



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELHØGSKOLEN VED UIS**

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Økonomi og administrasjon – toårig master

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Anvendt finans

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Hvordan kan det private næringslivet være med og bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter?

ENGELSK TITTEL:

How can the private sector be involved and help create sustainable social enterprises?

FORFATTER(E)

Studentnummer:

791385

.....

.....

Navn:

Torbjørn Marie Hjelmervik

.....

.....

VEILEDER:

Prof. Ragnar Tveterås

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2014

Underskrift administrasjon:.....

SENSURSKJEMA for masteroppgave
Handelshøgskolen ved UiS

Studieprogram: Økonomi og administrasjon – toårig master

Spesialisering: Anvendt finans

Opptaksår: 2012

Er oppgaven konfidensiell? Nei Ja til: _____ mnd _____ år (Maks 2 år)

Fylles ut av instituttet

Oppgaven innlevert i 2 eksemplarer: _____ (dato)

Signatur mottatt institutt _____

Forfatter(e):

Studentnummer.	Navn:
791385	Torbjørn Marie Hjelmervik

Norsk tittel:

Hvordan kan det private næringslivet være med og bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter?

Engelsk tittel:

How can the private sector be involved and help create sustainable social enterprises?

Oppgaven har fått karakter: _____

bokstav

Sensor:

Sted/dato

signatur

Veileder:

Sted/dato

signatur

Sensur registrert i databasen:

Sted/dato

signatur

Sammendrag

Hovedtema i dette studiet er sosialt entreprenørskap, der jeg har valgt å se nærmere på sosiale virksomheter, som er en underkategori. Sosiale virksomheter løser sosiale utfordringer ved hjelp av forretningsdrift. De har som mål å være økonomisk selv bærende og er avhengige av å generere overskudd for å overleve på sikt. Det vil si at de må være både økonomisk og sosialt bærekraftige. Mange sosiale virksomheter møter ulike utfordringer og barrierer i deres daglige virke da de ikke har forutsetninger for å drive forretning.

Ved hjelp av casestudier har jeg sett på hvordan det private næringslivet kan være med og bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter. Jeg har brukt dokumenter, nettsider og individuelle intervjuer av et strategisk utvalg for å samle inn data. Casene jeg har studert er Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland (Asfalt) og sykkelverkstedet PaaHjul AS, som begge samarbeider med kommersielle selskap. Industri- og finanskonsernet Ferd har siden våren 2009 vært en av samarbeidspartnerne til Asfalt, og PaaHjul er blitt etablert gjennom et samarbeid mellom private equity -selskapet HitecVision og Kirkens Bymisjon. Både Asfalt og PaaHjul ønsker å integrere mennesker med ruserfaring i arbeidslivet, og dermed gjøre en ressurs ut av marginaliserte mennesker, som ellers ofte fra et samfunnsøkonomisk perspektiv regnes som en belastning.

I studiet har jeg kommet frem til fem ulike områder som jeg mener er de mest sentrale når det gjelder det private næringslivets deltakelse i sosiale entreprenørskap. Disse områdene er kapital, kompetanse, nettverk, assosiasjonsverdier og samarbeid. Det studiet mitt viser er at ved å inngå samarbeid på et høyere nivå enn det filantropiske stadiet, og ved å bidra med kompetanse, nettverk og assosiasjonsverdier i tillegg til kapital, har Ferd og HitecVision vært med på å profesjonalisere og øke kvaliteten til Asfalt og PaaHjul. Dette bidrar til bærekraftighet, og samfunnsøkonomiske fordeler.

INNHold

1.0.	INNLEDNING Problemstilling	6
1.1.	Bakgrunn for valg av problemstilling.....	8
2.0.	TEORETISK OG EMPIRISK LITTERATUR	13
2.1.	Sosialt entreprenørskap.....	13
2.1.1.	Ulike definisjoner.....	13
2.1.2.	Ulike dimensjonene til sosiale entreprenørskap	15
2.1.3.	Ulike typer sosiale entreprenører	18
2.1.4.	Historikk.....	18
2.1.5.	Ulike retninger	20
2.2.	Sosiale virksomheter	21
2.2.1.	Definisjon.....	21
2.2.2.	Bærekraftighet	24
2.2.3.	Samfunnsøkonomisk perspektiv på sosiale virksomheter.....	24
2.3.	Bedrifters samfunnsansvar	26
2.3.1.	Samarbeid mellom nonprofit-organisasjoner og det private næringslivet.....	27
3.	Casebeskrivelse av Asfalt og paahjul	31
3.1	Kirkens Bymisjon	31
3.2	Asfalt.....	31
3.2.1.	Historikk	31
3.2.3.	Visjon/ sosiale mål	32
3.2.4.	Magasinets mål	32
3.2.5.	Finansiering.....	32
3.2.6.	Selgerne.....	33
3.3.	Ferd	34

3.4.	Paa Hjul AS.....	35
3.4.1.	Historikk	35
3.4.2.	Visjon/ mål.....	36
3.5.	HitecVision	36
4.	METODE.....	38
4.3.	Casestudier	38
4.3.1.	Forskningsprosess.....	39
4.3.2.	Intervju.....	39
4.3.3.	Dokumentdata	41
4.2.	Utfordringer ved bruk av kvalitativ metode.....	41
4.1.1.	Overførbarhet.....	41
4.1.2.	Reliabilitetsproblemer.....	42
5.	ANALYSE og drøfting	43
5.1.	Case 1, Asfalt	43
5.1.1.	Kapital.....	43
5.1.2.	Kompetanse.....	46
5.1.3.	Nettverk.....	48
5.1.4.	Assosiasjonsverdier	50
5.1.5.	Samarbeid	51
5.2.	Case 2, PaaHjul	55
5.2.1.	Kapital.....	55
5.2.2.	Kompetanse	58
5.2.3.	Nettverk	60
5.2.4.	Assosiasjonsverdier	61
5.2.5.	Samarbeid	63
6.	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	68

1.0. INNLEDNING Problemstilling

Problemstillingen jeg har valgt for masteroppgaven min er: Hvordan kan det private næringslivet være med og bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter?

Hovedtemaet er sosialt entreprenørskap, som er «nyskapende næringsvirksomhet med det formål å løse sosiale problemer» (Brøgger, 2012, s.71). Den akademiske forskningen innen sosialt entreprenørskap er relativt ung, og det finnes mange ulike definisjoner av begrepet. “Social entrepreneurship does not currently bear the ‘deep, rich explanatory or prescriptive theories that characterize a more mature field of research’ ” (Bacq & Janssen, 2011, s. 377).

Jeg har valgt å se nærmere på sosiale virksomheter, som er en underkategori av sosialt entreprenørskap. I likhet med begrepet «sosialt entreprenørskap», eksisterer det mange forskjellige karakteristikk og definisjoner av begrepet «sosial virksomhet». Da jeg skal bruke to norske virksomheter som case, har jeg valgt å forholde meg til følgende definisjon som DAMVAD, et privat selskap som driver med samfunnsøkonomisk analyse, har kommet frem til i en utredning om sosialt entreprenørskap som de har utarbeidet for Nærings- og Handelsdepartementet. «En sosial virksomhet skal:

- Drive forretning (selge produkter og/eller tjenester) med tanke på å oppnå sin sosiale målsetning
- Sikte mot å generere overskudd
- Være organisatorisk uavhengig av det offentlige» (DAMVAD 2012.s.13).

Jeg har avgrenset min undersøkelse ytterligere ved å ta for meg sosiale virksomheter som ikke betaler ut utbytte, men som reinvesterer alt overskudd enten i virksomheten selv eller i forhold til andre sosiale mål. Jeg har også valgt å ta for meg sosiale virksomheter som retter seg mot marginaliserte grupper, og som har en høy grad av involvering i målgruppene. I begge casene er det snakk om mennesker med relativt lang ruserfaring, som ofte opplever å bli ekskludert og

derfor faller innenfor betegnelsen marginaliserte. De to virksomhetene jeg skal se nærmere på har som fokus å integrere denne målgruppen i arbeidslivet, enten i virksomheten selv eller i ordinær virksomhet. Sosiale virksomheter som integrerer vanskeligstilte arbeidstakere betegnes som Work Integration Social Enterprises (Davister, Defourny & Gregoire, 2004d, s.3).

Jeg har, som tidligere nevnt, avgrenset temaet ved at jeg har hovedfokus på hva det private næringslivet kan bidra med i forhold til sosiale virksomheter. Begge casene tar for seg et tverrsektorielt samarbeid mellom nonprofit-organisasjoner og kommersielle virksomheter, og mitt fokus er på hva det private næringslivet kan bidra med i dette samarbeidet. Jeg har også valgt å fokusere på bærekraft, som i de to sosiale virksomhetene jeg studerer er knyttet opp til den doble bunntinjen, som vil si at virksomhetene har fokus på sosiale resultater i tillegg til økonomiske. Virksomhetene i denne studien er ulike, med forskjellige sosiale mål, og det vil derfor være ulike «krav» til det å være sosialt bærekraftig.

Etter hvert som jeg har satt meg inn i temaet, har jeg kommet frem til at kapital, kompetanse, nettverk, assosiasjonsverdier og samarbeid er de viktigste bidragsområdene det private næringslivet kan tilføre sosiale virksomheter slik at de oppnår målet om bærekraftighet. Sosiale virksomheter skaper vekst og arbeidsplasser samtidig som de reduserer offentlig sektors utgifter på velferdsområdet, og i oppgaven vil jeg også belyse det samfunnsøkonomiske potensialet som sosiale virksomheter har.

Den ene sosiale virksomheten jeg skal ta for meg er Stiftelsen Gatemagasinet i Rogaland, som er opprettet av Kirkens Bymisjon Stavanger (heretter Kirkens Bymisjon) der Ferd AS er med som samarbeidspartner. Den andre virksomheten er sykkelverkstedet PaaHjul AS, som Kirkens Bymisjon har startet i samarbeid med HitecVision AS. Begge virksomhetene faller inn under betegnelsen Work Integration Social Enterprises, men de skiller seg fra hverandre ved at PaaHjul er et arbeidstreningstilbud der målet er ordinært arbeid og et rusfritt liv, mens Gatemagasinet Asphalt er et arbeidstilbud for mennesker i aktiv rus. Ved begge virksomhetene er det også arbeidstakere som er under legemiddelassistert rehabilitering (LAR).

I analysedelen vil jeg ta for meg hvordan Ferd og HitecVision gjennom de fem områdene kapital, kompetanse, nettverk, assosiasjonsverdier og samarbeid kan bidra til at Asfalt og PaaHjul når målsettingen om å være bærekraftige sosiale virksomheter. Jeg vil ikke gå dypt inn i Kirkens Bymisjons bidrag for å nå sosiale mål i virksomhetene, det ville bli en altfor omfattende oppgave i tillegg til at det defineres inn under fagfeltet sosialt arbeid og dermed ligger utenfor min økonomisk-administrative vinkling.

Forskningsspørsmål:

- Hva er en bærekraftig sosial virksomhet?
- Hvilke krav stilles til Asfalt og PaaHjul når det gjelder bærekraftighet?
- Hvordan kan det private næringslivet (Ferd og HitecVision) bidra med kapital, kompetanse, nettverk og assosiasjonsverdier for å skape bærekraftige sosiale virksomheter?
- Hva karakteriserer et tverrsektorielt samarbeid som kan være med på å skape bærekraftige virksomheter?
- Kan det private næringslivet gjennom sitt engasjement i sosiale virksomheter være en komponent i en integreringsstrategi?

1.1. Bakgrunn for valg av problemstilling

Vi lever i en verden som blir mer og mer globalisert, og i det siste hundreåret har det vært en rask industriell og teknologisk utvikling som har ført til at mange ulike gjennombrudd har gjort livet lettere for mange mennesker. Denne utviklingen har også ført med seg uønskede effekter og gjort framtiden mer usikker. Det er utfordringer som terrorisme, overpopulasjon, nye og farligere våpen, økonomiske kriser og klimatrusselen (Skoll, 2011, preface).

I følge Jeff Skoll (ibid.) er ikke de statlige styresmaktene innsats tilstrekkelig for å reservere de destruktive trendene, og nye måter å tenke omkring disse utfordringene tvinger seg frem. “The financial, environmental and social challenges of the 21st century cannot be met with solutions based on 20st century mindsets, models and designs. In short, social innovation has become more important than ever” (Ellis, 2012, introduction).

Vi trenger sosialt motiverte mennesker til å kjempe for nødvendige endringer i måten vi tenker, lever og oppfører oss på. Sosiale entreprenører er slike mennesker, og gjennom sine sosiale entreprenørskap tar de i bruk innovative metoder for å løse sosiale problem og gjøre verden til et bedre sted å leve. (Skoll, 2011, preface).

I hele verden er det en fremvekst av sosiale entreprenørskap og feltet har fått økende oppmerksomhet fra politikere, bedrifter, media og academia. “At the world’s great foundations, universities and charitable institutions social entrepreneurship has rapidly become the most influential idea of our time” (ibid.). Sosialt entreprenørskap har vært i mediens søkelys flere ganger på grunn av kjente mennesker sitt engasjement innen dette feltet. Blant annet ble Nobels fredspris tildelt sosiale entreprenører i 2005, 2006 og 2007. En av fredsprisvinnerne var den bangladeshiske økonomen Muhammad Yunus, som er kjent som grunnleggeren av mikrokredittkonseptet (Nicholls & Young, 2011, Preface to the Paperback edition). Grunnleggeren av World Economic Forum, Klaus Schwab, har også grunnlagt organisasjonen Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. I Norge har styreleder og eier av Ferd, Johan H. Andresen, engasjert seg i flere sosiale entreprenørskap via et eget forretningsområde i selskapet, Ferd Sosiale Entreprenører. Det er nok mye på grunn av Andresens engasjement at sosialt entreprenørskap har fått oppmerksomhet i Norge de siste årene.

En annen årsak til den økende interessen rundt sosialt entreprenørskap i Norge og ellers i Skandinavia, er at velferdsstaten er under press. Norge vil møte utfordringer i årene fremover blant annet når det gjelder den såkalte «eldrebølgen» I en artikkel hentet fra statistisk sentralbyrå skriver Kristin Glad:

Antall 67-åringer og eldre i Norge kan øke fra 610.000 i 2002 til så mange som 1,4 millioner i 2050. Vi kan få seks ganger så mange gamle over 90 år, samtidig som det blir færre yrkesaktive til å fø og pleie de gamle (2003, u.s.)

Etterspørselen etter velferdstjenester vil øke og det stilles stadig høyere krav til kvalitet, og med det følger økte offentlige utgifter eller omdisponering av utgifter. Dette er ikke spesielt for Norge, men er også en utfordring ellers i Europa. Det

særegne for Norge er at vi har stor petroleumsgenerert rikdom, og kan benytte oss av handlingsregelen. Vi har en fordel ved at vi kan ta i bruk 4 % av fondsavkastningen i Nasjonalbudsjettet, men hverken handlingsregelen eller oljefondet er nok for å løse utfordringene ved eldrebølgen ifølge generasjonsregnskapsberegninger som er foretatt (Hagist, Raffelhüschen, Risa & Vårdal, 2013, s.2). Det er en utfordring at velferdsgodene er inntektselastiske. Etterspørselen etter offentlige tjenester som for eksempel utdanningstilbud og helsetjenester, vil øke etter hvert som velferden øker. I henhold til «Says lov» vil etterspørselen følge tilbudet, en større produksjon av offentlige tjenester fører til et høyere konsum av tjenestene. I følge denne teorien vil befolkningen aldri være fornøyd, og det tvinger seg frem spørsmål om hva som skal være det offentliges kjerneoppgaver og hva som bør overlates til privat sektor (Thøgersen, 2007, u.s.).

Norge er et land med et høyt velstandsnivå, og vi har et godt utviklet velferdssystem. Utfordringen med velferdsmodellen vår er at det stilles store krav til arbeidsdeltagelse, og det er høye krav til den enkelte arbeidstaker i forhold til kompetanse og produktivitet. Når dette kombineres med en inntektsoverføring fra fellesskapet til de som faller utenfor arbeidslivet, fører velferdsmodellen også med seg noen utfordringer (Rasmussen & Strøm, 2013, s. 9). Norge er flere ganger blitt kåret som et av verdens beste land å bo i, men i forhold til andre OECD – land har Norge også et svært høyt sykefravær og et stort antall mennesker på uføretrygd (Thøgersen, 2007, u.s.). I 2012 var litt over 18 % av befolkningen mellom 15 og 66 år mottakere av helserelaterte trygdeytelser (Finansdepartementet, 2014). Ifølge Nav er 9,3 % av befolkningen (18-67 år) mottakere av uførepensjon (NAV, 2014). Samfunnsøkonomene Holden, Markussen og Røed (2012, u.s.) skriver i en artikkel at de direkte utgiftene til livsoppholdelse for mottakere av uførepensjon, rehabiliteringspenger, arbeidsavklaringspenger og sykepenger var på mer enn 5 prosent av Norges samlede verdiskaping i 2012. Selv om Norge har en høy sysselsetting, viser disse tallene at Norge har en utfordring med å inkludere mennesker med nedsatt arbeidsevne i arbeidsmarkedet. En av årsakene til den begrensede inkluderingen er at mennesker med nedsatt arbeidsevne konkurrerer på lik linje med alle andre i det ordinære arbeidsmarkedet, mener Holden et al., (2012, u.s.). Dersom man ikke lykkes er konsekvensen ofte at man blir satt helt

utenfor arbeidsmarkedet, «selv om det finnes en betydelig gjenværende arbeidsevne» (ibid.). De mener det bør bli satset mer på kombinasjoner av arbeid og trygd, samt at arbeidet gjøres fleksibelt og tilpasses begrensninger i arbeidsevnen. De trekker også frem at blant dem som mottar uføretrygd er «personer med et svært anstrengt forhold til arbeidsmarkedet og problemer knyttet til rus og kriminalitet» (ibid.). Disse personene trenger ofte en vesentlig oppfølging over lang tid for å klare å mestre et ordinært arbeidsliv, i tillegg til at slik oppfølging kan være nødvendig for å dempe fremtidig arbeidsgivers risiko (ibid.). Svært mange personer med rusproblemer har i tillegg også psykiske vansker, En undersøkelse som ble gjort i Hedmark og Oppland viste at to tredjedeler av de som ble behandlet i russektoren i tillegg trengte behandling for psykiske lidelser. Generelt har disse personene større vansker med å få arbeid enn de som ikke har en psykisk lidelse i tillegg til rusmisbruket. De har også et større behov for tilpassede tiltak (Steihaug, Hjort & Husum, 2012, s. 10). Forskning viser også at integrering av mennesker med ruserfaring ikke kan skje innen tradisjonelle rammer som krever rusfrihet og stabilitet. Mange mener statlige tiltak ekskluderer rusavhengige ved at de opererer innenfor slike rammer. De som fungerer dårligst trenger ofte en mer fleksibel og tettere oppfølging enn det NAV vanligvis kan tilby, og effektive tiltak for denne gruppen må ta høyde for at sprekk er «regelen og ikke unntaket» (Steihaug et al., 2012, s.52).

På grunn av langsiktigheten som kreves for å integrere mennesker med ruserfaring i arbeidslivet, kan det være store kostnader knyttet til dette. Derimot er det også store samfunnsøkonomiske kostnader knyttet til utenforskap og rus, noe som jeg tar for meg senere i oppgaven. Dersom man lykkes med integreringsstrategien kan det gi betydelige samfunnsøkonomiske gevinster, i tillegg til at det kan «ha stor betydning for bekjempelse av fattigdom og kriminalitet» (Holden, et al, 2012, u.s.). Det viser seg også at det er økonomiske implikasjoner av å benytte arbeid som virkemiddel for de som er under legemiddelassistert rehabilitering (LAR). Forskere har kommet frem til at en kombinasjon av denne type behandling og arbeid er en mer kostnadseffektiv måte å opprettholde rusfrihet på, enn alternative behandlingsmåter (Steihaug et al., 2012, s.10)

Det er en svikt i den norske arbeidsmarkedspolitikken med tanke på integrering av rusavhengige i arbeidslivet, og her kan sosiale entreprenørskap kan være med og bidra til bedre løsning. I Stavanger er Bymisjonen en aktør som har engasjert seg i flere sosiale entreprenørskap, og har mange erfaringer innenfor dette feltet. Jeg skal som sagt se nærmere på to sosiale virksomheter som de har startet i samarbeid med det private næringslivet.

I følge virksomhetsleder ved Arbeidstreningssesksjonen i Stavanger kommune, Anne L. Isachsen (e-post, 27.01.2014), er Arbeidstreningssesksjonen et kommunalt rusfritt arbeidstreningstiltak, der det bare unntaksvis blir søkt inn mennesker i legemiddelassistert rehabilitering (LAR). Av arbeidstiltak for aktive rusavhengige har Rehabiliteringssesksjonen i Stavanger kommune ett tiltak, LØÅ på Hinna, der de samler inn og selger brukte bygningsdeler. Det er altså få offentlige arbeidstilbud som er rettet direkte mot mennesker med ruserfaring. Bymisjonen har siden 2006 etablert tre slike tilbud, med lavterskeltilbudet Jobb 1 i tillegg til Asfalt og PaaHjul.

Jeg har selv arbeidet rusfeltet, og har erfaringer fra arbeidstrening og rehabilitering. Jeg vet hvor viktig det er for mennesker som faller utenfor samfunnet å ha en struktur og en funksjon i hverdagen. Det er derfor interessant å kombinere tidligere jobberfaring som sykepleier/miljøterapeut med kunnskap fra ny utdanning innen økonomi, i arbeidet med denne masteroppgaven. Jeg synes også det er spennende å følge utviklingen som skjer i Norge når det gjelder fremveksten av sosiale entreprenørskap, og den endrede holdningen det private næringslivet har i forhold til å være sosialt ansvarlige.

2.0. TEORETISK OG EMPIRISK LITTERATUR

2.1. Sosialt entreprenørskap

2.1.1. Ulike definisjoner

Sosiale entreprenørskap ønsker å kombinere sosiale interesser med forretningspraksis for å påvirke til sosial endring. Det unike ved dem er at de er hybrider ved delvis å være sosialt orientert og delvis forretningsorientert (Alter, 2011, s.205). På grunn av mangelen på et samlende paradigme, eksisterer det mange ulike definisjoner av sosialt entreprenørskap, det finnes ikke en enkelt definisjon som det er faglig enighet om. En av de klassiske definisjonene av sosialt entreprenørskap og den sosial entreprenøren, er formulert av Dees som mener den sosiale entreprenøren kan løse sosiale problemer ved:

- adopting a mission to create and sustain social value(not just private value)
- recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission
- engaging in a process of continuous innovation, adaption and learning
- acting boldly without being limited by resources currently at hand
- exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created (sitert i Praszkie & Nowak, 2012, s.9).

I følge Ashoka, som er en global organisasjon som identifiserer og investerer i sosiale entreprenører, kan sosiale entreprenører “produce small changes in the short term that reverberate through existing systems, ultimately effecting significant change in the longer term” (sitert i Praszkie & Nowak, 2012 s.10)

Begrepene sosial entreprenør og sosialt entreprenørskap brukes om hverandre, selv om det første er benevnelsen på en person som driver sosialt entreprenørskap. Som jeg skal komme tilbake til i et senere avsnitt, er det ulike retninger innenfor feltet sosialt entreprenørskap. Det er delte meninger om det er individer eller organisasjoner som kan karakteriseres som den sosiale entreprenøren. Jeg

forholder meg til den europeiske skoleretningen, der det er organisasjoner som er i fokus og ikke enkeltindivider.

DAMVAD har gjort en utredning om sosialt entreprenørskap for Nærings- og Handelsdepartementet. De finner definisjonen til Nordisk Ministerråd særlig relevant for norske sosiale entreprenørskap:

Sosiale entreprenører arbeider for sosial endring i de sprekke og hullene som eksisterer mellom staten, markedet og det frivillige samfunn. En sosial entreprenør anerkjenner et sosialt problem og bruker virkemidler fra forretningsverdenen for å bidra til å løse dette problemet. Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor innvirkning virksomheten har på samfunnet (DAMVAD, 2012, s. 10)

I følge Nicholls (2011, s. 10) er den dynamiske fleksibiliteten til sosiale entreprenørskap årsaken til at det er uenighet om hva som menes med sosiale entreprenørskap, og at det er den fleksibiliteten som gjør de så unike. Med det mener han at de sosiale entreprenørene og deres samarbeidspartnere ikke lar seg stoppe av organisatoriske og institusjonelle normer og begrensninger for å oppnå målet om sosial endring. De er sosiale endringsagenter som opererer i et mer dynamisk og mangfoldig landskap enn kommersielle virksomheter og tradisjonelle sosiale tiltak. For å skaffe nødvendig kapital og kompetanse, kan sosiale entreprenører lete etter samarbeidspartnere både i det offentlige apparatet, i frivillige organisasjoner og i det kommersielle markedet samtidig. Noen mottar offentlig støtte, mens andre er helt markedsbaserte. Det er også ulikhet i hvilken grad de mottar pengegaver. Det som er spesielt med sosiale entreprenørskap, er at de ikke tilhører en spesiell sektor. De finnes i både den private, offentlige og frivillige sektoren, og ofte i krysspunktet mellom disse (Ellis, 2012, introduction). Synet på profitt er også noe som varierer mellom definisjoner av sosialt entreprenørskap, noen har som mål å gå i null, mens andre ønsker å generere overskudd. Det er heller ikke ensartet hvordan et eventuelt overskudd skal reinvesteres, og om det er mulighet for utdeling av utbytte til investorer

(DAMVAD, 2012, s.8). Når det gjelder juridisk struktur, finnes det et helt spekter av ulike organisasjonsformer blant sosiale entreprenører. Valget avhenger av hva en tror best vil maksimere sosial verdiskaping, som er det overordnede målet.

Sosiale entreprenørskap er også dynamiske ved at de ofte diversifiserer og overfører ressurser til nye tiltak (Nicholls, 2011, s.11). Forbindelsen mellom tjeneste og målsetting varierer fra en tett forbindelse til at tjenesten er frikoplet fra målsetningen der forretningsdriften skal finansiere et annet formål (DAMVAD, 2012, s. 8). De ulike organisasjonsformene og den ekstraordinære bredden av operasjonelle kontekster, gjør at det er vanskelig å enes om en enkelt definisjon. (Nicholls, 2011, s.11). Derimot er det en del dimensjoner ved sosialt entreprenørskap som det er en generell enighet om, som sosial målsetning, entreprenørskap, innovasjon, økonomisk bærekraft, involvering og endringsagenter (DAMVAD, 2012, s. 8).

2.1.2. De ulike dimensjonene til sosiale entreprenørskap

Sosial målsetning

Det sentrale for sosiale entreprenører er det sosiale målet, det å finne løsninger på ulike samfunnsutfordringer. Sosial verdiskaping er overordnet alle andre organisatoriske mål, og det sosiale fokuset går ut på å identifisere udekte sosiale behov eller å finne nye og bedre løsninger på sosiale problem (Nicholls 2011, s. 13). Hovedområdene for sosiale entreprenører har vært:

- fattigdomsbekjempelse
- helsehjelp
- utdanning og opplæring
- miljøvern og bærekraftig utvikling
- bekjempelse av sosial eksklusjon
- velferdsprosjekter
- politisk arbeid og kampanjer (advocacy and campaigning) (ibid, s.14)

I mange tilfeller er det snakk om en svikt i produksjonen av offentlige goder, der det ikke finnes løsninger på problemet innenfor et sosialt, - helse, eller miljømessig område (ibid, s. 15).

Innovasjon

Sosiale entreprenørskap skiller seg fra de tradisjonelle sosiale tjenesteleverandørene ved at de tenker nytt og utradisjonelt for å løse samfunnsrelevante problemer, de er nyskapende i sin tilnærming, grensesprengende og entreprenørielle (Nicholls & Cho, 2011, s. 102). Det er ofte ved vanskelige og langvarige situasjoner der det er nødvendig med nye ideer, nye strategier eller nye tilnærminger at sosiale entreprenører kommer på banen (Praszkier& Nowak, 2012, s.17) En enkel definisjon av sosial innovasjon kommer fra Mulgan et al.: “New ideas that work” (sitert i Praszkier& Nowak, 2012, s.17). Sosial innovasjon skal skape sosial verdi og endring, og driver dermed fornyelse i samfunnet og sosial utvikling (Ellis, 2012, introduction).

Økonomisk bærekraft:

Sosiale entreprenørskap skiller seg fra andre sosiale organisasjoner ved å være markedsorienterte, der marked, salg og inntjeningsstrategier er sentrale (DAMVAD, 2012, s. 2). De er hybrider ved at de både løser problemer i samfunnet og samtidig driver forretninger (Ellis, 2012, introduction). Det er dette som kalles den doble bunnlinjen, det at det er fokus på både det økonomiske og det sosiale resultatet (Nicholls & Cho, 2011, s. 102) Som jeg skrev tidligere varierer det i hvilken grad sosiale entreprenørskap er økonomisk selv bærende, og hvor viktig forretningsdriften er. Felles for de alle er at har et langsiktig perspektiv, og ikke fokuserer på kortsiktige finansielle mål (Bacq & Janssen, 2011, s. 378)

Involvering:

Ofte blir målgruppene, som mange ganger er marginaliserte, involvert i

de sosiale entreprenørskapene (DAMVAD, 2012, s.8). Det vil si at sosiale entreprenørskap ikke har en “top-down” - tilnærming, men tar i bruk “bottom- up” - metoder “that empower the society and enable the unfolding of potentialities inherent in the system” (Praszkier & Nowak, 2012, s.37). Begrepet “empowerment” blir ofte benyttet når det er snakk om sosiale entreprenørskap. Det finnes ikke et norsk ord for dette begrepet, som dekker hele betydningsinnholdet, «myndiggjøring» er det som er nærmest. I følge en utredning som ble gjort for Sosial- og helsedepartementet i 1998, så er empowerment «å styrke den makt den enkelte eller gruppen måtte være i besittelse av for å endre og påvirke uhensiktsmessige forhold. Målet er at personene mer effektivt kan styre sine liv mot egne mål og behov» (1998, kapittel 8.2).

