013.

## **OMLÆRING – EN NØDVENDIG BRO MELLEM AKTIVT MEDBORGERSKAB OG SOCIAL INNOVATION**

Hvor meget empowerment-tankegang er der i ledelsen af boligorganisationerne og de private virksomheder i lokalområdet? Forstår lederne at frisætte medarbejdernes energi og skjulte resurser? Forstår man at uddelegere noget af ledelsesmagten, så én resurse kan komme til at føde en ny – sådan som den skal ifølge empowerment-metodikken.

Eller sidder ledelserne fast i vanetænkningens morads, og stirrer blindt på egen bundlinje? Er der i lokalområdet nogen, der kan tilbyde lokal videreuddannelse som forudsætning for at bryde vanetænkningens tomgang? Er området selvforsynende med "omlæring", så man kan lægge gamle uvaner af sig. "Omlæring" som den nødvendige bro mellem aktivt medborgerskab og social innovation. Først efter omlæring bliver der jo plads til at indarbejde det nye.

Har man sundhedsfremme- og empowerment-erfaring ved hånden – eller skal erfaringen først tilføres lokalområdet udefra?

I hvor høj grad er området, der består af det offentlige, det private og de frivillige selvforsynende med disse ting?

I hvor høj grad er arbejdspladserne med i lokalsamfundsarbejdet? Hvad skal der til, før man forstår, at lokalsamfundets samlede velbefindende også er hver enkelt virksomheds velbefindende. En sådan analyse kan foretages sektor for sektor. Som man kan forestille sig, vil der være plads til forbedringer mange steder. Selv i et foregangsområde som Sønderbro.

Vi ved, at selvrespekt er det bedste bolværk mod slum og negativ adfærd i lokalområdet. Men forstår vi at skabe betingelserne for, at beboerne kan udvikle en sådan selvrespekt?

Alle vi der påtager os lederansvar – det være sig i små eller større sammenhænge – forstår vi at dele ud af vores magt. Forstår vi at det ikke gør vores magt mindre? Eller frygter vi, at det er netop det, der sker? Forstår vi at tilvejebringe den rigtige balance mellem frihed og struktur for de mennesker, vi har ansvar for? Forstår vi at tilføjer det, medarbejderne står og mangler i situationen.

Vi må lære at kombinere alle de tilstedeværende resurser på helt nye måder. Ikke lade os binde af, om vi tilfældigvis kommer fra den offentlige sektor, den frivillige, eller fra det private erhvervsliv. Territorie-tænkningen er jo decideret kontraproduktiv.

Alle disse spørgsmål og flere til vil blive udforsket i vores internationale, digitale center, når vi undersøger "lokalsamfundets kollektive immunforsvar" ("social immunologi").

På Sønderbro opererer vi med noget, som vi lystigt kalder på "Søndergi-effekten". Den indtræder bl.a. ved at *dine resurser er mine resurser – og omvendt!*

Når frivillige borgere, ansatte i boligforeningerne, fagforeningsfolk, borgerjournalister, erhvervsfolk, forældre, præst, immam, skolebørn osv. i dagligdagen har deres gang i Sekretariatet, Kulturhuset og Skolen, så skabes der nye netværk, venskaber, aktiviteter, frivillige og betalte jobs.

Vi skal altså lære at blive langt skarpere i blikket, når vi leder efter, finder, inddrager og udvikler lokalområdets eksisterende resurser.

Vi skal gå på opdagelse i det uendelige matematikstykke indenfor kategorien "kombinatorik", hvor vi ser hvilke innovative sociale processer, der kan komme ud af at sammensætte en tidligere vicevært med en journalist og en misbrugskonsulent med en præst og en boligforeningsmand med en skoleleder og en tyrkisk kulturforening med en hjemvendt soldat og en hjemmegående husmor med en computereksperter og en kulturcafé med en række butiksindehavere, en cykelhandler med en socialrådgiver.

Ja, nu kommer fra Sønderbro fx et tiltag, der siger, at de 4 boligforeninger i området kun vil acceptere at handle med firmaer, der demonstrerer deres sociale ansvar ved at ansætte beboere fra matchgruppe 4 og 5 og gøre plads til folk i skåne- og fleksjob.

Kombinationsmulighederne for at opbygge teams, der udvikler aktivt medborgerskab i lokalområder er legio. Men der vil naturligvis være mere dynamik i nogen af dem, end i andre.

I denne sammenhæng er "*Det digitale Sønderbro – Et forprojekt i høj hastighed!*" et forbilledligt projekt til at øge beboernes aktive medborgerskab på en nytænkt måde.

Over alt i Danmark – i den vestlige verdens industribyer og i den 3. verden – findes der boligområder, hvor indbyggerne en bloc må nøjes med at være tilskuere til den revolutionerende, digitale udvikling. Disse beboere er sat udenfor udviklingen. Dels fordi infrastrukturen til og fra deres lejligheder ikke byder på bredbånd i deres del af byen, dels fordi beboerne aldrig har brugt tid på at tage et IT-kørekort. Sønderbro i Horsens er sådan et område.

Kontant sagt betyder det, at mennesker uden en digital adresse slet ikke eksisterer i det globale samfund. Har man ikke internetadgang og har man ikke IT-færdigheder, kan man hverken udfylde sin rolle som samfundsborger, eller udnytte sine muligheder optimalt. Medborgerskabet er en illusion...

Det er et uhørt spild af menneskelige resurser og med til at spænde ben for de politiske planer om at gøre Danmark til et foregangsland på IT-området.

De problemer ønsker vi at medvirke til at løse i projektet "Det digitale Sønderbro".

Et IT-løft på Sønderbro vil falde i flere faser:

- 1) Anskaffelse af udstyr: Mobiltelefoner m. computerkraft, bærbare og stationære PC'er, storskærme og elektroniske opslagstavler i kvarteret, hvor man v.h.a. sin mobiltelefon kan bladere i samt søge informationer.
- 2) Trådløst internet til alle og netværksdannelse i klynger.
- 3) Uddannelse af IT-ansvarlige, som vil påtage sig at være IT-service i nærområdet. Der skal være IT-ansvarlige i alle opgange og villaveje, så der er kort afstand fra problem til løsning.
- 4) Uddannelse af repræsentanter fra alle familier i kulturhus og nærområde via de IT-ansvarlige.

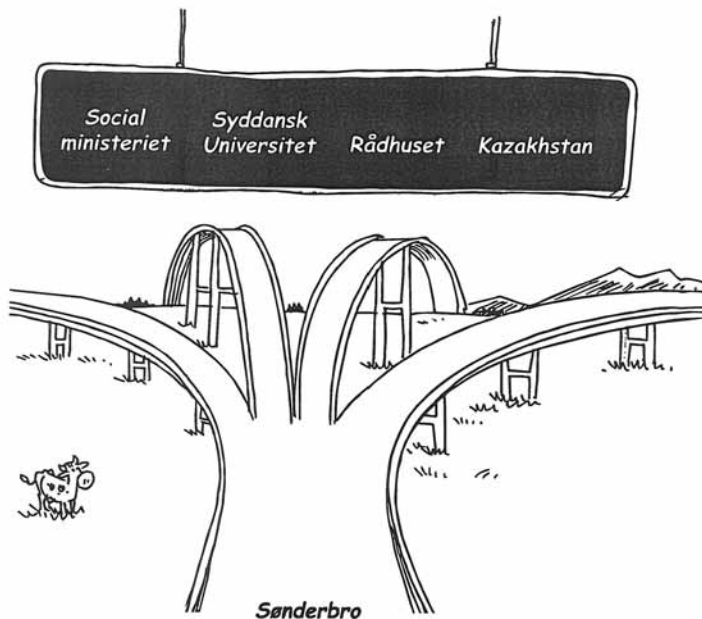
I en forsøgsperiode fra 2008-2010 arbejdes der af overskuelighedsgrunde udelukkende med de familier, der har børn på Søndermarkskolen. Efter 2010 og en grundig evaluering rettes projektet til og tilbydes samtlige husstande i Sønderbro-området.

IT-løftet bliver en integreret del af den strategiske informationsplan, der skal hjælpe frivillige og professionelle med at nå de opstillede mål i det "indre kvarterløft", der skal resultere i Sundhed for alle på Sønderbro.

Af konkrete eksempler på IT-aktiviteter planlægges bl.a. disse:

- Digital lektiecafé med lektiehjælp hele ugen direkte til alle hjem.
- Jobsøgning og arbejdsmarkedskendskab på nettet via Sønderbro Jobklub.
- Elektronisk byttebørs, hvor tjenesteydelser annonceres, tilbydes og udveksles gratis mellem beboerne og områdets sociale kapital koncentreret og maksimeres.
- Adgang for langt flere beboere til at følge Sønderbros arbejde med "det indre kvarterløft" via hjemmesiden [www.soenderbro-horsens.dk](http://www.soenderbro-horsens.dk) og bidrage til siden med deres tanker.
- Opbygning af særligt digitalt forskerforum for vort internationale forskerpanel, så de ikke behøver at mødes fysisk så ofte.
- Overskuelig adgang til kommunale og statslige hjemmesider.

"Det digitale Sønderbro" nedbryder fysiske og psykiske grænser, således at "best practice" med høj hastighed kan blive "next practice" i alle de andre forsømte boligområder, der i dag er sat udenfor den almindelige og ønskede udvikling i Danmark og resten af den vestlige verden.



### INITIERING PÅ TVÆRS OG "MOTI-PULATION"

En af hemmelighederne bag de massive resultater på Sønderbro er et fænomen, der hos os har to navne. Nemlig "initiering" og "motipulation".

Det er langt fra alle der praktiserer det sidste. Ikke alle kan og ikke alle har muligheden for at gøre det, men fænomenet spiller med mellemrum en afgørende rolle for at tingene bliver til noget.

Det er vist almindeligt anerkendt, at der oftest skal to forskellige bevægelser til, før ting kan gro og blive til noget på jorden (læs: i lokalområdet). Græsrødderne skal være sejllivede og tæt forbundne for at kunne støtte hinanden i arbejdet med at skyde op og dække et område. Altså en bevægelse nedefra og op. Men denne proces kan ødelægges fra oven. Hvis ikke nogen sørger for at græsrødderne får rigelige mængder af sol, lys og vand, kan væksten gå i stå og rødderne visne.

Denne dialektik mellem de to bevægelser "bottom-up" og "top-down" er grundlæggende og vigtig. For somme tider at styre denne dialektiske proces, så der ikke bliver for meget af det ene eller for lidt af det andet, må der være nogen, som forstår processerne forneden og foroven – og som kan formidle denne viden begge steder. Den slags mennesker har mulighed for at "initiere"/igangsætte ved at fungere som en slags ambassadører for lokalsamfundsarbejdet – og så at sige kortslutte kommandovejene i alle systemer, når noget går for langsomt, eller kører helt af sporet.

Et eksempel: Da beboerne på Sønderbro havde skaffet de første 500.000 kr. til deres ønske om et kulturhus, var man udmattelsen nær. Familien Hede Niensens Fond lagde ikke deres 500.000 kr. oveni på eget initiativ. Sønderbrogruppen havde et medlem, med god kontakt til familiefonden, som nu gik ind og "initierede" – med positivt resultat. Pludselig stod vi med den første million kr. Det var et perfekt udgangspunkt

for at gå videre og – med denne troværdige startkapital – forsøge at "åbne" andre fonde. Vi kalder det også somme tider for "motipulation". Ordet er sammensat af de to ord "motivation" og "manipulation".

### **NYE OG GAMLE SOCIALE ENTREPRENØRER – FOREN EDER!**

Velfærdssamfundet vil fremover ikke alene være et offentligt ansvar. Virksomheder er i stigende grad med til at påtage sig et socialt ansvar, men også foreningslivet, interesse- og hjælpeorganisationer, private netværksforeninger udgør et voksende felt i det sociale hjælpearbejde.

Det er en international trend, at den offentlige og private sektor søger tværgående løsninger på påtrængende sociale udfordringer. Derfor vil der fremover være brug for professionelle aktører, der kan kombinere sociale og økonomiske hensyn med innovativ praksis.

Kan de "professionelle aktører" uddannes inden for "Social Entrepreneurship", og hvad er Social Entrepreneurship?

Social Entrepreneurship handler om at udvikle og implementere nye metoder og modeller i det sociale arbejde. De sociale missioner og ressourcebevidsthed skal kobles med evnen til at tænke og handle innovativt, og der skal arbejdes på tværs af den offentlige, den private sektor og den frivillige sektor.

Social mission er traditionelt forbundet med det sociale arbejde, der finder sted i den frivillige sektor, mens innovation oftest knytter sig til de forandringsprocesser og den værdiskabelse, der foregår i private virksomheder i den markedsorienterede sektor.

I Social Entrepreneurship krydses de to perspektiver. Her handler det om at skabe sociale værdier i form af varige sociale forbedringer på måder, der forandrer og fornyer arbejdet i det sociale felt. Den sociale entrepreneur er altså kendetegnet ved både at have en social mission og operere innovativt og kan dermed agere som professionel forandringsagent i den sociale sektor.

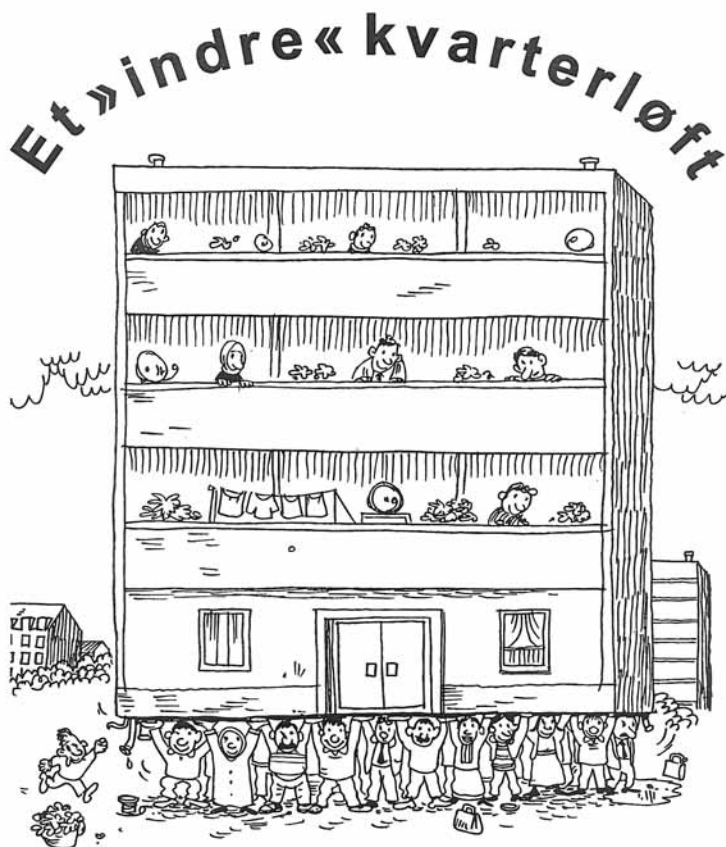
Hvilke kompetencer kan det forventes, at en social entrepreneur er i stand til at mestre, og hvor kan ansættelsen være?

En ansættelse i en kommune som formidler af samarbejde mellem de frivillige organisationer og private virksomheder om sociale innovation. Eller en ansættelse i en frivillig organisation som projektleder med henblik på at etablere partnerskaber mellem offentlig og private interessenter om nye tværgående initiativer. Det kan også være i en privat virksomhed i personaleafdelingen med fokus på virksomhedens sociale ansvar i forhold til integration af nydanskere. Endelig helt aktuelt i et boligområde, hvor der skal tages særlige initiativer for at modarbejde ghettodannelser.

Altså: Jobmulighederne for sociale entreprenører befinder sig i den tredje sektor, som placerer sig på tværs af det offentlige og det private jobmarked. Den sociale entrepreneur skal både kunne indgå i etablerede stillinger med socialt udviklings-

perspektiv og selv kunne skabe initiativer og jobmuligheder inden for området På Sønderbro venter vi os meget af samspillet med de kommende sociale entreprenører.

Forfatterne til denne artikel er som nævnt i indledningen autodidakte på området. Sådan nogle som os er der rigtig mange af i det sociale landskab. Vi kaldes også "ildsjæle". På Sønderbro glæder vi os rigtig meget til at få uddannede kolleger, som kan være med til at udvikle de projekter, vi har på tegnebrættet i dag. Og vi glæder os ikke mindst til den innovation, som vil følge af, at vi fremover kan koble disse nye professionelle færdigheder med lokalområdets slående behov og resultathungrende beboere.



**15 års erfaringer fra Sønderbro Horsens**

**Mogens Falk**, skoleleder. E-mail: [busmf@horsens.dk](mailto:busmf@horsens.dk)

**Flemming Holm**, journalist. E-mail: [Flemming.Holm5@skolekom.dk](mailto:Flemming.Holm5@skolekom.dk)

# FRA BIBLIOTEKER TIL MEDBORGERCENTRE

## – SOCIALT ENTREPRENØRSKAB OG EMPOWERMENTEVALUERING I UDSATTE BYOMRÅDER

**MARTIN FRANDBSEN, KRISTIAN DELICA & JOHN ANDERSEN**

*Dette kapitel præsenterer et konkret, innovativt udviklingsprojekt: Transformationen af et bibliotek i et udsat boligområde (Gellerup Bibliotek) til et multifunktionelt medborgercenter (Community Center Gellerup, CCG). Vi redegør for de metodiske og evalueringsteoretiske udgangspunkter for en empowermentevaluering udført i samarbejde med ledelse og medarbejdere i Community Centret, og vi giver en kort gennemgang af hvordan evalueringen blev designet og gennemført i praksis. Slutteligt runder vi af med en præcisering af, hvorfor Community Center Gellerup både er relevant i et 'socialt entreprenørskabsperspektiv' og som tankevækkende eksempel på tværsektorielt og borgerinddragende samarbejde i den offentlige sektor.*

### INDLEDNING

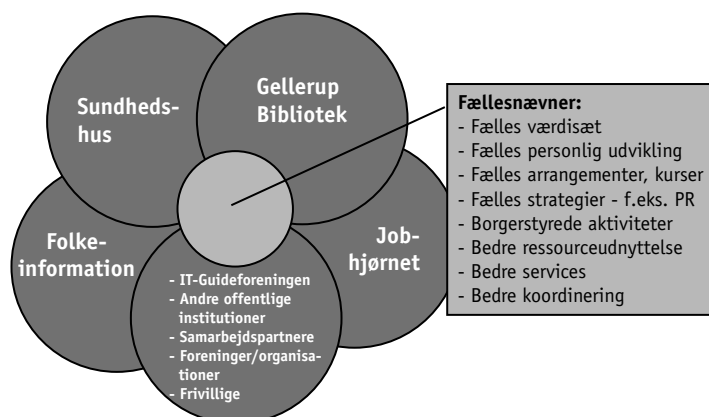
I årene 2008 – 2011 er der fra satspuljemidlerne afsat 18. mio. kr. til "etablering og videreudvikling af Medborgercentre i udsatte boligområder". Bag denne satsning gemmer sig en historie om et vellykket eksempel på socialt entreprenørskab i grænsefladen mellem frivilligt arbejde, lokalsamfund og offentlige institutioner i udsatte byområder. Den danske Medborger- eller Community Center model er blevet udviklet gennem en pionerindsats af lokale frontmedarbejdere på tværs af offentlige sektorer i et tæt samspil med frivillige fra lokalsamfundene. Fra 2005-2007 fungerede vi som evaluatører på udviklingen af Community Center Gellerup (CCG), som sammen med Vollsrose Medborgercenter, er to af de første danske eksempler på genopfindelsen af folkebiblioteket som lokalsamfundscenter. I dette kapitel vil vi dels præsentere Community Center-konceptets form og indhold, herunder dets internationale inspirationskilder, dels illustrere hvordan (følge)forskning og evaluering kan facilitere og understøtte udviklingsprojekter, hvor forskellige aktører og institutioner skal mobiliseres og 'committes' på at skabe og konsolidere en langtidsholdbar organisationsmodel og et robust værdigrundlag. Vi præsenterer således et praktisk "empowermentevalueringskoncept", som vi mener, er særlig relevant som eksempel på hvordan forskning og evaluering aktivt kan understøtte socialt entreprenørskab. Forskning og evaluering kan med dette udgangspunkt være en aktiv del af "det sociale entreprenørskab".

## COMMUNITY CENTER-MODELLEN

De danske community centre er en del af en *international* tendens inden for biblioteksverden, hvor folkebiblioteker genopfinder sig selv i en ny rolle som institutionel aktør i lokalsamfundsobyggnings- og empowermentprocesser. I international sammenhæng findes lignende eksempler bl.a. i Chicago (Kretzmann & Rans 2005), i de engelske Idea Stores (<http://www.ideastore.co.uk/>) samt i Tyskland (Hauke & Bush 2008).

CCG har en længere forhistorie med rødder i et aktivt empowermentorienteret projekt – og aktivistmiljø i Gellerup (blandt andet omkring der EU-støttede URBAN-projekt, der var ramme for en empowermentbaseret kvarterløftstrategi indtil udgangen af 2007 (Andersen (red.) 2008). Desuden har der været en længere tradition for tæt tværsektorielt samarbejde mellem områdets forvaltninger og offentlige institutioner (skoler, daginstitutioner, SSP, socialcenter m.v.). Det skal her kort pointeres, at CCG's nærområde bl.a. er karakteriseret ved, at der er ca. 12 000 indbyggere, 85 % af indbyggerne har en to-kulturel baggrund, der tales 52 forskellige sprog i området og 1400 af børnene i lokalområdet modtager social støtte (Hedelund i Andersen & Frandsen (red.) 2007: 28).

Kort fortalt er Community Center Gellerup (CCG) et multifunktionelt lærings-, rådgivnings- og aktivitetscenter, hvor biblioteket deler lokaler med Sundhedshus, Folkeinformation, Jobhjørnet og frivillige (lektiehjælp, IT-guider, m.m.), jf. følgende figur:



Kilde: (Andersen & Frandsen (red.) 2007)

Kernekonceptet i modellen består af:

- Fremskudt placering af sundheds-, job-, uddannelses- og anden rådgivning i åbne tilbud (ingen myndighedsfunktion), der muliggør tæt kontakt til lokale borgere og formidling mellem borgere og system. For resourcesvage grupper med problemer kan det betyde en bedre kontakt – blandt andet pga. af en 'nedsat henvendelsestærskel'. Folkeinformationen og Jobhjørnet opleves simpelthen mindre skræmmende end Socialkontoret og Jobcenteret.



- Tværsektoriel organisation og videndeling på tværs af faggrupper og daglige funktioner. Dette modvirker ansvarsforflygtigende specialisering, og udvikler fagligheden i retning af helhedsorientering, bedre service og større 'træfsikkerhed' i forhold til borgernes behov og ressourcer. Der skabes et læringsrum for "tværsektorielle integrationskompetencer".
- Samarbejde med forskellige former for frivillige, der muliggør bedre anerkendelse og udnyttelse af ressourcer, udvidelse af aktivitetsfeltet og opbygning af en reflekterende frivillighedskultur.

CCG er således et samarbejdsprojekt mellem Gellerup Bibliotek, Sundhedshuset og Folkeinformation. Disse tre institutioner arbejder igen tæt sammen med frivillige organisationer, foreninger og aktivister. I det følgende giver vi en kort beskrivelse af de funktioner, Sundhedshuset og Folkeinformation tager sig af.

### **Sundhedshuset:**

Sundhedshuset er et samarbejde mellem flere magistrater i Århus Kommune og Århus Jordemodercenter. Før Sundhedshusets etablering havde sundhedsplejerskerne i Gellerup gode erfaringer med hjemmebesøg hos de enkelte familier, men havde længe savnet et sted at samle forældrene til undervisning i grupper og desuden give mulighed for et åbent tilbud om individuel vejledning. Da der på et tidspunkt skulle findes egnede lokaler, viste det sig at være sværere end forventet. Efter lang tids søgen tilbød Gellerup Bibliotek at stille lokaler til rådighed. Sundhedshuset fik en beliggenhed, der var med til at fremme den lokale forankring og synlighed i lokalområdet. Der foregår i CCG en udveksling af brugere, hvor det primære formål med besøget måske er vejledning i Sundhedshuset og en sidegevinst bliver et lånerkort til børnene. Sundhedshuset er således blevet en del af en større enhed med mulighed for at kombinere aktiviteter, f.eks. temadage om sundhedsrelaterede emner.

### **Folkeinformation:**

Folkeinformation varetager åben og anonym rådgivning til borgere i Århus Kommune, men primært borgere med anden etnisk baggrund end dansk i Gellerup området. Initiativet startede som frivillig rådgivning, men efterhånden blev det muligt at ansætte 3-4 rådgivere. Der ydes rådgivning i forbindelse med social- og arbejdsmarkedsforhold, uddannelse, indfødsret og opholdstilladelse, sociale ydelser, boligstøtte mm. Samtidig ydes der formidlingsbestand i forbindelse med kommunikation med myndighederne herunder henvisninger til rette instanser, oversættelse og udfyldning af skemaer og diverse ansøgninger og klager (en form for "advocacy"). Derfor fungerer medarbejdere i Folkeinformation ofte som "advokater", brobyggere og konfliktløserer mellem beboere og systemet. Gennem årene er Folkeinformation blevet anerkendt af Århus Kommune som en kompetent og nødvendig sparringspartner for

kommunen – især i forhold til integrationsopgaver i relation til etniske minoriteter. I det følgende vil vi give nogle konkrete eksempler på, hvilke typer af effekter en institutionel struktur som CCG, kan skabe.

### Eksempler på synergivevinster ved CCG

Første eksempel: En kvinde kommer til Folkeinformation for at tale om sin kontant-hjælp i forhold til en netop nyindført lovgivning, der betyder, at man inden for ét år skal have arbejdet mindst 300 timer for at opretholde retten til kontanthjælp. Hun får det råd at gå over i Jobhjørnet og få hjælp til at undersøge, hvad der er af ledige stillinger, der matcher hendes kvalifikationer. Den ansatte i Jobhjørnet hjælper hende til at få klarlagt egne ressourcer og med at finde et passende job. Kvinden udarbejder herefter en ansøgning, som hun kan sparre med vejlederen i Jobhjørnet. Ansøgningen sendes, eller kvinden tager med hjælp fra vejlederen direkte kontakt til arbejdsgiveren. Det kan også komme på tale at henvise kvinden til et af de mange beskæftigelsestiltag, der er i nærområdet – enten en arbejdsplads eller et projekt – for lettere at kunne komme i ordinært udstøttet arbejde. Får kvinden jobbet, kommer hun evt. tilbage til Folkeinformation for at få klarhed over, hvilke konsekvenser jobbet har i forhold til hendes sociale ydelser. Hun kan herefter få informationer om konsekvenserne fra bibliotekets samling af løvbøger.

