Områdesatsingen på Storhaug

Evaluering av Storhaug Unlimited

Stavanger kommune, 2021

INNHOLD

Oppdraget....3
Sammendrag....4
1 Innledning....8
1.1 Evalueringens formål....8
1.2 Utfordring - voksende levekårsutfordringer....8
1.3 Levekårsløft gjennom områdesatsing....9
1.4 Mål for satsingen på sosialt entreprenørskap....10
1.5 Kopling til innovasjon, samskaping og levekår....12
1.6 Metode og datakilder....14
2 Beskrivelse av Storhaug Unlimited (SU)....16
2.1 Byggesteinene i nabolagsinkubatoren....16
2.2 Pakketilbud og søknadsbehandling....18
2.3 Tjenester til gründere i inkubasjon....22
2.4 Gründere som er eller har vært i inkubasjon....24
2.5 Kort oppsummering....30
3 Brukerundersøkelse blant sosiale entreprenører....32
3.1 Innledning....32
3.2 Kjennetegn på sosialt entreprenørskap....32
3.3 Spranget fra ildsjel til sosial entreprenør....35
3.4 Hva slags effekt gir sosialt entreprenørskap?....38
3.5 Organisering og alternativer for fremtiden....41
3.6 Kort oppsummering....43
Vedlegg - informanter....45

OPPDRAGET

Bestilling:

Stavanger kommune bestilte 11.01.2021 en evaluering av Storhaug Unlimited

Formål:

Formålet med prosjektet er å beskrive Storhaug Unlimited (SU) og evaluere hvilken betydning SU har for utvikling av sosiale entreprenørskap på Storhaug.

Problemstillinger:

1. Beskrivelse av Storhaug Unlimited (SU):
    a. Beskrivelse av SU. Hvilke arbeidsprosesser og tjenester SU tilbyr til lokale ildsjeler med forretningsideer som skal løse sosiale utfordringer på Storhaug?
    b. Beskrivelse av metoder og tjenester SU tilbyr i dag.
    c. Beskrivelse av hvordan søknader evalueres
    d. Oversikt over hvilke sosiale entreprenører som er og har vært i inkubasjon hos SU og hvilke tjenester/produkter de respektive leverer. Hvilke/hvor mange SE er i pre-inkubasjon, inkubasjon og post-inkubasjon.
2. Brukerundersøkelse blant de sosiale entreprenørene (SE):
    a. Hvilket problem ville SE løse? Hva slags tjenester har SEene utviklet i løpet av inkubasjonstiden, og hva SEene tilbyr/gjør i dag/i postinkubasjon. Hva er den sosiale effekten av foretaket (subjektiv vurdering)?
    b. Hvilke tjenester fra SU har SE benyttet seg av, og hvor fornøyde er de med de mottatte tjenestene? Hva har fungert bra og hva kunne fungert bedre? Hva annet skulle SE gjerne hatt hjelp til?
    c. Hvilken betydning har SU som nettverk hatt for SE?
    d. Hvilken betydning har det at SU er lokalisert på Storhaug?
    e. Hvilken effekt har inkubasjon hos SU hatt for den sosiale entreprenøren som person og dennes bedrift/foretak?

Prosjektleder for dette prosjektet har vært senior forvaltningsrevisor Ståle Opedal og rapporten er kvalitetssikret av senior forvaltningsrevisor, Svein Kvalvåg.

SAMMENDRAG

Denne rapporten er en underveisevaluering av Storhaug Unlimited (SU). SU er en nabolagsinkubator og inngår i Stavanger kommunes områdesatsing på Storhaug. Inkubatoren utgjør et viktig grep i satsingen på sosialt entreprenørskap. Fra statens side har det vært viktig å få testet ut hvordan sosialt entreprenørskap kan inngå som tiltak i en områdesatsing.

Rapporten beskriver aktiviteten i SU for å rekruttere og støtte ildsjeler på Storhaug og evaluerer hvilken betydning SU har for mobilisering og utvikling av sosiale entreprenørskap på Storhaug. Sommeren 2021 har inkubatoren vært i drift i knapt 2 år. I denne perioden har 25 ildsjeler og sosiale gründere mottatt drøyt 1 mill. kr. i økonomiske tilskudd fra SU.

Konklusjonen er at Storhaug Unlimited er på rett veg i forhold til målet med inkubatoren. I tråd med intensjonen har SU mobilisert ildsjeler og tilrettelagt for utvikling av nye sosiale entreprenørskap på Storhaug. Inkubatoren har gitt kreative og engasjerte folk en mulighet til å løse sosiale utfordringer i eget nabolag og nærmiljø til beste for innbyggerne i kommunedelen. For relativt beskjedne økonomiske ressurser har inkubatoren stimulert til sysselsetting, frivillig innsats og lagt til rette for å realisere sosiale og helsemessige gevinster.

Fortsatt er det for tidlig å felle en endelig dom. De fleste av entreprenørene er enda i inkubasjon, og det er usikkert hvor mange det er som vil utvikle seg til økonomisk bærekraftige sosiale virksomheter. Og selv om det er eksempler på samarbeids- og samskapingsprosjekter mellom kommunen og sosiale entreprenører, gjenstår det å utforske videre hva slags potensiale for levekårsforbedringer som ligger i relasjonen mellom kommunen og entreprenørene. Det er derfor viktig at inkubatoren kan fortsette sin virksomhet, selv om den fases ut av kommunen.

Hva er byggesteinene i nabolagsinkubatoren? Storhaug Unlimited er en akselerator for start-ups. Den mobiliserer og rekrutterer ildsjeler og gir de støtte og hjelp til å utvikle og modne den sosiale ideen. Den tilfører kompetanse, penger og profesjonalitet slik at ildsjeler og sosiale gründere kan ta de første stegene mot det som kan bli en samfunnsbedrift med sosialt formål.

Nabolagsinkubatoren på Storhaug er en kombinasjon av arbeidsplass, kompetansesenter for sosial forretningsutvikling og et fellesskap for ildsjeler som ønsker å bidra til et bedre lokalsamfunn. Inkubatoren er stedsbasert og personfokusert. Det stedsbaserte elementet handler om å være tilknyttet et nabolag eller område hvor sosiale entreprenører finner lokale løsninger på lokale utfordringer – i dette tilfellet Storhaug. I sin grunnstruktur er inkubatoren enkel, og tilsvarende inkubatorer kan raskt etableres andre steder. Til det trengs lokaler, et opplegg for markedsføring og rekruttering av gründere, kriterier for tildeling av økonomiske tilskudd og utvikling av ulike inkubatortjenester som kan gjøre ildsjeler til profesjonelle sosiale entreprenører.

Hva slags tjenester og arbeidsprosesser tilbyr SU? Prosjektleder for SU er daglig leder av inkubatoren og er bindeledd mellom sosiale entreprenører, avdelinger i kommunen og ressurspersoner som kan bidra i mentorering av entreprenørene. I regi av SU er det siden starten tidlig høst 2019 gjennomført månedlige kurs og samlinger for å øke gründerkompetansen hos den

enkelte, samt skape nettverk og delingskultur. Dette har vært arenaer for nettverksbygging med positive erfaringer. Som følge av koronaen er mange av fellesarrangementene blitt gjennomført virtuelt. Årshjulet til inkubatoren er likevel så langt som mulig blitt gjennomført som planlagt.

Hvordan rekrutteres ildsjeler og gründere? Det er siden starten høsten 2019 rekruttert 25 ildsjeler og sosiale gründere til inkubatoren. Mange har søkt seg til SU for å finne likesinnede – et fellesskap for sosiale entreprenører. Også muligheten for å få økonomisk støtte og faglig veiledning har vært viktig for mange. For de som ikke har hatt tilgang til egnede lokaler, har tilgang på drop-in eller faste kontorplasser vært en viktig beveggrunn.

Det er laget rutiner og kriterier som etter vår vurdering sikrer en betryggende søknadsbehandling. Kriteriene for å kunne søke er tydelige og konkrete, og det er laget et enkelt søknadskjema som er lett tilgjengelig for de som ønsker å få testet en sosial idé. Kontakt og møter mellom søker og prosjektleder for SU, har sikret nødvendige avklaringer og presiseringer i søknadene. Siling har vært nødvendig, og forutsatt en grundig gjennomgang for å komme fram til de kvalitativt beste søknadene. Avslagsprosenten har vært nesten på 40 prosent. Avtalen mellom støttemottaker og SU er tydelig på hvilke plikter som følger med økonomisk støtte. Både samtaler underveis i pakkeforløpet med prosjektleder og rapport etter avsluttet pakke, har sikret god oppfølging.

Hvem er de sosiale entreprenørene? SU har klart å mobilisere kvinner til å utvikle seg til gründere. Det står i temmelig skarp kontrast til de mer «kommersielle» inkubatorene der menn er i flertall. SU har også mobilisert innvandrere, ikke minst innvandrerkvinner. Enkelte av gründerne har livserfaringer som setter sitt tydelige preg på selve gründerskapet.

Inkubatormedlemmer i SU som fremdeles driver virksomheten pr. 1.08.2021 utgjør 84 % om vi inkluderer de som på det tidspunktet var alumni-medlemmer. Tar vi ut alumni-medlemmene er prosentandelen aktive 60 %. Sammenlignet med «kommersielle» inkubatorer ligger SU høyt på «overlevelse». Det er imidlertid viktig å understreke at SU er en start-up-inkubator, og «overlevelse» måles da tidlig i prosessen mot å bli et sosialt og økonomisk bærekraftig foretak.

Hva slags tjenester leverer entreprenørene? Kartleggingen av de tjenester og produkter som gründerne jobber med, er så stort og mangfoldig at det vanskelig å finne noen fellesnevnere. Her inngår både tjenesteyting som sykkelreparasjoner, aktivitetstilbud innen kunst og kultur, ulike former for arbeidstrening og sysselsettingstiltak og diverse kompetansebyggende kurs- og rådgivningstjenester. Det finnes eksempler på sosiale virksomheter og foretak i SU innenfor kunst og kultur, arbeidsinkludering, integrering av innvandrere, etablering av sosiale møteplasser, bærekraft og miljø og i forhold til helse og terapi. Det finnes få eller ingen entreprenørskap i SU så langt som retter seg mot barnehager, skole og eldreomsorg.

Målgruppen for den sosiale virksomheten varierer stort. 8 av virksomhetene har barn og unge som målgruppe. 5 av virksomhetene har innvandrere/ flyktninger som målgruppe. Andre igjen har en eksplisitt sosial dimensjon gjennom valg av målgruppe, slik som lavinntektsfamilier.

Hvilken nytte har entreprenørene av Storhaug Unlimited? Deltakerne i inkubatoren har fått støtte i form av en Prøv det-, Gjør det-, eller Bygg det-pakke som skal bidra til å utvikle sosiale entreprenørskap fra idé til pilotprosjekt, og i noen tilfeller videre til oppskalering og drift.

Midlene er brukt på markedsundersøkelser, markedsføring, opprettelse av selskap, utvikling av logoer og nettsider, og til presentasjon i sosiale medier. Bistand til programmering, produktutvikling, utarbeidelse av informasjonsmateriell, innkjøp av utstyr, studieturer er også eksempler på bruksområder. Som en sa: *«Hver krone er gull verdt for oss sosiale entreprenører.»* Det er et ønske fra flere av de intervjuede at det åpnes opp for større fleksibilitet i forhold til søknadsbeløp. Nå er beløpene faste i tråd med Unlimited-konseptet.

Prosjektleder i SU har vært støttespiller for deltakerne i inkubatoren. Fra desember 2020 har denne oppgaven vært delt mellom prosjektleder og en av entreprenørene. Prosjektleder får en unison positiv tilbakemelding i intervjuene på den jobben hun har gjort som støttespiller. Det er brukt ord som «beste coach ever», mentor, døråpner og brobygger.

De intervjuede peker på at kursene og workshopene har gitt nyttig kunnskap i regnskap, markedsføring, sosiale medier, GDPR/personvern, planlegging, markedsundersøkelser og effektmåling. Som en uttrykte det: *«Dette er kjedelige, men nyttige kurs, som jeg ellers sikkert hadde styrt unna»*. Mange ser på seg selv som kreative idéutviklere der denne type systembyggende kompetanse er med på å gi gründerskapet et fundament for utvikling.