Endringsagenter:

Sosiale entreprenørskap har som mål å fremme en bærekraftig endringsprosess (Praszkier & Nowak, 2012, s.15), og er frontløpere for sosial endring i samfunnet (DAMVAD, 2012, s.8). Sosial endring skiller seg fra sosial innovasjon ved at den sosiale endringen har en langsiktig og vidtrekkende konsekvens, mens den sosiale innovasjonen er det som setter i gang endringsprosessen (Praszkier & Nowak, 2012, s.18). Det er endring over tid i tankemønstre, atferd, sosiale relasjoner, institusjoner og sosial struktur (ibid, s.36)

Entreprenørskap

Sosiale entreprenører etablerer nye aktiviteter eller nye bedrifter (DAMVAD 2012, s.8). I likhet med kommersielle entreprenørskap er sosiale entreprenørskap innovative og markedsorienterte.

Entreprenørskap er en prosess der en gjør noe nytt og noe annerledes, og om å gjennomføre det som er nytt med det formål å skape verdi (Praszkier & Nowak, 2012, s.10). Sosiale entreprenører ønsker først og fremst å skape sosial verdi, i motsetning til kommersielle entreprenørskap der profittmaksimering er hovedfokus (Nicholls & Cho, 2011, s. 101).

Forskning viser at tradisjonelle entreprenørskap ved å skape arbeidsplasser også skaper sosial verdi, men de har ikke den sosiale verdien som primært formål, i motsetning til sosiale entreprenørskap. Den andre viktige forskjellen er at mesteparten av det genererte overskuddet reinvesteres i forhold til de sosiale målene (Bacq & Jansen, 2011, s.379).

2.1.3. Ulike typer sosiale entreprenører

Det danske analytiske ukestidskriftet Mandag Morgen har i samarbeid med Ferd og Innovasjon Norge identifisert fire typer sosiale entreprenører. Dette er basert på to analyser av sosialt entreprenørskap i henholdsvis Norge og Danmark

- Type A: Forretningsbaserte aktivister. De er sosiale entreprenører som gjennom salg av produkter eller tjenester arbeider for en felles sak, som for eksempel kultur eller miljø.
- Type B: Sosiale forretningsfolk. Det er bedrifter som jobber for å hjelpe utvalgte grupper gjennom å drive forretning.
- Type C: Innovative foreninger. Dette er profesjonelle folkeorganisasjoner som arbeider for å møte ulike sosiale behov, ved hjelp av nye metoder.
- Type D: Nyskapende/ entreprenørielle sosialarbeidere. Basert på offentlig og privat støtte ønsker de sosial entreprenørene å løse spesifikke sosiale problem på nye måter (DAMVAD, 2012, s.11).

2.1.4. Historikk

Begrepet sosialt entreprenørskap er et nytt begrep, men utøvere av sosialt entreprenørskap har alltid eksistert, overalt i hele verden. Et godt eksempel på en sosial entreprenør er Florence Nightingale som arbeidet for å forbedre forholdene ved sykehusene under Krimkrigen, og reduserte dødeligheten fra 40 % til 2 % (Bacq & Janssen, 2011, s. 373). Et eksempel fra Norge er Norges Kvinners Sanitetsforening, som har drevet med humanitært arbeid siden 1896 (Brøgger, 2011, s.71). Selve begrepet sosialt entreprenørskap, var det som tidligere nevnt

Bill Drayton fra Ashoka, som lanserte i 1983. Siden midten av 90- tallet har det vært en stor global vekst av sosiale entreprenørskap, og feltet har nylig fått større anerkjennelse fra offentlig sektor og vitenskapen (Bacq & Janssen, 2011 s. 373).

Et undervisnings- og forskningscenter i forhold til sosiale entreprenørskap ble først tilgjengelig i 1993 med “the Initiative on Social Enterprise” ved Harvard Business School i USA, og det er siden dette etablert flere tilsvarende sentre ved ulike universiteter i Nord Amerika og Europa. I tillegg tilbyr flere internasjonale universiteter studier i sosialt entreprenørskap (Nicholls, 2011, s.8). I Norge har blant annet universitet i Oslo og BI Oslo kurs i sosialt entreprenørskap.

Siden Ashoka, som er en global organisasjon som identifiserer og investerer i ledende sosiale entreprenørskap, ble grunnlagt i 1982, er det etter hvert kommet mange ulike nettverk og organisasjoner rundt sosialt entreprenørskap. Noen av de aller mest kjente er blant annet the Skoll Foundation, the Schwab Foundation for Social Enterprise Alliance og Bridgespan (ibid., s.10).

Det er mange årsaker til den store globale veksten av sosiale entreprenørskap, og Nicholls deler årsakene inn i drivere av tilbud og etterspørsel.

Noen av de viktige driverne på tilbudssiden:

- Et økt antall demokratier i verden
- Økt levealder og mange er mer produktive
- Større makt til multinasjonale selskap
- Forbedret kommunikasjon
- Flere mennesker med høy utdanning
- Økning i global velstand per capita

Noen av de viktigste driverne på etterspørselssiden:

- Fattigdom og økte økonomiske ulikheter
- Økning i miljøkriser og helsekriser
- Ikke-statlige organisasjoner (Nongovernmental organizations, NGOs) spiller en stadig større rolle
- Konkurransen om ressurser

- Ineffektivitet i offentlig tjenesteyting (ibid, s.2)

I Norge er hovedårsakene til fremveksten av sosiale entreprenørskap at den offentlige sektor er under økende press, strammere offentlige budsjetter og at det offentlige ikke klarer å løse alle sosiale problemer. Sosialt entreprenørskap blir etablert der det offentlige ikke har gode nok løsninger på sosiale problem, eller der det rett og slett ikke finnes et offentlig tilbud (DAMVAD, 2012, s.9).

2.1.5. Ulike retninger

I forskningen er det vokst frem ulike retninger eller ulike tilnærminger til fenomenet sosialt entreprenørskap. Hvor mange ulike retninger det er snakk er det ikke enighet om. I noen bøker nevnes to retninger, i andre tre og i utredningen fra DAMVAD nevnes fire ulike perspektiver (DAMVAD, 2012, s.5). Det som det ser ut som det er en konsensus om, er at det er et skille mellom USA og Europa. I USA er for eksempel fattigdom mer en moral- og veldedighetssak enn en statlig bekymring, i motsetning til Europa der statlige tiltak mot eksklusjon og fattigdom er mer vanlige og bedre organisert. Sosialt entreprenørskap kan i USA derfor bli sett på som et substitutt til velferdsstaten, noe som gjør at det blir et naturlig skille mellom USA og Europa med tanke på utviklingen av sosiale entreprenørskap. Ulike perspektiver på sosialt entreprenørskap har likevel oppstått og sameksistert innenfor USA (Bacq & Janssen, 2011, s.380).

I deler av den amerikanske forskningen er det «heltehistoriene» som er i fokus, og den sosiale entreprenøren defineres som individuelle personer som løser sosiale utfordringer (DAMVAD, 2012, s.6). Denne retningen, The American Social Innovation, fokuserer på etableringen av nye og bedre måter å håndtere sosiale problem eller å tilfredsstille sosiale behov på. Bill Drayton og organisasjonen hans, Ashoka, blir sett på som grunnleggerne av denne skoleretningen. Den andre retningen i USA, the American Social enterprise School of thought, fokuserer hovedsakelig på organisasjoner og deres inntekstgenerering for å realisere eksisterende sosiale formål. Denne retningen

ble etablert i 1980 gjennom den voksende interessen nonprofit - organisasjoner etter hvert fikk for alternative finansieringskilder. Tradisjonelt var disse organisasjonene basert på private pengegaver og offentlige tilskudd, men ønsket nå å bli mer uavhengige av denne typen finansiering (Bacq & Janssen, 2011, s.380).

Innen den europeiske forskningen er det også vokst frem to ulike retninger, selv om det er en stor grad av konsensus om at organisasjonene, ikke enkeltpersonene, står i sentrum for sosialt entreprenørskap. I Europa har fokuset vært på sosial virksomhet, som er en underkategori av sosialt entreprenørskap. Europeiske The Emergence of Social Enterprise in Europe Research Network (EMES) er den ene retningen, som ifølge Damvad «arbeider ut fra en idealtipe av sosiale entreprenører som legger seg tett opp mot ideen om kooperativer og fellesskapsbaserte bedrifter» (DAMVAD, 2012, s. 6). Den andre tilnærmingen er “The UK approach”, der sosialt entreprenørskap er bedrifter i en mer tradisjonell forstand. Bedriftene har sosiale målsetninger, og reinvesterer generert overskudd i bedriften eller i andre sosiale formål (ibid, s. 6).

Det eksisterer flere uenigheter blant de ulike skoleretningene. Det er ulike økonomiske organisasjonsformer, finansieringsmodeller og bedriftsstørrelser innenfor hver retning, og det er uenighet om hvordan overskudd skal distribueres og i hvilken grad sosiale entreprenørskap skal være profittdrevet (ibid, s. 6).

2.2. Sosiale virksomheter

2.2.1. Definisjon

Akkurat som for sosialt entreprenørskap finnes det mange forskjellige definisjoner av begrepet «sosial virksomhet». Noen bruker begrepene sosiale entreprenørskap og sosiale virksomheter som synonyme, særlig gjelder dette USA, men ifølge Nicholls (2011, s.11) er sosiale virksomheter en undergruppe av sosialt entreprenørskap.

Sosiale virksomheter skiller seg fra andre sosiale entreprenørskap langs finansieringsdimensjonen. De har som mål å være mer selvforsynte, og ønsker ikke å være avhengig av pengedonasjoner (ibid, s.12). Sosiale virksomheter har som andre sosiale entreprenørskap sosial verdiskaping som primært formål. Det som er unikt for sosiale virksomheter er at de er mer forretningsorienterte, de agerer på markedsvilkår i høy grad, og er mer avhengige av å generere økonomisk overskudd for å sikre overlevelse og suksess (DAMVAD, 2012, s. 16). Sosiale virksomheter skiller seg fra andre typer virksomheter ved at de har en dobbel bunnlinje, de har fokus på sosiale mål i tillegg til økonomiske, men det sosiale målet kommer alltid først, “money and mission are intertwined like DNA in the social enterprise, yet they are not always equal partners” (Alter, 2011, s. 206).

Sosiale virksomheter skiller seg også fra andre virksomhetsformer ved at de reinvesterer en betydelig del av det genererte overskuddet i virksomheten eller i samfunnet (DAMVAD, 2012, s. 16).

Samlebetegnelsen sosial virksomhet inkluderer forskjellige typer organisasjonsformer, som varierer blant annet i forhold til aktivitet, størrelse, motivasjon, kultur, finansiering, geografisk utbredelse og profitorientering. Også når det gjelder begrepet sosial virksomhet er det en forskjell mellom USA og Europa. I USA karakteriserer de sosiale virksomheter hovedsakelig som nonprofit - organisasjoner, som er klart avgrenset fra kommersielle virksomheter. I Europa er de sosiale virksomhetene mer en del av det etablerte næringslivet) Den britiske regjeringen definerer sosial virksomhet slik: “a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners” (Peattie & Morley, 2008, s.8).

I følge en utredning Damvad (2012, s.13) har gjort for Nærings- og Handelsdepartementet skal sosiale virksomheter:

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

Potensialet til sosiale virksomheter ligger i at de er innovative og i de fleste tilfeller ambisiøse, når det gjelder å løse sosiale problem. DAMVAD (ibid, s.9) deler potensialet inn i tre overordnede kategorier. Sosiale virksomheter kan være med på å redusere offentlige utgifter, øke kvaliteten på velferdstjenester og gjennom lønnsomme bedrifter kan de gi økt verdiskaping. I enkelte tilfeller klarer de å «gjøre en ressurs ut av sosiale individer og grupper, som ellers ofte fra et samfunnsøkonomisk perspektiv betraktes som en byrde» (ibid, s.3). I Europa er det i de senere år dukket opp et spesifikt begrep på sosiale virksomheter som har som mål å integrere vanskeligstilte arbeidstakere. De har fått betegnelsen Work integration Social Enterprises (WISEs) (Davister et al., 2004d, s.3). Gjennom produktiv virksomhet og tilpasset oppfølging, eller gjennom opplæring for å kvalifisere arbeidstakere, er målet at de skal bli integrert enten i ordinær virksomhet eller i selve den sosiale virksomheten (ibid.). Der målet er integrering i en sosial virksomhet, er hovedfokuset sosialisering gjennom blant annet sosial kontakt, respekt for regler og en mer strukturert hverdag. Hovedmålet er ikke integrering i det ordinære arbeidslivet, men denne muligheten er heller ikke utelukket.

De sosiale virksomhetene opererer på markedsvilkår, og må hele tiden fokusere på kvalitet og effektivitet i tillegg til den sosiale målsettingen. I mange tilfeller har de sosiale virksomhetene manglende forutsetninger for å drive en virksomhet, noe som fører til ulike utfordringer og barrierer i deres daglige virke. I en undersøkelse som DAMVAD (2012, s.29) har gjennomført, viser det seg at sosiale virksomheter i Norge har utfordringer særskilt knyttet til salg, kommersialisering og markedsføring av produkter og tjenester, i tillegg til drift og finansiering av virksomheten. De administrative oppgavene er av stor betydning for virksomhetens overlevelse, og ifølge DAMVAD er det ofte en utfordring å finne midler til finansieringen av personale som kan ivareta disse funksjonene (DAMVAD, 2012, s.3).

2.2.2. Bærekraftighet

Ved å bruke forretningsmetode som middel skaper den sosiale entreprenøren sosiale resultater i tillegg til økonomiske, det er dette som kalles den doble bunnlinjen (Ferd, u.d.). Den sosiale virksomheten har i første omgang et mål om å generere økonomiske resultater for å bli levedyktig, men kan også ha et ønske om å ekspandere for å kunne løse flere sosiale utfordringer. Hovedmålet er ikke profittmaksimering, men for å kunne nå sosiale mål er det nødvendig å generere økonomisk overskudd for å overleve på sikt. Det vil si at en sosial virksomhet må være både økonomisk og sosialt bærekraftig (Liland, 2012). Ellis (2012, s.167) har gjennom sitt arbeid med sosialt entreprenørskap kommet frem til fire hjørnesteiner som er essensielle for bærekraftig innovasjon: “The four Cs of Clear Purpose, Corporate Engagement, Collaborative Co-creation and Clear Communication. They can be used as guidelines on the road to sustainable business success” (Ellis, 2012, s.166). I boka “Social Entrepreneurship- new models of sustainable social change” skriver bidragsyter Jerr Boschee (2011, s. 372) at pionerer innenfor sosialt entreprenørskap har kommet frem til ulike kritiske suksessfaktorer for å oppnå bærekraftighet. Noen av de viktigste er et klart formål, mot, tydelige kjerneverdier, vilje til å planlegge, et godt sammensatt team, strategisk og taktisk markedsføring, attraktive produkter eller tjenester, kvalitet og strategiske partnerskap. For sosiale virksomheter som er startet av frivillige organisasjoner, er det i tillegg viktig å bli en separat organisatorisk enhet med et uavhengig styre for å øke sjansene for å lykkes. En av årsakene til dette er blant annet at en sosial virksomhet er et entreprenørielt forretningsforetak, der en må kunne ta raske beslutninger uten å bli forhindret av byråkratiske strukturer (ibid., s. 379).

2.2.3. Samfunnsøkonomisk perspektiv på sosiale virksomheter

Den samfunnsøkonomiske betydningen av sosiale virksomheter er mer kompleks enn for kommersielle virksomheter. For det første er det ikke bare økonomisk overskudd som er i fokus, da det er maksimering av sosial verdi som er

hovedmålet. For det andre er den sosiale entreprenøren en ikke-offentlig aktør, som også arbeider for å redusere negative eksterne virkninger av markedsøkonomien. Sosiale virksomheter skaper vekst og arbeidsplasser samtidig som de reduserer offentlig sektors utgifter på velferdsområdet. Man kan derfor snakke om et dobbelt samfunnsøkonomisk potensial når det gjelder sosiale virksomheter. Reduksjon av offentlige utgifter er særlig knyttet til virksomheter som involverer vanskeligstilte arbeidstakere, og reduserer deres behov for trygd og andre velferdstjenester (DAMVAD, 2012, s.25). Det er også en mulighet for at sosiale virksomheter kan gi billigere velferd enn det offentlige. Ved å være innovative og ha et fokus på kostnadseffektive løsninger, kan de utføre oppgaver mer effektivt enn det offentlige, som igjen fører til høyere sosial avkastning (ibid.).

I følge Finansdepartementet er det en skattekostnad på 20 prosent for «netto økt offentlig finansiering som følge av offentlige tiltak» (Finansdepartementet, 2005, s. 27) Det vil si at dersom tiltak som er igangsatt av sosiale virksomheter i stedet var offentlige tiltak, hadde det medført en skattekostnad som følge av økt ressursbruk. Skatten bidrar til vridninger i ressursbruken bort fra det som er samfunnsøkonomisk optimalt, og dette bidrar til effektivitetstap (ibid.). Ved at tiltakene til sosiale virksomheter er uavhengig av offentlig finansiering, vil denne skattekostnaden være spart.

Torberg Falch ved NTNU (2012, s.11) har kommet frem til at den samfunnsøkonomiske kostnaden ved å havne utenfor arbeidslivet ved 20 årsalderen er tapt verdiskaping i Norge på 7,1 millioner kroner. I tillegg nevner Falch (ibid.) at det også er kostnader knyttet til finansiering av trygd, smitteeffekter, lavere livskvalitet og uheldig atferd som for eksempel rus og kriminalitet. Ungt utenforskap vil derfor ha en samfunnsøkonomisk kostnad på over 7,1 millioner kroner i nåverdi. I følge en analyse som er gjort av Rasmussen & Strøm (2013, s.5), der de måler samfunnsøkonomiske konsekvenser av investeringer i sosialt entreprenørskap, er den samfunnsøkonomiske gevinsten ved å flytte ungdom fra utenforskap til deltakelse i arbeidslivet 11 millioner kroner i nåverdi. Ved en samlet arbeidskarriere på 10 år med en arbeidsinnsats på 80 %, er den samfunnsøkonomiske gevinsten 3,2 millioner kroner i nåverdi (ibid.). De som får

tilbud om jobbtrening ved PaaHjul er for tiden mellom 30- 50 år, og det vil si at hvis de kommer ut i ordinært arbeid har de muligheten for en arbeidskarriere på over 10 år. Hvilken stillingsprosent den enkelte går inn i, vil være svært varierende på grunn negative senvirkninger av rus. Samfunnsøkonomisk gevinst vil derfor ligge rundt 3,2 millioner for den enkelte som er i arbeidstrening ved PaaHjul.

Asfalt har ikke den samme målsetningen som PaaHjul, men er et arbeidstilbud som har til hensikt å gi fotfeste og muligheter. I følge Rasmussen & Strøm (ibid., s. 6), kan den nedre samfunnsøkonomiske verdien av Asfalt måles som betalingsvillighet for magasinet, i tillegg til et ønske om at selgerne skal få en bedre hverdag. Det vil si at den totale samfunnsøkonomiske gevinsten for hele virksomheten er minimum samlet salgssinntekt. Tiltaket kan også bidra til reduserte samfunnsøkonomiske kostnader som følge av blant annet forventet lavere kriminalitet og bedre helse og livskvalitet hos selgerne (ibid.). Det er et resultat av at det å ha en jobb å gå til kan være et virkemiddel for å redusere rusmisbruket, og for noen er det også et motiv for å slutte helt med rus (Steihaug et al., 2012, s.10).

2.3. Bedrifiers samfunnsansvar

The capitalist system is under siege. In recent years, business increasingly has been viewed as a major cause of social, environmental and economic problems. Companies are widely perceived to be prospering at the expense of the broader community (Porter & Kramer, 2011, article preview).

Det er en pågående diskusjon i samfunnet om bedrifiers samfunnsansvar, og ifølge Brøgger (2011, s.71) er Corporate Social Responsibilitybevegelsen ett eksempel på forsøk på å etablere betingelser for bedrifiers samfunnsansvar. Corporate Social Responsibility er det samme som næringslivets samfunnsansvar på norsk, og handler om virksomheters integrering av miljømessige og sosiale hensyn i tillegg til de økonomiske. Formålet med CSR er å bidra til bærekraftig utvikling. Dette er en endring som skjer både fra innsiden av bedriften gjennom rutiner og organisatoriske grep, og samtidig fra utsiden da de blir pålagt standardisering og

ulike reguleringer. Brøgger (2011, s. 71) mener sosialt entreprenørskap er motsatsen til CSR. Initiativet til å delta i sosiale entreprenørskap kommer innenfra bedriftene, og her er det bedriftene som i mange tilfeller presser på for å oppnå endringer i reguleringer og standarder. Enkelte hevder at det er en generell dreining fra CSR til at samfunnsansvaret er en del av kjernevirksomhetens strategi. I en undersøkelse som McKinsey & Co (referert i Ellis, s.17) gjennomførte blant 400 administrerende direktører (chief executive officers) i 2006, svarte over 90 prosent at de hadde et økende fokus på selskapsledelse og miljømessige og sosiale problemer, og at det var viktig i forhold til å styrke virksomhetens konkurranseevne. Bedrifter møter økende krav fra kunder, ansatte og lokalsamfunn til å innta en mer aktiv rolle i å løse sosiale problem, som går utover den tradisjonelle rollen med å produsere varer og tjenester (Anderson & Dees, 2011, s. 170).

2.3.1. Samarbeid mellom nonprofit-organisasjoner og det private næringslivet

I følge James E. Austin ved Harvard Business School går vi inn i en tid han kaller “the ‘Age of Alliances’ in which cross- sectoral collaboration between nonprofit organizations and corporations will grow in frequency and complexity” (Austin, 1999, s.2) Han mener slike tverrsektorielle samarbeider blir mer og mer utbredte, viktige og kompliserte. Gjennom forskning har han kommet frem til at samarbeidet har fire ulike stadier: philanthropic, transactional, integrative og Transformational. (Austin & Seitandi, 2012a, s 11). Tverrsektorielle samarbeider går gjennom gradvis overgang fra et stadium til et annet. Progresjonen skjer langs et kontinuum som beveger seg fra et lavt til et høyt nivå av engasjement, omfang av ressurser, type ressurser, innovasjon, synergiverdi, strategisk verdi, omfang av aktiviteter, intern endring, samskaping av verdi, ledelsesmessig kompleksitet, ekstern systemendring og relevans av samarbeidet for partnerens misjon. “Advancing along the Continuum promises higher partnering payoffs” (Austin 1999, s. 79). Dette er ikke noe som skjer automatisk, det er avhengig av samarbeidspartners beslutninger og handlinger. Det første stadiet er det

filantropiske stadiet, som er det mest vanlige og består hovedsakelig av donasjoner fra det private næringslivet til frivillige organisasjoner. Det neste stadiet, transaksjonsstadiet, kjennetegnes av at interaksjonen har en tendens til å fokusere på mer spesifikke aktiviteter hvor det er en betydelig toveis verdiutveksling. I noen tilfeller utvikler samarbeidet seg til å bli strategiske allianser, som er det integrerende stadiet. Der har samhandlingen en høyere frekvens og det gjennomføres flere typer fellesaktiviteter. Det siste stadiet er det transformative stadiet, som preges av “shared learning about social needs and partner`s role in meeting those needs, and partners agree on their intention to encourage social inventions” (Sanzo, Álvarez, Rey & Garcia, 2014. s.3). Målet er å skape “disruptive social innovations” (Austin et.al. 2012a, s.18), og er stadiet der samarbeid om sosialt entreprenørskap finner sted. Samarbeidet preges av kollektiv handling og gjensidig avhengighet, og i noen tilfeller skapes det nye

Ifølge Austin (referert i Sanzo et.al, 2014, s.3) er et høytpresterende samarbeid “much more than giving and receiving money; they are about mobilizing and combining multiple resources and distinctive capabilities to generate benefits for each partner and social value for society”.

I følge teorien om ressursavhengighet er det å få tilgang til nødvendige ressurser som er annerledes enn dem man besitter, et fundamentalt grunnlag for samarbeid (Austin & Seitandi, 2012a, s.4). Mangfoldet av sektorforskjeller mellom nonprofit-organisasjoner og aktører fra det private næringslivet er kilde til verdier samtidig som det kan føre til hindringer i samarbeidet. Organisatorisk kompatibilitet hjelper samarbeidspartnerne med å overvinne barrierer og kapitalisere på forskjeller (ibid.).

Et tverrsektorielt samarbeid genererer ulike typer potensielle verdier for non- og deres samarbeidspartnere. Nonprofit-organisasjonene sine fordeler er blant annet knyttet opp til assosiasjonsverdi, interaksjonsverdi, synergiverdi og verdioverføringer (Sanzo et.al, 2014, s.8). “Associational value is a derived benefit accruing to another partner simply from having a collaborative relationship with the other organization” (Austin & Seitandi, 2012, s.5). Assosiasjonsverdier vil si økt synlighet og kredibilitet i tillegg til økt offentlig bevissthet i forhold til

sosiale problem. Det å bli assosiert med en samarbeidspartner kan også bli en kostnad for nonprofit-organisasjonene. Svindel, skandaler og upassende forretningsatferd hos den private aktøren kan skade nonprofit-organisasjonens rykte eller image og skade forholdet til organisasjonens andre interessenter.

Verdier i forhold til interaksjon er muligheten for læring, bedre relasjoner til det private næringslivet og tilgang til kompetanse og nettverk. Med synergiverdier menes det blant annet muligheter for innovasjon, organisasjonsendring og økt langsiktig verdipotensial. Verdioverføringer er frivillig arbeid, finansiell støtte og donasjoner i form av eiendeler (Sanzo et al., 2014, s.8).

Austin har gjennom sin forskning på tverrsektorielle samarbeid, erfart at nonprofit-organisasjoner i mange tilfeller opplever at tilgang til nettverk, styrking av kredibilitet og kompetanseoverføring er av større verdi enn den finansielle støtten (Austin, 2001, u.s.). Sosialt entreprenørskap er et ungt felt som er dominert av små, unge og sårbare bedrifter, “that suffer from resource constraints and need professional business tools and skills to ensure their quantitative and/or qualitative growth and longevity” (Ellis, 2012, s.176). Ved å samarbeide med kommersielle aktører, mener Ellis (ibid., s.177) at sosiale virksomheter kan skaffe seg nødvendige ressurser for å skape en bedre og sterkere organisasjon og oppnå best mulig sosial påvirkning. Hun mener det er mange fordeler med slike samarbeid og uttaler: “visibility, credibility, and networking are, next to financing, crucial to the success for social entrepreneurship” (ibid., s.136).

Gjennom å samarbeide med en nonprofit-organisasjon oppnår den kommersielle aktøren blant annet omdømmemessige fordeler som økt kredibilitet og bedre image, gjennom å vise et sosialt engasjement. Det kan være motiverende for de ansatte i tillegg til at det kan tiltrekke spesiell ekspertise og fremtidig talent, som ser på det sosiale engasjement som en viktig dimensjon av deres tilknytning til virksomheten (Austin, 2001, u.s.).

Det som kjennetegner de mest effektive samarbeid er blant annet et klart formål, overensstemmende misjon, høy og gjensidig balansert verdiskaping og en dyp, gjensidig forpliktelse. En helt nødvendig forutsetning for et slikt samarbeid, er god kommunikasjon (ibid.). Sanzo et.al (2014, s. 6) mener samarbeidspartnerne

må være spesielt oppmerksom på klimaet av tillit og forpliktelse, og er som Austin (2001, u.s.) opptatt av at god kommunikasjon er grunnlaget for at et samarbeid skal lykkes.

3. CASEBESKRIVELSE AV ASFALT OG PAAHJUL

3.1 Kirkens Bymisjon

Kirkens Bymisjon er en del av Stiftelsen Kirkens Bymisjon Rogaland, som er en diakonal stiftelse. Kirkens Bymisjon driver ulike lavterskeltiltak i tillegg til arbeidstreningstilbudet ved sykkelverkstedet PaaHjul. De driver blant annet tiltak for kvinner med prostitusjonserfaring, forebyggende arbeid blant ungdom, kirkelig virksomhet og fri rettshjelp samt to ulike arbeidstilbud til mennesker med ruserfaring. I tillegg til fast ansatte er det frivillige medarbeidere i alle avdelinger. Kirkens Bymisjon bidrar til å utfylle tilbudene fra det offentlige hjelpeapparatet, og samarbeider med kirke, kommune, stat og næringsliv for å hjelpe mennesker i vanskelige livssituasjoner (<http://www.bymisjon.no/Byer/Stavanger/>).

3.2 Asfalt

3.2.1. Historikk

Kirkens Bymisjon ble i 2008 kontaktet av eierne av det som nå heter Impress Media, og er et kommunikasjonsbyrå i Stavanger. De ønsket å være med og bidra til at det ble lansert et gatemagasin i Rogaland, og kom med et tilbud i forhold til trykking av magasinet, salg av annonser og grafisk design. Asfalt ble etablert som en egen stiftelse, som ble hetende Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland. Gatemagasinet Asfalt ble lansert i Stavanger og Sandnes 1.april 2009, og har siden det fått egne salgskontor på Sola, Strand, i Haugesund og Egersund. Førsteopplaget til Asfalt var på 20.000, mens det nå har økt til over 30.000. Konseptet finnes også i åtte andre byer i Norge, blant annet *Megafon* i Bergen og = *Oslo* i Oslo. Gatemagasinbevegelsen kommer opprinnelig fra USA der magasinet *Street News* ble grunnlagt av musikeren Hutchinson Parsons i 1989. Et par år etter ble det største og mest anerkjente gatemagasinet i verden *The big Issue*, utgitt og solgt i England. I dag er det ca. 114 forskjellige gatemagasiner i verden,

og bladene blir solgt i rundt 40 land. I 1994 ble en egen internasjonal utgiverorganisasjon etablert, INSP (International Network of Streetpaper). Asfalt er medlem av både INSP og Den Norske Fagpresseforeningen, i tillegg til å samarbeide aktivt med de andre gatemagasinene i Norge (Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland, 2014).

3.2.3. Visjon/ sosiale mål

Visjonen til Asfalt er å gi fotfeste og muligheter. Asfalt ønsker å skape et godt lavterskel arbeidstilbud til vanskeligstilte med ruserfaring. Gjennom lønnet arbeid er målet at de kan oppnå en bedre hverdag med mindre rusbruk og en større verdighet (ibid.). Inntekten selgerne får fra magasinsalget kan redusere prostitusjon, tiggning, kriminalitet og lån fra venner. Et annet mål er at salget kan føre til positive møter mellom rusavhengige og kjøpere av Asfalt, og at det igjen fører til mindre stigmatisering (Gatemagasinet Asfalt, 2014)

3.2.4. Magasinets mål

I følge daglig leder av Asfalt, er målet for redaksjonen å lage et produkt som har så god kvalitet at folk kjøper magasinet for å lese det, og ikke bare for å være støtte et tiltak de synes er bra. Asfalt er en virksomhet der det skal produseres et redaksjonelt og teknisk produkt som skal være attraktivt og verdt salgsprisen. Både daglig leder og redaksjonen er profesjonelle med bred arbeidserfaring. Hovedstrategien til Asfalt er å «vedlikeholde og videreutvikle omdømmet/merkevaren, kombinert med sunne økonomiske vurderinger og god organisasjon med kvalitet i alle ledd» (Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland, 2014).