Andet eksempel: I forbindelse med etableringen af CCG har der været fokus på udviklingen af borgerstyrede aktiviteter. Dvs. at borgerne i lokalområdet der får en idé, kan komme til CCG for at afprøve, om ideen er gangbar, og om CCG evt. vil indgå i et samarbejde med borgeren eller foreningen om at søsætte aktiviteten. Der har været afholdt tre kurser i samfundsforståelse, og tre danskurser – alle 6 kurser for kvinder, dels kvindeforeninger, dels for kvinder i Sundhedshuset. Der har været tre temadage: en sundhedsdag, en dag om *IT-open learning*, og endelig en dag om højskoler og efterskoler. Der har været en hel vifte af enkeltstående arrangementer som *Bryd fasten* (et aftenarrangement om Ramadan), en dag om *Khat og klaner* afholdt af unge somaliere, en renholdningsdag (*Ren Ghetto*), afholdelse af en koncert mod påsatte ildebrande i området, *Gellerup vågn op*, debataftner om Palæstina, præsentation af kandidater til Integrationsrådet i Århus, sponsoring af trøjer til en fodboldturnering, 'rystesammentur' med teambuilding for unge mænd og kvinder i rollemodelgruppen *Ung for unge*, udstilling af biblioteksmateriale på temadagene *Tro møder tro* – blot for at vise bredden. (Hedelund i Andersen & Frandsen 2007)

CCG er i høj grad interessant udover Gellerup og Århus og det af flere grunde. For det første er det interessant som et eksempel på et multifunktionelt lokalsamfundscenter, der radikalt sprænger rammerne for det traditionelle biblioteks virkefelt. Det er i sig selv nyskabende, at biblioteksvirksomheden i samme hus kombineres med rådgivningsopgaver (Folkeinformation), frivilligt arbejde i forhold til lektiehjælp, sundhedsarbejde og støtte til jobsøgning. CCG er her gået videre end lokalefællesskabet ved ikke bare at ville huse disse mange funktioner i en fredelig sameksistens,

men også at arbejde bevidst med udvikling af fælles kompetencer, bedre service og organisationsudvikling både i mødet og samspillet mellem forskellige slags professionelle i institutionen, men også i samspillet mellem brugere, frivillige og ansatte. Man kan sige, at CCG på denne måde prøver at tage skridtet fra 'bare' at være bibliotek til lokalsamfundscenter, der vil gøre en forskel ved at være en fælles udviklingsplatform for områdets ansatte, frivillige og beboere i forhold til udvikling af aktivt medborgerskab, dvs. et mødested hvor borgere ikke bare er 'brugere', men medborgere med både pligter og rettigheder. Set i 'social kapital perspektiv' anlægger vi med andre ord et institutionelt-relationelt perspektiv på udviklingen af CCG, da der netop er tale om et markant eksempel på et samarbejde, der har tydelige relationer til både stat, marked og civilsamfund (jf. Hulgård 2007: 68-70). Dette perspektiv uddybes og konkretiseres i næste afsnit.

### **CCG SOM BRUGERDREVEN INNOVATION**

I et socialt innovationsperspektiv kan CCG ses som et ambitiøst eksempel på *brugerdreven innovation* – et begreb som lanceredes i forbindelse med VK-regeringens kvalitetsreform. I dette tilfælde er 'brugerne' i CCG både ansatte, frivillige og almindelige borgere. Disse grupper arbejder ikke blot for at udvikle kvaliteten af de eksisterende typer af offentlig service for borgerne, men også med demokratisk inddragelse af beboerne og frivillige organisationer i tværsektorielle og holistiske kvalitetsreformer på en række områder, der oftest er adskilte. Fra sundhed til lektiehjælp, til åben rådgivning, jobsøgning og den klassiske biblioteksfunktion. På denne måde kan man sige, at filosofien bag CCG fortjener stor opmærksomhed i forhold til diskussion om veje til demokratisering, bedre ressourceudnyttelse og kvalitetsudvikling af den offentlige sektor i tæt samspil med det civile samfund.

En af de store udfordringer er, at de offentlige institutioners forvaltningsopdelinger, budgetlægning og styringsformer – ikke mindst i de større kommuner – langt fra er gearet til at støtte op om sådanne tværsektorielle og civilsamfundsinddragende fornyelser fra neden. Der er forsat administrative og budgetmæssige hurdler, der skal overvindes for at bruger- og borgerdreven innovation, i ovennævnte mere vidtgående betydning, kan blive en del af en langsigtet bæredygtig udviklingsbane. CCG er desuden interessant som et praktisk bidrag til udvikling af integration, aktivt medborgerskab og empowermentstrategier i forhold til udsatte og multikulturelle lokalområder. Den faglighed og det engagement, som de professionelle har ydet og som i dag er en del af det at være ansat i en sammenhæng som CCG, har betydet at det fleksible netværksbaserede handleberedskab i forhold til lokalsamfundet, er blevet tilført flere tværfaglige kompetencer og ressourcer. På denne måde ser vi en parallel til det studie som politologen Robert Putnam mfl. lavede af Chicagos Folkebibliotek, der netop konkluderede, at biblioteker, kan være væsentlige katalysatorer i skabelsen af såkaldt brobyggende social kapital, her forstået som dannelse af netværksressour-

cer og tillidsrelationer mellem mennesker, der ellers ikke ville mødes og dele viden (Putnam, Feldstein & Cohen 2003, se også Hulgård 2007:76).

Samspejlet mellem ansatte og frivillige er i den forbindelse også af stor betydning. Helt konkret udtrykker medarbejderne i CCG i evalueringen (der omtales grundigere nedenfor), at de gennem projektperioden er blevet bedre til at henvise og bruge hinandens specialviden i den løbende kontakt med brugerne f.eks. i forhold til sundhed, jobsøgning og bedre brug af medarbejdernes sprogkunderskaber. Her er der altså også tale om "synergigevinster" og det handler her især om to ting:

1. I forhold til de ansatte handler det om over tid at lære af hinanden og langsomt opbygge fælles kompetencer i forhold til lokalsamfundets borgere. Ja, men giver det ikke mere stress når den enkelte medarbejder eller medarbejderteamet skal udvikle flere kompetencer i form af at skulle henvise til hinanden, formidle kontakt til frivillige organisationer osv.? Nej, ikke hvis organisationen og dens ledelse prioriterer tid til de fælles medarbejderaktiviteter, hvor der samles op på hverdagens erfaringer. Det er simpelthen alfa og omega, at ledelsen spiller en aktiv rolle i sådanne udviklingsprojekter. Til gengæld kan det oven i købet være *stressreducerende*, hvis man bliver bedre til at bruge hinandens forskellige kompetencer. Dette fordi "bøvlede" sager, der ligger udenfor ens eget kompetenceområde med det samme kan ekspederes videre til dem, der har mere forstand på det. På denne måde undgås det individualiserede "grænseløse arbejde" og bliver i stedet potentielt til en kollektiv, ubureaukratisk smidig arbejdsdeling mellem medarbejderne i CCG.
2. I forhold til brugerne handler det om gevinsten ved, at de oplever en mere smidig og effektiv kontakt med forskellige dele af de offentlige systemer – og ikke mindst i forhold til relevante frivillige organiseringer. Man kan kontakte eller bliver henvist til en anden person i Community Centeret uden at skulle kontakte en anden instans, bestille tid osv.. Dette er særlig vigtigt i områder med mange etniske minoriteter og ressourcetsvage borgere, der med rette eller urette ofte kan have en skeptisk holdning til, om forskellige institutioner kan bruges positivt til at løse problemer. En vigtig del af integrationsarbejdet består således i at få skepsissen vendt til en effektiv og fremadrettet problemknusende dialog, der myndiggør borgeren – frem for en fastholdelse som passiv klient.

En stor del af pointerne i ovenstående afsnit kommer fra den før omtalte evaluering af CCG-projektet. Den gennemgår vi mere grundlæggende i det følgende, da vi mener at den valgte tilgang, empowermentevaluering, er af generel interesse set i relation til social entreprenørskabsprojekter (og for innovative projektmagere).

## **EVALUERING MED OG AF SOCIALE ENTREPRENØRER**

Evalueringen af Community Center Gellerup byggede på den retning inden for evalueringforskningen, der kaldes *empowermentevaluering* (Fetterman 2001; Fetterman

& Wandersman 2005; Krogstrup 2003). Empowermentevaluering har rødder i traditionen fra lokalsamfundsudvikling og aktionsforskning og er desuden beslægtet med forskellige former for deltagerbaseret evaluering (Høgsbro & Rieber 2003).

Empowermentevaluering kan foretages i samarbejde med såvel individer som hele organisationer og lokalsamfund, men vil typisk rette sig mod inddragelse af såvel brugere som medarbejdere nederst i organisationer og bysamfund:

Der ligger i empowermentevaluering en emancipatorisk vurdering, der fokuserer på, om evalueringen tjener dem, der har mindst magt i den evaluerede kontekst, som et aktiv for empowerment og social forandring (Krogstrup 2003).

Med empowermentevalueringens fokus på at skabe social forandring, kan vi drage en parallel til det særlige karakteristikum ved *social* entreprenørskab, der, kontra kommercielle former for entreprenørskab, netop søger at skabe *social værdi*, jf. Hulgård 2007:23.

I det følgende vil vi indledningsvist skitsere nogle af de centrale principper, der ligger til grund for en empowermentevaluering, og dernæst kort gennemgå hvordan disse principper er blevet omsat i praksis i evalueringen af Community Center Gellerup.

### **'Bottom-up' – kvalitetsudvikling og læring inde- og nedefra**

I forhold til mere traditionelle 'top-down' evalueringstyper, kan empowermentevaluering karakteriseres som en 'bottom-up' strategi. Formuleringen af mål og kriterier for evalueringen tager her udgangspunkt 'nederst i hierarkiet', i frontmedarbejdere og brugeres egne visioner, mål og problemopfattelser – frontmedarbejdere og brugere er altså subjekter i evalueringen. En empowermentevaluering er endvidere ikke blot en ekstern måling af et projekts målopfyldelse. Evalueringen har som mål at understøtte forbedring og udvikling af organisationers service og projekter inde- og nedefra. Målet med empowermentevaluering er kort sagt at understøtte en skabende og udviklende lærings- og forbedringsproces. To af hovedskikkelser inden for udviklingen af empowermentevaluering, Fetterman og Wandersman, definerer tilgangen således:

Empowermentevaluering er en evalueringstilgang som sigter mod at øge sandsynligheden for at projekter opfylder deres mål gennem at øge projektdeltagernes evne til at planlægge, implementere og evaluere deres egne projekter (Fetterman & Wandersman 2005: 27).

I empowermentevaluering fungerer evaluator som en til tider kritisk 'coach' eller 'facilitator'. Som facilitator arbejder evaluator med frontmedarbejdere og borgere og ikke kun for dem. Facilitatorens opgave kan være at hjælpe med at præcisere visioner og mål, at prioritere indsatser og opgaver i forhold til givne ressourcer, at give projektdeltagere redskaber til bedre at koordinere deres samarbejde, at inspirere med

eksempler på god praksis og at vejlede om brug og valg af evalueringskriterier og metoder. Gennem sin rolle som facilitator yder evaluator indflydelse på projekter og deres evaluering, men evaluator har ikke beslutningsmyndighed i forhold til evalueringens mål, kriterier og metoder. Det er organisationen eller projektmedarbejderne selv, der har ansvar for at formulere og vælge disse.

### **Evaluering som 'kapacitetsopbygning' og symbolsk empowerment**

Inden for empowermentevaluering arbejder man også med et mål om 'kapacitetsopbygning'. Fetterman skriver for eksempel, at empowermentevaluering "er designet til at hjælpe folk med at hjælpe sig selv og forbedre deres projekter ved hjælp af selv-evaluering og refleksion" (Fetterman 2001: 3). Målet med evalueringen er med andre ord at styrke organisationer og projekter både internt og i forhold til eksterne interessenter, ved at frontmedarbejdere og borgere opbygger evne til selv at forestå og anvende deres egne evalueringer.

Den interne kapacitetsopbygning består i at organisationer og borgere bliver bedre til selv at udvikle og forbedre deres service og projekter og dermed de mål og resultater, de sætter sig. Målet er, at en evalueringspraksis så at sige indarbejdes i en organisations almindelige driftspraksis som en fortløbende refleksions- og læringsproces:

Opgørelser af et projekts værdi og nytte er ikke evalueringens slutpunkt – som det ofte er i en traditionel evaluering – men er en del af en fortsat projektforbedringsproces. [...] Både opgørelser af et projekts værdi og de heraf overensstemmende forslag for projektforbedring – udviklet af gruppen med hjælp fra en øvet evaluator – er genstand for en cyklisk refleksions- og selvevalueringsproces. Projekt-deltagere lærer fortløbende at gøre status for deres fremskridt mod selvbestemte mål og at omforme deres planer og strategier ud fra denne opgørelse (Fetterman 2001: 3-4).

Den eksterne kapacitetsopbygning består i at, organisationer og projekter bliver bedre til at formulere deres visioner, mål og problemopfattelser og til at synliggøre og dokumentere deres resultater over for eksterne interessenter i form af politiske beslutningstagere og økonomiske støtter. Empowermentevaluering kan således ses som *symbolsk empowerment*, i og med borgere og frontmedarbejdere 'nederst i hierarkiet' opnår øget magt til at definere kriterierne for opgørelse af en organisations eller et projekts 'status', dvs. øget kontrol med hvilke kriterier, der anvendes til at vurdere om et projekt anerkendes som værdifuldt og dermed bør allokeres ressourcer. I en empowermentevaluering kan evaluator dermed mere præcist også fungere som 'advokat' ved at bruge sin symbolske magt til at forsvare borgere og frontmedarbejderes alternative evalueringsmål- og kriterier overfor beslutningstagere. Den franske sociolog Pierre Bourdieu og den fransk amerikanske sociolog Loïc Wacquant definerer således symbolsk magt, som magten til: "... at konstituere det givne ved at udsige

det og påvirke omgivelserne ved at påvirke deres læsning af en bestemt fremstilling af verden" (Bourdieu & Wacquant 1996: 132-133).

Set i et mere radikalt magtperspektiv, vil vi opsamlende pointere at besiddelsen af (symbolsk) kapital

... giver ejermændene magt i feltet, det vil sige rådighed over konkrete og symboliske produktions- og reproduktionsmekanismer, hvis spredning udgør strukturen i feltet, og som giver ret til at fastsætte reglerne for feltets funktionsmåde og til at tilegne sig de goder, der produceres i det (Bourdieu & Wacquant 1996:89).

Sagt på en anden måde: Gennem at opbygge evnen til selv at evaluere deres arbejde, får frontmedarbejdere og borgere altså mere indflydelse på de kriterier og metoder deres arbejde vurderes ud fra. De er så at sige aktivt med til at definere rammerne for deres daglige arbejde, frem for at disse fastlægges udefra, med risici for at de ikke tager højde for den virkelighed og de udfordringer, der opleves i praksis.

### **Gennemsigtighed**

Empowermentevalueringens fokus på udvikling og læring indebærer ikke, at kravet om dokumentation og 'måling' af projekters fremskridt og målopfyldelse bortfalder. I en empowermentevaluering indgår også et mål om 'gennemsigtighed' eller 'regnskabsførlighed' ('accountability'), dvs. løbende dokumentering, opgørelser og 'bogføring' af resultater. Et vigtigt led i kapacitetsopbygning er altså, at øge organisationers evne til at 'føre regnskab' over deres fremskridt både for at styrke sig indadtil (fortløbende justering og udvikling af projektet) og ikke mindst i forhold til at synliggøre resultater over for eksterne politiske og økonomiske interessenter, jf. ovenfor.

I forhold til 'regnskabsførligheden' kan evaluator fungere som ekspert, der hjælper projektmedarbejdere og deltagere med at identificere den type af bevisførelse, der kræves for at dokumentere projektets målopfyldelse. Selv om empowermentevaluering grundlæggende set arbejder ud fra en 'bottom-up' strategi, betyder det ikke, at eksterne interessenter ikke inddrages i evalueringen. Problemet med evalueringer, der primært styres ude- og oppefra er, som nævnt ovenfor, at de ikke altid er produktive i forhold til kvalitetsudvikling af organisationer og projekter, og ikke tager højde for de praktiske udfordringer, der skal håndteres. Den læring som foregår i praksis, som opstår i processen, kan blive mere eller mindre usynlig i top-down orienterede evalueringer. Det er bl.a. derfor empowermentevaluering er opstået som en kritik af 'top-down'-tilgangen (Winter 2003; Krogstrup 2003).

### **EMPOWERMENTEVALUERINGEN I PRAKSIS**

Efter denne gennemgang af nogle bærende principper for empowermentevaluering vil vi i det følgende kort redegøre for, hvordan principperne blev omsat til praksis i eva-

lueringen af Community Center Gellerup. Den første opgave i evalueringen bestod i at udarbejde et design af evalueringsforløbet på baggrund af en analyse af Community Centrets projektbeskrivelse – hvordan kunne evalueringsprincipperne med andre ord tilpasses projektets praktiske virkelighed?

Evalueringen blev designet med henblik på, at både medarbejdere og ledelse i Community Centret skulle tage ejerskab og inddrages i formuleringen af målene og kriterierne for evalueringen. I designet af hvordan ledelse og medarbejdere kunne deltage i evalueringen indgik også en afklaring af, hvilken kapacitet i form af tid og faglige kompetencer, der var til rådighed i forhold til i første omgang blot at deltage i evalueringen og i anden omgang på sigt selv at udføre og anvende evalueringspraksisser og -metoder som en indarbejdet og forankret del af Community Centrets fremtidige drift og udvikling. Som led i målet om 'kapacitetsopbygning' blev udvikling af nogle brugbare og enkle metoder og redskaber til selv-evaluering, som ville kunne bruges i Community Centret således indtænkt i evalueringsdesignet.

I den samlede evaluering indgik herefter tre faser:

1. Projektstart, 'baseline' og formulering af evalueringskriterier: Fokus i den første fase var at få etableret samarbejdet mellem evaluator, ledelse og medarbejdere og at få planlagt første del af evalueringen. I anden omgang bestod evalueringen i denne fase, som led i projektets opstart, i at facilitere formuleringen af en fælles vision og en 'baseline' ud fra hvilken den fremtidige indsats kunne vurderes, samt endelig få justeret nogle mål og succeskriterier for evalueringen på baggrund af interviews og seminar med medarbejderne.

Interviewene og seminarerne med ledelse og medarbejderne i denne fase viste overordnet set, at der var en god overensstemmelse mellem forventningerne til det nye samarbejde hos dels ledelse og medarbejdere, dels personalet på tværs af de tre institutioner. Der var allerede inden projektets start en fælles opfattelse af det nye samarbejdes formål og en kontinuitet mellem de værdier, de forskellige medarbejdere satte ord på. Der var ligeledes en fælles opfattelse af, at huset rummede viden og ressourcer, der kunne udnyttes bedre, og at et tættere tværfagligt samarbejde kunne skabe en synergi, der kunne kvalificere servicen og tilbuddene til brugerne. Samtidig med at der var fælles forståelse og forventninger på disse områder, blev der også peget på en række barrierer for et vellykket samarbejde. Der blev bl.a. peget på et behov for praktiske og konkrete retningslinier og rammer for samarbejdet, større gensidig synlighed, fagligt kendskab og kulturel forståelse for hinanden samt støtte til at håndtere de forandringer og nye roller, som udviklingen af Community Centeret ville medføre.

2. Procesfacilitering og metodeudvikling: Hovedfokus i den anden evalueringsfase var procesfacilitering og understøttelse af projektets gennemførelse og realisering. Ved siden af løbende sparring med projektleder og deltagelse i afholdelsen af seminarer med medarbejdere blev der i denne fase udviklet evalueringsredskaber i form af et sæt standardregistreringer og en brugerundersøgelse. I august 2006



blev desuden afholdt et midtvejsseminar og udarbejdet en midtvejsevaluering med justerede mål og succeskriterier.

3. Slutevaluering og forankring: Fokus i den tredje og sidste fase af evalueringen var dels at indsamle dokumentation og gøre status over projektet i samarbejde med ledelse og medarbejdere, dels at udvikle en model for forankring af projektet i den fremtidige drift og fortsatte udvikling af Community Centret.

Den samlede evaluering og vurdering af projektets målopfyldelse skete således på grundlag af interviews med medarbejdere og ledelse, 'scorecards' udfyldt af medarbejdere og ledelse, et selvevalueringsseminar afholdt i Community Centret samt en analyse af de forskellige former for registreringer og dokumentation af projektets aktiviteter og resultater.

Helhedsvurderingen konkluderede, at der med den samlede indsats i projektperioden var taget et væsentligt skridt i retning af at indfri ambitionerne om et lokalsamfundscenter, der på grundlag af en tværfaglig og helhedsorienteret tilgang, og i tæt samspil med frivillige, arbejder for at styrke lokalsamfundet og understøtte aktivt medborgerskab. I forhold til involveringen af frivillige var der blevet udviklet en model, som ville kunne bruges som værktøj fremover. Der havde været et højt aktivitetsniveau, og der var blevet afholdt en lang række arrangementer og debatmøder på foranledning af borgerhenvendelser. Hvad angik samarbejdet mellem medarbejderne var Community Centeret godt på vej til at skabe ejerskab til en fælles vision og et fælles sæt af værdier på tværs af de tre institutioner. Det var i vid udstrækning lykkedes at skabe et større gensidigt kendskab til de forskellige fagligheder blandt medarbejderne, og der var sket et kompetencemæssigt løft især i forhold til Appreciative Inquiry-metoden. Igennem de fælles kurser var der skabt et fælles fagligt sprog på tværs af faggrupperne.

Generelt udtrykte medarbejderne tilfredshed med processen og et positivt syn på de nye arbejdsformer og arbejdsvilkår:

Når jeg ser tilbage på hele perioden, så synes jeg, vi er kommet længere, end jeg havde forventet. Vi har opnået mange resultater, selvom vi har vidt forskellige udgangspunkter.

Jeg er blevet positivt overrasket – alt det Folkeinformation giver. [Mine forventninger er blevet] fuldstændig indfriet – vi er gode til at høre på hinanden og gode til at snakke meget.

Dog er der andre arbejdsbetingelser. Mere støj.

Der vil fortsat være behov for at afsætte tid og ressourcer til at konsolidere samarbejdet i CCG, og det vil fortsat være en vigtig ledelsesmæssig opgave at "holden gryden i kog", som en medarbejder udtrykte det. Det var bl.a. vigtigt at de nye udfordringer ikke oplevedes som negative stressfaktorer, men i stedet sås som positive læringsmuligheder. Endelig var der med succes i løbet af projektperioden blevet gennemført

en større omindretning af Community Centeret, og der havde været en høj aktivitet i forhold til formidling af Community Centret i faglige kredse.

### **SAMMENFATNING OG PERSPEKTIVERING**

CCG er et eksempel på, at folkebiblioteker kan blive en institutionel aktør i lokalsamfundsofbygnings- og empowermentprocesser og bidrage til demokratisering, bedre ressourceudnyttelse og kvalitetsudvikling af den offentlige sektor i tæt samspil med det civile samfund. Lokalsamfundscentre giver mulighed for synergieffekter ved, at medarbejderne på den ene side får en smidigere arbejdsdeling ved at arbejde på tværs af faglige grænser, og på den anden side oplever brugere en mere effektiv og ligetil kontrakt med det offentlige system. Tværsektorielle og civilsamfundsinddragende fornyelser af CCG-typen kræver, udover ressourcer til udvikling, både dedikerede professionelle og aktive frivillighedsmiljøer. Desuden kræver det en politisk og forvaltningsmæssig facilitering ovenfra. Alene det at blande funktioner og budgetter fra forskellige forvaltnings/ressortområder kan være en administrativ barriere, der kan være en hindring for at konsolidere og forankre en bred medborgerskabsmodel i daglig drift. Når et projekt som CCG har opnået en legitimitet skyldes det nok ikke mindst, at der har været et netværk af aktører, der har demonstreret praktiske resultater i forhold til integration, aktivt medborgerskab og empowermentstrategier i forhold et udsat og multikulturelt lokalområde. Her har CCG's 'synlighedsstrategi' overført det politiske og bureaukratiske niveau båret frugt og man har med en vis gennemslagskraft fået markeret hvilken forskel projektet konkret har skabt.

Afslutningsvist vil vi pege på, at man med CCG-projektet i baghovedet, kunne håbe, at kvalitetsreformen og den voksende kritik af New Public Management regimet kan bane vejen for at sådanne tværsektorielle og borger/frivillighedsinddragende medborgercentre ikke længere ses som eksotiske undtagelser. Tværtom kunne man håbe, at det bliver tilsvarende organisationsformer, der sætter en ny standard for holistisk og borgerinddragende (herunder frivillige organiseringer) drift og innovation af offentlig virksomhed. Udfordringen er ikke mindst, at det politiske og administrative system efterhånden kan lære at håndtere sådanne "Social Entreprenør"-konstruktioner som måske ligefrem ønskværdige og fornuftige alternativer. I den sammenhæng ligger der således også en vigtig udfordring i udvikling af fornuftige dokumentations- og evalueringsværktøjer, der giver mening både for forvaltningsniveauet, de ansatte og borgerne. I artiklen har vi vist, at empowermentevaluering kan udgøre at sådant værktøj.

### **LITTERATUR**

Andersen, John (red.) (2008): *Ressourcemobiliserende beskæftigelsespolitik – strategier og erfaringer fra udsatte byområder*. Roskilde Universitetsforlag.

