



Telemarksforsking



# I partnerskap for sosial innovasjon

Rapport fra KREMs utviklingsperiode  
1. mars 2009 – 1. februar 2012

KARIN GUSTAVSEN

HILDE DALEN

CATRINE SKAR

TF-notat 75/2012

# TF-notat

<b>Tittel:</b>	I partnerskap for sosial innovasjon
<b>Undertittel:</b>	Rapport fra KREMs utviklingsperiode 1. 3.09- 1. 2.12
<b>TF-notat nr:</b>	75/2012
<b>Forfatter(e):</b>	Karin Gustavsen, Hilde Dalen, Cathrine Skar
<b>Dato:</b>	30.09.2012
<b>Antall sider:</b>	67
<b>ISBN:</b>	978-82-7401-581-4
<b>ISSN:</b>	1891-053X
<b>Pris:</b>	120,- (Kan lastes ned gratis fra telemarksforsking.no)

<b>Prosjekt:</b>	KREM
<b>Prosjektnr.:</b>	20081250
<b>Prosjektleder:</b>	Karin Gustavsen
<b>Oppdragsgiver(e):</b>	KREM

**Resymé:** Tenk om ingen av oss vet alt? Dette er en av KREMs sentrale tilnærminger i møtet med omverdenen. For «Tenk Om», sier KREM, tenk om det er slik at vi sammen kan vite mer, at vi sammen kan finne nye veier til felles mål om å utvikle et inkluderende samfunn der et kreativt og mangfoldig arbeidsliv er etterspurt. KREM, som startet som en brukerorganisasjon med ambisjoner om å bidra som brobygger, har utviklet seg til å bli en tydelig brobyggerorganisasjon der likeverdighet og delende praksis står sentralt. Dette er også sentrale verdier i sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon, som er retningen i KREMs arbeid. KREMs aktiviteter og handlinger er orientert om prosesser som skal bidra til å utvikle nye løsninger på sosiale utfordringer. Denne rapporten beskriver hvilke veier KREM har initiert og utviklet for dette.

# Forord

De senere årene har det fra sentrale myndigheter blitt satset på utvikling av kunnskap der ansatte, brukere, høyskoler og forskning i fellesskap skal identifisere den smarte praksis. Dette arbeidet har primært vært knyttet til HUSK-innsatsen (forsøk med nye samarbeidsformer mellom forskning, utdanning, praksis og brukere i sosialtjenesten). Samtidig med denne satsingen fra sentrale myndigheter, igangsatte KREM og Telemarkforskning et prosjekt med tilsvarende formål. I tillegg til dette var det en ambisjon å beskrive KREMs virke og samtidig være i løpende, felles utviklingsdialoger med eksterne aktører og potensielle samarbeidspartnere.

Dette ble formelt materialisert i en avtale mellom KREM og Telemarkforskning i 2009. Dette notatet, som altså ikke er en tradisjonell, objektiv forskningsrapport, er derved et resultat av at vi i fellesskap ble enige om at det ville være lurt å rapportere fra KREMs virke. I notatet reflekterer vi over hva denne form for samutvikling mellom aktører kan bety både for KREM, felt og forskning.

Vi ser også nå, til vår glede, at Norges Forskningsråd nå har valgt å gi dette området mer oppmerksomhet gjennom innsatsen «PraksisVEL.»

Forskeren Karin Gustavsen ved Telemarkforskning og Hilde Dalen, etablerer av KREM, har samhandlet om rapportgrunlaget i hele perioden, herunder deltatt i fellesskap på en rekke arenaer. I samarbeid med Cathrine Skar har vi skrevet denne rapporten. Vi har gjort, lært og lurt – i fellesskap. Som prosjektleder vil jeg takke etablerer av KREM, Hilde Dalen, for svært spennende tid. Du er en utømmelig kilde til nye ideer, spennende refleksjoner og faglige drømmer. En stor takk også til Cathrine Skar som har samarbeidet med KREM i rapportperioden og som med sin grundige og vitebegjærlige form, stadig søker og deler nye innsikter. Ikke minst vil jeg gi honnør til alle dere som på ulike måter har bidratt til at KREM er der de er i dag. Dere er folk med mange erfaringer, som dere har raffinert sammen med KREM på ulike måter.

Bø, 15.11.2012

Karin Gustavsen

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Tenk om ingen av oss vet alt? – en introduksjon .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Innledning .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Oppdraget og forskningsoppfølgingen .....</b>	<b>10</b>
3.1 Oppdraget .....	10
3.2 Forskningsoppfølgingen .....	11
<b>4. KREM .....</b>	<b>14</b>
4.1 Innledende presentasjon av KREM .....	14
4.2 Hensikt og mål .....	14
4.2.1 Verdigrunnlag .....	16
4.2.2 Brobyggeren .....	17
4.2.3 Sosialentreprenøren .....	18
4.3 KREMs historie og utvikling .....	19
<b>5. KREM. GJORT .....</b>	<b>23</b>
5.1 NAV Grünerløkka, sosialtjenesten .....	23
5.2 Vestnes .....	24
5.3 Larvik kommune .....	25
5.4 HUSK .....	26

5.5	Eventyrboka .....	26
5.6	Horten.....	27
5.7	Brukerstyrt medvirkning i Kvalifiseringsprogrammet (KVP)	27
5.8	Fra fengsel til kvalifisering - Bastøy .....	28
5.9	Notodden .....	29
5.10	Gjerdrum.....	29
5.11	Risør .....	29
5.12	Drammen .....	30
5.13	På vei til egen bolig.....	30
5.14	Konferanser, seminarer og kurs .....	31
5.15	Læringslaboratorier.....	31
5.16	Brobyggerstudiet .....	31
5.17	Dialogseminarer .....	32
5.18	Endringsmetodekurs.....	33
5.19	Privat sektor .....	34
5.20	Politisk verksted .....	34
5.21	NORSOMBRO .....	35
5.22	Diversity Charter.....	35
5.23	SE-Piloten.....	36
5.24	Andre initiativer .....	36
5.25	Oppsummering: KREM gjort – figuroversikt.....	37
<b>6.</b>	<b>KREM 2005 – 2011. LÆRT .....</b>	<b>40</b>

6.1	Erfaringer som brobygger .....	40
6.2	Likeverdighet bruker/ansatt og brukervedvirkning .....	40
6.3	Erfaring som sosialentreprenør .....	44
6.4	Erfaringer som partner i utviklingsprosesser i velferdsforvaltningen 46	
6.4.1	Personlige erfaringer, skrevet av Hilde Dalen: .....	46
6.4.2	Noen eksempler på erfaringer fra samarbeidspartnere	50
<b>7.</b>	<b>LURT: I partnerskap for sosial innovasjon.....</b>	<b>53</b>
7.1	Velferdsstaten i går, i dag og i morgen.....	53
7.2	Sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap.....	55
7.2.1	Perspektiver bakover .....	55
7.2.2	Perspektiver fremover.....	57
7.3	KREM som sosialentreprenør og sosial innovatør .....	59
7.4	Lurt – en oppsummering .....	60
7.5	Avrunding .....	62
	<b>Referanser .....</b>	<b>63</b>

# Sammendrag

Tenk om ingen av oss vet alt? Dette er en av KREMs sentrale tilnærminger i møte med omverdenen. For «Tenk Om», sier KREM, tenk om det er slik at vi sammen kan vite mer, at vi sammen kan finne nye veier til felles mål om å utvikle en inkluderende samfunn der et kreativt og mangfoldig arbeidsliv er etterspurt.

KREM, som startet som en brukerorganisasjon med ambisjoner om å bidra som brobygger, har utviklet seg til å bli en tydelig brobyggerorganisasjon der likeverdighet og delende praksis står sentralt. Dette er også sentrale verdier i sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon, som er retningen i KREMs arbeid.

KREMs aktiviteter og handlinger er orientert om prosesser som skal bidra til å utvikle nye løsninger på sosiale utfordringer. KREM er genuint opptatt av å løse sosiale utfordringer på nye måter, og har også konkret initiert og utviklet nye arenaer og fremgangsmåter for dette.

I denne rapporten gir vi en oversikt over de ulike initiativ og aktiviteter KREM har medvirket til og i, fra oppstart i 2005, med vekt på perioden 2009 frem til 1. februar 2012. Rapporten er også en læringsrapport der Telemarksforskning og KREM i fellesskap reflekterer over hva KREMs erfaringer viser av virksomme veier i den videre utvikling av velferdsstaten. I fellesskap peker vi på betydningen av aktiv og reell medvirkning fra og av målgruppa, på alle nivåer. Dette står sentralt i alt arbeid KREM utfører, og er å betrakte som KREMs kjerneverdi. I partnerskap for sosial innovasjon innehar derfor også et demokratisk ideal, der likeverd og reell innflytelse står sentralt.

# 1. Tenk om ingen av oss vet alt? – en introduksjon

Tenk Om - er en av KREMs sentrale tilnærminger i møte med omverdenen. For Tenk Om?, sier KREM, Tenk Om det er slik at vi sammen vet mer, og at vi sammen kan finne nye veier til felles mål om å utvikle et inkluderende samfunn der et kreativt og mangfoldig arbeidsliv og utdanningssystem er etterspurt. Et samfunn der folks møte med offentlig forvaltning er preget av gjensidig respekt og likeverdig samhandling.

KREM har, siden oppstart i 2005, bidratt til å åpne nye landskap både i samarbeid med enkeltmennesker, offentlige virksomheter, private bedrifter og organisasjoner. I fellesskap er det utviklet og skapt nye løsninger innenfor områder som ikke har hatt tradisjon for å bringe inn nye stemmer i utviklingsarbeid.

KREMs aktiviteter og handlinger, er rettet mot prosesser hvor målet er å utvikle nye løsninger på sosiale utfordringer. KREM er genuint opptatt av å løse sosiale utfordringer på nye måter, de representerer nye stemmer og har også konkret bidratt til å initiere og utvikle nye arenaer og metoder for dette. KREM er grunnleggende opptatt av at offentlig så vel som det frie markedet ikke må reprodusere strukturer som holder folk utenfor utdanning eller arbeidslivet. De appellerer i stedet til at vi i fellesskap, søker etter flere og nye løsninger.

Du ser det ikke før du tror det, er å betrakte som en ledestjerne for menneskene i KREM. Ut i fra dette har de utviklet en egen KREM-formel:

Det du håper vil du tilslutt to  
Det du tror vil du tilslutt vite  
Det du vet vil du tilslutt skape  
Det du skaper vil du tilslutt oppleve  
Det du opplever vil du tilslutt uttrykke og det du uttrykker vil du tilslutt bli.



## 2. Innledning

Denne rapporten er en oppgave-, prosess- og betydningsbeskrivelse av KREMs virksomhet og utvikling. Vi har primært konsentrert oss om tidsintervallet mars 2009 – februar 2012. Det er i denne perioden Telemarksforskning har fulgt KREMs arbeid. Vi har imidlertid også valgt å vie ett kapittel til perioden 2005 – 2008, som tilsvarer de tre første årene av KREMs virksomhet. Deler av dette kapittelet er skrevet av KREMs etablerer og der forskerne har bidratt med utfyllende kommentarer. Gjennom å gi en beskrivelse av KREMs virksomhet fra oppstart, vil leserne bedre kunne danne seg et grundig bilde av virksomheten.

Rapporten starter med en gjennomgang av oppdraget og forskningsoppfølgingen, der forskeren også redegjør for aksjonsforskning som forskningsmetode og særtrekk ved forskningsarbeidet som ligger til grunn for denne rapporten. Videre følger en gjennomgang av KREMs virksomhet, hvor vi trekker frem hensikt og mål, verdigrunnlag, organisering, arbeidsform, metoder og aktiviteter. Derne st redegjør vi for begrepene Sosial innovasjon (SI) og Sosialt entreprenørskap (SE) og sentrale prinsipper knyttet til disse områdene. Etter dette gjennomfører vi en drøfting av KREMs arbeid i lys av sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap. I denne drøftingen tar vi blant annet for oss KREMs praksismetode. Vi ser også på hvilke barrierer og muligheter KREM har erfart i sitt arbeid så langt.

Telemarksforskning presiserer at rapporten verken er en evaluering eller en resultatvurdering av KREMs virksomhet. Rapportens hensikt er å fremvise hva KREM selv oppfatter som virksomme veier i arbeidet med å løse sosiale utfordringer og der forskeren presenterer noen sentrale faglige perspektiver knyttet til dette. I fellesskap reflekterer vi så over dette, hvilket også gjør rapporten til en lærings- og utviklingsrapport for både KREM og Telemarksforskning.

# 3. Oppdraget og forskningsoppfølgingen

## 3.1 Oppdraget

---

Allerede i 2006 var forskeren, som da jobbet ved Høyskolen i Vestfold, og KREMs etablerer i dialog om å inngå i et felles utviklingsarbeid. Dette kom parallelt med den innsatsen som var på trappene fra daværende Sosial- og Helsedirektorat knyttet til HUSK, ei satsing fra sentrale myndigheter omhandlende praksisutvikling i partnerskap mellom brukere, fagfelt og høyskole/forskning. Dette er omtalt senere i rapporten. Men lenge før dette påbegynte forskeren (Karin Gustavsen) og KREMs etablerer (Hilde Dalen) dialog om betydningen av å inngå i delende og utforskende partnerskap mellom brukere, fagfelt og høyskole/forskning. Det skjedde allerede fra 2000, da Karin Gustavsen var sosialsjef i Skien kommune, og Hilde Dalen var ansatt i en prosjektutviklingsstilling og bidro til å initiere utvikling av tverretatlige samarbeidsstrukturer mellom daværende aeteat, trygdeetat og sosialtjenesten, der brukere også inngikk. Da Hilde Dalen etablerte KREM, var det derfor en naturlig utvikling at KREM og Henærsentret ved Høyskolen i Vestfold, der Karin Gustavsen var ansatt som høyskolelektor og forsker, inngikk i felles utviklingsprosjekt sammen med en kommune som ønsket nettopp denne koplingen. Dette var Horten kommune (Gustavsen, Dalen mfl 2012). Da Karin Gustavsen begynte ved Telemarksforskning som samfunnsforsker i 2008, ble dette samarbeidet videreutviklet. Samtidig med at utviklingsarbeidet i Horten startet opp, påbegynte Hilde Dalen og Karin Gustavsen samtaler om, og eventuelt hvordan, KREMs arbeid burde og kunne dokumenteres. I samråd og samarbeid ble det nedfelt et oppdrag for Telemarksforskning som gikk ut på at Telemarksforskning skulle følge KREMs arbeid og utvikling, og sammen med KREM rapportere fra dette. Det var flere hensikter med dette. Det ene var at KREM fikk mulighet til å samhandle med en forsker i sitt løpende utviklingsarbeid, som både gir mulighet for løpende refleksjon og dokumentasjon og tilfører arbeidet en form for legitimitet. Dernest var forskeren opptatt av å bringe til torgs nye stemmer inn i ulike utviklingsprosjekter som, etter forskerens vurdering, kunne stå i fare for å

reprodusere sin praksis som de egentlig ønsket å endre. KREM representerte og representerer, etter forskerens vurdering, en slik ny stemme. KREM er både brukerstemmer, men også entreprenørstemmen som hele tiden utfordrer på å se på nye og ukjente alternative handlingsformer. I tillegg til dette, var det på oppdragstidpunktet også ønskelig fra forskerens ståsted å følge KREM for å lære mer om hvilke utfordringer, barrierer og muligheter en aktør som KREM møter. Gjennom dette ville forskeren også videreutvikle egen kompetanse, som forsker og som fagutøver. Forskeren har gjennom mange år vært opptatt av å identifisere mekanismer som bidrar til at vi reproduserer fattigdom og sosiale ulikheter. Utviklingssamarbeidet med KREM, ga mulighet for å forstå enda mer av dette området.

## 3.2 Forskningsoppfølgingen

---

Telemarksforskning har over flere år bedrevet det vi kan betegne som forskningsassistert praksisutvikling, på flere områder. Både innen kultur, stedsutvikling, næring og i noen grad helse/velferd. I dette ligger også at vi har felles ambisjoner med og for arbeidet. Det ligger i aksjonsforskningens kjerne at forskeren ikke påberoper seg nøytralitet og objektivitet. Tvert om er forskeren åpen både på sitt verdigrunnlag og hvilke implikasjoner dette har for det løpende forskningsarbeidet.

Poenget med forsknings- og utviklingsfellesskap mellom forskning og felt er at de tilfører hverandre kunnskap og kompetanse som beveger begge (alle) aktørene til et høyere bevissthetsnivå og derigjennom mulighet for i fellesskap å se nye løsninger på samfunnets utfordringer. Erfaringsutveksling og dialog om de observasjoner forskeren og medforskerne i felt gjør, danner grunnlaget for nye erkjennelser og står sentralt i aksjonsforskningen. Dette kan betegnes som aksjonslæring.

Aksjonsforskningen som læringsform betegner Tiller (1999) som ei læringstrapp, der systematisk refleksjon og teoretisering over erfaringer står sentralt. Når vi skal legge grunnlaget for aksjonslæring, er det avgjørende at alle aktører som deltar i utviklingsarbeidet, kommer til orde.