3.2.5. Finansiering

Asfalt fikk, som tidligere nevnt, støtte til stiftelseskapital og oppstartskapital på 500.000 fra SpareBank 1 SR- bank høsten 2008. Ferd Sosiale Entreprenører tok

kontakt med Kirkens Bymisjon i mars 2009 etter å ha lest om prosjektet i Kirkens Bymisjon sitt interne blad, og de gikk inn med en underskuddsgaranti på 500.000 per år med en tidsramme på tre år. Etter to år var salget av magasinet så godt og økonomien så stabil, at Asfalt kunne takke nei til et tredje år med pengestøtte fra Ferd. Det er en målsetting for Asfalt å ha minimum 1 million kroner på konto til enhver tid, som en økonomisk buffer. I følge formålsparagrafen skal et eventuelt overskudd” brukes til å finansiere arbeid blant vanskeligstilte” (ibid.), og kan derfor også benyttes til andre sosiale tiltak. Asfalt har ikke mottatt økonomisk støtte fra det offentlige, men er fritatt fra merverdiavgift og skatt og trenger ikke registrere seg som næringspliktige. Daglig leder forteller at de mottar enkeltstående pengegaver, men det er små beløp og er ikke nødvendige for driften av Asfalt. Stavanger Aftenblad bidrar med fyllannonser, og kan dermed kalles en indirekte økonomisk bidragsyter. Asfalt betaler et symbolsk beløp, og så fyller Stavanger Aftenblad inn med reklame for Asfalt når de har ledig plass på annonsesidene. Impress media bidrar også med kapital på en indirekte måte, ved å gi Asfalt et godt tilbud på trykkeritjenesten. Annonser i Asfalt selges av Impress Media tar seg av annonsesalget, og har avtale med Asfalt om at inntil ti prosent av bladet kan være annonser. Avtalen er at dess mer annonser som selges jo mindre betaler Asfalt til Impress Media. (Intervju 1, s.2)

Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland har ansvaret for redaksjonen og daglig ledelse, og lønnen deres er finansiert gjennom salget av Asfalt og Arbeidet på salgskontorene der selgerne kjøper magasinene er outsourcet, og ansvarlig organisasjon mottar tolv kroner i provisjon per solgte magasin. I Stavanger er det kirkens Bymisjon som har ansvaret for salgskontoret (Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland, 2014).

3.2.6. Selgerne

Asfalt blir solgt på gaten av vanskeligstilte med ruserfaring, og det blir utgitt den første annenhver måned. I følge daglig leder i Asfalt, Ove Nikolaisen (Samtale, 26.03.2014) er det rundt 400 registrerte selgere av gatemagasinet, med varierende

grad av stabilitet. Selgerne kjøper avisen på salgskontoret for 50 kroner, for deretter å selge den videre for 100. Prisen økte fra 1.april 2014, før dette betalte selgerne 25 og solgte videre for 50 (ibid.)..

Selgerne får et kort innføringskurs og må signere en selgerkontrakt, der det blant annet står at det ikke lov å være synlig påvirket av rusmidler når en selger Asfalt. De får utdelt ID- kort og to nummer av Asfalt som «startkapital». Gatemagasinet Rogaland er ikke formell arbeidsgiver for selgerne (<http://www.gatemagasinetasfalt.no/>). Det har vært en diskusjon om selgerne er pliktig til å registrere seg som næringsdrivende og om inntektene fra magasinsalget er skattepliktig. I forbindelse med et besøk i Stavanger våren 2009 sa forhenværende finansminister Kristin Halvorsen til media at gatemagasinselgere hverken trenger å registrere seg som selvstendig næringsdrivende eller betale skatt (rogalandsavis, 11.05. 2009).

3.3. Ferd

Ferd er et norsk industri- og finanskonsern som utøver eierskap i diverse privateide og børsnoterte selskap i tillegg til å investere i et bredt spekter aktivaklasser (Ferd, 2014). Ferd ble dannet i 2001, og er eid av Johan H. Andresen. Konsernet har sitt utspring i Tiedemanns tobakksfabrikk, der Andresens familie har vært eiere siden 1849. Utenom den kommersielle virksomheten investerer Ferd også i flere ulike sosiale entreprenørskap gjennom Ferd Sosiale Entreprenører (Ferd SE). Det er et eget forretningsområde i Ferd- konsernet, med et team på tre ansatte og en portefølje på elleve sosiale entreprenørskap. Gatemagasinet Rogaland er et av selskapene, og er en av tre porteføljeselskap som ikke har behov for økonomisk støtte lenger og inngår i Alumniporteføljen. Ferd SE tilbyr kapital, Ferd's nettverk og kompetanse innen strategi og forretningsutvikling. Konkret betyr det blant annet at de stiller med styremedlem fra Ferd eller et av datterselskapene og har et kompetansehevingsprogram gjennom VelFerdsskolen. Det er et arrangement for alle porteføljevirkosighetene til Ferd SE, som består av tre samlinger i året. Ferd har også et kompetansehevingsprogram for Ferd sine representanter i de ulike

porteføljebedriftenes styrer. Samarbeidsperioden er 3- 7 år, og exit er det endelige målet for investeringen. De sosiale virksomhetene må oppfylle ulike investeringskriterier for å bli en av porteføljebedriftene til Ferd SE. De må blant annet ha karakteristikker som tydelige mål, barn og unge som målgruppe, nyskapende og realistisk forretningside, bærekraftig forretningsmodell, troverdig og erfaren ledelse, nyttedrevet vekst og være i en utviklingsfase. I tillegg er Ferd SE opptatt av at det skal avtales milepæler og delmål, og har fokus på måling av både økonomiske og sosiale resultater for å kunne vise til den samfunnsøkonomiske effekten (ibid.).

Ferd Sosiale Entreprenører arrangerer også Sosentkonferansen en gang i året, der representanter fra både inn- og utland deltar. På konferansen møtes aktører fra det offentlige, det private næringslivet og fra frivillige organisasjoner og Ferd ønsker med dette å skape en arena for sosialt entreprenørskap i Norge. I løpet av året holder Ferd SE og Johan H. Andresen mange foredrag om sosialt entreprenørskap for blant annet næringsliv og det offentlige. I tillegg bruker de også sosiale medier aktivt for å skape sosialt engasjement (ibid.).

3.4. Paa Hjul AS

3.4.1. Historikk

PaaHjul AS er et sykkelverksted som skal gi arbeidstrening til mennesker med ruserfaring. Verkstedet åpnet høsten 2013, etter å ha vært under planlegging siden starten på året. PaaHjul er et ideelt aksjeselskap som er eid av Stiftelsen Kirkens Bymisjon Rogaland, og er blitt til gjennom et samarbeid mellom private equity-selskapet HitecVision og Kirkens Bymisjon i Stavanger (PaaHjul, 2013). Det var HitecVision som tok kontakt med Kirkens Bymisjon høsten 2012, da de ønsket å starte et sosialt entreprenørskap sammen med dem. De ønsket å starte noe som hadde med arbeid å gjøre, og i felleskap kom de frem til at et sykkelverksted kunne være en egnet virksomhet for arbeidstrening. Dette er en utvidelse av det arbeidstilbudet som Kirkens Bymisjon driver gjennom lavterskeltilbudene Asfalt og Jobb1, og er et tilbud til de som er klar for et mer forpliktende arbeidsforhold

samt et ønske om å bli rusfri. PaaHjul har for tiden 6 personer med rusbakgrunn i et program som består av arbeidserfaring og sosial trening. I tillegg får de tilbud om oppfølgingssamtaler og veiledning basert på kognitiv atferdsterapi. Noen av arbeidstakerne er under legemiddelasistert rehabilitering (LAR), mens andre er i medikamentfrie behandlingsforløp. De som er i arbeidstrening i sykkelverkstedet er alle mottakere av ulike trygdeytelser, men arbeidstakere som mottar uføretrygd får en bonuslønn på tyve kroner timen fra NAV.

3.4.2. Visjon/ mål

I følge vedtektene for PaaHjul AS (2013), er sykkelverkstedet stiftet for å gi mennesker med ruserfaring en god forberedelse til ordinært arbeid. Sykkelverkstedet skal være en arbeidsplass for de som er på vei ut av rusmisbruket, og arbeidstreningen skal gi kompetanse og sosial trening. Det legges vekt på at arbeidstilbudet skal speile det ordinære arbeidslivet på en troverdig måte, og at det er viktig at Paahjul A/S har «stor troverdighet og oppleves som nyttig for arbeidstakeren» (Virksomhetsbeskrivelse PaaHjul AS, 2013). PaaHjul er et profesjonelt sykkelverksted i tillegg til å være et tilbud om arbeidstrening. «PaaHjul skal være et sykkelverksted preget av god service og utmerket sykkelfaglig kunnskap» (Kirkens Bymisjon, 2013). Som vedtektsfestet formål skal PaaHjul også «være økonomisk selv bærende basert på en forsvarlig drift» (Vedtekter for PaaHjul AS, 2013).

3.5. HitecVision

HitecVision er en av Norges største private equity-investorer, og er ledende i Europa når det gjelder private equity-investeringer i olje og gass (HitecVision, 2014). Selskapet er rådgiver for fem ulike fond med en forvaltningskapital som er på ca. 30 milliarder norske kroner til sammen. HitecVision AS ble etablert av Ole Ertvåg og Ola Sætre I 2000, men forgjengeren Hitec AS ble stiftet allerede I 1985. Siden 1994 har selskapet bygget opp og investert i over 150 selskap. De har en portefølje på over 20 selskaper, med over 8000 ansatte, og hadde i 2013 et resultat

før skatt på 105,3 millioner kroner. HitecVision har hovedkontor i Stavanger, og avdelingskontorer i Oslo og Houston(ibid.).

4. METODE

4.3. Casestudier

Sosialt entreprenørskap er et relativt ungt felt, som det ikke er forsket så mye på, og det er ikke så mange sosiale virksomheter i Norge. Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode med casestudier som forskningsdesign, da jeg ønsket å se nærmere på to sosiale entreprenørskap i Stavanger. Casene er valgt ut ifølge formålsutvalgprinsippet, da begge kan gi informasjon om hvordan det private næringslivet kan være med å bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter. Casestudiet hører til under samlebetegnelsen ”eksplorativt design”, som er den typiske kvalitative designen (Askheim & Grenness, 2008, s.68).

Oppgavens problemstilling ønsker å gi svar på et «hvordan» – spørsmål, og arbeidet med casestudiene har resultert i beskrivende data. Målet med oppgaven er å skape forståelse, og å forklare et fenomen slik det er opplevd basert på de to casene jeg har sett på. Å forstå og forklare er det sentrale ved kvalitative studier. (Mehmetoglu, 2004, s.18-19) Alle kvalitative forskningsmåter som er basert på å forstå, hører til paradigmat interpretivisme, som sammen med positivisme er de mest dominerende forskningsparadigmer i samfunnsvitenskapen (ibid. s.24).

Det kan diskuteres om studiene av de to casene jeg har valgt er “instrumental case studies” eller “intrinsic case studies”, der det første er case som er typisk for det feltet en studerer, og hvor funnene dermed er mer overførbare. I den andre typen casestudier kan funnene vi gjør være med på å skape ny teori på området. Jeg ønsker å øke kunnskapen om hvordan det private næringslivet kan være med og bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter, men selve casene er også sentrale og ikke av sekundær interesse slik de er i” instrumental case studies”. Jeg har valgt Asfalt og PaaHjul fordi jeg har ønsket å se nærmere på deres samarbeid med det private næringslivet, da denne samarbeidsformen, eller partnerskapet, er et forholdsvis nytt fenomen i Norge og er forsket lite på. Det er derfor mer riktig å si at det er en kombinasjon av de to ulike studietypene. Mehmetoglu (ibid., s. 42) bruker begrepet kollektiv casestudie der forskeren ser

på flere instrumentale case, og sier at hensikten med dette er å få større belegg for sin teori eller eventuelle funn om fenomenet som forskes på.

4.3.1. Forskningsprosess

Forskningsprosessen er også ulik ved kvalitativ og kvantitativ forskning. Der det er en lineær prosess ved kvantitativ forskning, foregår aktivitetene i forskningsfasene i kvalitativ forskning i en sirkulær prosess (ibid. s. 50). De tre hovedfasene er forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Forskningsprosessen skjer sirkulært og de ulike fasene er avhengige av hverandre. Forskningsdesignfasen starter med en ide og jeg visste tidlig i prosessen at jeg ville studere fenomenet sosialt entreprenørskap. Neste steg i forskningsdesignfasen er å finne relevant litteratur for deretter å komme fram til en problemstilling (ibid.). Jeg leste flere artikler om sosialt entreprenørskap, og kom tidlig frem til hva jeg ønsket å studere, og hvilken innfallsvinkel jeg ville ha. Den helt konkrete problemstillingen har derimot blitt til underveis. Selv om sosialt entreprenørskap regnes for å være et ungt felt, finnes det mye litteratur utgitt om temaet. Utfordringen har vært å finne bøker og artikler med faglig tyngde, og jeg har brukt mye tid på litteratursøk. Siden jeg har valgt å ta for meg hvordan det private næringslivet kan være med å skape bærekraftige sosiale virksomheter, måtte jeg også finne litteratur om dette og ikke bare om sosialt entreprenørskap.

Datainnsamlingsfasen startet med at jeg valgte ut Asfalt og PaaHjul som case, og deretter hvilke personer jeg ønsket å intervju. Jeg tok kontakt med intervjuobjektene og avtalte tid og sted. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og er transkribert. Transkripsjonene er blitt bearbeidet for å identifisere utsagn som er relevante for denne teksten.

4.3.2. Intervju

Jeg har brukt individuelle intervjuer og dokumenter som datasamlingsmetode. Utvalget av intervjuobjekter har vært strategisk, da jeg har intervjuet sentrale

personer i forhold til Asfalt og PaaHjul. Jeg har intervjuet daglig leder i Bymisjonen Stavanger, daglig leder i Asfalt og HR – direktøren i HitecVision. Sistnevnte er en sentral person i samarbeidet med Bymisjonen om PaaHjul AS, og sitter blant annet i styret til Paahjul. Jeg har valgt å ikke intervjuere representanter fra Ferd, da de har sosialt entreprenørskap som et eget forretningsområde, og det finnes mye informasjon tilgjengelig på nettsidene deres. HitecVision og PaaHjul har også et tettere samarbeid enn det som er tilfelle for Ferd og Asfalt/ Kirkens Bymisjon. HitecVision var blant annet med på å starte PaaHjul, og har en mer aktiv rolle enn Ferd har i forhold Asfalt.

Fordelene ved individuelle intervjuer er at en kan bruke lang tid til hver informant og hvert tema, og informantene er ofte mer konsentrerte enn for eksempel i en fokusgruppe. (Askheim & Grenness, 2008, s.90). En ulempe er at det er ganske tidkrevende, både det å gjennomføre alle intervjuene og særlig det å transkribere dem. En annen utfordring er å være en god moderator uten å ha erfaring med intervjuarbeid. I følge Askheim & Grenness (ibid., s. 116), er egenskaper ved en god moderator blant annet å være empatisk, ærlig og oppriktig interessert, lyttende, tolerant, objektiv og ha god formuleringsevne. Jeg var bevisst på dette i intervjusituasjonen og var godt forberedt. I tillegg benyttet jeg meg av intervjuguiden og gjorde taleopptak under intervjuene for å kvalitetssikre datainnsamlingen. Intervjuene har vært halvstrukturerte, og jeg har organisert intervjuguidene etter ulike tema med diverse oppfølgingsspørsmål der jeg har funnet det nødvendig. Temaene er kapital, kompetanse, nettverk, samarbeid og legitimitet (under arbeidet med sistnevnte tema, har begrepet legitimitet blitt erstattet med assosiasjonsverdier). Gjennom intervjuene ønsket jeg å finne ut hvordan Ferd og Hitecvision har bidratt, og bidrar, innenfor disse områdene,- og hvordan dette kan hjelpe de sosiale virksomhetene med å oppnå bærekraftighet.

Årsaken til at jeg valgte halvstrukturerte intervju fremfor helstrukturerte intervjuer, var at jeg ønsket en mer åpen samtale med informantene der det skulle være rom for å ta opp temaer som avviker fra intervjuplanen. En annen årsak til at jeg valgte denne intervjuformen er at en lettere kan unngå misoppfatninger ved hjelp av ulike sonderingsteknikker (Mehmetoglu, 2004, s.70). Det var viktig for meg å kunne bruke feedback- prosesser for å dobbeltsjekke om jeg hadde oppfattet

informanten riktig. Som moderator kunne jeg følge opp respondentenes utsagn med å be dem utdype mer der det var nødvendig. Det er denne metoden som ofte kalles probing i metodelitteratur, og hensikten er å fjerne all usikkerhet om hva informanten mener (Askheim & Grenness, 2008, s.116). Jeg kunne også ha valgt ustrukturerte intervju, men jeg hadde klart for meg hvilke tema jeg ønsket å ta opp og hva som skulle diskuteres. Den løse rammen rundt ustrukturerte intervju ville ikke være hensiktsmessig i dette tilfellet.

4.3.3. Dokumentdata

I tillegg til intervju har jeg også brukt dokumentdata som datainnsamlingsmetode. I forhold til Asfalt har jeg brukt Asfalt sin strategiplan for 2014 og samarbeidsavtalene (vedlegg nr. 3) mellom Ferd Sosiale Entreprenører og Asfalt. Jeg har benyttet meg av nettsidene til Ferd Sosiale Entreprenører for å skaffe meg den nødvendige informasjonen om hvordan de samarbeider med sosiale entreprenørskap. Siden Ferd har et eget forretningsområde i forhold til sosiale entreprenørskap, finnes det mye mer tilgjengelig informasjon på nettsidene deres enn det gjør for HitecVision og deres investeringer i sosiale entreprenørskap. Når det gjelder PaaHjul, har jeg benyttet meg av sykkelverkstedets vedtekter og virksomhetsbeskrivelse.

4.2. utfordringer ved bruk av kvalitativ metode

4.1.1. Overførbarhet

Når det gjelder kvalitativ metode hevder mange at en av svakhetene er at den har begrenset utsagnskraft, og at det er vanskelig å trekke generelle konklusjoner ved bruk av resultater fra kvalitative undersøkelser (Askheim & Grenness, 2008, s. 42). Det er vanlig med små utvalg i slike undersøkelser, og spørsmålet blir da hvor representativ kunnskapen en har tilegnet seg er. Memehtoglu (2004, s.146) sier at overførbarhet i kvalitativ forskning vil «fokusere på generelle felles funn under samme omstendigheter». Med det menes at hypoteser som er kommet frem i en

spesiell setting vil kunne gjelde for andre settinger under lignende omstendigheter (ibid.). I studiet mitt har jeg sett på to case, og intervjuet fire personer. Det er altså snakk om et lite utvalg som ikke kan betegnes som statistisk representativt, men som et strategisk utvalg. (Askheim & Grenness, 2008, s.42)

4.1.2. Reliabilitetsproblemer

Ulike tilfeldige forhold under intervjuprosessen kan påvirke undersøkelsen, og føre til at resultatene blir mindre pålitelige. I en kvalitativ undersøkelse er en sitt eget instrument, og det kan være forhold ved en selv under intervjusituasjonen som fører til reliabilitetsproblemer. Det kan være at en for eksempel er trøtt, umotivert, nervøs eller lite fokusert. Annet som kan påvirke intervjusituasjonen er forhold ved omgivelsene der intervjuet gjennomføres eller forhold ved selve intervjuguiden. Omstendigheter rundt dataanalysen kan også påvirke reliabiliteten til undersøkelsens resultater (Askheim & Grenness, 2008)

5. ANALYSE OG DRØFTING

Som jeg skrev i innledningen har jeg kommet frem til at kapital, kompetanse, nettverk, assosiasjonsverdier og samarbeid er viktige områder å se nærmere på når det gjelder hvordan det private næringslivet kan bidra til bærekraftighet. I dette kapittelet vil jeg ta for meg hvordan Ferd og HitecVision bidrar og har bidratt i forhold til disse fem områdene.

5.1. Case 1, Asfalt

Det første caset jeg skal ta for meg er gatemagasinet Asfalt. Det er nå fem år siden de inngikk et samarbeid med Ferd Sosiale Entreprenører, og er i løpet av den tiden blitt en økonomisk selvstående virksomhet. Jeg vil diskutere både hvordan Ferd SE har vært, og hvordan de fortsatt er med på å bidra til Asfalt er en bærekraftig sosial virksomhet.

5.1.1. Kapital

I følge Tania Ellis (2012, s.136) er finansiell støtte en av faktorene som er “crucial to the success for social entrepreneurship”. Nicholls (2011, s.10) mener det unike med sosiale entreprenørskap er at de har en dynamisk fleksibilitet, som viser seg i deres måte å skaffe nødvendig kapital på. Sosiale entreprenører kan rette seg mot det offentlige apparatet, frivillige organisasjoner og det kommersielle markedet samtidig, de lar seg ikke stoppe av organisatoriske og institusjonelle normer og begrensninger i deres arbeid for sosial endring (ibid.). Daglig leder av Kirkens Bymisjon forteller at Asfalt ikke mottar offentlig støtte, og at det helt fra starten av har «vært om å gjøre å få dette her til å bli en selvstående bedrift på alle nivåer» (intervju 2, s.10). Respondenten sier også at det er sjelden kommunen støtter nye kreative tiltak, og at det er en lang prosess knyttet til søknad om offentlig støtte. En må blant annet sende søknad om støtte før første mai for å få penger neste år. Derimot har Asfalt rettet seg mot det kommersielle markedet for å få kapital til etableringsfasen. Asfalt er en sosial virksomhet, en underkategori

av sosialt entreprenørskap, som er svært forretningsorientert og har som mål å være selvforsynt og være uavhengig av pengedonasjoner. I oppstartsfasen av virksomheten, er det likevel ofte slik Ellis sier, at det er avgjørende med finansiell støtte for å kunne lykkes.

I dette avsnittet skal jeg se nærmere på hvordan Ferd sitt bidrag med kapital har vært med på å gjøre Asfalt til en bærekraftig virksomhet. Ferd var ikke med fra starten av, men som jeg skrev i 3.1.1 ble Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland stiftet ved hjelp av et engangsbeløp fra SpareBank SR- Bank. I intervjuet med daglig leder av Kirkens Bymisjon forteller hun at det hadde vært umulig å starte Asfalt uten kapital fra næringslivet, hun trekker frem det juridiske som spesielt viktig. I følge stiftelsesloven var det nødvendig med «kapital utenfra for å etablere en selvstendig stiftelse, som gjorde at vi ikke ble inhabile» (intervju 2, s.12). Nødvendig stiftelseskapital var 200.000, og resten av kapitalen fra SpareBank1 SR- Bank gikk til å dekke Asfalt-redaksjonens lønn. Respondenten forteller at hovedårsaken til at Asfalt ble en egen stiftelse og ikke bare en avdeling i Bymisjonen, først og fremst var på grunn av redaksjonell uavhengighet.

Det ble noe som stod uavhengig, men det gjorde også kanskje at Ferd kom på banen. At det var en stiftelse som stod utenfor (Bymisjonen. Red.anm.). Så det er ikke sikkert at de hadde gjort det samme om Bymisjonen sa at vi skulle starte noe gatemagasin (Intervju 2, s.11).

Ferd tok initiativet til et samarbeid med Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland høsten 2008, og inngikk en samarbeidsavtale våren 2009 som blant annet gikk ut på at Ferd stilte med en underskuddsgaranti på 500.000 per år i inntil tre år. Før den avtalen ble inngått hadde de bare driftsmidler til et halvt år, og satset på at salget av gatemagasinet ville generere nok inntekter til videre drift det neste halvåret. I følge Dees er det å være modig noe som er kjennetegnet til sosiale entreprenører, “acting boldly without being limited by resources currently at hand” (sitert i Praszkie& Nowak, 2012, s.9). Det at Ferd gikk inn med kapital fikk store følger for Asfalt, og en av respondentene uttaler at «den 500.000-garantien fra Ferd, den gav oss mulighet til å ha et mye mer profesjonelt fokus på

ledelse, få opp gode rutiner, til å kunne sikre salgskontor ikke bare i Stavanger og Sandnes men ganske kjapt å utvide til Haugesund, Egersund og Sola» (intervju 2, s.12) Den finansielle støtten førte dermed til en raskere ekspansjon, og muliggjorde ansettelsen av daglig leder i Asfalt fra juni 2009. Som jeg skrev i 2.2.1, er de administrative oppgavene av stor betydning for virksomhetens overlevelse, og det er ofte en utfordring å finne midler til finansieringen av administrativt personale (DAMVAD, 2012, s.3). Før Ferd kom på banen, hadde redaktøren ansvaret for daglig ledelse i tillegg det redaksjonelle, noe som viste seg å ikke fungere optimalt.

Det ble for ambisiøst, så derfor var det veldig viktig at daglig leder kom inn med de administrative kunnskapene. Og det er litt av det alle entreprenører erfarer, at du kan være veldig god på faget ditt, men det å lede og forretningsutvikle det er noe annet (intervju 2, s.12).

I tillegg til å ha administrative kunnskaper, har daglig leder flere års erfaring fra det private næringslivet i forhold til salg, kommersialisering og markedsføring av produkter og tjenester. Dette er ifølge Boschee (2012, s. 379) noen av de kritiske suksessfaktorene for en bærekraftig sosial virksomhet Ved at Asfalt ekspanderte raskt, førte det til bedre økonomiske resultater ved høyere opplagstall, og sosiale resultater ved at flere mennesker med ruserfaring fikk et arbeidstilbud. I følge daglig leder i Asfalt, hadde stiftelsen etter to år en så god økonomi at de kunne takke nei til et tredje år med finansiell støtte fra Ferd. Han sier videre at de i tillegg har opparbeidet seg en kapitalbuffer på to millioner, for å møte svingninger i salget: «Og så har vi bygd en 'kjeller', vi har sagt i strategiplanen at vi skal ha minst en million på konto, vi har to» (intervju 1, s.3). Et av kriteriene Ferd Sosiale Entreprenører har til en samarbeidspartner, er at de har en bærekraftig forretningsmodell (Ferd, 2014). «Og så var det egentlig en klausul fra Ferd at vi ikke søkte andre kilder til finansiering på stiftelsen. De ville være med og stimulere til at vi skulle bli selv bærende», forteller daglig leder av Kirkens Bymisjon.

5.1.2. Kompetanse

Gatemagasinet Asfalt er en sosial virksomhet som ønsker å «gjøre en ressurs ut av sosiale individer og grupper, som ellers ofte fra et samfunnsøkonomisk perspektiv betraktes som en byrde» (DAMVAD, 2012, s.3). Kirkens Bymisjon har den kompetansen som er nødvendig for å drive et arbeidstilbud for mennesker med ruserfaring, da de har drevet lavterskeltilbudet Jobb1 siden våren 2006. Det de ikke hadde kompetanse på da de stiftet Asfalt, var å drive en virksomhet og å utgi et magasin. Som jeg skrev i 3.1.1. så hadde Bymisjonen blitt kontaktet av de som drev det som nå kalles Impress Media, og som stilte med kompetanse i tillegg til et godt tilbud når det gjaldt trykking av Asfalt. Det ble tidlig ansatt en redaktør, som hadde flere års erfaring som journalist. Det viste seg etter hvert at det var nødvendig med en daglig leder, noe som kapitalen fra Ferd muliggjorde. Daglig leder har kompetanse på forretningsvirksomhet, og har blant annet erfaring fra avis og trykkeribransjen. På grunn av at Asfalt fikk tilgang til den kompetansen det var behov for relativt tidlig etter oppstart, var det ikke nødvendig med så mye hjelp i startfasen fra Ferd. Det er blant annet stilt krav til de andre porteføljebedriftene om at milepæler må lages før tilskudd blir utbetalt, men ifølge daglig leder av Asfalt har ikke det vært nødvendig for dem:

Vi har ikke trengt det fordi at vi gjorde i grunnen veldig mye riktig i staten. Vi tok tak i og bygde systemene og rutinene, og fikk de på plass med en gang, og det har vi vært sjeleglad for etterpå. Vi ser at de andre er veldig prega av sosiale entreprenører som har store brennende hjerter, masse kompetanse på det problemet de vil løse og lite struktur. Det henger veldig ofte sammen. Og så blir det da å rydde opp og få strukturen i etterkant, og det er mye mer jobb (Intervju 2, s. 5).

Det kommer frem i intervjuene at et viktig bidrag når det gjelder kompetanse, er at Asfalt har en representant i styret fra Aibel, et av datterselskapene til Ferd. «Han kunne dette med penger, butikk og forretning» (intervju 2, s.13), og «næringslivskompetanse i styret det er ganske vesentlig»

(intervju1, s. 4), er noe av det respondentene sier når det gjelder Ferd sin styrerepresentant. Det var også et av kravene i de første samarbeidsavtalene, at Ferd skulle bidra med styrerepresentant. I den siste avtalen er det et tilbud, men ikke et krav, om styrerepresentant fra Ferd eller en av deres datterselskaper. Dette er noe Asphalt har takket ja til. Styret i Asphalt består ellers av to representanter fra Kirkens Bymisjon, bypresten i Sandnes, en tidligere journalist som også har vært politisk redaktør i Stavanger Aftenblad, daglig leder av stiftelsen Funkishuset som er et lavterskel helsetilbud i Sandnes og en fra SR- bank som nylig er tiltrådt. I oppstarten var det også en representant fra Impress Media som satt i styret, og som i tillegg til kompetanse innenfor sitt fagfelt hadde erfaring med å drive en virksomhet. Daglig leder forteller at «den kompetansen han satt på i starten, og det han kunne gi oss i forhold til å få på plass produksjonsrutiner og logistikk rundt det, den var jo betydelig» (intervju1, s. 5). Det er likevel Ferd sin representant respondentene trekker frem i forhold til forretningsmessig kompetanse i styret, og han har også vært styremedlem siden Ferd SE ble en samarbeidspartner i 2009. Daglig leder i Kirkens Bymisjon forteller at vedkommende også har vært en støttespiller i forhold til ansettelse og lønnsforhandlinger, og har dermed bidratt med kompetanse utover det å være styrerepresentant.