- Andersen, John, Martin Frandsen & Lone Hedelund (2008): ""... mehr als 'bloß Bücher' ..." – die Bibliothek Gellerup – Vom 'Buchcontainer' zum Community Centre: Ein Beispiel aus Dänemark" i Hauke, Petra & Rolf Busch (2008): *Brücken für Babylon: Interkulturelle Bibliotheksarbeit; Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*. Bad Honnef: Bock + Herchen (Bibliothek und Gesellschaft).
- Andersen, John, Martin Frandsen & Lone Hedelund (2007): "From 'book container' to community centre – Lessons from Community Centre Gellerup". I *Scandinavian Public Library Quarterly*, Volume 40, No.3 2007.
- Andersen, J., & Frandsen, M. (2007b): "Fra bibliotek til lokalsamfundscenter: – evaluering af Community Center Gellerup" (nr1/07 udg.). (Research paper; 1/07). RUC: Research Papers fra MOSPUS.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic J. D. (1996): *Refleksiv sociologi– mål og midler*. Hans Reitzels forlag, København.
- Fetterman, David M. (2001): *Foundations of empowerment evaluation*. Sage
- Fetterman, David M. & Abraham Wandersman (red.) (2005): *Empowerment evaluation principles in practice*. Guilford Press.
- Hauke, Petra & Rolf Busch (2008): *Brücken für Babylon: Interkulturelle Bibliotheksarbeit ; Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*. Bad Honnef: Bock + Herchen (Bibliothek und Gesellschaft).
- Hulgård, Lars (2007): *Sociale entreprenører. En kritisk indføring*. Hans Reitzels Forlag.
- Høgsbro, Kjeld & Olaf Rieper (2001): *Formativ Evaluering*. I Dahler-Larsen, Peter & Hanne Kathrine Krogstrup (red.) (2001): *Tendenser i evaluering*. Syddansk Universitetsforlag.
- Kretzmann, Jody & Susan Rans (2005): *The Engaged Library – Chicago Stories of Community Building*. Chicago: Urban Libraries Council.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2001): *Brugerinddragelse i evaluering – top-down og bottom-up perspektiver*. I Dahler-Larsen, Peter & Hanne Kathrine Krogstrup (red.) (2001): *Tendenser i evaluering*. Syddansk Universitetsforlag.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2003): *Evalueringsmodeller*. Viborg: Systime.
- Putnam, Robert D., Lewis Feldstein & Donald J. Cohen (2003): *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon & Schuster
- Winter, Søren (2001): *Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering*. I Dahler-Larsen, Peter & Hanne Kathrine Krogstrup (red.) (2001): *Tendenser i evaluering*. Syddansk Universitetsforlag.

**Martin Frandsen**, ph.d.-studerende, Roskilde Universitetscenter.

**Kristian Delica**, ph.d.-studerende, Roskilde Universitetscenter.

**John Andersen**, professor, Roskilde Universitetscenter.

E-mail: [johna@ruc.dk](mailto:johna@ruc.dk)

# MONOPOL ELLER MANGFOLDIGHED

## OM MARKEDSVILKÅR, SKÅLTALER OG FRIVILLIG SOCIAL INDSATS – SET GENNEM DE FRIVILLIGES OPTIK

### THORKIL VESTERGAARD-HANSEN

På tværs af politiske opfattelser er der store forventninger til det frivillige sociale arbejde (civilsamfundet) og den tredje sektor (non profit), i forhold til udførelse og løsning af sociale opgaver og problemer man finder i velfærdssamfundet.

Den tredje sektor udfordres i stigende grad af udbud på arbejdsopgaver og dermed af en snigende markedsgørelse af det sociale arbejde. Hertil kommer de øgede krav om dokumentation fra de sociale foreninger, der modtager offentlige midler til at udføre opgaver indenfor hele spektret af socialt arbejde. Den frivillige sociale sektor befinder sig dermed i en helt ny og udfordrende situation.

Oprindelig var det de frivillige sociale og velgørende organisationer, der skabte det meste af det, der i dag forstås ved social service og opgaveløsninger, det vi forstår ved det moderne danske velfærdssystem. Den frivillige indsats blev så stor en succes, at den nærmest blev en del af det offentligt finansierede system. Man kom med i lovgivningen og udviklingen endte med ret til driftsoverenskomster, der omfatter de kommunalt og amtslig drevne institutioner. Denne udvikling kunne man kalde en kommunalisering af det frivillige arbejde.

De frivillige sociale organisationer kom mere og mere til at ligne de kommunale og omvendt. Men den frivillige sociale sektor er dog, på trods af denne tendens, stadig en meget differentieret størrelse. Her finder man alt fra enkeltmandsinitiativer til store landsdækkende organisationer med mange forskellige opgaver og institutioner. Det gælder lige fra enkle foreningsstrukturer til store fonde med flere tusinde af ansatte og med bestyrelser og ledelser, der består af alt fra idealistiske borgere til højt 'professionelle' aktører. Her er der tale om en stor variation i værdier og mål, der i forskellighed sikkert overgår mangfoldigheden i det private erhvervsliv. Dermed repræsenterer den frivillige sociale indsats en reel valgmulighed for borgerne. Offentlig eller frivillig og privat, alle er dog underkastet de samme krav om evaluering og dokumentation, også når vi taler om beskedne tilskud på 100.000 kr.

Man kan i den forbindelse spørge sig selv om man ikke – set i lyset af kravet om dokumentation, markedsvilkår og risikovillighed – kan forstå tilskud fra statens forskellige puljer som værende i udbud, hvad enten de er mere eller mindre permanente som fx PUF puljen, eller er et nyt politisk tiltag som eksempelvis "Fælles Ansvar II"? Realiteten er under alle omstændigheder sådan, at organisationer – store som små,

her konkurrerer med hinanden, og i det sidste tilfælde også med Kommunerne, om midler til deres projekter.

I konkurrencen ser det ud til, at det lykkes kommunerne at få de flest tilskudsmidler. Det gør de formentlig på grund af deres 'validitet' uagtet, at både Kommuner og frivillige organisationer benytter sig af de selv samme kompetencer og medarbejdere! Mange af disse medarbejdere indenfor den sociale sektor 'skifter' jo fra den ene form for organisation til den anden. Og med mit mangeårige kendskab til offentlige og private organisationers virke på det sociale område, der kan jeg faktisk ikke se nogen faglig forskel i indsatsen. Kun en bureaukratisk.

### **MEN LAD OS HOLDE OS TIL ERKLÆREDE UDBUD**

Hvis man ser på den offentlige sektor og på de politikere og embedsmænd, der styrer og er med til at definere og forvalte rammerne for den sociale indsats, frivillig som offentlig – hvor entreprenante og risikovillige er de egentlig, når det kommer til stykket?

Stiller vi spørgsmålet på denne måde, skurrer det ofte i ørerne. Hvorfor egentlig? På den ene side er der jo en klar politisk forventning om, at civilsamfundet og den tredje sektor i større grad skal ind og løse de sociale problemer. På den anden side oplever civilsamfundet og de frivillige, af uforklarlige grunde, en større modstand fra det offentliges side.

Men hvad er problemet egentligt? Vi, der lægger øre til de politiske skåltaler om "frit valg, mangfoldighed på det sociale område, mere civilt engagement, tredje sektor på banen" kan ikke få skåltalerne til at harmonere med den virkelighed vi dagligt står i, når det gælder adgang til de økonomiske ressourcer. Skåltalerne burde jo stimulere og bane vejen for et langt større udbud af tiltag og løsninger af sociale problemer fra civilsamfundet og den tredje sektors side. Alligevel føler denne sektor sig presset på alle fronter. Det spørgsmål vil jeg belyse under følgende overskrifter:

- a. Hvad er udfordringerne for velfærdssamfundet i dag set i forhold til sikring af mangfoldighed?
- b. Fra gammel til ny velfærd. Hvad skete der?
- c. Den øgede kompleksitet i vores samfund – hvilken rolle spiller den for fremtidens sociale opgaver?

Formålet er at tegne et billede, der kan belyse, hvad det er for udfordringer og muligheder den offentlige sektor og den tredje sektor står over for i forhold til at forstå, acceptere og samarbejde med hinanden, så alle aktører kan håndtere og løse de sociale udfordringer, vi kan se tegne sig ved begyndelsen af dette årtusinde.

## HVORFOR HAR VI BRUG FOR MANGFOLDIGHED PÅ DET SOCIALE OMRÅDE?

Er det overhovedet nødvendigt at involvere civilsamfundet og den tredje sektor i løsningen af sociale problemer? Eller må vi bare konstatere, at den form for opgaver bedst kan overlades til et offentligt monopol, som mange indenfor den offentlige sektor åbenbart giver udtryk for i disse år? Hvilken mening giver det at involvere den tredje sektor i løsningen af sociale problemer i Danmark?

Det overrasker næppe nogen, at jeg svarer positivt på det spørgsmål. Jo, det giver i høj grad mening. Godt nok er de sociale problemer i dag, meget anderledes end de var for 100 år siden, men i dagens Danmark er der stadig sociale udfordringer, som det giver god mening, at private og frivillige tager sig af at løse, at de ser et alternativ, et 'offentligt monopol' på de sociale opgaver.

Det at være menneske i dagens velfærdssamfund er forbundet med mange udfordringer for det enkelte individ. Sammenligner vi med den sociale situation for 100 år siden, da var den store udfordring basal og eksistentiel nød, at finde husly og brød på bordet. I dag er dagsordenen en anden, hvor det er social isolation, som fylder meget. For 100 år siden agerede vi i en dansk andedam. I dag er vi en del af et globaliseret samfund. Det kan vi se på klientellet, der opsøger væresteder og herberg.

## DOKUMENTATION OG BUREAUKRATISERING

Der er en stærk tendens til, at alle tiltag på det sociale område skal dokumenteres og evalueres i forhold til nytteværdi og effekt. Det truer med at sætte helt andre værdier i fokus for det sociale arbejde. Men derfor er det stadig en utrolig vigtig opgave, at vi fastholder humanistiske og medmenneskelige værdier og menneskesyn midt i den evalueringskultur, som vi er ved at bygge op og gradvist bliver en del. Derfor finder jeg det særdeles bekymrende, hvis det offentlige monopol på sociale opgaver bliver så eneherkende, at det begrænser borgernes mulighed for at en større variation i tilgangen til netop deres problem og livssituation, når det gælder mødet mellem menneske, behov og forslag til modeller for afhjælpning og løsninger.

## FRA GAMMEL TIL NY VELFÆRD

For nogle år siden læste jeg i Mandag Morgen om velfærdsbevægelsens udvikling. Her fandt jeg en interessant figur (se næste side), som jeg vil gennemgå i det følgende.

I Mandag Morgens undersøgelse blev forandringen i tilgangen til velfærd de seneste årtier gennemgået. Det er her centralt at forstå, at vi har et billede, et bagtæppe bag os, når vi kigger på, hvad det er for udfordringer som vi i den tredje sektor står overfor, når vi skal se på løsningen af sociale problemer.

Hvis vi kigger på hvordan velfærdssamfund var indrettet tidligere, så havde borgeren typisk rollen som klient. Den velfærd borgeren kunne modtage, blev typisk leveret fra institutioner som daginstitutioner eller plejehjem. Det offentlige fordelte og finansierede så med de nødvendige midler for, at opgaverne kunne løses, om det

	Gammel velfærd	Dagens velfærd	Ny velfærd
Borgerens rolle	Klient	Kunde	Medborger
Velfærd	Ydelse	Vare	Proces
Det offentliges rolle	Velfærdsproducent Fordeler af midler	Producent på markedsvilkår	Inspirator Investor
Styring	Top down hierarki	Management Markedsstyring	Netværk

Mandag Morgen: Velfærdsbevægelsen 2001

så var den tredje sektor eller det offentlige selv, der påtog sig opgaven. Den offentlige styring var et 'top-down hierarki', men det betød egentlig ikke så meget for den tredje sektor, der dengang var en respekteret og ligeværdig leverandør med de offentlige aktører.

Ser vi på dagens velfærd, er situationen helt anderledes indrettet. I dag betragtes borgeren som 'en kunde' til den velfærdsvarer, der udbydes af børnehaven, plejehjem eller andre institutioner. Det offentlige rolle defineres som en producent, der agerer på markedsvilkår og hvor det offentlige velfærdsydelse er i en behård konkurrence med modparten, der typisk er civilsamfundet og den tredje sektors non-profit institutioner. Måden, som den offentlige sektor altså styrer velfærden på, er ved hjælp af de traditionelle markedsmekanismer og med alt hvad der deraf følger, når det offentlige selv indtager en monopolposition som udbyder og tilbudsgiver, og hvor det offentlige har en markedsandel på mere end 78-80% af de ydelser, som leveres på det sociale område. Som 'non-profit-organisationer' har vi endnu ikke rigtig fattet dette paradigmeskifte og, at der nu skal ageres efter markedsvilkårenes spilleregler og med en offentlig monopolist på banen. Derved bliver den tredje sektor alt for nemt manøvreret ud i kulissen eller 'on and off' på banen når det gælder de sociale opgaver.

Det er dette 'bagtæppe og paradigmeskifte', med skiftet fra gammel velfærd til dagens velfærd, vi skal have for øje, når vi taler om, hvilke udfordringer vi står overfor for i civilsamfundet og den tredje sektors engagement i de sociale opgaver.

I den gamle velfærd indtog den tredje sektor rollen som den ydmyge, der indordnede sig i forhold til de krav, det offentlige stillede i driftsoverenskomster m.m.



Men det betød egentlig ikke noget afgørende, for begge parter levede i en lykkelig symbiose med den offentlige sektor. Dagens velfærdssamfund er som nævnt indrettet på helt andre præmisser med behård konkurrence mellem aktørerne. Men her savner vi en erhvervmæssig beskyttelseslovgivning, så som f.eks. konkurrencelovgivningen, som vi kender fra erhvervslivet, der kunne gardere os mod, at der er frit slag for den offentlige sektor til at misbruge sin monopolsituation i forhold til den tredje sektor.

Som i et hvert andet marked uden regulering er det de rå markeds kræfter, der dikterer, at en monopolsituation kan misbruges til at styre markedet og til at erobre dele af markedet fra mindre og svagere aktører, som her er civilsamfundet og den tredje sektor. Fra den tredje sektors side har vi i mange sammenhænge gjort lovgiverne opmærksomme på dette problem og den utidssvarende lovgivning vi har på det sociale område, hvor der på ingen måde er taget højde for markedsgørelsen af området og den ulige konkurrence, der er følgen for den tredje sektor, som leverandør på det sociale område. Det har desværre ikke været muligt at vinde ørenlyd eller politisk vilje til at tage ansvar for at løse dette problem.

Når jeg i indledningen til denne artikel spørger, hvor entreprenante og risikovillige politikere og embedsmændene egentlig er for at redefinere og forvalte rammerne for den sociale indsats og arbejde, så er mit nedslående svar, at de nok er mest entreprenante og risikovillige, når det gælder om at udvikle det offentliges monopolisering og dermed deres egen kontrol over indsatsen. Men fra den tredje sektor side skal vi nok ikke vente, hverken velvilje eller indsats når det gælder vores behov og ønsker. Hvorfor skulle de dog være entreprenante eller risikovillige, når det gælder om at udvikle og styrke civilsamfundets og den tredje sektors evne til at gå ind og matche løsningen af de sociale opgaver? Enhver, der har arbejdet bare en smule med markeds mekanismerne ved, at det vil svare til at sætte ulven til at vogte gæs eller at fange fisk i Sahara. Det er det fundamentale dilemma for tredje sektors indsats på det sociale område i dagens velfærdsstat.

## KOMPLEKSITETEN

Det er trist, at udviklingen og markedsgørelsen af den offentlige og sociale sektor har fået den konsekvens, at det har skabt en modsætning mellem to parter, der burde være allierede om indsatsen for at løse de sociale problemer. Men det er også forstemmende, at både folketing og politikere ikke allerede for lang tid siden har taget konsekvensen af den markedsgørelse, der har fundet sted indenfor den offentlige sektor og sikret, at der blev skabt nogle ordentlige rammebetingelser for civilsamfundets og den tredje sektors ageren på dette område og, at politikere spiser os af med skåltaler ved festlige lejligheder om vigtigheden af "det civile engagement" på det sociale felt. Hvis folketing og politikere virkelig mente noget alvorligt, med det de udtaler, at de gerne ser flere aktører til at varetage de sociale opgaver end den offentlige sektor, ja så var lovgivningen sikkert blevet ændret og justeret for længst. Og så var der sikkert blevet sat en reel stopper for, at

den offentlige sektor og kommunerne, som de største monopolvirksomheder i Danmark, agerer som i en Wild West film om livet på prærien, hvor mangel på lovgivning og regulering giver frit slag for at monopolistisk adfærd uden restriktioner. Det ville sikre plads til andre aktører på "markedet" for velfærdsydelser og social indsats. Personligt har jeg tit undret mig over dette forhold. I mit stille sind har jeg tænkt på, om vore politikere og folketing ikke tør eller ønsker at pille ved det offentliges monopol på velfærd og social indsats? At de, trods skåltalerne, bare ikke tør sige det højt?

### **EN FREMTID UDEN ENEVÆLDE**

Som en sidste overskrift i deres undersøgelse havde Mandag Morgen i afsnittet om ny velfærd, hvor borgerens rolle i den fremtidige velfærdsbevægelse er karakteriseret ved at være medborger, at velfærden er en proces og at det offentliges rolle er at være inspirator og investor. Styringsmåden er, at det offentlige understøtter netværk. Væk er den offentlige monopols mange dilemmaer og kasketter i form af at være både udbyder, kontrollant og tilbudsgiver på sociale ydelser i konkurrence med andre aktører.

Dette paradigme ville for mig at se være den rigtige indretning af en fremtidig velfærdsstat, for det vil understøtte og sikre, at velfærdsopgaverne løses med den mangfoldighed af tilbud og værdier, som i langt højere grad kan tilpasse individuelle ønsker og behov i en kompleks og global tidsalder.

Men det vil kræve et fundamentalt opgør med den nuværende sociallovgivning, der reelt sikrer monopolisering og beskyttelse af den offentlige og kommunale indsats og den betænkelige sammenblanding af det offentliges rolle som udbyder, kontrollant og tilbudsgiver på sociale ydelser i konkurrence med andre.

Der er ingen tvivl om, at det er forbundet med et tabu at se på en så grundlæggende indretning og forandring af vores velfærdsstat og dens institutioner, når det gælder noget så centralt som det kommunale monopol. Denne indretning har sin rod tilbage i enevældens tid, og den står i stærkt konflikt med princippet om magtens tredeling og de differentierede behov i vores moderne samfund, men lovgivningen og indretningen passer fint til en tid med en enevældig konge. Hvis denne situation for alvor skal ændres, så er det nødvendigt at mobilisere politiske kræfter, der har mod og vilje på at kulegrave området.

Hvis ikke det sker, så må vi nok se i øjnene, at det også i de kommende bliver ved løfterne i skåltalerne, når det drejer sig om at støtte civilsamfundet og den tredje sektors indsats og betydning, eller for den sags skyld andre private leverandører i løsningen af tidens sociale problemer. Vi vil fortsat skulle leve med modstand fra embedsmænd og politikere. Den kan antage mange ansigter, men dybest set siger de alle det samme, nemlig, at det offentlige og kommunale forsat skal have monopol på den sociale indsats.

## SAMMENFATNING OG POLITISKE ANBEFALINGER

Historisk set har udviklingen i mange lande vist, at monopolisering af den sociale indsats, det være sig som offentlig eller privat, ikke har fremtiden for sig. Det indebærer nemlig ofte en legitimering af manglende kvalitet og konkurrencedygtighed, ikke mindst når det gælder et unuanceret syn på værdi og effektivitet for de mennesker, der havde brug for hjælp eller ydelser, som gerne skulle være båret af omsorg og medmenneskelighed frem for teknokratisk kulde og kynisme.

Samlet set står vi derfor overfor flere udfordringer, hvis vi for alvor skal se det civile samfund og den tredje sektor som aktører i løsningen af de udfordringer, det moderne Velfærdsdanmark står overfor. Desuden er det nødvendigt med et radikalt opgør med den nuværende lovgivning på det sociale område, og som et tredje og ligeså vigtigt skridt er det at erkende, at når det gælder indretning og ændring på det sociale område, så skal der være ligestilling mellem den offentlige og den tredje sektor, så vilkårene kan sammenlignes med dem, der gælder for det private erhvervslivs område.

Hvis vi vil fremme dette mål, så er det nødvendigt at understøtte civilsamfundet og den tredje sektor institutionelt i form af eget ministerium. Kulturen og erhvervslivet har hver deres ministerium, men det sociale område med den tredje sektor og det civile samfund har ingenting, men optræder blot som en marginaliseret gruppe uden tilknytning eller fast forankring hos en ministeriel partner.

Hvis man virkelig vil vise os politisk handlekraft, så vi i tredje sektor kan se og mærke det sammen med kommuner, erhvervsliv og det omgivende samfund, så vil jeg for alvor begynde at tro på, at vi vitterligt har et Folketing bemandet med politikere, der mener det de giver udtryk for. Nemlig, at de ønsker at civilsamfundet og den tredje sektor spiller en hel anden og central rolle på det sociale område.

**Thorkil Vestergaard-Hansen**, Forstander for Mandecentret.

E-mail: tvh@fundamentet.dk



# FRA HARDCORE BUSINESS TIL HEARTCORE BUSINESS

– OM HVORFOR CSR OG SOCIALT ENTREPRENØRSKAB  
IKKE NØDVENDIGVIS ER DET SAMME

## TANIA ELLIS

*Sociale entreprenører og kommercielle virksomheder med et samfundsengagement (CSR) navigerer imellem at tjene godt og gøre godt. Men de har forskellige mål og bevæggrund og dermed forskellige tilgange til at skabe økonomisk og social værdi. Begge har dog brug for hinanden, uanset om de er sat i verden for at tjene penge eller for at redde den. Efterhånden som de to praksisfelter videreudvikler sig, vil det imidlertid blive sværere og sværere at skelne CSR og socialt entreprenørskab fra hinanden.*

Socialkapitalismen er i gang med at gøre sit indtog. For de frie markeds kræfter har vist sig ikke at være bæredygtige. Og det vi oplever lige nu, er derfor et opgør med snæver profittænkning og forældede finansielle institutioner. Finanskrisen er et nødvendigt sammenbrud, som giver mulighed for at sætte nye spilleregler på den økonomiske dagsorden. En ny dagsorden, som bringer ressourcemangel, social ulighed og truslen fra global opvarmning ind i kernen af den globale økonomi. Det mener den britiske business tænkner, bestsellerforfatter og stifter af den anerkendte konsulentvirksomhed SustainAbility, John Elkington.<sup>1</sup>

Ifølge Elkington er det muligt at skruer en markedsdrevet model sammen, som både skaber profit samtidig med, at der fokuseres på fx løsning af klimaproblemer og inkludering af udviklingslandenes fattige i økonomien. Og inspirationen dertil? Ja, den skal ifølge Elkington hentes hos de såkaldt "sociale entreprenører".

At kapitalismen er ved at få et nyt og mere socialt ansigt, kan næsten ikke illustreres bedre end med Bill Gates, en mand som i årevis har været kendt som stifter af Microsoft og som én af verdens yngste og rigeste milliardærer – og som nu er ved at være lige så kendt som venturefilantrop og stifter af Bill & Melinda Gates Foundation, som forvalter en formue på over 170 milliarder kroner til brug for sygdomsbekæmpelse i udviklingslande.

I år gjorde Gates sig i det internationale erhvervsmagasin TIME til talsmand for *creative capitalism* – en inkluderende måde at tænke forretning på, som gør det muligt at udbrede fordelene og goderne ved traditionel virksomhed til at forbedre livskvaliteten for blandt andet de 1,1 milliard mennesker, som lever for mindre end 1 dollar om dagen.

Ikke ved at tale til virksomhedernes moral og opfordre dem til at engagere sig i filantropiske tiltag, men ved at give dem økonomiske incitamenter for at anvende

deres forretningseksptise på nye måder. Med andre ord at lade dem skabe innovationer, der er skræddersyet til verdens fattigstes behov på en måde, så virksomhederne også kan tjene penge på det.<sup>2</sup>

Elkington og Gates er blot to illustrative eksempler på, hvordan den industrielle logik, hvor profit var både mål og middel og fulgte forretningsmantraet "show me the money", er ved at blive erstattet med en ny forretningslogik, der følger mantraet "doing good and doing well".

For den tid er forbi, hvor virksomheder blev sat i verden for at tjene penge til sine ejere, mens det offentlige og engagerede borgere varetog samfundets interesser. I dag er billedet mere kompleks, og kravene fra omverden nogle andre. Verden er blevet mindre, effekten af vores ubæredygtige handlinger mere synlige, og bevidstheden om dette højere end nogensinde. Værdier som etik, ansvarlighed, mening og bæredygtighed er derfor i gang med at gøre deres indtog overalt i samfundet.

Dette har i praksis skabt et pres udefra fra NGO'er, forbrugere, investorer, regeringer og internationale organisationer, som gennem de sidste 10-15 år har hævet forventningerne til virksomhederne om at være ansvarlige medspillere og bidragydere til den verden, de opererer i. Men det har også skabt et pres indefra fra en ny type ledere og medarbejdere, som ønsker at benytte deres kompetencer i også en social kontekst, frem for en ren økonomisk. De ønsker ikke at stå i en situation, hvor de bliver tvunget til at gå på kompromis med deres indre værdier, fordi kravene om udbyttmaksimeringen er så store, at de er nødt til at sætte virksomhedens interesser over samfundets. De ønsker at arbejde i overensstemmelse med deres indre værdier og at realisere sig selv ved at gøre en meningsfuld forskel for både sig selv og andre.

I globaliseringens tidsalder er der således ikke længere tale om et valg mellem enten den kapitalistiske eller den socialistiske tankegang. Nu handler det om at få både økonomi og humanisme til at gå hånd i hånd – uanset om man er sat i verden for at redde den, eller for at tjene penge. Den socialkapitalistiske forretningsmodel – eller det som Bill Gates kalder for *creative capitalism* – er med andre ord i fuld gang med at gøre sit indtog.

Så i dag finder vi på den ene side strategiske købmænd, der tjener penge på social ansvarlighed. Og på den anden side finder vi aktivister og ildsjæle i jakkesæt, som bruger profit som et middel til at tjene menneskers behov og fremme en positiv samfundsudvikling.