KREM har selv utviklet en ny form for dialog, som betegnes som reflekterte dialogseminarer, læringsdialoger og læringslaboratorier. Dette omtales nærmere senere i rapporten.

I utviklingsarbeidet der Telemarksforskning har bistått KREM, har forsker og KREM opptrådt i fellesskap og løpende drøftet erfaringer underveis som ledd i læring. Forsker har også deltatt på ulike arenaer der KREM har avholdt samlinger for sine medarbeidere, samt at forskere har deltatt på ulike møter, seminarer og kurs hvor KREM har vært invitert. Forsker har også trukket KREM inn i ulike utviklingsprosjekter. Dette som ledd i aksjons- og utviklingsaspektet som er en del av aksjonsforskningens kjerne. I dette ligger også at forskeren vurderer KREMs kompetanse å være av særlig verdi for feltet<sup>1</sup>. Når KREM har valgt aksjonsforskning som tilnærming og bidrag til utvikling av sin virksomhet, innebærer også dette at KREM vurderer denne forskningsmetoden å være i samsvar med den utviklingsplattform de har lagt til grunn for sin virksomhet. Valg av aksjonsforskning er også nært knyttet opp til KREMs overordnede målsetting om endring av systemer og strukturer gjennom målorientert prosess- og prosjektarbeid. Læring om prosesser og samhandling, og dets betydning for resultater, er sentrale dimensjoner.

KREM er under løpende utvikling. Enhver utvikling innehar elementer av eksplorerende karakter, hvilket innebærer at tilnærminger, metoder, organisasjonsformer m.v., utprøves uten at det foreligger erfaring eller kunnskap om virkninger, resultater og effekter. Det er utviklingsideens natur at svarene verken er forhåndspredikert eller bestemt. Aksjonsforskning ivaretar dette grunnelementet i utviklingsarbeid, det unike, ved at metoden beveger seg med utviklingen og tillater at mye kan forandres underveis. Tiller (2004) sier at aksjonsforskning preges i sterk grad av det uferdige, og at den næres av den kreative spenstighet som legges i skissene, forslagene, refleksjonen og ideene når mennesker møtes og meninger brytes. I slike endringsprosesser er det viktig å gi seg tid til didaktiske refleksjoner for å få alle med i tenkningen, slik at en får eierforhold til det nye som skal skje.

---

<sup>1</sup> I den her sammenheng er det velferdsfeltet som omtales som felt.

Samskapt læring er aksjonsforskningens læringsmodell. Interaktiv forskning er, i følge Svensson m fl. (2002), en tredje vei mellom tradisjonell og distansert akademisk forskning og en utviklingsrettet aksjonsforskning. Svensson sier følgende om interaktiv forskning:

Kärnan i den interaktiva ansatsen är samverkan i jämlika och öppna former, där den gemensamma analysen och kunskapsbildningen ses som avgörande för en nyskapande forskning med hög validitet och praktisk relevans.

KREM og Telemarksforskning har gjennom sitt arbeid erfart at det forskende fellesskapet har elementer av både aksjonsforskning og interaktiv forskning, blant annet gjennom anvendelse av en samskapt læringsmodell. Dette kommer til uttrykk på flere områder, som vi vil komme tilbake til. Et slikt forskende utviklingsfellesskap er forankret i ideen om at forsker ikke kan snakke om og til et forskningsfelt. Der sosialt entreprenørskap og likeverdig partnerskap er fenomenet som utforskes, vil det stå i direkte motstrid om forskeren opptrer som ekspert. Kjernen i sosialt entreprenørskap er påvirkning og ledelse nedenfra (Gustavsen og Kobro 2012, se og <sup>2</sup>). Om forskeren i et slikt arbeid skulle innta en observerende, evaluerende og distansert vurderende forskerrolle, er det etter vår erfaring stor risiko for at forskeren ikke vil bli i stand til å gripe mekanismer som kan bidra til å forklare en gitt utvikling. Forskningen må snakke med, være i løpende dialog og delta i felt der sosialentreprenøren opptrer.

Denne form for medvirkningsforskning er under utvikling på flere områder innenfor blant annet velferdsforvaltningen. Blant annet er HUSK-arbeidet et uttrykk for søken etter et partnerskap der forsker går inn sammen med felt, bruker og utdanning. <sup>3</sup> Vi ser også at dette nå har kommet inn som nytt område i Norges Forskningsråd, gjennom satsingen PraksisVEL.

---

<sup>2</sup>

[http://www.mothercourage.no/sosialt\\_entrepreneorskap/vilje\\_til\\_endring/frontpage/schei\\_roennevig\\_vilje\\_til\\_endring.pdf](http://www.mothercourage.no/sosialt_entrepreneorskap/vilje_til_endring/frontpage/schei_roennevig_vilje_til_endring.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.hioa.no/Forskning/FoU-SAM/Sosialforsk/HUSK-Osloregionen>

## 4. KREM

*”...det er galskap å gjøre det samme om og om igjen og forvente et annet resultat..” (Einstein)*

### 4.1 Innledende presentasjon av KREM

---

I det følgende skal vi gjøre rede for hva det er ved KREMs arbeid som tilsier at KREM kan betegne seg som en brobyggerorganisasjon som arbeider etter prinsipper for sosialt entreprenørskap.

### 4.2 Hensikt og mål

---

KREM sier følgende om sin hensikt og mål:

KREM står for KREativt og Mangfoldig arbeidsliv. KREM er en syntese av fag og erfaringskompetanse. Den samlede kompetansen til ansatte i KREM og samarbeidspartnere gjenspeiler en erkjennelse av at brukerkompetansen, sammen og i samspill med utdanning og fagkompetanse er sentralt i arbeidet med å nå KREMs visjoner og målsettinger

KREM er en sosialentreprenør og en brobyggerorganisasjon av, med og for mennesker som har erfaring som brukere av offentlige tjenester og/eller på andre måter er engasjert i arbeidet med å utvikle samarbeidsmodeller mellom offentlig forvaltning, brukere og arbeidslivet. KREM bidrar til å bygge broer mellom enkeltindivider og systemer og mellom ulike sektorer, mellom det offentlige og næringslivet. Gjennom konkrete handlinger og prosjekter vises mulighetene som ligger i å samhandle på tvers. KREM er en brobyggerorganisasjon som driver sosialt entreprenørskap med ambisjoner om å bidra til sosial innovasjon. KREM er også et talent- og ressurscenter med og for brukere, og består for det meste av mennesker som selv har erfart hvor lang, svingete og bratt veien tilbake til arbeidslivet kan være. KREMs mål er også å bidra til at enkeltmennesker i

felleskap kan virkeliggjøre egne visjoner, ønsker og mål basert på de krefter som ligger i eget mot, vilje og evne. I tillegg har KREM ambisjoner om å påvirke samfunnets holdninger til personer som står utenfor lønnet arbeidsliv, ved å vise at folk selv tar ansvar og gjennom handling søker nye veier for løsninger.

KREMs overordnede mål og hensikt er å bidra til et kreativt og mangfoldig arbeidsliv og arbeide for å skape flere innganger til arbeid og utdanning for de som av ulike grunner står utenfor. Målgruppen er personer som mottar bistand fra offentlig forvaltning og/eller står utenfor skole og arbeid, og ansatte i offentlig forvaltning.

Arbeidet med å finne virksomme veier tilbake til skole og arbeid for ungdom og voksne som står utenfor disse arenaer er viktig for den enkelte og viktig i et samfunnsøkonomisk perspektiv..

#### **Mål:**

KREM har som hovedmål å utvikle innovative og bærekraftige løsninger basert på erfaringene, kompetansen og kunnskapen til målgruppa. KREM skal formidle, dokumentere, øke kompetansen og dele erfaringer mellom næringsliv, offentlig forvaltning, forskning, utdanning og tjeneste- og stønadsmottakere i den hensikt å endre uhensiktsmessige strukturer. KREM vil gjøre hvert menneske bevisst på at de er en ressurs som med sin fantasi, kreativitet og drømmer kan gå på skole, og jobbe for å få en meningsfull tilværelse.

#### **Langsiktige mål:**

- KREM skal være en helsefremmende arena for mennesker som ikke deltar i arbeidslivet. En arena hvor mennesker i medvirkning og samhandling opplever myndiggjøring og utvikler individuell ansvarlighet, selvstendighet og kontroll over eget liv.
- KREM skal i samarbeid med private bidragsytere og utdannings- og velferdssystemet utvikle nye praksismetoder, og gjennomføre ulike læringsprosesser, prosjekter og foredrag.
- KREM skal videreutvikle en brukerrettet, helhetlig og samordnet tjenestemodell

- KREM skal bidra til økt kompetanse i NAV og kommune.
- KREM skal bidra til praksisbasert og relevant forskning.
- KREM skal bidra til å utvikle sosialt entreprenørskap som virkemiddel i fattigdomsbekjempelse nasjonalt, regionalt og lokalt

KREM introduserer ved dette «den nye arbeidslinja». Dette er den arbeidslinje basert på skreddersøm som, i tillegg til å rehabilitere mennesker tilbake til ordinært arbeidsliv, også tar i bruk talenter og ressurser til folk utenfor arbeidslivet til å skape nye arbeidsplasser basert på den enkeltes evner.

#### 4.2.1 Verdigrunnlag

Det bærende prinsipp og grunnleggende verdi i KREMs arbeid, er likeverdig partnerskap mellom faglig kompetanse (forvaltningen) og livserfaringskompetanse (bruker). Dette innebærer at brukers erfaring skal behandles og benyttes som en kompetanse i utviklingsarbeidet, hvilket blant annet er behandlet i rapport fra prosjekt Hortensia i Horten, der det henvises til KREM modellen (Gustavsen m.fl. 2009 og 2010, 2012). Dette har også vært sentralt i den del av HUSK-arbeidet som KREM har vært involvert i.<sup>4</sup>

Likeverdig partnerskap betyr blant annet at også offentlig forvaltning skal lære av brukers erfaring som ledd i tjenesteutviklingen, organiseringen av tjenestene og praktiseringen av denne. Likeverdig partnerskap mellom tjenesteforvaltning og brukere innebærer i praksis at fagpersonen lytter aktivt, fordomsfritt og uten moralske innvendinger i møte med bruker. For å sikre reell og faktisk brukermedvirkning, fremholder KREM at det er nødvendig at også ansatte er myndiggjort. På denne måten sikres et reelt grunnlag for at møte mellom bruker og den som forvalter den aktuelle tjeneste, gir mulighet for aktive beslutninger fra begge parter, både bruker og forvaltning.

---

<sup>4</sup> [http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/HUSK\\_brukermedvirkning\\_52s.pdf](http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/HUSK_brukermedvirkning_52s.pdf)



Samhandling som metode på tvers av fag, sektorer og mellom forvaltning og bruker er også en sentral del av verdigrunnlaget for KREM. Samhandling er både en holdning og et verktøy.

KREMs øvrige verdigrunnlag er tuftet på kreativitet og nyskaping. I praksis betyr dette en stadig søken etter korteste vei til målet og en total åpenhet i forhold til metode og verktøy. Denne søken og åpenheten legger grunnen for den entreprenørielle verdien KREM bringer inn, spesielt i samarbeidet med det offentlige, og på et område som tradisjonelt sett ikke er rustet for entreprenørskap og innovasjon.

### 4.2.2 Brobyggeren

KREMs praksis har vist at KREM er fokusert på at deres arbeid skal bidra til en endring av velferdsforvaltningens arbeidsform. Dette er primært rettet mot samarbeidet og samhandlingen mellom velferdsforvaltningen og bruker, og mellom velferdsforvaltningen, brukere og arbeidslivet. Sosialt entreprenørskap er handlinger og aktiviteter. Når disse går over i strukturer og systemer, snakker vi om sosial innovasjon. I KREMs konkrete prosjekter og aktiviteter, er oversettelsen av handlingene, metodene og resultatene i det enkelte prosjekt, over i forvaltningens rammeverk særdeles viktig. I hvert enkelt prosjekt er spørsmålet; Hva betyr dette for rammene, retningslinjene og praksisen? Gjennom disse spørsmålene er etablerte strukturer også gjenstand for oppmerksomhet, utvikling og endring. Slik muliggjøres sosial innovasjon. I denne prosessen er det KREMs ambisjon å opptre som brobygger. Primært mellom brukere og offentlig forvaltning, men også mellom brukere, arbeidsliv og offentlig forvaltning.

KREM er i tillegg en virksomhet som blant annet ansetter og/eller samarbeider med personer som i kortere eller lengre tid står eller har stått utenfor arbeidslivet. Det er nettopp den løpende kontakt med folk som selv står i en posisjon der de er i kontakt med velferdsforvaltningen, som av KREM anses som det bærende læringselement i virksomheten. Hilde Dalen sier følgende om dette:

«I KREM omskapes skam til stolthet, krise til kompetanse, maktesløshet til inspirasjon. Det blir skapt inspirasjon til samfunnsnyttig produksjon gjennom samhandling med de som har skoa på, kompetente mentorer og et

stort nettverk av faglige ressurser knyttet til praksisfeltet, høyskoler og forskning. Gjennom et partnerskap mellom erfaring og fag skapes samspill og ressursforløsning. Forskerne og ansatte likestilles med de som sitter med erfaringene. Det er korteste veien til målet som må ligge til grunn for relevante samarbeidsstrukturer, tiltak, metoder og modeller. Ikke forhåndsbestemte teorier, strukturer og tilnærminger.»

### 4.2.3 Sosialentreprenøren

Sosialt entreprenørskap kan sies å være en betegnelse på virksomheter hvis grunnverdier er tuftet på sosiale verdier og samfunnsansvar. Videre er det et krav til innovasjon. Dernest kjennetegnes også sosialt entreprenørskap av at målgruppen aktivt medvirker, på ulike nivåer. Der det sosialentreprenøriske arbeidet organiseres som en virksomhet, er den økonomiske bæreevnen også sentral, men først og fremst er det virksomhetens sosiale verdier som står sentralt. Dette skal også gjenspeile virksomhetens økonomiske profil (Gustavsen og Kobro 2012).

Sosialentreprenørene kan bidra til å bryte fastlagte mønstre og vaner, og benytter seg også av forretningsmessige og non-profit-prinsipper i sin streben etter store sosiale endringer. Nye ideer og modeller er nettopp det som vokser opp som hybride velferdstiltak mellom offentlig sektor og markedet. Sosialt entreprenørskap (SE) kan derved representere en fornyingskraft i velferdssamfunnet. Sosialt entreprenørskap er ikke det samme som privatisering av velferdstjenester. SE søker å gjøre noe annet enn det etablerte gjennom å søke nye effektive veier for å møte menneskers behov og være lydhør og fleksibel i forholdet til målgruppen. Forretningsmessig inntjening av og for brukere selv, er et middel for å skape sosial endring, ikke et mål i seg selv. SE er på sitt beste en partner til det ordinære system, men også være et nyttig supplement til dette, herunder eks. NAV og det ordinære næringslivet.

KREMs virke, herunder organiseringen, arbeidsform og innsatsområder er kjennetegnet av alle disse faktorene. Gustavsen og Kobro (2012) anser at forskjellen mellom sosiale virksomheter og sosialentreprenøriske virksomheter, er kravet til innovasjon. En sosialentreprenørisk virksomhet kjennetegnes av nyskaping. Dette er ikke et krav til sosiale virksomheter.

## 4.3 KREMs historie og utvikling

---

KREM ble etablert i 2005. Da åpnet KREM sitt første kontor som var lokalisert i Skien. Forut for KREM, hadde etablerer Hilde Dalen erfaring som bruker av offentlige tjenester. Hun er også utdannet barnevernspedagog, med mellomfag i veiledning og kompetanseutvikling og etterutdanning i ledelse og arbeidslivpsykologi. Hun arbeidet også i flere år i et prosjekt i sosialtjenesten i Skien kommune der det ble etablert et forum for systematisk samarbeid mellom daværende aetat, trygdeetat og sosialetat i samarbeid med brukere, som fikk navnet TST = Tverretatlig SaksbehandlerTeam<sup>5</sup>. Gjennom erfaring som bruker av tjenesteapparatet, sin faglige kunnskap, arbeidserfaring fra næringslivet og som ansatt i tjenesteforvaltningen, ble det klart for Hilde Dalen at det var visse behov som ikke ble møtt. Det var metoder og tiltak som ikke var forankret i målgruppens behov og målsetninger, og instanser og etater som ikke snakket med hverandre, ei heller med det næringslivet som skal ta imot brukerne.

Dalen anså at brukere av offentlige tjenester ikke er en ensartet gruppe, ei heller en samlet og sterk interessegruppe. Hun fremholdt da som nå, at det gjøres mye for brukere, men i liten grad **sammen med** brukere. Hun erfarte da, som nå, at det utvikles metoder og tiltak ovenfra, av eksperter og med liten eller ingen nærhet til menneskene som skal nyttiggjøre seg tiltakene. Dette sa, og sier Dalen; «bidrar til at vi reproducerer løsninger som ikke fungerer». Ved etableringen av KREM, ga hun uttrykk for at det var på tide å gjøre noe annet. Hilde Dalen var for øvrig i 2008 en av 6 nominerte til årets kvinnelige gründer i bladet HENNE.