Hvilken betydning har SU som nettverk? Tilgangen på nettverk gjennom SU, oppleves som viktig av de intervjuede. Viktigst er den for de som jobber mye alene, og savner både sosiale og faglige fellesskap. For de som har et team rundt seg fra før, har ikke dette behovet vært like stort. Pandemien har begrenset mulighetene for networking, men mye er gjennomført virtuelt, og en egen FB-gruppe har vært et viktig fora for kontakt og erfaringsutveksling.

Hva betyr det at SU er lokalisert på Storhaug? Deltakerne i inkubatoren har alle en eller annen kobling til Storhaug som motiverte de til å søke. Noen bor der, andre jobber der, atter andre har en målgruppe for sitt prosjekt som gjør at Storhaug passer fint (eksempelvis mange innvandrere). Det er også eksempler på foretak som har målgrupper utenfor Storhaug, men har tyngdepunktet på Storhaug. De fleste er fornøyde med at det ikke er stilt absolutte krav til at de må bo på Storhaug, at virksomheten er lokalisert der, og at målgruppen også må befinne seg der. De er likevel fullt ut innforstått med at ett eller flere av disse kriteriene må være oppfylt for å få støtte.

Hva er den sosiale effekten av det gründerne gjør? Siden oppstarten har mange gründere gått i gang med å skape sin egen arbeidsplass, noen også med egne ansatte slik som Sykkelservice og Delta Rogaland. De fleste driver imidlertid fortsatt på deltid eller på frivillig basis. Mange har lagt ned mye tid for å utvikle virksomheten de brenner for. Slik sett har relativt begrensede økonomiske midler utløst stor arbeidsinnsats blant gründerne for å lykkes med prosjektene sine.

Det ligger også en viktig sosial effekt i mobiliseringen av kvinner – og særlig innvandrerkvinner – til å prøve seg som gründere. Det dreier seg om å ha tillit og myndiggjøre grupper som ellers i

begrenset grad aktiviseres inn i de kommersielle inkubatorene. Her ligger kanskje den viktigste effekten av SU så langt: Det å mobilisere nye grupper, det å nå ut til de ofte «stille stemmene» og skape rollemodeller som i fremtiden kan skape mer mangfoldige gründermiljøer.

Samtidig er viktig å minne om at de som er rekruttert inn i nabolagsinkubatoren på Storhaug ikke er mange nok, eller kommet langt nok i sin foretaksutvikling, til å sette et klart preg på levekårene på Storhaug. Miljøet for sosialt entreprenørskap er fortsatt nokså lite, og mer må gjøres om det skal bli en kraftfull endringsimpuls i forhold til levekårene blant folk på Storhaug.

Hva er veien videre for Storhaug Unlimited? Organisatorisk har SU vært en del av kommunen. Det ble tidlig gjort vedtak om at SU skulle fases ut av kommunen. Som følge av koronaen er denne prosessen forsinket, og den kommunale ledelsen av inkubatoren er forlenget ut 2021.

Inkubatorens organisatoriske tilknytning til kommunen, har vært positiv i den forstand at mange sosiale entreprenører har fått bedre kjennskap til kommunen og vice versa. Det er også eksempler på praktisk samarbeid i enkeltprosjekter, der noen ligger tett opptil det vi har definert som samskaping. Vi kan derfor si at inkubatorens organisatoriske tilknytning til kommunen har gitt et «dytt» i retning samarbeid og samskaping mellom kommunen og lokale gründere når viljen har vært til stede og prosessen er innenfor de retningslinjer som gjelder for anskaffelser.

Denne «nærheten» mellom kommune og sosiale entreprenører er viktig å ta vare på ved en eventuell utfasing av Storhaug Unlimited. Utfasing kan bety et «dytt» i retning mer adskilte roller mellom kommunen, inkubatoren som selvstendig organisasjon og sosiale entreprenører som går gjennom inkubasjon. Det viktig at en utfasing ikke forverrer de organisatoriske rammevilkårene for samarbeid og samskaping mellom kommunen og sosiale entreprenører.

Anbefalinger: Det bør foretas en vurdering i styret for områdesatsingen hvordan Storhaug Unlimited skal være forankret i kommunen og hvilket tjenesteområde det skal «høre til» under.

Det er også nødvendig å få avklart eventuell utfasing av SU fra kommunen. De alternativene styret står overfor – foruten å forlenge SU som en del av kommunen – er å etablere inkubatoren som selvstendig organisasjon utenfor kommunen, eller å fase den ut til en allerede etablert organisasjon (eksempelvis et annet inkubator-/innovasjonsmiljø).

1 INNLEDNING

1.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Målet med inkubatoren er å ta utgangspunkt i talentene og kreativiteten blant innbyggerne på Storhaug, og aktivt tilrettelegge for sosialt entreprenørskap i og for Storhaug bydel, for å stimulere til innovative måter å skape nye arbeidsplasser og vedlikeholde et levende lokalmiljø. Den skal gi folk på Storhaug en mulighet til å bidra til løsninger på utfordringer i egen bydel.

Siktemålet med evalueringen er å finne ut om Storhaug Unlimited (SU) er på riktig veg i forhold til å realisere dette målet. Vi har i del II av rapporten beskrevet rekrutteringen av ildsjeler og sosiale gründere og den støtte og hjelp de har fått av SU disse to årene. I del III presenterer vi en brukerundersøkelse basert på 13 intervjuer med unlimitere som er eller har vært aktive i inkubatoren. Til sist har vi konkludert i hvilken grad SU er på rett vei i forhold til målet.

Nabolagsinkubatoren er fortsatt i en tidlig fase, noe som igjen har betydning for evalueringen og hvilke konklusjoner vi kan trekke. Koronapandemien har satt sitt preg på inkubatorens virksomhet mye av tiden som inkubatoren har vært i drift. De fleste av entreprenørene som deltar i SU, har vært gjennom den første *«Prøv-det-pakken»* og/ eller den neste pakken – *«Gjør-det»* - mens kun noen få har vært gjennom den siste og største *«Bygg-det-pakken»*. Vi har dermed erfaringer fra gründere som er i inkubasjon, men lite fra aktører i post-inkubasjon.

Denne evalueringen belyser hvordan sosialt entreprenørskap kan inngå som virkemiddel i en områdesatsing.[1] Den kommer ikke med anbefalinger når det gjelder utfasing. Vi har imidlertid pekt på noen fordeler og ulemper ved å skille den fra kommunen. De intervjuede entreprenørene betoner sterkt behovet for kontinuitet i inkubatorens virksomhet – enten den forblir i kommunal regi eller fases ut av kommunen. Slik kontinuitet vil også være nødvendig for å få et mer helhetlig erfaringsmateriale om sosiale entreprenørers rolle i en områdesatsing.

1.2 UTFORDRING - VOKSENDE LEVEKÅRSUTFORDRINGER

Det utfordringsbildet som blant annet begrunner satsingen på sosialt entreprenørskap, er utviklingen i levekår på Storhaug. Allerede i 2015 igangsatte Stavanger kommune et levekårsløft i de nordøstlige delene av Storhaug bydel med egen finansiering. Bakgrunnen var at kommunens

[1] Evalueringen er gjennomført på oppdrag av Stavanger kommune ved områdesatsingen på Storhaug. Også andre evalueringsaktiviteter gjennomføres i forbindelse med denne satsingen: NORCE har evaluert ordningen med nærmiljøtilskudd i 2018 og gjennomfører en toårig følgeevaluering med fokus på innbyggerinvolvering og utvikling av nye former for samarbeid og tjenesteutvikling. Følgeevalueringen og de øvrige tematisk avgrensede evalueringene vil inngå i en midtveisevaluering av områdesatsingen.

levekårsundersøkelser siden 2002 hadde avdekket økende levekårsutfordringer.[2] Særlig gjaldt dette sentrumsnære områder i Stavanger øst, samt deler av Hillevåg bydel sør for sentrum. Området har form av en omvendt U fra nordøstlige deler av Storhaug, via sentrum og videre sørover til deler av Hillevåg bydel, jf. bilde.

Levekårsutfordringer handler ikke bare om dårlig økonomi, men også om sosiale forhold, for eksempel lav utdanning, helseplager, rus, psykiske plager og lidelser, manglende nettverk, dårlige norskkunnskaper, svak boevne osv. Ofte opererer problemene i sammenheng, noe som betegnes som en opphoping av levekårsproblemer, slik som i enkelte levekårssoner i Stavanger.

Av de levekårssonene med størst utfordringer ligger fem i Storhaug bydel.[3] Levekårsutfordringene knytter seg til faktorer som arbeidsløshet, sosialhjelpsutbetalinger, kriminalitet, andel uføretrygdede, lavinntektshusholdninger, frafall i videregående skole, utdanningsnivå og levealder. Sammen med større inntektsulikheter enn i landet for øvrig og forskjell i forventet levealder mellom de med lav og høy utdanning, peker dette i retning av større sosiale ulikheter i levekår, levevaner og helse i Stavanger enn i andre kommuner.

Levekårssoner i nordøstre del av Storhaug har siden 2002 hatt en opphopning av levekårsproblematikk målt ved indikatorer som lavinntektshusholdninger, sosialhjelp, kriminalitet, barnevernstiltak og flyttinger. Det har begrunnet kommunens – og etter hvert også statens – økte innsats for å løfte levekårene i denne delen av byen.

1.3 LEVEKÅRSLØFT GJENNOM OMRÅDESATSING

Høsten 2017 undertegnet Stavanger kommune og staten en intensjonsavtale om områdesatsing i Storhaug bydel. Områdesatsingen 2018-2024 gir en anledning for kommunen til å arbeide fram gode og bærekraftige bo- og nærmiljø og nye tverrfaglige måter å yte tjenester på som gir Storhaug en merverdi for dem som bor der, også etter at satsingen er over.

Intensjonsavtalen er konkretisert i en overordnet plan Mangfold og muligheter – Plan for områdesatsing i Storhaug bydel 2018-2024, som følges opp med årlige handlingsplaner.

[2] Stavanger kommunes helhetlige innsats for Storhaug, med en transformasjon av de nordøstlige områdene, startet enda lenger tilbake på 1990-tallet, blant annet med etableringen av Urban sjøfront i 1999. Kommunens innsatser de neste årene, innebærer blant annet ny barneskole og barnehage, utvikling av miljøgater, parker og friområder.

[3] Dette gjelder levekårssonene Sentrum, Bergeland, Badedammen, Emmaus og Lervig, jf. den 7 levekårsundersøkelsen. I den 8. levekårsundersøkelsen, og hittil siste, er det ikke laget samleindekser på sonenivå. Mer om undersøkelsene finnes her https://www.stavanger.kommune.no/om-stavanger-kommune/stavanger-statistikken/Levekaar-i-Stavanger/

Målet med områdesatsingen *er å forbedre befolkningens sosiale og miljømessige levekår, samt utvikle løsninger og programmer som skaper god helse*. Dessuten skal områdesatsingen bidra til *innovasjon og tjenesteutvikling*. Det skal utprøves nye former for samhandling på tvers mellom ulike deler av kommunal sektor, og mellom kommunal sektor og andre aktører. Områdesatsingen ønsker å være en pilot i *samskaping* mellom innbyggerne og kommunen.

Virkemidlet er *positiv særbehandling* for å gjennomføre koordinerte lokale tiltak som bidrar til fysisk opprusting og bedring av de sosiale forholdene på Storhaug. Samarbeidet med staten gjør at dette arbeidet kan forsterkes og gjøres mer helhetlig. Samtidig er både kommunen og staten avhengig av lokalt engasjement og mobilisering blant innbyggerne for å lykkes i sitt arbeid.

I programmet for områdesatsingen på Storhaug inngår tre satsingsområder (sak 48/18 til Kommunalutvalget):[4]

- *Inkludering ved tidlig innsats i oppvekstsjenestene*
- *Gode bo- og nærmiljø*
- *Sosialt entreprenørskap – nye veier til arbeid og velferd.*

I forbindelse med handlingsplan 2020 for områdesatsingen (sak 3/20) vedtok kommunalutvalget at det er hensiktsmessig å benytte midler innenfor delprogram *«Nye veier til arbeid og velferd»* til flere virkemidler enn sosialt entreprenørskap. Sosialt entreprenørskap anses dermed som ett av flere mulige virkemidler i arbeidet med sysselsetting, kvalifisering og ny velferd. Dette gir rom for tjenesteutvikling innenfor relevante områder i Helse og velferd. Det meste av midlene er likevel bundet opp til tiltak knyttet til sosialt entreprenørskap, blant annet nabolagsinkubatoren.

