



Bærekraftig forretningsmodell

for sosiale entreprenører

## Bærekraftig forretningsmodell for sosiale entreprenører

Denne utredningen er utført av PwC på oppdrag fra Kristiansand kommune, representert med Tina Abrahamsen fra Business Region Kristiansand. Tina har bidratt med løpende innspill og utarbeidelse av dokumentanalyse til kunnskapsgrunnet.

Gjennom prosjektet har også Tone Olsen-Nor og Ida Linnerud Pettersen fra Hopeful - med bistand fra Thomas Moy (UiA) og Helge Tennebø (NORCE) vært koblet på gjennom dialog og arbeidsmøter knyttet til Hopeful sin forretningsmodell.

Prosjektet har i tillegg fått innspill fra et bredt spekter av relevante aktører gjennom en felles workshop, for å avdekke barrierer og suksessfaktorer for utvikling og skalering av bærekraftige forretningsmodeller - og mulige løsninger for å håndtere disse barrierene.

Oppdragsansvarlig partner har vært Hege Gabrielsen. Vårt prosjektteam har bestått av André Arntsen Fjelltveit (prosjektleder) og Ingrid Muff.

PwC vil takke alle som har bidratt med informasjon og innspill til utredningen.

Kristiansand, desember 2022

Hege Gabrielsen  
Partner



Kristiansand  
kommune

# Innhold

01

**Sammendrag**

02

**Bakgrunn og  
tilnærming**

03

**Hopeful**

04

**Kunnskaps-  
grunnlag**

05

**Suksesskriterier  
og barrierer**

06



**Veien videre**

01 Sammendrag



# Oppsummering av Hopeful sin forretningsmodell

*\*Utvalgte avgjørende faktorer for at en sosiale entreprenør som Hopeful kan være bærekraftig*

<p><b>PARTNERE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kristiansand kommune</b> *             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ungdomsskoler, rektor, sosiallærere og rådgivere, pedagogisk-psykologisk tjeneste</li> <li>○ Barnevernet og Familieråd</li> </ul> </li> <li>• Agder Fylkeskommune             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Videregående skoler</li> </ul> </li> <li>• Sørlandet sykehus, DPS, ABUP</li> <li>• Politi</li> <li>• NAV</li> <li>• Opplæringskontor</li> <li>• Samarbeidspartnere i næringslivet             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Arbeids- og mestringsarenaer*</b></li> <li>○ <b>Leverandører*</b></li> </ul> </li> <li>• Nettverkssamarbeid</li> </ul>	<p><b>KJERNEAKTIVITETER</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Målrettet og skreddersydd arbeidstrening med krav og tydelige mål. Prosjektutvikling, "MER Robust" prosjektet mv.*</b></li> <li>• <b>Tett oppfølging/coaching over tid, koordinering på tvers av instanser, tilgjengelig 24/7*</b></li> <li>• <b>Godkjent lærebedrift i salg*</b></li> </ul>	<p><b>VERDILØFTE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdien av å se hele menneske, jobbe med det friske og gi fremtidshåp</li> <li>• Hopefuls visjon: Hopeful vil se at ungdommene går fra å være stønadsmottakere til bidragsytere i samfunnet.</li> <li>• Hopefuls verdier: opptre ryddig, ærlig, oppriktig, profesjonelt, grundig og serviceinnstilt.</li> <li>• Hopeful jobber etter de 4 M'ER: Mestring, Mening, Medbestemmelser og Moro</li> <li>• Politisk og religiøst nøytral</li> </ul>	<p><b>KUNDERELASJON</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utsatt ungdom: 1:1 møter, koordinering mellom instanser</li> <li>• Offentlige: profesjonelt forhold til administrasjonen, samt innsalg til politikere</li> <li>• Kommersielle kunder: kunde-service, kvalitet, historiefortelling</li> </ul> <p><b>KANALER</b> </p> <p>Generelt: Hjemmesider, sosiale medier og arrangementer</p> <p>For utsatt ungdom: Personlig kontakt</p> <p>For det offentlige: Besøk/foredrag</p> <p>For kommersielle kunder: Butikk, nettbutikk, kafeer og kunstloft, samt reklame</p> <p>For andre partnere og interessenter: Næringsforening og avisoppslag/artikler</p>	<p><b>KUNDESEGMENT</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Utsatt ungdom med mål om jobb/utdanning*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ungdom som er motiverte og ønsker endring</li> <li>○ Ungdom fra NAV, DPS og "drop outs" fra ungdoms- og videregående skole.</li> </ul> </li> <li>• <b>Det offentlige med mål redusert utenforskap*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommune</li> <li>○ Fylkeskommune</li> </ul> </li> <li>• <b>Kommersielle kunder*</b></li> </ul>
<p><b>KOSTNADER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønnskostnader</li> <li>• Varekostnader</li> <li>• Tjenester/innleid kompetanse</li> <li>• Husleie, strøm, internett</li> <li>• Regnskap og revisjon</li> <li>• Vedlikehold</li> <li>• Kontormateriell</li> <li>• Leasingavtale</li> <li>• Reklame</li> </ul>		<p><b>INNTEKTSSTRØMMER</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fra de midlene Hopeful skaffer gjennom kommersiell drift, som kunstsalg, drift av kafeer etc.*</b></li> <li>• <b>Inntekter fra det offentlige*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommunale driftstilskudd; Mentor og lønnstilskudd</li> <li>○ Grasrotandel</li> <li>○ Statlige midler</li> </ul> </li> <li>• Fra næringslivet             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avtaler med samarbeidspartnere (45% av kunstsalg)</li> <li>○ Finansielle partnere</li> <li>○ (Stiftelser/fond)</li> </ul> </li> <li>• Private støttespillere</li> </ul>		

Kilde: Dokumenter og tidlige canvas fra Hopeful

# SWOT-analyse for Hopeful

## Styrker

- Engasjert leder, medarbeidere og frivillige
- Et unikt, fleksibelt alternativ - utfordrer det offentlig med nye løsninger på levekårsutfordringer
- En metodisk og helhetlig tilnærming som fungerer
- Gode varige resultater over tid

## Svakheter

- Ressurskrevende modell og slitasje av nøkkelpersoner
- Ingen krav/systemer til hvordan ungdom blir "akseptert" inn i Hopeful systemet - følger da heller ikke med midler
- Mangler stabil og langsiktig finansiering
- Mangler tydelig business case som dokumenterer:
  - Hvilken nytte menneskelige og økonomiske ressurser gir
  - Etterprøvbare resultater basert på definerte måleindikatorer
- Krevende å navigere i et komplekst regelverk

## Muligheter

- Felles utfordringsbilde i Norge gir muligheter for oppskalering
- Økt samarbeid med næringsliv for utvikling av flere mestrings- og opplæringsarenaer
- Muligheter for finansiering:
  - Tiltak for NAV
  - Samarbeid med kommune (tilskuddsordninger/tjenestekjøp)
  - Sponsing, lønnstrekk, gaver fra næringsliv
  - Kommersiell virksomhet (flere kunder til kafeen/butikken)
- Muligheter for politisk påvirkning:
  - Betydelige bistandsmidler og forskningsmidler i omløp
  - Øremerkede midler fra staten

## Trusler

- Strukturelle hindringer i forbindelse med offentlig finansiering
  - Begrenset bestillerkompetanse
  - Utfordrende regelverk
  - Begrensninger i tilskuddsordninger
  - Politiske vedtak uten administrativ forankring
- Sosiale entreprenører blir ikke ansett som beste løsning
  - Ønske om kommunal regi
  - Mangel på forståelse for hva en sosial entreprenør er
  - Uklarhet og uenighet rundt tidsperspektiv
- Frykt for å gjøre noe nytt, og risikere å gjøre feil, i offentlig sektor
  - Trygt å benytte de etablerte organisasjonene

Kilde: Dokumenter og innspill fra Hopeful, samt innspill fra Senter for Samskapende Innovasjon, prosjektstyre og programgruppe til Flere i arbeid

# Bærekraftig forretningsmodell for sosiale entreprenører

## Bærekraftig forretningsmodell

1

### Suksesskriterier (for sosiale entreprenører)

- Sosiale entreprenører bør definere virkningsfulle elementer for å skape ønsket effekt
- Sosiale entreprenører bør tilknytte seg faglig bredde utover kjerneaktivitet, eks. økonomi, juridisk, etc
- Sosiale entreprenører bør sikre forutsigbare og stabile inntekter og en kommersiell drift
- Sosiale entreprenører bør kunne måle og vise til resultatet og effekt

2

### Tiltak som kan bidra til økt finansiering (for sosiale entreprenører og kommune)

- Sosiale entreprenører kan øke kommersiell drift og grad av selvfinansiering
- Sosiale entreprenører kan teste ut effektkontrakter i samarbeid med kommune
- Kommunen kan kartlegge ulike tilskuddsordninger som sosiale entreprenører kan søke på
- Kommunen kan øke samarbeid på tvers av siloer for å se helhetlig på ulike finansieringsordninger