Ferd SE har et kompetansehevingsprogram for sine porteføljebedrifter som kalles VelFerdSkolen, der representanter fra Asphalt har deltatt. Det er tre samlinger i året, der de ulike porteføljebedriftene forteller om sine erfaringer, og der det er kursing i blant annet markedsføringsledelse og merkevarebygging (intervju 1. s.4). Da jeg spør dagligleder i Asphalt om de har brukt kompetansen fra samlingene, legger han vekt på at samlingene er svært praktisk rettet: «Ja, vi har brukt den kompetansen på disse samlingene rett og slett fordi de har hatt preg av å være et kurs, så de har kurset oss på en måte» (intervju2, s. 4). Daglig leder i Kirkens Bymisjon legger vekt på det fokuset Ferd har på hva som virker, og det å se mulighetene som de sosiale entreprenørskapene har. Respondenten sier dette om tilgangen til Ferds kompetanse:

Og det har vært en læring for oss å bruke kompetansen til Ferd, ikke bare kapitalen. Det er det som er det nye med Asphalt, at vi ble så klart utfordret på at

enten det er trykkeriferdigheter, eller det er forretningskonsept, eller det å tenke at ting skal være selvbærende, så er vi avhengig av å få inn kunnskapen om å kunne tenke forretning og kunne bli utfordret på det å måle oss selv. Det ble lærerikt for oss (intervju 2, s.14).

Det kommer klart frem gjennom intervjuene at Ferd sin kompetanse har vært og er et viktig bidrag spesielt når det gjelder forretningsdrift, selv om daglig leder i Asphalt har flere års erfaring fra næringslivet. «Du trenger av og til å få åpnet øynene litt, og få skoddene vekk fra øynene, og få litt horisont for å kunne klare å tenke framover. Å tenke forretningsutvikling, å tenke profesjonalitet» (intervju 1, s. 8-9). .

5.1.3. Nettverk

I tillegg til kapital og kompetanse bidrar Ferd Sosiale Entreprenører også med Ferd's nettverk (Ferd, 2014). Ifølge Sanzo et al.(2014, s.8) er tilgang til nettverk en av flere interaksjonsverdier som tverrsektorielle samarbeid kan generere. En annen slik verdi som henger nøye sammen med nettverk, er bedre relasjoner til det private næringslivet (ibid.). Daglig leder i Asphalt forteller at samarbeidet med Ferd Sosiale Entreprenører har gitt tilgang til Ferd sitt nettverk innenfor privat næringsliv, men også tilgang til et nettverk av sosiale entreprenører. «Nettverk blant sosiale entreprenører er veldig viktig, og nettverk mellom sosiale entreprenører og næringslivet er viktig. Men det nettverket vi har skapt innenfor Ferd sosiale entreprenører, porteføljebedriftene der, er jo betydelig» (intervju 2, s.6). Respondenten forteller videre at «det er Ferd som initierer det. Det er Ferd som legger forholdene og infrastrukturene til rette» (intervju 1, s.6). Som jeg tidligere har nevnt, har Ferd SE et kompetansehevingsprogram for sine porteføljebedrifter, som kalles VelFerdSkolen. Der møtes porteføljebedriftene og utveksler kunnskap og erfaringer. På disse samlingene er det også aktører fra Ferd's nettverk i forretningslivet som deltar, og holder foredrag om forretningsutvikling og strategi (Ferd, 2014). Det kan virke som om Asphalt og Kirkens Bymisjon ikke har hatt så stort behov for benytte seg av Ferd sitt

forretningsmessige nettverk utover dette. Daglig leder i Asfalt mener at det er spesielt viktig med god dialog med næringslivet for sosiale entreprenørskap som trenger ekstra mye kapital, for eksempel der det er et behov for å få «finansiert langtidsoppfølging av ungdom som ikke det offentlige finansierer med sine rammeavtaler» (intervju1, s.7).

Daglig leder i Kirkens Bymisjon forteller om eier av Ferd, Johan H. Andresen, at han har vist et stort engasjement for Asfalt og at han i starten av samarbeidet tilbød seg å bruke nettverket sitt for å skaffe salgssteder:

Til å begynne med var det mye av at Johan H. Andresen ville åpne dører for oss. Vi kunne selge Asfalt på Statoil, han kunne bare ringe konsernsjefen sa han. Da måtte vi gå et skritt tilbake, og tenke at” vil vi kjøre folk ut til Forus og Statoil, for at de selge i kantina?”,” Kan de selge i kantina når de er rusa?” Så ble det plutselig alle disse sosiale hensynene vi må ta og tenkte” dette passer ikke der vi er”. Og vi tenkte at her kan alt skje, og så måtte vi roe litt ned og tenke, være litt realistisk. Men han har jo på en måte vært en ambassadør for oss, som jeg sa innledningsvis, på alt det vi har gjort. Sånn at når andre nå kommer og ber oss om å være med på ting,- det kan vi jo takke Ferd for (intervju 2, s. 15).

For sosiale entreprenører er den sosiale verdiskapingen overordnet alle andre organisatoriske mål (Nicholls, 2011, s. 13), og Asfalt er et sosialt entreprenørskap der tjeneste og målsetting er tett forbundet, noe som kanskje gjør at det er ekstra viktig å være bevisst på hva som er hovedmålet. «Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor innvirkning virksomheten har på samfunnet» (DAMVAD, 2012, s. 10). Det er ikke nok for en sosial virksomhet å være økonomisk bærekraftig, den må også sosialt bærekraftig. Tilgangen til nettverk må benyttes i lys av dette, og Asfalt må derfor hele tiden ha fokus på hva som gir de beste sosiale resultatene.

5.1.4. Assosiasjonsverdier

“Associational value is a derived benefit accruing to another partner simply from having a collaborative relationship with the other organization” (Austin & Seitandi, 2012a, s.5). Som jeg skrev i 2.3.1, vil assosiasjonsverdier være økt synlighet og kredibilitet, i tillegg til økt offentlig bevissthet rundt sosiale utfordringer. Ellis (2012, s.136) vektlegger synlighet og kredibilitet som viktige faktorer for sosiale entreprenørers suksess: “visibility, credibility, and networking are, next to financing, crucial to the success for social entrepreneurship”. Da jeg spør daglig leder av Asfalt om han tror det betyr noe for kunder og for andre samarbeidspartnere at Ferd støtter Asfalt, sier han at «det er absolutt et inntrykk vi har. For alle profesjonelle aktører vi samarbeider med, og vi bruker jo bare profesjonelle aktører, så har det betydd veldig mye. Det gir oss ‘standing’» (intervju 1, s. 8). På det samme spørsmålet svarer daglig leder av Kirkens Bymisjon: «Ja det tror jeg. Jeg vet at kommunen synes vel om oss som har fått sånne med på laget, når det gjelder seriøsitet, når vi går i gang og får såpass solide næringslivsaktører med» (intervju 2, s.15). Det å bli assosiert med et selskap som driver seriøs forretningsvirksomhet, der kvalitet og profesjonalitet er viktige stikkord, ser ut til bidra til en styrking av Asfalt sin kredibilitet og er en verdi som samarbeidet med Ferd skaper. Samtidig kan samarbeidet med Ferd synliggjøre Asfalt og øke den offentlige bevisstheten i forhold til målgruppen (Sanzo et al.,2014, s.8). Blant annet er eieren av Ferd svært engasjert i sosialt entreprenørskap og uttaler seg ofte om temaet i media der han flere ganger har trukket frem Asfalt. Som jeg skrev i forrige avsnitt opplever Daglig leder i Kirkens Bymisjon at han er en slags ambassadør for Asfalt, og det gjelder både i forhold til Ferd's nettverk men også ved at han synliggjør Asfalt for mennesker og organisasjoner som ikke er en del av det forretningsmessige nettverket. I samarbeidsavtalen mellom Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland og Ferd Sosiale Entreprenører står det at en av ytelsene fra Ferd er at de vil profilere samarbeidet med Asfalt på Ferd sine nettsider og i presentasjoner i forbindelse med Ferd Sosiale Entreprenører. I tillegg benytter Både Ferd SE og eieren av Ferd seg av sosiale medier for å formidle kunnskap om sosialt entreprenørskap og fortelle om

porteføljebedriftene sine. Dermed er synliggjøring en del av samarbeidet og noe de bidrar med, selv om dette ikke er nevnt som et bidrag på samme måte som kapital, kompetanse og nettverk.

Ifølge samarbeidsavtalen står også Asfalt fritt til å synliggjøre Ferd SE som en støttespiller, for eksempel på hjemmesidene til Asfalt. Kirkens Bymisjon, som står bak stiftelsen av Asfalt er selv en profilert organisasjon som mange ønsker å samarbeide med og assosieres med. Det er vanskelig å vite hva Ferd bidrar med av assosiasjonsverdier i forhold til Asfalt, og hva som er Kirkens Bymisjons bidrag, men både daglig leder i Asfalt og daglig leder i Kirkens Bymisjon opplever at spesielt det offentlige og aktører fra det private næringslivet er opptatt av at Ferd er en av gatemagasinetts samarbeidspartnere og at det har betydning for Asfalt sin troverdighet.

5.1.5. Samarbeid

I følge DAMVAD viser det seg at mange norske sosiale virksomheter ofte har utfordringer «knyttet til salg, kommersialisering og markedsføring av produkter og tjenester, i tillegg til drift og finansiering av virksomheten» (DAMVAD, 2012, s.3). Samarbeid med privat næringsliv kan derfor være helt avgjørende for å skaffe seg de nødvendige ressursene som kreves for å møte disse utfordringene, og skape en bærekraftig sosial virksomhet.

Austin kaller det tverrsektorielle samarbeidsstadiet der sosialt entreprenørskap finner sted for transformasjonsstadiet. Likevel er jeg usikker på hvor samarbeidet mellom Ferd og Asfalt skal plasseres langs det kontinuumet som beskrives i 2.3.1. Transformasjonsstadiet preges av kollektiv handling og gjensidig avhengighet, og har et høyt nivå av blant annet engasjement, omfang av ressurser og aktiviteter. Denne beskrivelsen stemmer ikke for det samarbeidet som Asfalt har med Ferd SE nå, og Asfalt har heller ikke hatt denne type samarbeid med Ferd, da Ferd kom på banen først etter at Asfalt var etablert og siden Asfalt fikk tilgang til nødvendig kompetanse ganske tidlig etter oppstart. Samarbeidet har mer hatt et preg av å være en strategisk allianse, og plasseringen vil nok heller ligge en plass rundt det integrerende stadiet (Sanzo et al.,2014, s.3). Selv om

Asfalt nå inngår i Alumniporteføljen til Ferd SE, og ikke mottar pengestøtte, har de en samarbeidsavtale som går ut på å kunne benytte Ferd sin kompetanse og deres nettverk, samt synliggjøre Ferd SE som en støttespiller. Effektive samarbeid karakteriseres av gjensidig balansert verdiskaping og gjensidig forpliktelse, og i samarbeidsavtalen er det nevnt hvilke ytelser eller forpliktelser som gjelder for de forskjellige partene. Intensjonen med avtalen er at begge parter skal kunne benytte hverandres kompetanse og nettverk, og at Asfalt skal kunne stille sin kompetanse til rådighet for de andre sosiale virksomhetene tilknyttet Ferd SE. Daglig leder i Asfalt forteller i intervjuet at han blant annet har blitt leid inn av Ferd for å bidra med økonomistyring i forhold til Pøbelprosjektet, en av de andre porteføljeselskapene til Ferd SE, «Når de kom for to år siden og hadde bruk for den kompetansen i Pøbelprosjektet, så sa de ‘kan Asfalt tenke seg å leie ut meg i femti prosent, i alle fall et halvt år, og så er det tyve prosent senere?’. Så jeg har på en måte vært fristilt til å jobbe med de tingene da, og så har vi fakturert Ferd for det» (intervju 1, s. 6). Synliggjøring av samarbeidet vektlegges også i samarbeidsavtalen, noe som i tillegg kan gi økt kredibilitet for begge parter. Samarbeidet mellom Ferd og Asfalt generer altså flere ulike verdier for begge parter, og vil på den måten gi et mer effektivt samarbeid. En annen faktor som kan bidra til et slikt samarbeid er et klart formål, noe som ifølge både Ellis (2012, s.167) og Boschee (2012, s. 379) også er essensielt for å oppnå målet om å bli en bærekraftig sosial virksomhet. Formålet er også tatt med i samarbeidsavtalen, og det kommer tydelig frem at det er den sosiale bunnlinjen som er det viktigste. Likevel er det som Suita Kim Alter uttrykker det: “money and mission are intertwined like DNA in the social enterprise” (Alter, 2011, s. 206), og det er helt nødvendig å generere overskudd for å oppnå både sosial og økonomisk bærekraftighet. «De sosiale virksomhetene opererer på markedsvilkår, og må hele tiden fokusere på kvalitet og effektivitet i tillegg til den sosiale målsettingen» (DAMVAD, 2012, s.3). Dette doble fokuset, der to «verdener» møtes, kom blant annet til syne i styremøtene i starten av samarbeidet:

Formelt, så satt vi inn en i styret fra Ferd sitt Aibel, og det var i kontraktsform at det skulle være det, og det har vi vært veldig fornøyde med. Det gjorde at vi hadde

den forretningsmessige kompetansen inne hele veien, og det gjorde at vi hadde brytninger til å begynne med, med sosiale mål kontra forretningsmessige mål, det gjelder bl.a. tak på salg. Det er et klassisk eksempel på at hvis du tenker kun forretning, så er det om å gjøre å få solgt mest mulig. For sosiale mål så kan det å tjene for mye penger bli et dilemma. Så det var egentlig veldig interessant å få den brytningen, vi skjønnte ganske raskt at her kom vi til å krasje på en del ting som går på ulike perspektiver. Men når vi har fått snakket sammen om mål og mening med det vi gjør, så har det vært mindre uro i styret. - men det er egentlig litt spennende at du har en sånn dynamikk med ulik innfallsvinkel, for du har ingen svar alene (intervju 2, s. 13).

Samtidig som det er viktig å være enige om virksomhetens formål, viser det seg at det kan være fruktbart med diskusjoner rundt de økonomiske og sosiale målene.

Men vi har fått en bevissthet på hvordan vi velger å måle og dokumentere det vi gjør, og at det ikke er så enkelt å komme med lette svar, men det er litt av det vi blir utfordret på. Og det at næringslivet står for at vekst uten videre er positivt, det har vi noen ganger stilt spørsmål ved. Vi har diskutert med en fra Ferd om vekst for enhver pris er veien å gå, og vi har tenkt i forhold til Asphalt at vi har nådd omtrent det målet vi skal ha. Så er det heller andre utfordringer vi kan gå videre med enn på å ha et større opplag eller flere utsalgssteder (intervju2, s.14).

Sanzo et.al trekker frem god kommunikasjon og tillit som viktige kriterier for et godt samarbeid. Det kommer tydelig frem i intervjuene at dette er noe som har preget samarbeidet mellom Ferd og Asphalt, og en av respondentene sier dette om samarbeidsklimaet: «Jeg synes de har vært lydhøre og lyttende, dermed blir det et samspill og et samarbeid. Det er ikke sånn at de står over og dytter på oss, men vi lærer av hverandre, og det er et fruktbart samarbeid» (intervju 2, s.18). Respondenten sier også at de aldri har følt seg overstyrt av Ferd, og at «de har mer gått inn og vært en viktig støttefunksjon i de tiltakene vi har satt i gang» (intervju 2, s.14).

I følge Dees skal sosiale entreprenører “create and sustain social value” (sitert i Praszkie & Nowak, 2012, s.9). De skal ha sosial bærekraftighet som målsetting. Utfordringen er i mange tilfeller hvordan sosial avkastning skal måles, og en av respondentene sier dette om måling av sosiale resultater: «Det er veldig viktig og det er veldig vanskelig. Og det er veldig lett å lene seg tilbake og si at det er umulig å måle det vi gjør. Det er ikke det» (Intervju1, s.9). Asphalt har blitt utfordret på måling av sosiale resultater, ved at Ferd SE har fokus på den samfunnsøkonomiske effekten av porteføljeselskapenes arbeid. For å måle denne effekten må en se på både sosiale og økonomiske mål. Ferd SE har fått gjennomført en undersøkelse av samfunnsøkonomiske effekter ved investeringer i sosialt entreprenørskap som ble publisert i 2013. Den tar for seg noen av Ferd SE sine porteføljebedrifter, og inneholder bare en liten gjennomgang av Asphalt. Ferd SE har også bestilt en større samfunnsøkonomisk analyse av Asphalt, som forventes å bli utgitt sommeren 2014. Daglig leder i Kirkens Bymisjon opplever at Ferd også er opptatt av den enkelte historien, og legger til at «vi har blitt utfordret på at vi også må fortelle hva vi gjør og hvorfor vi gjør det, og hvilken effekt det har. Men vi har ikke følt at vi har gått på akkord med at vi skal si at ‘nå har så og så mange kommet ut av rusen’» (intervju 2, s.17). I følge Mulgan et al. er sosial innovasjon “New ideas that work” (sitert i Praszkie & Nowak, 2012, s.17). Dette er en enkel definisjon, men sier likevel noe helt essensielt om sosialt entreprenørskap. Målet er å skape endring, og det får en først svar på ved å måle de sosiale resultatene.

5.2. Case 2, PaaHjul

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på sykkelverkstedet PaaHjul, som er det andre caset jeg har valgt å studere. PaaHjul er blitt til gjennom et samarbeidsprosjekt mellom HitecVision og Kirkens Bymisjon, og jeg skal ta for meg hvordan HitecVision kan bidra til at sykkelverkstedet blir en bærekraftig sosial virksomhet. Akkurat som i det første casestudiet, er dette avsnittet også oppdelt i underkapitlene kapital, kompetanse, nettverk, assosiasjonsverdier og samarbeid.

5.2.1. Kapital

I følge Nicholls (2011, s. 12) har sosiale virksomheter som mål å være økonomisk selvforsynte og ønsker å være uavhengig av pengedonasjoner. For å etablere en virksomhet så er det nødvendig med oppstartskapital, og det tar ofte tid å bli økonomisk selvbærende. Mange sosiale virksomheter mangler nødvendig kapital, og trenger finansiell støtte i starten.

Som tidligere nevnt i 2.3.3. ble Sykkelverkstedet PaaHjul etablert gjennom et samarbeidsprosjekt mellom Kirkens Bymisjon og HitecVision. PaaHjul mottar ikke pengestøtte fra det offentlige, og det er bare HitecVision som bidrar med kapital. Daglig leder i Kirkens Bymisjon forteller at PaaHjul ikke kunne ha blitt stiftet uten den økonomiske sikkerheten fra HitecVision:

Nei, det hadde vært helt umulig. Selv om andre Bymisjonsentre har gjort dette her, så hadde vi aldri turt å gå i gang med dette uten at HitecVision kom så aktivt på banen og sa at de ville gjøre noe sammen med oss i forhold til arbeidsrettet tiltak (intervju3, s.20).

Hun sier også at dersom Kirkens Bymisjon skulle ha gjort dette alene «måtte vi ha gått via offentlige midler og gjort det mer til et arbeidstreningstiltak og ikke til en bedrift» (intervju3, s.23). HitecVision har bidratt med oppstartskapital, men skal ifølge HR- direktøren deres også bidra med kapital for sikre at sykkelverkstedet blir økonomisk bærekraftig:

Vi har ikke satt en kronesum. Vi har sagt at vi skal stå bak prosjektet, sånn at det er en litt annen lovnad. Vi vet at det tar to til tre, tre til fire år, å starte en bedrift før den er bærekraftig, og vi har sagt at vi skal stå bak det. Så for oss så handler det ikke om summen, det handler om å lykkes med modellen. Så det gjør at vi har faktisk ikke har beløp (intervju 4, s.27).

Sosiale virksomheter skiller seg fra andre typer sosiale entreprenørskap langs finansieringsdimensjonen. De har som mål å være økonomisk selv bærende og ønsker å være uavhengig av pengedonasjoner (Nicholls, 2011, s.12). Det kommer frem i intervjuene at dette er et tydelig mål for PaaHjul, og den finansielle støtten vil derfor fungere mer som en underskuddsgaranti. «Vi har vært helt klar fra dag en at vi ønsker ikke å være avhengig av de pengene på ubestemt tid. Vi ønsker å lage noe som står støtt alene. Der kommer dette med sosialt entreprenørskap inn, at vi får den doble bunnlinjen» (intervju 3, s.20), forteller daglig leder i Kirkens Bymisjon. Hun sier også at et av målene på dette tidspunktet er å finne ut hvor mange sykler som må repareres for å dekke alle utgifter, og om det er nok med bare sykkelreparasjoner, da andre i samme bransje også selger sykler og utstyr. Det er tidlig i forløpet, og HitecVision har et langsiktig perspektiv på samarbeidet der første økonomiske mål er å gå i null: «Det vil si først gå i null, og så ha en såpass sunn økonomi at du i perioder kan stå litt imot eventuelt svingninger i markedet. Sånn at du har en sunn og god økonomi» (intervju 4, s.27). Sosiale virksomheter kombinerer forretningspraksis med sosiale interesser for å løse sosiale utfordringer (2.1.1.), og PaaHjul må forholde seg til de samme kravene om å bli bærekraftige som andre virksomheter. HR- direktøren trekker frem akkurat dette i intervjuet:

Det er styrets oppgave å se at det er en sunn og god utvikling, at vi er mot målet til å bli bærekraftig. Og blir det ikke det, så har vi en forretningsmessig tilnærming til det. Blir det ikke bærekraftig, så har det ikke livets rett (intervju 4, s.27).

Det er en felles forståelse av at ved å være en sosial virksomhet er PaaHjul «avhengig av å generere økonomisk overskudd for å sikre overlevelse og suksess» (DAMVAD, 2012, s. 16).

Det skal være en butikk og ikke et veldedighetstiltak, sånn at vi er opptatt, både Bymisjonen og HitecVision, av at det må være et stort nok omløp av sykler og inntjening, og at det her går rundt. Hvis ikke så er jo hele konseptet feil, da må vi avvikle istedenfor og finne på noe helt annet. Så dermed tror jeg vi er sammen om de kravene, at vi er ganske ivrige på å tjene penger (intervju 3, s.25).

For å kunne bruke den tiden de trenger og dekke sannsynlige underskudd de første årene, er PaaHjul helt avhengig av kapitalen fra HitecVision. Daglig leder i Kirkens Bymisjon sier den finansielle støtten er- «helt avgjørende for å tørre å gå i gang med noe som etter hvert skal bli selvberende. Da vil det samfunnsøkonomisk kunne bli lønnsomt. Men vi hadde aldri gjort et så stort løft uten at pengene var på plass» (intervju 3, s.24). HitecVision sørger for at PaaHjul har gode økonomiske rammer som gir de ansatte «tid til å ta imot de som skal på arbeidstrening. De har friheten til å bruke nok tid på dem når de først er der, sånn at de lykkes» (intervju4, s.32).

Selv om PaaHjul har det samme målet som kommersielle nyetablerte bedrifter om etter hvert å generere overskudd, er det likevel en svært viktig forskjell. PaaHjul er en non-profitorganisasjon og et eventuelt overskudd reinvesteres i forhold til de sosiale målene, og det utdeles ikke utbytte til aksjonærer. Det er ikke gjort noen eksterne låneopptak i forbindelse med etableringen av sykkelverkstedet, da HitecVision bidrar med all nødvendig kapital. Bærekraftighet for PaaHjul vil derfor ikke bety det samme som for en kommersiell virksomhet som må forholde seg til ulike økonomiske krav fra forskjellige eksterne interessenter. «Suksess i sosialt entreprenørskap blir ikke målt i profitt, men i hvor stor innvirkning virksomheten har på samfunnet» (DAMVAD, 2012, s. 10).

5.2.2. Kompetanse

I forhold til andre typer sosiale entreprenørskap er sosiale virksomheter mer forretningsorienterte, de agerer på markedsvilkår i høy grad, og er mer avhengige av å generere økonomisk overskudd for å sikre overlevelse og suksess. Ifølge Ellis (2012, s.176) mangler mange sosiale virksomheter den profesjonelle kompetansen som må til for å sikre kvantitativ og/eller kvalitativ vekst og lang levetid. Ved å samarbeide med kommersielle virksomheter, kan de få tilgang til de nødvendige ressursene.

HitecVision er serie-entreprenør og har siden 1994 bygget opp og investert i over 150 selskap (HitecVision, 2014). Det å starte bedrifter er kjernevirksomheten deres, og gjennom samarbeidet med dem får PaaHjul tilgang til unik kompetanse i forhold til entreprenørskap og forretningsdannelse. HR-direktøren i HitecVision forteller at dette er første gangen de er med på å starte et sosialt entreprenørskap. Der de tidligere har bidratt med kapital til veldedige formål har de nå et høyere nivå av engasjement der de i tillegg bidrar med kompetanse: «Vi ønsker å ha et prosjekt som er fullintegrert i bedriften, ha nærhet sånn at vi får opplevelsen av at å være ansatt i HitecVision skal også innebære at en tar et ansvar på den siden» (intervju4 s.26). Gjennom intervjuene kommer det frem at HitecVision har bidratt med betydelig kompetanse, og at det er mange fra selskapet som har engasjer seg i ulike oppgaver. HR-direktøren forteller at de har tatt i bruk det samme prosjektstyringsfokuset som de benytter ved andre prosjekt, der de deler oppgaven i forhold til den enkeltes kompetanse og kapasitet.

Vi har deltatt i forarbeidet i prosjektet, altså gjort analyser av andre virksomheter, hva tjener de penger på. Det har graduater eller analytikere jobbet med. De har også laget selskapspresentasjoner når vi er ute og presenterer dette, om det er oss eller det er PaaHjul. Når vi skulle ha avtalen på plass med Rom (Rom Eiendom, NSB sitt eiendomsselskap som PaaHjul leier lokale av. Red anm.), så har vi en eiendomsekspert hos oss som var med og passet på at avtalen var i henhold til det den burde og at det ikke var mangler i forhold til det virksomheten trenger. En i resepsjonen vår, hun har tidligere jobbet på Slettevoll, hun var med

og tok ut interiør. Jeg har vært ute og presentert selskapet og fått firmaavtaler ute. En har vært med og lagt en del avtaler, sånn at vi passer på at vi får med det juridiske på plass (intervju 4, s.28).

HitecVision har også bidratt med kompetanse i ansettelsesprosessen av personale til PaaHjul. Boschee (2011, s.377-378) trekker frem det å ha et godt sammensatt team som en kritisk suksessfaktor for å lykkes som sosial virksomhet. PaaHjul er et sosialt entreprenørskap der målgruppen er involvert, og de ansatte i PaaHjul skal i tillegg til å drive et profesjonelt sykkelverksted, også sørge for at de som er i arbeidstrening får god opplæring, et godt arbeidsmiljø og sosial trening. Kompetanse på personalutvelgelse er derfor viktig for å få rekruttert folk med de riktige holdningene og evnene som skal til for å klare å skape et effektivt team og en levedyktig virksomhet.

I følge Boschee (ibid., s.379) kan det ha betydning for sosiale virksomheter som er startet av frivillige organisasjoner å bli en egen organisatorisk enhet med et uavhengig styre for å klare å bli bærekraftige. Daglig leder i Kirkens Bymisjon sier de selv tok avgjørelsen om hvilken juridisk struktur PaaHjul skulle ha, men at valget ble tatt etter å ha rådført seg med og fått anbefalinger av andre som har kompetanse på det området. Bymisjonen i Stavanger har blant en frivillig rådgivningsenhet, Advisory Board, der det sitter næringslivsledere fra forskjellige bedrifter i Stavangerregionen. De har dannet et sponsorlag for Bymisjonen i tillegg til å være et rådgivende organ. «I første omgang tenkte vi at det ville være naturlig å lage en avdeling under Bymisjonen Stavanger» (intervju3, s.21). Dette forteller daglig leder i Kirkens Bymisjon om opprettelsen av PaaHjul. Videre sier hun at Advisory Board var opptatt av at aksjeselskap som selskapsform ville være egnet for et sykkelverksted, og PaaHjul ble dermed stiftet som et ideelt AS.

HitecVisions HR- direktør forteller at de også har noen fra selskapet som skal følge PaaHjul over lengre tid. De har to representanter i styret til PaaHjul, og for tiden også en revisor som arbeider med å få bedre rutiner i forhold til rapporteringer til styret. Da jeg spør om HitecVision har kunnskap om sosialt entreprenørskap, svarer respondenten at «vi har et innblikk, men likevel så velger vi å jobbe på vår side av forretningsmodellen også i dette prosjektet, og så utfyller

Kirkens Bymisjon den andre biten» (intervju 4, s.26). Kirkens Bymisjon har den sosialfaglige kompetansen som PaaHjul trenger, og selv om de har startet opp en sosial virksomhet før, har de som mange andre sosiale entreprenørskap ikke gode nok forutsetninger for å drive en virksomhet. Ved å samarbeide med HitecVision får de tilgang til den nødvendige kompetansen: «de har forretningsmessige kunnskaper som vi kan støtte oss på, som vi ikke kan, som gjør at da har vi tillit til at det sikrer de» (intervju 3, s.21). Daglig leder i Kirkens Bymisjon tror ikke sykkelverkstedet ville blitt etablert uten HitecVision sitt bidrag med kompetanse, og sier: «per nå så tror vi at vi aldri hadde klart å lage en bedrift på egenhånd» (intervju 3, s.23). De ansatte i PaaHjul som skal ta seg av arbeidstreningen har ingen erfaring med å starte opp bedrifter, men har god sykkelfaglig kunnskap, HitecVision bidrar til bærekraftighet gjennom sin ekspertise på entreprenørskap: «vi har startet mange bedrifter, oljeselskaper og andre bedrifter, og utviklet de. Så for oss, så gjør jo vi det vi gjør hver dag» (intervju3, s.26).