Med bevilgningene fra staten har det årlige budsjettet til satsingen på Storhaug økt fra 2 mill. kr. da kommunen var alene om å satse på et levekårsløft, til 13 mill. kr. årlig fra staten. I tillegg kommer den ressursinnsatsen som kommunen selv nedlegger i satsingen. Inkludert de tre årene (2014-2017) som Stavanger kommune selv finansierte levekårsløftet, vil områdesatsingen på Storhaug som 10-årig satsing beløpe seg til over 100 millioner kroner.

Av de 13 mill. kr. fra staten, har 3 mill. kr. vært øremerket satsingen på *«Nye veier til arbeid og velferd»*. Ubrukte midler er blitt overført, og pr. 1.1.2021 var det totalt 8,3 mill. kr. til disposisjon for satsingen på *«Nye veier til arbeid og velferd»*, blant annet til sosialt entreprenørskap.

1.4 MÅL FOR SATSINGEN PÅ SOSIALT ENTREPRENØRSKAP

I *Plan for områdesatsing i Storhaug bydel 2018-2024* er følgende hovedmål utformet for arbeidet med sosialt entreprenørskap:

[4] Intensjonsavtalen fremgår her..
https://www.regjeringen.no/contentassets/39a357a72ce74b129baf7b6c3e2e9460/intensjonsavtale_omradesatsing_stavanger.pdf

Vi vil ta utgangspunkt i talentene og kreativiteten blant innbyggerne på Storhaug, og aktivt tilrettelegge for sosialt entreprenørskap i og for Storhaug bydel. Vi skal stimulere til innovative måter å skape nye arbeidsplasser og vedlikeholde et levende lokalmiljø.

Dette hovedmålet er i de årlige handlingsplanene delt inn i tre delmål:

- *Gi innbyggerne på Storhaug mulighet til å bidra til løsninger på utfordringer i egen bydel*
- *Utvide kunnskapsgrunnlaget om beboere og mulige bidragsytere – og deres behov*
- *Finne fram til en omforent begrepsforståelse, blant annet å innholdsdefinere begrepet 'sosialt entreprenørskap' for Storhaug tilsvarende Tøyen Unlimited.*

Nabolagsinkubatoren blir i planene pekt på som et viktig grep for å realisere det første delmålet:

- *Vi vil etablere en «inkubator for sosialt entreprenørskap» for folk som bor på Storhaug og som har innovative idéer om hvordan sosiale utfordringer på Storhaug kan løses gjennom sosialt entreprenørskap og lokal forankring, etter modell fra Tøyen / Grønland.*

Nabolagsinkubatoren i Stavanger bygger på en modell utviklet i forbindelse med områdesatsningen i Bydel Gamle Oslo, Tøyen Unlimited. Denne modellen ble valgt fordi Stavanger ønsket å komme raskt i gang med satsingen på sosialt entreprenørskap og fordi erfaringene fra Tøyen var gode. Bydel Gamle Oslo etablerte den uavhengige organisasjonen Tøyen Unlimited i 2015 for å støtte ildsjeler med innovative idéer om hvordan sosiale utfordringer kan løses gjennom sosialt entreprenørskap og lokal forankring. Denne modellen var dermed utviklet og utprøvd flere år i forveien før Stavanger fikk i oppdrag av staten å prøve ut sosialt entreprenørskap som et strategisk virkemiddel i områdesatsingen.

Etter studiereise og erfaringshenting, ble lokaler skaffet til veie og prosjektleder rekruttert. Inkubatoren kom i drift tidlig høsten 2019 i lokalene til områdesatsingen i Kvitsøygata 3 på Storhaug.[5] Prosjektleder er daglig leder av inkubatoren og er bindeledd mellom sosiale entreprenører og avdelinger i kommunen. I kapittel II i rapporten beskrives SU nærmere.

Hvert år er det laget handlingsplaner for områdesatsningen for å konkretisere oppgaver for det enkelte år. Det er beskrevet flere prosjekter i satsingen på sosialt entreprenørskap der samarbeid med nabolagsinkubatoren og sosiale entreprenører kan være aktuelt.

Hovedmål, delmål og sentrale oppgaver gir et inntrykk av kommunens ambisjonsnivå når det gjelder satsingen på sosialt entreprenørskap generelt og nabolagsinkubatoren spesielt. Det er ikke utviklet konkrete resultatmål for hva som ønskes oppnådd. Når vi skal vurdere måloppnåelsen tar vi utgangspunkt i overordnet mål og delmål for satsingen på sosialt entreprenørskap.

[5] Fra signeringen av en intensjonsavtale med staten høsten 2017, tok det altså i underkant av to år før inkubatoren stod klar tidlig høsten 2019. Dette har i stor grad vært muliggjort som følge av samarbeidet med Tøyen Unlimited.

1.5 KOPLING TIL INNOVASJON, SAMSKAPING OG LEVEKÅR

Foruten målene for satsingen på sosialt entreprenørskap, er det koplinger til andre mål for områdesatsingen. Som vi har sett, skal områdesatsingen bidra til *innovasjon og tjenesteutvikling*, der nabolagsinkubatoren er tenkt å være et virkemiddel for å mobilisere ildsjeler på Storhaug til å komme opp med innovative ideer om hvordan sosiale utfordringer kan løses. Dessuten skal områdesatsingen være en pilot i *samskaping* mellom innbyggerne og kommunen.

Innovasjonskraften oppstår gjerne når flere som ser verden fra ulike ståsteder, går sammen og utfordrer hverandre mot samme mål. Ildsjeler som søker om opptak i nabolagsinkubatoren vil gjerne ha en ide om å løse en sosial utfordring, men trenger hjelp til å utvikle ideen fra tenkeloftet, via tegnebordet til produksjonshallen for å bruke et enkelt bilde. Resultatet kan bli en *samskapt sosial innovasjon* som yter et bidrag til å bedre levekårene for folk på Storhaug.

Samskaping er et begrep som er brukt for å beskrive en arbeidsform der alle relevante parter er med i et utviklingsarbeid, typisk innenfor en tjeneste. Sosiale entreprenører kan ha gode bidrag inn i slike samskapingsprosesser og dermed bidra til tjenesteinnovasjon. Samskapende sosial innovasjon kan dermed være et virkemiddel i områdesatsingen på Storhaug. Ut fra denne definisjonen handler samskaping om å utvikle og realisere nye løsninger gjennom samarbeid. Fokuset på det felles skapte og nyskaping innebærer at samskaping stikker dypere enn samarbeid – der to eller flere parter går sammen om å løse en oppgave. Samskaping skiller seg også fra outsourcing, hvor kommunen setter ut en oppgave til en sosial entreprenør uten dialog i forkant.

Samskaping kan både omfatte utvikling av en ny tjeneste/produkt (tynn samskaping) og selve produksjonen av tjenesten/produktet (tykk samskaping). Internasjonalt brukes *co-creation* og *co-production* der co-creation peker på et samarbeid hvor det planlegges eller designes noe nytt, mens co-production er samarbeid om produksjon og leveranse. Co-creation foregår på tegnebrettet mens co-production er tjenesteyting kommunen og sosial entreprenør i felleskap står for. Co-creation har en midlertidig karakter, mens co-protection har en mer langvarig karakter.

Effekten av sosial innovasjon kan være todelt: Ut fra en *effektivitetssamskapelse* vil det primære mål være økonomi; å effektivisere, målrette og forbedre de tjenester som beboerne på Storhaug mottar. Kommunen kan dermed få «mer velferd for mindre». De økonomiske tilskuddene som er tildelt gjennom nabolagsinkubatoren er relativt beskjedne, men fører de til mobilisering av mange ildsjeler i bydelen som setter i gang aktivitet som har positive ringvirkninger for andre, vil kommunen og områdesatsingen få igjen mye for begrensede midler.

Effekten av sosial innovasjon kan også være det som kalles *empowermentsamskapelse*. Fokuset her er på langsiktige resultater, hvor det sentrale er å engasjere nærmiljøer og nabolag for å finne frem til nye løsninger på sosiale utfordringer lokalt og styrke demokratisk deltakelse. I den grad inkubatoren lykkes med å mobilisere ildsjeler som vil gjøre en innsats for sitt nærmiljø, for sin bydel, vil dette ikke bare kunne ha sosiale og fysiske effekter på nærmiljøet/bydelen, men vil også kunne styrke folks identitet, stolthet og forankring til det lokalmiljøet de tilhører.

Satsingen på sosialt entreprenørskap, er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel i områdesatsingen. Skal sosialt entreprenørskap være et relevant virkemiddel i områdesatsinger, må entreprenørskapet adressere levekårsutfordringene i bydelen. Det forutsetter at det er sammenheng mellom det beboerne i bydelen og kommunen ser som sentrale levekårsutfordringer og de ideer som ildsjeler og vordende sosiale entreprenører ønsker å gjøre noe med.

Levekår er imidlertid så mangt. *Ressurstilnærmingen* til levekår ligger nær opp til satsingsområdet «Nye veier til arbeid og velferd».[6] Det er snakk om å gi folk kunnskap, skape arbeidsplasser, sikre inntektsgrunnlag og bidra med tjenester som sikrer god velferd og helse. Beveger vi oss bort fra det individrettede, dreier det seg om sosiale og fysiske tiltak som gir bedre bo- og nærmiljøer der folk bor. Det kan være gode grunner til å se fysiske og sosiale tiltak i sammenheng. Felles innsats for å ruste opp nærmiljøene kan øke den sosiale kontakten og bedre naboskapet mellom beboere. Bedre offentlige uteområder og lokaler for fritids- og aktivitetstilbud kan være viktig for å kompensere for levekårsutfordringer som trangboddhet og lav inntekt. Det er ikke minst viktig for barn og unge som trenger steder å være og noe å finne på. Sosiale tiltak kan bidra til å styrke de lokale nettverkene, beboernes deltakelse i lokalsamfunnet og kontakten med de ordinære tjenestene. Sosial kontakt og tillit mellom beboerne kan gjøre det lettere å kontakte hverandre hvis det er behov for å ta tak i utfordringer i nærmiljøene.

En viktig suksessfaktor for områdesatsinger er at lokalbefolkningen blir involvert i å utforme og gjennomføre tiltakene. Ikke minst er det viktig å involvere beboere, men også andre lokale aktører som butikker, næringsliv, frivillige organisasjoner, velforeninger og boligorganisasjoner. Innbyggere som trives på stedet de bor, oppsøker i større grad naboer og arenaer i lokalmiljøet. Dette vil igjen påvirke den sosiale kohesjonen – «det sosiale limet» – i et område.

Fokuset på *samskapt sosial innovasjon* kan være utfordrende av flere grunner. For det første har nabolagsinkubatoren på Storhaug en tilretteleggende funksjon. Det betyr å hjelpe og støtte ildsjeler til å utvikle forretningsideer, ikke å påvirke for mye innholdet i selve ideene. Det betyr i tillegg hjelp til å finne koplingspunkter til aktører i bydelen. Men deltar kommunen for aktivt i å definere behov, utforme ideer og tjenester, kan det skapes forventninger hos entreprenørene om at kommunen vil finansiere og bidra i leveransen av tjenesten/produktet i fremtiden. Da kan samskaping skape urealistiske forventninger som er vanskelige å innfri.

Innslaget av samskaping og samarbeid kan variere alt etter hvilken fase et sosialt entreprenørskap befinner seg i. Tabellen nedenfor skiller mellom fasene preinkubasjon (fasen med rekruttering av ildsjeler og søknadsbehandling), inkubasjonsfase (pakkeforløpet i SU) og postinkubasjon.

[6] En alternativ tilnærming er *livskvalitetstilnærmingen*. Den vektlegger folks subjektive opplevelse av egen velferd, helse og livssituasjon. Denne trenger ikke nødvendigvis ha sammenheng med de objektive levekårsressursene den enkelte besitter, men ofte vil det være en sammenheng mellom opplevelse av livskvalitet og ressurssituasjon.