3

### Barrierer for sosial entreprenører (hos sosiale entreprenører og kommune)

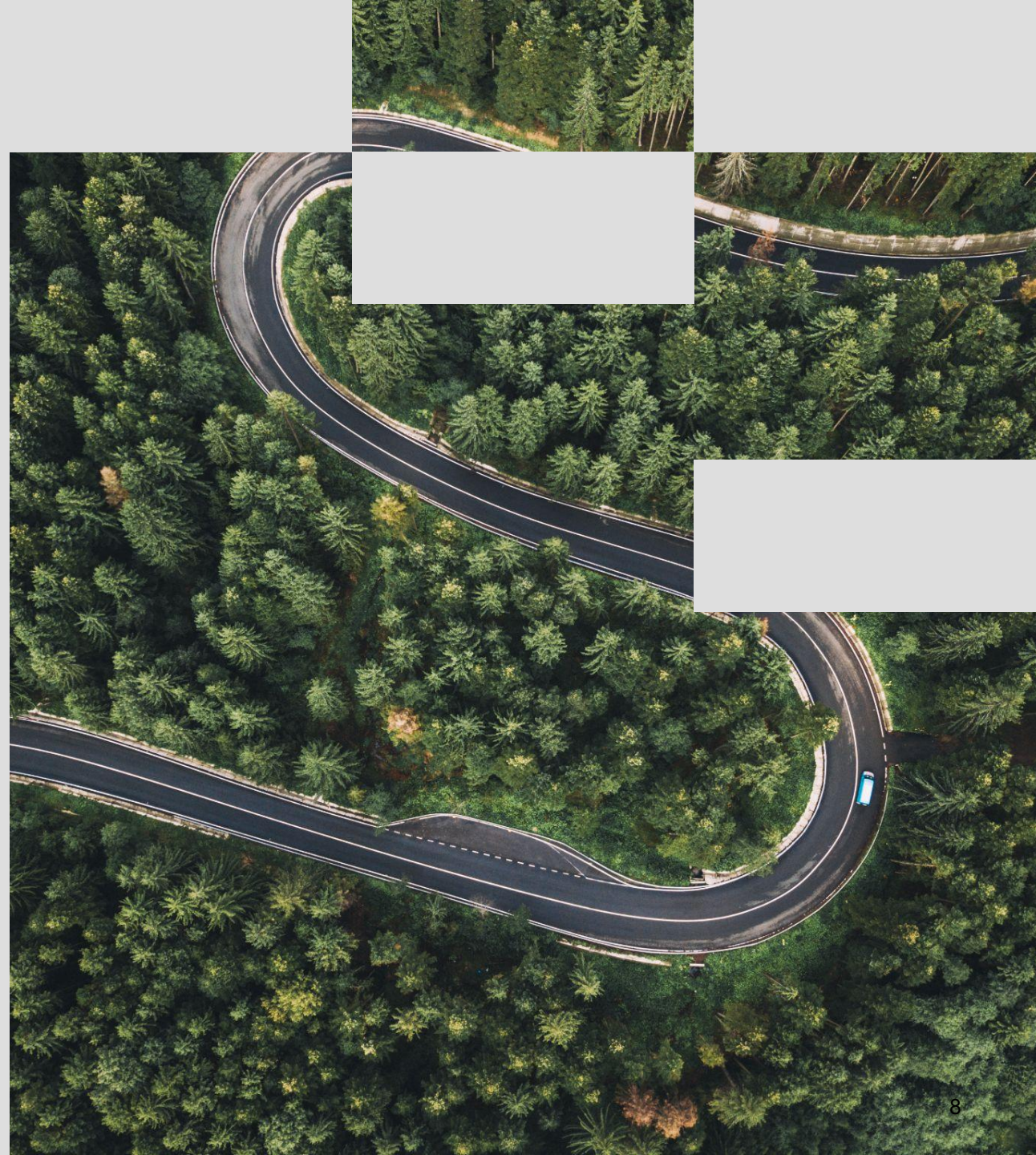
- Sosiale entreprenører og kommunens administrasjon har manglende samarbeid
- Sosiale entreprenører mangler langsiktige finansieringsordninger - og ordningene som eksisterer er krevende å få oversikt over, sette seg inn i og tilpasse seg
- Kommunen har manglende forståelse for sosiale entreprenører
- Kommunen har begrenset bestillerkompetanse knyttet til innovative løsninger

4

### Muligheter for å overkomme barrierer (for sosiale entreprenører og kommune)

- Sosiale entreprenører bør tilpasse seg ulike finansieringsordninger, dokumentere effekter og tilknytte seg administrativ kompetanse
- Kommunen bør ta stilling til bruk av sosiale entreprenører, utforske juridisk handlingsrom, finansiering på tvers av siloer og muligheter for statlig finansiering.
- Kommunen bør etablere/videreutvikle regionale nettverk for erfaringsdeling

02 Bakgrunn og  
tilnærming







# Om oppdraget

Kristiansand kommune har gjennom programmet “Flere i arbeid” interesse av å belyse sosiale entreprenørers rolle i å få unge, som i dag står utenfor, inn i arbeid eller utdanning. Utfordringen med levekår og utenforskap er aktuell nasjonalt, og spesielt regionalt på Agder.

Den ideelle organisasjonen og sosiale entreprenøren Hopeful hjelper i dag unge til å komme tilbake i skole eller arbeid gjennom tett oppfølging. Hopeful opplever likevel utfordringer og har behov for å utvikle en bærekraftig forretningsmodell, både finansielt og sosialt. Dette vil styrke Hopeful og muliggjøre oppskalering.

Med Hopeful som eksempel vil programmet “Flere i arbeid” dermed utforske muligheten i å møte levekårsutfordringene, ved hjelp av sosialt entreprenørskap.

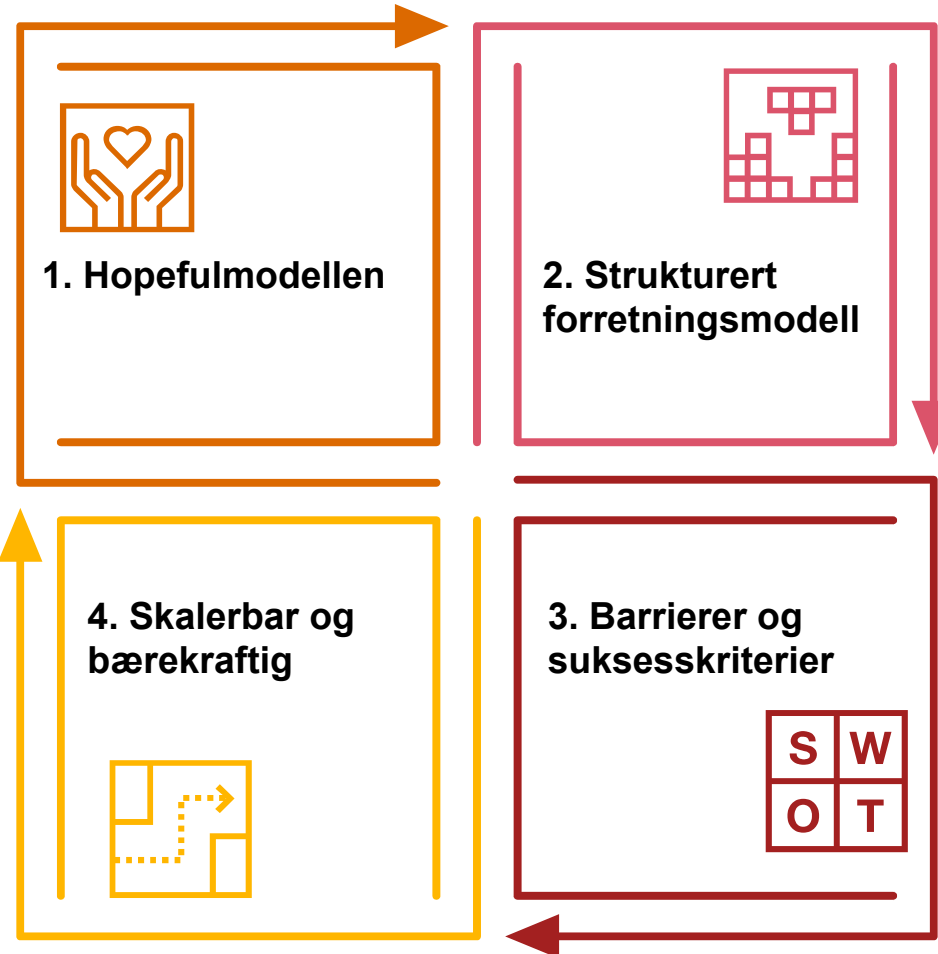
# Prosjektet har med tett involvering av sentrale aktører, satt lys på premisser for en skalerbar og bærekraftig forretningsmodell

## Hopefulmodellen

“Tett oppfølging, personlig utvikling og individuelle treningsprogram/ arbeidstrening for ungdom som ikke finner seg til rette i skole eller arbeidsliv - fra stønadsmottakere til bidragsyter i samfunnet

## Skalerbar og bærekraftig

Basert på innspillene fra workshopene kommer vi med innspill til hvordan sosiale entreprenører selv kan ta grep og hvordan offentlig sektor kan legge til rette for skalerbar og bærekraftig fremtid for sosiale entreprenører.



## Strukturert forretningsmodell

Designer Hopefulmodellen til en strukturert forretningsmodell: Partnere, kjerneaktiviteter, ressurser, verdiløfte, kunderelasjoner, kanaler, kundesegment, kostnader og inntekter.

## Risikoer og suksesskriterier

Avdekker suksesskriterier og barrierer for sosiale entreprenører. Basert på SWOT-analyse av Hopeful, kunnskapsgrunnlag rundt sosiale entreprenører og diskusjoner i workshop.

# Direkte innspill fra Hopeful, dokumentstudier og workshop med bred deltagelse ligger til grunn for analysene



## Dokumenter fra og diskusjon med Hopeful

Gjennom prosjektet har aktuelle ressurser fra Hopeful vært koblet på gjennom dialog og arbeidsmøter. Dokumenter og arbeid underveis har blitt oversendt og brukt som grunnlag. Denne informasjonen er ikke uavhengig verifisert og kontrollert.



## Dokumentstudier fra og diskusjon med Kristiansand kommune

Aktuelle ressurser fra Kristiansand kommune har bidratt med løpende innspill og utarbeidelse av dokumentanalyse til kunnskapsgrunnlaget.



## Workshop med bred deltagelse

Prosjektet involverte et bredt spekter av relevante aktører gjennom en felles workshop, for å avdekke barrierer og suksessfaktorer for utvikling og skalering av bærekraftige forretningsmodeller. I tillegg ble mulige løsninger for å håndtere barrierene på regionalt og nasjonalt nivå, samt mulige eksisterende og nye finansieringsmuligheter diskutert.



## Sammenstille funn og ferdigstille en kortfattet rapport

Dette ble så sammenstilt i en kortfattet rapport som beskriver Hopeful som et casestudie med SWOT-analyse og forretningsmodellen definert ut i et business canvas. Rapporten inneholder og suksesskriterier og barrierer for sosiale entreprenører samt mulige løsninger på barrierene inkludert aktuelle finansieringsmuligheter.

# Prosjektet gjennomførte en workshop med bred deltakelse

## PwC



**Hege Gabrielsen**  
Ansvarlig partner



**André Arntsen  
Fjellveit**  
Prosjektleder



**Ingrid Helmersen  
Muff**  
Prosjekt-  
medarbeider

## Kristiansand kommune



**Tina Abrahamsen**  
Oppdragsgiver,  
Business region



**Beate Topland**  
Prosjektleder i  
Flere i arbeid



**Ingelill Larum  
Pedersen**  
Programleder i  
Flere i arbeid

## Agder fylkeskommune



**Terje Johnsen**  
Rådgiver virkemidler  
og entreprenørskap



**Randi  
Jernberg-Thune**  
Rådgiver fag- og  
yrkesopplæring

## KS



**Veslemøy Hellem**  
Spesialrådgiver,  
Leder kommunalt  
læringsnettverk

## Hopeful



**Tone Olsen-Nor**  
Gründer og  
daglig leder



**Ida Linnerud  
Pettersen**  
Butikkansvarlig



**Thomas Moy**  
Innovasjonsrådgiver  
UiA Nyskaping



**Helge Tennebø**  
Konsernadvokat  
NORCE

## Jegersberg gård



**Tina Bierud  
Hansen**  
Enhetsleder

## Pitstop



**Yvonne  
Nagelsen-Balland**  
Avdelingsleder  
Pitstop Bergen

## Ferd



**Katinka Greve  
Leiner**  
Direktør

## NAV Kristiansand



**Marianne Bendtsen**  
Seksjonsleder  
Marked og  
veiledning

## Oslo Kommune



**Gro Magnussen**  
Deltaker i KS'  
nettverk EffekLab

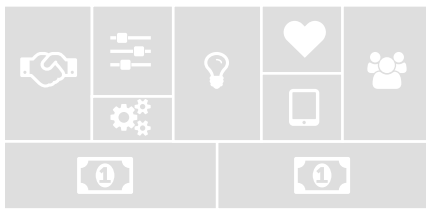
03 Hopeful



# Som et konkret eksempel på en sosial entreprenør benyttes her organisasjonen Hopeful som case-studie

For å kunne øke forståelse av sosiale entreprenører og muligheter for deres bistand i å løse levekårsutfordringer, har det blitt gjort et case-studie av Hopeful.