5.2.3. Nettverk

HitecVision har et stort forretningsmessig nettverk, og det har de benyttet særlig i forhold til å skaffe bedriftsavtaler, noe som har resultert i «ganske mange firmaavtaler etter hvert» (intervju 4, s.28). I tillegg bruker de nettverket for å markedsføre sykkelverkstedet:

De har et fantastisk godt nettverk, og det er gull verdt, som vi ellers ikke hadde hatt tilgang på. Og de gjør jobben med å markedsføre PaaHjul og å gjøre det kjent. Det har noe å gjøre med arbeidsdeling innad, vi hadde ikke hatt kapasitet til å jobbe så systematisk som det de gjør (Intervju3, s.23).

Markedsføring er, ifølge pionerer innenfor sosialt entreprenørskap, en av de aller viktigste kritiske suksessfaktorene for å oppnå bærekraftighet (Boschee, 2011, s.380). Ved å være en sosial virksomhet opererer sykkelverkstedet på markedsvilkår, og er avhengig av salg av tjenester for å overleve. HitecVision har brukt nettverket sitt aktivt for å gjøre PaaHjul kjent slik at folk benytter seg av

sykkelverkstedet, og har ifølge HR-direktøren blant annet fått næringslivsforeningen til å publisere «informasjon om prosjektet, så det ikke blir en gjemt liten hemmelighet» (intervju 4, s.28-29). Av andre konkrete eksempel på bruk av nettverk, nevner respondenten at HitecVision har fått kommunikasjonsbyrået som står bak design av deres kvartalsrapporter og websider til å designe logoen til PaaHjul. Respondenten forteller at HitecVision i tillegg til å samarbeide med Bymisjonen om sykkelverkstedet, også ønsker å bidra til at de som er i arbeidstrening har en jobb å gå til når de er klar for ordinært arbeid. Det er «samarbeidsbedrifter som har sagt at de har lyst å ta imot de når de er klare til å gå ut i næringslivet» (intervju 4, s.30), sier HR- direktøren i HitecVision. Ved å bruke nettverket sitt kan de «slutføre en bro for de som er i en arbeidstrening» (intervju 4, s.30), ved at det er reelle muligheter for å få jobb etter endt arbeidstrening. Daglig leder i Kirkens Bymisjon trekker frem dette som et viktig bidrag, at sykkelverkstedet får tilgang til et nettverk som ikke Kirkens Bymisjon har samme mulighet til å bidra med:

HitecVision vil være villig til å hjelpe med neste trappetrinn, og det er også veldig spennende. Det er en plass vi ikke har den samme kontaktflaten. Det er i alle fall noe vi har tenkt høyt om, vi er ikke kommet dit enda, men at de vil tenke at de kan få folk over i sine bedrifter og kontakter til ordinært arbeid (intervju3, s.24).

5.2.4. Assosiasjonsverdier

Dette avsnittet henger i grunnen sammen med det jeg skrev om markedsføring i forrige avsnitt. Ved å markedsføre PaaHjul, synliggjør HitecVision samarbeidet de har med Kirkens Bymisjon om sykkelverkstedet. I tillegg bidrar de til økt offentlig bevissthet i forhold til sosiale problem, gjennom å holde presentasjoner om PaaHjul. HitecVision har også profilert PaaHjul i media, og dermed bidratt til å styrke sykkelverkstedets kredibilitet. De er et av Norges største private equityinvestorselskaper, og er i tillegg ledende i Europa når det gjelder private equity-investeringer i olje og gass. Det at et slikt selskap viser et så høyt nivå av

engasjement i sykkelverkstedet, kan gi PaaHjul større troverdighet som et profesjonelt sykkelverksted:

Jeg håper på at vi har fått solgt det ut at det ikke bare er Bymisjonen som holder på med noe for seg selv, men at det er en seriøs bedrift som skal leve av sykkelreparasjoner og er gode på sykkelreparasjoner. -At vi kanskje har fått hjelp til at det ikke bare er et amatørtiltak, men et profesjonelt tiltak (intervju 3, s.23).

Daglig leder i Kirkens Bymisjon legger også til at det å bli assosiert med HitecVision kan føre til at «folk ikke bruker verkstedet bare for å være snille, men at det også kan spille inn i folks bevissthet at en både får fikset sykkelens samtidig som en bidrar» (intervju 3, s.23-24). PaaHjul er en såkalt “Work integration social enterprise” (Davister, et.al, 2004d, s.3). Det vil si at de er en sosial virksomhet som har som mål å integrere vanskeligstilte arbeidstakere. I dette prosjektet er det mennesker med ruserfaring som får et tilbud om arbeidstrening ved sykkelverkstedet, og det er en kjensgjerning at dette er en gruppe som møter mange fordommer i samfunnet (Taket et al.,2009, s.12-14). Verdien av å bli assosiert med et anerkjent selskap som HitecVision vil muligens være enda større for denne type sosial virksomhet, enn for en sosial virksomhet der tjenesten er frikoplet fra målsetningen og der forretningsdriften skal finansiere et annet formål. De som er i arbeidstrening skal sammen med de øvrige ansatte levere en tjeneste som må være av god kvalitet for å være konkurransedyktig, og da kan det være av stor betydning å bli assosiert med en aktør som HitecVision. HR- direktøren trekker også frem i intervjuet at hun tror det har betydning for PaaHjul sin legitimitet at HitecVision er en samarbeidspartner, «fordi vi representerer jo to forskjellige profiler. Og når du slår de i sammen, så blir det mye mer kraftfullt» (intervju 4, s.29). Respondenten legger til at «det å gjøre noe sammen, ikke nødvendigvis at det er sammen med oss, men det å gjøre noe sammen med næringslivet lager en helt annen identitet på et prosjekt» (intervju4, s.29). Ut fra intervjuet kan det virke som om respondenten er usikker på om det er HitecVision i seg selv, eller om det er det at de er en aktør fra det private næringslivet, som styrker PaaHjul sin troverdighet. Hun trekker frem at det gir en trygghet til

bedrifter som inngår avtaler med PaaHjul, at de har en samarbeidspartner fra forretningslivet:

Det som er bra, det er at når en inngår en avtale, så vet en at dette verkstedet er kommet for å bli. Så en gjør altså en avtale med noen som ikke er borte om en måned. Så det er de jo helt trygge på, at dette er en bedrift som er der neste måned og neste år. Så de kjøper jo tjenestene i forhold til det, og det gir en trygghet. Jeg tror gjerne den tryggheten er vel så viktig som gjerne navnet i seg selv - i forhold til at det er vi som er med. Tryggheten tror jeg gjør at de kan gå ut og vise virkelig at 'vi er her, og vi er allerede satset stort på'. Det har sin effekt det (intervju 4, s.29).

Ifølge Austin& Seitandi er assosiasjonsverdien "a derived benefit accruing to another partner simply from having a collaborative relationship with the other organization" (Austin & Seitandi, 2012, s.5). Han knytter verdien opp mot det selskapet nonprofit-organisasjonen har et tverrsektorielt samarbeid med, og ikke opp mot det private næringslivet generelt. Hvilket selskap, og hvilke assosiasjoner folk har i forhold det, er derfor viktig for den sosiale virksomheten. Kvalitet er en av de kritiske suksessfaktorene Boschee (2011, s.384) trekker frem når han snakker om sosiale virksomheter og bærekraftighet I tillegg til å arbeide mot å levere tjenester med høy kvalitet, kan det også ha betydning å samarbeide med HitecVision som er en bedrift som assosieres med god kvalitet.

5.2.5. Samarbeid

PaaHjul er et samarbeidsprosjekt mellom Kirkens Bymisjon i Stavanger og HitecVision, og det kommer klart frem i intervjuene at dette er et prosjekt ingen av partene ville ha gjort alene: «når vi ser tilbake nå, er vi helt bestemt på at ingen av oss ville ha gjort dette alene, vi kan kun gjøre det sammen, et sånt prosjekt» (intervju4, s.29). Daglig leder i Kirkens Bymisjon trekker frem den tryggheten det gir at HitecVision har sagt at de vil stå bak prosjektet for å få det til å bli

selvbærende, og sier at; «det gir oss en litt mer fleksibilitet til å tenke at vi er avhengige av hverandre for å få det opp og gå, at det ansvaret bærer vi sammen til det er på plass» (intervju 3, s.25). Et samarbeid som er preget av gjensidig avhengighet og kollektiv handling plasserer Austin & Seitandi (2012a, s.19) på transformasjonsstadiet langs det de kaller samarbeidskontinuumet. Målet for samarbeid på dette stadiet er å skape “disruptive social innovations” (ibid, s.18), og det er nettopp det som har vært målet for samarbeidet mellom HitecVision og Kirkens Bymisjon. Sammen har de startet en sosial virksomhet, der virkemidler fra forretningsverdenen brukes i arbeidet med å integrere mennesker med ruserfaring i arbeidslivet, og å «gjøre en ressurs ut av sosiale individer og grupper, som ellers ofte fra et samfunnsøkonomisk perspektiv betraktes som en byrde» (DAMVAD. 2012. s.3).

I følge Austin er et høytpresterende samarbeid: “much more than giving and receiving money; they are about mobilizing and combining multiple resources and distinctive capabilities to generate benefits for each partner and social value for society” (Sanzo et al, 2014, s.3). Hitecvision ønsket å engasjere seg på et høyere nivå enn det som er tilfellet ved det filantropiske stadiet, som består for det meste av pengedonasjoner (ibid.). HR- direktøren deres forteller i intervjuet at ved å bidra med mer enn bare kapital, ønsket de også å gi de ansatte opplevelsen av at å være ansatt i HitecVision også innebærer å ha en mer aktiv rolle i forhold til å ta samfunnsansvar:

Det får du ikke gjort ved å sende ut en mail på at” årets gave gikk til”, da føler alle seg bra i de fem minuttene rett etter de har lest mailen, satt litt på spissen. Gleden er jo sikkert mer langvarig enn som så selvfølgelig, men for å sette det litt sånn på spissen i forhold til hvor mye du får av verdi tilbake til organisasjonen, så er det ikke sammenlignbart (intervju 4, s.26).

Ved å avansere langs samarbeidskontinuumet oppnår partene en høyere verdiutveksling, det vil si at det er en økning i nytte som genereres av samarbeidet. Gjennom verdiutvekslingen bidrar HitecVision til å gjøre PaaHjul økonomisk

bærekraftig, som er nødvendig for å nå de sosiale målene og bli sosialt bærekraftig.

Sanzo et al. (2014, s.6) trekker frem tillit som et viktig kriterium for et effektivt samarbeid. I intervjuet med daglig leder i Kirkens Bymisjon bruker respondenten ordet tillit i samarbeidet med HitecVision: «de har en tett oppfølging på de ytre rammene ved selve verkstedet, men også på de som er deltakere. De blander seg ikke inn i selve måten en håndterer arbeidstakerne på, det har de tillit til at Bymisjonen er best på» (intervju 4, s.25). Dette kommer også tydelig frem i intervjuet med HR- direktøren i HitecVision, hun sier blant annet at de ikke har «kompetanse på det som Kirkens Bymisjon er så fantastisk flinke på, rundt både de som er i arbeidstrening, NAV, alt det som de er sterke på. Det gjør at det er kompetanse begge veier, og vi har lært mye» (intervju 4, s.31). Det er også en tillitserklæring som går begge veier at Kirkens Bymisjon og HitecVision ønsker hverandre som partnere i et samarbeid som kan plasseres på et så høyt nivå som transformasjonsstadiet. For å bevare et slikt effektivt samarbeid er det nødvendig med god kommunikasjon, noe som både HitecVision og Kirkens Bymisjon virker å være bevisste på. «Jeg tror sammen så er vi trygge på at det kan vi få til, som gjør at vi fordeler oppgaver litt underveis og vi snakker sammen ganske ofte, og er relativt tett på» (intervju 4, s.31), sier HitecVisions HR-direktør i intervjuet. Samarbeidspartnerne kommer fra to forskjellige typer organisasjoner, og god kommunikasjon er nødvendig for å skape forståelse og å unngå konflikter.

Det har også gjort at vi har blitt nødt til å si litt på hvordan vi tenker om våre innsikter og kunnskaper. Og det at ting tar tid har vært en ulik tilnærming, for HitecVision har en kompetanse på at ting skal gå fort. Mens vi sier at vi må få med oss de rette folkene som NAV, før vi kan gå videre. Det har vært en sånn, jeg skal ikke si kulturkrasj, men vi har måttet lære av hverandre. Vi har nok blitt pusha litt, og så har de måttet gjøre det litt seinere enn de ellers ville ha gjort (Intervju 3, s.21).

Det unike ved sosiale virksomheter er at de er hybrider ved delvis å være sosialt orientert og delvis forretningsorientert. De må fokusere på både økonomiske og sosiale resultater, men sosial verdiskaping er overordnet alle andre organisatoriske

mål. En må hele tiden foreta avveininger som går på økonomiske versus sosiale mål. I samarbeidet mellom HitecVision og Kirkens Bymisjon kommer akkurat dette frem, ved at ene parten representerer forretningsdimensjonen og den andre den sosialfaglige dimensjonen. HitecVision gjorde blant annet en markedsanalyse i starten av prosessen, for å kartlegge behovet for sykkelreparasjoner. Daglig leder i Kirkens Bymisjon forteller analysen viste et «ekstremt behov for sykkelreparasjoner som var utover det vi så at var mulig å kunne følge opp. Så det var noe med å jekke litt ned forventningene, for her er det folk som skal i arbeidstrening, så vi kan ikke produsere så fullt» (intervju 3, s.22). Et annet eksempel på situasjoner der det har vært nødvendig å vurdere økonomiske hensyn opp mot de sosiale, er da plasseringen av PaaHjul skulle avgjøres:

HitecVision så nok at det var mest hensiktsmessig å legge sykkelverkstedet på Forus, der det er mye arbeidsplasser. Og der satt vi fort foten ned og sa at” det går ikke, da LAR- og metadonutdeling skjer her i sentrum, så det må være her. Da måtte de korrigere litt i forhold til den informasjonen, det har egentlig vært ganske greit. De har vært kjappe med å sende ut informasjon, så til å begynne med ble vi litt overveldet før vi skjønnte at vi måtte være ganske kjapt på vi også med å si at” det stemmer ikke helt med vårt kart” (intervju 3, s.22).

HR- direktør i HitecVision sier de «har lært å ha litt mer tålmodighet på enkelte ting og prosesser, fordi at her så skal det i tillegg til å besluttes, så skal det forankres med tillit og forståelse» (Intervju 4, s.31). Respondenten legger også til at «i næringslivet ellers så tar du beslutninger, og så blir det bare gjort dagen etterpå» (intervju 4, s.31). Ifølge Sanzo er samarbeid på transformasjonsstadiet preget av “shared learning about social needs and partner’s role in meeting those needs and partners agree on their intention to encourage social inventions” (Sanzo et.al., s.3). Denne beskrivelsen ser ut til å stemme godt med det respondentene forteller om samarbeidet så langt. Selv om Kirkens Bymisjon og HitecVision har hatt ulike tilnærminger til enkelte ting, kommer det frem i intervjuene at det tidlig i forløpet har vært en felles enighet om virksomhetens ulike målsettinger, både de økonomiske og de sosiale:

Jeg tror vi har enes om målet, og når vi har hatt et felles mål som går på det at det først og fremst et arbeidstilbud for folk med rusbakgrunn som skal få komme seg over i ordinært arbeid eller få behandling for sitt rusproblem, og at det skal bli en økonomisk selv bærende virksomhet på sikt, så har vi hatt et felles mål som ikke har vært så komplisert å enes om (intervju 3, s.25)

Respondenten legger også til at hun opplever at de begynner å få en felles bevissthet om det de gjør, og hun opplever at «HitecVision har også fra dag en skjønt at dette vil ta tid for de som er på arbeid også. Sånn at det er de som har lagt inn en forståelse for at det kan ta opptil to år før folk går ut av sykkelverkstedet» (intervju 3, s.24). Selv om HitecVision som aktør i det private næringslivet er vant til et høyt arbeidstempo, viser de forståelse for at mennesker med ruserfaring trenger tid til å bli klar for et ordinært arbeidsliv.

Det at HitecVision og Kirkens Bymisjon er enige om visjon og målsetting, kan være med på å skape et godt og effektivt samarbeid (Austin, 2001, u.s.) samtidig som både partnerskapet i seg selv og det å ha et klart formål også bidrar til å nå måle om bærekraftighet (Boschee, 2011, s. 373).

6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Det overordnede målet for dette studiet har vært å komme frem til et svar på problemstillingen: Hvordan kan det private næringslivet være med og bidra til å skape bærekraftige sosiale virksomheter?

Det er en pågående diskusjon i samfunnet om bedrifters samfunnsansvar, og privat næringsliv møter økende krav fra kunder, ansatte og lokalsamfunn om å innta en mer aktiv rolle i å løse sosiale problem. For mange bedrifter blir det å vise samfunnsengasjement dermed også en strategi for å styrke konkurranseevnen. Det er en økende trend i hele verden at kommersielle virksomheter deltar og investerer i sosiale entreprenørskap. De ønsker å bidra med mer enn finansiell støtte, og ha et høyere nivå av engasjement.

Sosiale virksomheter skiller seg fra kommersielle virksomheter ved å drive forretning med tanke på å oppnå sosiale mål. De har fokus på den doble bunnlinjen, og må være både økonomisk og sosialt bærekraftig. Det primære formålet for sosialt entreprenørskap er sosial endring, og suksess i sosialt entreprenørskap måles i hvor stor nytte virksomheten har for samfunnet. For å kunne vurdere om den sosiale virksomheten er sosialt bærekraftig, må de sosiale målene evalueres. Asphalt og PaaHjul har ulike sosiale mål, men begge virksomhetene ønsker å integrere mennesker med ruserfaring i arbeidslivet, og dermed gjøre en ressurs ut av marginaliserte mennesker, som ellers ofte fra et samfunnsøkonomisk perspektiv regnes som en belastning.

Mange sosiale entreprenører mangler forutsetninger for å drive en virksomhet, noe som ofte fører til ulike utfordringer og barrierer i deres daglige virke. Jeg tror en god løsning på dette er tverrsektorielle samarbeid med aktører fra det private næringslivet. Det er ikke nok for en sosial virksomhet å ha et «brennende hjerte» og mye kunnskap om sosialt arbeid, det er også helt nødvendig med forretningsmessig kompetanse.

Jeg har kommet frem til fem ulike områder som jeg mener har vært viktig å belyse når det gjelder det private næringslivets deltakelse i sosiale entreprenørskap.

Det første området handler om kapital. Selv om både Asfalt og PaaHjul har som mål å være økonomisk selvberende, har de begge vært avhengige av finansiell støtte for i det hele tatt å kunne etablere seg. Uten pengedonasjoner i etableringsfasen, hadde ingen av virksomhetene startet opp. Asfalt har nådd målet om økonomisk uavhengighet, og har siden oppstarten også bygget seg opp en kapitalbuffer på over to millioner kroner. Ved at Ferd SE gikk inn med kapital kort etter oppstart, gjorde at Asfalt fikk muligheten til å ansette daglig leder, noe som profesjonaliserte virksomheten. De fikk tidlig i gang gode rutiner, og den finansielle støtten førte også til en rask ekspansjon. PaaHjul er ennå i oppstartsfasen, og trenger fremdeles den økonomiske garantien fra HitecVision. Daglig leder i Kirkens Bymisjon sier at de aldri hadde gått i gang med et så stort prosjekt som å starte et sykkelverksted uten denne økonomiske sikkerheten. Det at HitecVision bidrar med kapital gjør at PaaHjul kan bruke tid på etableringsfasen, og at de ansatte kan prioritere opplæring av de som er i oppstarten av arbeidstreningen.

Kompetanse er det andre området jeg har sett nærmere på, og både Ferd SE og HitecVision har unik kompetanse på entreprenørskap og forretningsutvikling. Særlig gjelder dette HitecVision, da det å starte bedrifter er kjernevirksomheten deres. I dette studiet har jeg vist at HitecVision har bidratt med betydelig kompetanse, og Kirkens Bymisjon kunne ikke ha etablert PaaHjul alene uten dette bidraget. HitecVision stiller også med to representanter i styret, slik at det sikrer tilgang til næringslivskompetanse også i tiden fremover. Asfalt fikk tidlig tilgang til kompetanse på forretningsvirksomhet gjennom daglig leder, og det var ikke behov for så mye veiledning fra Ferd SE i startfasen. Det kommer likevel tydelig frem at næringslivskompetansen Ferd SE har bidratt med gjennom sin styrerepresentant i Asfalt og kompetansehevingsprogrammet VelFerdskolen har vært av stor betydning. Asfalt har også hatt et godt samarbeid med Impress Media, som i tillegg til å gi et godt tilbud når det gjelder produksjon og trykking av magasinet også bidrar med kunnskap på dette feltet.

Det tredje området jeg har tatt for meg er nettverk, og både Ferd og HitecVision har store forretningsmessige nettverk. I arbeidet med PaaHjul har HitecVision benyttet seg av dette særlig i forhold til å skaffe bedriftsavtaler og for

å markedsføre sykkelverkstedet. HR- direktøren I HitecVision forteller også at de på sikt vil benytte nettverket sitt for å skaffe jobb til de som er i arbeidstrening, når de er klare for ordinært arbeid. For Asfalt er det nettverket som er blitt til innenfor Ferd sosiale entreprenører svært viktig. Der kan de sosiale entreprenørene utveksle kunnskap og erfaringer. På samlingene Ferd SE arrangerer for sine porteføljebedrifter, er det representanter fra Ferd's nettverk i forretningslivet som deltar, og holder foredrag om forretningsutvikling og strategi. Respondentene i studiet trekker frem dette som et viktig utgangspunkt for kompetansebygging.

Assosiasjonsverdier skiller seg fra kapital, kompetanse og nettverk ved å være fordeler som tilfaller den sosiale virksomheten bare fra å være tilknyttet den kommersielle partneren. For at slike verdier skal være nyttige for den sosiale virksomheten, må det være positive assosiasjoner som er knyttet opp mot selskapet de samarbeider med. Dette er tilfellet for både Asfalt og PaaHjul, da Ferd og HitecVision er profilerte selskap som er kjent for profesjonalitet og kvalitet. Det er derfor stor sannsynlighet for at Ferd og HitecVision bidrar til økt synlighet, kredibilitet og en større offentlig bevissthet rundt sosiale utfordringer.

Det femte og siste området jeg har tatt for meg er samarbeid, og hvordan tverrsektorielt samarbeid kan være med på å skape bærekraftige sosiale virksomheter. Asfalt har hatt et langvarig samarbeid med Ferd SE, og PaaHjul og HitecVision har et langsiktig perspektiv på sitt samarbeid. Spesielt for PaaHjul gir denne langsiktigheten en trygghet, da det kan ta noen år før de blir en økonomisk selv bærende virksomhet. I studiet kommer det frem at i de to casene er samarbeidet preget av enighet om formål, tillit og god kommunikasjon. Dette har gjort at samarbeidene har fungert, og fungerer godt, selv om samarbeidspartnerne har ulike ståsted.

Det studiet mitt viser er at ved å inngå samarbeid på et høyere nivå enn det filantropiske stadiet, og ved å bidra med kompetanse, nettverk og assosiasjonsverdier i tillegg til kapital, har Ferd og HitecVision vært med på å profesjonalisere og øke kvaliteten til Asfalt og PaaHjul. Det er viktig i forhold til forretningsdriften, men også for å skape en hensiktsmessig arbeidsplass for de som skal integreres i arbeidslivet. Det er blant annet nødvendig at det er god kvalitet

på gatemagasinet og på sykkelreparasjonene for at arbeidet skal oppleves som nyttig og være med på å gi arbeidstakerne en større verdighet. For de som er på arbeidstrening på PaaHjul er det i tillegg viktig at sykkelverkstedet er så nært opp mot det ordinære arbeidslivet som mulig.

Det er ofte behov for vesentlig oppfølging over lang tid og forskning viser at integrering av mennesker med ruserfaring ikke kan skje innen tradisjonelle rammer som krever rusfrihet og stabilitet. PaaHjul er stiftet for å gi en mer fleksibel og tettere oppfølging enn det NAV vanligvis kan tilby, og det er derfor en større mulighet for å lykkes med integreringen. Ved å engasjere seg i PaaHjul, kan HitecVision dermed være en komponent i en integreringsstrategi. På grunn av langsiktigheten som kreves for en slik strategi, kan det være store kostnader knyttet til dette. Dette er utgifter det offentlige slipper, i tillegg til at det kan gi betydelige samfunnsøkonomiske gevinster dersom man lykkes med integreringsstrategien. Selv om Asfalt ikke har integrering i ordinært arbeidsliv som mål, utelukkes ikke denne muligheten. Gjennom sosial kontakt, respekt for regler, mindre rus og en mer strukturert hverdag kan det å selge Asfalt være et skritt på veien mot ordinært arbeidsliv. Likevel er hovedhensikten til Asfalt å være et alternativ til prostitusjon, tiggings og kriminalitet, og å bidra til økt inkludering av en marginalisert gruppe mennesker. Gatemagasinet bidrar dermed til reduserte samfunnsøkonomiske kostnader som følge av blant annet forventet lavere kriminalitet og bedre helse og livskvalitet hos selgerne. I tillegg gir Asfalt økt verdiskaping gjennom å være en lønnsom sosial virksomhet.

Ved å samarbeide med sosiale entreprenører kan kommersielle aktører være med å skape bedre og sterkere sosiale virksomheter, som dermed kan oppnå best mulig sosial påvirkning. Gjennom å bidra med kapital, kompetanse, nettverk og assosiasjonsverdier styrker de den forretningsmessige siden ved virksomhetene og er med på å gjøre de økonomisk bærekraftige. Sosiale virksomheter er avhengig av å være økonomisk bærekraftige for å sikre overlevelse og suksess, som vil si å nå sosiale mål og bli sosialt bærekraftige noe som igjen skaper samfunnsøkonomiske fordeler.

LITTERATURLISTE

Anderson, B. B. & Dees, J. G. (2011). Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. I A. Nicholls (Red.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (2.utg.). Oxford: Oxford University Press

Askheim, O.G.A. & Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Austin, J. E. & Seitandi M. M. (2012a). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. doi: 10.1177/0899764012450777

Austin, J. E. & Seitandi M. M. (2012b). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 2. Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. doi: 10.1177/0899764012454685

Austin, J. E. (2001, 1. oktober). Connecting With Nonprofits. Hentet fra <http://hbswk.hbs.edu/item/2489.html>

Austin, J. E. (1999). The Collaboration Challenge: Making the Most of Strategic Alliances between Nonprofits and Corporations. *Harvard Business School Social Enterprise Series, 6*. Hentet fra <http://www.hbs.edu/socialenterprise/pdf/SE6CollaborationChallenge.pdf>

Boschee, J. (2011). Social Entrepreneurship: The Promise and The Perils. I A. Nicholls (Red.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (2.utg.). Oxford: Oxford University Press

Brøgger, B. (2012). Sosialt entreprenørskap i Norge- arenaer og former for deltagelse (s.71-82), *Sosiologisk årbok 2012; Volum 25(2)*. Oslo: Novus forlag.

Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen, Fagbokforlaget

DAMVAD. (2012). Utredning om sosialt entreprenørskap. Hentet fra http://damvad.no/media/37611/utredning_om_sosialt_entrepren_rskap.pdf

Davister, C., Defourny, J. & Gregoire, O. (2004d). *Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models*. Universitetet i Liegè. Hentet fra http://www.emes.net/uploads/media/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf

Ellis, T. (2012). *The New Pioneers. Sustainable business success through social innovation and social entrepreneurship* (2.utg.). West Sussex: John Wiley & Sons

Falch, T. (2012). *Samfunnsøkonomiske konsekvenser av ung utenforskap*. Paper presentert på Nordisk konferanse om ungdom utenfor utdanning og arbeidsliv, Oslo.

Ferd. (2014). Hentet 04.04.2014, fra <http://ferd.no/>

Ferd. u.d. Den doble bunnlinjen. Hentet fra: http://ferd.no/sosiale_entreprenorer/den_doble_bunnlinjen

Finansdepartementet. (2005). *Veileder i samfunnsøkonomisk analyse*. Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/FIN/Vedlegg/okstyring/Veileder_i_samfunnsokonomiske_analyser.pdf

Finansdepartementet. (2014) *Nasjonalbudsjettet 2014*. (Meld. St. nr 1, 2013 - 2014)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/stmeld/2013-2014/meld-st-1-2013-2014/3/7.html?id=741755>

Gatemagasinet Asfalt. (2014). Hentet 04.14. 2014 fra

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

Glad, K. (2003). Eldrebølgen slår lenger inn over Europa enn Norge. (u.s.)
Hentet fra

<http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/eldrebolgen-slaar-lenger-inn-over-europa-enn-norge>

Hagist, C., Raffelhüschen, B., Risa, A. E. & Vårdal, E. (2013). Long-Term Fiscal Effects of Public Pension Reform in Norway- A Generational Accounting Analysis. *Nordic Journal of Political Economy*, 38(2), 1-23.
Hentet fra

http://www.nopecjournal.org/NOPEC_2013_1_a02.pdf

HitecVision. (2014). Hentet 25.05.2014, fra

<http://www.hitecvision.com/home>

Holden, S., Markussen, S. & Røed, K. (2012), Arbeid til alle?
Samfunnsøkonomen, 9, U.s.

Hentet fra

<http://samfunnsokonomene.no/magasin/samfunnsokonomene-nr-9-2012/?view=xml&id=samf-9-12-3877>

Kirkens Bymisjon. (2013). *På Hjul AS: Nytt tiltak i Stavanger!* Hentet fra

<http://www.bymisjon.no/Byer/Stavanger/Nyheter2/PA-HJUL-AS/>

Liland, T. (2012, 3. mai). Bærekraftige virksomheter [Bloggpost]. Hentet fra <http://www.verdibanken.no/bloggartikkel/barekraftige-virksomheter>

Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget

NAV. (2014, 7.mai). Utviklingen i uførepensjon per 31. mars 2014. Hentet fra <https://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Jobb+og+helse/Uf%C3%B8repensjon>

Nicholls, A. & Young, R. (2011). Preface to the Paperback Edition. I A. Nicholls (Red.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (2.utg.). Oxford: Oxford University Press

PaaHjul. (2013). *Vedtekter for PaaHjul AS*. Upublisert manuskript.

PaaHjul. (2013). *Virksomhetsbeskrivelse PaaHjul AS*. Upublisert manuskript.