Tabell 1. Modeller for hvordan forholdet mellom kommune og sosiale entreprenører kan organiseres.			
	Samskapings-modellen	Samarbeids-modellen	Frikoplings-modellen
Preinkubasjonsfasen: - Problemforståelse (levekårsutfordringer, behov som må løses i bydelen)	Kommune, beboere og sosial entreprenør definerer i fellesskap hva som må gjøres	Kommunen definerer kriterier for hvilke sosiale entreprenørskap som er støtteverdige. Søknadsbasert.	Ingen/ svak kopling mellom kommunens behov og sosiale entreprenørers ideer og ønske om å «do good»
Inkubasjonsfasen: - Utvikling av sosialt formål - Ideutvikling (tjeneste ol.) - Kompetanseheving, tilgang til nettverk, lokaler, penger, rådgivning.	Mål og ideutvikling skjer i et tett fellesskap mellom kommune, beboere og sosial entreprenør	Sosial entreprenør definerer sosialt formål og utvikler ideen videre, mens kommunen gir støtte og råd	Sosial entre-prenør driver inkubasjonen i stor grad på egen hånd, med kommunen på sidelinjen
Postinkubasjonsfasen: - Produksjon/ leveranse av sosial innovasjon (tjenester, produkter som bidrar til å realisere det sosiale formålet).	Samproduksjon mellom kommune, beboere (målgruppen), og sosial entreprenør	Sosial entreprenør leverer tjenesten, evt. i samarbeid med beboere ol. Kommunen kan evt. tilrettelegge og bidra med finansiering	Adskilte roller. Sosial entreprenør leverer tjenesten, mens beboere ol. mottar tjenesten. Kommunen står på sidelinjen

Et analyseskjema som dette, vil nødvendigvis forenkle en virkelighet som ofte er mer kompleks. Storhaug Unlimited har flest likhetstrekk med *samarbeidsmodellen*, der kommunens tilretteleggende rolle er viktigst. Noen entreprenørskap kan imidlertid ha forløp som har noen likhetstrekk med *samskapingsmodellen*, der kommune og entreprenør sammen skaper noe. I andre tilfeller kan kommune og entreprenør operere hver for seg uten særlig dialog. Det vil å så fall passe best med siste modellen, den vi over har valgt å kalle for «*frikoplingsmodellen*».

Vi tar opp denne tråden i slutten av rapporten hvor vi sammenfatter erfaringer og drøfter fordeler og ulemper med utfasing av inkubatoren fra kommunen.

1.6 METODE OG DATAKILDER

Evalueringen er som nevnt en underveisrapport siden SU kun har vært operativ i snaut 2 år. Det kan ikke forventes at denne satsingen er i mål på så kort tid, men evalueringen skal dokumentere foreløpige erfaringer og si noe om det er tatt steg i riktig retning. Et viktig spørsmål er i hvilken grad denne type inkubatorer og entreprenørskap er nyttig i en områdesatsing.

Evalueringens utgangspunkt i mål og delmål for satsingen betyr at evalueringen er en *mål- og resultatevaluering*. Dessuten omfatter evalueringsoppdraget er vurdering av de arbeidsprosesser

og tjenester som inkubatoren tilbyr de som gjennomgår inkubasjon. En *prosessevaluering* fokuserer på den hjelp og støtte grunderne har fått gjennom deltakelsen i SU.

Metoder og datafangst tar utgangspunkt i de to hovedproblemstillingene i oppdraget:

Beskrivelse av Storhaug Unlimited:

- *Skriftlig materiale* som beskriver organisering og de tjenester SU tilbyr til lokale ildsjeler:
    - Overordnet plan for områdesatsingen og årlige handlingsplaner og årsrapporter.
    - Dokumentasjon som beskriver de tjenester, hjelp og støtte SU har gitt grunderne.
    - Oversikt over sosiale entreprenører som har deltatt eller deltar i inkubatoren.
    - Informasjon på nett, plan og årsrapport 2020 for Tøyen Unlimited. Der hvor det har vært mulig, har vi gjort enkle sammenlikninger mellom Storhaug og Tøyen.
    - Beskrivelse av hvordan søknader fra ildsjeler på Storhaug behandles og evalueres.

- *Intervjuer med nøkkelinformanter* med godt kjennskap til virksomheten i Storhaug Unlimited. Det er vist i vedlegg hvem som er intervjuet i prosjektet.

Brukerundersøkelse blant sosiale entreprenører:

- Det er gjennomført 10 intervjuer med unlimitere som er eller har vært i inkubasjon i SU. I tillegg inngår 3 exit-intervjuer som prosjektleder av SU har gjort med gründere som har avsluttet sine grunder-prosjekter. *Brukerundersøkelsen omfatter dermed 13 av totalt 25 unlimitere.* Utvalget dekker alle de tre «pakkene» SU tilbyr ildsjeler på Storhaug.

- I forbindelse med intervjuene ble det utviklet en intervjuguide. Den tar for seg faser i gründerskapet – fra preinkubasjon og årsaker til at de henvendte seg til SU, erfaringene de har med pakker og tjenester SU tilbyr, hva slags effekter SU-deltakelsen har hatt for virksomheten, og hva de tenker om videre utvikling av entreprenørskapet.

- Intervjumaterialet er supplert med informasjon lagt ut om grunderne på SUs nettsider, på deres egne nettsider eller i sosiale medier som Facebook.

Oppdraget er gjennomført i perioden fra februar – august 2021.

Evalueringen er gjennomført under korona-pandemien. Den har hatt effekt på de tjenester SU tilbyr. Selv om mange kurs, workshops og møter har gått som planlagt og gjennomført digitalt, har koronaen redusert mulighetene for å fysisk treffes, bygge nettverk ol. – med andre ord har den påvirket den mulighet SU har for å fungere som «koblingsboks». Koronaen har også hatt effekt på grundernes mulighet for å realisere det sosiale formålet med gründerskapet. Forskere fra OsloMet har dokumentert at én av fire husholdninger på et eller annet tidspunkt er blitt rammet av koronakrisen gjennom permitteringer, oppsigelser eller tapte næringsinntekter. Flere gründere har måttet sette på «vent» aktiviteter som de hadde planlagt i forbindelse med inkubasjonen.

2 BESRIVELSE AV STORHAUG UNLIMITED (SU)

2.1 BYGGESTEINENE I NABOLAGSINKUBATOREN

Med nabolagsinkubator menes en kombinasjon av arbeidsplass, kompetansesenter for sosial forretningsutvikling og et fellesskap for ildsjeler som ønsker å bidra til et bedre lokalsamfunn.

Til det trengs lokaler, et opplegg for markedsføring og rekruttering av gründere, kriterier for tildeling av økonomiske tilskudd og utvikling av ulike inkubatortjenester som kan gjøre ildsjeler til entreprenører. På den måten kan inkubatoren fungere som en akselerator for starts-ups – på reisen fra idé til en forretningsmessig virksomhet som gjør det mulig å realisere det sosiale formålet. For noen er nabolagsinkubatoren første trinn til etablering (og eventuelt skalering) av egen samfunnsbedrift og påfølgende realisering av sosial gevinst og nye arbeidsplasser.

Storhaug Unlimited (SU) er som nevnt et konsept basert på den organisering og metodikk som er utviklet gjennom Tøyen Unlimited, som igjen utgjør plattformen for nettverket Norge Unlimited.[7] Ambisjonen til Norge Unlimited er at det skal oppstå nabolagsinkubatorer i flere kommuner enn Stavanger og Oslo, og at flere innser at dette er en effektiv måte å mobilisere menneskelige ressurser på til innsats for å løse sosiale oppgaver som ikke blir løst av velferdsstaten.

Storhaug har samarbeidet tett med Tøyen Unlimited for å lære av deres mangeårige arbeid for sosiale entreprenører på Tøyen, samt for å utvikle konseptet. Samarbeidsavtalen med Tøyen Unlimited ble avsluttet i august 2020. Daglig leder ved Tøyen Unlimited og prosjektleder i Storhaug Unlimited har fortsatt samarbeidet om utviklingen av Norge Unlimited. Erfarings- og kompetanseoverføring er fortsatt sikret ved at primus motor bak utviklingen av Tøyen Unlimited, Sarah Prosser, sitter i ressursgruppa for Storhaug Unlimited. [8] Ressursgruppa møtes 3-4 ganger i året, og avgjør søknader og andre saker som daglig leder av inkubatoren tar opp.

I likhet med Tøyen Unlimited, tilbyr Storhaug Unlimited i hovedsak støtte i en idefase og tidlig utviklingsfase, samt til å etablere og få i gang utvikling av sosiale foretak. Andre lignende organisasjoner tilbyr hjelp og støtte også i en vekst- og oppskaleringsfase. Det gjelder blant annet Kronprinsparets fond, Ferd Sosiale entreprenører, TD Veen/ Samfunnssentralen i Stavanger,

[7] Jf. https://norgeunlimited.no/ Det er utviklet en håndbok som viser hvilke prinsipper og hovedelementer som inngår i en nabolagsinkubator, jf. https://www.veiviseren.no/forstaa-helheten/eksempler-og-erfaringer/toyen-unlimited. I håndboka er en nabolagsinkubator definert som en «….inkubator som støtter lokale ildsjeler med innovative ideer, i å løse lokale sosiale utfordringer, gjennom etablering og videre drift av inntektsgenererende bedrifter med ideell form og sosiale formål».

[8] Initiativtakeren til Tøyen Unlimited var altså Sarah Prosser som på den tiden jobbet som spesialrådgiver i sosialt entreprenørskap og innovasjon for Områdeløft Tøyen, en satsing styrt av Bydel Gamle Oslo og finansiert som et spleiselag mellom Oslo kommune og staten.

SoCentral og Ashoka. I Stavanger utfyller Storhaug Unlimited og Samfunnssentralen hverandre der SU har fokus på start-up-fasen, mens sistnevnte også tilbyr bistand i en vekst- og oppskaleringsfase mot en økonomisk bærekraftig forretningsvirksomhet. Samfunnssentralen har Stavanger som geografisk ramme, mens SU har Storhaug som ramme.

Metodikken bak Tøyen Unlimited – og dermed SU - er inspirert av UnLtd. i Storbritannia i kombinasjon med sosiale arbeidsfellesskap som Impact Hub. UnLtd har et fond på 1 milliard NOK. Det ble etablert for 16 år siden med mål om å støtte sosialt entreprenørskap over hele Storbritannia. Siden oppstarten har organisasjonen samlet og systematisert data om hva som fungerer for de som får støtte og for samfunnsutfordringene de vil løse. Norge Unlimited har hentet det sterke fokuset på individet og konseptet med pakker fra UnLtd. Der UnLtd. bruker begrepene 'awardee' og 'award', bruker Norge Unlimited begrepene 'unlimiter' og 'pakke'. Metodikken bak Norge Unlimited er basert på en kombinasjon av inspirasjon fra UnLtd. og Impact Hub, tilpasset en norsk kontekst med et forsterket lokalt fokus gjennom områdeløft.

SU og Unlimited-konseptet bygger på fire overordnede prinsipper:

- ***Fokus på person:*** *Individet bak ideen er i fokus.*
- ***Stedsbasert tilnærming****: Det gode nabolaget er i sentrum for aktiviteter og løsninger*
- ***Sosialt formål først:*** *Virksomhet og økonomisk inntjening er verktøy for å løse en sosial utfordring. Det er derfor begrensninger på hvilke selskap som kan skapes. Alle selskap må ha en profittlås slik at det ikke er mulig å ta ut utbytte eller privat profitt.*
- ***Nærhet til det offentlige****: Det ønskes en samskapende kultur mellom ulike parter og sikre tilgang til flere ressurser.*

Det unike med Unlimited-konseptet, sammenlignet med andre som jobber med sosialt entreprenørskap, er at modellen er *stedsbasert og personfokusert*. Det stedsbaserte elementet handler om å være tilknyttet et nabolag eller område hvor sosiale entreprenører finner lokale løsninger på lokale utfordringer. Selv om effekten også kan nå langt utover disse områdene. Og løsningene ofte kan replikeres eller skaleres til andre steder. Like viktig er det å jobbe personfokusert med ildsjeler, som har et brennende engasjement for å finne løsninger på konkrete utfordringer, fordi de selv kjenner godt til problemene gjennom personlig erfaring.

Ideen om en nabolagsinkubator er basert på en strategisk metodikk for stedsbasert sosialt entreprenørskap på tvers av fagfelt og interesseområder. Et viktig element er at aktiviteter og initiativer utføres i tett fysisk nærhet til offentlige tjenester, slik at samskaping og tillit etableres i tidlig fase. Og at effekten av å satse på innbyggernes ressurser kommer nærmiljøet til gode selv om de ikke etablerer seg som sosiale entreprenører etter å ha deltatt i nabolagsinkubatoren.