På de følgende sidene vil derfor Hopefuls forretningsmodell, styrker, svakheter, muligheter og trusler presenteres gjennom SWOT-analyse og business canvas. En oppsummering av business canvasen vil først presenteres før hver del av forretningsmodellen utbroderes.



# Hopeful kan vise til en (ressurskrevende) metode som fungerer, men har utfordringer med langsiktig finansiering

SWOT-analyse for Hopeful

## Styrker

- Engasjert leder, medarbeidere og frivillige
- Et unikt, fleksibelt alternativ - utfordrer det offentlig med nye løsninger på levekårsutfordringer
- En metodisk og helhetlig tilnærming som fungerer
- Gode varige resultater over tid

## Svakheter

- Ressurskrevende modell og slitasje av nøkkelpersoner
- Ingen krav/systemer til hvordan ungdom blir "akseptert" inn i Hopeful systemet - følger da heller ikke med midler
- Mangler stabil og langsiktig finansiering
- Mangler tydelig business case som dokumenterer:
  - Hvilken nytte menneskelige og økonomiske ressurser gir
  - Etterprøvbare resultater basert på definerte måleindikatorer
- Krevende å navigere i et komplekst regelverk







## Muligheter

- Felles utfordringsbilde i Norge gir muligheter for oppskalering
- Økt samarbeid med næringsliv for utvikling av flere mestrings- og opplæringsarenaer
- Muligheter for finansiering:
  - Tiltak for NAV
  - Samarbeid med kommune (tilskuddsordninger/tjenestekjøp)
  - Sponsing, lønnstrekk, gaver fra næringsliv
  - Kommersiell virksomhet
- Muligheter for politisk påvirkning:
  - Betydelige bistandsmidler og forskningsmidler i omløp
  - Øremerkede midler fra staten

## Trusler

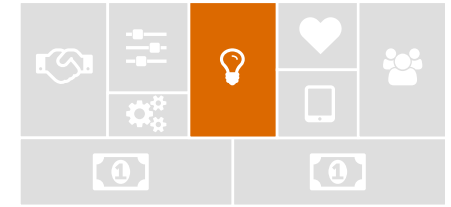
- Strukturelle hindringer i forbindelse med offentlig finansiering
  - Begrenset bestillerkompetanse
  - Utfordrende regelverk
  - Begrensninger i tilskuddsordninger
  - Politiske vedtak uten administrativ forankring
- Sosiale entreprenører blir ikke ansett som beste løsning
  - Ønske om kommunal regi
  - Mangel på forståelse for hva en sosial entreprenør er
  - Uklarhet og uenighet rundt tidsperspektiv
- Frykt for å gjøre noe nytt, og risikere å gjøre feil, i offentlig sektor
  - Trygt å benytte de etablerte organisasjonene

# Hopefuls forretningsmodell

<p><b>PARTNERE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kristiansand kommune             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ungdomsskoler, rektor, sosiallærere og rådgivere, pedagogisk-psykologisk tjeneste</li> <li>◦ Barnevernet og Familieråd</li> </ul> </li> <li>• Agder Fylkeskommune             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Videregående skoler</li> </ul> </li> <li>• Sørlandet sykehus, DPS, ABUP</li> <li>• Politi</li> <li>• NAV</li> <li>• Opplæringskontor</li> <li>• Samarbeidspartnere i næringslivet             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Arbeids- og mestringsarenaer</li> <li>◦ Leverandører</li> </ul> </li> <li>• Nettverkssamarbeid</li> </ul>	<p><b>KJERNEAKTIVITETER</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Målrettet og skreddersydd arbeidstrening med krav og tydelige mål. Prosjektutvikling, "MER Robust" prosjektet mv.</li> <li>• Tett oppfølging/coaching over tid, koordinering på tvers av instanser, tilgjengelig 24/7</li> <li>• Godkjent lærebedrift i salg</li> </ul>	<p><b>VERDILØFTE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdien av å se hele menneske, jobbe med det friske og gi fremtidshåp</li> <li>• Hopefuls visjon: Hopeful vil se at ungdommene går fra å være stønadsmottakere til bidragsytere i samfunnet.</li> <li>• Hopefuls verdier: opptre ryddig, ærlig, oppriktig, profesjonelt, grundig og serviceinnstilt.</li> <li>• Hopeful jobber etter de 4 M'ER: Mestring, Mening, Medbestemmelser og Moro</li> <li>• Politisk og religiøst nøytral</li> </ul>	<p><b>KUNDERELASJON</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utsatt ungdom: 1:1 møter, koordinering mellom instanser</li> <li>• Offentlige: profesjonelt forhold til administrasjonen, samt innsalg til politikere</li> <li>• Kommersielle kunder: kunde-service, kvalitet, historiefortelling</li> </ul> <p><b>KANALER</b> </p> <p>Generelt: Hjemmesider, sosiale medier og arrangementer</p> <p>For utsatt ungdom: Personlig kontakt</p> <p>For det offentlige: Besøk/foredrag</p> <p>For kommersielle kunder: Butikk, nettbutikk, kafeer og kunstloft, samt reklame</p> <p>For andre partnere og interessenter: Næringsforening og avisoppslag/artikler</p>	<p><b>KUNDESEGMENT</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utsatt ungdom med mål om jobb/utdanning             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ungdom som er motiverte og ønsker endring</li> <li>◦ Ungdom fra NAV, DPS og "drop outs" fra ungdoms- og videregående skole.</li> </ul> </li> <li>• Det offentlige med mål redusert utenforskap             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kommune</li> <li>◦ Fylkeskommune</li> </ul> </li> <li>• Kommersielle kunder</li> </ul>
<p><b>KOSTNADER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønnskostnader</li> <li>• Varekostnader</li> <li>• Tjenester/innleid kompetanse</li> <li>• Husleie, strøm, internett</li> <li>• Regnskap og revisjon</li> <li>• Vedlikehold</li> <li>• Kontormateriell</li> <li>• Leasingavtale</li> <li>• Reklame</li> </ul>		<p><b>INNTEKTSSTRØMMER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra de midlene Hopeful skaffer gjennom kommersiell drift, som kunstsalg, drift av kafeer etc.</li> <li>• Fra det offentlige             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Kommunale driftstilskudd; Mentor og lønnstilskudd</li> <li>◦ Grasrotandel</li> <li>◦ Statlige midler</li> </ul> </li> <li>• Fra næringslivet             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Avtaler med samarbeidspartnere (45% av kunstsalg)</li> <li>◦ Finansielle partnere</li> <li>◦ (Stiftelser/fond)</li> </ul> </li> <li>• Private støttespillere</li> </ul>		



# Hopefuls verdiløfte



Hopeful jobber etter verdien av å se hele menneske, jobbe med det friske og gi fremtidshåp for den enkelte. Hopeful er politisk og religiøst nøytral.

*Hopefuls visjon:*

Hopeful vil se at ungdommene går fra å være stønadsmottakere til bidragsytere i samfunnet.

*Hopefuls verdier:*

Ryddig	Ærlig	Oppriktig	Profesjonelt	Grundig	Serviceinnstilt
--------	-------	-----------	--------------	---------	-----------------

*Hopeful sine 4 M'ER:*

- **Mestring:** Trygghet og opplegg for å satse på en livsendring.
- **Mening:** Overvinne vanskelige utfordringer, satse på fremtiden.
- **Medbestemmelser:** Sette mål og finne gode løsninger.
- **Moro:** Godt humør, ros og gi gode tilbakemeldinger.

**H**= Håp  
**O**= Optimisme  
**P**= Pålitelighet/pågangsmot  
**E**= Empati  
**F**= fleksibel/felleskap  
**U**= Ungdom/unikt tilbud  
**L**= Læring/Lagspill

# Hopefuls kjerneaktiviteter

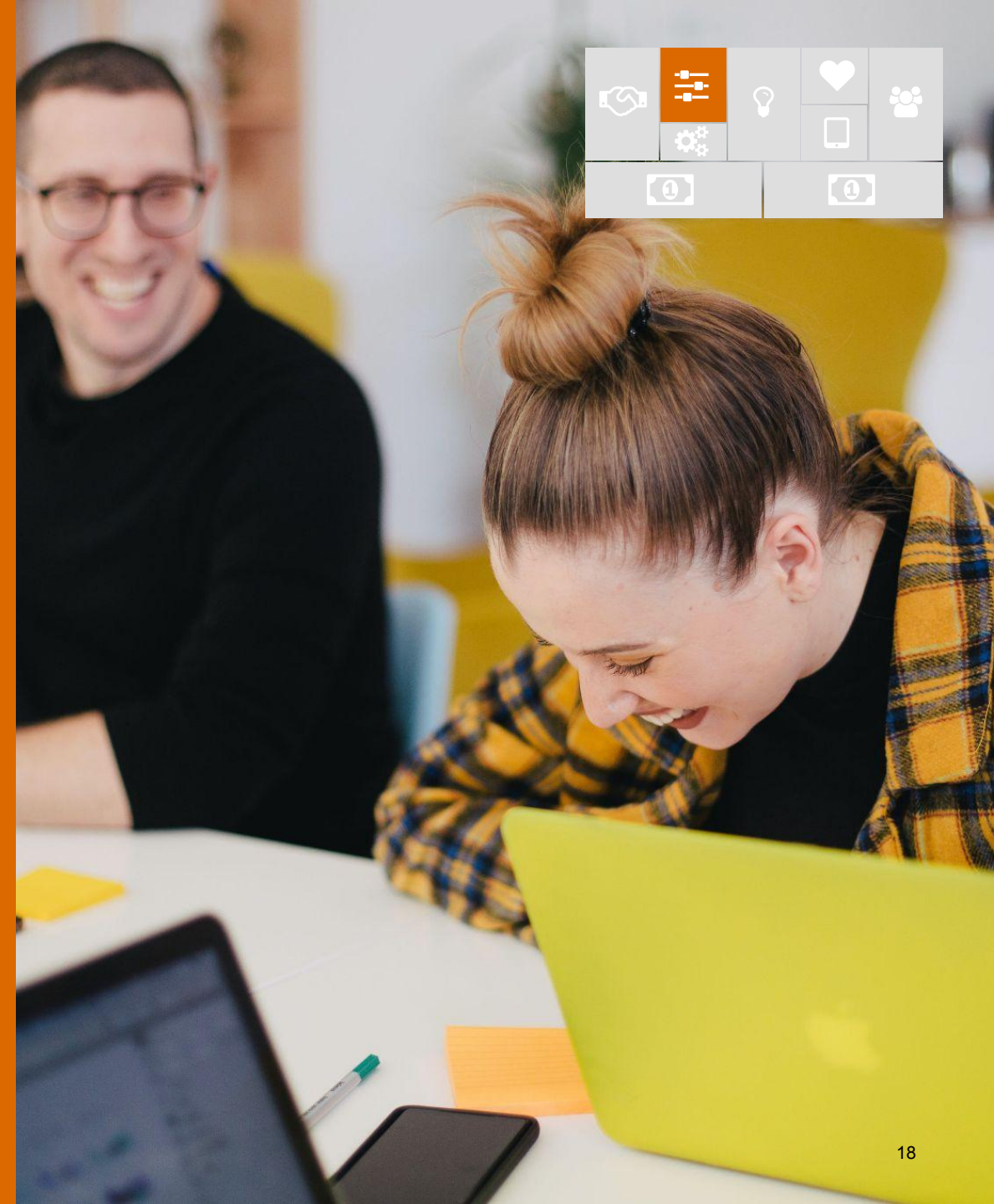
Hopeful tilbyr målrettet og skreddersydd arbeidstrening og kvalifisering med krav og tydelige mål.