Peattie K. & Morley A. S. Peattie, 2008. *Social Enterprises: Diversity and dynamics, Contexts and Contributions*. ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS).
Hentet fra

<http://orca.cf.ac.uk/30775/1/SE%20Monograph%20Published.pdf>

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, article preview. Hentet fra <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/>

Praszkier, R. & Nowak, A. (2012). *Social Entrepreneurship -Theory and Practice*. New York: Cambridge University Press

Rasmussen, I. & Strøm, S. (2013) *Samfunnsøkonomiske effekter av investeringer i sosialt entreprenørskap*. Vista Analyse (Rapport 9, 2013).

Hentet fra

http://vista-analyse.no/site/assets/files/6663/va-rapport_2013-09_effekter_av_sosialt_entreprenrskap.pdf

S. Bacq & F. Janssen (2011) The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23: 5-6, 373-403. Hentet fra

<http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2011.577242>

Sanzo, M. J., Álvarez, L.I., Rey, M. & Garcia, N. (2014). Business – Nonprofit Partnerships Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor- Recipient Model? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. doi: 10.1177/0899764013517770

Skoll, J. (2011). Preface. I A. Nicholls (Red.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (2.utg.).

Oxford: Oxford University Press

Sosial- og helsedepartementet. (1998). *Det er bruk for alle. Styrking av folkehelsearbeidet i kommunene*. (Norges offentlige utredninger [NOU] 1998:18). Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/1998/nou-1998-18.html?id=141324>

Steihaug, S. Hjort, H. & Husum, T. L. (2012). Evaluering av «Mestringsveier til arbeid – psykisk helse og rus». Sintef (Sluttrapport, 2012). Hentet fra

<http://www.sintef.no/uploadpages/274149/Sluttrapport%20A22675%20Mestringsveier%20til%20arbeid.pdf>

Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland. (2014). *Strategiplan for Stiftelsen Gatemagasinet Rogaland 2014*. Upublisert manuskript.

Suita, K. A. (2011). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. I A. Nicholls (Red.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change* (2.utg.). Oxford: Oxford University Press

Taket, A., Crisp, B. R., Nevill. A., Lamaro, G., Graham, M. & Barter- Godfrey, S., (2009). *Theorizing Social Exclusion*. Oxon: Routledge

Thøgersen, Ø. (2007). Ligg unna skatten. *Samfunnsøkonomisk debatt* s0d-12/07, u.s. Hentet fra

<http://www.nhh.no/sam/debatt/>

Vedlegg:

Vedlegg1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE 1- Gateavisa Asfalt

- **INTRODUKSJON:** jeg forteller litt om masteroppgavens problemstilling og om intervjuet.

- **KAPITAL:** Tema er Ferd og andre aktørers bidrag med kapital til Asfalt. Oppfølgingsspørsmål:
 - Hvor mye har Ferd bidratt med av kapital?
 - Har andre aktører bidratt med kapital?
 - Mottar eller har Asfalt mottatt pengestøtte fra det offentlige?
 - Hvordan skiller kapitalen fra det private næringsliv seg fra det offentlige?
 - Hvordan driftes Asfalt nå?
 - Hvilke økonomiske mål har Asfalt?
 - Kunne Asfalt blitt stiftet uten kapital fra det private næringslivet?

- **KOMPETANSE:** Tema er hvordan Ferd og evt andre aktører bidrar/har bidratt med kompetanse. Oppfølgingsspørsmål:
 - Hva har Ferd bidratt/ bidrar med av kompetanse? Stikkord:
 - Forretningsplan
 - Budsjett
 - PR/ salg (merkevarebygging?)
 - Organisasjonsform
 - Måling/ rapporter
 - Styremedlemmer
 - Kvalitet på produkt
 - Strategi
 - Kunnskap i forhold til sosialt entrepenørskap/ sosiale virksomheter
 - Har Ferd tilbudt kompetanse utover det dere har tatt imot?
 - Hva konkret har kommet ut av Ferd sine samlinger/ konferanser?
 - Har andre aktører bidratt med kompetanse?

- **NETTVERK:** Tema er om Ferd(og evt andre private aktører) sitt nettverk i det private næringslivet har bidratt med noe i forhold til Asfalt, og om nettverket har vært til nytte for gateavisa.

- **LEGITIMITET:** Tema er om Asfalt sitt samarbeid med Ferd og andre private aktører har hatt noe å si i forhold til Asfalt sin legitimitet.
Oppfølgingsspørsmål:
 - Betyr det noe for selgerne at Ferd og andre selskap støtter Asfalt?
 - Opplever dere at kunder/ det offentlige/ andre private aktører er opptatt av at Ferd og andre selskap støtter Asfalt?(Tror dere det påvirker salget? Har det noe å si i forhold til tilgjengelighet til reklameannonser i Asfalt?)

- **SAMARBEID:** Tema er samarbeidet mellom Ferd og Bymisjonen.
Oppfølgingsspørsmål:
 - Hvordan kom Bymisjonen i kontakt med Ferd?
 - Hva har vært det viktigste bidraget? (kapital, kompetanse, nettverk osv)
 - Hvordan har du opplevd samarbeidet med Ferd?
 - Har du savnet noe i samarbeidet?
 - Har det blitt stilt krav til dere i forhold til å motta støtte fra Ferd?
 - Opplever du at Ferd har et langsiktig perspektiv på samarbeidet med Asfalt?
 - Hvordan tenker du at samarbeidet med Ferd har bidratt med å nå sosiale mål?(i forhold til den doble bunnlinjen)

- **AVSLUTNING:** Jeg avslutter med å spørre respondenten om hun/ han har noe mer å tilføye i forhold til det vi har snakket om.

INTERVJUGUIDE 2: PAAHJUL

- **INTRODUKSON:** jeg forteller litt om masteroppgavens problemstilling og om intervjuet.
- **KAPITAL:** Tema er HitecVision sitt bidrag med kapital til PaaHjul. Oppfølgingsspørsmål:
 - Hvor mye har HitecVision bidratt med av kapital?
 - Mottar PaaHjul pengestøtte fra det offentlige?
 - Hvordan skiller kapitalen fra HitecVision seg fra det offentlige?
 - Hvilke økonomiske mål har PaaHjul
 - Kunne PaaHjul blitt stiftet uten kapital fra HitecVision?
- **KOMPETANSE:** Tema er hvordan HitecVision bidrar/har bidratt med kompetanse. Oppfølgingsspørsmål:
 - Hva har HitecVision bidratt/ bidrar med av kompetanse? Stikkord:
 - Forretningsplan
 - Budsjett
 - PR/ salg (merkevarebygging?)
 - Organisasjonsform
 - Måling/ rapporter
 - Styremedlemmer
 - Har HitecVision tilbudt kompetanse utover det dere har tatt imot?
 - Har andre aktører bidratt med kompetanse?
 - Kunne PaaHjul blitt stiftet uten den kompetansen HitecVision har bidratt med?
- **NETTVERK:** Tema er om HitecVision sitt nettverk i det private næringslivet har bidratt med noe i forhold til Paahjul, og om nettverket har vært til nytte for sykkelverkstedet.
- **LEGITIMITET:** Tema er om PaaHjul sitt samarbeid med HitecVision har hatt noe å si i forhold til PaaHjul sin legitimitet. Oppfølgingsspørsmål:

- Betyr det noe for de som deltar i arbeidstilbudet at HitecVision støtter PaaHjul?
- Opplever dere at kunder/ det offentlige/ andre private aktører er opptatt av at HitecVision støtter PaaHjul?

- **SAMARBEID:** Tema er samarbeidet mellom Bymisjonen og HitecVision. Oppfølgingsspørsmål:

- Hvordan kom Bymisjonen i kontakt med HitecVision?
- Hva er det viktigste bidraget? (kapital, kompetanse osv)
- Hvordan har du opplevd samarbeidet med HitecVision?
- Har du savnet noe i forhold til samarbeidet?
- Har det blitt stilt krav til dere i forhold til å motta støtte fra HitecVision?
- Opplever du at HitecVision har et langsiktig perspektiv på samarbeidet med Bymisjonen iforhold til PaaHjul?
- Hvordan tenker du at HitecVision kan være med på å bidra til sosiale resultater? (i forhold til den doble bunnlinjen)

- **AVSLUTNING:** Jeg avslutter med å spørre respondenten om hun/ han har noe mer å tilføye i forhold til det vi har snakket om.

INTERVJUGUIDE 3: HITECVISION

- **INTRODUKSON:** jeg forteller litt om masteroppgavens problemstilling og om intervjuet.
- **HITECVISION OG SOSIALT ENTREPENØRSKAP:** Tema er HitecVision sitt engasjement for sosialt entrepenørskap.
Oppfølgingsspørsmål:
 - Hvorfor ønsker HitecVision å engasjere seg i sosialt entrepenørskap? (og ikke bare gi pengegaver/ CSR)
 - Hvilken kunnskap har dere om sosialt entrepenørskap/ sosiale virksomheter?
- **KAPITAL:** Tema er HitecVision sitt bidrag med kapital til PaaHjul.
Oppfølgingsspørsmål:
 - Hvor mye har HitecVision bidratt med av kapital?
 - Hvilke økonomiske mål har dere for PaaHjul?
- **KOMPETANSE:** Tema er hvordan HitecVision bidrar/har bidratt med kompetanse. Oppfølgingsspørsmål:
 - Hva har HitecVision bidratt/ bidrar med av kompetanse? Stikkord:
 - Forretningsplan
 - Budsjett
 - PR/ salg (merkevarebygging?)
 - Organisasjonsform
 - Måling/ rapporter
 - Styremedlemmer
 - Kunnskap om sosialt entrepenørskap/ sosiale virksometer
 - Organisasjonsform / juridiske råd
- **NETTVERK:** Tema er om HitecVision sitt nettverk i det private næringslivet har bidratt med noe i forhold til Paahjul, og om nettverket har vært til nytte for sykkelverkstedet.
- **LEGITIMITET:** Tema er om PaaHjul sitt samarbeid med HitecVision har hatt noe å si i forhold til PaaHjul sin legitimitet.

- **SAMARBEID:** Tema er samarbeidet mellom Bymisjonen og HitecVision. Oppfølgingsspørsmål:
 - Hvordan kom HitecVision i kontakt med Bymisjonen?
 - Hva tror du er det viktigste dere bidrar med? (kapital, kompetanse osv)
 - Hvordan har du opplevd samarbeidet med Bymisjonen?
 - Har du savnet noe i forhold til samarbeidet?
 - Har dere stilt krav til Bymisjonen/ PaaHjul i forhold til samarbeidet?
 - Har HitecVision et langsiktig perspektiv på samarbeidet med Bymisjonen iforhold til PaaHjul?
 - Hvordan tenker du at HitecVision kan være med på å bidra til sosiale resultater?(i forhold til den doble bunnlinjen)

- **AVSLUTNING:** Jeg avslutter med å spørre respondenten om hun/ han har noe mer å tilføye i forhold til det vi har snakket om.

Vedlegg 2: Intervjuer

M= Moderator

R= Respondent

Intervju 1, daglig leder i asfalt, Ove Nikolaisen

Tema 1: kapital

M: Hvor mye har Ferd bidratt med av kapital?

R: Når vi begynte så var det første en fikk av penger var 500.000 i et engangstilskudd av SR bank

M: Det var fra SR bank

R: Ja, for på en måte å komme i gang. Så kom Ferd på banen i sånn helt i startfasen i begynnelsen av 2009, gjennom en eller annen type dialog som oppstod mellom Johan og Magi. Så kom de inn med en treårig avtale, som sa at i utgangspunktet så skulle de gi en underskuddsgaranti på en halv million i året i tre år. I praksis fungerte det som en tilskuddsordning. Så etter de to første årene så vi at dette her var så bra økonomi, at vi sa at nå vil vi gjerne lage en ny avtale med dere, den skal være uten penger. Så vil vi gjerne være med i det fellesskapet som er skapt for på en måte å la kompetanse gå på tvers av de sosiale entreprenørbedriftene og for å lære mer av de profesjonelle aktørene i Ferd- systemet

M: Så de var inne i to år med da

R: I to år med penger ja

M: Penger, ja det er det jeg lurer på

R: Så pengemessig sett så kan du si at de har bidratt med en million

M: Er det andre, du sa at SR- bank hadde bidratt med 500.000, er det andre private aktører?

R: Vi har fått gaver, men av størrelsesordning med faste avtaler så har det ikke vært noen andre, da har det vært enkeltstående gaver som bedrifter har kommet med.

M: Hvor store summer de har kommet med?

R: De største av dem har vel vært på 100.000, alt i fra 5.000 til 100.000. Det varierer veldig fra år til år. Vi ser at gavedryssset var nok størst i starten, då hadde vi kanskje et par hundretusen i gaver fra forskjellige.

M: Og det er ikke de samme som har bidratt, men forskjellige og engangsstøtter?

R: Det er engangsstøtter, det er bedrifter som veldig ofte rundt jul skal dele ut noen kroner. Så jeg har fått telefoner i juleferien med beskjed om at vi er tildelt hundretusen. Men ellers er det 5.000, 10.000, 15.000, det er veldig mye på de nivåene det ligger på fra forskjellige bedrifter

M: Så det er ikke noe fast?

R: Nei, de faste regulerte ordningene der en på en måte er inne og er med på å bidra med noe mer enn den rene enkeltstøtten sånn, det er bare Ferd.

M: I forhold til annonser og sånt i Asfalt da?

R: Annonser i Asfalt selges kommersielt.

M: ja, hvor mye?

R: På vanlig måte. Vi har satt ut hele produksjonen i en avtale til leverandør, som igjen har fått beskjed at inntil ti prosent av bladet kan være annonser. Og vi har en avtale som sier at jo mer annonser, jo mindre betaler vi. Så annonser vil jeg tippe i dag kanskje utgjør en 120.000 per nummer, altså gange seks så har du i året. Mellom en halv million og tre kvart million i året i dag, men det har tatt tid å bygge opp.

M: Det er jevnt nå?

R: Det blir på en måte en reduksjon i vår varekostnad. Det er sånn det fungerer. Så når vi får fakturaen fra vår leverandør da så får vi et regnestykke som sier så og så mye bruttopris, så og så mye ekstra får vi i ekstraopplag, eventuelt ekstra sider, så og så mye reduksjon i forhold til solgte annonser

M: Og det er en avtale dere har med?

R: Skriftlig avtale som vi har med Impress AS vi har i dag

M: De som trykker opp?

R: De trykker, selger annonser, de har grafisk design og alt. Det er en totalpakke som gjør at vi ikke trenger å ha noen ansatte til å jobbe med det.

M: Så Asfalt driftes nå av salget, og annonser?

R: Ja annonser blir på en måte en del av pakken

M: Så det er salget, det går rett og slett rundt av seg selv?

R: Ja, vi driver ren bedriftsøkonomisk

M: Men dere tar imot støtte eller?

R: Ja, det gjør vi. Vi springer ikke rundt og ber om penger, men vi sier ikke nei takk når noen kommer med gaver. Så det vi gjør når vi får gaver, så prøver vi å se litt på hva kan vi gjøre av ekstratiltak for selgerne, som båtturer, julebord, teambuildingsarrangementer og så videre. Så regulerer vi det nivået i forhold til hvor mye gaver vi får.

M: Så da kan dere bruke det på andre ting enn direkte på bladet?

R: Ja vi kan bruke mer på andre sanne ting hvis vi ser at vi får mye gaver et år enn hvis vi får lite. Vi budsjetterer ikke med mer enn, jeg tror det er 30.000 i gaver, for vi vet aldri hvordan det der går

M: Så det økonomiske målet til Asfalt, hva er det?

R: Det økonomiske målet til Asfalt er å være en bærekraftig økonomisk bedrift uten offentlig støtte.

M: Så da mener du at det skal gå rundt av seg selv ikke sant?

R: Det skal gå rundt av seg selv. Og så har vi bygd en kjeller, vi har sagt i strategiplanen at vi skal ha minst en million på konto, vi har to. Nå kommer det en stor endring med prisøkning, vi vet ikke utslaget av den.

M: Får dere pengestøtte fra det offentlige?

R: Nei. Det offentlige bidrar på to måter egentlig til gatemagasinene i Norge, og det ene er at de har sagt at de skal slippe å betale skatt og registrere seg som næringspliktige. Det betyr at du ikke trenger å registrere salget og rapportere det inn. Det er det ene, og så er det med spesialforseskraft på moms som gjør at vi er momsfrittatt.

R: Er det noe annet du ville sagt i forhold til kapital?

M: Ja, vi har hatt en indirekte bidragsyter som på en måte betyr noe, men det er jo sånn sett ikke penger, i Stavanger Aftenblad som gir oss såkalte fyllannonser. Vi betaler et symbolsk beløp og så fyller de når de har ledig plass på annonsesider de ikke får solgt, men klart, du ser det volumet de har kjørt med annonser for oss så er jo det et kraftig indirekte bidrag. Det har betydd veldig mye for oss. Så det er en samarbeidspartner på økonomisida det og sånn sett

Tema 2: Kompetanse

M: Du har jo erfaring i fra næringslivet fra før, hvor var det du hadde jobbet?

R: Sånn næringslivserfaring så har jeg drevet hotell i noen år, og så har jeg drevet avis i noen år. Jeg har drevet flere aviser og et trykkeri, så jeg har vel bare der en ti års erfaring, og så har jeg drevet som egen konsulent en periode. Ja, det er det jeg har som erfaring fra ledersiden i næringslivet sånn, jeg har noen år i fagbevegelsen, men det er en annen måte å se næringslivet på.

M: Ja, men du har iallfall erfaring i fra forretningsdrift?

R: Ja

M: Hva har Ferd bidratt med i forhold til kompetanse?

R: Ferd har bidratt med representasjon i styret, men næringslivskompetanse i styret det er ganske vesentlig.

M: Men sånn som forretningsplan, budsjettering, det er noe som du kan?

R: Ja, det er sånn som jeg kan, det er sånn som jeg har gjort.

M: Og PR, salg?

R: Ja, det har vært min jobb, alt det der

M: Ja, men har Ferd tilbudt seg den kompetansen?

R: Ja, vi har noe som heter VelFerdskolen. Det betyr at noen ganger om året så samler de sine sosiale entreprenører og har hatt temaer.

M: Ja det var den samlingen jeg tenkte på

R: Ja, VelFerdskolen kaller de den. Og i noen tilfeller så har de brukt oss, jeg har for eksempel snakket om hvordan jeg har jobbet med økonomistyring. Andre har snakket om hvordan de har gjort sine ting, og så har Ferd hentet inn kompetanse fra sine bedrifter og toppfolk som de jobber sammen med, på jus-sida gjennom Schødt og så videre. Sånn at vi har hatt toppfolk som har snakka om markedsføringsledelse, merkevarebygging, og så videre. De har betydelig kompetanse i sitt system.

M: Men har dere brukt den kompetansen?

R: Ja, vi har brukt den kompetansen på disse samlingene rett og slett fordi de har hatt preg av å være et kurs, så de har kurset oss på en måte.

M: Og det har dere tatt i bruk når dere har kommet tilbake?

R: Ja, for det er veldig sånn praktisk rettet. Vi har gjerne hatt oppgaver mellom samlingene og sånt som går på at det er blitt satt krav i forhold til samarbeidsavtalene med Ferd da om at de ønsker i mange tilfeller, hos oss har de ikke gjort det, men hos mange har de sagt det skal lages milepæler før du får utbetalt tilskuddet. Og de milepælene skal nås, og de kan være ganske tøffe, og de går på helt sånne konkrete ting. Å bygge systemer og rutiner og målinger.

M: Men Asfalt har ikke hatt de kravene?

R: Vi har ikke trengt det fordi at vi gjorde i grunnen veldig mye riktig i starten. Vi tok tak i og bygde systemene og rutinene, og fikk de på plass med en gang, og det har vi vært sjeleglad for etterpå. Vi ser at de andre er veldig prega av sosiale entreprenører som har store brennende hjerter, masse kompetanse på det problemet de vil løse og lite struktur, det henger veldig ofte sammen. Og så blir det da å rydde opp og få strukturen i etterkant, og det er mye mer jobb.

M: Ja, for det er det jeg tenker det private næringslivet kan bidra med, som du bidrar med?

R: Akkurat som jeg drev hotellet, akkurat som jeg drev de avisene, akkurat på samme måten. Vi bygger det samme planverket rundt, og bygger det samme verktøyet i forhold til økonomistyring. Rapportering, styrearbeid, alt dette bygger vi på akkurat samme måten. Vi bruker forretningslivets metoder, vi jobber i en bedrift som igjen løser et sosialt problem.

M: Så det har kommet konkrete ting ut av de her samlingene eller VelFerdskolen?

R: Ja, veldig, det bygger betydelig kompetanse.

M: Er det andre aktører, private aktører, som har bidratt med kompetanse i forhold til Asfalt?

R: Ja vi hadde jo Einar Lie Pedersen som også satt i styret hos oss og var med og startet magasinet da. Han var jo den som på en måte den som var den første trykkeri-avtalepartneren vår. Han drev noe som het, et enmannsfirma som het Aktiv trykkeri da. Så det var han som var produsenten hos oss den gangen så lenge han levde. Så han ble på en måte kastet ut av styret når styret behandlet den avtalen. Siden han også var styremedlem så er det jo en habilitetsproblematikk. Så, og det er klart at den kompetansen han satt på i starten, og det han kunne gi oss i forhold til å få på plass produksjonsrutiner og logistikk rundt det, den var jo betydelig.

M: Men det er han og Ferd da som har bidratt fra det private næringslivet?

R: Ja. Og det å ha en fra Ferd sittende i styret, nå hadde jo selvfølgelig også Einar forretningskompetanse, og Kjetil som har sittet fra Aibel- systemet, har betydd veldig mye. For du får veldig mye spennende diskusjoner mellom det sosialfaglige

miljøet i styret og det forretningsmessige i styret, veldig, og det kan bli til dels ganske store diskusjoner ut av det.

Tema 3: Nettverk

M: Og da kommer jeg til nettverk.

R: Ja nettverk er veldig viktig, og nettverk blant sosiale entreprenører er veldig viktig, og nettverk mellom sosiale entreprenører og næringslivet er viktig. Men det nettverket vi har skapt innenfor Ferd sosiale entreprenører, porteføljebedriftene der, er jo betydelig. Så når de andre etter hvert har kommet på plass med, for eksempel nå når LykZ og døtre så driver litt av det samme som pøbelprosjektet, men med en litt annen måte, i Skien og skulle ansatte administrasjonssjef og de måtte få styr på det, så var hun en dag her hos meg, og gikk gjennom våre rutiner. Når jeg lånes ut til pøbelprosjektet for å være med å være styreleder og ryddegutt der for på en måte å få strukturer på plass der, så er det på grunn av det samme. Når jeg har vært i Gladiator nå og gjort det samme, så er det akkurat den samme bakgrunnen.

M: Da er det nettverket mellom de sosiale entreprenørene til Ferd da?

R: Ja, det er Ferd som initierer det. Det er Ferd som legger forholdene og infrastrukturene til rette. Når de kom for to år siden og hadde bruk for den kompetansen i Pøbelprosjektet, så sa de ” kan Asfalt tenke seg å leie ut ” meg i femti prosent, i alle fall et halvt år, og så er det tyve prosent senere. Så jeg har på en måte vært fristilt til å jobbe med de tingene da, og så har vi fakturert Ferd for det. Sånn at de har på en måte betalt det, de har sett kompetansen, skaffet han og betalt det. Og Ferd har jo også samlinger med sine styrerepresentanter i de forskjellige porteføljebedriftene. Så jeg blir litt sånn hybrid jeg oppi dette, jeg er litt styrerepresentant for Ferd, og så er jeg litt sosial entreprenør.

M: Men Ferd sitt nettverk ellers, i forretningslivet?

R: Ja da kan vi bruke et godt eksempel der Gladiator GT har utviklet en, de driver jo på en måte og lager spill/lek- produkter som har et pedagogisk innhold, som gir sosial integrering og som gir fysisk aktivitet. De har laget et nytt spill nå som heter Loop aksjon fraksjon, som da er et kildesorteringsspill. Når de skulle lage emballasje og design på det, så brukte de Elopak, som er en av Ferd sine bedrifter, som Europas største Produsent av pappkartonger, så der har vi en sånn gigantisk melkekartongløsning. Så vi har kunnet spille på sånne miljøer.

M: Men hva med Asfalt?

R: Asfalt har ikke hatt det behovet

M: Ikke for nettverket?

R: Ikke for den type nettverk for kompetanse på det feltet

M: Du nevnte forrige gang, i forhold til den undersøkelsen dere skal ha, markedsundersøkelsen, var det via nettverket?

R: Ja, nå blir det gjort en større undersøkelse av samfunnsøkonomiske effekter av arbeidet vi gjør, som vi hadde tenkt å gjøre selv, og så sier Ferd at det går vi inn og gjør for alle porteføljebedrifter.

M: Ja, Vista Analyse?

R: For vi vil måle det, og da er du inne på målingsaspektet. Ferd har også pushet oss veldig på at vi må måle den sosiale effekten av arbeidet vi gjør, og det er vanskelig, for det er vanskelig å definere, hva skal du måle og hva er målekriteriene? Forferdelig vanskelig, det er ikke alt du kan tallfeste heller sannsynligvis

M: Nei, jeg har lest den forrige

R: Ja, det er Vista Analyse som gjør denne analysen. Og når vi skulle gjøre en markedsundersøkelse selv, en leserundersøkelse, og skulle ha tak i en aktør der, så er det et stort marked der som vi ikke har kompetanse på, og da kunne vi gå til Vista Analyse og så si at ”når dere gjør denne jobben, kjenner dere noen i miljøet som dere bruker som dere vil anbefale?”. Og så fikk vi da en god kontakt der, og fikk etablert den kontakten.

M: Så det var jo via Ferd da?

R: Nettverk

M: Nettverket til Ferd da

R: Kjenne folk er viktig, forferdelig viktig i forhold til både å snakke om sosialt entreprenørskap som virkemiddel, men også fordi at i mange tilfeller, ikke for Asfalt men for andre, for eksempel Pøbelprosjektet er også avhengig av å få finansiert langtidsoppfølging av ungdom som ikke det offentlige finansierer med sine rammeavtaler. Det må gjøres med en type form for samarbeidspartnere. Sponsorer er på en måte et ord vi er gått vekk fra, vi får heller ikke noe offentlig tilskudd til sånt i noen særlig grad, så der må vi ut og hente private aktører. Da må du ha en dialog mot næringslivet. Så den kontaktflaten mot næringslivet som blant annet Ferd-konferansen er, er forferdelig viktig.

Tema 4: Legitimitet:

M: I forhold til legitimitet, merker dere noe at, er folk opptatt av, kunder og annonsører, er de opptatt av at Ferd er inne?

R: Ja, det er absolutt et inntrykk vi har. For alle profesjonelle aktører vi samarbeider med, og vi bruker jo bare profesjonelle aktører, så har det betydd veldig mye. Det gir oss ”standing”.

M: Så det er helt tydelig?

R: ja, helt tydelig effekt ut, og jeg snakker jo om det når jeg er ute og holder foredrag, som jeg er mye, så er det klart at du tar jo frem hvem som har hjulpet dette her i gang og hvem som en har jobbet sammen med og sånt. Det er klart, kommer du i Haugesund og sier at Aibel er veldig involvert, så er det veldig spennende. For det er Haugesunds største arbeidsplass. Det betyr noe.

Tema 5: samarbeid

M: Hva tenker du at har vært det viktigste bidraget fra Ferd?

R: Det er klart, den økonomiske sikkerheten i starten var viktig.

M: Ja, det at de fikk ansatt daglig leder då?

R: ja, de fikk en sikkerhet for driften i en periode. Det var det ene, som sagt nå sa jo vi nei takk til den siste halve millionen vi kunne fått, men da var vi på egne ben. Men kompetansen inn i styret synes jeg kanskje har vært det aller viktigste. Det har profesjonalisert styrebehandlingen, alt i fra. Men vi har for eksempel et lønnsutvalg i dag. Vi to som er ledere her, vi ble jo lønnsvaluert, vi har ikke forhandling, men evaluert en gang om året, som en del av våre vilkår, som i en annen bedrift.

M: Så det med styret synes du har vært et av de aller viktigste bidragene?

R: Ja, definitivt. Så vi har fått et veldig profesjonalisert styre, vi var også veldig tidlig med å lage en styreinstruks for hvordan styret skulle jobbe. Alt dette har vi gjort skriftlig.

M: Men er det noe du har savnet i forhold til samarbeidet med Ferd?

R: Nei, vil ikke si det. Så har det også vært en annen ting med disse samlingene, de har lagt opp til denne VelFerdskolen, vi jobber veldig mye på nesten enmannsarbeidsplasser veldig mange av oss. Du trenger av og til å få åpnet øynene litt, og få skoddene vekk fra øynene, og få litt horisont for å kunne klare å tenke framover. Å tenke forretningsutvikling, å tenke profesjonalitet. Og det har gitt en type arena der du får litt kollegaer, og det trenger vi av og til. Så både meg og Magi som styreleder har deltatt på alle disse samlingene.

M: Det er fire samlinger i året?

R: Ja det har vært det. Og stort sett på alle de så har meg og Magi deltatt. Jeg synes det er viktig å ha en fra styret med der også.

M: Hvordan har du opplevd samarbeidet med Ferd?

R: Utelukkende positivt. Og så har de pest oss en del.

M: Ja de har det også?

R: Ja, de har pest oss. Ikke minst på dette der med målinger av sosiale resultater. Utfordret oss skikkelig på det.

M: Ja, det er viktig

R: Ja, det er veldig viktig og det er veldig vanskelig. Og det er veldig lett å lene seg tilbake og si at det er umulig å måle det vi gjør. Det er ikke det.

M: Hvordan tenker du at samarbeidet med Ferd har bidratt til å nå de sosiale målene?

R: Det at de på en måte har presset oss, for det har de nok gjort, både oss og andre, så har de presset oss til å måtte forholde oss til at vi skal måle. Og de har ikke gitt seg. Det har vært gjennom samlingene, det har vært gjennom kontakt utenom samlingene fra Ferd. Det har vært gjennom deres styrerepresentanter i styrene i bedriftene, så har de pest dette hele veien.

Intervju 2, daglig leder i bymisjonen, Maggi Hatløy, Asfalt

Tema 1: kapital

M: Da begynner jeg med kapital, der jeg lurer på Ferd sitt bidrag med kapital. Sånn som jeg forstod det hadde de vært inne i to år?

R: De kom på banen da vi hadde startet og så gav de oss en garanti i inntil tre år på 500.000 per år. Og så var vi så heldig at vi etter to år gikk med overskudd, og dermed så trengte vi ikke det tredje året. Og deretter har vi vært selvberende økonomisk, fra 2011

M: Er det andre aktører som har bidratt med kapital?