Storhaug Unlimited er en del av aktivitetshuset i Kvitsøygata 3 (K3).[9] Her deler nabolagsinkubatoren fasiliteter med resten av områdesatsingen for Storhaug, Frivillighetssentralen på Storhaug, Juniorklubb (Kyviksmarka ungdomsklubb) og Frelsesarmeens

[9] Mer informasjon finnes her.. https://storhaugunlimited.no/

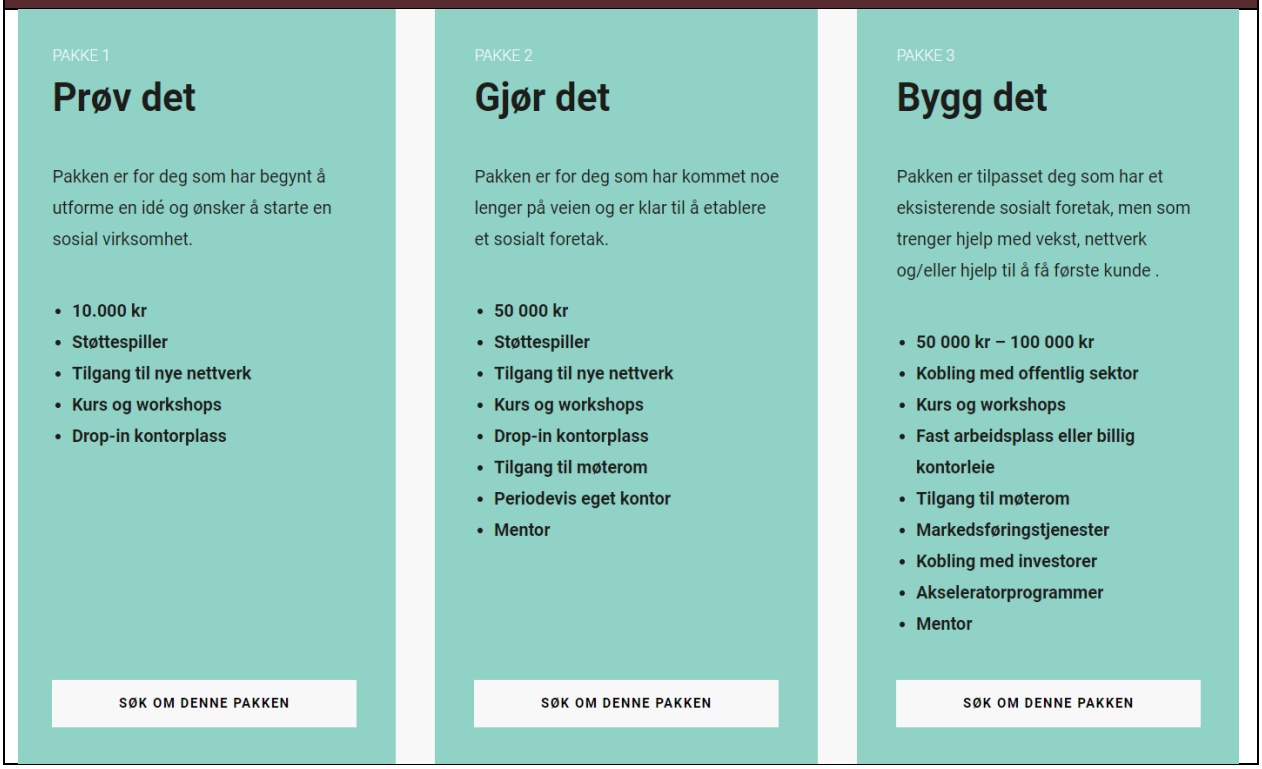
Home start.[10] Aktivitetshuset skal gjøre det mulig for ulike aktører å jobbe tettere og samarbeide på tvers for å utvikle nye tjenester for bydelen.

Kontor og møterom kan også lånes av innbyggere og lokale foreninger og andre som trenger en møteplass i bydelen. Dette bookes gjennom Aktiv kommune. Koronaen har lagt en demper på aktivitetshusets funksjon som «koblingsboks» for tiltak og aktiviteter i bydelen, men virksomhet og tjenester er så langt som mulig forsøkt opprettholdt også under pandemien.

2.2 PAKKETILBUD OG SØKNADSBEHANDLING

Storhaug Unlimited tilbyr støtte til lokale ildsjeler i form av ulike pakker basert på hvor utviklet forretningsideen er. Pakkene finnes i tre ulike størrelser med tilpasset støtte og finansiering:

Figur 1. Pakkene Storhaug Unlimited tilbyr lokale ildsjeler på Storhaug.



- **Prøv det-pakken** er pakken for de som er i tidlig fase av å etablere en sosial virksomhet, eller bare har en god idé. Man har vanligvis ikke etablert virksomheten enda, og søker om Prøv det-pakke til idé- og konseptutvikling. Man får en pengesum på 10.000 kr og blir tildelt en egen støttespiller som hjelper til med å gå fra idé til sosial virksomhet. Gjennom tilgang til nabolagsinkubatoren med tilhørende fasiliteter får man gjerne den første kontakten med andre sosiale entreprenører og andre relevante aktører og nettverk.

[10] Home -Start er et familiestøtteprogram der frivillige besøker småbarnsfamilier som trenger litt ekstra hjelp.

- **Gjør det-pakken** er for de som er kommet i gang med virksomheten sin og er klar til å satse på dette fulltid, eller i hvert fall bruke et stort antall arbeidstimer på det. Gjør det-pakken gir støtte til å forsterke effekten og utvikle en mer robust forretningsmodell for den sosiale virksomheten. Pakken er på 50.000 kr og gir tilgang til fast kontorplass i nabolagsinkubatoren der dette er tilgjengelig. I tillegg til støttespilleren blir man koblet med en mentor med konkret, relevant kompetanse og nettverk.

- **Bygg det-pakken** er den mest avanserte pakken og er ment for de som er godt i gang med en inspirerende, effektiv og vellykket sosial virksomhet. Den er på 50-100 000 kr. Gjennom denne pakken blir man koblet sammen med sosiale investorer, oppdragsgivere og andre bidragsytere som kan bidra til faglig utvikling og styrke virksomheten økonomisk, slik at den kan stabiliseres og skaleres.

Unlimitere er dermed individer som får støtte i form av en Prøv det-, Gjør det-, eller Bygg det-pakke som skal følge reisen til sosialt entreprenørskap fra idé til pilotprosjekt, og eventuelt også videre til oppskalering og drift. I det ligger at nabolagsinkubatoren kan gi støtte til en og samme unlimiter i tre ulike faser i utvikling av et sosialt entreprenørskap.[11] Ved å tilby økonomiske tilskudd, rådgivning/ mentorering, lokaler, nettverk mv. har lokale beboere fått mulighet til å starte sin egen bedrift gjennom å prøve, gjøre og bygge egne løsninger på sosiale utfordringer.

Hvordan evalueres søknader om støtte?

Rekruttering av kandidater til pakkene skjer med utgangspunkt i en søknadsprosess. På nettsiden til SU er det lagt ut informasjon om pakkene, søknadskriterier og søknadsskjema. Videre blir bydelsavisa Storhaug og sosiale medier (facebook, instagram) brukt for å spre informasjon til aktuelle søkere. Prosjektleder for SU har videre brukt eget nettverk til å spre informasjon.

De unlimiterne vi har intervjuet, viser både til nettsiden til SU, «jungeltelegrafen» (tips fra andre gründere, fra folk i bydelsgruppa ol. for områdesatsingen) og til informasjon i bydelsavisa som de viktigste kildene til informasjon om søknadsmulighetene i SU.

Nabolagsinkubatoren på Storhaug har som nevnt en ressursgruppe som møtes regelmessig for å vurdere og eventuelt godkjenne nye søknader. At det er etablert en ressursgruppe/ referansegruppe for SU, og ikke et ordinært styre, har sammenheng med at inkubatoren er en del av Stavanger kommune, og ikke frittstående ideell organisasjon som Tøyen Unlimited.

For å få tildelt støtte fra Storhaug Unlimited og dermed bli en unlimiter må søker presentere ideen sin, oppfylle visse kriterier og bli godkjent av ressursgruppen som vurderer søknadene til nabolagsinkubatoren. Støtten som tilbys inkluderer et sted å jobbe med andre Unlimitere, nettverk innen offentlig og privat sektor, personlig oppfølgning, mentorskap og finansiell støtte.

[11] Det er relativt få støtteordninger som er spesielt tilrettelagt for sosiale entreprenører, men sosiale gründere kan benytte seg av virkemidler og rådgivningstjenester forvaltet av en rekke ulike offentlige og private aktører.

For å kunne søke en Unlimited pakke på Storhaug må følgende kriterier oppfylles:

- *Har en idé om hvordan vedkommende kan gjøre noe positivt for nærmiljøet.*
- *Trenger litt hjelp for å vite hvordan du kommer i gang med å etablere eller utvikle en. bedrift som kan sikre deg inntekt og levere resultatene du vil.*
- *Har oppholdstillatelse til å bo i Norge.*

Det er videre stilt noen generelle krav til forretningsideen:

- *Løser en sosial- eller miljørelatert utfordring, og bidrar til en positiv endring i bydelen.*
- *Har potensiale til å bli økonomisk bærekraftig og skape inntekt som kan løse utfordringen.*
- *Har ambisjoner om å etablere et sosialt selskap.*

På nettsiden til Storhaug Unlimited, får søkerne også informasjon av hva inkubatoren kan tilføre:

- *Noen å diskutere ideen med og kartlegge hva som trengs for å utvikle virksomheten.*
- *Ressurser til å komme i gang og/eller prøve noe innovativt.*
- *Få tilgang til et nettverk av likesinnede som jobber for å levere positiv effekt til nabolaget.*
- *Tilgang til et felles co-working sted for arbeidsro og inspirasjon sammen med likesinnede.*
- *Hjelp til å orientere seg i SosEnt-landskapet og oversikt over andre former for støtte*

Det blir dessuten informert om at dersom søknaden godkjennes, må søkeren bli med på to tredjedeler av felles arrangementer og kurs som nabolagsinkubatoren arrangerer og som du blir eksplisitt invitert til, samt referere til Unlimited og rollen som Unlimiter i relevant markedsføring.

Til sist er det beskrevet hva den økonomiske støtten IKKE kan brukes til:

- *Å bidra til egen lønn*
- *Å betale gjeld*
- *Å betale andres lønn*
- *Å betale for vanlig drift av selskap, for eksempel for å dekke en enkeltstående workshop som er et tilbud til kundene dine.*

Økonomisk støtte kan heller ikke gis dersom 1) ideen er en del av et etablert firma, 2) ideen handler om politikk eller religion, eller 3) at noen andre skal gjøre mye av jobben.

I løpet av de snart 2 årene SU har vært i drift, har ressursgruppen tildelt drøyt 1 mill. kr. til 25 ulike unlimitere. Noen av disse har søkt på flere pakker, slik at det totale antallet tildelinger er høyere, nærmere bestemt 37. Vi ser av tabellen nedenfor at det kun er kommet til en ny unlimiter i 2021. Mange er fortsatt et eller annet sted i det tretrinns pakkeforløpet, mens andre igjen har avsluttet engasjementet i inkubatoren (exit) eller blitt alumni for å beholde kontakten med SU.

Tabell 2. Årlig antall søknader, tilbud og økonomiske tilskudd – Storhaug Unlimited.					
	Søknader	**Tilbud**	**Avslag**	**Nye Unlimitere**	**Tilskudd totalt**
2019 totalt	16	14	2	14	350 000
2020 totalt	32	18	14	8	630 000
2021 totalt	13	5	8	3	90 000
SUM	**61**	**37**	**24**	**25**	**1 070 000**

En indikasjon på at søknadene er nøye vurdert, er avslagsprosenten. Av totalt 61 søknader, har 24 søknader fått avslag. Det gir en avslagsprosent på nesten 40 prosent, mens altså ca. 60 prosent har fått tilslag. Avslagsprosenten viser at det er en terskel for å få støtte fra inkubatoren, og at søknaden må ha tilstrekkelig kvalitet for å slippe gjennom nåløyet.

Siden oppstarten av inkubatoren høsten 2019, har ressursgruppen vurdert søknader ved 7 anledninger (møter). Det betyr at innkomne søknader behandles i snitt ca. 3 ganger i året.