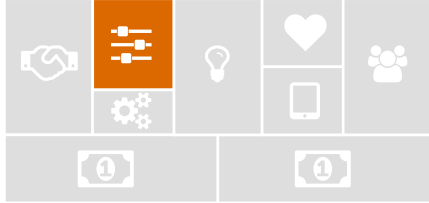
Hopeful tilbyr individuell tilpasning og tett oppfølging over tid, med tilgjengelighet 24/7 og koordinering på tvers av instanser.

Hopeful hjelper ungdommene med å:

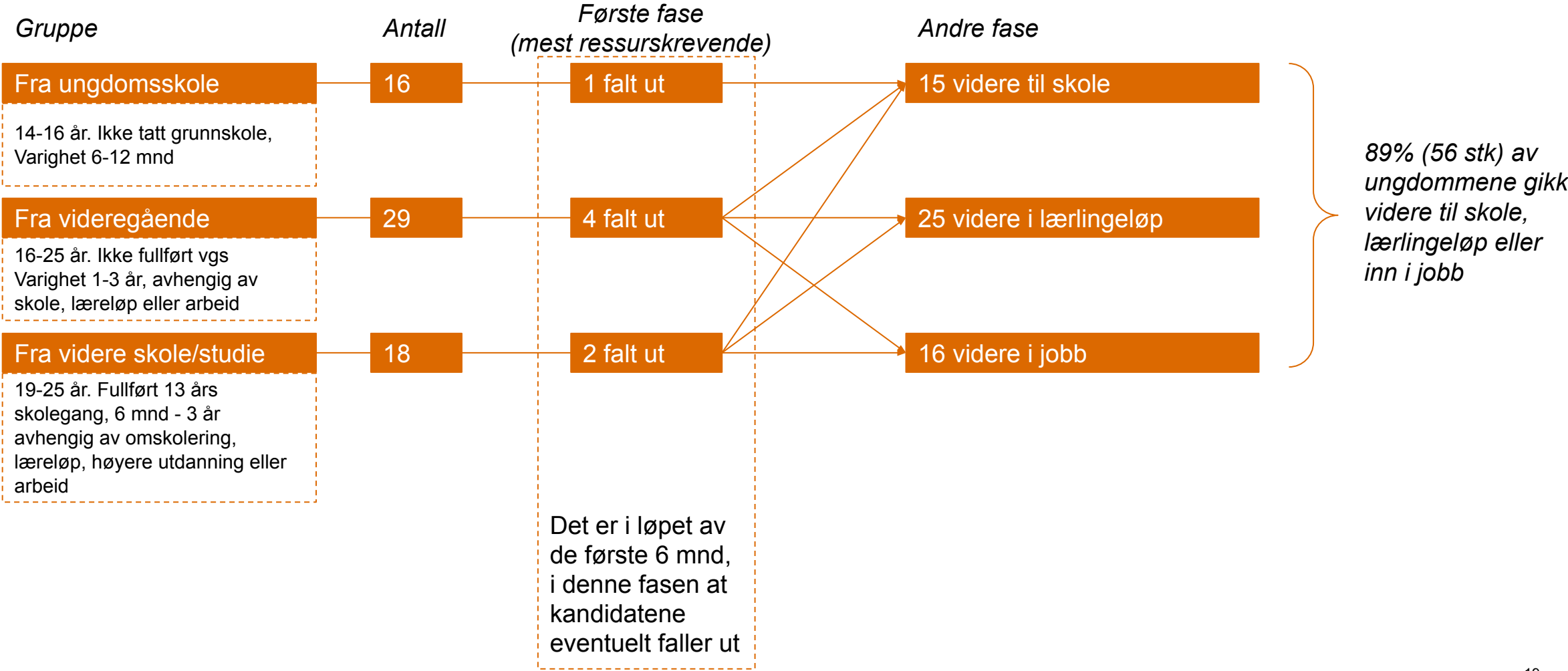
- Øke forståelse av hva et ordinært arbeidsliv innebærer
- Bevisstgjøring av Hopefuls holdninger og verdier
- «MER ROBUST prosjekt med coaching (MayCoach)
- Realistiske mestrings og kvalifiseringsarenaer
- Produksjonsmiljø i samarbeid med kunstnere
- Tilby kurs og oppfølging i oppstart eller i veien tilbake til skole, studier, fagbrev eller arbeid
- Koordinere mellom alle involverte etater, som eksempelvis NAV, psykolog og skole
- Øke bevissthet rundt nettverksbygging og venner.
- Involvere foreldre gjennom foreldresamtaler
- Støtte ved håndtering av økonomi
- Støtte ved behov for legetime
- Støtte ved behov for bolig og flytting

Hopeful er godkjent lærebedrift i salgsfaget, og følger opp lærlinger til fagbrev.





# Hopeful-modellen med aggregerte resultater siste ~10 år



Kilde: Hopeful (informasjonen er ikke uavhengig verifisert og kontrollert). Ungdom som kun har vært kort innom er ikke inkludert i tallene

# Hopefuls ressurser

Hopeful har både interne og eksterne arbeids-, kvalifiserings- og mestringsarenaer.

Arenaene er:

- Hopeful butikk, nettbutikk & kunstloft
- Hopeful garden kafé (inkl. Créperie)
- Hopeful kafé Arkivet (inkl. ulike arrangement)
- Grafiske illustrasjonsprosjekt
- Prosjektet Mer Robust
- Rammeverksted med ekstern samarbeidspartner
- Produksjonslinje med eksterne kunstnere

Hopeful har lokale og nasjonale støttespillere, og egen Coach som heter MayCoach. Hun bistår Hopeful i oppfølgingen av ungdommene.

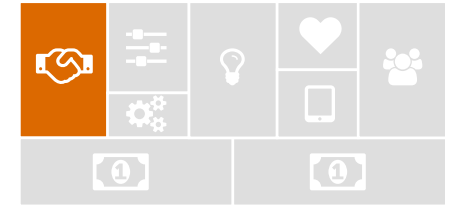
Hopeful har ansatte med ulik kompetanse, blant annet kunnskap om metodikk innen «recovery». Flere av de ansatte har bakgrunn fra målgruppen. I tillegg er styret kompetent på arbeids- og inkluderingsfeltet.

Hopeful har stor grad av frivillig innsats, hvor frivillige melder interesse heller enn at Hopeful rekrutterer. Blant annet vender flere tilbake etter gode opplevelser som ungdom i Hopeful.



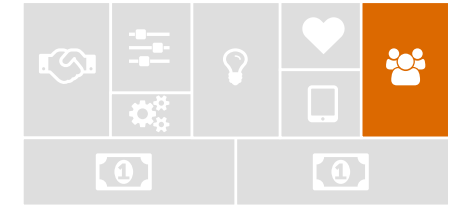


# Hopefuls partnere



- Hopeful kommer i kontakt med de aktuelle ungdommene gjennom skoleledelsen som rektorer, sosiallærere, rådgivere på ungdoms og videregående skoler. Forebyggende enhet i Kristiansand kommune og barnevernet tar også direkte kontakt med Hopeful ved behov. Det gjør også arbeidsforberedende tiltak i Kristiansand kommunen, NAV og DPS samt foreldre og/eller pårørende.
- Hopeful koordinerer ungdommenes behov på tvers av instanser som NAV, ungdoms- og videregående skole, samt sykehus, DPS, barnevernet, familieråd, politi og ABUP.
- Som en lærebedrift i salgsfaget har Hopeful samarbeid med opplæringskontor for å godkjenne læretid og fagbrev. Hopeful har og jevnlig oppdaterings-/oppfølgingsmøter med Fagopplæring Sør
- Samarbeidspartnere i næringslivet
  - Hopeful har tilknyttet seg eksterne arbeids- og mestringsarenaer
  - I sin kommersielle drift har Hopeful tilknyttet seg leverandører
- Nettverkssamarbeid for sosiale entreprenører
- Hopeful er medlem i Senter for Samskapende Innovasjon

# Hopefuls kundesegment og kunderelasjon



Hopeful har tre kundesegmenter, med hver sine former for kunderelasjon:



## Utsatt ungdom med mål om jobb/utdanning

Ungdommene som kommer til Hopeful må være motiverte og ønske endring. Ungdommene kommer fra NAV, DPS, ABUP og PPT, Barnevernet, forebyggende enhet og oppvekstsektoren i kommunen, samt og "drop outs" fra videregående- og ungdomsskole.

Kunderelasjonen er bygget på 1:1 møter, koordinering på tvers av instanser; skole, helse og hjem. Hopeful har 24/7 oppfølging.