For forretningsfolkene har fået øjnene op for, at der er penge at hente ved at indarbejde samfundsansvarlighed som en del af deres forretningsstrategi. De kalder det for *corporate social responsibility (CSR)*. Mens humanisterne har erkendt, at brug af markedsmetoder giver dem mulighed for at skabe endnu mere social værdi. De kalder sig for *social (business) entreprenører* eller *socialøkonomiske virksomheder*. Begge navigerer således i spændingsfeltet mellem at tjene godt og at gøre godt. Men har forskellige mål og bevæggrunde for at gøre det. Efterhånden som de to praksisfelter videreudvikler sig, vil det imidlertid blive sværere og sværere at skelne de to fra hinanden.

## DEN SOCIALE BUSINESS ENTREPRENØR

Sociale entreprenører har en klar social mission, der kan spænde over alt lige fra bevarelse af miljøet, reduktion af fattigdom og beskæftigelse af udsatte grupper til fremme af uddannelse og sundhed eller indkvartering af hjemløse.

De ser samfundets problemer som en platform for udvikling af nye samarbejdsstrukturer, nye involveringsformer, nye produkter og serviceydelser, og ikke mindst nye forretningsmodeller. For i deres bestræbelser for at skabe social værdi bryder de ofte med etablerede strukturer, logikker og overbevisninger. Og baner på den måde ofte vej for innovative løsninger, som løser samfundsproblemer og møder menneskers behov, som markeder, organisationer og institutioner ikke tidligere har formået at tilfredsstille. De skaber med andre ord social innovation.

I praksis opererer sociale entreprenører med tre forretningsmodeller<sup>3</sup>:

1. "*Nonprofit ventures*" – 100 % ekstern finansiering gennem fx donationer, sponserater, offentlige støttebidrag.
2. "*Hybrid nonprofit ventures*" – miks af ekstern finansiering + egen indtjening fra fx salg af egne produkter, ydelser.
3. "*Social business ventures*" – 100 % egen indtjening for selv at kunne dække alle omkostninger + eventuelt også for at generere et overskud.

Det er den anden og tredje forretningsmodel, som mange sociale entreprenører stræber efter. For selvom de er drevet af at ville skabe værdi for samfundet, er økonomi blevet en stadig vigtigere dimension af deres virke.

Mange af dem har ganske enkelt erkendt, at egen indtjening er lig med større uafhængighed – og dermed muligheden for at kunne udøve endnu mere social mission. De bliver til sociale business entreprenører, der skaber *socialøkonomiske virksomheder*, som kan bestå af forskellige juridiske enheder lige fra erhvervsdrivende fonde, kooperativer, selvejende institutioner og foreninger til A/S og ApS.

Moderne sociale entreprenører bevæger sig med andre ord i dag i spændingsfeltet mellem offentlig, privat og civil sektor. Offentlig, fordi de ofte skaber nye velfærdsløsninger, civil fordi de har en social mission og er værdibaserede ligesom NGOer og frivillige organisationer, og privat fordi de også i mange tilfælde tjener egne penge.

Derfor kan man også se dem omtalt som alt lige fra "4. sektor virksomheder", "nonprofits for profit", "businesses that are not-only-for-profit" og "for benefit businesses" til "double bottom line businesses", "values-driven enterprises", "social enterprises", "social purpose ventures" eller "socialøkonomiske virksomheder".

For den sociale entreprenør har indtjeningen imidlertid kun reel værdi, hvis der i sidste ende også kommer en social effekt ud af indtjeningen – om det så er i form af forbedret livskvalitet til hjemløse, aktiv beskæftigelse af socialt udsatte grupper, involverende ældrepleje eller et renere miljø. Her måler man sin succes i "social return on investment" (SROI). Derfor geninvesteres et eventuelt overskud også typisk helt eller delvist i virksomheden eller for at støtte andre samfundsnyttige formål.

En af de første – eller i hvert fald mest kendte – sociale entreprenører, der bevægede sig ind i dette krydsfelt mellem økonomi og humanisme, er britiske Anita Roddick, den nu afdøde ophavskvinde til den i dag verdensomspændende kosmetikkæde The Body Shop. Da Roddick åbnede sin første forretning i 1976, havde hun et klart mål: Forretningen skulle være socialt ansvarlig, etisk funderet, og skulle give overskud. Butikkens medarbejdere skulle behandles ordentligt og butikkens produkter helt ud i yderste led produceres under forsvarlige vilkår.

Roddicks motiv for at starte The Body Shop var idealisme, og forretningen er gennem årene blevet brugt som løftestang for sociale forandringer. For eksempel i form af kampanjer i butikkerne mod dyreforsøg, vold mod kvinder, udryddelsen af regnskov etc. Dengang var det en banebrydende måde at tænke forretning på. I dag er denne praktik sat på formel og hedder *corporate social responsibility* (CSR).

Et andet eksempel er den egyptiske landsbrugsvirksomhed SEKEM, som blev grundlagt i 1977 på 70 hektar ørken, 60 km uden for Cairo. Stifteren Ibrahim Abouleish havde en bæredygtighedsvision og intet mindre end en 200-års strategi, der bygger på antroposofiske principper (helhedsforståelse om mennesket). I dag har virksomheden 2000 ansatte, og de dengang gulte ørkenarealer er forvandlet til 2.000 hektar jord, fordelt på 150 biodynamiske landbrug. De producerer frugter, grøntsager, naturmedicin og tøj til videresalg i mere end 8.000 butikker i både Egypten, Europa og USA. I 2003 modtog Ibrahim Abouleish den Alternative Nobelpris som anerkendelse for det, som juryen kaldte for "det 21. århundredes sunde forretningsmodel".

I Danmark har vi også en række eksempler på sociale (business) entreprenører, som har valgt at operere med enten hybrid forretningsmodellen eller den sociale business venture model. For eksempel Projekt Virksomhed Vollsmose, der med indledende støtte fra EU's Socialfond driver den erhvervsdrivende fond Vollsmose Enterprise i et boligområde med særlig høj grad af sociale problemer. Virksomhedens formål er at sikre varig beskæftigelse for flygtninge og indvandrere og socialt marginaliserede samt at udvikle jobnicher for kvinder, der har stor risiko for at blive permanent udstødte fra arbejdsmarkedet. Målet er på sigt at blive økonomisk selv bærende.

Socialt entreprenørskab kendetegnes altså ved tre dimensioner: Social forandring og værdiskabelse som mål samt henholdsvis innovativ problemløsning og økonomi som midler til at opnå dette.

Et andet efterhånden skoleeksempel på en social business entreprenør er Muhammad Yunus, bangladeshisk økonomiprofessor, ophavsmand til mikrolån og stifter af Grameen Bank. Han har vendt den gamle forretningslogik, og betragter ikke Grameen Bank og mikrolån som velgørenhed, men som business. Men der er tale om business med en social målsætning, der handler om at hjælpe folk ud af fattigdommen.

For den sociale business entreprenør – som individ, organisation eller virksomhed – er økonomi og markedsmetoder med andre ord et *middel* til at fremme det sociale formål. Og værdi gøres op på andre måder end i rene økonomiske termer. Markedsmekanismerne bruges til at arbejde for mennesker, ikke omvendt.



Den fundamentale forskel på den sociale (business) entreprenør og business entreprenøren er således, at mens den økonomiske bundlinje altid har første prioritet hos den kommercielle virksomhed, kan den hos den socialøkonomiske virksomhed højst *sidestilles* med den sociale eller miljømæssige bundlinje – den kan aldrig gå foran.

Tabel 1. Arketyper på en business entreprenør og en social entreprenør

Den sociale entreprenør	Business-entreprenøren
Organisationen bygger på en social mission ("hjælpe andre").	Organisationen bygger på en økonomisk mission ("tjene penge").
Dækker sociale behov / samfundsbehov.	Dækker økonomiske behov / kommercielle behov.
Skaber menneskelig velfærd.	Skaber økonomisk velfærd.
Socialt-dreven, næstekærlig dimension, sans for retfærdighed.	Profit-dreven, kommerciel dimension, sans for forretning.
Profit betragtes som et middel til at indfri det sociale mål. Skal sikre økonomisk selvstændighed.	Profit betragtes som et mål i sig selv. Skal sikre ejerens økonomiske velfærd.
Vækstkriterier: bæredygtig vækst.	Vækstkriterier: vækst for vækstens skyld.
Værdi måles gennem social effekt "Social return on investment".	Værdi måles gennem økonomisk indtjening "Financial return on investment".
Hele eller dele af profit geninvesteres i organisationen eller i nye sociale projekter.	Profit går til ejere / aktionærer.
Markedsmuligheder benyttes til at imødekomme sociale behov.	Markedsmuligheder benyttes til at imødekomme kommercielle behov.

Kilde: Ellis, Tania (2006), *De Nye Pionerer*, Jyllands-Postens Forlag

## DEN SAMFUNDSANSVARLIGE VIRKSOMHED

Overfor den sociale entreprenør finder vi altså business entreprenøren – den kommercielle virksomhed – som har til formål at tjene penge. Men som i globaliseringens tidsalder nu også arbejder med en social og/eller miljømæssig dimension i erkendelse af, at det er nødvendigt at leve op til omverdenens krav om samfundsansvarlighed, for overhovedet at kunne drive sin forretning.

Som det foregående eksempel med Body Shop illustrerer, har der længe været virksomheder, som frivilligt har arbejdet med at integrere sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsaktiviteter i tæt interaktion med deres interessenter – det som i dag bliver defineret som *corporate social responsibility (CSR)*.<sup>4</sup> Det der er nyt er altså, at CSR med tiden er blevet et forretnings- og brandingparameter, der skal sikre virksomheders konkurrencekraft og levedygtighed.

Således er antallet af verdens største virksomheder, der opererer med ikke-finansiell afrapportering, næsten tredoblet i løbet af det sidste årti.<sup>5</sup> Ligesom tre ud af fire danske små til mellemstore virksomheder allerede med samfundsansvarlighed i en eller anden form<sup>6</sup>.

Der kan være tale om alt lige fra ansvarlig leverandørstyring, produktmærkninger, forureningsforebyggelse og sponsorater til en ansvarlig beskæftigelsespolitik, donation af frivillig arbejdskraft til velgørenhedsorganisationer eller partnerskaber med eksterne interessenter i forbindelse med udvikling af nye produkter og ydelser.

Arbejdet med CSR skaber – ifølge praktikerne selv – værdi på en række forskellige måder, eksempelvis<sup>7</sup>:

- Differentiering i forhold til konkurrenterne.
- Bevarelse eller forbedring af virksomhedens omdømme.
- Tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.
- Opfyldelse af krav og forventninger fra kunder og samarbejdspartnere.
- Udvikling af nye produkter, måske endda med mulighed for at tage en højere pris.
- Adgang til nye markeder og kundesegmenter.
- Øget operationel effektivitet på grund af besparelser i forbindelse med fx reduceret sygefravær, reduceret personaleomsætning, energireduktion eller affaldsminimering.

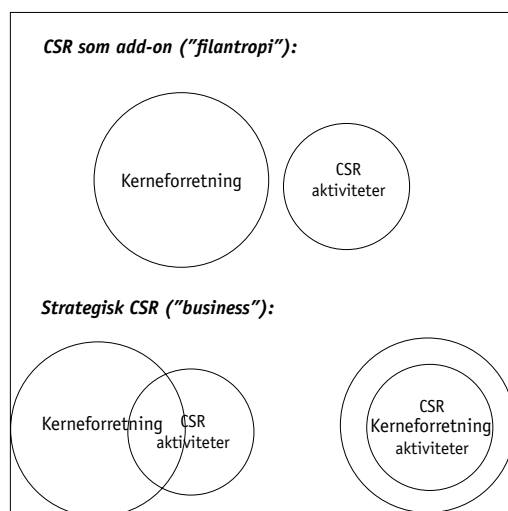
Alt dette er med til at skabe en positiv indvirkning på virksomhedernes økonomiske resultat. En undersøgelse fra Goldman Sachs sidste år viste således, at virksomheder, der er førende på CSR-området, har 25 % større afkast end deres konkurrenter på det øvrige aktiemarked.<sup>8</sup> At arbejde med ansvarlighed har en positiv betydning for bundlinjen bekræftede også 60 % af Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder i en undersøgelse i år.<sup>9</sup> De ser en direkte kobling mellem samfundsansvarlighed og økonomisk vækst.

For at CSR kan give størst værdi – for både virksomhed og samfund – er det imidlertid vigtigt, at tiltagene integreres som en del af virksomheden og dens værdier og processer – at det gennemsyrrer hele virksomhedens DNA. Desuden skal de være tilpasset virksomhedens aktuelle forretningsudfordringer – som kan være alt lige fra rekruttering og et ridset omdømme til leverandørstyring eller behov for at udvikle nye markeder. Det skal altså som minimum kunne komplementere virksomhedens kerneforretning, for eksempel ved at arbejde med indsatsområder eller hjælpeorganisationer, som ligger i naturlig forlængelse af virksomhedens forretning og kerneydelser.

På den måde kan virksomheder gøre CSR til et strategisk forretningsparameter, frem for et filantropisk add-on. For svagheden ved fx pengedonationer og sponsorater, som ikke har noget med virksomhedens forretning at gøre, er, at de ofte vil være det første, der bliver ofret, netop når (finans)krisen kradser. I stedet kan den strategiske tilgang tilføre virksomheden et innovativt element i form af nye, konkrete idéer til udvikling af produkter og ydelser, hvilket kan styrke virksomheden – også i krisetider.

Øvelsen er derfor, at få CSR-tiltagene til at supplere – eller helt at blive til – virksomhedens kerneforretning (se Figur 1). Det handler med andre ord om at arbejde sig fra *corporate social responsibility (CSR)* som et supplement til forretningen henimod *corporate social opportunity (CSO)* eller *corporate social innovation (CSI)*.

Figur 1. Virksomheders arbejde med CSR



Figur af: Tania Ellis, taniaellis.dk

Det sidstnævnte er lige præcis, hvad eksempelvis General Electric (GE), verdens største industri- og finanskoncern med 300.000 ansatte og en årsomsætning på godt 900 milliarder kroner, gjorde i 2005. For da gennemførte virksomheden et opsigtsvækkende strategisk skift med Ecomagination – en satsning på innovative grønne teknologiske løsninger. Og motivet for dette skift udtrykte GEs direktør, Jeffrey Immelt, meget klart og utvetydigt: "Vi lancerer ikke Ecomagination, fordi det er trendy eller moralsk, men fordi det vil accelerere vores vækst og gøre os mere konkurrencedygtige."<sup>10</sup>

Virksomheder kan altså bruge sociale eller miljømæssige løsninger som et *middel* til at bane vej for nye produkter og ydelser eller åbne op for nye markeder, som kan skabe vækst på deres økonomiske bundlinje.

Når den sociale eller miljømæssige løsning bliver til en del af virksomhedens kerneforretning, kan det igen blive svært at skelne CSR og socialt entreprenørskab fra hinanden. For også blandt de sociale entreprenører finder vi eksempler på virksomheder, der bygger på *corporate social innovation (CSI)*. I lighed med Grameen Bank bygger de hele deres forretning op omkring udviklingen af nye løsninger på samfundsproblemer og sociale behov.

Men ud over at se på, om den sociale eller miljømæssige løsning er et mål i sig selv eller et profitskabende middel, findes der en anden grundlæggende forskel, der burde gøre det muligt at adskille den kommercielle virksomhed fra den sociale entreprenørs

virksomhed: drivkraften og motivet, der ligger bag handlingerne. I hvert fald hvis man ser på, hvad forskere af socialt entreprenørskab er nået frem til i deres undersøgelser af, hvad der adskiller den sociale entreprenør og business entreprenøren.

Et efterhånden dansk skoleeksempel på en social entreprenør, som har skabt corporate social innovation, er it-virksomheden Specialisterne, hvis forretningsmodel bygger på principperne for *affirmative business* (virksomheder der bygger på positiv særbehandling).

Virksomheden har som den første i verden baseret hele sin forretningsmodel på, at størsteparten af de ansatte er autister. Her benyttes deres særlige evner for at arbejde koncentreret, vedvarende, detaljeorienteret og præcist til løsning af opgaver som dataregistrering og test af nye softwareprogrammer for kunder som Microsoft og TDC.

Stifteren af Specialisterne, Thorkil Sonne, fik idéen til at starte sin virksomhed, da hans søn fik en autisme-diagnose. Han kunne se, at sønnens fremtidsudsigter ikke så for lyse ud, idet mange mennesker med autisme har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet på grund af deres manglende sociale kompetencer. Motivet for at stifte Specialisterne har været at skabe arbejdspladser til denne udsatte gruppe og at åbne samfundets øjne for de stærke ressourcer, som mennesker med autisme også har. Og dette kan kun lade sig gøre, hvis forretningen også er økonomisk bæredygtig.

## FRA RISK MANAGEMENT TIL INDRE DRIVKRAFT

Virksomheders bevæggrunde for at arbejde med CSR kan inddeles i tre kategorier:

Enten gør de det tvunget af ydre omstændigheder som fx kritik fra medier og offentlighed eller for at undgå bøder og straf for lovbrud. De har altså en reaktiv tilgang til CSR, og betragter det som risk management – en nødvendig "licence to operate".

Andre virksomheder, som fx General Electric, gør det fordi de kan se, at der er nogle forretningsmæssige muligheder. De anser CSR som en god business case. De er altså profitdrevne, men har – i modsætning til den første kategori – en proaktiv tilgang.

Og så er der dem, som gør det på grund af virksomhedslederens eller -ejerens personlige passion og værdier, som bygger på etik og en følelse af ansvar også overfor det omkringliggende samfund. De arbejder med CSR ikke kun, fordi de anser det som god forretning, men også fordi det mener, at det er den *rigtige* måde at drive forretning på. Drivkraften kommer med andre ord fra hjertet – og så gør det jo ikke noget, at det samtidig er god forretning.

Det er hér, at vi finder erhvervsledere som Mads Øvlisen, tidligere adm. dir. for medicinalvirksomheden Novo Nordisk og forgangsmand for virksomheders samfundsansvarlighed mange år, før det blev anerkendt som et forretningsparameter. Og det er også hér, at vi finder de sociale business entreprenører.

Den sociale entreprenør og business-entreprenøren har på mange måder samme karakteristika, som fx passion, målrettethed, risikovillighed, evnen til at mobilisere ressourcer og opbygge effektive organisationer samt evnen til at se muligheder og omsætte vision til konkrete handlinger.<sup>11</sup> Men der er alligevel nogle forskelle.

Socialøkonomiske virksomheder er grundlagt og drevet af ildsjæle, som er drevet af et indefrakommende socialt engagement – mennesker med vilje og kraft til at sætte handling bag deres sociale visioner. De har en dybt rodfæstet kerne af at ville give til andre og gøre godt. Og selvom de bruger egen indtjening og profit som et middel til at indfri visionerne, er de ikke villige til at tjene penge for enhver pris.

Det er med andre ord *empati* samt *moralsk dømmekraft*, der adskiller den sociale entreprenør fra business entreprenøren. For mens den sidstnævnte er karakteriseret ved rationelle handlinger, der er drevet af et ønske om at tjene penge, er den anden karakteriseret ved sin evne til følelsesmæssigt og intellektuelt at være i stand til at sætte sig i andre menneskers sted og til at handle ansvarligt i tro overensstemmelse med egne værdier.<sup>12</sup> Den sociale entreprenør er forgangsmand for heartcore business, frem for hardcore business.

Ofte har de sociale entreprenører været tæt på sociale problemer for eksempel i forbindelse med deres arbejde i det offentlige, det private eller i en NGO. Dette har ikke kun gjort dem til altruistiske borgere. Det har også skabt en utilfredshed med status quo og dermed anledning til at se nye muligheder. De kan være drevet af næstekærlighed. Men de kan også være drevet af krise eller nødvendighed. Der kan også være tale om social indignation – at de har fundet mangler i systemet, som de arbejder for at forbedre. Eller at de på et tidspunkt i deres liv har viet deres liv til løsningen af et bestemt problem – at de er drevet af en mærkesag.

På den måde er tiltag som fairtrade-bevægelsen, garantimærket Max Havelaar, pædagogiske principper som Montessori-metoden eller nye forretningsmodeller som Specialisterne opstået som et resultat af enkelte individers engagement og entusiasme. De er kommet indefra og nedefra, drevet af græsrodde og ildsjæle. For det er ofte dem, der har de udækkede behov eller problemer tættest på sig, der også har løsningerne.

Det vrirler med idéer til sociale innovationer overalt i samfundet, ofte dér hvor problemerne er og hvor behovene opstår. Den store udfordring er imidlertid at få idéerne sat i system – og at finde ressourcerne til at få dem omsat til handling, så de kan udbredes og få fuld effekt. Og hér er det, at også andre samfundsaktører kommer ind i billedet.

## **SOCIALE ENTREPRENØRER VISER VEJEN – MEN KAN IKKE LYKKES ALENE**

Dalai Lama har efter sigende en gang udtalt – frit citeret – at det er bedre at give med et urent hjerte, end slet ikke at give. Og så kan man jo altid håbe på, at dét med hjertet kommer med hen ad vejen.

Den socialkapitalistiske forretningsmodel er en model, som kan styrke både konkurrencekraft og bidrage til en positiv samfundsudvikling. Hér har ledere og medarbejdere mulighed for at skabe nye karriereveje og nye forretningsmuligheder, hvor de ikke nødvendigvis behøver gå på kompromis med deres indre værdier.

Både sociale entreprenører og kommercielle virksomheder, som arbejder med CSR, har dog mulighed for at skabe samfundsværdi lige fra miljøvenlige løsninger til be-

skæftigelse af socialt udsatte – uanset om deres primære formål er af økonomisk eller af samfundsgavnlig karakter, og uanset om deres motiv er drevet indefra eller udefra.

Dér hvor formål og motiv har betydning, er imidlertid i forhold til den sociale innovationskraft – og for vedholdenheden. For mens kommercielle virksomheder har brug for at skabe et økonomisk afkast også inden for kort sigt, arbejder den sociale entreprenør i sin virksomhed med et mere langsigtet mål. Derfor er den sociale entreprenør villig til at gå meget længere i sin stræben, før det begynder at give også økonomiske resultater og føler sig ikke forhindret, selvom de fornødne ressourcer måske ikke er til stede helt fra starten af. Fordi der er en indædt tro på egne evner og en indre overbevisning om, at der findes en løsning på alt, hvis bare man arbejder længe nok på idéen.

Således skulle der både tålmodighed samt 30 års systematisk og vedholdende arbejde til, før Muhammad Yunus' forretningsmodel for mikrolån blev så udbredt, at store etablerede banker som Credit Suisse, Citigroup, Deutsche Bank og ABN Amro i dag også kan se de markedsmuligheder, der ligger i modellen.

Sociale entreprenører transformerer social ansvarlighed til social innovation, der kan føre til nye velfærds løsninger eller opdyrkning af nye markeder. Tilsammen udgør de et korps af banebrydende samfundspionerer og innovative problemknusere, der baner veje for løsninger og modeller, der adresserer samfundsproblemer og sociale behov på nye måder. Det er derfor ikke uden grund, at socialt entreprenørskab som fænomen er begyndt at vinde interesse i det offentlige og private erhvervsliv, i den civile sektor og blandt politiske ledere i deres søgen efter nye løsninger, som kan styrke både konkurrence-, sammenhængs- og innovationskraft.

Men de sociale entreprenører er ikke alene om at udvikle og gennemføre de nye løsninger. For dels er løsningerne ofte udviklet ved at inddrage medarbejdere, brugere, borgere og andre interessenter – hvilket giver dem en større chance for at ramme plet i forhold til nye markedsbegreb. Dels indgår de ofte i partnerskaber og netværk på tværs af brancher og sektorer – for derved at sikre den ressource- og kompetence-tilførsel, der er nødvendig for, at løsningerne kan blive både bedre, mere levedygtige og få en større udbredelse, end de selv ville kunne sikre ved egen kraft.<sup>13</sup>

På den måde kan de respektive partnere koncentrere sig om det, de er sat i verden for. De sociale entreprenørers virksomheder kan fungere som idébanker og inkubatorer for afprøvning af de nye løsninger. De kan fungere som et slags "samfundets afdeling for forskning og udvikling. Offentlige og civile organisationer kan tilføre specialkompetencer, midler og nye perspektiver, der kan resultere i endnu mere effektive (velfærds)løsninger, som kan skaleres op og udbredes til glæde for endnu flere. Kompetencer, midler og nye perspektiver kan også tilføres fra de private virksomheder, som omvendt kan få adgang til nye, måske tidligere utilgængelige, markeder, idet de sociale entreprenører måske i årevis forinden har opbygget både lokalkendskab, tillid og troværdighed blandt brugerne/kunderne.

Der ligger med andre ord et kæmpe potentiale og en række endnu uudnyttede muligheder i grænsefladerne mellem socialt entreprenørskab, virksomheders tradi-

tionelle virkefelt og offentlige og civile organisationers sociale indsatsområder. Nye muligheder, der ikke kun har potentiale til at løse samfundsproblemer. Mange af dem har også potentiale for at blive innovative forretningsmuligheder i både million- og milliardklassen.

I det 21. århundrede behøver altruisme og næstekærlighed således ikke være adskilt fra ønsket om økonomisk gevinst. Tværtimod kan tiltag som for eksempel *corporate social innovation (CSI)* styrke både den økonomiske og samfundsnyttige effekt.

Det betyder ikke, at social innovation kun har værdi, hvis det kan tjene et økonomisk formål. Det er ikke kommercielle markeds kræfter alene, der skal afgøre, hvordan samfundet skal indrettes og videreudvikles. Social innovation skaber også værdi ved at opfylde menneskelige behov, der dækker flere dimensioner af den menneskelige tilværelse end penge og materielle goder.

Der vil med sikkerhed også opstå situationer, hvor de forskellige motiver uundgåeligt må føre til interessekonflikter. For undervejs i transformationsprocessen fra den gamle rent profitdrevne kapitalistiske dagsorden til den nye mere inkluderende socialkapitalisme, vil der være åbent for alle, herunder aktører, der drives af andre motiver end samfundsansvarlighed og bæredygtighed.

Det vil med andre ord ikke nødvendigvis kun være de sociale business entreprenører, der vil drage fordele af de nye, åbne markedsmuligheder. Tværtimod vil de etablerede virksomheder enten adoptere de nye forretningsmodeller, som pionererne baner vej for, eller lade sig inspirere til at skabe deres egne udgaver af de nye tilgange til værdiskabelse, blot for at tjene endnu flere penge.