Tabell 3. Søknader, opptak og økonomiske tilskudd – Storhaug Unlimited.						
	Ant. søknader	**Tilbud**	**Avslag**	**Nye unlimitere**	**Tilskudd**	**Pakker**
Vurdering 1 (aug. 2019)	9	8	1	8	90 000	1 "gjør det" 4 "prøv det" 3 "medlem av nabolagsinkubator"
Vurdering 2 (nov. 2019)	7	6	1	6	60 000	6 "prøv det"
Vurdering 3 (mars 2020)	15	7	8	4	200 000	1 "bygg det" 1 "gjør det" 5 "prøv det"
Vurdering 4 (juni 2020)	11	8	3	3	320 000	1 "Bygg det", 4 "gjør det", 2 "prøv det", 1 medlem av inkubatoren
Vurdering 5 (okt. 2020)	6	3	3	1	110 000	2 "gjør det", 1 "prøv det"
Vurdering 6 (febr. 2021)	8	2	6	0	60 000	1 "Gjør det" 1 "prøv det"
Vurdering 7 (mai 2021)	5	3	2	3	30 000	3 "prøv det"

Intervjuer med både de som behandler søknadene, og de som har søkt, forteller om en i hovedsak grundig prosess og faglig vurdering av de innkomne søknadene. Den må passe på Storhaug, den må ha et sosialt formål, den må ha kommersielle muligheter og den må være realiserbar.

Som oftest er det drøfting rundt mottatte søknader før de behandles i ressursgruppa. Vanlig prosedyre er at prosjektleder for SU tar kontakt med søker for ca. 1 times samtale. Der blir søker bedt om å fortelle mer om planene: Hvem søker er? Hvor de vil? Hvordan det er tenkt gjort?

Deretter begynner arbeidet med å sile søknader. Til møtet i ressursgruppa blir det laget en kort beskrivelse av hver søker, og en vurdering av søknaden opp mot ulike kriterier. I løpet av prosessen avklares det også hvilken pakke som er mest aktuell for søkeren. I noen tilfeller kan det bli nye runder med avklaringer også etter at ressursgruppa har hatt søknaden til behandling.

Erfaringene til de som har søkt på pakker i SU, er i hovedsak positive. Intervjuene viser at søknadskriteriene oppleves tydelige og konkrete. Pakkene er godt presentert, og det har vært lett å søke. Det har også vært lett å få avklart eventuelle uklarheter med prosjektleder for SU. Søknadsprosessen har de fleste opplevd som enkel, ubyråkratisk og konstruktiv.

Et forbedringspunkt er nevnt i intervjuene med grunderne: Noen mener at vurdering av søknader ca. 3 ganger i året blir for sjelden. Mens de venter, kan det oppstå muligheter som glipper.

Avtale med SU om søknaden godkjennes

Etter at en søknad er innvilget, mottar søker et brev med krav og betingelser for å motta støtten. Sammen med forretningsideen og budsjettplanen for gjennomføring av prosjektet, utgjør brevet avtalen mellom SU og unlimiteren. Først når alt er signert, kan utbetaling finne sted.

I brevet avklares det hva støttespiller (prosjektleder SU) kan hjelpe unlimiteren med, og at det anslagsvis vil være tre møter de første 6 månedene. I denne tiden vil vedkommende få støtte til å utvikle en sosial forretningsmodell og strukturere idéen. Det blir videre understreket at Storhaug Unlimited-pakken bare kan brukes til formål som er direkte knyttet til foretak og forretningside, og at pakken er personlig. Eventuelle endringer i foretakets opprinnelige plan, må først avklares med støttespiller. I brevet presiseres det at normal varighet for en Storhaug Unlimited-pakke er ett år. Da skal det leveres rapport over bruken av pengene og hva som er oppnådd. For å måle sosial effekt av foretaket er søker pålagt å bruke et måleverktøy Unlimited Norge har utarbeidet. Storhaug unlimited vil sørge for nødvendig opplæring i effektmåling.

Det er i brevet også tatt med at Storhaug Unlimited kan komme til å kontakte tilskuddsmottaker underveis i Pakke-støtten eller for å spørre om vedkommende kan delta i forskningsaktiviteter. I samme avsnittet, understrekes det at Storhaug Unlimited kan bruke informasjon og bilder av deg og ditt foretak i sine publiseringer og promoteringsmateriale. Til sist i brevet er det gitt en detaljert oversikt over hva den økonomiske støtten kan – og ikke kan – brukes til.

2.3 TJENESTER TIL GRÜNDERE I INKUBASJON

I dette delkapitlet gis en beskrivelse av de arbeidsprosesser og tjenester SU tilbyr til lokale ildsjeler med forretningsideer som skal løse sosiale utfordringer på Storhaug.

Fire elementer utgjør den fysiske, faglige og sosiale infrastrukturen i SU:

Nabolagsinkubatoren - stedet der det skjer

- Bydelsfellesskapet i Kvitsøygata 3.

- Kurs og workshops som tilbys grunderne.
- Ukesamlinger og månedssamlinger for grunderne.
- Tilgang for grunderne til ulike nettverk.
- Faste kontorplasser/ drop-in kontorplasser.
- Skal være koblingsboks og læringsarena.

Unlimiteren – fra ildsjel til sosiale entreprenør

- Gjennom pakkeforløpet i SU tilbys unlimiterne kompetanse, nettverk, penger og støtte til planlegging for å klare spranget fra ildsjel til grunder.
- Ved å inngå i SU, utgjør unlimiterne i seg selv et nettverk for erfaringsdeling, tips og råd de imellom noe som gjør fellesskapet til et lærende nettverk.

Støttespilleren - får fram det beste

- Støttespiller er prosjektleder og eventuelt andre engasjerte i SU som unlimiterne kan henvende seg til med konkrete utfordringer og problemstillinger.
    a. Støttespiller skal være en som lytter, forstår behov, og som unlimiterne kan drøfte med, men ikke en som styrer og legger sterke føringer på prosjektet til grunderne. En illustrerende metafor er curling, der støttespiller koster for å sikre retning og framdrift, mens gründeren er den som kaster ut stenen, og dermed bestemmer fart og retning. På den måten er det tydelig hvem som eier ideen og grunderprosjektet.
    b. Støttespiller skal være døråpner, både mentalt og i forhold til ulike nettverk.
    c. Støttespiller må være tilgjengelig og relasjonelt modig, våge å ta opp det vanskelige og utfordrende, men på en konstruktiv måte. De som søker skal oppleve å bli sett, hørt og trodd på for sine ideer til løsning på sosiale problem.
- Erfaringsmessig bør ikke antallet unlimitere pr. støttespiller være mer enn 10-15 for at støttespiller skal ha nok tid til oppfølging av den enkelte.

Pakkene - mer enn bare penger

- Alle pakkene gir tilgang til grunnleggende tjenester som gratis arbeidsplass, mulighet for deltakelse i nettverk, kurs og workshops og personlig oppfølging av støttespiller.
- Utover i pakkeforløpet tilbys flere tilleggstjenester. Den tredje og siste pakken - Bygg det-pakken - tilbyr tilgang til offentlig sektor, tilgang til eget kontor, tilgang til markedsføringstjenester, investorer og mentorer (eksperter) og akseleratorprogrammer. Noen av disse tjenestene tilbys også i Gjør-det-pakken (kontorplass, mentor).

I regi av SU er det gjennomført månedlige kurs og samlingsarena med hensikt å øke gründerkompetanse hos den enkelte, skape nettverk og delingskultur. Støttespiller har gjennomført en til en møter med grunderne, og har deltatt/ fasilitert møter mellom unlimitere og kommunen eller andre etter behov.

I årshjulet for SU har det siden høsten 2019, vært planlagt fellesaktiviteter for unlimiterne som alle kan delta på, uavhengig av hvilken pakke de deltar i. Det er som nevnt, forutsatt deltakelse i minst 3 fellesaktiviteter i året. Aktivitetene er tenkt å være arenaer for mingling og nettverksbygging, noe som ble testet ut høsten 2019 og vinteren 2020 med positive erfaringer.

Som følge av koronaen er mange av fellesarrangementene gjennomført virtuelt. Årshjulet er likevel så langt som mulig blitt gjennomført som planlagt i de snaut 2 årene SU har vært i drift.

Som neste tabell viser, er mange kurs og workshoper gjennomført i samarbeid med andre. Det gjelder fellesarrangement med Samfunnssentralen i Stavanger (om selskapsformer for sosiale entreprenører) og med Tøyen Unlimited (om effektmåling/ «Bevis det»). En rekke ulike eksperter er blitt invitert inn for å informere om bruk av sosiale medier, presentasjonsteknikker, om selvledelse og GDPR for å nevne noen av de temaene som har blitt presentert.

Kurs og verksteder skal bidra til kompetansebygging og profesjonalisere ildsjelen så mye at vedkommende kan klare spranget til å bli grunder. Tjenester og aktiviteter skal være nyttige og praktiske, og skal være komplementære til aktiviteter som tilbys av andre oppstartsmiljøer. De skal i størst mulig grad være skreddersydd for sosiale entreprenører som målgruppe.

Tabellen nedenfor viser tjenester og aktiviteter som gründere er tilbudt 2019-2021.

Tabell 4. Oversikt over fellesmøter og kursaktivitet i 2019-2021 (Kilde: Storhaug Unlimited)

September 2019	Fellesmøte for Unlimitere – bli kjent med hverandre
Oktober	Effektmåling – 2 dagers workshop med Lene Eriksen (Tøyen unlimited)
November	Fellesmøte for Unlimitere – Behovskartlegging i plenum
Desember	Juleavslutning: Tema sosialt entreprenørskap og besøk av grûndere fra Vivil
Januar 2020	Kurs i presentasjonsteknikk med Kulturkompaniet
Januar	Kurs i selskapsformer med Samfunnsentralen. Kursholder: Finn Eide (Deloitte)
Februar	Fellesmøte – reciprocity sirkel
Februar	Kurs sosiale medier – Susanne Bjerga Todnem
Mars	Fellesmøte - KORONA – nedstenging
April	Kurs i pilotering og prototyping – Harald Sævereid Del 1 og Del 2
April	Kurs i GDPR – Deloitte
Mai	Fellesmøte – rapportering
Mai	Kurs Selvledelse – Lars Hæhre – Bjørnson psykologene
Juni	Fellesmøte
Juli	Sommeravslutning
September	Kurs i regnskap (Fiken) – Kurt Øverland
Oktober	Fellesmøte – Reciprocity circle
November	Fellesmøte
Desember	Juleavslutning – digitalt
Januar 2021	Fellesmøte – intro av nye unlimitere og sosialt mål
Februar	Fellesmøte: sosialt entreprenørskap og effektmåling. Besøk fra Samfunnsentralen
Mars	Fellesmøte – verdiløftet
Mai	Kurs i effektmåling med Sarah Prosser
Juni	Sommeravslutning

2.4 GRÜNDERE SOM ER ELLER HAR VÆRT I INKUBASJON

I dette delkapitlet gir vi en oversikt over ildsjeler og gründere som har gjennomført eller er i ferd med å gjennomføre pakkeforløpet i SU. Vi undersøker også hva slags sosialt formål disse

virksomhetene ønsker å realisere, og hvilke tjenester og produkter de utvikler eller leverer. Vi tar også en titt på hva slags organisasjonsform grunderne har valgt for sine prosjekter/virksomheter.

Sosiale entreprenører tar ofte utgangspunkt i egne erfaringer, og har idéer om å løse utfordringene på nye måter. De som blir unlimitere er ofte utradisjonelle og ressurssterke mennesker som brenner for en sak de kjenner gjennom egen livserfaring.

Drivkraften er gjerne ikke penger og overskudd. Dette omtales mer som et virkemiddel for å kunne drive virksomheten og videreutvikle tjenesten. Det er den sosiale effekten, den sosiale verdien eller den sosiale innovasjonen som oppmerksomheten er rettet mot.

Tabellen nedenfor viser hvilke gründere som er eller har vært i inkubasjon i SU.