## Det offentlige med mål om redusert utenforskap

Hopeful bidrar til å bekjempe levekårsutfordringer, hvilket er et ansvarsområde for både kommune, fylkeskommune og stat. Hopeful bidrar med kunnskapsformidling og erfaringsdeling. Kunderelasjonen består av et profesjonelt forhold til administrasjonen, samt innsalg og historiefortelling til politikere. Hopeful får også flere henvendelser fra ulike parter av offentlig sektor (ustrukturert) tar direkte kontakt med Hopeful og ber om plass til unge i målgruppen

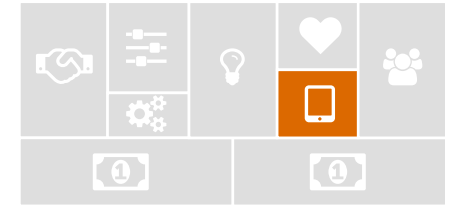


## Kommersielle kunder i butikk og kafé

Hopeful betjener kunder med produkter og servering i butikk og kafé.

Kunderelasjonen er preget av god kundeservice og kvalitet, samt historiefortelling.

# Hopefuls kanaler



Kanalene Hopeful bruker for kommunikasjon kan deles inn i generelle kanaler som treffer alle interessenter, og mer målrettede metoder for de tre målgruppene.



## For alle interessenter

Hopeful kommuniserer gjennom sine hjemmesider og sosiale medier som Facebook og Instagram. I tillegg kommuniseres deres arbeid bredt gjennom avisoppslag og artikler, samt gjennom arrangement blant annet i samarbeid med Kvadraturforeningen og Kristiansand næringsforening og gjennom frivillig engasjement fra både privatpersoner og bedrifter



## For utsatt ungdom

For å kommunisere med de utsatte ungdommene benytter Hopeful personlig kontakt og tett oppfølging.



## For det offentlige

For å dele kunnskap og erfaringer til offentlig sektor på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå holder Hopeful foredrag og inviterer til besøk.

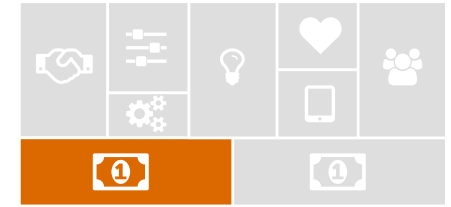


## For kommersielle kunder i butikk og kafe

Hopeful betjener kommersielle kunder med produkter og tjenester i butikk, kafe, prosjekter og ulike arrangementer.



# Hopefuls kostnader

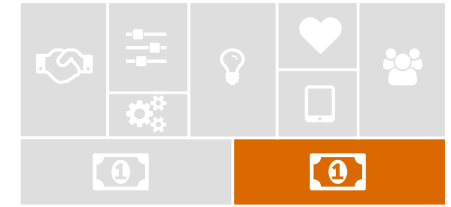


De største kostnadspostene i Hopeful er lønn og forsikring mv. til ansatte og ungdom på arbeidstrening samt varekostnader i forbindelse med butikk og kafé. I tillegg til varer tilfaller kostnader for tjenester/innleid kompetanse som f.eks. coaching (avhengig av finansiering).

Hopeful betaler husleie, strøm og internett samt vedlikehold for Kirkegata 20 B. Når det gjelder Hopeful kafe Arkivet er det egen avtale. I tillegg kommer kostnader til leasing av nødvendig utstyr (eks. kaffemaskin), regnskap, revisjon, kontormateriell, forsikring og reklamekostnader.



# Hopefuls inntektsstrømmer



Hopeful har tredelt finansering:



## De midlene Hopeful skaffer gjennom kommersiell drift

Hopeful har inntjening gjennom salg i butikk, kafé, kunstloftet og prosjekter som “Grafisk illustrasjonsprosjekt”. Gjennom å drive kafé på Arkivet, og tidligere på Sørlandets Kunstmuseum, leverer Hopeful tjenester som gir inntjening. I tillegg har Hopeful prosjekter med støtte fra næringslivet som gir inntjening, eksempelvis kunstsalg med støtte av lokale kunstnere, hvor 45% av inntjeningen går til Hopeful.



## Det offentlige

Hopeful har fått ulike tilskudd siden sin oppstart, men savner en et langsiktig samarbeid og stabilitet i offentlige tilskudd. I 2022 har Hopeful fått tilskudd fra Kristiansand kommune (basert på politisk avgjørelse utenfor ordinær tildeling). I 2021 fikk Hopeful noe tilskudd over statsbudsjettet. I tillegg er Hopeful knyttet til Grasrotandel. I forbindelse med lærlingeløp får Hopeful støtte gjennom Fagopplæring Sør.



## Andre støttespillere

Siden oppstarten har Hopeful fått ulik støtte fra private aktører, ideelle stiftelser og privat næringsliv. Hopeful er medlem i Senter for Samskapende Innovasjon og har gjennom dette et stort nettverk og tilgang til spisskompetanse og samarbeidspartnere.

04 Kunnskapsgrunnlag



# Prosjektet har sett på ulike kilder fra de siste 10-årene rundt sosiale entreprenører

Prosjektet har gjennomgått ulike kilder som omhandler sosiale entreprenører - med fokus på kilder som beskriver hvordan disse kan bidra til å få unge tilbake i utdanning og jobb. Utvalget av rapporter er basert på innspill fra Kristiansand kommune, Flere i arbeid, Ferd, Hopeful, Krem mv. Noen er av eldre dato mens andre er nyere, noen er utarbeidet av tankesmier, universitet, KS og andre er utarbeidet av regjeringsutnevnte utvalg.

De viser likevel i stor grad det samme bildet: uklart hva en sosial entreprenør er, behov for økt profesjonalisering hos de sosiale entreprenørene og utfordringer med samhandling mellom det offentlige og de sosiale entreprenørene.

På de følgende sidene er det trukket ut de mest sentrale momentene fra hver rapport, hvilket deretter er benyttet som input til blant annet suksesskriterier og barrierer.



# I følge stortingsmeldingen *Ingen utenfor - En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv* er sosiale entreprenører en del av løsningen

Følgende sitater fra stortingsmeldingen indikerer budskapet rundt sosiale entreprenørers rolle i å løse levekårsutfordringer:

*I en politikk for sosial inkludering er offentlig innsats alene ikke tilstrekkelig. En rekke frivillige organisasjoner og sosiale entreprenører er viktige samarbeidspartnere og yter viktige bidrag for å gi flere mulighet til å delta og bli inkludert i samfunnsliv.*

*Sosiale entreprenører kan være viktige samarbeidspartnere i arbeidet med å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv gjennom utvikling og levering av nyskapende løsninger. Disse aktørene kan tilby andre veier inn i arbeidslivet og bidra til sosial inkludering og deltakelse i samfunnsliv.*

*Mye av det praktiske utviklingssamarbeidet mellom arbeids- og velferdsforvaltningen og sosiale entreprenører skjer i dag med tidsbegrensede prosjektmidler fra den kommunale siden i NAV-kontoret.*

*En utfordring for mange sosiale entreprenører er knyttet til å skalere gode løsninger, etter at de har vist sin nytte i mindre målestokk, slik at virksomheten kan bli økonomisk bærekraftig over tid.*



# Innovasjon Norges nettsider har gode verktøy for de sosiale entreprenørene



The screenshot shows the Innovasjon Norge website. At the top left is the logo with the text 'Innovasjon Norge'. Below it are navigation links: 'TJENESTER', 'TEMASIDER', and 'OM INNOVASJON NORGE'. On the right, there are links for 'EN', 'LOGG INN', and a search icon. The breadcrumb trail reads 'For siden - Innovasjon Norge -> Oppstart av bedrift -> Sosiale entreprenører'. The main heading is 'Sosiale entreprenører'. Below this is a photograph of three women wearing headscarves working at sewing machines in a factory or workshop. Under the photo is the name 'INGAR SØRENSEN'. Below the photo is a text block: 'Har du ambisjoner om å bruke entreprenørskap til å løse sosiale utfordringer? Vi har laget en guide med svar på spørsmål sosiale entreprenører ofte spør om.' At the bottom of the page, there is a small line of text: 'Det er mye innovasjon blant sosiale entreprenører, og mange av de er flinke til å ta i bruk Innovasjon Norges tjenester.'

- Valgalternativer rundt **organisasjonsform**, med tilhørende ansvar, risiko, skatt, rettigheter og plikter, og muligheter for finansiering, oppfatning i markedet og potensielle samarbeidspartnere.
- Ulike former for **finansiering**
  - Kunder som den viktigste inntektskilden.
  - Offentlig finansiering
  - Fond, legater, stiftelser, banker og andre private aktører.
- Viktigheten av å **forstå** offentlig sektor inkl. offentlige budsjettprosesser, innovasjonspartnerskap og anskaffelsesregelverk.
- Viktigheten av **måling** av sosiale resultater, hvor mangel på standarder og entydige effekter stiller krav til tid og kompetanse for å håndtere dette.
- Henvisning til relevante **nettverk** for den sosiale entreprenøren.

# Artikkelen *Sosiale entreprenørers samarbeid med norske kommuner om å løse sosiale problemer* (2022) indikerer at ønsket om samarbeid forhindres av rigiditet og ulikt språk



- Artikkelen viser til et felles ønske om sosial verdiskapning som grunnlag for ønske om samarbeid. Kommunene er oppfordret politisk til å samarbeide med sosiale entreprenører for å bli mer innovative i måten de håndterer sine oppgaver på.
  - Innovasjonen gjennom sosialt entreprenørskap skal gi nye muligheter for å møte kommunens behov, samt utnytte midlene bedre heller enn å bruke mer.
- Likevel viser artikkelen videre til kommunal rigiditet som barrierer for samarbeid:
  - Byråkratisk rasjonalitet og stramme institusjonaliserte systemer bidrar til standardisering fremfor å åpne for innovasjon.
  - Pris veier tungt, og avsatte prosjektmidler strekker ikke til.
  - Årsbudsjetter og likebehandling er blant faktorene som hindrer langsiktig samarbeid.
- Ulike tankesett kan fremme innovasjon, men har i dette tilfellet vist seg å heller hindre samarbeid sammen med mangel på blant annet eierskap til problemene. Artikkelen peker på et behov for å skifte tankesett:
  - i. Enhet heller enn systemtenkning.
  - ii. Helhet heller enn silotenkning.
  - iii. Effekt heller enn regelorientering.

# Rapporten *Nye muligheter for sosialt entreprenørskap?* (2020) viser til manglende forståelse for - og profesjonalisering av sosiale entreprenører



- Det mangler en tydelig definisjon og forståelse av hva sosiale entreprenører er og deres rolle i arbeidsmarkeds- og sosialpolitikken.
  - Det er behov for en tydelig og konkret forretningsmodell.
  - Det er utfordrende for sosiale entreprenører å gå fra gründervirksomhet til institusjonaliserte og profesjonaliserte former.
- Det er usikkerhet knyttet til juridiske retningslinjer for innkjøp av tjenester og samarbeid.
  - Det er behov for tett oppfølging av den sosiale entreprenøren som får tilskudd.
  - Det er behov for effektive former for resultatbasert finansiering.
- Den sosiale entreprenøren selv har behov for økt kunnskap om NAV og øvrige institusjonelle rammevilkår, som anskaffelsesregelverket.
- Resultatbaserte insentiver for å få flest mulig raskest mulig i jobb kan føre til "creaming" av klienter som har størst sjans for å komme i arbeid, og at svakere grupper ikke får hjelp.