I takt med at stadig flere ledere og medarbejdere begynder at lytte til deres hjerter og begynder at handle derefter, kan man imidlertid forestille sig, at socialt *intraprenørskab* også vil begynde at udbrede sig. Altså at ledere og medarbejdere i traditionelle kommercielle virksomheder med samme værdier, karakteristika og motiver som de sociale entreprenører – såkaldte "corporate changemakers" – begynder at udvikle socialt innovative løsninger, som både har en etisk kant og giver virksomhederne adgang til nye markeder. Måske endda på en mere effektiv vis fordi intraprenørerne i modsætning til de sociale entreprenører formentlig vil have flere ressourcer til deres fulde rådighed helt fra idéen udklækkes til den gennemføres i praksis.

Når formål og motiv blandt medarbejdere i den kommercielle virksomhed begynder at ligne den sociale entreprenørs, vil det blive nødvendigt for virksomheden at indarbejde nye strukturer, processer og samarbejdsformer for at matche de nye behov og ambitioner. Og hvis dette lykkes, vil det blive endnu sværere at skelne CSR/CSI og socialt entreprenørskab fra hinanden.

Men måske er det i virkeligheden en ambition, der er værd at stræbe efter? For på den måde kan ikke bare sociale entreprenører men også sociale intraprenører med tiden bane vej for sociale og miljømæssige forretningsløsninger, der vil transformere hardcore business til heartcore business. Til glæde og gavn for både sig selv, virksomheden og resten af samfundet.

## LITTERATUR

- Brinckerhoff, Peter C. (2000): *Social entrepreneurship. The art of mission-based venture development*, John Wiley & Sons, Inc.
- Dees, Gregory J. og Anderson, Beth Battle (2006): *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought*, Duke University.
- Elkington, John og Hartigan, Pamela (2008): *The Power of Unreasonable People*, Harvard Business Press.
- Ellis, Tania (2006): *De nye pionerer – om sociale innovatører, der skaber vækst, værdi og en bedre verden*, Jyllands-Postens Forlag.
- Gates, Bill, *Making capitalism more creative*, TIME, 31. juli 2008.
- Grayson, David og Hodges, Adrian (2004): *Corporate social opportunity. 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*, Greenleaf Publishing.
- Hockerts, Kai (2007): *Managerial Perceptions Of The Business Case For Corporate Social Responsibility*, Currently under review at the California Management Review.
- Kytle, Beth og Ruggie, John Gerard (2005): *Corporate social responsibility as risk management. A model for multinationals*, Working paper no. 10, Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Mair, Johanna; Robinson, Jeffrey; Hockerts, Kai (2006): *Social entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.
- Mair, Johanna og Noboa, Ernesto (2006), *Social Entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. Artikel i Mair, Johanna; Robinson, Jeffrey; Hockerts, Kai (2006): *Social entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.
- Nicholls, Alex (Ed.) (2006): *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*, Oxford University Press.
- Rangan, Kasturi V., Leonard, Herman B og McDonald, Susan (2008): *The Future of Social Enterprise*, Harvard Business School Working Paper.
- Visser, Wayne et al. (2007): *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Yunus, Muhammad (2006): *Social business entrepreneurs are the solution*. Artikel til *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*, Alex Nicholls (editor), Oxford University Press.

## NOTER

1. *Finanskrisen baner vej for bæredygtig økonomi*, Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 35, 13. oktober 2008.
2. Gates, Bill: *Making capitalism more creative*, TIME, 31. juli 2008.
3. Elkington, John og Hartigan, Pamela (2008): *The Power of Unreasonable People*, Harvard Business Press.
4. Se bl.a. Erhvervs- og Selskabsstyrelsens materialer fra kampagnen "Overskud med Omtanke", [www.overskudmedomtanke.dk](http://www.overskudmedomtanke.dk).
5. Ellis, Tania (2006): *De nye pionerer*, Jyllands-Postens Forlag.



6. Kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder, TNS Gallup for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2005.
7. Se bl.a. kortlægning af CSR-aktiviteter blandt små og mellemstore virksomheder, TNS Gallup for Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2005 og Hockerts, Kai (2007): *Managerial Perceptions Of The Business Case For Corporate Social Responsibility*, Currently under review at the California Management Review; Visser, Wayne et al. (2007): *The A to Z of Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, Ltd.
8. *For små til at gå forrest med CSR*, Børsen, 17. oktober 2008.
9. *Erhvervslivets Ansvarlighed*, Rapport fra Dansk Erhverv, 2008.
10. *Green things to life*, Plenty Magazine, Oktober/November 2005. (Egen oversættelse).
11. Ellis, Tania (2006): *De nye pionerer – om sociale innovatører, der skaber vækst, værdi og en bedre verden*, Jyllands-Postens Forlag.
12. Mair, Johanna og Noboa, Ernesto (2006): *Social Entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. Artikel i Mair, Johanna; Robinson, Jeffrey; Hockerts, Kai (2006): *Social entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.
13. Se bl.a. Mair, Johanna og Noboa, Ernesto (2006): *Social Entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. Artikel i Mair, Johanna; Robinson, Jeffrey; Hockerts, Kai (2006): *Social entrepreneurship*, Palgrave Macmillan.

**Tania Ellis, MBA, Inspitatorium.**

E-mail: [te@taniaellis.dk](mailto:te@taniaellis.dk)



## MAN KAN REGNE MED SKOVEN

---

### THOMAS HYE-KNUDSEN

*Randers Regnskovs sociale engagement startede som en blanding af lyst og nød. Det var på et tidspunkt, hvor der var mange kontanthjælpsmodtagere, der skulle deltage i beskæftigelses-projekter – ung i arbejde. Det var i midten af 90'erne, hvor døningerne efter krigen på Balkan havde medført, at et stort antal flygtninge var kommet til Danmark – også til Randers.*

”Vi skal være gode, men ikke tosegode.” Så enkelt kan det siges, hvis man skal skabe succes med at få udsatte mennesker ind på arbejdsmarkedet, hedder Henrik Herold, og er direktør i Randers Regnskov. Han er uddannet ingeniør, og var, som officer i hæren, med blandt de første FN-styrker, der blev sendt på mission på Balkan i '93. Hans opgave var at etablere infrastruktur, bygge veje og anlæg. I Bosnien arbejdede han tæt sammen med serbiske og muslimske håndværkere. Og da Randers Kommune nogle år efter pludselig stod med en integrationsopgave omkring bosniske flygtninge, blev Henrik Herold spurgt, om han kunne finde på noget. Og det kunne han.

Under etableringen af Randers Regnskov skulle man bruge klippebyggere. Regnskovens eneste krav til deltagerne var, at de skulle have et åbent sind og hænderne skruet rigtigt på. 10-12 meldte sig på kurset, og 4-5 stykker arbejder i dag professionelt som klippebyggere – dels i Hedeselskabet og i et andet privat firma, fortæller Henrik Herold. Det hænder, at han stadig møder flygtninge på gaden, der startede deres integrationsproces i Randers Regnskov. Og Henrik Herold er ikke i tvivl om læren:

”Hvis vi taler om integration af nydanskere, så er det største problem, at vi jo ikke kender nogen af dem personligt. Under Muhammed-krisen var vi så heldige at have en iraker ansat i vores køkken. Han var med til at skabe et modbillede af det Irak, som alle havde så travlt med at fordømme. Så budskabet er, at hvis vi alle sammen kendte én, så ville det give en helt anden referenceramme på begge sider”, siger han.

### FRA HANDICAPPET TIL HANDICAPKONSULENT

Den nød, som måske i første omgang udsprang af situationen omkring integration, er siden afløst af lyst til at integrere anderledes mennesker i virksomheden. Rent faktisk

var det en af Regnskovens første besøgende, der var kickstarten. Han var spastiker i kørestol, og bad igennem en medarbejder om at få lov at gå til hånde.

Pers job blev at avle bananfluer til regnskovens frøer og vaske viskestykker. Han var meget svær at forstå, men han var til gengæld udadvendt. Som offentlig turistattraktion er Regnskoven underlagt et væld af bestemmelser, der blandt andet omfatter krav om handicap-venlighed, og Per var hurtig til at spotte diverse fejl og mangler i forhold til "handicap-venligheden", og han kom på den måde til at fungere som evalueringskonsulent på Regnskovens handicap-venlighed. Han kom naturligt i fokus, fordi han dårligt kunne gå, knapt kunne tale og bevægede sig underligt.

"En nærliggende antagelse ville jo for mange være, at Per var åndssvag eller mindre begavet, men det var han på ingen måde – tværtimod. Men det var egentlig først til en personalefest, hvor han sad i sin kørestol og drak en kop øl med sit sugerør – og pludselig befandt sig på dansegulvet i sin kørestol og dansede med en af vores kvindelige ansatte, at der gik en prås op for mig. For næste gang hun møder en af vores kunder i kørestol, så har hun en reference til Per, og er klar over, at gæsten hverken er ubegavet eller andet. Og dermed får hun en meget mere naturlig tilgang til at møde den besøgende", fortæller Henrik Herold. Siden kunne han læse et indlæg af Per i "Spastikeren", hvor han blandt andet skrev, at der ikke havde været nogen, der havde haft brug for ham i 49 år, før han kom til Randers Regnskov. Med det budskab gik en anden prås op for Henrik Herold, nemlig at man kan være med til at give folk et liv.

## **FORTIDEN TÆLLER IKKE**

"Det var sådan set startskuddet til vores måde at arbejde på. Vi arbejder ud fra devisen om, at vi skal være gode – men ikke tosse gode. Vi skal have mennesket frem for systemet i centrum. Og med mennesket i centrum ligger der også en forpligtelse til at kunne sige, at folk indimellem skal tage sig sammen. Ellers bliver det til pladderhumanisme, hvor det hele bare sejler sådan lidt flinkt igennem", siger han.

Til gengæld er Regnskoven åben over for mennesker, der måske har noget i bagagen fra fortiden, som for nogle arbejdsgivere måske ville virke afskrækkende i forhold til at indlede et ansættelsesforhold. Menneskesynet har Henrik Herold bragt med sig fra militæret, hvor han ofte skulle tage imod nye rekrutter, hvor et CV i princippet var uden betydning. Her var alle et ubeskrevet blad i forhold til de opgaver, der skulle løses. De betragtede mødet som første dag i deres nye liv, og så var resten reelt op til folk selv.

"Hvis folk ønskede, at mit billede af dem skulle være, at de er positive og hårdtarbejdende, så kunne de lægge den indstilling for dagen. Men hvis de modsat ønskede at fremstå som utroværdige og dovne, så kunne de også vælge det. Og jeg ville behandle dem derefter", siger han. På Regnskoven er man ikke bange for at stille krav – også til medarbejdere, som er ansat på andre vilkår. Et meget konkret redskab ligger i fraværstatistikken, der bruges aktivt i forhold til at få afstemt forventningerne.

Hvis man er ansat i fleks-job med en vurderet arbejdsevne på 30 timer, så accepterer man ikke en højere fraværsporcet end hos de fuldtidsarbejdende.

”Hvis man kommer ud i den der glidebane, hvor man siger, ’det er jo bare en fleksjobber’, så devaluerer man hele arbejdspladskulturen. De har en mission som alle andre, og der går det ikke med en overbærende indstilling om, ’at de jo er meget syge’. Vores ønske er at fastholde folk, så vi bliver nødt til at være konkrete om forventningerne. Vi havde for eksempel én, som fyldte meget på fraværstatistikken. Og efter en snak om det, så viste det sig, at hun troede at menstruation var en sygdom, og at hun derfor meldte sig syg. Da vi fik den misforståelse rettet, så var der ikke mere fravær end normalt hos hende”, fortæller Henrik Herold.

### **DEN LYKKELIGE UFAGLÆRTE**

Selv om arbejdsmarkedet i dag er et andet end i opstarten, så har Randers Regnskov fastholdt åbenheden over for folk med en vanskelig baggrund. På mange måder er virksomheden også velegnet og indrettet til det.

Der er restaurant, cafe, butik, værksteder, administration foruden hele den zoologiske have og en mindre skoletjeneste. Det betyder, at en person kan indgå i mange forskellige opgaver afhængig af deres interesser og evner. Virksomheden har en del arbejdsskadede i fleksjob, og i forhold til mange produktionsvirksomheder er der indbygget mere kreativitet og fleksibilitet i forhold til at undgå for meget monoton. Det sker, at Regnskovens rummelighed bliver udfordret fra uventede kanter, og at det er ambitionerne hos familie eller sagsbehandlere, der kommer op til overfladen.

”En af vores nuværende medarbejdere troppede op med to sagsbehandlere og hendes forældre. Vedkommende er autist, og har massive problemer med at begå sig i det sociale liv. Der var tilsyneladende et ønske om, at hun gerne ville have en rigtig uddannelse – som alle andre mennesker. Det, at hun kunne få en uddannelse kunne måske give forældrene en følelse af, at deres barn var ’normal’ – og sagsbehandlere kunne måske få en følelse af at have hjulpet personen videre”, siger Henrik Herold, der sådan set godt kan forstå baggrunden for de gode intentioner. Han har dog også et men, nemlig at ingen tilsyneladende havde blik for, hvordan hun socialt og mentalt ville fungere i et normalt job.

”Hun ville aldrig få et job på almindelige vilkår. Det endte med, at hun ikke fik sin uddannelse, men hun er stadig ansat i Regnskoven – og har aldrig fungeret bedre. Hun var medvirkende til det begreb, som vi her kalder ’den lykkelige ufaglærte.’”

### **ÅBENHED I ALLE LED**

I forhold til de øvrige medarbejdere gør Regnskoven opmærksom på, at det er en arbejdsplads med plads og rum til forskellige mennesker. Men understreger over for alle medarbejdere, at der i udgangspunktet ikke skal tages specielle hensyn, ud over dem der fra starten er indbygget i aftalen. Medarbejdere på særlige vilkår har som

nævnt ikke ret til at blive væk eller at undlade at lave bestemte ting, med mindre det ligger i den indgåede aftale. Det handler om åbenhed i forhold til hvad man kan, skal og gør.

”Blandt håndværkerne har vi normalt ansatte og folk med arbejdsskader og misbrugere. Men vi forlanger åbenhed omkring tingene, så hvis en sagsbehandler ønsker at få en klient ud, og hun henviser til sin tavshedspligt omkring personens sociale eller helbredsmæssige forhold, så er vi ikke interesseret. Hvis vi skal tage imod pakken, så må vi også vide hvad den indeholder. Når man følger den med ‘god og ikke tossegod’, så opnår man også respekt fra de øvrige medarbejdere”, siger Henrik Herold.

I det daglige varetages kontakten til medarbejdere på særlige vilkår af to mentorer. Peter B. Jensen har været ansat i Randers Regnskov i 8 år, og er i det daglige leder af driftsafdelingen, og har base i Regnskovens værksted. P.t. deltager han på et mentorkursus med fokus på stress og depressioner.

”Både for Regnskovens og de mennesker vi har ansatte, er det en god idé, hvis jeg ved noget om, hvordan man skal tackle dem. Kurserne har været en stor gevinst for mig. De første seks år tænkte jeg ikke så meget over hvad jeg gjorde, men det faldt mig alligevel naturligt.

Jeg har fået en større viden om, hvordan jeg opnår den fortrolighed og tillid, så jeg også får de rigtige ting at vide, hvis der er problemer som jeg skal hjælpe med. For det er ofte sådan, at en del af dem faktisk ikke selv er klar over, hvad der kunne hjælpe dem, hvis de har et problem. De kan ikke se det. De kan sagtens have en idé om, at hvis de bare kommer til at lave det og det, så kører det. Men vi har tit set, at de overvurderer deres evner eller kunnen. Heldigvis har vi mange muligheder for at rokkere rundt, så vi lander på nogle opgaver som de får det rigtigt godt med.”

## **BOLVÆRK MOD PARAGRAFRYTTERNE**

Asbjørn Eilersen er leder af Regnskovens dyreafdeling. Han har mere eller mindre konstant 6-7 medarbejdere, der er ansat på særlige vilkår, ud over Regnskovens ordinært ansatte at holde styr på.

”For mig er opbakningen ikke kun til stede, fordi man vil hjælpe nogle ‘stakler’. Det er nødt til at ende med, at de bliver et aktiv for virksomheden. Ellers er folk bare i vejen. Det er fint nok i starten, at man er i vejen – men hvis ikke det ender med at blive en god arbejdskraft, så giver det heller ikke nogen social agtelse for personen selv. Så målet er, at du er gevinst for virksomheden – ellers skal du ikke være her”, fortæller han.

Asbjørn lægger dog ikke skjul på, at han lægger sig i selen for, at alle får en fair chance for at vise, hvad de kan. Og han står af, hvis han oplever et urimeligt pres eller paragrafrytteri hos de sagsbehandlere og kommuner, der ønsker at trække på Regnskovens kompetencer.

Asbjørn fortæller om en medarbejder, der var i gang med et job-afklaringsforløb på grund af en depression. Medarbejderen havde også under depressionen set frem

til et besøg hos sin datter i USA, og at Regnskoven gerne ville forlænge udredningen. Kommunens umiddelbare svar var, at man ikke havde ret til at holde ferie, når man var i gang med et jobtræningsforløb, hvor man skal bevise, at man kan noget i en længere periode. Første kommunale melding var derfor et klart afslag på muligheden for ferie.

Asbjørn forsøgte sig så med at få afklaret, om hun kunne arbejde i nogle weekender og på den måde få lov at afspadsere på nogle andre tidspunkter. På det spørgsmål svarede kommunen så, at det formentlig var i orden.

Samtalen sluttede med, at Asbjørn retorisk stillede spørgsmålet:

”Hvad nu, hvis hun rent faktisk har arbejdet de sidste otte weekender, så kunne hun jo i princippet sagtens afspadsere og holde ferie.”

Den kommunale sagsbehandler var ikke i stand til at svare på dét spørgsmål, men ville forsøge at få spørgsmålet afklaret med forvaltningen.

”For mig virkede det fuldstændigt mærkværdigt, at man har et kommunalt regelsæt, der pålægger en person, der lige har været igennem en svær depression at arbejde uafbrudt i seks måneder, uden at kunne holde ferie”, siger Asbjørn. Hans indignation og engagement i sagen førte til, at kommunen blev overbevist om, at afspadsering ikke kunne sidestilles med ferie.

### **Blåstempling og tillid**

I starten af et forløb bruger Asbjørn og Peter mere tid på den enkelte, men når man har fundet frem til de arbejdsopgaver, der virker, så bliver opgaven mindre. Efterhånden har de lært at se, om der er noget der trykker, og så giver man sig tid til en lille snak om, hvad der er galt.

”Hvis ikke der er opmærksomhed på det, så risikerer man, at de en dag ikke møder op og isolerer sig derhjemme. Og det bliver svære og sværere for hver dag, fordi de samtidig skammer sig over, at de svinger”, fortæller Peter

Både han og Asbjørn har taget stilling til, hvad de er parate til at stille op til, når det handler om de mest vanskeligt stillede. Ofte begynder deres problemer nemlig først, når de går hjem til sig selv og det miljø de kommer fra. Det er hårdt for tidligere misbrugere, og folk der i forvejen er socialt isoleret. Hverken Asbjørn eller Peter slukker nogensinde for mobilen.

”Når man ikke har meget tillid eller selvtillid, så er det vigtigt at melde klart ud, så de véd, at vi er til at få fat på, uanset på hvilket tidspunkt af døgnet. Vi havde blandt andet en misbruger, der jo helt klart sagde, at det sværeste for ham var at holde fri, fordi han kom hjem til misbrugs-vennerne og miljøet. Han ville hellere en gerne arbejde i døgndrift for at slippe for det udenfor. Han er nu heldigvis kommet videre”, fortæller Asbjørn.

De nært liggende kommuner har efterhånden fået tillid til, at Regnskovens vurderinger af folks arbejdsevne har hold i virkeligheden. Selv om de kommunale ambitioner ofte er et ordinært job eller fleksjob, så kan et afklaringsforløb sagtens ende

med, at arbejdsevnen kun kvalificerer til et skånejob. Men der er også eksempler på, at nogle kommuner blot ønsker at få placeret borgeren.

”Jeg har da oplevet, at nogle kommuner har frabedt sig vores vurdering, men udelukkende har bedt os om at melde tilbage på, om vedkommende møder til tiden eller ej. I disse situationer må jeg så bare sige, at hvis der ikke er mere tillid og forståelse for, hvad borgerne skal kunne på en arbejdsplads, så har det ingen interesse for os. Det er spild af vores tid, og risikerer at blive til et unødvendigt nederlag for personen, så der bliver ikke noget samarbejde”, siger Asbjørn.

**Thomas Hye-Knudsen**, journalist, COMMunicatiON.

E-mail: [thomas.hyes@gmail.com](mailto:thomas.hyes@gmail.com)



## ”DET GIVER VÆRDIGHED AT TJENE SIN EGEN LØN”

---

### JOHANNE MYGIND

*Huset Venture i Århus er en socialøkonomisk virksomhed, hvor 80% af medarbejderne har et fysisk handicap og er ansat i et fleks- eller skånejob. Her er drømmen om det rummelige arbejdsmarked blevet til virkelighed. Interview med Kjeld Søndergaard, som er projektleder i Huset Venture.*

*Hvad er Huset Venture?*

”Huset Venture er en socialøkonomisk virksomhed, som fungerer på almindelige markedsvilkår, men som hovedsageligt har ansatte, som har et fysisk handicap.

Vores aktiviteter går på to ben: Vi har dels en række erhvervsaktiviteter, der blandt andet omfatter en grafisk afdeling, et call-center og en erhvervsservice, som betjener mindre virksomheder, og i den del af huset har vi næsten udelukkende ansat mennesker med et fysisk handicap.

Huset Ventures andet ben er ”Vejen tilbage”. Det er et afklaringsforløb, hvor kronisk syge og handicappede får indblik i deres egne ressourcer og videre muligheder på arbejdsmarkedet. Desuden udvikler vi specifikke uddannelser, som gør mennesker med fysisk handicap i stand til at varetage et nyt job. En af vores uddannelsesmuligheder er en bogholderuddannelse, hvor kursisterne efter kort tid kan føre regnskaberne på en lille tankstation eller lignende. 85% af vores kursister kommer i arbejde igen.”

*Hvordan opstod ideen til Huset Venture?*

”Ideen opstod oprindeligt blandt en gruppe mennesker med fysisk handicap i Århus Amt. De ville gerne have et ordinært arbejde og bidrage til samfundet. I år 2000 stillede Satspuljen en grundkapital til at udvikle idéen, og i dag har huset over 90 ansatte. Den første reelle erhvervsaktivitet kom fra en grafisk virksomhed, som fusionerede med Huset Venture, og siden da har vi bare udbygget og udbygget. De ansatte er meget forskellige og har meget forskellige grader af funktionsnedsættelse. Nogle har hjælpere 24 timer i døgnet, men der er også ansatte, som lige har fået sclerose og endnu ikke har andre symptomer end megen træthed. En af de ansatte er for eksempel en mand, som blev lammet af en blodprop som 26-årig og siden har

haft hjælpere hele døgnet. I dag arbejder han 12 timer om ugen med at spille folks gamle Lp'er ind på CD og overspille videobånd til DVD. En anden ansat blev lam, efter at han kørte galt på en knallert som sekstenårig, og har siden da været meget interesseret i IT. Han er idé-manden bag vores computerbutik, hvor syv-otte stykker i dag reparerer og bygger computere. På den måde ser Huset Venture hele tiden på, hvordan den enkelte kan bruge sine evner og muligheder."

*Hvad synes jeres ansatte om at arbejde for Huset Venture?*

"Vi har en fantastisk god stemning, som bygger på frimodighed og ligeværdighed. De ansatte fortæller mange handicapvittigheder, men de kan også tale om for eksempel de problemer, som er knyttet til livet med et handicap. En dag overværede jeg for eksempel et par stykker, som helt åbent stod og talte om deres blærekateter. Det er selvfølgelig en fare, at Huset Venture ender som en ghetto for mennesker med et fysisk handicap, men på den anden side kan vi også rumme flere alvorlige handicaps. Vi har en fleksibilitet i vores struktur, som betyder, at vores ansatte kan bidrage med de ting, som de kan indenfor de muligheder og begrænsninger, som deres handicap giver. Det kan være sværere, hvis man er ansat i et fleksjob på en almindelig arbejdsplads."

*Hvad er forskellen på at være ansat hos jer og så at komme i et offentligt dagtilbud?*

"Vores ansattes arbejde ender i en momsbelagt faktura og dermed bidrager vores ansatte til samfundets husholdning på en helt anden måde, end hvis de bare gik på en daghøjskole. Det ligger jo dybt i den danske kultur og protestantiske arbejdsmoral, at man skal yde for at nyde, men mange mennesker med fysisk handicap er afskåret fra at tjene deres egne penge. Det ulykkeligste menneske er en, som er godt opdraget og har fået arbejdsmoralen ind med modermælken, men så rammes af en ulykke som nittenårig, som betyder at han bliver spastisk lammet og hverken kan arbejde eller tage en uddannelse. Det er blandt andet dem, som vi forsøger at hjælpe tilbage på arbejdsmarkedet."

*Hvad er fordelene i at løse denne her slags problemer udenfor den offentlige sektor?*

"I den offentlige sektor er det svært at planlægge længere end til næste valgperiode, fordi den politiske bevågenhed og de offentlige puljer hele tiden ændrer sig. I dag har Huset Venture en solid indtjening, som gør at vi kan lægge planer uden at være bange for at de politiske vinde pludselig vender. Til gengæld får Huset Venture offentlige midler fra Satspuljen, som vi bruger til at udvikle og finde nye veje indenfor området. Politikerne ønsker et mere rummeligt arbejdsmarked, som kan skaffe flere hænder i arbejde, så vi synes kun, at det er rimeligt, at vi får offentlig støtte til det."

*Hvad er jeres næste projekt?*

“Vi er i gang med at implementere vores koncept, så vi hjælper Ikast kommune med at lave afklaringsforløb for fysisk handicappede. På sigt vil vi gerne udbrede konceptet til hele landet. Jeg plejer at sige, at alle kommuner har en selvstændig afdeling af Huset Venture om 10 år.”