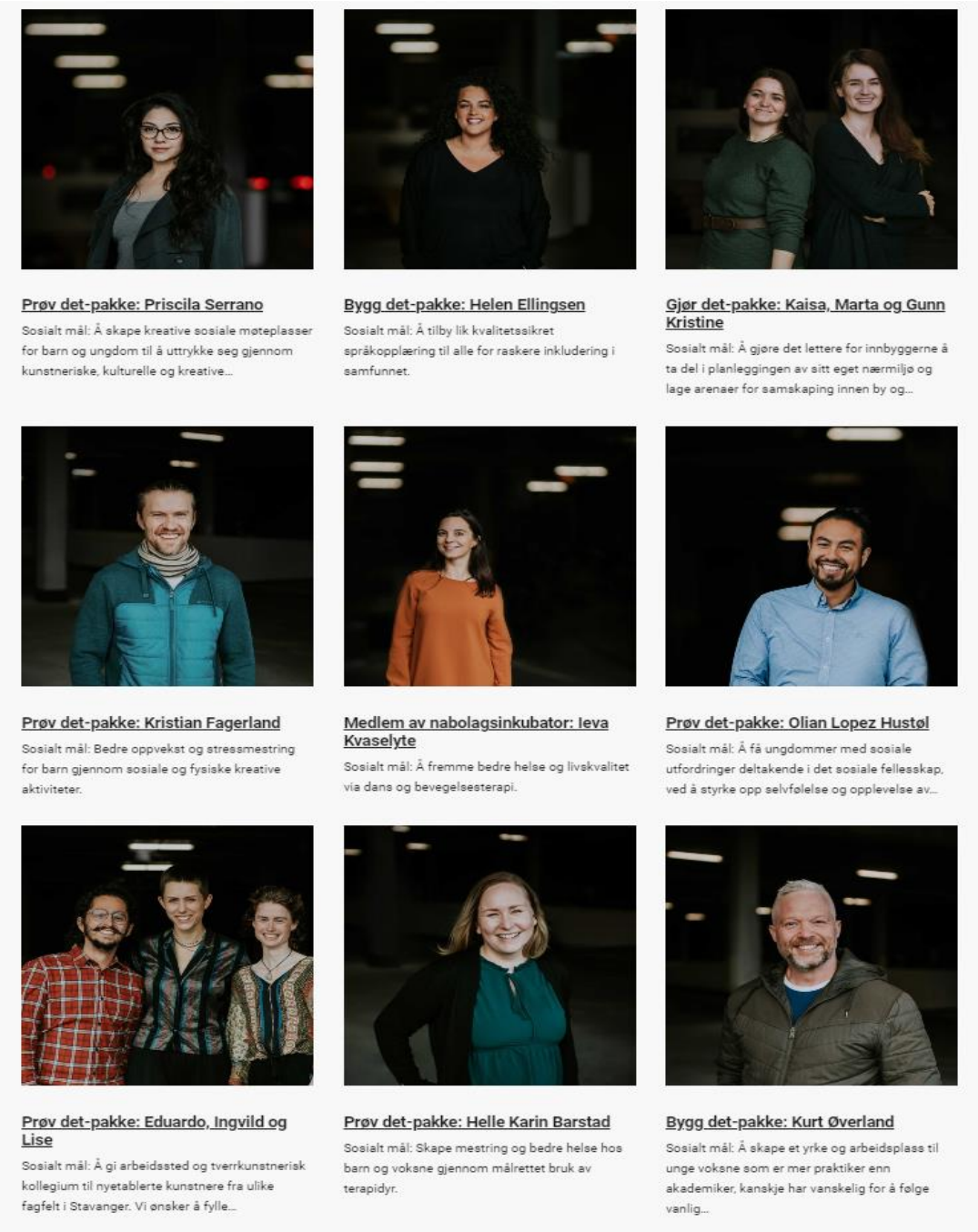
Tabell 5. Oversikt over unlimitere som er eller har vært i inkubasjon i SU 2019-2021.

Prosjektnavn	Sosialt formål	Status 01.08.2021
Storhaug snekkeri	Møteplass gjennom praktisk arbeid - lån av avansert utstyr	Aktiv
FLAM Norge	Sosiale arena og aktiviteter for lavinntektsfamilier	Aktiv
Seeds of Norway	Grunderstøtte til innvandrerkvinner	Aktiv
Atlier Varmen	Sykurs for barn – redesign og bærekraft	Aktiv
Delta Rogaland	Skape arbeidsplasser for flyktninger	Aktiv
Gyda Øian	Fysisk aktivitet som sosial møteplass	Permisjon
Moving Chi	Bevegelsesterapi for ungdom	Aktiv
Inlingoo	Inkludering gjennom språkopplæring	Aktiv
Co-Creators	Innbyggerdialog og møteplasser/Co-blokker	Aktiv
Danseterapi	Livskvalitet gjennom bevegelsesterapi	Aktiv
KRA	Kontorfellesskap for kunstnere	Aktiv
Elefantteateret	Teater for barn	Aktiv
Byauk	Urban matproduksjon på Storhaug for arbeid og sosialt fellesskap	Aktiv
Consulatet	Fellesskap av kreative næringer på Storhaug	Aktiv
Produksjonsselskapet	Keramisk kunst	Aktiv
Sykkelservice	Skape arbeidsplasser for unge voksne som har falt utenfor	Alumni
Storhaug Camp	Livsmestring for ungdom	Alumni
Badstuene	Sosial møteplass	Alumni
Terapidyr	Terapeutiske møter mellom mennesker og dyr	Alumni
HipHop Martha	Bruk av musikk for livsmestring for ungdom	Alumni
Urban Hands	Kunstneriske uttrykk for ungdom	Alumni
Musikkteater	Sang og teater for barn	Ikke aktiv
Musikkproduksjon	Opplæring av musikere til å lage musikk	Ikke aktiv
Syrisk mat	Skape arbeidsplasser gjennom restaurant	Ikke aktiv
Sopproduksjon	Lokal dyrking av eksotisk sopp	Ikke aktiv

SU har som nevnte rekruttert 25 gründere på de snaut to årene inkubatoren har vært i drift. Til sammenligning hadde Tøyen Unlimited pr. 31.12.2020 rekruttert ca. 50 unlimitere siden oppstarten i 2015 som pilotforsøk og senere som inkubator i ordinær drift.

Inkubatormedlemmer i SU som fremdeles driver virksomheten pr. 1.08.2021 utgjør 84 % om vi inkluderer de som på det tidspunktet var alumni-medlemmer. Tar vi ut alumni-medlemmene er prosentandelen aktive 60 %. Ifølge årsmeldingen til Tøyen Unlimited for 2020 driver 62 % av inkubatormedlemmene fra 2018-2020 fremdeles virksomheten sin. De fire unlimiterne som ikke lenger er aktive i SU, har alle avsluttet etter å ha vært gjennom den første Prøv-det-pakken.

Nedenfor vises noen av grunderne som er i – eller har vært i inkubasjon – i SU (bilde 1).[12]



Sammenlignet med «kommersielle» inkubatorer ligger både Storhaug Unlimited og Tøyen Unlimited høyt på «overlevelse». Det er imidlertid viktig å understreke at både SU og Tøyen Unlimited er start-ups inkubatorer, og «overlevelse» måles da tidlig i prosessen mot å bli grunder.

[12] Mer informasjon om den enkelte unlimiter finnes på SUs nettsider https://storhaugunlimited.no/sosiale-entreprenorer/ Dette er offentlig tilgjengelig informasjon, og i avtalen med SU har grunderne samtykket i at informasjon om de og deres sosiale virksomhet, kan bli brukt i evalueringer og forskning. Bilde 1 av 2.

Som vi har sett, har Unlimited-modellen en personbasert tilnærming. Fokuset er på personer som brenner for å finne gode løsninger på sosiale utfordringer, og dermed – enten de er klar over det eller ikke – har lyst til å bli en sosial entreprenør. De som blir unlimitere er ofte utradisjonelle og ressurssterke mennesker som er engasjert i en sak de kjenner gjennom egen livserfaring. Det er disse personene og deres engasjement som blir støttet gjennom SU-modellen.

Hvem er så de som er blitt tatt opp i SU? Informasjonen på nettsider, sosiale medier og gjennom intervjuene sier noe om hvem unlimiterne er. Noen observasjoner er disse:

- **Grunderne:** SU har klart å mobilisere kvinner til å utvikle seg til gründere. Det står i temmelig skarp kontrast til de mer «kommersielle» inkubatorene der menn er i flertall. SU har også mobilisert innvandrere, ikke minst innvandrerkvinner. Enkelte av unlimiterne har også livserfaringer som setter sitt tydelige preg på selve grunderskapet.

- **Tematisk område:** De som er eller har vært i inkubasjon i SU omfatter et bredt spekter av samfunnssektorer. Det finnes sosiale virksomheter og foretak i SU innenfor kunst og kultur, arbeidsinkludering, integrering av innvandrere, etablering av sosiale møteplasser, bærekraft og miljø og i forhold til helse og terapi. Det finnes få eller ingen entreprenørskap i SU som retter seg mot barnehager, skole og eldreomsorg.

- **Målgrupper:** Hvem som er målgruppen for den sosiale virksomheten eller foretaket varierer stort. 8 av virksomhetene har barn og unge som målgruppe. 5 av virksomhetene har innvandrere/ flyktninger som målgruppe. Andre igjen har en eksplisitt sosial dimensjon gjennom valg av målgruppe, slik som lavinntektsfamilier. Andre igjen har en mer indirekte sosial dimensjon gjennom valg av målgruppe. Eksempler er tilbud til beboere som er fysisk inaktive/ lite aktive, til unge som ikke finner aktiviteter som passer dem på Storhaug i dag, eller som har helseutfordringer. Andre virksomheter og foretak har ikke en klar sosial dimensjon gjennom valget av målgruppe, men er tilbud som er åpent for barn, unge og voksne i sin alminnelighet. I sum; et stort målgruppemangfold.

I intervjuer med unlimiterne, har mange vist til at tjenestene er utviklet i tett kontakt med brukerne. Mange har gjennomført markedsundersøkelser, og har snakket med beboere som er i målgruppa for den tjenesten eller produktet de ønsker å utvikle. Brukernes erfaringer har derfor vært viktig input i utviklingsarbeidet. Også offentlige tjenester er i mange tilfeller blitt kontaktet.

I neste tabell har sett nærmere på hvilke tjenester/ produkter de ulike virksomhetene leverer. Best informasjon har vi om de 10 unlimiterne vi har intervjuet, men på bakgrunn av informasjon på nettsider og sosiale medier, har vi også gjort en enkel kartlegging av de øvrige. For noen av virksomhetene har koronaen betydd at planlagte aktiviteter er satt på vent, men det betyr ikke at de er avsluttet. Det samme kan ha skjedd som følge av sykdom eller andre livshendelser.

Vi har også gjort en vurdering av hvilken fase virksomheten eller foretaket befinner seg i. Utviklingsfase betyr ganske enkelt at tjenestene/ produktene fortsatt er under utvikling og testing/ pilotering, og ikke har kommet i drift. For å være i en driftsfase har vi stilt et strengt krav om at driften ikke bare er kommet i gang, men også må være økonomisk bærekraftig.