I KREMs første år var aktivitetene i all hovedsak rettet mot rådgivning og istandsettelse av enkeltmennesker, med mål om å få den enkelte tilbake til arbeid eller meningsfull aktivitet. Etter hvert som KREM fikk stadig flere erfaringer, ble KREMs aktiviteter i økende grad rettet mot å utvikle prosjekter der også offentlig ansatte ble en del av målgruppen. I disse prosjektene var KREMs ambisjon, i tillegg til å løfte enkeltmennesker tilbake til arbeid, også å bidra til å utvikle

---

<sup>5</sup> I den perioden var forskeren ved Telemarksforskning, Karin Gustavsen, sosialsjef i Skien kommune og leder av blant annet TST i samarbeid med daværende aetatsdirektør og trygdesjef.

tjenesteforvaltningen der brukernes erfaringer og kompetanse skulle anvendes i utviklingsarbeidet. Dette kom som en erkjennelse av at mange av de identifiserte barrierene på veien tilbake til skole og arbeidsliv, og dermed også løsningene, var å finne på systemnivå.

Historiene og erfaringene fra mennesker som av ulike årsaker sto utenfor arbeidslivet og kom i kontakt med KREM, viste noen fellestrekk som etter hvert skulle danne grunnlag for KREMs praksis og metode. Beskrivelser av opplevelse av skam, tap av selvbilde og selvtillit gikk igjen uavhengig av årsak til ”utenforskap”. Prosesser, metode og verktøy i KREMs prosjekter ble utviklet for å synliggjøre den enkeltes erfaringer som ressurser og kartlegge den enkeltes kompetanse og drømmer, for å sikre mål og mening på veien tilbake til arbeidslivet. Dette var nettopp prosesser rettet mot å redusere skam og styrke selvbildet. I de samme prosesser ble brukernes erfaringer med den eller de aktuelle tjenester, kartlagt og systematisert i visshet om at brukerne sitter på unik kompetanse og verdifulle innspill til hvordan man skal utvikle målrettede og virksomme tjenester.

I den videre utvikling av KREM, ble denne koplingen mellom KREMs individorientering og systemorientering en tydeliggjøring av at KREMs virke var rettet mot å utvikle nye fremgangsmåter i arbeidet med utsatte grupper, der medvirkning både på individ- og systemnivå var kjernen. Et eksempel på dette er prosjektet ”På vei til egen bolig”, et samarbeidsprosjekt mellom Skien diakonale senter og KREM. 14 voksne langtidsbostedsløse rusmisbrukere styrte selv prosessen, med mål om å flytte inn i egen bolig. Brukermedvirkning som metode og mål var sentralt i prosessen. I 2010 var 13 av de 14 på plass i egen bolig<sup>6</sup>, og med unntak av 2 personer som har gått bort, bor alle fortsatt i egen bolig.

For å skape en organisasjon som reelt kan bidra i påvirkningen av å endre holdninger som er rettet mot stønadsmottakere og skape et arbeidsliv som er mangfoldig, har KREMs virke vært både operativt og strategisk. KREMs etablerer Hilde Dalen og medvirker i KREM, Cathrine Skar, sier følgende om dette:

---

<sup>6</sup> <http://www.husbanken.no/boligsosialt-arbeid/fra-rus-og-psykiatri-til-egen-bolig/p-vei-til-egen-bolig-i-skien/>

«Vi har anvendt utvikling og gjennomføring av prosjekter som virkemiddel for læring. Disse prosjektene gjøres ikke utenfor, men innenfor systemet. Det å erfare og lære gjennom å gjøre, er helt sentralt i KREMs arbeid for å påvirke samarbeidsaktører til å endre praksis og holdning. KREM har også nært samarbeid med ulike høyskoler.

Vi har også samarbeidet med forskere for å synliggjøre vår virksomhet. Det er viktig å dokumentere vårt arbeid. En annen dimensjon er at for å bli hørt må man alliere seg med aktører som har gjennomslagskraft. Det har ikke brukere av offentlige tjenester eller mennesker som lever i fattigdom.»

KREM samarbeider også med andre virksomheter slik som Lyk-z & døtrene, Gatekunstakademiet, Sweet Chili, Metamorfose, Bitten Schei i Mother Courage, Lisa Cooper i Leadership Foundation og Marie Gjerpe i Marias Metode.

Allerede i august 2008 var KREM en av 20 aktører som ble invitert inn i dannelsen av Nettverk for sosialt entreprenørskap i Norge. KREM har også internasjonale kontakter knyttet til SE-feltet. Blant annet deltar KREM regelmessig i Telepresence-konferanser i regi av Young Foundation der fokus er på erfaringsutveksling av prosjekter og erfaringer med sosial innovasjon. KREM er i tillegg landpartner i Social Innovation Europe (SIE) og har dannet nettverk til Møteplassen for Sosial Innovasjon i Malmø. I tillegg til dette har KREM også samarbeidet med andre organisasjoner som arbeider for å bekjempe sosial ekskludering og fattigdom. Blant annet har KREM inntil nylig vært medlem av Velferdsalliansen, samt samarbeidet med blant annet Erfaringskompetanse, Mental helse, Fattig-Norge, RIO og Wayback. Foruten dette sitter KREM som en av flere organisasjoner i Samarbeidsforum, som er et nettverk av organisasjoner som jobber med fattigdom og sosial eksklusjon, og møter i Kontaktutvalget som er en samarbeidsmodell der organisasjonene i Samarbeidsforum møter de øverste politiske myndigheter <sup>7</sup>.

KREM har også i mange år arbeidet interessepolitisk mot politikere, byråkrater, fagforbund, utdanningsinstitusjoner og forskere. Dette arbeidet har rettet seg mot å

---

<sup>7</sup> <http://www.bymisjon.no/Virksomheter/Batteriet/hoyremeny/KONTAKTUTVALG-OG-SAMARBEIDSFORUM/>

synliggjøre gevinstene ved å løfte og istandsette mennesker til å bevege seg gjennom et fokus på å «gjøre med» og ikke bare «for», samt å synliggjøre hvilke ressurser og kompetanse mennesker utenfor skole og arbeidsliv besitter. Et annet viktig interessepolitisk felt er sosialt entreprenørskap som verktøy for sosial innovasjon.

KREM har gjennomført og gjennomfører kurs for brukere og ansatte i NAV der ambisjonen er å styrke den enkelte og samarbeide gjennom utvikling av kompetanse på likeverdig samhandling. KREM bidrar til å utvikle og gjennomfører prosjekter, holder Endringsmetodekurs <sup>8</sup>, arbeider med ungdom utenfor skole og aktivitet <sup>9</sup>, holder foredrag og seminarer<sup>10</sup>, synliggjør sosialt entreprenørskap gjennom konferanser og foredrag (se oversikt under og vedlegg). I 2007 ble KREM deltager i HUSK og i 2010 ble Hilde Dalen styreleder i HUSK Oslo <sup>11</sup>.

Sist, men ikke minst, har KREM vært deltager og medutvikler av flere prosjekter lokalt som blant annet er knyttet til bekjempelse av barnefattigdom (se figuroversikt).

---

<sup>8</sup> [http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/Avklaring\\_aktivitet\\_arbeid\\_Rapport2011.11\\_Diakonhjemmet\\_Høgskole.pdf](http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/Avklaring_aktivitet_arbeid_Rapport2011.11_Diakonhjemmet_Høgskole.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.krem-norge.no/krem-gjor/prosjekter/>

<sup>10</sup> <http://www.krem-norge.no/krem-gjor/tenk-om-konferansen-i-larvik-8-mars-2011/>

<sup>11</sup> <http://www.hioa.no/Forskning/FoU-SAM/Sosialforsk/HUSK-Osloreionen>

## 5. KREM. GJORT

*«KREM jobber med å være i dialog med bedrifter for å se nye muligheter. Rehabilitering og kvalifisering henger sammen, og de bedrifter som satser på å bruke kapasiteten til de som er utenfor arbeidslivet av ulike årsaker, vil profileres med Rød løper-merket. Fordi de våger å gå i front og gjør noe som er bra for hele samfunnet.»*

Dette sa Hilde Dalen til Vestfoldavisa i forbindelse med lansering av Rød Løperaksjonen i Larvik<sup>12</sup>.

KREM er i dag medvirkende i prosjekter både på kommunalt og nasjonalt nivå, slik vi har beskrevet over. I 2011 hadde KREM et spesielt fokus rettet mot å etablere tettere dialog med næringslivet med mål om å utvikle flere innganger til arbeidslivet. Samtidig startet KREM opp prosjekter med mål om sosial innovasjon i enkelte kommuner med utgangspunkt i brukermedvirkning og samarbeid på tvers av sektorer. Spesielt tre prosjekter rettet seg mot disse satsingsområdene. Disse er omtalt i rekkefølge under (i avsnitt 5.1, 5.2 og 5.3 ). Dernest følger en beskrivelse av andre KREM-aktiviteter med fokus på årene 2009 – 2011.

### 5.1 NAV Grünerløkka, sosialtjenesten

---

Som en del av sin ungdomssatsning, ble det i 2011 inngått et samarbeid mellom Grünerløkka, representert ved NAV sosialtjenesten og bydel Grünerløkka, og KREM for å utvikle og utprøve alternative metoder for å istandsette og myndiggjøre ungdommer som står utenfor skole og arbeidsliv gjennom å benytte workshopen *Skjulte Talenter*. Ansatte i NAV sosial og ungdommer i målgruppen deltok sammen i en prosess med fokus på å kartlegge ressurser, kompetanse og en dialog om ungdommenes erfaringer med tjenestene. Videre ble det også inngått et samarbeid rundt bydelens og NAVs satsning på kontakt med lokalt næringsliv

---

<sup>12</sup> <http://www.vestfoldblad.no/nor/Naering/Aktuelt/Nav-tenker-nytt-naeringslivet-foelger-opp>

gjennom egne næringslivscoordinatorer. Innholdet i prosjektene utvikles i et samarbeid mellom NAV, bydel og KREM. KREM er fasilitator for å utvikle prosjektene med innhold og prosesser der innovasjon, brukermedvirkning og læring på systemnivå er målet. Koordinator ved avdeling for Kvalifisering og Miljø, og koordinator fra KREM, kartla det lokale næringslivets erfaringer og forslag til løsninger for økt rekruttering av målgrupper utenfor arbeidslivet og så samtidig på hvordan et godt samarbeid mellom NAV, bydel og de enkelte bedrifter bør se ut. Koordinator på Miljø og kvalifisering hadde også en oppfølgingsfunksjon av ungdommer på vei ut i arbeidslivet, med mål om å gi støtte og veiledning til ungdom og bedrift i overgangen fra stønad til arbeid. Således fungerte koordinatorstillingene også som en bro mellom arbeidsliv, ungdom og NAV<sup>13</sup>.

Det overordnede målet med prosjektet var endring av praksis, rutiner, samarbeidskonstellasjoner og holdninger gjennom tett samarbeid med målgruppen og ved å innføre et fokus på å hente ut erfaringer, kompetanse og ressurser hos målgruppen og det lokale næringslivet. Det foreligger dokumentasjon gjennom film og tekst fra arbeidet<sup>14</sup>.

## 5.2 Vestnes

---

I Vestnes inngikk KREM i 2011 et med Vestnes kommune om prosjektet ”*Sosial Innovasjon i Velferdsutformingen*”. Målet med prosjektet er å utvikle et samarbeid på tvers av sektorer i Vestnes kommune, og samtidig bygge kunnskap om hvordan tilrettelegge for mer og bedre innovasjon og entreprenørskap lokalt. Kunnskapen, samarbeidet og samhandlingen skal baseres på medvirkning og samarbeid med ulike brukergrupper i kommunen. Det er brukerne av tjenestene som er omdreiningspunktet for samarbeidet på tvers og innholdet i tjenestene. Prosjektet involverer også lokale politikere. Forankring av prosjektets målsettinger i politisk

---

<sup>13</sup> [Læringsrapport - Muliggjøring av muligheter.](#)

<sup>14</sup> <http://www.krem-norge.no/>



og administrativ ledelse er avgjørende for utvikling av nye strukturer og modeller<sup>15</sup>. Tverrfaglighet, metodeutvikling og nye samarbeidsstrukturer på tvers av det offentlige, private og frivillige er i fokus og nettverksarbeidet er knyttet opp til innsats innfor områdene: fattigdomsbekjempelse, boligsosialt arbeid og kvalifisering og rehabilitering. Ansatte på tvers i kommunen, aktører fra frivillighet, privat næringsliv, politikk og brukere av offentlige tjenester møtes gjennom dialogseminarer og læringslaboratorier med mål om erfaringsdeling og avdekking av kloke grep og nye samhandlingsstrukturer<sup>16</sup>.

### 5.3 Larvik kommune

---

Den tredje innsatsen er i Larvik kommune. KREMs arbeid med å utvikle ulike broer mellom fag, forvaltning, brukere og næringsliv, fikk senhøsten 2010 et helhetlig nedslagsfelt i Larvik kommune. September 2010 inviterte KREM og Telemarksforskning lokale aktører i Larvik kommune til dialog om sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon i Larvik. Oppfølgingen av dette møtet resulterte i at Larviks øverste ledergruppe forankret følgende resultatmål i kommunens strategi- og økonomiplan for 2011 – 2014 (ble politisk behandlet og besluttet 15. desember 2010 <sup>17</sup>:

Resultatmål for 2011: Prosjektet ”Innovasjon i velferdsstaten” er etablert i samarbeid med KREM og Telemarksforskning.

---

<sup>15</sup>

<http://www.vestnes.kommune.no/modules/councildocument.aspx?ObjectType=ePhorteRegistryEntry&cPhorteRegistryEntry.ID=67219>

[www.fylkesmannen.no/Tildeling\\_prosjektskjønn\\_2012\\_95Btu.pdf.file](http://www.fylkesmannen.no/Tildeling_prosjektskjønn_2012_95Btu.pdf.file)

<sup>16</sup>

<http://www.vestnes.kommune.no/modules/councildocument.aspx?ObjectType=ePhorteRegistryEntry&cPhorteRegistryEntry.ID=67219>

[www.fylkesmannen.no/Tildeling\\_prosjektskjønn\\_2012\\_95Btu.pdf.file](http://www.fylkesmannen.no/Tildeling_prosjektskjønn_2012_95Btu.pdf.file)

<sup>17</sup> [http://larvikkommune.files.wordpress.com/2010/11/del\\_2\\_web1.pdf](http://larvikkommune.files.wordpress.com/2010/11/del_2_web1.pdf)

Resultatmål for 2012: Nasjonalt kompetansesenter for Sosialt entreprenørskap er etablert i Larvik.

Det ble besluttet at Larvik kommune, KREM og Telemarksforskning i samarbeid med offentlige, private og frivillige aktører, skulle utvikle nye samarbeidsformer på tvers av sektorer og blant annet se på hvordan dette kan redusere behovet for offentlige ytelser og bistand, skape økt sosial verdi, positivt omdømme og vekst i næringslivet i Larvik. Levekårsutvikling og næringsutvikling går derved "hånd i hånd". Dette er sosial innovasjon. Senteret for Sosial Innovasjon ble etablert som et Læringslaboratorium med oppstart 8. mars 2011. August 2012 ble det besluttet at det skal arbeides videre for å realisere potensialet som ligger i dette påbegynte innovasjonsarbeidet.

## 5.4 HUSK

---

HUSK var en nasjonal 5-årig satsning på utvikling av sosiale tjenester. Hensikten med HUSK var å utvikle nye samarbeidsformer mellom sosialtjeneste, forskning, utdanning og brukere. Det er en arena for praktisk og teoretisk kunnskapsutveksling og -utvikling. Det er utformet egne rapporter fra arbeidet<sup>18</sup>.

## 5.5 Eventyrboka

---

KREM utga i 2011 boka *Eventyr fra virkeligheten* i samarbeid med Fagbokforlaget. Eventyrboka er en samling av eventyr/historier fra virkeligheten. Historier om store bevegelser og effektene av å gi mennesker tillit, anerkjennelse,

---

<sup>18</sup> [Avklaring,aktivitet og arbeid.Rapport Diakonhjemmet 2011](#)

[Rapport brukermedvirkning HUSK](#)

[Fra brukermedvirkning til partnerskap](#)

[Når brukere blir prosjektledere. HUSK](#)

[Godt tiltaksarbeid slik brukerne vil ha det. Sagene](#)

respekt og støtte i utviklingen av å skape sin egen vei tilbake til samfunnsnyttig og meningsfull aktivitet/arbeid. Boka kom i salg mars 2011<sup>19</sup>. Utgivelsen av Eventyrboka er en del av det holdningskapende arbeidet i KREM. Gjennom å la brukere av ulike tjenester få en stemme gjennom å fortelle sine historier om bevegelse, kommer ressursene og kompetansen til den enkelte i søkelyset, fremfor barrierer og nederlag.