**Johanne Mygind**, journalist.



# BEHOV FOR SOCIAL VELFÆRDSDISKUSSION

## PORTRÆT AF PALLE SIMONSEN, MEDINITIATIVTAGER TIL CSE OG MEDLEM AF CSE ADVISORY BOARD

### THOMAS HYE-KNUDSEN

*Som tidligere Social- og Finansminister og direktør i ATP har Palle Simonsen været vant til at have ansvar for offentlige milliardbudgetter. Efter den politiske og erhvervsmæssige karriere stoppede, har den nu 75-årige sociale økonom viet sit liv til at engagere sig i samfundets mest udsatte grupper. Han drosler nu ned for sine mange ansvarsfulde tillidsposter i store frivillige organisationer, men vil gerne bruge noget af sin viden og sit engagement til at hjælpe sociale iværksættere.*

Det er ikke til at sige, hvor mange P1-lyttende pensionister, der fik formiddagskrydderen galt i halsen den onsdag i maj 2008, hvor Palle Simonsen var inviteret i Krause på tværs. Måske var der ingen, fordi de var ude og spille golf, i fitness-centret eller på Louisiana. Eller også valgte de måske at slå over på en mere munter kanal.

Undervejs i udsendelsen langede Palle Simonsen ud efter populistiske politikere, der med den ene tunge råbte op om, at alle skal påtage sig et større personligt ansvar, mens de med den anden hyldede borgernes ret til frit valg på alle hylder, uanset hvor pilen i øvrigt landede på velfærdsstatens lykkehjul. Palle Simonsen finder det problematisk, fordi man på den måde gør borgerne til forbrugere, som var samfundet et hvilket som helst supermarked, hvor man bare kan gå ind og vælge på forskellige hylder. Det kommer uvægerligt til at udvide efterspørgslen efter offentlige serviceydelser, understregede han.

Det største problem var ifølge Palle Simonsen, at socialpolitikken og måske mere bredt velfærdspolitikken hovedsagligt tilgodeser middelstanden. Socialpolitikken burde handle om at hjælpe mennesker, der har behov for hjælp. Han mente, at det skader sammenhængskraften og fremmer individualismen, der i forvejen er i vækst.

Simonsen underbyggede sine pointer ved blandt andet at henvise til den regeringsnedsatte Velfærdskommission, der har beregnet, at gennemsnitsindtægten for pensionister om 30 år vil være dobbelt så høj som den er i dag. Der vil være store forskelle og stor spredning. Dette burde ifølge Palle Simonsen få ansvarlige politikere til at sige, at det måske nu var på tide at gennemføre et system, hvor rimeligt velhavende pensionister burde betale for deres offentlige ydelser. Man skal ikke have en særskilt boligydelse eller andre generelle særordninger for pensionister, som man har i dag.

## BORGERE MED FORBRUGERADFÆRD

For 20 år siden betalte man for hjemmehjælpen. Og hvorfor skulle man ikke gøre det, hvis man har en betydelig indkomst som pensionist? Hvorfor skal der være særlige regler for ejendomsværdibeskatningen, som også er reduceret for pensionister?

Sagt på en anden måde, så mente Palle Simonsen, at vi i fremtiden skal betragte pensionister som selvstændige individer på samme måde, som vi betragter alle andre borgere. De skal ikke nødvendigvis per automatik have særlig omsorg. Pensionister med lav indkomst skal støttes på samme måde som andre borgere, der har lav indkomst. Men dem der har høj indkomst, skal ikke have del i de generelle velfærdsydelse. Palle Simonsen har luftet sine tanker, når han har holdt foredrag og oplæg i pensionist-kredse, og ikke overraskende lyder tilbagemeldingen: "Nu har vi betalt skat i hele vores liv, så vil vi også have del i de gratis ydelser". Her er det pensionisten som forbruger af velfærdsydelse som taler.

Palle Simonsen efterlyste i udsendelsen diskussioner og debatter, der vægter det sociale i velfærdsdiskussionen. En debat, der stort set har været fraværende siden 70'erne. Han undrer sig over, at man for nylig nedsatte de generelle takster til daginstitutionerne. En beslutning, der ikke er til gavn for de fattige, der i forvejen har adgang til lavere takster eller fripladser. Men en beslutning, der udelukkende gavner den brede befolkning.

Nu kan man næppe beskyldes eller mistænke Palle Simonsen for at være revolutionær i gængs forstand. Nogen har ment, at han i sin ministertid var skabs-socialdemokrat, men hans udmeldinger tyder mere på, at han har været ude for en social begivenhed. Godt en uge efter udsendelsen drister jeg mig til at finde ud af, hvad der er sket. Han tager telefonen, og lyder som sig selv. Han bor stadig i Hellerup, og kan tilsyneladende stadig gå uantastet på gaden. Men der er sket noget. Palle Simonsen har de sidste knapt 10 år rent faktisk været ude for et utal af sociale begivenheder, i kraft af sit engagement i en række sammenhænge. Dels som formand for Det Nationale Forskningscenter For Velfærd (SFI), Det centrale Handicapråd, Center for Ligebehandling, Vanførefonden og i Repræsentantskabet for Kofoeds skole.

## ULØSTE PROBLEMER

*Hvorfor har du engageret dig i alle de sociale aktiviteter?*

"Interessen skyldes nok i første omgang, at jeg interesserer mig for mennesker. Og det mener jeg rent faktisk meget ofte man glemmer. Der er noget i danskheden, hvor vi bilder os ind, at vi er gode. Men sandheden er nok den, at vi er berøringsangste og i hvert fald ikke så åbne og imødekommende, som vi bilder os ind. Vi har været tilbøjelige til at sige, at når vi betaler så høj en skat, så må der være nogen andre, der klare de udsattes problemer. At vi selv skal være med og engagere os i det, udløser en masse barrierer."

*Hvad er det, som vi ikke vil se, eller som vi gerne vil betale os fra?*

”Velfærdspolitikken er jo i virkeligheden mest til gavn for middelstanden. Vi bliver nødt til at fokusere mere på, hvordan vi hjælper de svage grupper. Og det behøver ikke at være tilbage til et fuldtidsjob på arbejdsmarkedet. Vi har pligt til at hjælpe dem, uanset hvad de formår, simpelthen for at give dem et bedre liv.

Der er succesfulde eksempler på, at det kan lykkes. Jeg var for et par måneder på besøg på Kofoeds Skole i Århus, hvor jeg traf en kvinde, som havde en depression og sloges med nogle andre problemer. Hun fik på skolen lov til egentlig at lave, hvad hun ville, og havde udviklet et talent for at male. Hun sagde direkte, at hvis hun ikke havde fået mulighed for det, så var hun aldrig kommet ud af sit hægedynd.

Vi har 14.000 børn, der er anbragt udenfor hjemmet. Mange af dem bor i familiepleje eller på en døgninstitution og får ikke samme chance som andre børn og unge får. Der er hjemløse, misbrugere, narkomaner og alkoholikere. Vi har 5000 handicappede i Danmark, der bor på under 20 kvadratmeter. 500 af dem bor på under 10 kvadratmeter. Kan vi være det bekendt i et samfund, som vi på mange måder opfatter som ideelt?”

*Nogle vil hævde, at sagsbehandlerne ofte bliver sat i en situation, hvor sagsmængder og arbejdspress måske netop fører til, at man aldrig har den nødvendige tid?*

Det har jeg også hørt, men i sidste ende må det handle om at prioritere de mennesker, der har størst behov. Det bør være muligt langt tidligere at gå ind og forsøge at afværge, at tingene udvikler sig så drastisk. Og hvis socialrådgiverne mener, at det handler om manglende tid og ressourcer, så må man kunne prioritere anderledes.

## **FRIVILLIGE ORGANISATIONER SKAL ANERKENDES**

*Hvad skal der til?*

”Hvis man skal være meget ambitiøs, så må vi se bort fra, at det bare handler om at levere en ydelse i form af hjemmehjælp, børnepasning og ældrepleje. Udfordringen er at få det menneskelige aspekt ind i ydelserne – og ikke operere med automatiske superløsninger. Og her bliver vi nødt til at anerkende og prioritere civilsamfundets frivillige og frivillige sociale organisationer. Det handler om at få mennesker til at engagere sig i samfundets og andres problemer – og ikke nøjes med at fokusere på deres egne. Det offentlige kunne også indføre nogle flere økonomiske incitamenter, der kan stimulere det frivillige engagement. Man har afsat en pulje på 110 mio. kr., som gives til kommunerne via bloktilskud, men med 98 kommuner bliver det jo ikke til særligt meget. Man kunne sikkert få mere ud af det, hvis man støttede de frivillige organisationer direkte, uden at fratage dem deres selvstændighed og metodefrihed.

Men man kunne også stimulere de private virksomheders økonomiske engagement ved at skabe fradragsmuligheder, der sidestillede sponsorater til sociale organisationer med støtte til kulturen. Det giver ikke nogen mening, at der skal være forskel på de to områder.”

*Hvorfor er der ikke sat damp under kedlerne på det frivillige område?*

”Jeg synes i høj grad, at debatten omkring det frivillige arbejde har været præget af frygten for, at det bare handlede om, at man ville spare og lave nedskæringer på medarbejdernesiden. Og at de frivillige kunne erstatte de professionelle. Jeg synes dog, at der er kommet en betydelig optøning hos de professionelle, så det ikke længere er en barriere.

Men det er afgørende for udviklingen af det frivilligt sociale arbejde, at kommunerne går ind som en mere aktiv spiller for at støtte og stimulere den frivillige indsats. Men det betyder også, at vi skal styrke de sociale organisationers gennemslagskraft ved blandt andet at uddanne og udvikle området, som det er sket med master-uddannelsen på RUC.

Det frivillige sociale arbejde viser, at der er mange – også af de mere velstillede, der gerne vil gøre en ekstra indsats. Men man kan da godt stille spørgsmålstegn ved, om det overhovedet bliver belønnet af samfundet. Hvis man ser på det kæmpemæssige oplæg omkring kvalitetsreformen, så var der måske en halv side ofret på det frivillige sociale arbejde. Det viser igen noget om, at det ikke politisk har høj prioritet i den nuværende regering. Det frivillige sociale område er en anden måde at få løst nogle af de sociale problemer på. Det kan ikke afløse den professionelle indsats, men det kan være et fantastisk supplement. Samtidig er der en dobbelt gevinst, nemlig at det både giver noget til samfundet og til den enkelte.”

*Hvad kan de frivillige og private initiativer, som det offentlige profiterer af, men som systemet ikke selv magter?*

”Jeg har bl.a. været involveret i Livslinien, der hjælper folk, der ikke kan overskue at leve. Her er der nu 180 reelt frivillige, der stiller sig til rådighed på telefon og via nettet, som hjælper.

For fire år siden blev jeg kontaktet af Foreningen SAVN, der hjælper børn, hvor én af forældrene er kommet i fængsel. Børnene får jo store psykiske problemer, hvis ikke der tages hånd om dem. Begge eksempler kræver noget personligt engagement, som samfundet ikke kan stille noget op med.

Foreningen SAVN skød op som en lille forening, men har nu fået SATS-puljemidler, fordi samfundet har fundet ud af, at det er en god idé. Generelt kommer mennesker, igennem livet, ud for mange forskellige problemer, som det professionelle system ikke kan adressere, fordi det ligger uden for rammerne.



Du ser det også omkring sorg hos børn, der har mistet en forælder. Der er nogle skoler, hvor man er rigtig gode og gør et stort arbejde for at hjælpe børnene. Men det er ikke så mange. Og det er jo heller ikke det, som skolelærere er uddannet til. Det er alle sammen områder, man ikke kan lovgive om, men hvis ikke man hjælper disse børn, så risikerer man, at de senere hen i livet bliver kunder i det sociale system.”

## SOCIALPOLITIK SOM KUNSTART

*Vi har godt 64.000 mennesker i matchgruppe 4 og 5, som det trods mangel på arbejdskraft ikke er lykkedes at komme ind på arbejdsmarkedet. Er det en opgave for Velfærdsministeriet eller Beskæftigelsesministeriet?*

”I forhold til beskæftigelsespolitikken, så bliver man nødt til at se på, hvilke kundskaber og egenskaber det enkelte menneske har. Alle kan noget, og det handler om at finde nogle måder at fremkalde det på, frem for at se på alle svaghederne. Den tilgang fører nogle gange til, at nogen reelt kommer i job, mens andre stimuleres til at få et større selvværd og et bedre liv.

Socialpolitik er en kunst, der kræver at du både har respekt overfor og tiltro til mennesker.

Jeg mener ikke, at den tillid og respekt er til stede i tilstrækkeligt omfang hos mange sagsbehandlere i socialforvaltningerne. Deres tilgang bygger i for høj grad på en form for omklamring af det enkelte menneske. En slags misforstået omsorg. På Kofoeds Skole er tilgangen den, at man åbent siger, at skolen ikke kan løse dit problem, med mindre du selv arbejder for det. Og så gælder det om at stimulere vedkommende til at gå i gang med at prøve at finde løsninger. Egentlig er det hjælp til selvhjælp.

Jeg er tilhænger af, at så mange som muligt kommer i job, fordi det giver identitet og ansvar over for noget i et arbejdsfællesskab. Men der er mennesker i vort samfund som har det så svært, at de ikke kan varetage et ordinært job.”

*Hvordan ser du virksomhedernes åbenhed over for udsatte grupper?*

”Når man diskuterer virksomhedernes sociale ansvar, så bliver man ofte mødt med spørgsmålet: Går det ikke ud over bundlinjen? Men i praksis viser det sig, at det giver en god stemning i virksomheden, hvis man får mennesker ind som måske har svært ved at klare sig på grund af en vanskelig baggrund. Nu har jeg beskæftiget mig meget med handicappede. Og det viser sig, at hvis man for eksempel ansætter handicappede, så får virksomhedens øvrige medarbejdere en langt større forståelse og indsigt i forhold, som de ellers ikke ville have fået.

Hvis vi ser på integration af fremmede gælder samme regel. Hvis du først får folk med en anden etnisk baggrund ind på din virksomhed, så bliver accepten også en helt anden. Det er jo egentlig ikke så svært. Tolerancen stiger med kendskabet.”

## AKTIV SOM RÅDGIVER

*Hvad med virksomhedernes engagement i de frivillige organisationer?*

”Der er virksomheder, der er begyndt at praktisere, at deres medarbejdere kan stille sig til rådighed for frivilligt socialt arbejde i et antal timer om måneden i arbejdstiden, det er jo fantastisk. Der er også virksomheder, der går ind og sponsorer en frivillig social organisation, eller stiller nogle af deres kompetencer til rådighed. Det er den vej, vi skal.

De mennesker, der engagerer sig i frivilligt arbejde bliver også generelt mere engagerede. Og så er de i modsætning til det professionelle eller offentlige system ikke underlagt en omfattende kontrol, og de kan sådan set frit udfolde sig inden for rimelighedens grænser.”

*Hvor kommer dit eget engagement til at ligge, når du forlader dine poster i Kofoeds Skole og Vanførefonden?*

”Jeg var med til at nedsætte Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde. Nu synes jeg, at det kunne være spændende at engagere mig i at få opdyrket feltet, og har på den baggrund sagt ja til at indgå med min viden og kompetencer i Center for Socialt Entreprenørskab og i Fonden Socialøkonomi.

Det kunne være spændende at arbejde med at udvikle socialøkonomiske virksomheder, som netop baserer sig på at engagere sig i mennesker, der har forskellige sociale problemer, som gør det vanskeligt at klare sig på det etablerede arbejdsmarked. TV-Glad og Hus Forbi er jo gode eksempler på, hvad man kan gøre ad den vej. Det skal opdyrkes. Men jeg vil udelukkende deltage som rådgiver.”

**Thomas Hye-Knudsen**, journalist, COMMunicatiON.

E-mail: [thomas.hyes@gmail.com](mailto:thomas.hyes@gmail.com)

### JAN-U. SANDAL

*I de nordiske land er det en allment utbredt oppfatning at ord og begreper som begynner med "sosial" er relatert til statens anliggende. Dette er vår lange tradisjon i og med at produksjon og fordeling av sosiale omsorgsgoder har vært en samfunns skapende prosess som myndighetene tidligere både har hatt ansvaret for og tatt hånd om. Dette tradisjonelle bilde er i ferd med å endres. Samtidig er et nytt og viktig begrep introdusert – sosialt entreprenørskap – betegnelsen på den samfunnsmessige utviklingsprosess som drives av de sosiale entreprenører.*

### INNLEDNING

Artikkelen vil belyse hva sosiale entreprenører kan bidra med sett i lyset av de nordiske lands velferdsmodell. Fremgangsmåten vil være å trekke frem noen kritiske forhold ved innarbeidede måter å håndtere sosiale oppgaver på i de nordiske land og belyse forholdene utfra teorier og tanker fra ledende forskere, skribenter og aktører som er engasjert i spørsmål knyttet til sosialt entreprenørskap. En sentral oppgave er å vise at europeisk forsknings tradisjon og teori står sentralt ved analyse av sosial endring. To caser gir eksempler på banebrytende arbeider utført av sosiale entreprenører både globalt og regionalt. Casene belyser anvendt teori.

Artikkelen er bygd opp på følgende måte: Det første avsnittet; et nordisk perspektiv – diskuterer hva de sosiale entreprenører kan bidra med sett i lyset av velferdsstaten. Avsnittene to og tre; sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon – definerer de anførte begreper. Avsnitt fire; behovet for samspill – diskuterer forskjellene mellom forretningsentreprenørenes behov og sosiale entreprenørenes behov i forhold til samspill. Avsnittene fem og seks; Ashoka – et globalt nettverk for sosiale entreprenører og en nordisk case – presenterer to caser som belyser sosialt entreprenørskap i samsvar med de anvendte teorier. Avsnitt syv; den seneste tids aktiviteter i Norden presenterer og diskuterer akademiske og praksisrelaterte aktiviteter som belyser ulike former for tilnærming til sosialt entreprenørskap i nordisk sammenheng.

### ET NORDISK PERSPEKTIV

Interessen for sosialt entreprenørskap har vokst kraftig i det 21. århundre, ikke bare i U.S., men i prinsipp over hele verden og etter hvert også i Norden. Denne globale

oppvåkning kan delvis forklares ut fra menneskers behov for å uttrykke seg pragmatisk og idealistisk i det sosiale system. Menneskers erfaringer med myndighetenes evner til å drive store sosiale programmer for å løse sosiale problemer har i tiltagende grad drevet frem et behov i befolkningene for å fremme individets direkte deltakelse og initiativ på lokalt nivå i den sosiale sektor. Planarbeid, budsjetter, byråkrati, politikk, politiske valg og offentlige sosiale programmer er alene ikke nok for å møte de utfordringer samfunnene står ovenfor, og det innbyr heller ikke det enkelte menneske til full delaktighet i det samfunnmessige liv. Private borgere har under de seneste desennier tatt egne initiativ på nye og innovative måter, ofte basert på næringslivets erfaringer og således skapt fremragende løsninger på sosiale problemer. Et samspill mellom myndigheter, næringsliv og tredje sektor har vist seg å være fruktbart, særlig i de sammenhenger hvor entreprenørene leder an.

Norden fremstår innad som utad som et kulturelt og politisk homogent område kjennetegnet av felles oppfatninger i viktige verdispørsmål som likestilling, likeverd, individets ukrenkelighet og rett til full delaktighet i det samfunnmessige liv på alle områder, uavhengig av personlig bakgrunn og forhold. Drømmen om velferdsstaten slik den har utviklet seg – at enhver skal motta sosial ytelse etter sitt individuelle behov basert på medlemskap gjennom plikter og rettigheter – står sterkt, ikke bare innenfor Nordens egne grenser, men virker også forbilledlig både i de ledende vestlige nasjoner som i utviklingslandene (Hulgård, 2007). For å imøtekomme den stadig voksende etterspørsel av sosiale velferdsgoder har myndighetene avregulert deler av offentlig virksomhet til fordel for næringslivet og tredje sektor samtidig som velferdsstaten har et ønske om å underlegge seg sivilsamfunnet (Lorentzen 2007).

Denne outsourcing og privatisering av sosial virksomhet har vært et insitamant for næringslivet til å ta opp rollen som produsent av omsorgsgoder samtidig som frivilligheten, veldedigheten og sosialt arbeid i den ideelle sektor har tiltatt i omfang og verdi (Ellis 2007).

Men de forretningsmessige prinsipper for næringslivet blir ikke endret til følge av at produksjonen nå også omfattes av sosiale ytelser. I de tradisjonelle foretakene dominerer økonomien fullstendig og er avgjørende for deres virksomhet. Økonomisk teori og organisasjonsfilosofi har hatt tilnærmet monopol som forklarende faktorer for næringslivets agerende, også for nonprofits i den tredje sektor, og det er berettiget for å forstå foretakenes rolle, både som økonomiske agenter og som endrings agenter. Et foretak blir ikke mer humant eller sosialt ved å produsere sosiale produkter og tjenester og de ansatte endrer heller ikke sin rolle, de er som ansatte fortsatt en innsatsfaktor som lønsmottakere i en profitt maksimerende organisasjon.

Foretakenes sosiale rolle (corporate social responsibility, CSR), at alle foretak har mulighet til å betegne seg selv som sosiale, dvs. at profitten ikke uavkortet bare går tilbake til eierne, men at foretakene også støtter sosiale aktiviteter i samfunnet som f. eks. å starte nye skoler eller sponse forskningen, er et stor og omdebattert område, også i de nordiske land<sup>1</sup>. Dette er likevel ikke noe nytt, eierne av foretak står naturligvis fritt til å disponere foretakets overskudd til veldedighet, og det er

en lang tradisjon for at firmaer bidrar til veldedighet. Derimot vil konsekvensene av en slik filosofi være på lik linje med de klassiske problemer knyttet til veldedighet generelt sett, at satsning på viktige samfunnsområder ville bli villkårlig og avhengig av markedets evne til å akkumulere og kanalisere profitt og på de respektive eieres intuitive preferanser og kortsiktige forpliktelser. Hvis en handling ikke har en bestemt retning, vil endring ikke kunne finne sted (Schumpeter 1934/1978). Ved å bevilge økonomiske ressurser til allerede pågående aktiviteter (eller nye) uten kritisk seleksjon basert på idehaverens omdømme, snarere enn å vurdere selve ideen eller aktiviteten, vil tilstandene i det aktuelle segment forbli uendret. De demokratiske og økonomiske prosesser som resultatet av vellykket innovasjon leder frem til er å øke rettferdigheten og minske avhengigheten for den enkelte borger i de samfunn hvor entreprenørskap utføres.

I Norden er frivillig sosialt arbeid vel innarbeidet som et vesentlig innslag i bildet av offentlig omsorg og velferd. Tredje sektor er en hybrid omfattende alt fra kooperativer, idretts- og fritidsforeninger og sosiale foretak, finansiert gjennom veldedighet, offentlige og private tilskudd og ved egen forretningsvirksomhet. At den tredje sektor er ideell og frivillig får store konsekvenser for dens effektivitet og endringsdyktighet.

Frivillighet innebærer for den enkelte deltaker å stille seg til disposisjon og utføre arbeid gratis. Denne solidaritets tanke, å gi (vederlagsfritt) etter evne og motta etter behov forklarer mye av den velstandøkning i sosial omsorg og velferd de nordiske land har opplevd de seneste to generasjoner. Det er likevel ikke verken logisk, hensiktsmessig eller rettferdig at store deler av befolkningen benytter mye av sin tidsressurs til å arbeide gratis innenfor planmessige og budsjetterte rammer i den tredje sektor, selv om det ofte skjer i det godes navn. Også i den sosiale sektor må amatørerne ledes profesjonelt, på samme måte som ansatte i profittorganisasjoner, slik at resultatene blir best mulige. Frivillige som er motiverte er mer effektive og dyktige og skaper bedre produkter og tjenester enn frivillige som er umotiverte. Men godt lederskap og godt medarbeiderskap har en pris, også i tredje sektor. Den ideelle sektor forvalter enorme samfunnsressurser, omsetter store verdier og dens bidrag til sosial og velferdsmessig behovstilfredsstillelse er av stor betydning samtidig som enkeltpersoner og organisasjoner i stadig større grad påberoper mangel på godt lederskap og effektiv ressursutnyttelse. Endringspotensialet i retning til mer entreprenørmessig drift og ressursutnyttelse i tredje sektor i de nordiske land er stort.

Den tredje sektor ivaretar ikke de frivilliges private eiendomsrett i forhold til deres uomtvistelige rett til opphav av ideer og aktiviteter og til å høste profitt ved suksess. Anerkjennelse for opphav til ideer som innebærer vellykket innovasjon virker sterkt motiverende, ikke bare på opphavsmannen men også på dennes eventuelle etterfølgere. Eiendomsretten til innovasjoner er en grunnleggende forutsetning for at vellykket innovasjon skal finne sted ettersom entreprenørskap alltid er en individuell handling og dets resultat et udelegelig hele (Schumpeter 1934/1978, Sandal 2003). Uten anerkjennelse og rettigheter til opphav av ideer og aktiviteter kan det ikke

forventes at ansatte og frivillige i tredje sektor kan innta rollen som endringsagenter og utføre sosialt entreprenørskap.

Tredje sektors rolle som endringsagent hemmes også av innbyrdes konkurranse mellom ulike grupper av aktører hvor stridigheter og sjalusi, regionale, ideologiske og andre strukturer kan forspille sjansene for å lykkes. Et typisk særtrekk ved den ideelle sektors prioriteringer av målgrupper for innsats er seleksjon på ikke demokratiske kriterier, både nasjonalt og internasjonalt, hvor risikoen for avhengighet, både for giver og mottaker er stor på grunn av den berettigelse som denne type vurderinger innbyr til. Vellykket entreprenørskap fører derimot til en ny konkurransesituasjon på markedet. Endringene som oppstår tilfølge av den sosiale innovasjon gjør at det ikke lenger er mulig å fortsette å tilby de samme aktivitetene til de samme mottakerne som tidligere; et nytt "pensum" blir innført. Konkurransforholdene mellom grupper av aktører i det statiske markedet avløses av et nytt konkurranseforhold; evnen til å klare omstillingsprosessen til den nye måte å løse problemene på. Revitaliseringen av den tredje sektor vil til en vesentlig del være avhengig av at sosiale entreprenører utenfor sektorens innskrenkninger kan være et insitament til endring.

Utvelgelse av satsingsområder for sosiale og velferdsmessige prioriteringer i den sosiale sektor baseres til en stor del på, dels å gjennomføre sosialpolitiske beslutninger, hvor det avgjørende er hjelp til å avverge akutte situasjoner og nød og ikke endring av de bakenforliggende årsaker til situasjonene, og dels på organisasjonenes egne preferanser eller på ren vilkårlighet.