R: Det var i 2008 da vi bestemte at Asfalt skulle bli en egen stiftelse istedenfor bare en avdeling under Bymisjonen, så måtte vi ha stiftelseskapital. Det var 200.000, og så søkte vi fra Bymisjonen SR-bank om stiftelseskapital og driftstilskudd til start, og da fikk vi 500.000 den høsten 2008. Så det var det vi startet Asfalt med. Så det første halvåret i 2009, da vi hadde ansatt redaktør så hadde vi egentlig driftsmidler bare til et halvt år, og håpte at det ville generere inntekter. Men det visste vi ingenting om, så dermed da Ferd kom på banen så gav det oss en mulighet til å ekspandere mye kjappere og få en daglig leder på plass fra juni 2009. Så det gikk veldig fort takket være Ferd

M: Har det offentlige bidratt med pengestøtte?

R: Nei, sånn som det er bygd opp, det har vært bærende fra dag en, så har det vært om å gjøre å få dette her til å bli en selvberende bedrift på alle nivåer. Selve Asfaltstiftelsen har jo da ansvaret for redaksjonen og daglig ledelse. Og de har da fra 2010 vært finansiert gjennom salget av Asfalt. Og så var det egentlig en klausul fra Ferd at vi ikke søkte andre kilder til finansiering på stiftelsen. De ville være med og stimulere til at vi skulle bli selvberende, og at vi ikke måtte legge inn at vi trengte offentlig støtte

M: Men hva med å ta imot gaver?

R: Gaver har vi hatt, smågaver, men det har ikke vært en nødvendig del av driften

M: Men dere kan ta imot, er det en slags hybridfinansiering, eller vil du si at det ikke er det?

R: Nei, jeg vil si at det egentlig er nesten utelukkende egenfinansiert ved salg av Asfalt. Vi har jo laget en pakke med at trykkeriet har tatt seg av annonsesalg, og at det har vært en måte for dem å holde kostnadene mest mulig nede på, men det har ikke vært innunder stiftelsen, det har vært en tjeneste vi har kjøpt. Dermed har det vært noe som noen har gjort for oss, som har gjort at vi har fått en grei pris

M: Det var Impress?

R: Impress heter de nå, det har vært litt forskjellige navn, men de to brødrene Einar og Terje Lie Pedersen, de var initiativtakere sammen med oss, med Paul og meg i 2008.

M: Var de det? For å starte Asfalt?

R: Tilbake i 2007 så hadde jeg vært i møte med Stavanger Aftenblad med en kollega herfra, om vi skulle gjøre noe sammen, og så snakket vi om gatemagasin da. Men så var Aftenbladet i en byggeprosess, så de trakk seg litt ut. Og så kom de brødrene som drev denne trykkeri, Einar og Terje Lie Pedersen på banen, og sa at de hadde tenkt å lage et gatemagasin, om vi kunne gjøre det sammen. Og de kunne egentlig gjøre det fort, men da brukte vi egentlig hele 2008 på å tenke gjennom hvordan, egen stiftelse, vi fikk med oss bypresten på Sandnes og Crux. Og så lagde vi en egen stiftelse, først og fremst av redaksjonell uavhengighet. Vi har nok kanskje i etterpå tenkt at vi kunne ha tjent mye penger på det selv også, det valgte vi å ikke gjøre, det ble noe som stod uavhengig, men det gjorde også kanskje at Ferd kom på banen. At det var en stiftelse som stod utenfor. Så det er ikke sikkert at de hadde gjort det samme om Bymisjonen sa at vi skulle starte noe gatemagasin.

M: Da kom Impress med et tilbud?

R: Ja, de var med og tok seg av den trykkeripakken, og det var veldig avgjørende. For vi trengte den kompetansen, for vi hadde ikke nok innsikt selv i å vite hvor omfattende, hvor dyrt. Og de var villige til å egentlig ta den kostnaden og legge ut for den før de så hva penger som kom inn.

M: For da var jo de veldig mye med. Er de med enda?

R: Han Einar, han som var viktigst, han døde nå i høst, mens nå er det Terje som da hadde latt han ene broren ta hånd om dette her, nå er det Terje som kan ta over den trykkeritjenesten, gjennom sitt Impress selskap

M: Da får dere et godt tilbud på det?

R: Jeg tror prisen ble gjort så minimal som mulig. Litt ut fra ideologisk grunnlag, for de syntes det var så meningsfullt og viktig.

M: Da er det på en måte et bidrag til kapital for det om det er via en tjeneste da?

R: Og kompetanse. Jeg tror det var det som gjorde at det var vanskelig for oss å komme videre alene. For vi hadde kompetanse på folk og jobb og den biten, men trykkeri er langt utenfor vår kompetanse. Hvor dyrt er det, hvor omfattende, tidsaspekter. Da var han Einar sin kompetanse ekstremt viktig med å si at ”da er det deadline”, ”da sånn og sånn. Så han kunne komme med alt det som var hans felt. Og så var det et møte med media og journalistikk som var et nytt felt. Så det var nettopp det å se at vi trengte alles kompetanse inn for å komme videre.

M: Men det med journalister, hvordan kom det i gang?

R: Ja, vi bygde opp stiftelsen først, før vi gikk ut og lyste den stillingen ut, og så hadde vi folk til intervju på den.

M: det var redaktør?

R: Det var redaktør. Vi trodde jo at kanskje en redaktør kunne være en daglig leder for hele stiftelsen og å lage bladet. Det ble for ambisiøst, så derfor var det veldig viktig at Ove kom inn med de administrative kunnskapene. Og det er litt av det alle entreprenører erfarer, at du kan være veldig god på faget ditt, men det å lede og forretningsutvikle det er noe annet.

M: Kunne Asfalt blitt stiftet uten kapital fra det private næringslivet?

R: Nei, vi fikk en undervisning i stiftelseslov via en jurist, hverken Bymisjonen eller dette trykkeriet kunne komme med stifteskapital alene ifølge stiftelsesloven, som ikke vi hadde kunnskap i. Derfor var det om å gjøre å få tak i kapital utenfra for å etablere en selvstendig stiftelse, som gjorde at vi ikke ble inhabile. Jeg var i SR-bank på møte med bankrådet og måtte argumentere der for at dette ikke bare var en vill ide som fort ville gå over, at dette var noe vi lovte ville være varig. Men det var med veldig usikkerhet om dette ville bli selvbærende, vi håpet at økonomien ville bidra til at det gikk rundt

M: Men da gikk det med kapitalen mest ut på at dere måtte ha inn en annen kilde til kapital, og ikke nødvendigvis at dere trengte pengene?

R: I første runde så var det kapital til å kunne etablere hele stiftelsen og til å kunne dekke lønn. Det var det første behovet. Det var et visst risikoprojekt å starte med så usikkert grunnlag. Vi kunne håpe at det var 20.000 i opplag som vi drømte om den gangen, men det hadde vi ikke helt erfaring på. Vi trodde kanskje, med de tallene vi lagde budsjetter ut fra, at vi ville sitte igjen med halvparten av salgsinntekten selv, altså 25 kroner ganger X antall blad ut. Det ville sann sett gi lønn videre det neste halvåret, det var det som var drømmen. Men den 500.000-garantien fra Ferd, den gav oss mulighet til å ha et mye mer profesjonelt fokus på ledelse, få opp gode rutiner, til å kunne sikre salgskontor ikke bare i Stavanger og Sandnes men ganske kjapt å utvide til Haugesund, Egersund og Sola. Vi så vel også at vi fikk mye mer arbeid enn vi hadde tenkt når vi ikke hadde daglig leder på plass.

M: Har dere hatt noe støtte fra det offentlige?

R: Sann som Asfalt er organisert så er det redaksjon og daglig ledelse, og så har vi salgskontorer rundt, og der har vi prøvd å få støtte fra det offentlige. Der søker vi både kommune og statlige myndigheter om penger. Der fikk vi penger i sin tid til litt støttefunksjoner rundt salgskontoret Asfalt, fordi det var en type jobb/karriere- utvikling fra Jobb 1 til å kunne selge Asfalt.

M: Hva skiller det å få penger i fra det offentlige fra penger fra det private?

R: I forhold til Ferd i første runde så var det en liten prøving frem og tilbake på hva vi tenkte om det, og da Johan H. Andresen sa han ville gi en garanti på 500.000 og da var det noen i styret som sa at ”kan vi ikke heller få pengene?”, og så sa jeg

at” jeg er egentlig veldig fornøyd med en garanti, fordi vi vil ideelt sett bli selvbærende så fort som mulig”. Så ordet garanti ble litt viktig i den sammenhengen. Og da kom de pengene inn relativt kjapt, da var det en prosess fra han tok kontakt i desember til vi skrev under en avtale i mars, og så fikk vi pengene ikke så lenge etter det. Så det var en veldig ryddig og grei prosess, mens med kommunen må du være lengre ute, da må du sende søknaden før første mai for å få penger neste år. Og det er sjelden de kommer inn på nye kreative tiltak, det har ikke kommunen uten videre råd til. Med Gatejuristen, som også er i grensen til sosialt entreprenørskap, der var det politisk vilje, men de hadde ikke penger til det. Og det koster, så da blir det et spleiselag, med litt kommunale, litt statlige, litt private.

Tema 2: Kompetanse

M: Hva har Ferd bidratt med av kompetanse?

R: Formelt, så satt vi inn en i styret fra Ferd sitt Aibel, og det var i kontraktsform at det skulle være det, og det har vi vært veldig fornøyd med. Det gjorde at vi hadde den forretningsmessige kompetansen inne hele veien, og det gjorde at vi hadde brytninger til å begynne med. Med sosiale mål kontra forretningsmessige mål, det gjelder bl.a. tak på salg. Det er et klassisk eksempel på at hvis du tenker kun forretning, så er det om å gjøre å få solgt mest mulig. For sosiale mål så kan det å tjene for mye penger bli et dilemma. Så det var egentlig veldig interessant å få den brytningen, så vi skjønnte ganske raskt at her kom vi til å krasje på en del ting som går på ulike perspektiver. Men når vi har fått snakket sammen om mål og mening med det vi gjør, så har det vært mindre uro i styret, men det er egentlig litt spennende at du har en sånn dynamikk med ulik innfallsvinkel for du har ingen svar alene.

M: Så dere syntes han tilførte en kompetanse til styret?

R: Han kunne dette med penger, butikk og forretning, og han var en representant for det. Så har jeg brukt han som en støttespiller på personal, han har vært med på ansettelser og han har vært med i lønnsforhandlinger. Han har hatt et utenforstående blikk på tingene, så det har vært veldig nyttig.

M: Er det andre som har bidratt med kompetanse? Du nevnte de to brødrene.

R: Styret i seg selv har jo kompetanse.

M: Er det andre i styret enn han fra Aibel som er fra det private næringslivet?

R: Nei, inntil nå har det vært han fra Aibel, og så har det vært noen som har drevet egne stiftelser, fra Funkishuset og Psyk opp. De som har vært daglige ledere der har sittet i styret, så det med stiftelseskunnskap var viktig i oppstarten. Nå har vi skiftet ut noen, så nå har vi en med journalistbakgrunn og en med SR-bankbakgrunn, så han har jo næringslivsbakgrunn.

M: Har det vært målinger eller rapporter som Ferd har krevd av deg?

R: Det er Ove som har fått den jobben. Men vi har fått en bevissthet på hvordan vi velger å måle og dokumentere det vi gjør, og at det ikke er så enkelt å komme med lette svar, men det er litt av det vi blir utfordret på. Og det at næringslivet står for at vekst uten videre er positivt, det har vi noen ganger stilt spørsmål ved. Vi har diskutert med en fra Ferd om vekst for enhver pris er veien å gå, og vi har tenkt i forhold til Asfalt at vi har nådd omtrent det målet vi skal ha. Så er det heller andre utfordringer vi kan gå videre med enn på å ha et større opplag eller flere utsalgssteder.

M: Men organisasjonsform ble valgt før Ferd kom på banen?

R: Og det har vært litt viktig, det gjelder både Asfalt og PaaHjul, at det er vi som eier det. Vi har aldri følt oss overstyrt av næringslivet, men de har mer gått inn og vært en viktig støttefunksjon i de tiltakene vi har satt i gang. Det har ikke vært sånn at Ferd har stilt seg over og sagt at sånn må det være, det var et valg vi gjorde før de kom med, så vi har ikke kommet i den posisjonen at vi har vært veldig ydmyke eller lagt oss flate for næringslivet. Vi har brukt våre egne metoder, men lært å bruke deres kompetanse på en annen måte enn vi har gjort før.

M: Har Ferd tilbudt kompetanse som dere ikke har tatt imot?

R: Ferd har vært veldig flinke med kompetanse på alle nye sosiale entreprenører, så de har hatt samlinger på opptil fem ganger i året, over to dager. Vi har erfaringer fra før på å starte nye tiltak, så vi har ikke vært helt blanke på det, jeg tror vi har trening gjennom det vi har gjort før. Bymisjonen har en tradisjon for å jobbe sånn fra før, så vi er ikke helt på bar bakke der. Det gjorde jo kanskje at sosialt entreprenørskap passet veldig godt med det Bymisjonen hadde gjort. Og det har vært en læring for oss å bruke

Kompetansen til Ferd, ikke bare kapitalen. Det er det som er det nye med Asfalt, at vi ble så klart utfordret på at enten det er trykkeriferdigheter, eller det er forretningskonsept, eller det å tenke at ting skal være selvbærende, så er vi avhengig av å få inn kunnskapen om å kunne tenke forretning og kunne bli utfordret på det å måle oss selv. Det ble lærerikt for oss.

M: Hva konkret har du fått ut av Ferd sine samlinger?

R: Vi hadde for eksempel et advokatfirma i høst som snakket om forholdet mellom styret og daglig leder, og det var veldig nyttig. Det var en oppskrift, og den kunne jeg bruke videre i PaaHjul i neste runde. Da fikk du et klart håndverk

M: Har du fått bruk for det du har lært på samlingene?

R: Mer eller mindre. Litt for at jeg sitter litt tilbaketrukket, men det er noe med kreativiteten, å se muligheter som de sosiale tiltakene gjør. Og viktigst er kanskje det holdningsmessige, Johan H. Andresen og de som han jobber med snakker om "hva virker?", og er veldig pragmatiske på kryss og tvers på hvem en samarbeider

med, om det er NAV, det offentlige ellers, kirke, næringsliv, bare det virker. Og det treffer ideologisk godt hos oss, det er det vi har lyst å gjøre, vi trenger ikke gjøre det så forferdelig komplisert.

Tema 3: Nettverk

M: Har dere hatt bruk for Ferd sitt nettverk i næringslivet?

R: Ja og nei. Til å begynne med var det mye av at Johan H. Andresen ville åpne dører for oss. Vi kunne selge Asfalt på Statoil, han kunne bare ringe konsernsjefen sa han. Da måtte vi gå et skritt tilbake, og tenke at” vil vi kjøre folk ut til Forus og Statoil, for at de selge i kantina?” ” Kan de selge i kantina når de er rusa?” Så ble det plutselig alle disse sosiale hensynene vi må ta og tenkte” dette passer ikke der vi er”. Og vi tenkte at her kan alt skje, og så måtte vi roe litt ned og tenke, være litt realistisk. Men han har jo på en måte vært en ambassadør for oss, på alt det vi har gjort. Sånn at når andre nå kommer og ber oss om å være med på ting,- det kan vi jo takke Ferd for. Men vi må hele tiden holde ekstra godt fast på hvem vi er, det er det viktigste, at ikke vi tror vi er noen i næringslivet eller skal gjøre som næringslivet. Vi skal være Bymisjonen. Når du samarbeider så må du bli enda tryggere på hvem som gjør hva, og” hva er vår rolle”.

Tema 4: Legitimitet

M: Opplever dere at kunder, det offentlige eller andre private aktører tenker annerledes om Asfalt på grunn av at dere har Ferd med?

R: Ja det tror jeg. Jeg vet at kommunen synes vel om oss som har fått sånne med på laget, når det gjelder seriøsitet, når vi går i gang og får såpass solide næringslivsaktører med. Det er kanskje en liten refleksjon rundt det, men Jeg søker jo Stavanger kommunen hvert år om penger til alt vi gjør. Vi pleier som regel å få kanskje samme tilskudd som året før, og kanskje en eller to prosent økning. I år, rett etter å ha startet sykkelverkstedet rett før, uten å søke penger der, så fikk vi plutselig alt vi hadde søkt om. Det pleier vi aldri få, vi plusser på mens de trekker ned. Vi fikk alt vi hadde søkt om, i motsetning til de andre frivillige organisasjonene. Og nå når vi fikk pengene tildelt så var det til og med pluss på noe, det var ikke store pengene, men det var litt mer enn det vi hadde søkt om. Og det har kanskje litt med at vi starter tiltak uten å mase på kommunen hele tiden, og at vi får noen andre aktører på plass. Og da ser kanskje det offentlige betydningen av at Bymisjonen er ganske nøkterne men får andre med.

Tema 5: Samarbeid

M: Hvordan kom Bymisjonen i kontakt med Ferd?

R: Det var gjennom vårt internblad, der vi fortalte i 2008 at vi skulle etablere eget gatemagasin i Stavanger- Sandnes. Så fikk vi en mail fra Johan H. Andresen hvor

han spurte om vi ønsket kapital og kompetanse knyttet til etablering av et gatemagasin. Det sa vi ja til, og det resulterte i en avtale 3-4 måneder senere hvor han garanterte for 500.000 per år i inntil 3 år.

M: Hva synes du er det viktigste Ferd har bidratt med?

R: I første omgang var det kapitalen, det var det som var mest håndfast der og da. Det gjorde oss i stand til å etablere Asfalt på en mye mer seriøs og grundig måte enn om vi skulle la det være på dugnad enda mye lengre. Da kunne vi ha blitt mer slitne, og ting kunne sporet mer av. Så det at vi kunne ansette en daglig leder såpass kjapt det var helt avgjørende for at Asfalt så fort kunne greie seg på egne ben. Men så har vi etter hvert sett at det har åpnet dører som vi før ikke visste om, til å kunne samarbeide med andre aktører, til å ha litt trygghet på at det er mange som kan ha en felles samfunnsinteresse av at vi kan gjøre ting sammen på kryss og tvers av å være forretningsmessig” installert” og å være sosiale aktører som oss. Vi har samarbeidet før også, med andre, men jeg tror vi har blitt mer ydmyke på at vi også trenger kompetansen og ikke bare kapitalen. Vi tør mer og vi setter pris på dette samarbeidet på en helt annen måte tror jeg.

M: Er det noe du savner i forhold til samarbeidet med Ferd?

R: Nei, jeg gjør i grunnen ikke det, for alt dette her har vært en bonus i forhold til før. De har kommet inn med ting vi ikke har visst om, det er de som har introdusert målinger. Når du blir kjent i nye sammenhenger så blir det mennesker en får et forhold til. Og det er masse engasjerte, flotte mennesker med ulike kompetanse. Jeg synes vi har fått mye impulser gjennom Ferd på samme måte som bymisjonsnettverket i resten av landet, så jeg tenker at vi er mye likere enn vi hadde trodd. Så det er egentlig litt interessant å se. Bymisjonen skal avdekke og synliggjøre behov hos mennesker som faller utenfor, det er noe av det Ferd også ønsker å gjøre gjennom sine sosiale entreprenørskap.

M: Hvordan tenker du at Ferd har bidratt til å nå de sosiale målene?

R: Det må de gjøre gjennom å støtte de som kan det mest. Når vi ble kjent ble vi trygge på at det er det vi som er best på, det er vi som kan si noe om det, og vi må bli tydeligere i samarbeid. Vi har erfaring med at det lønner seg å ikke ha for mye respekt for de med pengene. Det må være selvtillit på det vårt oppdrag er, og det synes jeg Ferd har hatt respekt for. Når vi for eksempel sa ifra om at” vi kan ikke bare selge ubegrenset antall blader for enhver pris, det er ikke sikkert det tjener den enkelte”, så tok de den beskrivelsen veldig kjapt til seg og skjønnte at” der er det noe vi ikke har sett”.

M: Hvordan synes du Ferd har fokusert på den sosiale delen av den” doble bunnlinjen”?

R: Jeg har hatt en opplevelse at de har tatt den veldig seriøst, de har vært opptatt av den enkelte historien. Men vi har blitt utfordret på at vi også må fortelle hva vi

gjør og hvorfor vi gjør det, og hvilken effekt det har. Men vi har ikke følt at vi har gått på akkord med at vi skal si at” nå har så og så mange kommet ut av rusen”

M: Dere har ikke følt at dere har må komme med resultat sånn?

R: Nei, men at vi kan si noe om kvaliteten på folks liv, at det i seg selv er noe som også næringslivet forstår. Og så tror jeg akkurat Asfalt er veldig klassisk på at når folk blir kjent, så får en mer respekt og forståelse for hverandre. Så jeg tror Asfalt har vært med å gjøre noe begge veier, med både de som selger og de som kjøper, og at samfunnet får en mer forståelse for hverandre uten at folk må fortelle at” og så gikk alt bra”, for det gjør det ikke

M: Men det var vel et av målene, å skape et annerledes møte?

R: Ja, det var vårt mål i utgangspunktet, og vi har ikke følt noe press på at det her skal medføre at folk må komme i ordinært arbeid. Vi må være realister og ikke fortelle eventyr om at alle ting bare går bra, men at det funker. Et av målene er at folk kommer litt mer på innsiden av samfunnet, og ikke bare forblir på utsiden, at de blir regnet med i byen. Og det tror jeg virkelig at Asfalt har bidratt til, disse enkeltmøtene mellom mennesker de er det uendelig mange av. Når folk kan navnet på en rusmisbruker, selger, prostituert eller hvem det er, når folk kan navnet på et menneske så får en et helt annet forhold enn” bare de der rusfolkene”. Det tror jeg virkelig at Asfalt er med på, du har kanskje din selger du har lyst å kjøpe av.

M: Har du noe mer du vil tilføye i forhold til Ferd?

R: Jeg synes de har vært lydhøre og lyttende, dermed blir det et samspill og et samarbeid. Det er ikke sånn at de står over og dytter på oss, men vi lærer av hverandre, og det er et fruktbart samarbeid.

Intervju 3, daglig leder i bymisjonen, Maggi Hatløy, om PaaHjul

Tema 1: Kapital

M: Hvor mye har HitecVision bidratt med av kapital?

R: Det vet vi ikke kronemessig, det har vi ikke hatt noen avtale på. Men de har lovt fra dag en at de vil være med og gjøre sykkelverkstedet bærekraftig. Så hvis de skulle regne sammen hva de har brukt av tid så ville det sikker være ganske store regninger som allerede er påløpt. For det er utallige timer som er lagt ned i hele bedriften, og det har de kanskje et internt regnskap på. Men de har gått ut i media på at det er inntil fem millioner det er snakk om, men det er ikke kroner vi ser. Men de har vært med på å sikre oppstarten av PaaHjul og vil være med å sikre at det blir selv bærende i løpet av en to-tre års periode.

M: Har de gått inn med engangsstøtte nå?

R: Det er terminbeløp eller halvårige beløp

M: For de har vel gått inn nå med oppstarten?

R: Ja, det er snakk om noen hundretusener i første omgang, og så tar vi det gradvis etter hvert nå som kostnadene foreløpig er større enn inntektene

M: Hvor langt perspektiv har de?

R: Jeg tror det er litt sånn flytende. De ønsker nok å være med inntil det er selv bærende og har tro på det, en to-tre års periode har vært nevnt. Men det er ikke endelig fastsatt at de sier at fra den datoen så trekker vi oss ut. Jeg tror de har interesse av at dette her er noe som står etter dem.

M: Mottar PaaHjul pengestøtte fra det offentlige?

R: Nei, og det har vært bevisst fra dag en av at vi håper at dette skal bli selv bærende gjennom egen inntjening på sykkel tjenester. Så foreløpig er det det som er målet, å finne ut hvor mange sykler en må reparere for å gå rundt. Det offentlige er sånn sett inne i form av at en dekker lønn eller trygd på arbeidstakerne

M: Så de er med og samarbeider?

R: Ja, det er vi helt avhengig av, at NAV er med og gir de rette støtteordningene på de fem-seks arbeidstakerne som skal være med der.

M: For de skal ikke bli lønnet av PaaHjul?

R: Nei, de er folk som er på VTA, som betyr varig tilrettelagt arbeidsordning eller APS, arbeidspraksis i skjermet virksomhet tror jeg det er.

M: Hvilke økonomiske mål har PaaHjul?

R: Målet er ikke å drive og tjene så mye penger, men målet er forhåpentligvis å bli selv bærende, at det er en arbeidsplass som går rundt av seg selv. Det er litt interessant om vi kan greie det bare med sykkelreparasjoner for de andre plassene har også begynt med sykkelsalg eller utstyr. Men det er også noe vi må teste ut sammen med HitecVision på om dette her er bærekraftig i seg selv gjennom serviceavtaler med næringsliv og om vi har kapasitet til det. Så vi er i en litt sånn oppstartfase når det gjelder disse tingene.

M: Kunne PaaHjul ha blitt stiftet uten kapital fra HitecVision?

R: Nei, det hadde vært helt umulig. Selv om andre Bymisjonssentre har gjort dette her, så hadde vi aldri turt å gå i gang med dette uten at HitecVision kom så aktivt på banen og sa at de ville gjøre noe sammen med oss i forhold til arbeidsrettet tiltak. Bakteppet for at vi i det hele tatt kom i gang med PaaHjul var jo det at HitecVision valgte ut Jobb1 som en arena de hadde lyst å gjøre noe i forhold til og var med på en arbeidsdag der sammen med Paul. Så satt HR-sjefen, Paul og meg oss ned og diskuterte litt videre hva vi kunne gjøre sammen. Så ble det nevnt at andre bymisjoner hadde et sykkelverksted som neste trappetrinn, og da sa hun

fra HitecVision at det har vi lyst å være med på. Og da skjønnte vi litt hvilket nivå de ville være med på. Det var ikke bare å være frivillig på verkstedet eller frivillig på en arbeidsplass, men at de faktisk ville være med å starte en virksomhet. Det gjorde at vi også ble litt sånn tatt på sengen, fordi vi hadde ikke tenkt at det var så stort det var snakk om. Men det gjorde at vi fikk et puff bak til å gå videre for å etablere dette tiltaket og som gjorde at vi hadde økonomisk sikkerhet i å kunne tenke og gjøre ting. Samtidig som vi har vært helt klar fra dag en at vi ønsker ikke å være avhengig av de pengene på ubestemt tid. Vi ønsker å lage noe som står støtt alene. Der kommer dette med sosialt entreprenørskap inn, at vi får den doble bunnlinjen.

Tema 2: Kompetanse:

M: Hva er det HitecVision har bidratt med av Kompetanse?

R: De gjorde allerede i oppstarten forretningsmessige målinger på behov for sykkelreparasjoner og hvordan sykkelverkstedsbiten skulle ligge og sånn. De var også kjappe til å undersøke de andre sykkelverkstedene i Bymisjonsregi. De sendte folk til Fredrikstad rett før jul et år bare for å sjekke ut hvordan det fungerte. De har gjort en del av det forarbeidet på den forretningsmessige siden. Det har også gjort at vi har blitt nødt til å si litt på hvordan vi tenker om våre innsikter og kunnskaper. Og det at ting tar tid har vært en ulik tilnærming, for HitecVision har en kompetanse på at ting skal gå fort. Mens vi sier at vi må få med oss de rette folkene som NAV, før vi kan gå videre. Det har vært en sånn, jeg skal ikke si kulturkrasj, men vi har måttet lære av hverandre. Vi har nok blitt pusha litt, og så har de måttet gjøre det litt seinere enn de ellers ville ha gjort.

M: Men tenker du at det har vært bra at dere har blitt pusha, at det også har vært positivt?

R: Ja, jeg tror det er bra. Litt det at vi har ulik tilnærming til ting det gjør at vi blir nødt til å bli litt bevisste på hvorfor vi gjør det vi gjør, og kanskje vi kan gjøre ting på en annen måte og vice versa. Så jeg tror vi har nok lært noe av hverandre ved å representere veldig ulike verdener. Alt sånn ytre sett med hva slags type kontorer, kantiner og klær, til at vi blir kjent som mennesker, så er vi ikke så ulike som det kan se ut av og til. Det de også har bidratt med er kompetanse på å selge ut bedriftsavtaler, gå i gang med forhandlinger med bedrifter, kunne prise ting. De har forretningsmessige kunnskaper som vi kan støtte oss på, som vi ikke kan, som gjør at da har vi tillit til at det sikrer de.

M: Var de med og bestemte organisasjonsform? For det er et AS ikke sant?

R: Det er et AS. Det hadde vi nok noen interne runder på også, det var ikke HitecVision som bestemte det. Det var en vurdering vi måtte ta innad selv. I første omgang tenkte vi at det ville være naturlig å lage en avdeling under Bymisjonen

Stavanger. Men i og med at vi fikk råd fra dette Advisory Board, som er vårt næringslivsutvalg på i Bymisjonen. Der sitter næringslivsledere, det er der Ole Ertvåg er med. Det springer ut fra at det siste halvannet år så har vi jobbet med noe som kalles Advisory Board, og de er næringslivsfolk som egentlig har rekruttert hverandre dit, for å skaffe kapital til Bymisjonen. Så vi har fått et sponsorlaug takket være dette Advisory Board, og det sponsorlauget består nærmere tretti ulike firmaer i Stavangerregionen. De fleste er med på femti tusen i året ganger tre år. Når Ole Ertvåg ble med i dette Advisory Board, så sa han at han hadde lyst å gå et skritt videre og gjøre noe sammen med oss, ikke bare gi penger. Det blir jo også et rådgivende organ dette Advisory Board, og de var opptatt av at selskapsformen med et aksjeselskap ville være en egnet selskapsform i forhold til en butikk. Hvis det gikk gale ville det ikke hefte andre sider ved Bymisjonen. Vi spurte også Ferd som har etableringserfaring med andre sosiale entreprenører, og de anbefalte aksjeselskap som selskapsform. Så det er ny kunnskap for oss også, for Asfalt er en stiftelse.

M: Hva mer har HitecVision bidratt med? Budsjett? Måling og rapporter?