Kilde: Oslo Metropolitan University, Hentet fra

[https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6504/r2020\\_10\\_2\\_Nye%20muligheter%20for%20sosialt%20entreprenorskap.pdf?sequence=1](https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/6504/r2020_10_2_Nye%20muligheter%20for%20sosialt%20entreprenorskap.pdf?sequence=1)

# Rapporten *Sosialt entreprenørskap i velferdsstaten* (2016) oppsummerer barrierer for sosiale entreprenører



- Det er uklarhet om hva sosiale entreprenører er.
- Ikke alle vil at sosiale entreprenører skal være en del av løsningen, og det er skepsis til at private aktører skal inn i velferden.
- Offentlige anskaffelser fremmer ikke i tilstrekkelig grad innovasjon, blant annet med bakgrunn i:
  - manglende faglig nytenkning.
  - manglende analyse av utfordringsbildet.
  - manglende tid og kapasitet til å skulle ta inn over seg alternative løsninger til etablert praksis.
  - manglende kunnskap om mulighetsrommet i regelverket.
  - liten investering i å planlegge innkjøp.
  - tradisjonelt er det offentlige opptatt av å få tilbud til lavest mulig pris.
- Til tross for at effekten av leverte tjenester bør måles, så etterspørres dette i liten grad og det kan være krevende å måle.



# Rapporten *Sosiale entreprenører - partnerskap for nye løsninger* (2016) belyser ulike organisasjonsformer og utfordringer i samspill med kommunal sektor



- Den sosiale entreprenørens valgte organisasjonsform har betydning for hvilke institusjonelle rammeverk de må forholde seg til og hvilke nettverk som er aktuelle. Flertallet er i privat sektor, med private investorer.
- Mange sosiale entreprenører er nyetablerte, og det er ulik grad av profesjonalitet, metoder og ideologiske føringer som mange kan ha faglige innsigelser mot.
- Et av de sentrale funnene er at sosiale entreprenører har utfordringer som knytter seg til deres økonomiske bærekraft.
- Sosiale entreprenører tilbyr løsninger på problemer kommunene ikke var klar over at de hadde.
- En forskjell til kommuneansatte er at man i NAV i første rekke tenker om sosialt entreprenørskap som offentlige anskaffelser på linje med andre former for innkjøp, og i mindre grad som omstilling og «samproduksjon» av tjenester mellom sektorer.
- Det er behov for å opparbeide kompetanse i form av økt bevissthet og forståelse for sosiale entreprenørers egenart. Særpreg ved sosiale virksomheter synliggjøres bedre enn andre.
  - Dobbel bunnlinje (sosiale) vektes ikke i offentlige anskaffelser, hvor pris ofte er avgjørende.

# Rapporten *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon* (2015) har kartlagt kjennetegn og barrierer for sosiale entreprenører

Kartlegging fra Nordisk Ministerråd peker på følgende kjennetegn på sosialt entreprenørskap:

- Nyskapende løsninger med sosialt formål ved et udekket velferdsbehov
  - Få av dem bidrar med å få utsatte grupper inn i arbeid. De som gjør omtaler seg ikke som sosiale entreprenører.
- Drives av de sosiale resultatene, men også av en forretningsmodell som gjør virksomheten levedyktig og bærekraftig.
- Involvering av målgruppen for det sosialentreprenørske arbeidet, medarbeiderne og andre sentrale interessenter.
- Samarbeid på tvers av fagfelt og virksomhetsmodeller.

Videre viser kartleggingen til følgende barrierer:

- Manglende tilgang til finansiering samt utilstrekkelig støttestruktur hindrer samarbeid.
- Regelverk og offentlige anskaffelser etterspør priseffektivitet heller enn kvalitet, samfunnsansvar og sosial verdi.
- Holdninger, kultur og organisering av det offentlige, samt manglende kunnskap om sosialt entreprenørskap, hindrer samarbeid på tvers av sektorer.



# Rapporten *Partnerskap for sosial innovasjon* (2012) viser til styrker som en brukerorientert aktør og utfordringer i markedet

- Rapporten fra Telemarksforskning, i samarbeid med Krem, belyser styrkene hos sosiale entreprenører som en nyskapende, genuin og brukerfokusert aktør.
- Det vises til anerkjennelse fra fag og forvaltning rundt brukerrettet velferdsforvaltning, og sosiale entreprenørers bidrag til innovasjon og fag- og kvalitetsutvikling av offentlige tjenester gjennom brukerorientering og -myndiggjøring.
- Likevel er det ulike barrierer for de sosiale entreprenørene
  - Et ikke-etablert marked begrenser finansieringsmuligheter, tilgang til kunder og muligheter for samarbeid.
  - Det er ingen kultur i kommune og NAV for å kjøpe tjenester av sosiale entreprenører, blant annet fordi den sosiale entreprenøren blir oppfattet som en konkurrent til NAV og arbeidsmarkedsbedriftene.
  - Konkurransesementalitet hvor også frivillig sektor kjemper om samme midler





# Kommunale finansieringsordninger (utvalgte)

## Kommunalt driftstilskudd

- Driftstilskudd over egen post i kommunebudsjettet, gjennom kommunedirektørens forslag til økonomiplan
- Søknadsfrist i april året før tilskuddet iverksettes
- Utarbeides samarbeidsavtale
- Mer forutsigbarhet for eksterne støttespillere

## Øvrige tilskuddsordninger

- Øvrige tilskudd/fond/ordninger (~30) har egne utlysningstekster og søknadsfrister, eks
  - Helse og mestring
  - Utsatte/vanskeligstilte barn og unge
- Eks helse og mestring: vedtas politisk (helseutvalget) i august/september

## Tjenestekjøp

- Lyses ut i Doffin
- Eks kjøp av x antall plasser eller som en rammeavtale med forpliktelse om å velge leverandør ved behov
- Flerårige, gjerne for 2 år med opsjon for 2 år til.

## Andre kommunale ordninger

- Effektkontrakter: Finansieringsordning i pilotering i andre kommuner, ikke i bruk i Kristiansand kommune per i dag. Se beskrivelse på egen slide.
  - Brofinansiering kan og fungere som en variant av effektkontrakt
- Kommunale næringsfond

Kan være gjensidig utelukkende på grunn av kryss-subsidiering. Den delen av virksomheten som leverer tilbud om tjenestekjøp må være adskilt fra resten av organisasjonen hvis den mottar andre tilskudd.



## Andre finansieringsordninger (utvalgte)

### Midler fra NAV

Midler i forbindelse med tiltak. Ulike ordninger rundt hvorvidt pengene går til bedrift eller bruker, avhengig av om aktøren er tiltaksarrangør eller arbeidsgiver.

### Midler fra Statsforvaltningen

Fornyings- og innovasjonsprosjekter

### Midler fra Arbeids- og velferdsdirektoratet

Utvikling av sosialt entreprenørskap rettet mot bekjempelse av fattigdom og sosial eksklusjon (max 5 år)

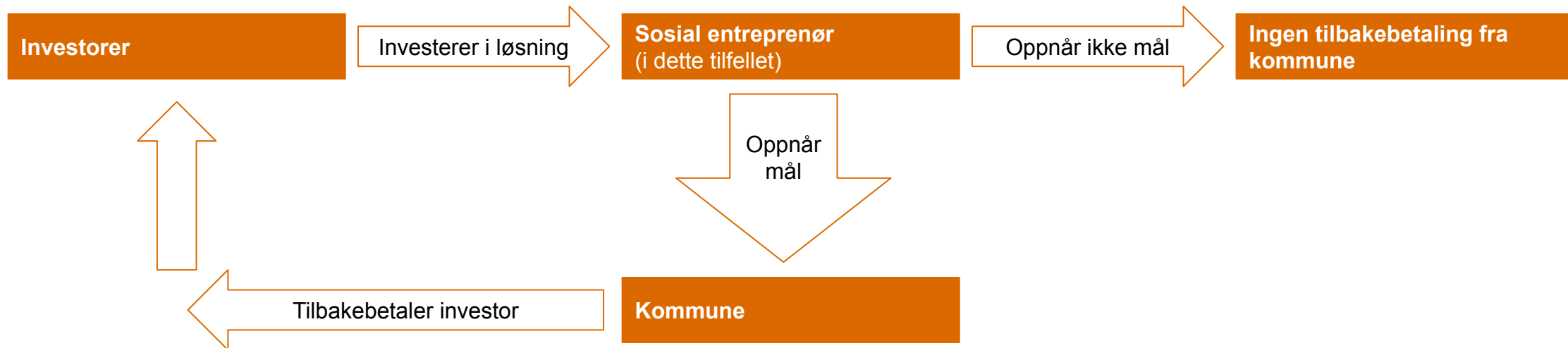
### Andre finansieringsordninger

Innovasjon Norge  
Regionale utviklingsmidler



# Effektkontrakter

I en effektkontrakt finansierer private investorer et tiltak med et fastsatt resultatmål, og blir tilbakebetalt av det offentlige om målene nås. Myndighetene betaler kun hvis resultatene oppnås og investorene tjener kun dersom samfunnet også gjør det. Brofinansiering kan og fungere som en variant av effektkontrakt her investor står for finansieringen av første fase hvor så kommune dekker videre faser gitt definert måloppnåelse.



05

# Suksesskriterier og barrierer



# For å lykkes med ungdommene er tid, tilhørighet, mestring og motivasjon suksesskriterier for Hopeful

Suksesskriterier for sosiale entreprenører som Hopeful (1/2)

## Tid og coaching

Tett oppfølging og høy tilgjengelighet gjør det mulig å skape nære relasjoner og støtte ungdommene på tvers av arenaer og aktører, også på fritiden (høy tilgjengelighet er dog også en barriere mht en bærekraftig forretningsmodell).

Fokus på tett oppfølging og coaching av utsatt ungdom over tid, fra oppstart til en varig livsendring hvor målet alltid er skole og/eller arbeid. Dette bidrar til at flere lykkes med å fullføre skole, lykkes med utdanning, fagbrev og/eller arbeid.

## Tilhørighet og fellesskap

Å oppleve en arena hvor sentrale ressurser tilbyr tilgjengelighet, kontinuitet og oppfølging på alle arenaer i livet, bygger en opplevelse av tilhørighet og fellesskap.

Også samarbeid og gjensidig støtte mellom ungdommene bidrar til opplevelsen av tilhørighet, eierskap og å ha en viktig rolle.