J. Gregory Dees, adjunkt professor og fakultetsdirektør ved Center for the Advancement of Social Entrepreneurship ved Duke University's Fuqua School of Business og pioner som forsker i sosialt entreprenørskap, mener at den seneste tids interesse for sosialt entreprenørskap ikke er et tegn på at pendelen svinger fra myndighetene og tilbake til veldedighet, ettersom sosiale entreprenører ikke oppfatter seg selv som beskjefteget med almisser i tradisjonell betydning (Dees 2007). Veldedighet gir ingen permanent løsning på fattigdommen. Veldedigheten vedlikeholder fattigdommen ved å frata menneskene initiativet til å endre de grunnleggende forhold som er årsak til situasjonen. Samtidig kan givne opprettholde sin livsførsel uten for store bekymringer om sitt ansvar.

Dees hevder at sosialt entreprenørskap representerer et nytt skritt i den kontinuerlige revitalisering av den tredje sektor og står i et motsetningsforhold til den nå ca. ett hundre og femti år gamle oppkomst av nyreligiøse og sekulære veldedighetsinstitusjoner, profesjonelt drevet filantropiske stiftelser og etableringen av de nye hjelpeprofesjonene som f. eks. sosialt arbeid. Ledende sosiale entreprenører i dag er mer passende beskrevet som pragmatikere. De er villige til å benytte enhver form for legal forretningsførsel, innovativ og eksperimenterende, for å nå sine mål, og linjene mellom nonprofit og for profitt er stadig avtagende i takt med at sosiale entreprenører stadig finner nye måter å håndtere et sterkt økende antall sosiale spørsmål på.

Dees påpeker at sosiale entreprenører er aktører som på en komfortabel måte beveger seg på kryss av sektorgrensene i jakten på de beste metoder å oppnå vedvarende

utvikling på. Han finner, etter å ha studert denne aktivitet i mer enn ett tiår, at han er overbevist om at sosiale entreprenører som opererer utenfor rammene av myndighetenes innskrenkninger, på en signifikant måte forøker vår evne til å finne og implementere effektive løsninger på sosiale problemer. Det er derfor av største betydning å ta sosialt entreprenørskap på alvor, noe en grundig undersøkelse av de faktiske forhold som denne type antagelse representerer og er bygger på, vil kunne synliggjøre.

Sosialt entreprenørskap har blitt et populært begrep i Norden, men det dekker ikke alle former for sosiale handlinger. Sosialt entreprenørskap er ikke outsourcing, privatisering av offentlig virksomhet, konkurranseutsetting, frivillighetsarbeid, arbeidsmarkedspolitiske tiltak, veldedighet, gründervirksomhet eller noen form for utnyttelse av svakere grupper eller individers livssituasjon på vegne av sosialpolitiske mål eller for egen vinnings skyld (Sandal 2007). Begrepene sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon vil her få en nærmere forklaring.

### **SOSIALT ENTREPRENØRSKAP**

Sosialt entreprenørskap er en spesiell type ledelse som har til hensikt å drive en produksjonsfunksjon på en slik måte at det blir øket verdi for alle interessenter som inngår i funksjonen (Sandal 2004). Hovedhensikten med det sosiale entreprenørskap er å gjøre verden til et bedre sted for mennesker. Denne endringsprosess utføres av det enkelte individ som betegnes som sosialentreprenør.

Denne måten å definere sosialt entreprenørskap og sosial entreprenør på er i samsvar med Jean Babtiste Say – Joseph A. Schumpeter tradisjonen, som vektlegger individets rolle som endringsagent i det sosiale system<sup>2</sup>. Det er ikke nødvendig med noen form for tilrettelegging fra myndighetenes side for at entreprenørskap skal bli vellykket fordi mulighetene til endring alltid finnes latent i markedet (Schumpeter 1934/1978). Det er individets genuine måte å takle situasjonen på som blir avgjørende for aktivitetens utfall. Sosialentreprenøren tar egne avgjørelser og ingen sentral myndighet kan styre verken retningen eller kapitalen i den frie innovasjonsprosess.

Forståelsen av sosialt entreprenørskap bygger på den lange tradisjon og forskning om forretingsentreprenøren i den europeiske teoritradisjon og beskriver en mentalitet og atferd som i sin natur passer inn i alle sammenhenger som forklarende faktor til økonomisk og sosiale utvikling. Sosiale entreprenører blir derfor å forstå som en variant innenfor arten entreprenører.

### **SOSIAL INNOVASJON**

Sosialt entreprenørskap innebærer å ta kontroll over den sosiale endringsprosess ved å utføre innovasjon. Vi kan definere sosial innovasjon på følgende måte: Sosial innovasjon betegner den prosess hvor et enkeltstående individ fatter frie og selvstendige beslutninger vedrørende kombinasjon og bruk av produksjonsfaktorene i den hensikt å lansere en sosial tjeneste som bedrer tilværelsen for mennesker og

som ikke tidligere har vært på markedet. Resultatet er økt sosial verdi. Den sosiale entreprenør handler med stor grad av risiko og med sitt gode navn og rykte i pant. Skulle aktiviteten bli mislykket, taper den sosiale entreprenør tillitten i markedet og sin troverdighet som sosial agent.

### **BEHOVET FOR SAMSPILL**

Næringslivets entreprenører danner ingen egen sosial klasse og utvikler heller ingen felles kultur slik arbeider, funksjonærer og kapitalister gjør (Schumpeter 1934/1978). Entreprenøriell handling i næringslivet – å bringe produksjonsfunksjonen fra et statisk nivå til et nytt og høyere teknologisk statisk nivå – krever en person med "tyngde" og spesiell kunnskap og er alltid en individuell og temporær handling. Selv om entreprenørprosessen kan ta lang tid, er rollen som entreprenør ikke en vedvarende situasjon. Når endring har funnet sted (dvs. ved entreprenørprofittens opphør) er også rollen som entreprenør avsluttet. Dette står i motsetning til lønnsarbeid, som må oppfattes som en permanent kilde til inntekt og en vedvarende tilstand. En entreprenør kan finansiere sin nye aktivitet med egenkapital, opptjent ved tidligere vellykket næringsvirksomhet. Det vanlige er likevel at forretningsentreprenørene må søke finansiering for sine prosjekter i finans- og kapitalmarkedet hvor utvelgelsesprosessen vil være gunstig for den entreprenør alene som har tillitt knyttet til sitt gode navn og rykte eller til den som kan vise til tidligere vellykket entreprenørskap hvor entreprisen viste seg å være bærekraftig. Denne naturlige seleksjon kullkaster de entreprenører som ikke er kreative. Som vist i Schumpeter (1934/1978) er fremgangsrike entreprenører kjennetegnet av evnen til å vise vilje og utføre handling, ikke av intellekt eller sin evne til å fremsette originale ideer.

For de ledende sosiale entreprenører kan behovet for organisering og sosial kontakt mellom aktørene derimot være av stor betydning. Ledende sosiale entreprenører retter sin oppmerksomhet mot og fokuserer sin kreativitet og anstrengelser på å utføre sosial innovasjon. I motsetning til vellykket innovasjon i næringslivet, som alltid vil gi en entreprenørprofitt, vil vellykket sosial innovasjon ikke alltid gi en tilsvarende økonomisk avkastning som sosialentreprenøren kan nyte godt av. Forutsetningene for finansiering av de to respektive entreprenørprosesser er divergerende. Næringslivets entreprenører tilbakebetaler fremmedkapitalen og renter gjennom den løpende omsetning, de ledende sosiale entreprenører kan i nevnte tilfeller ikke tilbakebetale på grunn av at aktiviteten ikke omfattes av noen form for økonomisk inntjening. For at ledende sosiale entreprenører skal kunne finansiere sine entrepriser og fortsatt være uavhengige, kan frie og fleksible stipendier være en løsning. Å gi denne type stipendier er en funksjon tilsvarende bankens funksjon når denne tildeler risiko lån til forretningsentreprenører. I begge tilfeller er det entreprenørens omdømme som ligger til grunn for finansieringen snarere enn selve ideen som skal iverksettes.

Utvelgelse og global integrasjon mellom sosiale entreprenører er virkeområder hvor behov for samspill mellom aktørene kan være av betydning. De fleste mennesker



har ideer, men bare ett fåtall sosiale entreprenører lykkes med å skape endring i det sosiale system. Et vellykket samspill mellom sosiale entreprenører krever utvelgelse basert på personenes egenskaper, spesielt evnen til å lykkes med sine entrepriser og etisk karakterdanning, fremfor originaliteten ved de fremsatte ideer. Denne utvelgelsesprosessen er i seg en sosial innovasjon og vil derfor kunne tas hånd om av sosiale entreprenører. Mange sosiale problemer er av global art samtidig som global tenkning og problemløsning kan gi store fordeler. Samspill mellom sosiale entreprenører på globalt nivå vil stimulere dynamikken i den sosiale sektor og tiltrekke stadig flere kreative mennesker til endringsprosessen, både lokalt og globalt. Det viktigste kriterium for sosialt entreprenørskap er likevel ikke samspillet eller utvelgelsen av og mellom de sosiale entreprenører, men den enkeltes evne til på egenhånd å utføre nye kombinasjoner slik at vellykket entreprenørskap oppstår.

De to påfølgende caser viser eksempler på hvordan samspillproblematikken og individuelt engasjement i det sosiale entreprenørskap kan håndteres globalt, regionalt og nasjonalt.

#### **ASHOKA – ET GLOBALT NETTVERK FOR LEDENDE SOSIALE ENTREPRENØRER**

I 1980 grunnla Bill Drayton, som selv betegner seg som en ledende sosial entreprenør, Ashoka – innovators for the public (Ashoka), et globalt nettverk for ledende sosiale entreprenører (Sandal 2007). Ashoka mener selv å være mer enn en organisasjon som fokuserer på sosialt entreprenørskap. Ashoka tilbyr et nettverk av kollegaer, næringslivspartnere og Fellows som arbeider sammen for å finne innovative og effektive løsninger som leder til sosial endring. Gjensidig inspirasjon og støtte blant Ashokas mange impliserte på alle nivåer i fellesskapet bidrar sannsynligvis til at hver enkelt kan utrette mer enn hva man kunne anta var mulig for den enkelte på egenhånd. Ashoka ønsker også å være en plattform for individuelle entreprenører i deres anstrengelser med å utføre endring på lokalt nivå.

Ashoka organiserer i dag 1900 ledende sosiale entreprenører i mer enn 60 land. Ledende sosiale entreprenører tilsluttet Ashoka arbeider for å endre samfunnet på en konstruktiv måte slik at den sosiale sektor kan bli mer produktiv, entreprenøriell og globalt integrert. Aktivitetsområdene er gruppert i seks brede kategorier: lokal-samfunnet, økonomisk utvikling, miljø og sikkerhet, helse, menneskerettigheter og utdanning/ungdomsutvikling. Ashoka tilbyr et organisatorisk rammeverk basert på samarbeid og finansiering slik at nye kombinasjoner, som fører til grunnleggende sosiale endringer, oppstår på områder hvor individuelle sosiale entreprenører alene ikke klarer oppgavene ved å implementere de nye genuine ideer.

Ashoka er organisert som en stiftelse og finansieres gjennom egne fonds og ved donasjon fra næringsliv og privatpersoner. Støtte fra privatpersoner i form av praktisk og direkte deltakelse i Ashokas mange gjøremål er også en betydelig ressurskilde. Fremgangsrike mennesker i næringslivet som deler Ashokas oppfatninger, at entreprenører er den viktigste drivkraft for økonomisk og sosial utvikling, kan delta gjen-

nom engasjement i det globale og nylig introduserte Ashoka Support Network (ASN). ASN medlemmer engasjerer seg på ulike vis i det praktiske og finansielle arbeid, blant annet ved å gi økonomiske bidrag over et minimum av tre år, dele kunnskaper, erfaringer og nettverk, deltagelse i globalt fellesskap med likesinnede forretnings og sosiale entreprenører eller ved å utvikle nye og genuine muligheter for risikofilantropi. ASN deltakelse er uttrykk for sosialt entreprenørskap i form av næringslivets suksessrike personers delaktighet og engasjement ved å gi noe tilbake til samfunnet (en type entreprenører som kan betegnes "velgjørere").

Ashoka er på konstant søken etter nye ledende sosiale entreprenører verden over, men for å bli en Ashoka Fellow, kreves det av kandidaten å bestå utvelgelsesprøven. I vurderingen av kandidater benytter Ashoka en fem trinns utvelgelsesprosess bestående av en innledende knock-out test og deretter fire kriterier: kreativitet, entreprenøriell kvalitet, ideens sosiale potensial og etisk karakter. Utvelgelsen tar ikke hensyn til faktorer som alder, kjønn, utdanning, sosialklasse, etnisitet eller andre tilsvarende barrierer som skiller mennesker. Derimot vil enhver befatning med vold, alle former for diskriminering, partisanpolitisk lederskap, eller medlemskap i noe parti som har fremmet vold, diskriminering eller totalitarisme, gjøre kandidaten uskikket til utvelgelse eller fortsatt medlemskap. Ashoka vil knytte til seg personer som har startet og ledet egen virksomhet, eller på en signifikant måte har endret driften i en eksisterende institusjon, firma, mediebedrift eller i en offentlig organisasjon. Viljen til å ta risiko regnes i Ashoka som en forutsetning for deltakelse i organisasjonen og uviljen mot å gi seg før resultatet er fortreffelig er et nødvendig aktivum. Ashoka fortrekker å arbeide med mennesker som har en personlig bakgrunn basert på entreprenørskap kombinert med handlekraft og vilje til å satse på sosial endring.

Ashoka er foreløpig ikke representert i de nordiske land med egen organisasjon bestående av styre og faste representanter. Ashoka organiserer paneler hvor potensielle nye medlemmer møtes for å lære Ashokas filosofi, organisasjon og hverandre å kjenne og for, på et innledende nivå, å diskutere og vurderer potensialet for sosialt entreprenørskap i det angjeldende geografiske område. I mars 2008 arrangerte Ashoka et panel i Stockholm for innledende diskusjoner om relevante forhold i tilknytning til sosialt entreprenørskap i de nordiske land, hvor jeg selv deltok.

### **EN NORDISK CASE**

Ashoka søker å ta opp i sin organisasjon medlemmer som er kreative, kollegiale, etiske, empatiske og som inspireres av utfordringer. I de nordiske land har Ashoka inntil videre bare et medlem; Orri Vigfussen på Island, virksom innenfor kategorien miljø (bevaring og vern). Han ble valgt til "Ashoka member" i 2004. Ashoka "medlem" er toppbetegnelsen på sosiale entreprenører innenfor Ashokas organisasjon og innebærer at personen allerede har satt viktige spor etter seg i historien. Ashoka medlemmer behøver ikke stipend, men bidrar til, og nyter godt av fordelene ved Ashokas globale nettverk (Leading social entrepreneurs 2006).

I 1989 tok Orri Vigfussen initiativ til å bevare den atlantiske villaksen. Han foreslo da at sivile grupper i alle områder rundt Nord Atlanten skulle henvende seg til sine respektive regjeringer og til fiskeri industrien med et program for å redde både den sterkt reduserte fiskebestanden og fiskerne som var avhengige av villaksen (Leading social entrepreneurs 2006: 217 – 219).

Planen gikk ut på å kjøpe ut fiskerettigheter, stabilisere laksebestanden og etablere laksen som en verdifull ressurs hvis beskyttelse ville bringe inntekter til kyst- og landområdene. Det neste skrittet ville være å utvikle lokale økonomiske insitament ved å gjøre villaksen til en lukrativ naturressurs gjennom aktiviteter som (gjennbruks-) sportsfiske, relatert turisme og varemerking av lokale lakseprodukter. Som et nyttig redskap for å nå målsetningene grunnla Vigfussen stiftelsen North Atlantic Salmon Fund (NASF). Han antok at beskyttelsen av den atlantiske villaksen ville kreve et internasjonalt ledet program for å få markedskreftene til å arbeid for, snarere enn mot, vern av villaksen.

Orri Vigfussens bakgrunn passer inn i profilen for ledende sosiale entreprenører. Hans foreldre kom fra fattige kår på Island, men deres situasjon endret seg da regionen de bodde i ble et senter for fangst, foredling og eksport av sild (Leading social entrepreneurs 2006: 218). Hans far fikk etter hvert fremgang og ble relativt rik under oppgangtidene som fulgte med den store forekomsten av sild på Island. Overfiske satte imidlertid en effektiv stopper for den fortsatte ekspansjonen. Vigfussen begynte å arbeide i familieforetaket allerede som tiåring og startet etter hvert flere egne foretak for å teste ut sine entreprenørferdigheter. Han studerte internasjonal handel i London og startet Islands første Toyota bilimport, noe som ga ham praktisk internasjonal handelserfaring. Senere hjalp han til med, under en periode som strakk seg over flere år, å etablere småindustri og næringer i lokalsamfunnene på Island med produksjon og eksport av ullgensere. På det tidspunktet han etablerte NASF hadde han fått en allsidig og positiv erfaring. Han var blitt en fremgangsrik næringslivs-mann med innsikt, kunnskaper og holdinger i tilknytting til fiskeri generelt og til villaksens situasjon spesielt.

Resultatene så langt tyder på at innovasjonene har vært meget vellykkete. I og med at Orri Vigfussen under 1990 tallet klarte å få fjernet nesten alle laksegarn i Atlanteren, basert på strategiske oppkjøp og politiske reformer, har situasjonen for villaksebestanden blitt vesentlig bedret (Leading social entrepreneurs 2006: 218). Suksessen ved bevaringsinnsatsen, som nå viser seg ved en stadig voksende villaksebestand overalt i de nord atlantiske elver, åpner for det neste skritt i utvikling; å skape nye lokale økonomiske insitament. En fisk til salgs på markedet ville kunne gi fiskeren US \$ 25, mens den samme fisken levende i elvene gir hundrevis av dollar i form av nye og alternative næringer knyttet til sport, fritid, turisme og naturopplevelser etc. Stiftelsens representanter på Irland anslår at den årlige omsetning der basert på sportsfiske av villaks nå tilsvarer £ 80 millioner mens kommersielt nettfiske akkumulerer £ 2 millioner pr år. Orri Vigfussen hevder at mennesker og laks kan skape en bærekraftig utvikling ved kooperative forhold, basert på helse for begge arter.

Orri Vigfussen presenterte sin stiftelse og sine innovasjoner for Ashoka panelet i Stockholm i mars 2008 hvor nordiske interessenter kunne ta del av hans informasjon og entusiasme.

### **DEN SENESTE TIDS AKTIVITETER I NORDEN**

Øresund Entrepreneurship Academy i Lund bidrar med hjelp til Roskilde Universitetscenter (RUC) med å utvikle et prosjekt om sosialt entreprenørskap på tvers av Øresund, og bevilget høsten 2007 kr. 300.000 som prosjektmidler til støtte for utvikling og gjennomføring av prosjektet<sup>3</sup>. Prosjektet er et nettverkssamarbeid mellom Center for Socialt Entreprenørskab (CSE) ved RUC, Lunds universitet (LU) og Malmø Högskola (MaH) og målet er å styrke de studerendes kompetanser innenfor sosialt entreprenørskap på et utvalg av utdannelse, altså ikke utelukkende innenfor de "sosiale utdannelse". For å støtte de lærerkrefter som har interesse av å utvikle kurs og andre undervisningsaktiviteter som understøtter sosialt entreprenørskap, vil det innenfor rammene av prosjektet bli utviklet og tilbydd en særlig master-class for undervisere på hver av de deltagende utdanningsinstitusjoner, samt en større felles avsluttende master-class som holdes på CSE ved RUC. Formålet er å gi inspirasjon og kunnskaper til selv å utvikle og tilby kurs som har en praktisk orientert og problem-løsende dimensjon. Med andre ord, undervisning som gir de studerende og lærere innovative og entreprenørielle kompetanser, men hvor det ikke utelukkende handler om teknisk eller forretningsmessig økonomisk innovasjon eller entreprenørskap, men hvor det sosiale, kulturelle og samfunnsmessige aspekt står i sentrum.

Den 7. november 2007 arrangerte Center for Social Entreprenørskab ved RUC "første årlige konferanse Socialt Entreprenørskab 2007" på initiativ av instituttleder Lars Hulgård. Dette var den første årlige nasjonale konferanse om sosialt entreprenørskap i Danmark. I invitasjonen til konferansen gjøres det rede for bakgrunnen og hensikten med arrangementet<sup>4</sup>:

Bakgrunnen både for senteret og konferansen er det oppbrudd som har funnet sted i velferdsstaten, både i Danmark og i andre europeiske land. Et oppbrudd som dels setter det sivile samfunn inn i sentrum av velferdsstatenes utvikling, dels bidrar til en høyere grad av individuell og lokal ansvarlighet.

Konferansen hadde til formål, dels å tegne et bilde over det sosiale entreprenørskap både nasjonalt og internasjonalt, og dels belyse og debattere nødvendigheten av kompetanseløft i organisasjoner som arbeider med sosiale utviklingsmekanismer. Konferansen ble åpnet med en rekke korte opplegg som belyste sosialt entreprenørskap som en av de metoder velferdssamfunnet kan benytte i de følgende års fornyelsesprosesser. Konferansen ga mulighet for å møte og nettverksbygge med ledende nasjonale og internasjonale eksperter. Det var lagt opp til en "speakers-lunch" hvor konferansens foredragsholdere og paneldeltakere var vertskap i et forum for uformelle

samtaler og erfaringsutvekslinger. Dagen ga også en rik anledning til å møte kollegaer og ressurspersoner innenfor fagområdet.

Vårsemesteret 2008 etablerte Institut for Psykologi og Utdanningsforskning på RUC en master utdanning i sosialt entreprenørskap på CSE. Utdannelsen henvender seg primært til personer innenfor sosial innovasjon og som er involvert i strategiske og planleggende lærings- og utviklingsaktiviteter i det sivile samfunn. Masterutdannelsen i sosialt entreprenørskap kvalifiserer til å lede nye former for sosialt arbeid hvor andre aktører enn formelt utdannede og offentlig ansatte fagpersoner påtar seg et ansvar. Utdannelsen omfatter en rekke relevante fagområder som: sosial innovasjon, institusjonell og organisatorisk forandring, demokrati og governance, nettverk og partnerskap, innovasjonsledelse og evaluering forskning og formidling. Masterutdannelsen utgjør ett studieår tilsvarende 60 ECTS-poeng og går på deltid over to år.

Vårsemesteret 2008 startet universitetet i Oslo (UiO) ved Senter for Entreprenørskap et studieprogram om sosialt entreprenørskap<sup>5</sup>. Studiet gir 30 ECTS-poeng på masternivå og forutsetter minst bachelor grad for deltakelse. Det var fire deltakere på første kull og foruten å gå igjennom studieopplegget ved UiO har de gjennomført et studieopphold i Cape Town i perioden juni til august 2008. Her har de fulgt deltidsstudier ved WITS Business School og i tillegg jobbet med sosialt entreprenørskap i prosjekter tilknyttet sosiale bedrifter eller sosiale organisasjoner i Sør Afrika. Etter endt studieopphold ble studiet ved hjemkomst avsluttet med skriftlig rapport. Ifølge førstekonsulent Mari Sava Svalastog, programansvarlig ved Senter for Entreprenørskap ved UiO er deltakerne etter endt studiekurs motiverte til å starte egne prosjekt eller ta videre studier.

Erfaringene etter gjennomføringen av studieprogrammet med det første kull i sosialt entreprenørskap har vært svært positive, ifølge Mari Sava Svalastog, og Senter for Entreprenørskap ved UiO vil øke studiekapasiteten for året 2009 til 20 studieplasser. I tillegg vil studieprogrammets teoretiske del bli utvidet.

Eline Synneva Lorentzen Ingstad er stipendiat og doktorand i sosialt entreprenørskap ved Senter for Entreprenørskap ved UiO<sup>6</sup>. Utgangspunktet for doktorgradsarbeidet er tredelt. Hun vil analysere sosialt entreprenørskap i en norsk kontekst; velferdsstaten sett i forhold til internasjonale trender og forhold. Hun viser til at Norge har glimrende historiske eksempler på hvordan norske sosiale entreprenører har bygget institusjoner vi i dag tar som selvfølgelig fordi ansvaret er tatt over av staten. Skalerbarhet og bærekraft er et annet fokusområde, hvor studiet av sosiale entreprenører, hvis ideer og løsninger fører til systemendringer og hvor deres forutsetninger for endring ligger til grunn som analysekriterium, står sentralt. Et tredje forskningsområde er analyse av samarbeid mellom næringsliv, bedrifter, investorer etc. og sosiale entreprenører for å vise hvordan kompetansen fra kommersiell forretningsdrift kan brukes til å oppnå andre typer mål, for eksempel mål av sosial karakter. Eline er motivert til å skrive om sosialt entreprenørskap først og fremst på bakgrunn av at hun mener temaet er svært engasjerende og viktig og at det fortjener mer oppmerksomhet også i Norge. Hun understreker at hun alltid har vært opptatt av

og ønsket å jobbe mer i retning av det hun mener er viktigst, nemlig miljø og bedre vilkår for de svakeste i samfunnet og de fattigste i verden. Sosialt entreprenørskap kombinerer begge disse områdene og hun ønsker å bidra både i praksis og gjennom doktorgraden. Målet med hennes doktorgradsarbeid er således todelt, for det første ønsker hun at det hun gjør skal komme til praktisk nytte for andre sosiale entreprenører, og i tillegg er det viktig å bygge opp en kunnskapsbase om feltet, noe som er vesentlig for utviklingen av fagområdet i Norge.

Chris André Lorentzen Brasøygård og Alexander Read har begge tatt bachelor graden 2008 ved Kaospilotstudiet i Oslo og tilhører team 1 Norge. De har skrevet felles bachelor oppgave med tittel *Sosialt entreprenørskap i små og mellomstore bedrifter i Norge*. Chris André og Alexander hevder selv at de er sosiale entreprenører. De etablerte STRIKK DA<sup>7</sup>, en konsulentbedrift som hjelper andre bedrifter med å tenke og handle som sosiale entreprenører. Forretningsprinsippet er "å utgjøre en forskjell", hvor bærekraftige løsninger innen miljø, klima og nyskaping står sentralt. De arbeider for tiden med å utvikle en sosial entreprenørskapsguide for små og mellomstore bedrifter og har i tillegg til hensikt å opprette en stiftelse, SosInc, som skal være en sosial inkubator for sosiale entreprenører. Alexander understreker at STRIKK DA er en grasrotbedrift som har vokst på bakgrunn av deres egen standhaftighet og motivasjon, hvor kapital og investorer ikke har hatt noen rolle. Risikoen for fallitt er høy, men gjennom samspill med dyktige mennesker basert på gjensidighet ved råd, hjelp, innspill og læring har utviklingsløpet vært særdeles lærerikt og morsomt. Alexander viser til at den viktigste læring som entreprenør er at sier du til deg selv at du får det til, så får du det til.