## 5.6 Horten

---

KREM har deltatt i innsatsen Hortensia i Horten, der målet var å redusere barnefattigdom. Prosjektet ble støttet av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Hortensias hensikt var å bidra til å bekjempe fattigdom blant barn og unge i Horten kommune. I prosjektperioden ble det utviklet en tjenestemodell og praksismetode som ivaretar behovet for helhetlig, koordinert og brukerorientert bistand. I tillegg ble det iverksatt tiltak og aktiviteter som både ivaretar et foreldreperspektiv og et barne- og ungdomsperspektiv. Notater fra arbeidet i 2009 og 2010, og samlerapport fra hele prosjektperioden, kan lastes ned fra Telemarksforskings hjemmeside, se Gustavsen, Dalen m.fl. 2009, 2010 og 2012<sup>20</sup>.

## 5.7 Brukerstyrt medvirkning i Kvalifiseringsprogrammet (KVP)

---

Horten NAV søkte i 2009 om midler til å realisere et prosjekt kalt *Brukerrettet tilnærming til ungdomsgruppa i KVP*. Prosjektet var et samarbeid mellom NAV Horten og KREM. Prosjektet ble utviklet for å styrke ungdommenes stemme og å høre hva ungdommen selv drømmer om, hva de selv kan gjøre og hva de trenger hjelp til fra andre. Målet med prosessen var at ungdommene ved tilegnelse av teori, refleksjon og bevisstgjøring utforsker og utvikler ansvarlighet, myndiggjøring og selvstendighet på en måte som bidrar til å bevege seg nærmere arbeidsmarkedet.

---

<sup>19</sup> <http://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245011777>

<sup>20</sup> <http://www.telemarksforsking.no/start/main.asp?merket=1>

I tillegg var det et mål å oppnå økt handlingskompetanse på en slik måte at de kan medvirke positivt i egne endrings- og utviklingsprosesser. Prosessen ledet til produksjon av en alternativ CV både på papir og film. Prosessen ble avsluttet med en konferanse i Horten kino hvor deltakerne presenterte erfaringer. Det er også utviklet en egen Læringsrapport fra arbeidet og en filmpresentasjon<sup>21</sup>.

## 5.8 Fra fengsel til kvalifisering - Bastøy

---

KREM var en av aktørene i prosjektet *Fra fengsel til kvalifisering*, i samarbeid med NAV Horten, Bastøy fengsel og Kriminalomsorgen. Formålet med dette tre-årige prosjektet var å finne frem til gode modeller som sikrer innsatte kontinuitet, integrerte tjenesteforløp og tettere individuell oppfølging i overgangen fra fengsel til frihet. Prosjektet skulle bidra til at de ansvarlige og involverte instanser deltok i oppfølgingen i de ulike fasene de hver især er ansvarlige for i prosessen, og å prøve ut metoder for å gjøre innsatte som har rett på kvalifiseringsprogrammet motiverte til å benytte seg av programmet ved løslatelse. KREMs rolle i prosjektet var å involvere de innsatte ved Bastøy fengsel i prosjektet. KREM inviterte til dialog og medvirkning med fokus på å hente ut deres erfaringer og kompetanse. KREM opprettet en ressurs- og referansegruppe med 7 innsatte som alle meldte seg frivillig til dette arbeidet.

Våren 2010 gjennomførte KREM og Lyk-Z, som en del av det nasjonale prosjektet, en workshopprosess kalt Media, Identitet og Tilhørighet, med en gruppe innsatte på Bastøy fengsel. Denne workshopen er en alternativ metode for å oppnå bedre tilbakeføring etter endt soning. Alle deltagerne produserte en alternativ CV på papir og film. Prosjektet var en suksess, deltagerne beskrev bedret selvfølelse, redusert skam og større tro på egne ressurser og kompetanse.

---

<sup>21</sup> <http://www.krem-norge.no/>

## 5.9 Notodden

---

KREM har deltatt i «Ressursprosjekt knyttet til barnefattigdomsbekjempelse på Notodden». Øvrige prosjektaktører var NAV, Oppveksttjenesten, grunnskole, videregående opplæring, Røde Kors og pleie- og omsorgstjenesten i kommunen. Arbeidet har bestått i å utvikle samarbeidsrelasjoner med ulike deler av forvaltningen, komme i posisjon til ungdommen og i samarbeid designe ungdomssatsingen som skal følges opp. I tillegg så medvirket KREM i en pilotfase omhandlende utvikling av tverretattlig familieteam som arena for familiesaker og der brukermedvirkning skulle stå sentralt. Arbeidet ble fra 2011 videreført av Notodden kommune og NAV Notodden gjennom implementering i allerede eksisterende strukturer. Det foreligger intern rapport fra arbeidet.

## 5.10 Gjerdrum

---

KREM deltar i Barnefattigdomsprosjektet *Verdig Vei*. Fokus er på å utvikle ny praksismetode i tjenesteforvaltningen basert på koordinerende praksis, brukermedvirkning og barne- og familieperspektiv. Bruk av dialogseminarer med ansatte og brukere av tjenestene, læringslaboratorier på tvers av sektorer og utvikling av et lokalt næringslivsarbeid er fokusområder for KREMs deltagelse i prosjektet. Det foreligger intern rapport fra arbeidet pr oktober 2012.

## 5.11 Risør

---

I 2011 deltok KREM i en satsing i Risør kommune knyttet til barnefattigdomsprosjekt rettet mot barnefamilier og ungdom. KREM deltok i den innledende fasen av arbeidet med læringslaboratorium med ansatte og brukere. Fokus var på å utvikle ny praksismetode i tjenesteforvaltningen basert på koordinerende praksis, brukermedvirkning og barne- og familieperspektiv. Videre var det å utvikle nye tiltak i samarbeid med næringsliv basert på kjerneverdier i sosialt entreprenørskap. Sentralt i KREMs innsats var brukermedvirkning,

deltagelse og likeverdig samhandling. Risør kommune har selv videreutviklet sin satsing som pågår pr 2012<sup>22</sup>.

## 5.12 Drammen

---

I 2011 inngikk KREM i fagutvikling i NAV Drammen, gjennom Læringslaboratorier, Inspirasjonsdag og Dialogseminarer med brukere og ansatte. Bakgrunnen for dette samarbeidet var at NAV Drammen ønsket å utvikle nye verktøy for oppfølging av deltakere i Kvalifiseringsprogrammet. KREM fasiliterte og gjennomførte en rekke dialoger med brukere av programmet, de ansatte og felles møteplasser for å hente ut erfaringer, kompetanse og innspill til hva godt tiltaksarbeid kan være. KREM har også fungert som veileder for ansatte i enkeltsaker.

## 5.13 På vei til egen bolig

---

KREM har samarbeidet med Skien Diakonale Senter i tilknytning til prosjektet *På vei til egen bolig*. Husbanken, Skien kommune, NAV, Fylkesmannen, Høyskolen i Vestfold og Småhus Norge AS var andre viktige aktører i dette prosjektet. Prosjektet ble til dokumentarserien *Husdrømmen* og er vist både på NRK 1, NRK 2 og NRK 3 i løpet av 2009 og 2010<sup>23</sup>. Prosjektet er nærmere omtalt på Husbankens nettsider, samt i en evalueringsrapport fra Henærsenteret<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> <http://www.risor.kommune.no/Artikkel.aspx?AId=305&back=1&MIId1=126>

<sup>23</sup> <http://www.nrk.no/programmer/sider/husdroemmen/>

<sup>24</sup> <http://www.husbanken.no/~/-/media/Boligsosialt/Vedlegg/Sluttrapp%20Paa%20vei%20til%20egen%20bolig%20Skien.ashx>

## 5.14 Konferanser, seminarer og kurs

---

KREM holder foredrag over hele landet for ansatte i offentlig forvaltning og gjennom innspill i ulike konferanser. Temaer er sosialt entreprenørskap, sosial innovasjon, samarbeid på tvers, brukermedvirkning, boligsosialt arbeid, tverrfaglig samarbeid, samt arbeid og kvalifisering som viktige virkemidler i fattigdomsbekjempelse.

## 5.15 Læringslaboratorier

---

Det gjøres mye godt arbeid innen NAV og i kommuner. Som ledd i løpende fagutvikling, har KREM utviklet konseptet Læringslaboratorier. Aktørene representerer både kommunale etater, statlige etater på kommunalt nivå, målgruppen og evt. andre aktuelle. Læringslaboratorier *er* lagt opp etter rammene for et dagsseminar hvor ny praksismetode er hovedmålet. Hensikten er å øke kunnskapen om hva sosial innovasjon er og mulighetene som finnes lokalt for å fornye og kostnadseffektivisere velferdsstrukturene og metodene gjennom systematisk samhandling på tvers av fag. Læringslaboratorium er en møteplass mellom ulike fagfelt, hvor kunnskapsdeling, utvikling av felles forståelse og utvikling av gode, overførbare metoder og tilnærminger har hovedfokus.

## 5.16 Brobyggerstudiet

---

Brobyggerstudiet er en videreutvikling av Endringsmetodekursene og et samarbeid mellom KREM og Diakonhjemmet Høgskole. Første kull startet opp høsten 2010. Første kull avsluttet våren 2012, en stor andel av de uteksaminerte har gått videre til arbeid. Brobyggerstudiet gir kandidatene kunnskaper og en personlig basis for å bistå enkeltpersoner og organisasjoner med etablering og drift basert på samarbeid på tvers og med fokus på løsninger. Studiet er tverrfaglig og kan gjennomføres på deltid<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> <http://utdanning.no/utdanning/diakonhjemmet.no/bro>

Målgruppen for studiet er mennesker som vil bidra til å bedre samarbeidet mellom enkeltmennesker, forvaltning og næringsliv. Gjennom studiet skal studentene jobbe med ulike tema og utvikle både kunnskap og ferdigheter. Prosjektarbeid er et sentralt tema og prioritert arbeidsform gjennom hele studiet. Det samme gjelder kommunikasjon og personlig utvikling. I tillegg er juss, fysisk og psykisk helse, muntlig og skriftlig formidling, samarbeid, sorg og krise, konflikt, mekling og sosialt entreprenørskap sentrale emner i studiet. Studiet har som mål å bidra til ny kunnskap og kompetanse for utvikling av offentlig og frivillig sektor. Studiet vil utdanne kandidater som kan spille en konstruktiv og kreativ rolle som brobyggere i det praktiske arbeidet<sup>26</sup>.

## 5.17 Dialogseminarer

---

KREM har i flere år arbeidet med utviklingen av Dialogseminar som et verktøy for å videreutvikle tjenestemodellen i NAV med nye samarbeidsformer og målrettede tiltak. Dialogseminar er en arena hvor brukere og NAV-ansatte jobber sammen i likeverdig partnerskap. Hensikten er å bygge bro mellom brukere og NAV-ansattes kompetanse for å nå felles mål, samt skape gjensidig tillit til hverandres kompetanse og bygge en ny relasjon tuftet på anerkjennelse og likeverd. Dette er en praksismetode som fremmer myndiggjøring, ansvarlighet og selvstendiggjøring. Dette er empowerment-arbeid som gir effekter på begge sider av bordet. Med bakgrunn i erfaringer om at brukere og NAV-ansatte har felles mål og utfordringer, at brukerne er eksperter i eget liv og Nav-ansatte er profesjonelle hjelpere, er vårt mål å tydeliggjøre dette gjennom dialog. Det foreligger en rapport om dette utviklingsarbeidet<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup>

[http://www.diakonhjemmet.no/stiftelse/modules/module\\_123/proxy.asp?C=344&I=4777&D=2](http://www.diakonhjemmet.no/stiftelse/modules/module_123/proxy.asp?C=344&I=4777&D=2)

<sup>27</sup> [http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/refleksjonsdialog\\_rapp\\_ISBN\\_978-82-93207-01-6.pdf](http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/refleksjonsdialog_rapp_ISBN_978-82-93207-01-6.pdf)



## 5.18 Endringsmetodekurs

---

Endringsmetodekurs er et alternativt prosesskurs som gir avklaring for deltakelse i skole, aktivitet, NAVs kvalifiseringsprogram eller avklaring ifht hva som skal til for å bevege seg inn i arbeid. Kurset er lagt i andre rammer enn deltagerens hjemmemiljø. Endringsmetodekurset egner seg særskilt for målgrupper som står i fare for å falle ut av eller står utenfor skole/aktivitet eller arbeid, og/eller mennesker som befinner seg langt unna arbeidsmarkedet på tross av at de har deltatt på en rekke tiltak i regi av NAV. DIASOS har gjennomført en evaluering av arbeidet <sup>28</sup>.

KREM har utviklet workshopen *Skjulte Talenter* med ulike målgrupper som står utenfor skole og arbeidsliv. Gjennom en workshop og samarbeid med kommuner eller NAV blir ungdom og voksne satt i stand til å finne ut av hva de drømmer om, hvem de er, hva de kan, hva de vil lære mer av, og så lages CVer på papir og film. I prosessen knyttes dermed også nettverk til NAV, fylkeskommune, skole og/eller næringsliv. Workshopen er dialogbasert, er knyttet til ulike temaer, foregår i gruppe og legger til rette for sterk grad av medvirkning og medbestemmelse hva gjelder rammer, innhold og individuelle mål. Innholdet er rettet mot kartlegging av personlig kompetanse, bruk av narrativ metode for å skape bevegelse i eget liv, skrivetrening, trening på å formidle egne behov, kartlegge drømmer, talenter og ressurser, knytte nettverk basert på disse, produksjon av digital CV, produksjon av film. Ansatte deltar også i prosessen som ledd i fagutvikling.

---

<sup>28</sup> [http://www.diakonhjemmet.no/stream\\_file.asp?iEntityId=4148-](http://www.diakonhjemmet.no/stream_file.asp?iEntityId=4148-)

[http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/Avklaring\\_aktivitet\\_arbeid\\_Rapport2011.11\\_Diakonhjemmet\\_Høgskole.pdf](http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2011/06/Avklaring_aktivitet_arbeid_Rapport2011.11_Diakonhjemmet_Høgskole.pdf)

Prosessen er videreutviklet med initiativ fra og i samarbeid med Metamorfose og har nå også en virtuell match arena<sup>29</sup>.

## 5.19 Privat sektor

---

KREM erfarer i sitt arbeid med ulike grupper som står utenfor skole og arbeidsliv at nettverk til næringsliv og andre samfunnsarenaer er avgjørende for å nå målet om å komme i aktivitet og arbeid. Vi erfarer også at næringslivet er åpent for samarbeid når det er mening og sammenheng i kontakten som knyttes. KREM arbeider for å skape flere innganger til arbeid og ønsker arbeidslivet som treningsarenaer i veien tilbake til arbeid. KREM arbeider med å skape innhold i bedrifters samfunnsansvar. KREM har inngått flere avtaler med private bedrifter der samarbeidet knyttes til å inkludere og rekruttere flere som i dag står utenfor.

KREM fungerer i ulike prosjekter som broen mellom det lokale NAV kontoret, kommunen og lokale bedrifter. KREM henter ut bedriftenes erfaringer og innspill til samarbeid som åpner for flere innganger til arbeid for målgruppen. KREM fasiliterer møteplasser mellom kommune, NAV og næringsliv og brukere<sup>30</sup>.

## 5.20 Politisk verksted

---

Målet med politiske verksted er å sørge for at politikere (beslutningstakere) har samme kunnskap før vedtak fattes. I større saker og satsninger er det behov for dialog mellom fagfeltet og politikere for å ha en felles forståelse for lokale utfordringer, og gjennom dialog å se hvilke muligheter som finnes for å løse utfordringer. Politiske verksted skal styrke dialogen mellom fagansatte og lokale politikere. Dette for å sette politikere bedre i stand til å fatte beslutninger i tråd med erfaringer fra fagfeltet. Et politisk verksted skal også sørge for at politikere gis

---

<sup>29</sup> [www.skjultetalenter.com](http://www.skjultetalenter.com).

<sup>30</sup> <http://www.sb.no/nyheter/far-en-ny-sjanse-i-arbeidslivet-1.5394438>.

mulighet til å involveres i arbeidet med å finne innovative løsninger på kommunens utfordringer.

KREM fasiliterer politiske verksteder i kommuner der sosial innovasjonsarbeid er igangsatt.

## 5.21 NORSOMBRO

---

*Norsombro* prosjektet er et norsk-somalisk brobyggingsprosjekt, med mål om å forbedre miljøet blant ungdom med somalisk bakgrunn i Oslo. Leadership foundation har utviklet et mentorprogram, der KREM har hatt koordineringsansvar, for unge somaliere i Norge som danner grunnlag for å utvikle et nasjonalt mentorprogram der unge med barrierer på veien til utdanning og arbeid er målgruppen<sup>31</sup>.