Opplevelsen av tilhørighet bidrar til at ungdommene velger å møte opp hver dag.

## Mestring

Å oppleve mestring er avgjørende for at ungdommene skal oppleve å være en bidragsyter i samfunnet.

Realistiske og ulike mestringsarenaer internt og eksternt gjør at flere ungdommer kan oppleve mestring - og har tydelige rollemodeller å se opp til.

En individuell plan med klare og tydelige krav og forventninger tilpasset den enkelte ungdom gjør at hver enkelt strekker seg og har en mulighet for å nå sine mål.

## Motivasjon

Dersom den sosiale entreprenøren har en tydelig definert målgruppe med muligheten til å velge ut motiverte ungdom som ønsker en livsendring er det høyere sannsynlighet, og muligens en forutsetning, for å lykkes

Det er også avgjørende å kunne se opp til ungdom som har vært i ens egen situasjon har lykkes med å koble seg på samfunnet. Disse kan fungere som håpsbærere og forbilder.



# For å lykkes med kommersiell drift er det avgjørende med faglig bredde, forutsigbar økonomi og måling av effekter

Suksesskriterier for sosiale entreprenører som Hopeful (2/2)

Faglig bredde	Forutsigbar økonomi	System for effektmåling	Annet
<p>I tillegg til faglig kompetanse på arbeidsinkludering og kommersiell virksomhet, er det avgjørende med en faglig bredde internt eller gjennom samarbeid, hvor blant annet følgende fagområder ivaretas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Forretningsutvikling, økonomi/virksomhetsstyring og organisasjonsutvikling.</li><li>- Kjennskap til virkemiddelapparat og søknadsordninger.</li><li>- Markedsforståelse for å kunne lykkes med kommersiell drift.</li></ul>	<p>For å kunne planlegge og utvikle organisasjonen med et langsiktig perspektiv er det sentralt å ha forutsigbare og stabile inntekter fra offentlige finansieringsordninger.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- De sosiale entreprenørene vil dermed kunne fokusere på å levere tjenesten fremfor å leve i en usikkerhet hvor mye tid/kapasitet brukes til å sikre finansiering.</li></ul> <p>En av forutsetningene for å kalle seg sosiale entreprenører er at de har en kommersiell drift. Inntekter fra driften er en vesentlig - samtidig som driften bidrar til å skape kvalifiserings- og mestringsarenaer til ungdommene.</p>	<p>Som en markedsaktør vil det være sentralt (og muligens krevende) å kunne etablere transparente system for måling av resultater/ effektmåling på kort og lang sikt, basert på definerte måleindikatorer.</p> <p>Dette vil bidra til økt profesjonalitet og muligheter for å kunne levere på kriterier for ulike samarbeid.</p>	<p>Det vil også være fordelaktig med:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Flexibilitet; hvor den sosiale entreprenøren kan tilby tjenester som treffer de behovene som til enhver tid er relevante (i kommunen)</li><li>- Synlighet; hvor den sosiale entreprenøren gjør sine tjenester og resultater kjent vil det være høyere sannsynlighet for samarbeid med aktører som NAV, som får et stort antall henvendelser fra liknende aktører</li></ul>

# Manglende forståelse, samarbeid med administrasjon og strukturer for langsiktig finansiering er vesentlige barrierer

Barrierer for sosiale entreprenører som Hopeful (1/2)

## Manglende forståelse av sosiale entreprenører

- Manglende forståelse av sosiale entreprenører og deres forretningsmodell, til forskjell fra andre ideelle organisasjoner og arbeidsmarkedsbedrifter
- Ulikt språk og ikke felles sett med måleindikatorer, hvor sosiale entreprenører fokuserer på enkeltmennesket mens offentlig sektor har større fokus på det større bildet (tallfestet effektmåling)
- Noen kan ha ønske om kommunal regi heller enn kommersiell virksomhet - risiko for at konsepter adopteres heller enn at tjenester kjøpes/betales for.

## Manglende samarbeid med kommunens administrasjon

- Manglende dialog mellom kommune og sosial entreprenør, blant annet ved politisk vedtatte tildelinger, gjør det utfordrende å innlede langsiktig samarbeid.
- Siloer i kommunal administrasjon hindrer samhandling og kompetansedeling.
  - Kostnader og besparelser tilfaller ulike sektorer eller nivå i offentlig sektor.
- “Oppvekst” og “Helse og mestrings” samhandler lite med andre avdelinger i kommunen (med kompetanse på økonomi, næringsliv, jus etc.) i møte med sosiale entreprenører

## Manglende strukturer for langsiktig finansiering

- Tilskuddsordninger har forutsetninger som sosiale entreprenører i begrenset grad klarer å møte
  - Tilskudd kun for nyetableringer.
  - Kriterier som kun dekker isolerte deler av sosiale entreprenørers leveranser.
  - Anbudskriterier om bl.a. leveranse over tid krever større organisasjoner (ift. soliditet mv).
- Offentlig finansiering er relativt “kortsiktig og uforutsigbart”, med politisk styre og årlig økonomiplan. Kan være politisk utfordring med at resultatene ikke nødvendigvis kommer i sittendes styres periode.

## Begrenset bestillerkompetanse

- Begrenset fokus på effektmåling. Det forventes dog økt fokus på effekt - gitt forventet strammere kommuneøkonomi fremover.
- Ofte velger offentlig bestiller leverandører som bygger på kunnskapsbaserte metoder - uten rom for innovative løsninger (som ofte er hva sosiale entreprenører leverer).

# Barrierer for den sosiale entreprenøren er manglende tilpasning og en ressurskrevende modell

Barrierer for sosiale entreprenører som Hopeful (2/2)

## Manglende tilpasning til dagens finansieringsstrukturer

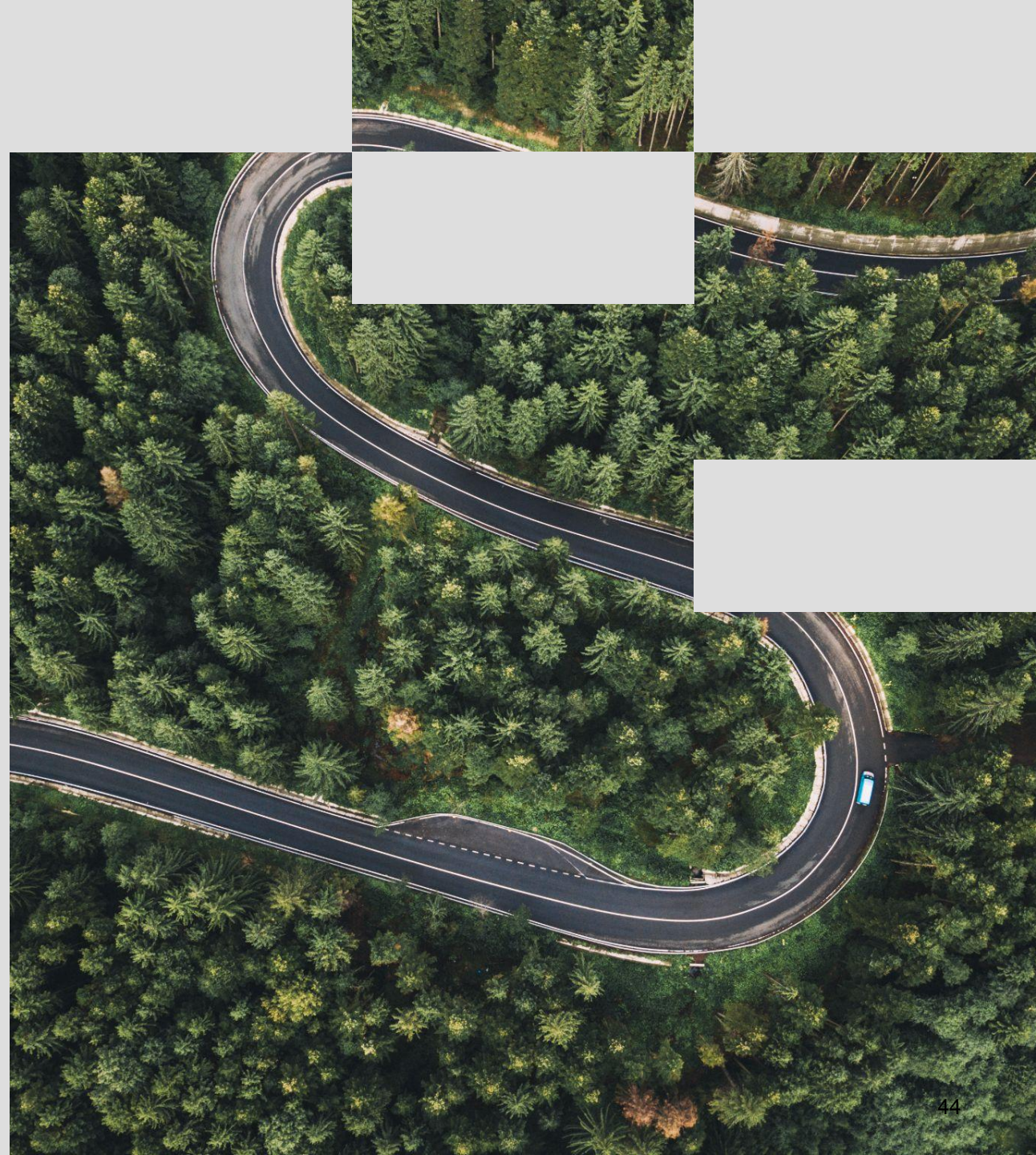
- Regelverk rundt kryssubsidiering og offentlig anskaffelser stiller krav om kunnskap og korrekt håndtering hos den sosiale entreprenøren
- Ungdommene krever skreddersøm og innovative løsninger. Noe av dette kan være krevende å måle med effekt, eksempelvis kultur
- Det å vise til samfunnsøkonomiske effekter har mindre effekt på kommunalt nivå når man søker om midler.
  - Å vise til investeringer som kan gi samfunnsøkonomiske effekter er krevende da en avdeling i kommunen må ta investeringen mens effekten fordeles mellom ulike offentlige nivåer/siloer.

## Stort ressursbehov

- Dagens forretningsmodell med krav om tilgjengelighet "hele døgnet" gjør skalering utfordrende.
  - En turnusordning for å oppnå dette i tradisjonell virksomhet vil være kostnads-krevende, i tillegg til at tilknytningen for ungdommene vil være vanskeligere med flere personer inne



06 Veien videre



# Prosjektet presenterer her mulige løsninger for å håndtere barrierene på regionalt og nasjonalt nivå, samt mulige eksisterende og nye finansieringsmuligheter diskutert.