R: Delvis ja. De har noe budsjettarbeid, men det har vi også måttet gjøre selv fordi vi må ha det innenfor våre rammer. Så det er litt samspill der. Markedsanalyse har de gjort, powerpointpresentasjoner har de laget for oss, de har trukket inn sine firmaer. Vi hadde Fasett, et reklamebyrå, som lagde logo og design og som ble rekruttert via HitecVision. De markedsfører oss nok også gjennom sitt nettverk. Det har vært en veldig massiv markedsføring og døråpner, som vi ikke hadde kunnet gjort i det hele tatt. De har virkelig brukt sine kontakter, de jobber aktivt for at dette skal gå rundt.

M: Styremedlemmer, stiller de med det?

R: Ja, i styret så har vi to medlemmer fra HitecVision, HR- sjefen og en partner. Så har Bymisjonen tre representanter i styret. PaaHjul As er heleid av Bymisjonen, det er litt viktig, at ikke HitecVision ikke eier det. Hvis det skulle gå med overskudd, så vil Bymisjonen Rogaland kunne forvalte den kapitalen, og kunne investere i nye sosiale tiltak.

M: Så pengene er ikke låst i PaaHjul?

R: Nei. Hvis det skulle gå godt, foreløpig er det et stykke igjen, men det ligger i bunnen av dette. Det er ingen med profittinteresser som skal ta det ut, det ligger utelukkende inn på den sosiale siden.

M: Har HitecVision tilbudt kompetanse utover det dere har tatt imot?

R: Kanskje de går litt fortere frem enn oss, og da har vi gjerne ikke vært i stand til å bruke alt riktig ennå. Jeg tror det er noe med å få modnes sammen. Vi vet at de har mer kompetanse på en del områder som vi ikke har tatt i bruk ennå, men det kommer sikkert tider hvor vi må gjøre mer av det også. Dette at de gjorde en markedsanalyse ganske kjapt, da husker jeg de opererte med et ekstremt behov for

sykkelreparasjoner som var utover det vi så at var mulig å kunne følge opp. Så det var noe med å jekke litt ned forventningene, for her er det folk som skal i arbeidstrening, så vi kan ikke produsere så fullt. Så hvis du lager markedskalkyler på 11 millioner i inntekter, så er det utover den produksjonen vi kan regne ut at våre folk kan klare, det er ikke helt realistisk.

M: Og det ville kanskje gått utover det sosiale resultatet også?

R: Ja, og HitecVision så nok at det var mest hensiktsmessig å legge sykkelverkstedet på Forus, der det er mye arbeidsplasser. Og der satt vi fort foten ned og sa at” det går ikke, da LAR- og metadonutdeling skjer her i sentrum, så det må være her. Da måtte de korrigere litt i forhold til den informasjonen, det har egentlig vært ganske greit. De har vært kjappe med å sende ut informasjon, så til å begynne med ble vi litt overveldet før vi skjønnte at vi måtte være ganske kjapt på vi også med å si at” det stemmer ikke helt med vårt kart”. Det var nok opprinnelig tenkt litt finere møbler (på verkstedet), inntil at vi skjønnte at vi må gjøre det på Bymisjonens vis, og kjøpe litt brukt og bygge litt selv. Og det tror jeg vi er fornøyd med, så det er mer Bymisjonens kultur i både interiør, lønn og uttrykk, som preger bedriften enn at det er HitecVision. Det tror jeg alle er fornøyd med

M: Kunne PaaHjul blitt stiftet uten kompetansen til HitecVision?

R: Jeg tror vi hadde slitt, for da måtte vi ha gått via offentlige midler og gjort det mer til et arbeidstreningstiltak og ikke til en bedrift. Per nå så tror vi at vi aldri hadde klart å lage en bedrift på egenhånd

M: Så kompetansen deres i forhold til det å starte en bedrift, er det den som har vært viktig?

R: Ja, det tror jeg. Vi er nok to jevnbyrdige partnere som ikke hadde gjort noe av dette alene. De hadde ikke kunnet starte et sykkelverksted med denne målgruppen alene, og de tenker at de etablerer bedrift, jeg tror det var nummer 79 de kalte oss, på vanlig måte. De bruker samme metodene som de ellers gjør for å ruste opp en virksomhet, så vi er helt avhengig av deres kompetanse

Tema 3: Nettverk

M: Har dere fått bruk for HitecVision sitt nettverk?

R: De har et fantastisk godt nettverk, og det er gull verdt, som vi ellers ikke hadde hatt tilgang på. Og de gjør jobben med å markedsføre PaaHjul og å gjøre det kjent. Det har noe å gjøre med arbeidsdeling innad, vi hadde ikke hatt kapasitet til å jobbe så systematisk som det de gjør.

M: Er det de som har stått for avtaler med bedrifter?

R: Ja, i samarbeid med daglig ledelse av PaaHjul så er det de som har gjort det. Så der er det nok også en utfordring med å dimensjonere de, for hvor stor kapasitet har vi når folk skal inn og læres opp til å bli sykkelreparatører. Vi kan ikke love noe mer enn det vi holder, og det må være en avveining. Vi ser at de kunne nok ha solgt enda mer hvis kapasiteten hadde vært større, men vi har vært litt skjøre nå i denne oppstartfasen. Og det tror jeg de også ser, at vi må ta det litt over tid. Men de står jo på vent, og er ivrige til å gå videre med oss. Og det er veldig godt at det ikke bare er en oppstartshjelp og så forsvinner de.

Tema 4: Legitimitet

M: Merker du noe i forhold til kunder, det offentlige eller andre private aktører, at de påvirker deres syn på PaaHjul at HitecVision er med?

R: Jeg håper på at vi har fått solgt det ut at det ikke bare er Bymisjonen som holder på med noe for seg selv, men at det er en seriøs bedrift som skal leve av sykkelreparasjoner og er gode på sykkelreparasjoner. At vi kanskje har fått hjelp til at det ikke bare er et amatørtiltak, men et profesjonelt tiltak, takket være HitecVisions legitimering. Så jeg tror det at vi har kommet breiere ut, at folk ikke bruker verkstedet bare for å være snille, men at det også kan spille inn i folks bevissthet at en både får fikset sykkelen og samtidig som en bidrar.

Tema 5: Samarbeid:

M: Hva tenker du er det viktigste HitecVision har bidratt, eller bidrar med?

R: Det er jo klart at kapital her også er viktig, pengene har jo åpnet noe vi ikke hadde turt å gå i gang med. Pengene er helt avgjørende for å tørre å gå i gang med noe som etter hvert skal bli selvberende. Da vil det samfunnsøkonomisk kunne bli lønnsomt. Men vi hadde aldri gjort et så stort løft uten at pengene var på plass. Så kommer jo kompetansen som går på det med forretningsutvikling og personalutvelgelse, det har vi brukt de på. De har laget presentasjoner for salg ut. Alt det blir jo viktig etter hvert, men det er jo noe med det partnerskapet som gjør at vi stoler på hverandre. Det er interessant synes jeg at noen ganger når vi har styremøter så er det jeg som snakker om bekymringer for pengene, og så er det de fra HitecVision som snakker om de sosiale målene. Vi begynner å få en felles bevissthet om hva vi gjør, og HitecVision har også fra dag en skjønt at dette vil ta tid for de som er på arbeid også. Sånn at det er de som har lagt inn en forståelse for at det kan ta opptil to år før folk går ut av sykkelverkstedet. Og det tenker jeg er en menneskelig forståelse på at du endrer ikke et menneske med lang rusbakgrunn, det er ikke bare tre måneder og så vips ut i verden. Det å få erfaring at du kan stå lenge i et arbeidsforhold, og bygge opp en trygghet på det, før du går videre. Og da tror jeg faktisk også HitecVision vil være villig til å hjelpe med neste trappetrinn, og det er også veldig spennende. Det er en plass vi ikke har den samme kontaktflaten. Det er i alle fall noe vi har tenkt høyt om, vi er ikke kommet

dit enda, men at de vil tenke at de kan få folk over i sine bedrifter og kontakter til ordinært arbeid.

M: Er det noe du har savnet i samarbeidet med HitecVision?

R: Nei, vi er jo medansvarlig på det vi bidrar med selv også. Det har jo til tider vært tempo, og det har vært en stressbelastning på andre deler av Bymisjonen. For vi har måttet gått ned i innsats på noen områder, for å ha kapasitet til å ta dette her opp. Men det er jo en læring vi har godt av også, og at vi blir utfordret litt på hvordan vi tenker i samarbeidsrelasjoner og forpliktelser. Nå er det noe annet arbeid Bymisjonen skal inn i, i forhold til det offentlige. Og da sier de fra HitecVision at da må dere få en skriftlig intensjonsavtale hvor det offentlige forplikter seg. De lærer oss å bli mer enn bare godtroende, og det har vi også godt av, for vi trenger også håndfaste avtaler når ting skal bli noe av. Så de lærer oss noe om sine metoder samtidig som jeg tror også vi blir litt bevisste på at vi har en annen arbeidskultur, at vi tillater at folk tenker høyt uten å gå bare gjennom sjefen. Vi har en annen struktur i at folk kan få lov å være litt kreative, og ikke så byråkratiske eller hierarkiske i tankegangen. Det er fordeler og ulemper med begge deler.

M: Har HitecVision stilt krav til dere? Har dere en samarbeidsavtale som sier noe om hva som må bli gjort for at dere skal få støtte fra dem?

R: Vi har ikke noen avtale på det. Jeg tror vi har lagt innmålet, og når vi har hatt et felles mål som går på det at det først og fremst et arbeidstilbud for folk med rusbakgrunn som skal få komme seg over i ordinært arbeid eller få behandling for sitt rusproblem, og at det skal bli en økonomisk selv bærende virksomhet på sikt, så har vi hatt et felles mål som ikke har vært så komplisert å enes om. Men det at vi ikke har fastsatt akkurat når det skal være på plass, er jo for oss også en trygghet. Det hadde kanskje vært vanskeligere å ha en toårs avtale, og si at da skal alle ting være på plass. Det gir oss en litt mer fleksibilitet til å tenke at vi er avhengige av hverandre for å få det opp og gå, at det ansvaret bærer vi sammen til det er på plass. Vi prøver i styret å tenke på hvor mange sykler skal vi kunne greie å reparere hver dag for å leve opp til budsjettet, og vi har vel laget et budsjett for i år som ikke går i balanse. For vi vet at det ikke ville kunne bære seg det første året, men kanskje neste år når vi får en mer stabil arbeidsgruppe som begynner å kunne produsere en del sykler i kraft av at de er trente i arbeid, så kan vi kanskje få giret opp sykkelproduksjonen, som er vår viktigste inntjening selvfølgelig. Så vi skal telle antall sykler, og hvor mye kroner det gir per dag, og det jobber vi sammen med i styret. Og det tror jeg både HitecVision og Bymisjonen har en felles forståelse av det må på plass. Det skal være en butikk og ikke et veldedighetstiltak, sånn at vi er opptatt både Bymisjonen og HitecVision av at det må være et stort nok omløp av sykler og inntjening, og at det her går rundt. Hvis ikke så er jo hele konseptet feil, da må vi avvike istedenfor og finne på noe helt annet. Så dermed tror jeg vi er sammen om de kravene, at vi er ganske ivrige på å tjene penger vi også ut fra våre ønsker.

M: Hvordan tenker du at HitecVision bidrar til å nå sosiale mål?

R: De er hele tiden klar på at det ikke bare er for å tjene pengene, det er for at det skal være en arbeidsplass for folk. Og det synes jeg de har gjort ved at de har et engasjement for folk, de kjenner en del arbeidstakere ved navn, de stikker innom verkstedet, de har hatt oppriktig engasjement de som sitter i styret. Så de har en tett oppfølging på de ytre rammene ved selve verkstedet, men også på de som er deltakere. De blander seg ikke inn i selve måten en håndterer arbeidstakerne på, det har de tillit til at Bymisjonen er best på. Men de skjønner at for eksempel produksjonen må gå ned en periode for at folk skal læres opp og så kunne yte. Jeg synes egentlig de deler den grunnleggende forståelsen for hvorfor vi gjør dette her.

Intervju 4, HR-direktør i HitecVision Hilde Søråas Hansen

Tema 1: Sosialt entreprenørskap

M: Hvorfor ønske HitecVision å engasjere seg i sosialt entreprenørskap?

R: Det ligger på to akser. Det ene er på en måte det historiske, at vi har jo engasjert oss i alle år. Og så kan en velge å si at det har vært delvis sosialt entreprenørskap eller ikke i selve rammen av det, men engasjementet har vært alt i fra Pøbelprosjektet, Care International eller Røde Kors. Sånn at vi har jo alltid engasjert oss, men vi har engasjert oss mer rent sånn bidragsyter på en akse med kapitalen, enn i sum av en både kompetanse, kapital og forretningsmodell, som vi nå gjør gjennom sosialt entreprenørskap.

M: Hvorfor ikke bare gi pengegaver, men gå videre med kompetanse etc.?

R: Det er jo fordi vi ønsker å ha et prosjekt som er fullintegrert i bedriften, ha nærhet sånn at vi får opplevelsen av at å være ansatt i HitecVision skal også innebære at en tar et ansvar på den siden. Det får du ikke gjort ved å sende ut en mail på at "årets gave gikk til", da føler alle seg bra i de fem minuttene rett etter de har lest mailen, satt litt på spissen. Gleden er jo sikkert mer langvarig enn som så selvfølgelig, men for å sette det litt sånn på spissen i forhold til hvor mye du får av verdi tilbake til organisasjonen, så er det ikke sammenlignbart. For nå går folk og spør om hvordan det går med prosjektet, de kommer tilbake når de har vært i møter, en av kollegaene kom tilbake og spurte om vi hadde en presentasjon for han skulle til DNB. Og da hadde han lyst å presentere PaaHjul og høre om ikke de burde hatt en firmaavtale der PaaHjul burde vært ute hos dem og ordnet sykler. Så det er et ekte engasjement, du er i prosjektet, midt inni det.

M: Hvilken kunnskap har dere om sosialt entreprenørskap?

R: Vi er jo serie-entreprenører som selskap, så vi er jo heldigstilt i så måte. For det som er kjernevirksomheten til HitecVision er å starte bedrifter. Vi har startet mange bedrifter, oljeselskaper og andre bedrifter, og utviklet de. Så for oss, så gjør jo vi det vi gjør hver dag.

M: Men har dere kunnskap om sosialt entreprenørskap eller sosiale virksomheter?

R: Både ja og nei. Selvfølgelig ja, fordi vi har kjent det fra det ståstedet vi har hatt i andre sammenhenger, og fått innblikk. Men vi har aldri jobbet så tett som vi gjør nå. Vi har et innblikk, men likevel så velger vi å jobbe på vår side av forretningsmodellen også i dette prosjektet, og så utfyller Kirkens Bymisjon den andre biten.

Tema 2: Kapital

M: Hvor mye er det HitecVision har bidratt med, og skal bidra med, av kapital?

R: Vi har ikke satt en kronesum. Vi har sagt at vi skal stå bak prosjektet, sånn at det er en litt annen lovnad. Vi vet at det tar to til tre, tre til fire år, å starte en bedrift før den er bærekraftig, og vi har sagt at vi skal stå bak det. Så for oss så handler det ikke om summen, det handler om å lykkes med modellen. Så det gjør at vi har faktisk ikke beløp.

M: Dere har ikke satt tak heller?

R: Nei, det har vi ikke. For det er styrets oppgave å se at det er en sunn og god utvikling, at vi er mot målet til å bli bærekraftig. Og blir det ikke det, så har vi en forretningsmessig tilnærming til det. Blir det ikke bærekraftig, så har det ikke livets rett. Det er ingen bedrifter som har det. Så betyr det at å være bærekraftig for dette prosjektet at det klarer å gå rundt, at ikke du er avhengig av økonomisk støtte

M: Hvilke økonomiske mål har dere for PaaHjul:

R: Vi har ingen interesser økonomisk, fordi strukturen er at vi støtter Kirkens Bymisjon. Kirkens Bymisjon eier PaaHjul hundre prosent, det gjør at vi har vanlige ambisjoner. Det vil si først gå i null, og så ha en såpass sunn økonomi at du i perioder kan stå litt imot eventuelt svingninger i markedet. Sånn at du har en sunn og god økonomi. Vi bør kunne over tid ha ambisjoner tilsvarende det som andre i bransjen har. Men dette er ikke noe spesielt høymarginsbransje, men at det går i pluss er jo et ønske, for det er jo en trygghet for alle.

M: Dere har et langsiktig perspektiv på samarbeidet?

R: Ja, Jeg tror det er viktigere enn å sette en kronesum. Vi har gjort dette i en annen målestokk, men det er ikke noen forskjell om du starter et oljeselskap eller

et sykkelverksted, det er jo de samme grunnprinsippene, og investering av tid og penger i begynnelsen for å få alt opp og gå.

Tema 3: Kompetanse

M: Hva har HitecVision bidratt med av kompetanse?

R: Der er vi kanskje litt annerledes i og med at vi liker å være sammen om å gjøre en jobb i den i den prosjeksstyringsfokus som vi har. Så tenker vi at alt er et prosjekt, og et prosjektteam som jobber med det. Og då deler du oppgavene mellom deg, av og til for at du har den spesifikke kompetansen og bør gjøre det. Andre ganger for at det er en kapasitet, som gjør at noen andre lykkes hvis du trør inn og hjelper. Vi har deltatt i forarbeidet i prosjektet, altså gjort analyser av andre virksomheter, hva tjener de penger på. Det har graduater eller analytikere jobbet med. De har også laget selskapspresentasjoner når vi er ute og presenterer dette, om det er oss eller det er PaaHjul. Når vi skulle ha avtalen på plass med Rom, så har vi en eiendomsekspert hos oss som var med og passet på at avtalen var i henhold til det den burde og at det ikke var mangler i forhold til det virksomheten trenger. En i resepsjonen vår hun har tidligere jobbet på Slettevoll, så hun var med og tok ut interiør. Jeg har vært ute og presentert selskapet og fått firmaavtaler ute. En har vært med og lagt en del avtaler, sånn at vi passer på at vi får med det juridiske på plass. Og så har vi stått og vasket vinduer dagen før åpningen, for å være klar til åpningen. Det er et ganske stort sprang, men rent sånn kompetansemessig så har vi gått litt inn og ut akkurat der det trengs. ” Dette kan du være med på, fordi du har gjort akkurat dette før, og nå skal vi løse denne oppgaven”. Så har vi noen som følger dette prosjektet mer over lang tid.

M: Hva gjelder det?

R: Da sitter vi i styret. Så det gjør jeg og en kollega. Og en annen kollega er med inne nå og hjelper litt med å få bedre rapportering til styret, han er revisor. Så han skal gjøre det, og jobbe med det. Vi har brukt nettverket, en partner hos oss passet på at vi fikk et møte med Spinn Sykkelshop, og næringslivet ellers så er alle med og bidrar, nettverksmessig.

Tema 4: Nettverk

M: Hva tar dere i bruk av nettverk i forhold til PaaHjul?

R: Vi bruker jo nettverket i forhold til, nå er det ganske mange firmaavtaler etter hvert, og det er gjerne noen av våre porteføljebedrifter også. Og så bruker vi nettverket ellers som å fortelle om PaaHjul, men vi bruker det også litt utover det. Både sponsorlauget og også sosialt entreprenørskap i sin helhet, for å fortelle om mer enn bare PaaHjul. Så nettverket bruker vi, både Deloitte har vært når vi skulle sette opp selskapet, om det skulle være et aksjeselskap eller ikke. Og det er jo nettverket som vi har brukt også i tillegg. Fasett er jo vårt nettverk, som var med

og laget logoen, det er jo vår hoffleverandør på alt av kvartalsrapporter og websider. De har jo vært med og bidratt der, så der har vi jo brukt leverandørnettverket. Men vi har nok mer brukt nettverket utover det i tillegg.

M: Er det i forhold til firmaavtaler du tenker dere har brukt nettverket mest?

R: Ja firmaavtaler, og så er det noen som kjenner noen. Folk har bidratt i ulike former. Nordsjørittet, kan vi gjøre noe sammen med dem? Bruke nettverket vårt der. Næringsforeningen har fått publisert informasjon om prosjektet, så det ikke blir en gjemt liten hemmelighet.

Tema 5: Legitimitet

M: i forhold til legitimitet, tror du det har betydd noe at HitecVision støtter PaaHjul?

R: Ja det tror jeg, fordi vi representerer jo to forskjellige profiler. Og når du slår de i sammen, så blir det mye mer kraftfullt. Ingen av oss ville ha gjort dette alene. Når vi ser tilbake nå, er vi helt bestemt på at ingen av oss ville ha gjort dette alene, vi kan kun gjøre det sammen, et sånt prosjekt. Det å gjøre noe sammen, ikke nødvendigvis at det er sammen med oss, men det å gjøre noe sammen med næringslivet lager en helt annen identitet på et prosjekt

M: Kan det at HitecVision står bak gjøre det lettere å skaffe firmaavtaler? Påvirker det kundekretsen?

R: Nei, det tror jeg faktisk ikke. Vi har tilgang til møtene, men det som er så fantastisk er at vi har kommet opp med et tilbud som det er et skrikende behov for. Så jeg tror uansett, hadde du fått tilgang til møtene og levert det samme produktet, når PaaHjul går ut så har de også solgt like mange avtaler uten oss. Det handler mer om at de ikke har hatt tid til å gjøre det, de har ikke hatt fokus, derfor har vi også gjort det. Det er mer at det er behov for det, for de kjøper jo en profesjonell tjeneste. Det som er bra, det er at når en inngår en avtale så vet en at dette verkstedet er kommet for å bli. Så en gjør altså en avtale med noen som ikke er borte om en måned, og det er alltid det som kan være litt skummelt når en tar inn en så nystartet bedrift til å gjøre en tjeneste over lang tid i selskapet. Så det er de jo helt trygge på, at dette er en bedrift som er der neste måned og neste år. Så de kjøper jo tjenestene i forhold til det, og det gir en trygghet. Jeg tror gjerne den tryggheten er vel så viktig som gjerne navnet i seg selv i forhold til at det er vi som er med. Tryggheten tror jeg gjør at de kan gå ut og vise virkelig at” vi er her, og vi er allerede satset stort på”. Det har sin effekt det.

Tema 6: Samarbeid

M: Hvordan kom HitecVision i kontakt med Bymisjonen?

R: Det var for to år siden. Da hadde Bymisjonen en som skulle jobbe med næringslivet, og var ute og presenterte Kirkens Bymisjon. Så gikk det vel et halvt år eller trekvart år, så tok vi opp igjen presentasjonen og kikket litt mer på den. Og så hadde vi et nytt møte, og så var samarbeidet i gang. Så det er Kirkens Bymisjons næringslivssatsing som faktisk var inngangen til det. Det viser hvor viktig det er at de jobber strukturert og aktivt med næringslivet.

M: Var de dere som kom med forslaget til å starte noe sammen?

R: Ja vi hadde lyst å gjøre noe sosialt entreprenørskap, så vi hadde lyst å bruke oss fullt og helt, og ha noe som var fullintegret i organisasjonen. Vi hadde lyst å gjøre noe sammen med Kirkens Bymisjon hvis vi klarte å finne rammene for det rette prosjektet. Så vi startet med blanke ark. Jeg var på Jobb1 en dag og fikk se, og så hadde vi et ønske om å bygge noe som var en hel bro. Ikke et stykke på veien, men at du kunne slutføre en bro for de som er i en arbeidstrening. Derfor hadde vi bestemt oss før vi gikk i gang, at vi ville at det skulle inneha et element, og at det var arbeid det skulle handle om. Og da har vi jo klart å bygge en bro, hvis du kommer fra lavterskel og kan gå videre til Asfalt, og klarer du å komme deg ut av rus så kan du faktisk gå videre og så kan du gå helt inn i næringslivet. For det er samarbeidsbedrifter som har sagt at de har lyst å ta imot de når de er klare til å gå ut i næringslivet. Så da har vi fått en hel bro over, og det jeg tenker er unikt da, er at det da er mer opp til den enkelte som er inne i treningen. For de har ikke begrensning, nå har de muligheten og kan motivere seg, og se det som de tidligere kanskje ikke har sett. Hvis du virkelig vil, så er det fullt og helt mulig å gå tilbake til ordinært arbeid.

M: Da har dere avtaler med enkeltbedrifter som har sagt at de kan ta imot de som er i arbeidstrening når de er ferdig der?

R: Ja, både ta imot de, men vi har også de som har sagt at de kan komme der i en overgang. Det vil si at du forlater ikke systemet PaaHjul, men du kan kanskje begynne å jobbe to dager i uken. At ikke overgangen blir for brå. Da har vi noen bedrifter som kan ta imot de når de går fullt og helt over, og så er det noen bedrifter som er veldig riktig å samarbeide med i forhold til å kunne gjøre noe sammen. Blant annet har Spinn Sykkelshop sagt at de kan komme her, det vil si at du gjør det samme, men du får lov til å gjøre det hos noen andre i en annen ramme. Stormberg, de har en erfaring, som gjør at de har sagt at folk kan komme og jobbe hos de som en sånn myk overgang, og prøve litt når de tror de er klare. For å teste ut, er du klar? Så finner en kanskje ut at det er en, og tar steget fullt ut. Eller nei, en er faktisk ikke klar. Og da er de i PaaHjul, da er det ikke slik at du er ute. Så det er veldig bra, og vi møter jo bare positive mottagelser. Når det er sagt, gjenstår det jo selvfølgelig at de vil vise handling og ikke bare ord.

M: Hva tenker du er det viktigste HitecVision bidrar med?

R: Det spørres hvem du ser det fra, men jeg tror det viktigste vi bidrar med det er langsiktighet. Helt overordnet, så er det langsiktighet, at vi sier at dette står vi bak. Vi er ikke inne ett år, vi er ikke inne to år, men nå står vi bak det. Så får vi ta

fellesvurderinger om det er riktig å drive det, vi kan jo ikke drive ti år med underskudd. Du får ikke lov til å være AS i Norge og gjøre det, så det sier seg selv. Du har noen år, og så må du klare å komme opp sånn at du driver en vanlig virksomhet som i alle fall ikke har underskudd. Jeg tror den langsiktigheten, hvis du kan kalle det et bidrag, er det viktigste. Dette er noe vi gjør sammen, ikke noe som vi entusiastisk fikk Kirkens Bymisjon til å starte, og så etter et år så finner vi ut at vi har lyst å gjøre noe med noen andre. Nå har vi sagt at dette skal vi gjøre sammen, og det tror jeg er viktig fordi det er noe som kanskje er mest mangelfullt hos den sosiale entreprenøren, det er langsiktighet på samarbeid. At der er mye samarbeid, men mye av det får man av gaver av kortsiktig art. Så er det klart at uten kapitalen så hadde vi ikke gjort det. Men jeg tenker i sum, for å lykkes med prosjektet, så er det dette med at ingen av oss hadde gjort dette alene. Og vi har ikke kompetanse på det som Kirkens Bymisjon er så fantastisk flinke på, rundt både de som er i arbeidstrening, NAV, alt det som de er sterke på. Det gjør at det er kompetanse begge veier, og vi har lært mye. Vi har lært definitivt mye vi også med å jobbe med Kirkens Bymisjon

M: Hvordan har dere opplevd samarbeidet med Kirkens Bymisjon?

R: Vi har lært mye, klart det har vi. Vi har lært å ha litt mer tålmodighet på enkelte ting og prosesser, fordi at her så skal det i tillegg til å besluttes, så skal det forankres med tillit og forståelse. I næringslivet ellers så tar du beslutninger, og så blir det bare gjort dagen etterpå. Men behovet for å forstå hvorfor og hva, av både de som starter og er ansatt, da de aldri har startet en bedrift før. Vi har startet bedrifter før, Kirkens Bymisjon har også gjort det i ulike former. Men de som jobber der har ikke startet en bedrift før. Så det som er en selvfølge for oss, er ikke en selvfølge for dem. Det er jo litt av det samarbeidet som vi har lært, og så har vi nok fått øynene opp for forskjeller i samfunnet. Fått øynene opp og fått en nærhet til det, det har fått et ansikt. Du tar jo med deg noe i forhold til både verdier eller tanker eller ettertanke på mange måter.

M: Er det noe du har savnet i samarbeidet med Bymisjonen?

R: Nei, det vil jeg ikke si, at vi har savnet noe som helst. For det er en ekstrem velvilje til å få dette til og en uredhet som jeg tror er noe få sosiale entreprenører som er kommet så langt i uredheten med å gå inn og gjøre denne type samarbeid og satse så stort. For det er jo, selv om en har med seg næringslivet, så er det jo en stor satsning langt utover det som ville vært det trygge gode å jobbe med. Dette er businessmodellen i en litt annen form, dette er en ordinær bedrift. Denne ordinære bedriften skal ha alle kravene som enhver bedrift har, men så skal den være tilrettelagt. Men i den rekkefølgen, så det nytter ikke bare å være tilrettelagt for da blir det mer en tiltaksbedrift. Og det tror vi ikke er den rette modellen for oss, å lage et tiltak.

M: Har dere stilt krav til Bymisjonen i forhold til samarbeidet?

R: Nei. Vi har jo snakket om hvordan vi skal samarbeide før vi begynte, sånn at det var avklart. Jeg tror sammen så er vi trygge på at det kan vi få til, som gjør at

vi fordeler oppgaver litt underveis og vi snakker sammen ganske ofte, og er relativt tett på.

M: I forhold til den doble bunnlinjen, hvordan tenker du at HitecVision er med og bidrar til sosiale resultat?

R: Det er klart at hvi vi er med kommersielt og løfter det sånn at en kan senke skuldrene i forhold til at virksomheten går godt, så kan en få lov til å konsentrere seg om det som egentlig er kjernen her. Hvis vi ikke klarer å drive forretningen bra, så vil fokuset dreie seg for alle parter, og for Kirkens Bymisjon. Så jeg tror at hvis vi klarer å lykkes med vårt bidrag på vår side, gjennom og sammen med de som jobber der, så vil resultatet bli at vi lykkes gjennom andre. Det er vanskelig å si at vi lykkes med den doble bunnlinjen fullt og helt, men gjennom andre så lykkes vi jo for at de har da rammene for å gjøre det som de er best på, og det er den sosiale bunnlinjen. De har økonomiske rammer, det vil si at de har tid til å ta imot de som skal på arbeidstrening. De har friheten til å bruke nok tid på dem når de først er der, sånn at de lykkes. Sånn at alle rammene i bunn og grunn ligger på at du må lykkes med begge deler samtidig, og det er jo det som er vanskelig. Men vi har sagt at vi er nok best på å ha fokus på hver vår bunnlinje, og sammen så blir det bra.