## 5.22 Diversity Charter

---

KREM er partner i Diversity Charter. Diversity Charter er et dokument som signeres av virksomheter som forplikter seg til å jobbe målrettet med mangfold. Diversity Charter ble lansert i januar 2011, og skal være et konkret verktøy og hjelpemiddel for å oppnå et godt fungerende mangfold i arbeidslivet. Diversity Charter vil bistå bedrifter og organisasjoner i arbeidet med mangfold på strategisk nivå, sikre at bedrifter handler i tråd med norsk lovgivning, samt råd, veiledning og "best practices" på veien. For KREM er dette engasjementet et verktøy, for å dele erfaringer fra arbeidet med ulike grupper utenfor skole og arbeidsliv, med næringslivet. Å skape flere veier til arbeid gjennom samarbeid og dialog<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> <http://norsombro.no>

<sup>32</sup> <http://www.diversitycharter.no>

## 5.23 SE-Piloten

---

SE-Piloten er et praktisk opplæringsprogram i sosialt entreprenørskap med tema fattigdomsbekjempelse og sosial eksklusjon i Norge. Mother Courage har sammen med KREM og en gruppe sosiale entreprenører tatt initiativet til å utvikle et kursprogram og en møteplass i sosial forretningsdrift i Oslo. Med mål om at SE-Piloten skulle bidra til praktisk kunnskap og forståelse for feltet. Kurset foregikk gjennom kompetanseutvikling, case, bedriftsbesøk, erfaringsdeling, team- og nettverksbygging. Deltakernes egne ressurser og utvikling av sitt eget prosjekt sto i fokus. Dette arbeidet har avstedkommet en dialog mellom ulike parter på tvers av høyskole, næringsliv, forskning og entreprenører, som har resultert i utviklingen av et nytt studie, et etterutdanningsstudie i samfunnsentreprenørskap på høyskolenivå<sup>33</sup>.

## 5.24 Andre initiativer

---

KREM har også deltatt i arbeidet med å skape og fasilitere en plattform for sosial innovasjon i Oslo. I samarbeid med Thomas Berman og ulike aktører har arbeidet vært rettet mot å undersøke mulighetene for å få på plass et senter for sosial innovasjon organisert som et co-working konsept der aktører på tvers av sektorer arbeider sammen, jobber i prosjekt sammen og der ulike sosialinnovasjons aktiviteter synliggjøres.

---

<sup>33</sup> [www.mothercourage.no](http://www.mothercourage.no)

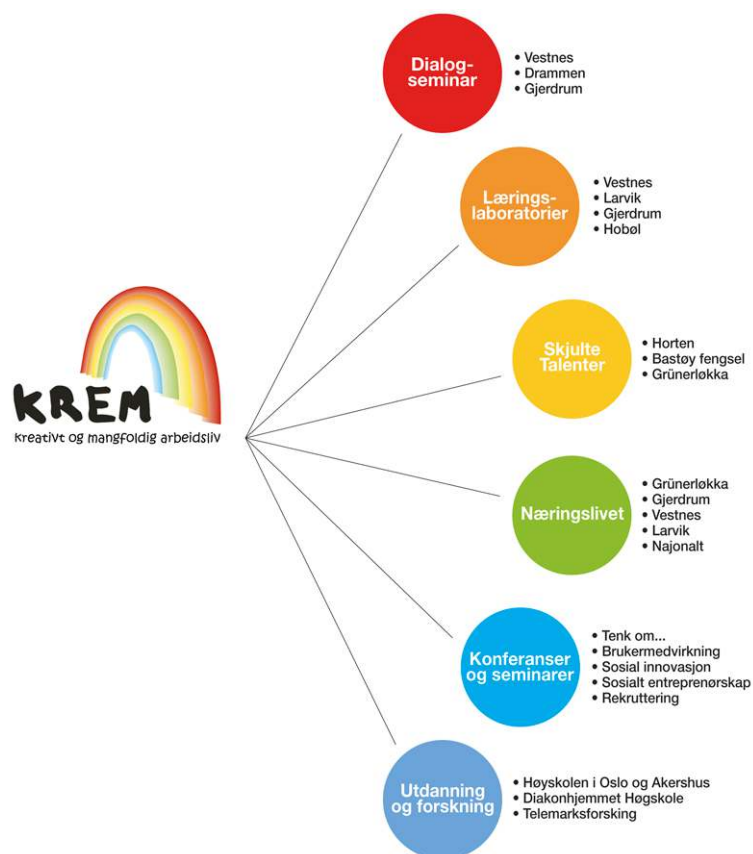
## 5.25 Oppsummering: KREM gjort – figuroversikt

---



**KREM: Fig. 1 - Brukermedvirkning**

Figuren over viser hvordan KREMs arbeid med brukermedvirkning gjennom f.eks endringsprosesser er omdreiningspunkt for samhandling på tvers av sektorer og utvikling av innhold i tjenestene.



KREM: Fig. – 2: Aktivitetsoversikt

Figuren over viser KREMs kjerne aktiviteter, områder og nedslagsfelt.

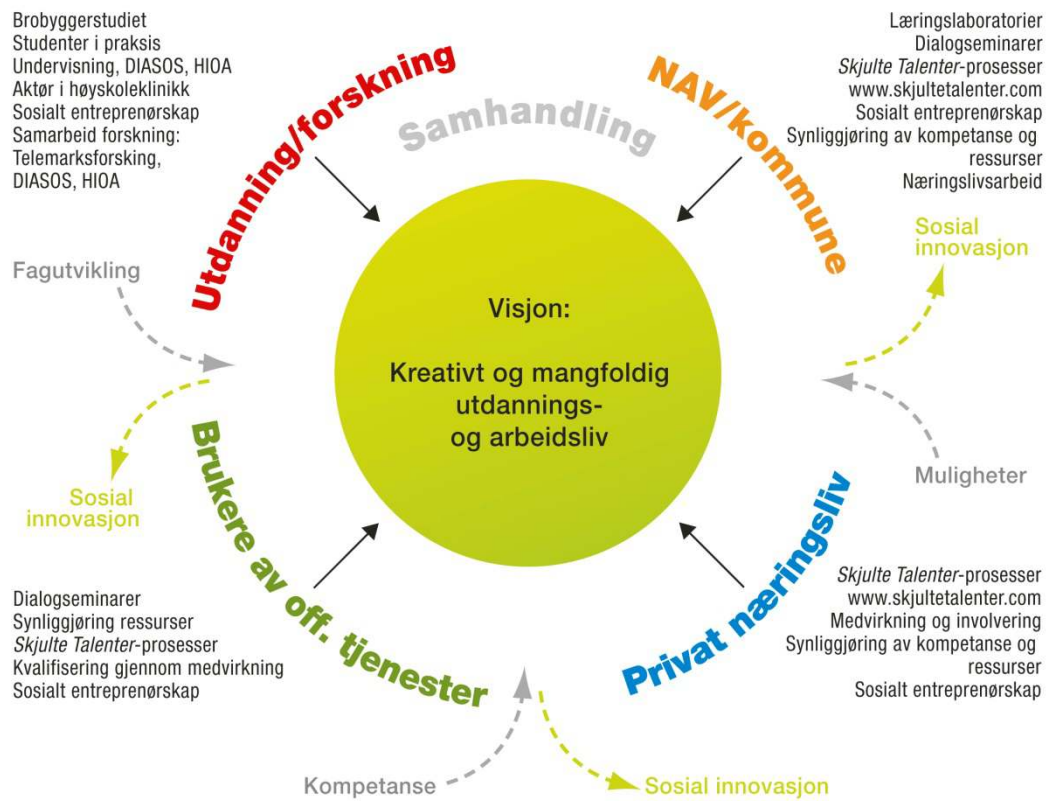


Fig. – 3: KREM: KREativt og Mangfoldig arbeids- og utdanningsliv

Et kreativt og mangfoldig arbeidsliv innenfor utdannings -og arbeidsliv fordrer samarbeid på tvers av sektorer, og at man innhenter kunnskap, erfaring og kompetanse fra de ulike aktørene.

## 6. KREM 2005 – 2011. LÆRT

I det følgende skal vi gå inn i de ulike områder KREM arbeider med å utvikle. Dette etterfølges av en gjennomgang av hvilke erfaringer KREM har gjort seg underveis. Disse erfaringene danner grunnlaget for de betraktninger vi gjør oss om KREMs virke og betydning.

### 6.1 Erfaringer som brobygger

---

KREMs ambisjon er å bidra til å utvikle en tjenestemodell og en praksismetode som legger grunnlaget for en ny praksis mellom forvaltning og bruker. Hensikten er at en slik praksismetode antas å øke sjansene for at folk/brukere blir selvhjulpne. Det er mye som tyder på at dagens praksis, ikke i tilstrekkelig grad legger forholdene til rette for vekst hos brukerne. Omfanget av personer som er i en situasjon der de mottar økonomisk bistand fra tjenesteforvaltningen, er et uttrykk for dette. Dette har vært, og er, et tema både for fag, politikk og forskning. NAV-reformen er et direkte uttrykk for dette.

### 6.2 Likeverdighet bruker/ansatt og brukermedvirkning

---

Med erfaringer på modellnivå menes aktiviteter som danner et mønster og/eller en overordnet struktur. Fra dette kan det utledes metoder for ny praksis og/eller tiltak. Et kjent teoretisk og metodisk grunnlag, som en rekke fagarbeidere i velferdsforvaltningen arbeider etter, er *empowerment*. Denne metoden er ofte forstått som myndiggjøring/bemyndigelse, der brukerens rett til innflytelse i egen sak står sentralt<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> [http://brage.bibsys.no/diakon/retrieve/2487/Slettebø\\_Brodkorb\\_Dalen.pdf](http://brage.bibsys.no/diakon/retrieve/2487/Slettebø_Brodkorb_Dalen.pdf)



Teorien/retningens opprinnelige idé var imidlertid egenkraftmobilisering. I dette ligger at den enkelte som opplever en utfordrende hverdag, både må få innsikt i mulige årsaker/forklaringer, samt mobilisere egne ressurser i utviklings- og endringsprosessen<sup>35</sup>.

Forskjellen i KREMs tilnærming og den tilnærming NAV og tjenesteforvaltningen generelt er orientert mot, kan se ut til å omhandle den grunnleggende forståelsen av brukermedvirkning. Hva betyr det i faktisk og praktisk handling?

Brukermedvirkning på system- og individnivå, er behandlet i en rekke arbeider (eks. Andreassen 2009, Jenssen 2009, Møller 2007, Møller 2005, Seim og Slettebø 2007). Likefullt erfarer utsatte brukergrupper å bli dårlig behandlet, de føler seg trakassert og respektløst behandlet (Underlid 2005).

KREM har selv erfart at det er svært vanskelig å komme i posisjon til tjenesteforvaltningen, å få til dialog eller godt samarbeid. Denne erfaringen deler de blant annet med de funn som SIMBA-innsatsen i Drammen kommune også fant (Gustavsen, van der Meij m.fl. 2012 ). Der påpekte deltagerne at det er en interessant observasjon at medforskerne (prosjektansatte) gjør de samme erfaringer som deltakerfamiliene (brukerne) har gjort. Dette kan betraktes som ”oppløftende” ved at det kan tolkes som at tjenesteforvaltningen ikke gjør forskjell på de ulike henvendelser og personer. Samtidig er det urovekkende ved at det kan se ut til at det er en form for grunnleggende trekk ved systemet. Det kan indikere at tjenesteforvaltningens byråkratiske rutiner og prosedyrer og praktiske tilnærming, er mer egnet til å trykke ned enn å løfte den som henvender seg. Dette fenomenet er blant annet behandlet i en undersøkelse av sosialhjelpen og fattigdom (Hansen 1998). Forfatteren drøfter om det er slik at sosialtjenesten gjennom sin praksis knyttet til den økonomiske sosialhjelpen som var undersøkelsesobjektet, er ment å ”fortelle” omverdenen hva folk ikke bør gjøre og hvilke situasjoner de bør unngå. Denne form for grensesettende mekanismer og institusjoner finner vi i alle samfunn. Fengsler og tilsvarende anstalter er det ytterste og mest uttalte uttrykk for dette. Vi stiller spørsmål ved om velferdsforvaltningens praksis generelt er ment å

---

<sup>35</sup> (<http://www.selvhjelp.no/filestore/Empowerment.pdf>)

være av en slik karakter at det ikke skal være «for enkelt» å være bruker av denne tjenesten. Kanskje er det en frykt for at om det blir for enkelt og «hyggelig» så kan det øke muligheten for at flere finner veien dit? Det er blant annet en rådende oppfatning i flere miljøer at «for rause» inntektssikringsordninger som er enkle å benytte, vil medføre at flere velger dette fremfor å være i arbeid<sup>36</sup>.

Velferdstjenester i skjæringspunktet mellom bistand og grensesetting, er et svært viktig perspektiv å drøfte når vi skal søke å forstå den praksis som utvikler seg i tjenesten.

I SIMBA (Gustavsen, van der Meij m.fl. 2010 og 2012) fant vi at medforskerne blant annet erfarte at enkelte brukere tilpasser hva de forteller til ulike instanser etter hva de tror denne instansen vil høre eller er opptatt av. En slik form for «rollespill» der hensikten er å vinne frem med sin sak, er godt kjent fra blant annet klassiske sosiologiske tekster (Goffmann 1992). Det kan også betraktes som legitimt idet en brukers kontakt med tjenesteforvaltningen i mange tilfeller nettopp kan se ut til å dreie seg om å dele (utlevere) sine erfaringer i den hensikt å oppnå et gode. Vel vitende om at det er forvaltningen som sitter med makt over godene, er det både legitimt og nødvendig at brukere benytter seg av ulike former for strategiske handlemåter i sin kontakt med forvaltningen. Tjenesteforvaltningens praksis er basert på den samme logikk: De må oppnå et resultat i forhold til brukeren, og gjør en strategisk analyse av mulighetene. Dette blir først et problem om bruker og forvaltning forstår bistandsbehovet forskjellig. Etter vårt syn påhviler det tjenesteforvaltningen et særskilt ansvar å påse at kontakten mellom bruker og forvaltning er så «sannferdig» som mulig. Dette fordrer en åpen, fordomsfri

---

<sup>36</sup> <http://www.dagsavisen.no/meninger/article405902.ece?pageNum=1&status=showall>

<http://www.ssb.no/forskning/artikler/2009/5/1243604881.9.html> se motsvar:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=544379>

[http://sokelys.origo.no/-/bulletin/show/336089\\_myter-om-trygd](http://sokelys.origo.no/-/bulletin/show/336089_myter-om-trygd)

tilnærming. Det er denne tilnærmingen KREM utforsker, der KREM er brobyggere. KREM ønsker å utvikle en ny, felles plattform der fag/forvaltning og brukere er på et felles, likeverdig nivå. KREMs erfaring er at vi gjennom denne form for fellesskap oppnår en forløsning som frigjør kapasitet hos begge parter. Derved blir også veien til arbeid og aktivitet for den enkelte bruker tydelig og konkret. Dette fordi bruker får troen på egen kapasitet gjennom at fag/forvaltning anerkjenner vedkommende helt og fullt. Fag/forvaltning på sin side blir mer åpne og kreative i sin tilnærming til både bruker og mulighetene i systemet. Samlet kan dette føre til en mer effektiv og brukerrettet velferdsforvaltning der veien til arbeid og aktivitet kortes ned.

KREMs modell omhandler derved både egenkraftmobilisering og myndiggjøring. KREM-modellen, som også er ment å være en praksismetode, innebærer i tillegg at vi må fokusere både på bruker og på tjenesteforvaltningens ansatte samtidig, da endring vanskelig kan skje om et ledd står stille (Gustavsen, Dalen m.fl. 2009, 2010, 2012). Derfor må det legges til rette for at både bruker og ansatt blir bemyndiget og myndiggjort, og at de anerkjenner hverandres kompetanse som likeverdig. Ved dette fremmes egenmobilisering hos bruker, men også hos ansatte. De ansatte besitter både fag-, real- og personlig kompetanse, som må få flyte fritt i møtet med bruker. Gjennom at den ansatte gis mulighet for egenmobilisering, vil det frigjøre både kapasitet og kreativitet. Antagelsen er at denne gjensidige egenmobiliseringen, og den myndiggjørende prosessen, medfører øket treffsikkerhet i forhold til tiltak/aktivitet. KREM har også erfart at når samtalen er ressursorientert og positivt vinklet, tar det langt kortere tid å bygge opp et tillitsforhold mellom samtalepartnerne (Gustavsen, Dalen m.fl. 2008, 2010, 2012). På denne måten økes også effektiviteten i tjenesteforvaltningen.

Filosofen og sosiologen Habermas' teori om «den frigjørende kommunikasjon» hviler på en idé om at alle talehandlinger har et innebygget *telos* (det greske ord for 'formål' eller 'mål') om å oppnå gjensidig forståelse, og at mennesket besitter den nødvendige, kommunikative kompetanse for å oppnå denne gjensidige forståelse. KREM etterstreber nettopp denne kommunikasjonsformen i møte mellom brukere og tjenesteforvaltere. Det er grunn til å tro at gjennom denne form for kommunikasjon oppnås at tjenesteforvaltningen og deres saksbehandlere inngår i et likeverdig partnerskap med brukere. Ved at det etableres denne type relasjoner

mellom forvaltning og bruker, oppstår nye, kreative og fordomsfrie rom, som legger grunnlag for konstruktive og handlingsrettede dialoger og aktiviteter fra begge parter. Partnerskap forstått som omforent forståelse av likeverdighet mellom samhandlende aktører, ser altså ut til å være en praksismodell som muliggjør faktisk selvhjulpenhet blant brukere, og derved øket mulighet for bedring av helse og velferd.