Prosjektet involverte som nevnt et bredt spekter av relevante aktører gjennom en felles workshop, for å avdekke barrierer og suksessfaktorer for utvikling og skalering av bærekraftige forretningsmodeller. I tillegg ble mulige løsninger for å håndtere barrierene på regionalt og nasjonalt nivå, samt mulige eksisterende og nye finansieringsmuligheter diskutert.

Disse mulige løsningene bør følges opp på en strukturell måte, dette for å unngå at det kun blir fine ideer som ligger i en rapport. Vår anbefaling er at dette ansvaret blir lagt til programmet "Flere i arbeid".

Mulighetene er gruppert i fem og presenteres på de påfølgende sidene:

1. Regionale muligheter for å overkomme de identifiserte barrierene
2. Nasjonale muligheter for å overkomme de identifiserte barrierene
3. De sosiale entreprenørenes muligheter for å overkomme de identifiserte barrierene
4. De mest aktuelle eksisterende finansieringsmulighetene for sosiale entreprenører (jf. tidligere oversikt i kap 4)
5. Nye finansieringsmuligheter som bør vurderes for sosiale entreprenører



# Det er behov for å ta stilling til bruk av sosiale entreprenører, utvikle regionale nettverk og etablere felles struktur for inntak

Regionale muligheter for å overkomme de identifiserte barrierene

## Det er behov for ta stilling til hvordan sosiale entreprenører kan brukes på regionalt nivå

- Etablere en oversikt over aktørbildet inkl. sosiale entreprenører, med de ulike tjenester og leveranser.
- Ta stilling til til hvilken rolle sosiale entreprenører kan spille i "Flere i arbeid" - både på et administrativt og politisk nivå
- Koble aktuelle kandidater med riktig identifiserte aktør, etter behov og ønske (forutsetter tydelig ansvarsfordeling og bidrar til felles arbeidet med å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv).

## Det er behov for å utvikle regionale kommunale nettverk, med nasjonal støtte

- Benytte eksisterende og eventuelt utvikle nye strukturer for veiledning og tilgjengeliggjøre materiell knyttet til bruk av sosiale entreprenører, slik at kommunene trygges og erfaring utveksles.
  - Ekspertisen kan trekke på etablerte nasjonale nettverk, men det er behov for lokal differensiering.
- Løfte frem eksisterende tilbud som kan bistå sosiale entreprenører; som Etablerersenteret og Innovasjon Norge

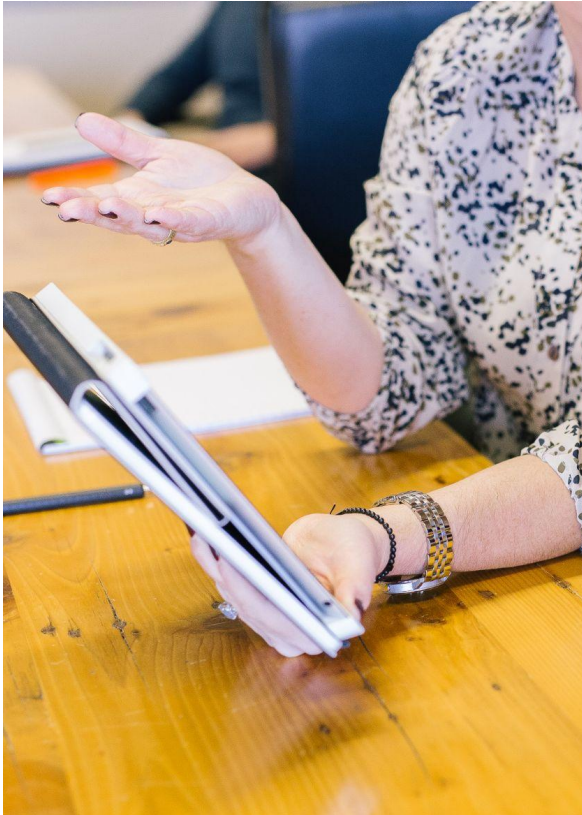
## Det er behov for å etablere felles struktur for inntak + vurdere om penger følger ungdommen

- Vurdere å etablere en felles struktur hvor ungdommene går gjennom en felles "trakt" for og prioriteres og sluses videre til rett aktør.
- Vurdere å etablere en struktur hvor pengene følger ungdommen og utløses i det ungdommen er i gang i skole, studier, fagbrev eller arbeid (måloppnåelse).



# Det er behov for kjennskap til og definisjoner av sosiale entreprenører, juridisk handlingsrom og statlige bevilgninger

Nasjonale muligheter for å overkomme de identifiserte barrierene



## Det er behov for å øke kjennskap til sosiale entreprenører

- Øke kjennskapet til sosiale entreprenører på nasjonalt nivå, med pedagogisk og forskningsbasert støtte samt omforente beskrivelser av formål og avgrensninger.
- Tydeliggjøre sammenhenger mellom kostnader og gevinster, i et langsiktig bilde.
- Sikre erfaringsutveksling mellom kommuner.
- Løfte sosiale entreprenørers plass i tjenesteapparatet.

## Det juridiske handlingsrommet bør utfordres

- Øke kjennskap til det juridiske handlingsrommet knyttet til offentlige innkjøp.
- Utforske det juridiske handlingsrommet, jf. statsstøttereguleringen og lov om offentlige anskaffelser, rundt finansieringsordninger for sosiale entreprenører.
- Øke bruk av innovative anskaffelser, hvilket krever nytenkning og utforsking av det juridiske handlingsrommet.

## Tenke nytt rundt statlige bevilgninger

- Økt grad av helhetstenkning og kobling mellom nasjonale og lokale aktører når det gjelder statlige bevilgninger.
- Øke bruk av øremerkede midler til kommunene. Dette vil kunne styrke prioritering av bekjempelse av utenforskap i kommunen.

# Sosiale entreprenører kan sette seg mer inn i finansieringsordninger, dokumentere og måle effekter samt søke samarbeid

De sosiale entreprenørenes muligheter for å overkomme de identifiserte barrierene

## Den sosiale entreprenøren kan selv gjøre noen tilpasninger

- Sette seg inn i, og tilpasse seg, aktuelle finansieringsordninger og tilhørende kriterier for tildeling
- Utvikle en forretningsmodell som gjør det mulig for utenforstående å forstå drift samt dokumentere effekter. Dette er nødvendig for å bli ansett som en profesjonell aktør.
  - Bygge kompetanse på dokumentasjon av måloppnåelse og effektmåling
  - Bygge økonomi-/kommersiell kompetanse og øke kommersiell drift
- Utvikle et enkelt rapporteringsregime slik at mottak av offentlige midler kan dokumenteres (jf. EØS reglementet)
- For å redusere barrieren mht avhengighet av enkeltpersoner og stor grad av tilgjengelighet bør man vurdere å dyrke mer egnerfarne mentorer ikke kun ansatte.

## Det er behov for å øke samarbeid

- Søke samarbeid mellom aktører, i og utenfor kommunen, som jobber etter samme tankesett, eks supported employment metoden, IPS-metodikk (i Kristiansandsregionen: Jegersberg gård, Hopeful, Jobbhuset, Nye mønstre, oppfølgingstjenesten m.fl).
- Tilslutte seg og henvise til offentlige "silingsstrukturer" ifb. inntak av ungdom - gitt at det etableres.





# Eksisterende finansieringsmuligheter som ble løftet frem i prosjektets workshop med mål om å overkomme barrierer

De mest aktuelle eksisterende finansieringsmulighetene for sosiale entreprenører (jf. tidligere oversikt i kap 4)

## Effektkontrakter i samarbeid med kommune

- Vil tvinger frem nytenkning og samarbeid mellom kommunens administrasjon og sosiale entreprenører
- Noen fond (også kommunale) er tilgjengelig i dag og bør vurderes - men likevel noe begrenset tilgang på investorer. Kommunen som en investor vil kreve nytenkning i budsjettarbeid, på tvers av interne siloer.
- Brofinansiering med investor er en "variant" av effektkontrakt og bør utforskes nærmere.

## Finansiering av lærlingplass

- Sosiale entreprenører kan på en strukturert måte knyttes opp mot opplæringskontor - som bidrar til å finansiere opplæringsløp for kandidater innen ulike bransjer.



## Ordninger med næringslivet

- Sosiale entreprenører kan søke årlig finansiering fra Kompetanse+ for å levere kompetanseheving for bedrifter (løser trolig ikke de langsiktige finansieringsbehovene).

## Kommersiell drift

- Gjennom salg av egne produkter og annen kommersiell virksomhet kan den sosiale entreprenøren øke graden av selvfinansiering

## Andre offentlige muligheter

- Tilskuddsmidler hvor kommunen kan søke midler, må undersøkes nærmere.
- Mentortilskudd fra NAV.
- Tjenestekjøp fra kommunen.

# Muligheter for kommunal tilrettelegging for nye finansieringsmuligheter

Nye finansieringsmuligheter som bør vurderes for sosiale entreprenører

## Behov for kartlegging av ulike tilskuddsordninger og behov

- Dagens ulike tilskuddsordninger og behov bør kartlegges da det er behov for bedre oversikt.
  - Mulighet for tjenester til fylkeskommune etter fullføringsreformen
  - Mulighet for tjenester til bedrifter, bransjeforeninger eller klynger
- Godt samarbeid på tvers av siloer er avgjørende for å se helhetlig på ulike finansieringsordninger.

## Behov for økt samarbeid

- Samarbeid mellom NAV og voksenopplæring. Deltaker i sentrum.
- De unge må være med på å samskape - hva er det de trenger?

## Behov for økt innkjøpskompetanse

- Kommunen (mange muligheter som ikke benyttes i utformingen av anbud)
- NAV har for mange tiltak som er ferdig resonnerte.

## Behov for strukturelle endringer

- Det mangler finansieringsordninger med lengre varighet, med enkelte unntak som tilskuddsordning fra Arbeids- og velferdsdirektoratet.
- Det er behov for å se tilskudd på tvers av siloer, for da og potensielt fordele kostnaden mellom de respektive nivåene (finansiering av tiltak som gir samfunnsøkonomiske nytte på tvers av offentlig sektor). For Hopeful kan dette være relevant for både:
  - ... sektorene skole, helse og barnevern.
  - ... nivåene kommune, fylkeskommune og stat.
- Det er behov for nasjonalt standardiserte KPIer for å måle, evaluere og verdsette effekter (eks. få en ungdom gjennom ungdomsskole, videregående, lærlingeløp, i jobb - deretter ny måling etter en periode)
- Utforske andre muligheter for langsiktig finansiering:
  - Vurdere å etablere tilsvarende nasjonale konsept som "Næringshage- og inkubasjonsprogrammene" bare med sosiale entreprenører som målgruppe (Siva har lyst ut finansiering for 5+5 år - med klare KPIer som rapporteres på underveis)