Madeleine Holbye har tatt bachelor graden 2008 ved Kaospilotene i Oslo og tilhører team 1 Norge. Hun har skrevet bachelor oppgave med tittel *Vis Vei; Med grobunn i skolen ser vi fremtidens ledere*. Hun ser på seg selv som en sosial entreprenør og arbeider på eget initiativ med å finne innovative løsninger på et viktig samfunnsproblem: å snu den negative trenden norsk skole opplever i våre dager. Madeleine refererer til at "velferdsstaten er død" i den betydning at staten ved det politiske system, byråkratiet og den offentlige skole ikke klarer å løse problemet. Vis Vei konseptet skal håndtere utfordringene i utdannelsessystemet ved å trene de dyktigste og best egnede studenter fra høyskoler og universiteter til å arbeide som velfungerende og inspirerende lærere. Madeleine understreker at konseptet Vis Vei bygger på å skape vinn – vinn situasjoner selv om det for henne i rollen som sosial entreprenør er en nonprofit aktivitet. Etter ett års intensivt arbeid med prosjektet har hun erfart at interessen er stor, både hos lokale myndigheter og i ledende kunnskapsbedrifter og konsulentfirmaer, men ingen er villige til å påta seg finansiering og risiko og heller ikke vil det offentlige gi stipend til utvikling og drift av prosjektet. Fortsatt virksomhet som sosial entreprenør i Vis Vei vil for Madeleines vedkommende være avhengig av frie stipendier inntil konseptet blir etablert.

Marte Strandskogen og Henriette Skretteberg har begge tatt bachelor graden 2008 ved Kaospilotstudiet i Oslo og tilhører team 1 Norge. De har skrevet felles bachelor

oppgave med tittel *Hvorfor er det viktig for en endringsleder å bruke humor?* De ser på seg selv som sosiale entreprenører fordi de likestiller sitt sosiale engasjement med bedriftens inntjening, men benytter ikke dette begrepet i markedskommunikasjonen. De startet konsulentfirmaet DRIV DA<sup>8</sup>, og tilbyr utviklingsprosjekter innenfor samspill og samfunnsansvar.

Marte Strandskogen understreker at det er like viktig for DRIV DA å tjene penger som det er å gjøre gode ting i samfunnet. Hun påpeker at de har et bevisst forhold til de etiske verdier i egne prosesser og ønsker å fremstå som gode forbilder på dette området og at det er en nødvendig forutsetning for å kunne jobbe med etikk og samfunnsansvar i andres bedrifter, organisasjoner og i forhold til myndigheter. De har begge måttet ta opp private lån for å finansiere virksomheten i startfasen, men vurderer offentlig støtte eller støtte fra ulike fonds og legater og prosjektinntjening. Potensialet for forretningsmuligheter i fremtiden er stort og de ser for seg å kunne jobbe med sosiale prosjekter for bedrifter som ønsker å bli mer samfunnsansvarlige slik at de kan bidra til å bedre samfunnet gjennom sitt arbeid, legge til rette for dialog mellom grupper som ellers står i konflikt til hverandre (f.eks. politiet, vektere og narkomane) og bidra til innovativ interaksjon mellom det offentlig, det private og 3. sektor.

## AVSLUTNING

Lærdommene om sosialt entreprenørskap i et nordisk perspektiv er mangfoldige.

På bakgrunn av de problemområder som her er diskutert utfra anvendt teori kan vi trekke noen konklusjoner.

Velferdsmodellen i de nordiske land har vært normdannende for produksjon, kontroll og fordeling av sosiale velferdsgoder. Den stadig voksende etterspørsel etter omsorgsgoder har ført til en avregulering av offentlig virksomhet til fordel for næringsliv og tredje sektor. Forretningsmessig entreprenørskap har potensial til å endre de sosiale og politiske forutsetninger for produksjon og fordeling av sosiale goder og derved styrke demokratiet gjennom økt rettferdighet og minsket avhengighet. Sosialt entreprenørskap i næringslivet representerer aktiviteter som går utover grensene for statisk produksjon av sosiale tjenester og filantropi i form av veldedighet. Sosialt entreprenørskap endrer konkurranseforutsetningene og slår ut de aktører som ikke har evne til omstilling. Tredje sektor representerer et demokratisk potensial i form av bred medvirkning i det sosiale entreprenørskap forutsatt at rammebetingelsene endres. Myndighetene må gi støtte til sosialt entreprenørskap i tredje sektor blant annet gjennom en hensiktsmessig politikk slik at den private eiendomsrett også ivaretas i forhold til sosiale entreprenører og deres rett til opphav av ideer, aktiviteter og til å kunne tjene profitt ved suksess.

Ved finansiering av sosiale entrepriser, være seg lån eller stipend, er det entreprenørens omdømme, dvs. vedkommendes forutsetninger for å utføre innovasjon, som må vurderes fremfor vurdering av selve ideen. Det er nødvendig å gi frie stipendier

til sosiale entreprenører som er engasjert i prosjekter og aktiviteter som ikke har potensialet til økonomisk inntjening

Sosiale entreprenører er en variant innenfor arten entreprenører, og vellykket entreprenørskap er den viktigste drivkraft til økonomisk og sosiale utvikling.

Organisering og sosial kontakt mellom aktørene i det sosiale entreprenørskap kan være av stor betydning. Ashoka innovators for the public tilbyr et globalt nettverk for ledende sosiale entreprenører hvor opptakelse til medlemskap forutsetter godkjent evaluering basert på en rekke utvalgsriterier, hvor kravet om tidligere vellykket forretningsdrift og etisk karakterdanning står sentralt. Orri Vigfussen er den første, og inntil videre den eneste, Ashoka medlem i Norden. De resultater som hans sosiale entreprenørskap har oppnådd så langt viser at sosial innovasjon kan ha potensial til å bedre tilværelsen for mennesker. Ashoka søker stadig etter nye ledende sosiale entreprenører og ser de nordiske land som et aktuelt område for intensivt innsats.

I Norden har det den seneste tid vært en meget sterkt tiltagende interesse for sosialt entreprenørskap, både innenfor akademia og i praksisfeltet. Lærdommer og erfaringer som formidles i den internasjonale litteratur på området viser seg å ha stor gyldighet også på nordiske forhold. Det kan derfor ikke med rette hevdes at Norden er så annerledes at kunnskaper basert på visjoner, entrepriser og resultater frembåret av internasjonalt anerkjente foregangskvinner og menn i det sosiale entreprenørskap ikke også med fordel kan anvendes under nordiske forhold.

Når uavhengige individer utfører vellykket sosial innovasjon bidrar de til å utvikle samfunnet og bedre tilværelsen for mennesker.

## LITTERATUR

Ashoka innovators for the public (2006) *Leading Social Entrepreneurs*. Arlington. Ashoka.

Dees, J. Gregory (2007) "Taking Social Entrepreneurship Seriously". *Society* vol. 44 nr 3 s. 24 – 31.

Ellis, Tania (2007) *De nye pionerer. Om sosiale innovatører, der skaber vækst, verdi og en bedre verden*. Jyllands-Postens Forlag

Gustafsson, Jonas (2007) "Filantreprenörer i ropet". *Entrè* nr 1.

Hulgård, Lars (2007) *Sosiale entreprenører. En kritisk innføring*. København K: Hans Reitzels Forlag.

Lorentzen, Håkon (2007) *Moraldannende kretsløp. Stat, samfunn og sivilt engasjement*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Sandal, Jan-U. (2003) *Jakten på Entreprenøren*. Stockholm: Almquist & Wiksell International.

Sandal, Jan-U. (2004) Sosialt Entreprenørskap. *Lund Papers in Economic History*. No 96, 2004.

Sandal, Jan-U. (2007) *Sosial-entreprenøren – agent med rett til å endre*. Oslo: Kolofon Forlag as.



Schumpeter, Joseph (1934/1978) *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.

Yunus, Mohammad (2008) *En värld utan fattigdom*. Stockholm: BookHouse Publishing AB.

#### LINKER

[www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

[www.caseatduke.org](http://www.caseatduke.org)

[www.driv.as](http://www.driv.as)

[www.janusandal.no](http://www.janusandal.no)

[www.mothercourage.no](http://www.mothercourage.no)

[www.schwabfound.org](http://www.schwabfound.org)

[www.sfe.uio.no](http://www.sfe.uio.no)

[www.skollfoundation.org](http://www.skollfoundation.org)

[www.socialt-entreprenørskab.dk](http://www.socialt-entreprenørskab.dk)

[www.strikk.org](http://www.strikk.org)

[www.taniaellis.dk](http://www.taniaellis.dk)

[www.uia.no/entreprenørskab](http://www.uia.no/entreprenørskab)

#### NOTER

1. Se f. eks. Gustafsson, Jonas (2007) "Filantropenører i ropet". *Entrè* nr 1.
2. Se f. eks. Sandal, Jan-U. (2003) *Jakten på Entreprenøren*. Almquist & Wiksell International.
3. Kildematerialet til dette avsnitt er i all vesentlighet eget arkivmateriale basert på min delaktighet i prosjektet samt samtaler med prosjektets administrator Lise Bisballe.
4. Invitasjonsbrosjyre, Center for Socialt Entreprenørskab, Roskilde Universitetssenter, kopicentralen, august 2007, artikkelforfatterens egen oversettelse.
5. Studieprogrammet fikk presseomtale i forbindelse med oppstart, se f. eks. Ukeavisen ledelse 30. november 2007 Penum: Sosial forretningsdrift, Ragnhild Andersen og Dagens Næringsliv 23/24 februar 2008, markedssozialistene av Anders Gjesvik.
6. Eline Synneva Lorentzen Ingstad er landets første doktorand i sosialt entreprenørskab.
7. STRIKK DA ble stiftet 2008-02-22 og er registrert i Enhetsregisteret.
8. DRIV DA ble stiftet 2008-01-28 og er registrert i Enhetsregisteret.

Jan-U. Sandal, Fil. Dr.

E-Mail: [jan-u.sandal@c2i.net](mailto:jan-u.sandal@c2i.net)



# PROBABLY THE BEST HOOD IN TOWN

## INTERVIEW MED FORMAND FOR CSE ADVISORY BOARD LARS HOLTEN PETERSEN

### THOMAS HYE-KNUDSEN

*Godt 150 år efter at Carlsberg indtog Valby, er det ved at være tid til sidste omgang. I slutningen af 2008 flytter den kommercielle del af ølproduktionen til Fredericia. Ansvar for, hvad der skal ske med det 320.000 kvadratmeter store område, er lagt i hænderne på en ingeniør. Han har en drøm om at skabe en CO2-neutral og bæredygtig bydel, hvor økonomien, miljøet og det sociale udgør de tre bundlinjer. Som direktør i Carlsberg Ejendomme repræsenterer Lars Holten Petersen ejeren, men han er overbevist om, at det ambitiøse projekt kun kan lykkes, hvis det offentlige og bydelens nuværende og kommende indbyggere kraftigt involveres i skabelsesprocessen.*

Lars Holten Petersen skal brygge en by i byen, som han har en idé om, men hvordan den ender med at komme til at smage, ved han først om 10-15 år. På den måde er han lidt i samme båd som brygger Jacobsen. Han vidste heller ikke selv, hvad han egentlig var i færd med, men ud over den ekstremt seriøse ølbrygningsambition var han også meget engageret i samfundet. Han ville med ingredienser som gammeldags købmandskab og socialt entreprenørskab genere rigdom og bedre livsbetingelser.

Ud over bryggerivirksomheden var den gamle brygger Jacobsen, og senere sønnen Carl, optaget af kontant at støtte henholdsvis naturvidenskab og kunst og kultur.

I starten var det en meget patriarkalsk drevet virksomhed, hvor de ansatte skulle bede om tilladelse af bryggeren, hvis de ville giftes. Han indrettede et par kollegier, hvor medarbejderne dels kunne bo, men som også var med til at sikre, at han altid vidste, hvor han havde dem. Det var i industrialiseringens vugge, hvor det var legitimt at have en alkoholpolitik, som gav medarbejderne på Carlsberg tilladelse til at indtage 12 genstande (4 liter) pr. dag. Bryggeren tog sig af sine medarbejdere, som var de hans egne børn. I dag er *børnene* spredt for alle vinde. Kun 5 pct. af virksomhedens volumen produceres i Danmark. Resten er fordelt på bryggerier i 94 andre lande. Bryggeren og hans søn Carl nåede ikke at opleve, hvad der siden skete, og det var tæt på, at det traditionsrige firma med base i Valby heller ikke selv nåede at komme med på ølvognen, da den kolde krigs afslutning indvarslede nye tider, og senere da kampen om de internationale ølmarkeder og globaliseringen for alvor tog fart i slutningen af 1990'erne.

## GLOBALT UDSYN

Carlsberg skaffede sig af med de aktiver, som ikke direkte havde noget med ølbrygningen at gøre. En dominerende aktiepost i TIVOLI blev solgt, og den danske presse og befolkning var i oprør, fordi der var overhængende risiko for, at TIVOLI ikke længere skulle forblive på danske hænder. Foreningen 'Bevar Tivoli Dansk' kunne imidlertid nedlægge sig selv, da Carlsberg fravalgte de 10 udenlandske tilbud og solgte sin dominerende aktiepost til Skandinavisk Tobakskompagni. Nogle få måneder senere afhændede bryggeriet også sine aktier i Den Kongelige Porcelænsfabrik.

På det seneste har bryggeriet for næsten 60 mia. kr. købt broderparten af aktierne i Scottish Newcastle, og har yderligere befæstet stillingen i Rusland, Kina og Vietnam.

Carlsberg er stadig dansk, men produkterne sælges i 150 forskellige lande – med hver deres egenart, kulturelle særpræg og traditioner. Og med 14.000 forskellige ølmærker at vælge imellem, skal der være gode grunde til at vælge netop Vores øl, uanset hvor i verden man befinder sig. Hvis det står til Lars Holten Petersen skal de grunde findes i det liv, der kommer til at udspille sig i Vores by.

”Det bliver en bydel, som kommer til at afspejle, at vi lever i en globaliseret verden, og den vil tilføre København og de omkringliggende bydele en mere international dimension. Men det vil ske med respekt for de værdier, som også var grundlaget for Carlsbergs grundlæggere”, siger han.

Hovedparten af de fredede bygninger forbliver Carlsbergs ejendom, og cirka to tredjedele af arealet frigøres til andre formål. Carlsberg A/S beholder sit internationale hovedsæde, Carlsberg Danmark, Husbryggeriet Jacobsen, Forsknings- og besøgscentret, og bydelen ventes at blive arbejdsplads for 15.000 mennesker og vil rumme 2000 nye boliger.

## RUMMELIGHED

Det kæmpemæssige areal fremstår umiddelbart som en guldgrube, der kunne få en hvilken som helst ejendomsspekulant eller entreprenør til at rulle med øjnene. Der er nemlig knaphed på attraktive kvadratmeter i København. Men Carlsberg jagter ikke en kortsigtet økonomisk gevinst.

”Hvis vi benhårdt satsede på de økonomisk stærke, så ville vi jo skabe en rigmandsghetto, som ville være det samme som at melde sig ud af samfundet. Det kunne godt være, at det ville være et bidrag til Carlsbergs pengekasse, men det ville samlet set ikke være et bidrag til samfundet. Det ville sende et signal om, at vi har nok i os selv. Det er vigtigt, at der bliver indbygget en social diversitet, så bydelen bliver interessant at færdes og opholde sig i. Og det er ikke interessant, hvis du bare møder folk, der ligner dig selv. Bydelen skal rumme folk på tværs af nationalitet, etnicitet og kulturer, og der skal være plads til alle, uanset hvor de befinder sig på den sociale rangstige. Du bliver nødt til at acceptere at sætte noget til på gyngerne, som

du så forhåbentligt vinder ind på karrusellen. Det er en kompleks ting at arbejde med, men det er nødvendigt – hvis det på sigt skal være interessant – også økonomisk.”

Lars Holten Petersen erkender, at den nye bydel ikke kan blive ideel, simpelthen fordi den må blive til og udvikle sig i et samspil med resten af verden – både den nære og fjerne. Men at få det økonomiske, miljømæssige og sociale til at hænge sammen er en bunden opgave. I naturlig forlængelse af det, har Carlsberg fra starten inddraget den nye bydels naboer og Københavns Kommune, der i skrivende stund er i gang med at vedtage den lokalplan, som generelt skal blåstemple projektet.

For at få indspark fra verden, udskrev Carlsberg en idé-konkurrence, som resulterede i 221 forskellige forslag til, hvad den nye bydel skulle rumme, hvordan den kunne tage sig ud – og ikke mindst hvordan den kunne spille sammen med resten af København og de omkringliggende bydele.

”Det var en meget overvældende interesse, selv om der var tale om en idékonkurrence og ikke en arkitektkonkurrence. Og så var det interessant at modtage forslag og ideer fra folk, der aldrig nogensinde havde sat deres ben i København eller i Valby, men som deltog i kraft af kendskabet til Carlsberg”, siger Lars Holten Petersen.

## AT GØRE SIG UMAGE

At stille sig i spidsen for udviklingen af en ny bydel ligger ikke i naturlig forlængelse af Carlsbergs almindelige forretningsområde, men det ambitiøse projekt skal være med til at understrege de værdier, som virksomheden ønsker at knytte til sine produkter, uanset i hvilken verdensdel de bliver konsumeret. Bydelens ambition om at blive CO2-neutral er således ikke grebet ud af luften, men er omvendt heller ikke nogen garanti for, at der kan være miljømæssige og andre udfordringer, af en helt anden karakter, i nogle af de 94 lande, hvor Carlsberg har aktiviteter.

”Det er alle ansattes opgave at tænke over, hvad denne her virksomhed går ud på. Den bygger på relationer til kunder. Og med mere end 14.000 produkter inden for vores felt, der alle sammen er gode, så skal der være en årsag til, at man vælger vores. Vi lever i en verden hvor vi får identitet igennem den måde vi gebærder os på. Det handler om god storytelling”, siger Lars Holten.

Det var der imidlertid ikke meget af tilbage i slutningen af 2005, hvor en rapport fra hjælpeorganisationen Cares cambodjanske afdeling kunne fortælle, at 80 procent af ølpigerne i landet er blevet befamlet på kønsorganerne, 60 procent er blevet truet eller tvunget – verbalt, fysisk eller med en pistol – og 38 procent har ufrivilligt haft sex med en kunde på arbejdspladsen.

Carlsberg har efterfølgende sammen med Heineken og Guinness underskrevet en aftale, der skal forbedre ølpigernes vilkår. Carlsberg har nu indgået kontrakter med de fleste af bryggeriets ølpiger, som sikrer dem en fast løn. De får også overtidsbetaling og provision, så de har fået de samme lønforhold som det cambodjanske bryggeris almindelige kontomedarbejdere.

”Som global spiller kan man godt risikere at bevæge sig ud i en kontekst, som man ikke altid kan kontrollere eller beherske, forstå eller stå ved. Eksemplet med ølpigerne i Cambodja er en lokal kultur, som vi ikke kan leve med, fordi den afviger alt for meget fra det, som vi gerne vil forbindes med. Og der er mange dilemmaer på det globale marked, som vi løbende må forholde os til.

Det miljømæssige har fået større vægt, fordi vi har set konsekvenserne af den måde, vi hidtil har skruet tingene sammen på, som vi ikke kan leve med på længere sigt. Det skal vi have til at fungere. Det er den store udfordring fremadrettet. Verden er ikke ideel, men hvis vi fastholder en ambition om at gøre det bedre, og at vi eksempelvis kan gøre den nye bydel CO2-neutral, så skal vi gøre det”, siger Lars Holten Petersen.

### OPGØR MED STEREOTYPER

Selv om der er udfordringer i store dele af verden, der ikke tåler sammenligning med livet omkring Valby Bakke, mener Lars Holten Petersen, at vores eget samfund godt kunne trænge til et grundigt eftersyn, hvor samspejlet mellem det offentlige, det private og civilsamfundet bliver sat højere på dagsordenen. Da han således blev spurgt, om han kunne tænke sig at sidde for bordenden som formand for Advisory Board på Center For Socialt Entreprenørskab, var han ikke i tvivl.

”Hvis man tager de tre aktører, det offentlige, erhvervslivet og så civilsamfundet, så føler jeg mig overbevist om, at potentialet ligger i civilsamfundet. Det er her, den virkelige energi ligger. Vi bør afmontere de stereotype billeder af hinanden. Mennesker der involverer sig i det sociale, er ikke nødvendigvis glade hippier i sandaler og sorte tæer, der handler uansvarligt med offentlige midler. Vi vil jo dybest set det samme, men vi har bare forskellige tilgange til det. Vi skal udforske det land der ligger imellem – det er det, der er udvikling og dynamik i”, siger han.

Han mener, at det offentlige i højere grad skal skele til virksomhederne, når det handler om at udvikle og stimulere engagementet i civilsamfundet, og han stiller spørgsmålstejn ved, om den offentlige støtte via øremærkede og kortsigtede puljer er den rigtige måde at gøre det på.

”Det offentlige fungerer på den måde, at der skal være livrem og seler. Du skal stort set kunne bevise på forhånd, dokumentere, beskrive og evaluere ned til mindste detalje. Og det er jo en umulig opgave, for der er ingen af os, der er synske. Vi kan ikke vide med sikkerhed, hvad der kommer ud af det.

Erhvervslivets tilgang er jo den, at man investerer i noget, hvis man tror på, at nogen kan få noget ud af det. De fleste virksomheder er jo startet med, at en eller anden har fået en idé – og så senere overbevist nogle andre om, at ideen er værd at poste nogle penge i. Det kan man jo i starten ikke bevise. Men man kan have en tro på ideen. Og har man det, så kaster man sig ud i det. Nogle gange går det godt – og andre gange går det skidt. Man ved også, at hvis der ikke er den nødvendige risikovillighed, så bliver der ikke skabt nye virksomheder”, siger han.

Lars Holten Petersen ser ikke nogen lette løsninger, idet udfordringen for det offentlige knytter sig til dem omstændighed, at de jonglerer med skattekroner, hvilket betyder alles penge, mens erhvervslivet investerer egne midler.

”Det offentlige er skræmt ved tanken om, at noget overhovedet kan gå galt, og at man i pressen skal forsvare et eller andet kuldsejlet projekt i 14 dage. Men der ligger nogle udviklingsmuligheder mellem virksomheder og civilsamfund, som ikke er udnyttet tilstrækkeligt. Det kunne skabe noget interaktion. Iværksætterkulturen er i erhvervslivet – og det er også en kultur, hvor det måske går galt ni ud af ti gange. Men når det lykkes, så berettiger det de ni gange, hvor det gik galt.”

### **STØTTE TIL SOCIALE ENTREPRENØRER**

Som et første skridt i retning af at få skabt tættere relationer mellem civilsamfundets sociale aktører, har Carlsberg budt Fonden Socialøkonomi inden for. Fonden lejer sig ind i nogle af de ledige kontorlokaler, som bliver tilgængelige, når det indhegnede erhvervsområde ved årsskiftet bliver åbnet for offentligheden. Fonden har til formål at stimulere og understøtte sociale iværksættere, og skabe grundlag for etablering af flere socialøkonomiske virksomheder.

Uden at lægge hovedet på blokken, forestiller Lars Holten Petersen sig, at Carlsberg i fremtiden kan involvere sig i andre ting, der adresserer nogle af de mere sociale udfordringer. ”Jacobsen spændte selv nettet længere ud. På det tidspunkt var det naturvidenskab – og sønnen interesserede sig meget for kultur og kunst. Det har ført med sig, at vi støtter Naturvidenskab og Kultur igennem nogle fonde. Man mente, at det var det der skulle til for at udvikle samfundet. Dengang var det nødvendigt. Men man kunne sagtens forestille sig, at strategien kunne bredes ud til også at omfatte andre områder. Der er ikke noget stort og akut behov for at støtte naturvidenskab i dag. Der er mange økonomiske kræfter der sørger for, at det går af sig selv”, siger Lars Holten Petersen.

### **ALLE HAR TALENT**

På det personlige plan er Lars Holten Petersen engageret i arbejdet med at hjælpe socialt udsatte grupper til et bedre liv. Han sidder i bestyrelsen for Settlementerne, (se artiklen ”Prøver talentet af i Sidegaden”), der i en årrække har været et fast holdpunkt for nogle af Vesterbros udsatte beboere og som har svært ved at finde fodfæste både på og udenfor det etablerede arbejdsmarked. I Sidegadeprojektet har man etableret en række mindre butikker/virksomheder, der både stimulerer de sociale iværksættere og skaber social kapital i en belastet bydel.

”Jeg tror jo på, at vi alle sammen gerne vil bruges til noget. Ikke udnyttes, men bruges. Det værste der kan ske for et menneske er, ikke at blive brugt – eller at føle sig overflødig. Vi har et samfund, som næsten har sat skammekrogen i system ved at betale nogen en ydelse for at blive der. De dør ikke af sult, men de har heller ikke

så meget at leve for – andet end det de selv lige skaber sig omkring bænken eller i relationen til den kamphund, som de har knyttet sig til.

Jeg er overbevist om, at de mennesker har et talent. Det handler om at finde ind til det – og få det aktiveret. Ikke at vi alle sammen har samme kapacitet eller opnår samme velstand. Det er ikke afgørende. Men det er afgørende, at vi alle får en chance for at påvirke vores eget liv, og får en oplevelse af, at der er brug for os på forskellige niveauer”, mener Lars Holten Petersen.

**Thomas Hye-Knudsen**, journalist, COMMunicatiON.

E-mail: [thomas.hyes@gmail.com](mailto:thomas.hyes@gmail.com)





Center for Socialt Entreprenørskab  
Roskilde Universitetscenter  
Postboks 260  
4000 Roskilde  
Danmark  
tlf. 46742729