### 6.3 Erfaring som sosialentreprenør

---

En sosialentreprenør leverer tjenester, produkter og løsninger som det ofte ikke er etablert marked for. Gustavsen og Kobro (2012) fremholder at et grunnleggende kjennetegn ved sosialt entreprenørskap er det nyskapende og genuine i handlingene og aktivitetene. De påpeker at det er en rekke aktører på dagens marked som betegner seg som sosialentreprenører, som muligens ikke fyller disse kravene, men i stedet kan betraktes som sosiale virksomheter som har mål om å skape sosial verdi, men der nyskapning ikke er et krav. Markedet for sosialentreprenøren er samfunnet og de behov ulike målgrupper har, der det ikke foreligger tilfredsstillende løsninger. Fraværet av et etablert «marked» gir en rekke utfordringer i forhold til finansiering, inngang til kunder og samarbeidspartnere. Samtidig er det en spesifikk utfordring for sosiale entreprenører i Norge at det er lite handlingsrom i form av frie midler som disponeres av det enkelte NAV-kontor eller kommune til å kjøpe tjenester som ikke legges ut på anbud. I tillegg er det heller ikke en kultur som er etablert, ei heller stimulert, til å kjøpe tjenester av sosiale entreprenører.

For KREM har det aldri vært aktuelt å levere tjenester på anbud, da det fordrer at man leverer innhold som allerede er definert. Innholdet i KREMs prosjekter skapes i samarbeid med brukere, ansatte og bedrifter der målet alltid er aktiviteter som bidrar til å skape et kreativt og mangfoldig skole og arbeidsliv. Denne type prosesser legger grunnlag for nye, samskapte løsninger.

KREM og Hilde Dalen har erfart at det er til dels svært utfordrende å komme i posisjon til et etablert system og marked. For Hilde Dalen har det vært en lang, kostbar og strevsom prosess å starte KREM og å skape et marked for KREM som sikrer en bærekraftig virksomhet. Det kreves utholdenhet og kreativitet for å skape

det markedet som er nødvendig, for å nå de sosiale målene som er den underliggende drivkraften for en sosialentreprenør.

Siden 2010, har oppmerksomheten om sosialt entreprenørskap økt. Denne utviklingen har KREM vært sterkt delaktig i. Nettverk for sosialt entreprenørskap og Bitten Schei, har vært viktige pådrivere. KREM har gjennom egne Tenk om..-konferanser i Oslo og Larvik og en rekke foredrag og seminarer med ansatte i offentlig og privat sektor, arbeidet for å synliggjøre sosialt entreprenørskap siden 2009. For en nærmere gjennomgang av utviklingstrekk i Norge og Skandinavia, vises til Gustavsen og Kobro (2012).

KREMs ambisjon som sosial entreprenør har alltid vært systemendring. Således er det læringseffektene i de ulike prosjektene som er viktig. Innovatøren ser hele tiden etter nye måter å organisere tjenester på eller utvikle nye produkter. For KREM ligger den sosiale innovasjonen i å utvikle nye strukturer i tjenestene, som er basert på erfaringene, kompetansen og løsningene til brukerne, de ansatte og bedriftene. Prosjekter er et verktøy for å finne ut av de gode nye løsningene, og KREMs rolle er å oversette hva erfaringene i prosjektene kan ha av konsekvenser for hvordan tjenestene skal se ut, hvem som bør samarbeide med hvem og på hvilken måte. KREM fastholder at nøkkelen til innovasjon i offentlig sektor, og til nye samarbeidsformer mellom det private og offentlige, ligger hos brukeren. Det er selve «gullet» i velferdsstaten. For å komme dit, at vi kan hente ut og gjøre bruk av den verdifulle erfaringen, og de verdifulle løsningene som brukerne sitter med, må det samarbeid til. Det er den sosiale innovasjonen der skalering av ideer, holdninger og praksis i bredden som er målet for KREM. Skalering gjennom etablering av flere KREM-kontorer er ikke en målsetning.

Brukermedvirkning er en lovpålagt oppgave for det offentlige. For KREM er brukermedvirkning selve drivkraften i det sosialentreprenøriske arbeidet og i den sosiale innovasjonen. KREM har, i samarbeid med Hortensia (Gustavsen, Dalen m.fl. 2012), utviklet begrepet Radikal Brukermedvirkning som et kjernelement i sosial innovasjon. Hele KREMs virksomhet er basert på medvirkning, og KREM leverer brukermedvirkning på individ og systemnivå.

## 6.4 Erfaringer som partner i utviklingsprosesser i velferdsforvaltningen

---

### 6.4.1 Personlige erfaringer, skrevet av Hilde Dalen:

Dette avsnittet er en tekst som Hilde Dalen har skrevet, der hun beretter om sine erfaringer som partner i utviklingsprosesser. Hun skriver om sine erfaringer sett fra sitt ståsted og reflekterer over dette.

*«Modellen vi jobber etter går i korthet ut på å samhandle på tvers av fag og felt med mål om å endre uhensiktsmessige strukturer og samtidig utfordre den tradisjonelle inndelingen mellom det offentlige, det private og det sivile samfunn. Det mest virksomme er å få til dette i partnerskap med alle aktører.*

*I 2005 var det få som hadde hørt om sosialt entreprenørskap, og jeg opplevde at vi både ble omtalt og oppfattet som en konkurrent til NAV og Arbeidsmarkedsbedriftene. Flere gav uttrykk for at vi ble sett på som "klientens advokat" og med det ble et hår i suppa, og en ekstern aktør som så dem i kortene. Vi møtte mye skepsis, uvitenhet og manglende tillit. En holdning som er svært naturlig med tanke på at det krever både evne, vilje og mot for å få oss til å bevege oss utenfor boksene våre, og kanskje ennå mer for å snu opp ned på problemstillinger, utfordringer og strukturer. Motstanden fra omgivelsene var og er forståelig, sunn og likevel svært krevende. Det koster både økonomisk, faglig og følelsesmessig å stå i en slik motstand på en god måte. Samtidig har motstanden bidratt positivt. Den har lært oss mye og har gjort oss både tydeligere og sterke. KREM baserte seg på brukererfaringer i syntese med faglig kunnskap og ferdigheter. Det er ikke fritt for at vi som organisasjon de første årene ble behandlet på samme ovenfra og ned-måte, som mange brukere forteller om når de som enkeltmennesker møter forvaltningen. Men det handler om utholdenhet, evne til å forstå og kraft til å snu det kritiske til noe positivt. En leder i et lokalt Nav kontor uttalte at KREM bare var et luftslott og en døgnflue. For meg ble det til tittelen på visittkortet og en rolle; Luftslottsarkitekt og*

*Regnbuemaker. En tittel som har åpnet for muligheter og mange positive tilbakemeldinger.*

*I dag er mye av den offentlige retorikken endret. Brukermedvirkning er lovpålagt og det er etablert Brukerforum i de fleste av landets kommuner. Det finnes et Samarbeidsforum og et Kontaktutvalg som gjør det mulig for organisasjoner som KREM å kommunisere direkte med politisk ledelse. Språk og arenaer er i langt større grad etablert, nå handler det mer om å arbeide fram innhold som både gir kostnadsreduksjoner for staten og mening for enkeltpersoner så vel som offentlig ansatte og ansatte i næringsliv.*

*I tiden fra etablering har KREM vært åpne, naive, lærevillig og svært risikovillig. Vi har båret fram ideer, utviklet metoder, modeller og prosjekter av nyskapende karakter. I begynnelsen av et nytt prosjekt eller en ny prosess kan dette fortsatt bety møte med skepsis og manglede tillitt. Når prosjektene lykkes, har utfordringene i større grad vært knyttet til å få kreditt for kompetansen og innsatsen som er levert av KREM. Det offentlige vil gjerne «gjøre selv», og i neste omgang kan det hende at samarbeidspartnere driver videre uten oss. Målet vårt er at det skal skje, det er snarere «når» som er utfordringen i dette.*

*Vi har det siste året opplevd at Frivillig sektor har kastet seg på bølgen om sosialt entreprenørskap og at en liten organisasjon som KREM, uten forutsigbar sikkerhet, verken i økonomi eller i forhold til arbeidskraft, lett kommer til kort sammenlignet med de store, kjente frivillige aktørene. Erfaringer kan tyde på at det også i dette feltet eksisterer mye konkurransementalitet. En slags kamp om de knappe ressursene fremfor fokus på hvordan vi kan få til bedre og mer bærekraftig løsninger ved å ta i bruk erfaringer og kunnskap fra flere aktører.*

*Vi omtaler oss selv som samfunnsentreprenør eller sosialentreprenører, i betydningen entreprenører med samfunnsnyttig hensikter. Men sosialt entreprenørskap er et felt uten virkemidler. Et felt preget av få erfaringer*

og liten kunnskap. Et felt som i tillegg til disse utfordringene krever at vi våger å se med nye øyne på samfunnsutfordringer. Det krever at vi ikke bare ser og snakker, men at vi tar i mot utfordringen i praksis og slipper inn nye aktører, og at vi våger å utvikle ferdigheter knyttet til samarbeid, samhandling og partnerskap mellom aktører som i utgangspunktet er svært ulikt plassert med hensyn til makt, myndighet og økonomiske rammer.

KREM er en brobyggerorganisasjon, og rollen som brobygger er svært krevende. Vi må tåle å stå i uforutsigbarheten, være villig til å satse og samtidig risikere at vi mislykkes. Vi må være svært fleksible og lærevillig, og i tillegg er det nødvendig at vi setter oss inn i partnerens forforståelse og språk. Vi tror på likeverdighet og har derfor ingen ferdigproduserte løsninger: Vi samskaper metode og modeller lokalt, basert på de muligheter, den kunnskap og de aktører som finnes i ulike kommuner. KREM er igangsettere og istandsettere og målet vårt er at strukturene endres til det positive og at vi skal bli overflødig. I praksis betyr dette at vi er katalysatorer for endring. Endring er ofte noe vi ikke gjør «frivillig» - veldig mange mennesker venter til det oppstår krise og de er «tvunget» til å gjøre endringene. I praksis betyr dette at vi bruker mye tid innledningsvis på å avdekke muligheter og ressurser slik at vi har en felles base for det videre arbeidet. Det er liten tradisjon for eksperimentell aktivitet i det offentlig. I praksis kan dette bety at vi er ansvarlig når ting mislykkes og at andre aktører tar æren alene de gangene det lykkes. Det viser oss noe om behovet for anerkjennelse, og mangelen på det blant offentlig ansatte. Vi opplever oftere og oftere at et samarbeid med oss gir legitimitet til å prøve ut nye veier. En mulighet til å bruke ansattes samlede kompetanse inn i arbeidet



*med å skape mer målretta og kostnadseffektive løsninger. Ansatte gir ofte tilbakemelding om at arbeidet har vært både utfordrende, inspirerende og lærerikt og at det har gitt energi og økt tro på muligheter. Arbeidet kan dessuten representere reduserte kostnader og delt ansvar.*

*Det er i denne sammenheng viktig å understreke at KREM ikke arbeider for å lage løsninger utenfor det offentlig, men snarere søker å bidra til fagutvikling og kvalitetsutvikling av de offentlige tjenestene. Dette er for øvrig i tråd med den retningen innen sosialt entreprenørskap som Gustausen og Kobro anser som den mest bærekraftige i utviklingen av moderne velferdsstat (Gustausen og Kobro 2012).*

*I 2012 er det lettere å være innovatør. Det er satt av en liten post til dette feltet innenfor fattigdomsområdet og det oppleves som om det er litt større forståelse og litt mer politisk vilje til å lære av erfaringene. Den 12. november er det en samling i Stortinget med dette tema, og i flere byer i Skandinavia arrangeres konferanser, seminarer og workshops. Flere er opptatt av at samfunnsutviklingen synligjør behovet for flere og nye løsninger. Språklig er vi nå mer opptatt av ord som viser til slike endringer, og sosial innovasjon, samfunnsentreprenørskap, nyskapning og sosialt entreprenørskap og sosialentreprenører blir stadig mer vanlig. Samtidig påberoper flere og flere seg tittelen som endringsagenter og feltet utsettes for stadig større press.*

*For meg personlig er sosialt entreprenørskap et vindu, en mulighet til å ta i bruk og å muliggjøre bruk av ressurser som i dag befinner seg utenfor det ordinære arbeidsliv og utdanningssystemer, fremfor å bruke muskler inn i en konkurranse om keiserens nye klær. I høst står jeg på programmet til Høstkonferansen for Vekstbedriftene i Norge. Tema er; samarbeid på tvers fordi det er lurt - hvordan kan Vekstbedriftene og sosialentreprenørene sammen skape bærekraftige løsninger? Kanskje dette er første skrittet på*

*veien til samhandling med mål om innovasjon innenfor flere av de eksisterende strukturene.»*

## 6.4.2 Noen eksempler på erfaringer fra samarbeidspartnere

I forbindelse med rapportarbeidet, ønsket Hilde Dalen at enkelte av de aktørene KREM har samarbeidet med over tid, sa noe om sine erfaringer med dette. Informantene, en fra HIOA og en kommunal NAV-leder ved et NAV-kontor i Oslo, ble presentert for følgende: «Telemarksforskning har fulgt KREM over lengre tid og er nå i sluttfasen av ferdigstilling av rapporten. I den forbindelsen lurte jeg på om du kunne svare på spørsmålene under for på den måten og synliggjøre dine erfaringer fra samarbeidet med KREM som samfunnsentreprenør i HUSK. Spørsmålene og svarene blir liggende sammen med linken til nettsiden til HUSK på våre nettsider og i rapporten med link til nettsiden til HUSK. Interessen for samfunnsentreprenørskap vokser, og dette er en måte HUSK-arbeidet kan bli synlig på som kanskje kan inspirere både politisk og administrativ ledelse til å gjøre et videre arbeid i denne retningen mulig.» I det videre vises det til spørsmål som ble stillet og til svarene som ble gitt.

### **Informant ved HIOA:**

Spørsmål 1: Hvorfor er samfunnsinnovasjon viktig for stat og kommune?

*For å få fram nye ideer, og skape en arena for nye aktører, blant annet brukere av offentlige tjenester.*

Spørsmål 2: Hva lært du av samarbeidet med KREM og hva er gevinsten slik du ser det i HUSK sammenheng?

*I HUSK-prosjektet har KREM vært meget kreativt. Jeg har forsøkt å være åpen for ideene, og mange av ideene har vi prøvd ut. De nyskapende ideene i HUSK, særlig endringsmetodekursene, dialogseminarene og brobyggerstudiet, var det KREM som foreslo, og gjennomførte. Gevinstene er at vi har fått prøvd ut nye aktiviteter, og brukerne (av sosiale tjenester) har gjennom disse aktivitetene fått muligheter for å ta ansvar og gjennomføre aktivitetene.*

Spørsmål 3: Kan læringen overføres til andre områder, og i så fall hvilke?

*Dette er et uklart spørsmål, men jeg mener at denne læringen vil være viktig for alle offentlige sektorer, både sosialtjenesten/NAV og helse- og omsorgssektoren. Ja, også undervisningssektoren. I undervisning er det også ønskelig med samfunnsinnovasjon for å involvere nye aktører, og trekke studenter mer aktivt med i undervisningsopplegg.*

**Informant leder kommunedel NAV, i en bydel i Oslo<sup>37</sup>:**

Spørsmål 1:

*Samfunnsinnovasjon er viktig for at stat og kommune skal drive tjenesteutvikling - behov i befolkningen endres og vi må hele tiden være i forkant av endringene. For å få det til så må vi samarbeide og hente inspirasjon og ideer fra bl.a sosiale entreprenører som KREM.*

*Brukermøter hvor tjenestene våre diskuteres og vi får tilbakemeldinger på hva som virker og hva som må endres av det vi holder på med. Samfunnsinnovatører har kontaktnett i mange bransjer og bidrar til nye møteplasser og samarbeidsforum/prosjekt - tjenestene våre utvikles i samarbeid. Vi lærer og organisasjonen endres - tjenestene endres og fornyes - til det bedre for brukerne/befolkningen.*

Spørsmål 2:

*Vi lærte av samarbeidet med KREM: Jobbe med ungdom i gruppe, møte brukerne på andre måter - stor møter - høre ungdommenes erfaringer og behov. Gjennom å delta på kurset med egne ansatte fikk vi som kontor ny erfaring, kompetanse og vi fikk øve oss i praksis - lærte nye måter å jobbe på. Det å jobbe så nært med ungdommene i flere uker gir andre relasjoner og kjennskap/kunnskap om den enkelte ungdom og ungdommen i gruppa. Det har endret vår kunnskap om ungdom på Løkka, endret våre holdninger og ferdigheter. Vi jobber videre med å*

---

<sup>37</sup> Se også rapporten: «Muliggjøring av muligheter gjennom samarbeid på tvers» læringsrapport utarbeidet av KREM

*utvikle kontorets ungdomsavdeling -gjennom å ha flere ungdommer på praksisplass og vikariater i Nav sosial.*

*Gjennom næringslivsarbeidet KREM introduserte oss for - måten vi sammen startet å arbeide på for å få kontakter i næringslivet - har vi etablert en fast stilling som næringslivsordinator og laget en gruppe - næringslivsgruppe med deltakere fra alle avdelinger på Nav sosial. Vi har systematisk utviklet arbeidet videre og har i dag flere gode kontakter og avtaler i næringslivet. Dette har gitt resultater i form av at flere nå er i jobb.*

*Vi henvender oss på en helt annen måte til næringslivet - vi har laget oss vår egen modell. Tilbakemeldingene fra næringslivet og fra brukerne er positive. Nå er vi i den situasjonen at arbeidsgivere henvender seg til oss og ønsker samarbeid. Det vises også til vår modell når andre Nav kontor ønsker samarbeid med «våre» bedrifter.*

Spørsmål 3:

*Læringen kan overføres til andre områder - vi jobber nå med å utvikle en bo- og nærmiljøavdeling. Hovedfokus er å utnytte boligvirkemidler på en bedre og riktigere måte. Gjennom arbeidet med ungdommene har vi erfart at mange ikke har bolig, noen har bolig men ikke noe hjem. flere unge mangler erfaring/kunnskap i å bo. Vi har derfor startet et prosjekt - Fremtidshuset - vi ønsker å fortsette samarbeidet med Krem.*

*Vi ser at Krem som en brobyggerorganisasjon kommer inn og tilfører kunnskap og kontakter fra både brukere, organisasjoner og myndigheter - vi utvikler felles prosjekter og sitter igjen med ny kunnskap, erfaringer og kompetanse som igjen er med på å utvikle nye fokusområder.*

*Organisasjonen vår tåler i større grad raske endringer og det er en iver hos de ansatte til å jobbe mye mer med gruppetiltak innenfor alle avdelinger - det er ingen som lenger tenker at vi bare skal jobbe individuelt - vi har fått flere redskap. Det viktigste er at ansatte gjennom mye tettere kontakt med brukerne har endret holdninger og forståelse av hva vår jobb er.*

# 7. LURT: I partnerskap for sosial innovasjon

“Det blir som regel ikke no a det du ikke har tenkt.”

## 7.1 Velferdsstaten i går, i dag og i morgen

---

Flere trekk ved samfunnsutviklingen viser at velferdsstaten står overfor nye utfordringer. En aldrende befolkning og en stor del av arbeidsstyrken utenfor reelt arbeidsliv, er de mest tydelige problemområdene. Det fører til en rekke store utfordringer i forhold til inntektssikring, drift av helsesektoren, kapasitetsproblemer i omsorgssektoren, osv. Med økt etterspørsel etter tjenester og en aldrende befolkning blir også behovet for stadig økonomisk vekst mer synlig og akutt. Dette har blitt ekstra aktualisert med finanskrisen i 2008 med påfølgende finansiell uro. (Normann, Rønning og Nørgaard, 2009). I tillegg har det skjedd en endring i tradisjonelle familiemønstre som bidrar til at selve produksjonen av velferd i økende grad flytter seg fra privatsfæren og over i organiserte sektorer hvor forventningen til at «staten skal ordne opp» overskrider statens evner til «å ordne opp». Velferdssamfunnets gordiske knute er altså at færre skal gjøre mer for flere, bare billigere (Mandag Morgen, 2010).

Velferdsstaten er avhengig av en viss politisk konsensus og høy legitimitet i opinionen. Dette er kjernegrunnet for opprettholdelse av velferdsstaten. Det er påpekt at det kan være visse tegn som tyder på at denne legitimiteten er i ferd med å svekkes. På et mer overordnet plan representerer også selve nasjonalstatens rolle en utfordring for velferdsordningenes basis. Nasjonalstaten er den naturlige ivaretakeren av de fleste større velferdspolitiske ordningene, og nasjonalstatens rolle har endret seg mye i Europa de siste tiårene. Globalisering av økonomi, miljøutfordringer, kultur og politikk påvirker arbeidsmarkedet mellom nasjonene og innad i nasjonalstatene på en måte som skaper ytterligere velferdsutfordringer.

Økt fattigdom, ikke mindre fattigdom, kan og vil være et resultat av flere av disse faktorene enkeltvis, og en effekt av samspillet mellom dem.

Ser vi på utviklingen av velferdsstaten, så er den et resultat av et samspill mellom politikere, statsforvaltningen, fagbevegelsen og aktører i sivilsamfunnet; ideelle organisasjoner og enkeltpersoner. Imidlertid har det vært det sivile samfunn som gjennom hele den norske velferdspolitiske historien, har avdekket stadig nye behov i befolkningen, og som har etablert tiltak for å møte disse behovene, slik vi tidligere har vist. Dersom sivilsamfunnet ikke lenger genererer innovasjoner og arbeidsinnsats på velferdsområdet, vil problemene trolig eskalere.

Utfordringene som er omtalt ovenfor vil med andre ord skape både nye og større sosiale risikosoner som må håndteres både innenfor og utenfor den offentlige velferdsstatens rammer.

Ser vi på den nordiske velferdsstatsmodellen, så er den kjennetegnet av et administrativt system av makt- og autoritetsutøvelse som en regelbundet prosess fra toppen og nedover, etter tradisjon fra Max Webers beskrivelse av byråkratimodellen. Modellen har en rekke kjente svakheter. I produksjon og fordeling av sosiale omsorgsgoder befinner de ansatte som står nærmest brukerne, med deres utfordringer og problemer slik de kommer til syne i hverdagslivet, lengst ned i det hierarkiske forvaltningssystemet. I prinsippet er det minst rom for utøvelse av skjønn og improvisasjon, dess lengre ned i den hierarkiske strukturen man kommer. Velferdsstatens beslutninger om produksjon og fordeling av sosial omsorg tas i toppen av det hierarkiske maktbyråkratiet og ettersom de ansatte verken har eiendomsrett eller disposisjonsrett over produksjonsmidlene eller omsorgsressursene, utelukkes de fra å være delaktige i innovative og entreprenørielle handlinger på det lokale nivået (Sandal, 2007). Velferdsstaten har til en viss grad løst denne situasjonen ved å benytte frivillighet og deltakelse fra ideelle foretak i produksjonen av omsorgsgoder (Country Fiche, 2007; s. 2):

In Norway, there is a strong tradition of social entrepreneurial initiatives, to a large extent based on voluntary work, social and religious commitment. It is rather time- than money-based: people donate their time and their engagement rather than money. (--) social enterprises and the social enterprise sector are unlikely to match with most common definitions, but represent a "Norwegian model" combining national tradition, voluntary work and social engagement. (--)

There are indications that the social enterprise sector in Norway is changing to a more for profit entrepreneurial nature.

KREM, både brobyggeren KREM og sosialentreprenøren KREM, arbeider både innenfor og utenfor, og aller helst i samspill mellom disse elementene.

Hva er det så som er lurt i det videre arbeidet med bearbeiding, utvikling og nyutvikling av velferdsstaten? Det siste året har det vært en rekke faglige og politiske debatter knyttet til velferdsstatens fremtid. Vi mener å se en dreining fra fokus på profesjonsutøvelse og sosialpsykologiske faktorer i forholdet mellom strukturelle og individuelle dimensjoner. I dette kan det også ligge en fornyet debatt om samfunnsutviklingen i lys av gamle begreper som klasse og reproduksjon, som var tydeligere i både fag- og samfunnsdebatt på 60- og 70-tallet. Vårt spørsmål til denne nye samfunnsdialogen, er følgende: *Kan vi se for oss en tredje vei, der marked og kapital inngår i et partnerskap for velferdsutvikling sammen med brukere, offentlig forvaltning og fag?*

I det videre skal vi se nøyere på dette, der vi fokuserer på hva som er lurt i lys av de erfaringer KREMs arbeid viser.

## 7.2 Sosial innovasjon og sosialt entreprenørskap

---

### 7.2.1 Perspektiver bakover

Vi er vant til å tenke om det norske samfunnet som delt i tre sektorer; markedet, offentlig sektor og «tredjesektor». Mens arbeidet med sosiale forhold har vært forbeholdt offentlig sektor og deler av frivillig sektor, har den økonomiske verdiskapingen i hovedsak vært næringslivets ansvar (etter Gustavsen og Kobro 2012). Men i dag er rammene for denne sektorinndelingen endret, og det har vært en generell trend siden 1980 å sette ut offentlige driftsoppgaver til private virksomheter i forsøk på å modernisere og effektivisere offentlig sektor. Inspirasjonen var vel først Thatcher, og senere har OECD vært pådriver i denne prosessen. Også i Norge har vi sett en utvikling der det klare skillet mellom stat, marked og frivillig arbeid er mindre tydelig. Med stykkprisfinansiering, private klinikker, outsourcing av helsetjenester og sykepleiere på leasingkontrakt, passer

ikke det tradisjonelle bildet med en tredelt inndeling av samfunnet lenger. Organisasjonsprinsippene fra industrisamfunnet brytes i praksis opp, men så henger våre mentale modeller av samfunnet ofte litt igjen etter praksisfeltet (Ibid.).

Ulike tider krever ulike løsninger for produksjon, finansiering og distribusjon av sosial omsorg. Både behovet og mulighetene for private initiativtakere i den sosiale sektor er blitt synlig for mange. Noen av de nye private initiativene handler om genuin interesse for å gjøre en forskjell som å skape bedre tjenester, andre handler om å gjøre profitt i et voksende marked. Vi må greie å skille mellom ulike former for private tjenester i det relativt nye bildet som avtegner seg. Overgangen til tjenestesamfunnet åpner for nye løsninger også fra personer som ikke først og fremst har sin utdannelse og tankemønster fra tradisjonell offentlig sosialomsorg. Derfor bryter deres initiativer ofte med en streng definisjon av sosialt arbeid (Gustavsen og Kobro, 2012).

Sosiale entreprenører har opp gjennom tidene bygd institusjoner i samfunnet som vi nå tar for gitt. Allerede i 1896 tok Fredrikke Marie Qvam initiativ til å starte Norske Kvinners Sanitetsforening for å bedre forholdene når det gjaldt sanitetsutstyr og helsemateriell i hæren. Gjennom den første tiden la organisasjonen grunnlaget for flere institusjoner som staten i dag har ansvaret for, som for eksempel sykepleierutdanning og helsestasjoner. Gjenreisningsperioden etter andre verdenskrig har mange eksempler på slikt samfunnsmessig entreprenørskap, for eksempel Norske Boligbyggelags Landsforbund (NBBL) som i 1946 ble etablert som en interesseorganisasjon for norske boligbyggelag for å fremme en sosial boligpolitikk. I dag forvalter de rundt 9 100 boligselskap med 400.000 boliger over hele landet.

Selv om fenomenet sosialt entreprenørskap ikke er nytt, er det omgitt av fornyet faglig og politisk interesse. Dels er dette uttrykk for en erkjennelse av at innovasjoner på det velferdspolitiske området ofte kan trenge en mer bevisst tenkning om den organisatoriske utformingen av nye tiltak, for på den måten å overkomme noen av de problemer som frivillige, mer demokratiske og medlemsbaserte organisasjoner kan stri med. Dels er ideen også drevet fram ved private donasjoner og et ønske fra bedrifter og næringsledere om å bidra til sosial verdiskapning. I tillegg til de sosiale entreprenørene selv, er det en rekke andre grupperinger som arbeider for sosial forandring ved hjelp av profesjonalitet,



kompetanse og konkurransekraft, og kombinerer finansiell støtte med kompetansetilførsel innenfor strategi, prosjektstyring, ledelses- og organisasjonsutvikling. Ikke sjelden står internasjonale organisasjoner bak. De aller fleste anerkjente universiteter tilbyr utdanning i sosialt entreprenørskap, og det siste tiåret har forskningen på temaet vært i rask utvikling (Hulgård og Andersen, 2009, Gustavsen og Kobro, 2012).

### 7.2.2 Perspektiver fremover

Det er både ulike definisjoner og ulike «skoler» innenfor studier og utøvelse av sosialt entreprenørskap. I en artikkel fra 2010, identifiserer Hoogendoorn, Pennings & Thurik (2010) fire dominerende «skoler» innenfor feltet som henter inspirasjon i henholdsvis en europeisk og en amerikansk tradisjon. I deler av den amerikanske forskningen (The Innovation School of Thought) defineres sosiale entreprenører som individuelle personer som på nye og innovative måter takler sosiale problemer og imøtekommer sosiale behov. Det legges her spesielt vekt på den sosiale entreprenørs innovative egenskaper, mens det eksempelvis ikke legges stor betydning på om et spesifikt tiltak er profittdrevet eller ei. I andre deler av den amerikanske forskningen (The Social Enterprise School of Thought) anvendes begrepet sosiale entreprenører hovedsakelig på organisasjoner (eksempelvis NGO'er) som driver sosialt entreprenørskap for å generere en inntekt som kan hjelpe organisasjonen til å realisere et allerede eksisterende sosialt eller velgjørende formål. Det fokuseres her utelukkende på organisasjoner som ikke er profittdrevne, og på entreprenørskapsaktivitet som hovedsakelig er motivert av et ønske om å bli mindre avhengig av offentlig støtte eller privat donorstøtte (Gustavsen og Kobro, 2012).

I den europeiske forskningen (The Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES) Research Network og «The UK approach») er det i større grad konsensus om å fokusere på foretak/bedrifter som utgangspunkt for sosialt entreprenørskap. EMES, som undersøker fremkomsten av sosialt entreprenørskap i EU, arbeider ut fra en idealtipe av sosiale entreprenører som ligger tett opp mot ideen om kooperativer og andre fellesskapsbaserte bedrifter. Ifølge denne definisjonen karakteriseres sosialt entreprenørskap av å være fokusert på å skape verdi for fellesskapet, å være deltakende av natur, samt av at beslutningsdyktighet ikke

måles etter graden av kapitalt eierskap. I «The UK approach» oppfattes sosiale entreprenører typisk som bedrifter i en mer klassisk forstand. Disse skiller seg fra konvensjonelle forretningsdrivende entreprenører ved primært å ha sosiale målsetninger, og ved at eventuelle overskudd i prinsippet reinvesteres med disse målsetninger i tankene – enten i bedriften, eller i samfunnet (Ibid.).

I nordisk kontekst har tenketanken Mandag Morgen i to analyser av sosialt entreprenørskap i henholdsvis Danmark og Norge, identifisert 4 overordnede typer av sosiale entreprenører. Forretningsbaserte aktivister som er entreprenører som bidrar til en felles sak (kultur, miljø, utvikling) ved å selge produkter eller tjenester. Sosiale forretningsfolk som er bedrifter som driver forretning med det formål å hjelpe utsatte grupper. Innovative foreninger som er profesjonelle folkeorganisasjoner som tar nye metoder i bruk for å møte sosiale behov, og entreprenørende sosialarbeidere som løser spesifikke sosiale behov på nye måter. Finansiering er basert på enten offentlig eller privat støtte, eller gjennom fond.

OECD skriver i rapporten «Changig Boundaries of Social Enterprises» at sosiale entreprenører utgjør ett av de mest interessante innovasjonsfeltene i vestlig økonomi, men at mangelen på offentlig kunnskap, politikk og tilrettelegging, er et viktig hinder mot at dette foreløpige umodne fagfeltet kan vokse.

Våren 2012 ble *Stemmer fra Grasrota* Handlingsplanen for sosialt entreprenørskap og innovasjon publisert<sup>38</sup>. Handlingsplanen har blitt realisert gjennom et omfattende nettverksarbeid og involvering av sosiale entreprenører i Norge. Rådene for politikkkutforming er klare, tilrettelegging og kunnskap må skapes i samarbeid med de som har erfaringene og kunnskapen i felt, og ikke gjennom allerede etablerte aktører.

Sosiale entreprenører ser altså ut til å dele noen underliggende kjerneverdier, uavhengig av om de arbeider med fornybar energi, mikrofinans, matforsyningsprogrammer, helse, utdanning eller innenfor andre områder. Disse verdier handler om at ethvert menneske har kapasitet til å medvirke på en

---

<sup>38</sup> [http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2012/04/handlingsplan\\_SE\\_innovasjon3.pdf](http://www.krem-norge.no/wp-content/uploads/2012/04/handlingsplan_SE_innovasjon3.pdf)

meningsfull måte til økonomisk og sosial utvikling. Sosiale entreprenører bryter fastlagte mønstre og vaner. De utfordrer ofte den måten ting tradisjonelt har blitt gjort på. Sosialt entreprenørskap forener derved tradisjonell entreprenørskap med sosiale målsettinger. Telemarksforskning trekker, slik vi viste, et skille mellom sosialt entreprenørskap og sosiale virksomheter (Gustavsen og Kobro 2012). Når vi ser på KREMs virksomhet, bærer den sterkt preg av innovasjon. Det er de nye løsningene, utviklet sammen med brukere, fag, forskning og næringsliv, som er KREMs kjernevirksomhet.

I Eva Sørensens<sup>39</sup> arbeid med innovasjon i offentlig sektor trekkes nettopp samarbeid mellom de ulike aktørene frem som drivkraften for innovasjon. Den er ikke å finne hos enkeltindividet/helten, men i kraften som ligger i mellom de ulike aktørene; politikere, eksperter, ansatte, brukere og private aktører, også samarbeid mellom ulike nivåer trekkes frem som viktig. Innovasjonslederrollene kan komme fra forskjellige aktører, igangsetteren, fasilitatoren eller katalysatoren.

I det videre skal vi se nærmere på dette.

### 7.3 KREM som sosialentreprenør og sosial innovatør

---

Sosialt entreprenørskap er konkrete handlinger og aktiviteter. Når disse handlingene og aktivitetene samlet er rettet mot utvikling av nye praksismetoder, nye samarbeidsformer og /eller strukturelle endringer, er vi over i det vi vil betegne som sosial innovasjon. Sosialt entreprenørskap er slik sett et sentralt verktøy i arbeidet med sosial innovasjon. Sosiale selskaper og sosial innovasjon kan bidra til inkluderende og bærekraftig vekst, mener Europakommisjonen som har lagt fram en handlingsplan for å bedre tilgangen på finansiering og øke synligheten av arbeidet med sosial innovasjon i Europa. Handlingsplanen følges opp av et fond på 700 millioner kroner. Planen inneholder tiltak for hvordan EU kan bidra til å støtte utviklingen av sosiale virksomheter, definert som virksomheter der det sosiale eller samfunnsmessige målet er årsaken til kommersiell aktivitet, der det er et høyt nivå av sosial innovasjon og der utbytte i all hovedsak reinvesteres i virksomheten.

---

<sup>39</sup> Eva Sørensens, Jacob Torfing, Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sector. Djøf forlag.

Innovasjon gjennom samspill er et hovedmotiv også i den etter hvert rike litteraturen omkring brukerdrevet innovasjon. Gjennom å ta kunder (i markedsmessig tenkning) eller brukere (i velferdspolitisk kontekst) inn som ressurser – eller endog produsenter – av de tjenestene som de i neste omgang skal bruke, skapes det kvaliteter i produksjonen og i produktet som ellers ikke ville ha vært mulig. (Putnam, Feldstein & Cohen 2003, Hoholm og Huse 2008).

Vi har vist at KREMs aktiviteter og handlinger, er rettet mot prosesser som skal bidra til å utvikle nye løsninger på sosiale utfordringer. Vi har også vist at KREM er genuint opptatt av å løse sosiale utfordringer på nye måter, og har også konkret initiert og utviklet nye arenaer og fremgangsmåter. KREM er grunnleggende opptatt av at offentlig så vel som det frie markedet ikke må reprodusere strukturer som holder folk utenfor arbeidslivet. I stedet må vi i fellesskap søke å finne nye løsninger. Underveis kan det være at vi ikke ser alt, at vi til og med må gå noen omveier som kan oppleves som krevende for aktørene som deltar. I Silicon Valley, USA's største og mest betydningsfulle «hub» for innovasjon og oppstart av bedrifter, verdsettes erfaringer med feiling så mye, at det legges betydelige ressurser inn i å dele erfaringer og synliggjøre hva, hvordan og hvorfor det gikk galt. Feiling sees på som en helt sentral og avgjørende prosess i innovasjon og verdiskapning. Denne holdningen til feil, og feilslåtte strategier og forsøk, er vanskelig å gjenfinne i det norske samfunnet, og kanskje spesielt innenfor offentlig sektor. I KREM, og i flere av KREMs prosjekter, gjøres det feil, og erfaringene knyttet til disse, er verdifulle i videreutvikling av KREM, og i utvikling av nye prosjekter og samarbeidskonstellasjoner.

## 7.4 Lurt – en oppsummering

---

Telemarksforskning (Gustavsen og Kobro 2012) viser til at det ikke er likegyldig hvordan vi forholder oss til samspill mellom private initiativer som sosialentreprenører i sitt vesen er, og offentlig velferdssektor. Ett scenario på dette området kan være at fremveksten av sosialt entreprenørskap innenfor gitte velferdsområdet kan bidra til å undergrave velferdsstaten, slik vi kjenner den, innenfra. Dette kan skje dersom mange av de oppgaver vi i dag kjenner som et «offentlig ansvar» blir lagt ut til eksterne aktører i det godes hensikt. Det vil da kunne tenkes at den kunnskap og kompetanse som over mange år har vært bygget

opp i offentlig forvaltning, bygges ned og, over tid, forsvinner. Dette kan i verste fall medføre at offentlig forvaltning mister evnen til å løse det som vi i dag anser som kjerneoppgaver for en velferdsstat. Om eksterne aktører med mindre robusthet, og med fare for å forsvinne fra feltet, blir satt til å løse mange av de oppgavene vi betrakter som kjerneoppgaver i en velferdsstat, vil dette da kunne forsterke de uløste problemene i velferdssamfunnet. Et motargument til dette er en ivaretagelse av at sosialt entreprenørskap ikke får «ta over», men at de får være et supplement, en pioner som viser nye veier (innovatør) og om nødvendig et korrektiv, til de tjenester og den politikk som føres innenfor rammen av en offentlig velferdsstat.

Gustavsen og Kobro (2012) viser så hen til en tredje vei, som er modellen hvor sosialentreprenøren går inn som brobygger («grenseløper») mellom brukere, offentlig forvaltning og arbeidsliv/næringsliv. Denne formen for sosialentreprenørskap er opptatt av å *sam-utvikle* løsninger, og at disse nye løsningene kan eies eller drives i fellesskap, eller, på fellesskapets vegne, drives av den aktøren som har best forutsetninger for å ta et langvarig kvalitativt godt ansvar for området.

I følge Gustavsen og Kobro (2012) er antagelig KREM en av de få sosialentreprenørene i Norge i dag som viser det vi så langt kan betegne som «den tredje vei», gjennom sin brobyggerplattform. Dette er også nærmere omtalt i Gustavsen, Dalen, Meyer og Haug (2012). KREM har i to konkrete kommuneprosjekter blant annet pekt på betydningen av intraprenørene. Disse er ansatte i offentlig forvaltning som har gründerevne og vilje. Disse intraprenørene kan være med å vise ny vei, fremme og utvikle nye løsninger etc. I England ser vi nye tydelige spor av dette. Der er en ny trend under utvikling av såkalte «mutuals». Dette er selvstendige selskaper som formes av en knoppskyting fra offentlig sektor, en slags outsourcing som ofte skapes av at medarbeidere fra en offentlig tjeneste- eller forvaltningsenhet «tar med seg» tjenestene over i en ny virksomhet. «A public service mutual is an organisation which has left the public sector (also known as ‘spinning out’) but continues to deliver public services. Mutuals are organisations in which employee control plays a significant role in their operation.”

KREMs brobyggeraktivitet er ikke rettet mot å ta over det offentliges ansvar. Tvert om er det en ambisjon å bidra til å medutvikle en praksis i offentlig forvaltning

som i langt større grad makter å bidra til at brukere blir selvstendige gjennom lønnet arbeid. KREMs arbeid er derved rettet mot å utvikle nye løsninger innenfor rammen av å beholde det beste av den velferdsstat vi kjenner, men der fornying er nødvendig for å opprettholde denne plattformen. Denne form for innovasjon er den sosiale innovasjon som ikke bryter ned den viktige samfunnsplattformen vi i dag kjenner som en av verdens beste velferdsstater og velferdssamfunn. Tvert om er hensikten å bidra til å videreutvikle denne og gjøre den mer treffsikker og mindre ressurskrevende. Det er denne form for sosiale innovasjon vi etter vår vurdering bør etterstrebe i den videre utvikling av et mangfoldig og inkluderende samfunn.

## 7.5 Avrunding

---

Utviklings samarbeidet mellom KREM og Telemarksforskning har bidratt til at KREMs arbeid har blitt løpende registrert, bearbeidet og drøftet. I sin tur legger dette grunnlag for forskningsbasert praksisutvikling og praksisbasert forskningsutvikling. I en slik gjensidig prosess er også forskningen utfordret, både metodisk, etisk, faglig og personlig, nettopp de samme prosesser som både bruker og tjenesteforvaltere står i. Dette «skjebnefellesskapet», når det erkjennes, legger grunnlag for en åpen og fordomsfri kommunikasjon, selve grunnlaget for en omforent og god utvikling der sannsynligheten for å nå målene er høy.

Norges Forskningsråd har nå, gjennom sin satsing på PraksisVEL<sup>40</sup>, valgt å se mer på denne form for utviklingsfellesskap. Her fremkommer det at for å styrke kvaliteten i tjenestene er det nødvendig å skape bedre sammenheng mellom forskning, utdanning, praksis og brukerne av de ulike tjenestene.

I denne rapporten har vi vist mer om hvordan det kan gjennomføres.

---

<sup>40</sup> <http://www.forskningsradet.no/no/Utlysning/PraksisVEL/1253978432287?lang=no>

# Referanser

Andreassen, Alm Tone (2009). Brukermedvirkning i NAV: Når velferdsforvaltningen og brukerorganisasjonene skal jobbe sammen. Gyldendal akademisk.

Bisballe, Lise, Esben Hulgård, Lars René Petersen (2008). Uddannelse til social entrepreneurship. CSE Publications 03:2008.

Gustavsen, Karin, Lars Kobro (2012). Sosialt entreprenørskap som ledd i innsatsen mot fattigdom. TF-rapport 305. Telemarksforsking.

Gustavsen, Karin (2011). Sosiale ulikheter i oppvekst – en humanitær utfordring. TF-rapport 283. Telemarksforsking

Gustavsen, Karin, Hilde Dalen, Siri Myhre-Haug, Sissel Kruuse Meyer (2009). Hortensia. Notat fra arbeidet med å bekjempe barnefattigdom i Horten kommune, 2008. TF-notat 6-2009. Telemarksforsking

Gustavsen, Karin, Hilde Dalen, Filip Gundersen, Sissel Kruuse Meyer, Siri Myhre (2010). Hortensia – bekjempelse av barnefattigdom i Horten kommune. Telemarksforsking Notat - 2010

Gustavsen, Karin, Hilde Dalen, Siri Myhre-Haug, Sissel Kruuse Meyer (2012). Hortensia. Fra levekårsprosjekt til sosial innovasjon: I partnerskap for fattigdomsbekjempelse. Lærings- og resultatrapport fra arbeidet med å bekjempe barnefattigdom i Horten kommune, 2008–2011. TF-Rapport 299. Telemarksforsking.

Gustavsen, Karin, Heidi Braathen, Heidi Nilsen Jøndahl (2010). SIMBA. Notat fra pilotstudiet i arbeidet med å bekjempe fattigdom blant barn og unge Drammen kommune. TF-notat nr. 18/2010. Telemarksforsking

Gustavsen, Karin, Ranveig van der Meij, Heidi Braathen, Heidi Nilsen Jøndahl (2012). SIMBA - sammen i innsatsen mot barnefattigdom i Drammen kommune. Praksisutvikling i utforskende partnerskap 2009-11. TF-rapport 302/2012.

Hoogendoorn, Brigitte, Enrico Pennings Enrico, Roy Thurik Roy (2010). What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research. Erasmus University Rotterdam (EUR) - Centre for Advanced Small Business Economics (CASBEC); January 2010. ERIM Report Series.

Hulgård, Lars, Linda Lundegaard Andersen (2009). Socialt entreprenørskab i tal og tale – Danmark anno 2009. I Andersen, L. L., Bager T. og Hulgård L. (Eds.). Socialt Entreprenørskab – GEM-antologi 2009, s. 95–104. Syddansk Universitetsforlag, Odense

Hulgård, Lars (2010). Discourses of social entrepreneurship – variations of the same theme? Lars HULGÅRD. Director RUC-Innovation and Centre for Social Entrepreneurship Roskilde University, Denmark WP no. 10/01 © EMES European Research Network 2010.

Jensen, Anne Grete (2009). Brukermedvirkning i sosialtjenesten, en studie av sosialarbeidernes perspektiv. Doktoravhandling for graden philosophiae doctor Trondheim, 2009 Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Lundegaard Andersen, Linda og Lars Hulgård Lars (upublisert, 2012). Socialt entreprenørskab - velfærdsafvikling eller arenaer for solidaritet? Center for Socialt Entreprenørskab Roskilde Universitet. Dansk Sociologi: Tema social innovation

Lundegaard Andersen, Linda, Torben Bager, Lars Hulgård (red.) (2009). Socialt entreprenørskab. En antologi. Roskilde.

Møller, Geir (2006). Evaluering av samordningsforsøket. TF-Rapport 231. Telemarksforsking.

Møller, Geir (2005). Brukerundersøkelse ved Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten i Bydel Frogner og Bydel St. Hanshaugen. Arbeidsrapport 22 – 2005. Telemarksforsking.

Normann, Tor Morten, Elisabeth Rønning, Elisabeth Nørgaard (2009). Utfordringer for den nordiske velferdsstaten - sammenlignbare indikatorer. Nordisk Socialstatistisk Komité (NOSOSKO) 2009.



Sandal, Jan U. (2010). The social entrepreneur pyramid: With a Nordic perspective on social entrepreneurship. Ekonomisk-historiska föreningen.

Schei, Bitten og Hilde Dalen (2012). Stemmer fra grasrota – endring nedenfra. Handlingsplan i sosialt entreprenørskap og innovasjon. KREM

Schei, Bitten og Elisabeth Rønning Elisabeth (red.) (2009). Vilje til endring. Sosialt entreprenørskap på norsk. Mother Courage.

Slettebø Tor, Elisabeth Brodtkorb, Vanja Dietrichsom og Kim Lyhne (2009). KREMs kurs i endringsmetode. Beskrivelse og evaluering av nye metoder for avklaring om deltakelse i kvalifiseringsprogrammet. Diakonhjemmets høyskole. Rapport nr. 6/2009.

Slettebø Tor, Elisabeth Brodtkorb, Vanja Dietrichson, Torvald Øien (2011). Avklaring, Aktivitet, Arbeid. Rapport 2011/10. Diakonhjemmets sosialhøyskole

Seim, Sissel, Tor Slettebø (2007). Brukermedvirkning i barnevernet. Universitetsforlaget.

Svensson, Lennart, Göran Brulin, Per-Erik Ellström, Örjan Widegren (red.) Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetsliv i omvandling 2002:7. Arbetslivsinstitutet.

Tiller, Tom (1999). Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen. Høgskoleforlaget. Kristiansand

Tiller, Tom. (2004). Aksjonsforskning i skole og utdanning. Høgskoleforlaget. Kristiansand.

Underlid, Kjell (2005). Fattigdommens psykologi. Oppleving av fattigdom i det moderne Norge. Samlaget

**Se også en rekke fotnoter for netthenvisninger.**

## Vedlegg - 1

*Tenk om ingen av oss vet ALT, verken om hva som er lurt, realistisk eller mulig?*

---

Den påfølgende tekst er skrevet av Hilde Dalen og publisert i «Stemmer fra grasrota, Handlingsplan for sosialt entreprenørskap 2012.» Teksten er en personlig fremstilling av KREM.

*Tenk om ingen av oss vet ALT, verken om hva som er lurt, realistisk eller mulig?*

*Til tross for vekst og velstand, har store deler av Norges befolkning et økende behov for hjelp og støtte. Stadig flere er sykemeldte og flere og flere befinner seg utenfor det ordinære arbeidslivet. Blant annet er 36.000 nordmenn under 30 år på varig uføretrygd eller på arbeidsavklaringspenger. Det er en økning på 20 prosent på fem år, og antallet øker raskt. Det finnes ulike måter å se på den manglende arbeidsdeltakelsen og frafallet i videregående utdanning på. Mange tror at dette er late mennesker som verken ønsker å stå opp om morgenen eller delta i samfunnskapningen. Andre oppfatter at menneskene som står utenfor utdannings- og arbeidslivet er stakkarslige og svake. En gruppe tapere som sitter på reservebenken med dårlig helse, liten utdanning og liten arbeidserfaring, mens de venter på den rette medisinen og skoleringen.*

*Ubrukt potensial for nyutvikling og innovasjon*

*For meg har dette bildet atskillig flere nyanser. Med erfaring som bruker av offentlige tjenester, utdanning som barnevernspedagog og gjennom arbeidet med prosjektet som banet veien for NAV-reformen, ble det helt tydelig at vi må tenke nytt, ved å i all hovedsak se på mennesker som er utenfor det etablerte arbeidslivet som ressurser. For meg er forklaringsmodellene på den manglende arbeidsdeltakelsen både mangelfull, og i en rekke tilfeller feil. Gjennom arbeidet til KREM møter vi daglig enkeltmennesker, og flertallet av disse er både viljesterke, kreative, talentfulle og modige mennesker. Mennesker som mer enn noe annet ønsker å bidra, men som rett og slett ikke passer inn i A4-boksen. Dette er enkeltpersoner med drømmer og visjoner, strålende ideer og planer, nyskapende mennesker som kanskje er langt forut for sin tid. Vi trenger andre og flere aktører for å skape noe vesentlig nytt og annerledes. Norge har i dag et enormt ubrukt*

*potensial for nyutvikling, entreprenørskap og innovasjon. Skal vi klare å utnytte landets ubrukte potensial, må vi både tenke og handle på nye, innovative måter.*

*Tradisjon for løsninger ovenfra*

*Det er nettopp på dette området KREM og andre sosialentreprenører kan bidra til forløsning av; både ubrukt kompetanse, nytenkning og verdiskaping. Vi trenger noe mer enn offentlige løsninger og min påstand er at sosialentreprenørene kan være et nyttig supplement til både NAV og det ordinære næringsliv. Dagens løsninger involverer i liten grad dem det gjelder. Vi har i Norge lang tradisjon med å produsere løsninger ovenfra. Ekspertbaserte løsninger som i neste omgang tres nedover hodene på de ansatte, de innsatte, ungdommene og de mange stønadsmottakerne.*