Tabell 6. Oversikt over tjenester/produkter virksomheten leverer, hvilken fase virksomheten er i og hvilken organisajsonsform som er valgt for virksomheten/ foretaket.			
Prosjektnavn	Tjenester og/ eller produkter:	Fase	Org. form
Storhaug snekkeri	Møteplass gjennom praktisk arbeid - lån av avansert utstyr.	Utviklings-/driftsfase	FLI
FLAM Norge	Aktiviteter for lavinntektsfamilier (bytte utstyr/klær, tilby turer, sosiale arrangementer, kulturfestival, yoga mv.).	Utviklings-/driftsfase	FLI
Seeds of Norway	Kurs- og rådgivningstjenester for innvandrerkvinner som ønsker å bli gründere. Utvikle kurspakke/ e.læringskurs/ verksteder.	Utviklingsfase	EPF
Atlier Varmen	Tilbyr sykurs for barn fra Storhaug eller fra andre steder.	Utviklings-/driftsfase	AS
Delta Rogaland	Skaper arbeidsplasser for flyktninger i byggeprosjekter (Emmaus brygge) og matproduksjon til restauranter. Arbeidstrening.	Utviklings-/driftsfase	Ideelt AS
Gyda Øian	Fysisk aktivitet som sosial møteplass	Utviklingsfase	EPF
Moving Chi	Tilbyr bevegelsesterapi for ungdom med sosiale utfordringer for å styrke selvfølelse og opplevelse av likeverd.	Utviklings-/driftsfase	FLI
Inlingoo	Digital læringsplattform som skal kvalitetssikre språkopplæring	Utviklingsfase	AS
Co-Creators	Aktivitetsblokker av restematerialer fra byggebransjen + prosjekt om bruk av eierløs plast. Opplegg for beboermedvirkning.	Utviklingsfase	AS
Danseterapi	Tilbyr dans og bevegelsesterapi til enkeltpersoner, par, familier eller grupper for å bedre helsen og livskvaliteten.	Utviklings-/driftsfase	EPF
KRA	Tilbyr kontorfellesskap til nyetablerte kunstnere fra ulike fagfelt i Stavanger som dansere, musikere og visuelle kunstnere.	Utviklingsfase	FLI
Elefantteateret	Scenekunst og teater for små barn og litt større barn.	Utviklingsfase	AS
Byauk	Matproduksjon gjennom urbant landbruk på Storhaug	Utviklingsfase	Ikke fastsatt
Consulatet	Fellesskap av kreative næringer på Storhaug	Utviklingsfase	SA
Produksjonsselskapet	Keramisk kunstverksted – kunstformidling/salg	Utviklingsfase	EPF
Sykkelservice	Reparasjon av sykler. Henting og levering. To arbeidsplasser for unge voksne utenfor ordinært arbeidsliv, samt leder av verkstedet	Utviklings-/driftsfase (alumni)	Ideelt AS
Camp Storhaug	Tilbyr en annerledes ungdomsleir, som gir tilgang til stressmestringsverktøy og aktiviteter for barn og unge 6-10 trinn.	Utviklingsfase (alumni)	AS
Badstuene	Etablere en folkebadstu for beboere på Storhaug.	Utviklingsfase (alumni)	Ideelt AS
Terapidyr	Tilbyr terapeutiske møter mellom mennesker og dyr.	Utviklingsfase (alumni)	Ideelt AS
HipHop Martha	Tilbyr et aktivitetstilbud etter skoletid hvor barn på Storhaug kan komme og "riste av seg skoledagen", få fysisk aktivitet gjennom dans og musikk og et sosialt miljø.	Utviklings-driftsfase (alumni)	EPF
Urban Hands	Workshops og kurs for unge innen områdene gatekunst, dans, film, grafisk design og 3D-design og musikk.	Utviklingsfase (alumni)	Ikke fastsatt
Musikkteater	Tilbud innen sang, dans/ bevegelse for barn (musikkskole).	Ikke aktiv	-
Musikkproduksjon	Gi opplæring av musikere slik at de kan lage egen musikk.	Ikke aktiv	-
Syrisk mat	Skape arbeidsplasser gjennom restaurantdrift.	Ikke aktiv	-
Sopproduksjon	Lokal dyrking av eksotisk sopp.	Ikke aktiv	-

Oversikten over de tjenester og produkter som grunderne jobber med, er så stort og mangfoldig at det vanskelig å finne noen fellesnevnere. Her er både tjenesteyting som sykkelreparasjoner, aktivitetstilbud innen kunst og kultur, ulike former for arbeidstrening og sysselsettingstiltak og diverse kompetansebyggende kurs- og rådgivningstjenester.

En fellesnevner er at relativt få av de sosiale virksomhetene og foretakene er i en bærekraftig økonomisk driftsfase hvor det er mulig for innehaver/ eier å leve av virksomheten. En del virksomheter er i en overgangsfase fra utvikling til drift og oppskalering, men det er fortsatt usikkert hvor mange som vil kunne utvikle seg til økonomisk bærekraftige enheter.

Valg av organisasjonsform

Tabell 6 viser også hvilken organisasjonsform som er valgt for virksomheten/ foretaket. Det finnes ikke en egen juridisk organisasjonsform for sosiale virksomheter og foretak. De mest aktuelle organisasjonsformene for sosiale entreprenørskap er følgende:

- **EPF (tidligere ENK - Enkeltpersonforetak):** Betyr et organisasjonsnummer dersom det registreres i enhetsregisteret. EPF gir deg ingen skattemessige eller juridiske fordeler i forhold til å drive virksomheten som privatperson. Mange begynner med EPF, til de vet mer hva slags organisasjonsform som passer best for virksomheten.
- **AS (Aksjeselskap):** Gir avgrenset redusert risiko og tydelige juridiske rammer for virksomheten. Derfor velges denne selskapsformen av de aller fleste bedrifter i Norge. AS er også den mest utbredte organisasjonsformen blant sosiale virksomheter. Regler for utbytte og eierskap kan defineres slik at det økonomisk er å betrakte som en ideell virksomhet **(ideelt AS, "not for profit").** Dette kan også ha skattemessige konsekvenser. Mange frykter at AS gir assosiasjoner til "velferdsprofitører" og unngår derfor denne organisasjonsformen, men det kan forebygges ved å velge et ideelt AS.
- **FLI (Forening, lag, innretning):** Den mest brukte organisasjonsformen etter AS. Krever ingen kapital i utgangspunktet. En slik organisasjon "eier seg selv", derfor vil den gi et tydelig "not for profit"-budskap. Den har imidlertid svakheter på områder hvor vekst krever kommersielle virkemidler, for eksempel ved behov for investorer eller lån. Enkelte velger derfor å lage en hybrid, hvor deler av virksomheten organiseres i et AS, gjerne ideelt, mens aktiviteter som skal engasjere frivillig sektor organiseres som forening.
- **SA (Samvirke):** Lite brukt i Norge, mye brukt i andre land. Gir gode rammer for virksomheter hvor brukere også gis eierskap. Samvirke faller utenfor enkelte støtteordninger, noe som kanskje forklarer hvorfor den er lite brukt.
- **STI (Stiftelse):** Oftest brukt for økonomiske midler som er avsatt til et godt formål. Også dette er en organisasjon som eier seg selv. Sosiale entreprenører kan velge å bruke organisasjonsformen næringsdrivende stiftelse noe som krever kapital ved etablering.

Vi registrerer at de fleste har organisert virksomheten/ foretaket som et ideelt AS, men det er også innslag av foreninger, samvirke og enkeltpersonsforetak.[13] Et ideelt AS registreres ikke som en egen organisasjonsform, men registreres som vanlig næringsdrift. Det at det er knyttet «ideelt» til ASet framhever at det er satt begrensninger på profittuttaket i organisasjonens vedtekter (profittlås). Det synliggjør overfor potensielle kunder og offentlige arbeidsgivere at organisasjonen har sosiale formål i tillegg til de kommersielle, og ikke er en velferdsprofitør.

Framdrift – når kommer unlimiterne i post-inkubasjon?

Den neste tabellen viser hvor unlimiterne er i det tretrinns pakkeforløpet og når exit (postinkubasjon) er planlagt. Som vi ser av tabellen, er det mange som avslutter sin nåværende pakke i 2021. Det er imidlertid mange av disse som fortsatt er i pakke 1 (prøv det) eller pakke 2

[13] At ideelt AS er mest brukt, er i tråd med forskning på sosialt entreprenørskap i Norge, jf. rapport 9 – 2016 fra Rokkan-senteret. https://www.regjeringen.no/contentassets/a1a1bf44a8f845b894613fc81435e20b/rapport-09-2016.pdf

(gjør det), mens kun 2 unlimitere har avsluttet Bygg-det-pakken i 2021. De som sommeren 2021 er i avslutningen av pakke 1 eller 2, kan senere søke om den tredje og siste pakken – Bygg-det-pakken. Søker de og får tilslag på pakke 3, vil postinkubasjon ligge minst ett år fram i tid.

Sommeren 2021 er 2 av unlimiterne i postinkubasjon etter å ha gjennomgått den tredje og siste Bygg-det-pakken: Sykkelservice og Inlingoo. 4 andre unlimitere har som nevnt valgt å avslutte deltakelsen i SU etter å ha gjennomført den første prøv-pakken

Tabell 7. Oversikt over framdrift og pakkeforløp for unlimiterne i SU.

Prosjektnavn	Pakke pr. 01.08.2021	Opptak 1	Opptak 2	Opptak 3	Planlagt exit
Storhaug snekkeri	Prøv det	Nov. 2019	Mars 2020	Okt. 2020	Mars 2021
FLAM Norge	Gjør det	Aug. 2019	Juni 2020		Sept. 2021
Seeds of Norway	Gjør det	Nov. 2019	Juni 2020		Sept. 2021
Atlier Varmen	Gjør det	Aug. 2019	Juni 2020		Sept. 2021
Delta Rogaland	Gjør det	Aug. 2019	Juni 2020		Sept. 2021
Gyda Øian	Gjør det	Aug. 2019	Juni 2020		Permisjon
Moving Chi	Prøv det	Mars 2020			Sept. 2021
Inlingoo	Bygg det	Mars 2020	Juni 2020		Sept. 2021
Co-Creators	Gjør det	Juni 2020			Søknad til vurdering
Danseterapi	Prøv det	Juni 2020	Des. 2020		Sept. 2021
KRA	Prøv det	Juni 2020			Sept. 2021
Elefantteateret	Prøv det	Okt. 2020	Febr. 2021		Søknad til vurdering
Byauk	Prøv det	Mai 2021			Ikke fastsatt
Consulatet	Prøv det	Mai 2021			Ikke fastsatt
Produksjonsselskapet	Prøv det	Mai 2021			Ikke fastsatt
Sykkelservice	Bygg det	Nov. 2019	Mars 2020		Mars 2021
Storhaug Camp	Prøv det	Nov. 2019			Mars 2021
Badstuene	Prøv det	Nov. 2019			Nov. 2020
Terapidyr	Prøv det	Nov. 2019			Nov. 2020
HipHop Martha	Prøv det	Aug. 2019	Juni 2020		Jan. 2021
Urban Hands	Prøv det	Mars 2020			Mars 2021
Musikkteater	Prøv det	Aug. 2019			Avsluttet
Musikkproduksjon	Prøv det	Aug. 2019			Avsluttet
Syrisk mat	Prøv det	Mars 2020			Avsluttet
Sopproduksjon	Prøv det	Mars 2020			Avsluttet

2.5 KORT OPPSUMMERING

Det er vår vurdering at det er laget rutiner og kriterier som sikrer en betryggende søknadsbehandling. Kriteriene for å kunne søke er tydelige og konkrete, og det er laget et enkelt søknadskjema som er lett tilgjengelige for ildsjeler som ønsker å få testet en sosial idé. Kontakt og møter mellom søker og en tilgjengelig prosjektleder for SU, har sikret nødvendige avklaringer både før søknadene er presentert ressursgruppa for vurdering, og evt. også etter den er behandlet.

Det har ikke vært et mål i seg selv å mobilisere flest mulig ildsjeler på Storhaug. Siling har vært nødvendig, og forutsatt en grundig gjennomgang for å komme fram til de kvalitativt beste søknadene. Avslagsprosenten har vært nesten på 40 prosent.

Det er vår vurdering at det er funnet fram til hensiktsmessig balanse mellom formalkrav og dokumentasjonskrav til søknaden på den ene siden, og hensynet til at det skal være enkelt og

ubyråkratisk å søke på den andre. Avtalen mellom støttemottaker og SU er tydelig på hvilke rettigheter og plikter som følger med økonomisk støtte fra SU. Både samtaler underveis i pakkeforløpet med prosjektleder og rapport etter avsluttet pakke, sikrer god oppfølging.

Det stedsbaserte og fokuset på person, samt prosjektets muligheter for å klare seg kommersielt, står sentralt i vurderingen av den enkelte søknad. Videre skal søkers idé passe inn i områdesatsingen. Det siste er presisert ved at prosjektet må bidra positivt til nærmiljøet og løse en sosial eller miljømessig utfordring. Et bredt definert levekårsbegrep vil nødvendigvis føre til at mange ideer som sosiale entreprenører målbærer, vil være relevante i en områdesatsing. Hovedkravet er at det foreslåtte entreprenørskapet har en sosial dimensjon, et sosialt formål.

Det er gjennomført månedlige kurs og samlingsarenaer med hensikt å øke gründerkompetanse hos den enkelte, skape nettverk og delingskultur. Aktivitetene har vært arenaer for mingling og nettverksbygging, noe som ble testet ut høsten 2019 og vinteren 2020 med positive erfaringer. Som følge av koronaen er mange av fellesarrangementene gjennomført virtuelt. Årshjulet er likevel så langt som mulig blitt gjennomført som planlagt i de snaut 2 årene SU har vært i drift.

SU er en strategisk satsing i områdesatsingen på Storhaug. Hensikten er teste ut hva sosialt entreprenørskap kan bidra med for å bedre levekårene til folk i utsatte områder. Mange sosiale gründere ønsker å gjøre noe for vanskeligstilte, for de som sliter med å komme inn på arbeidsmarkedet, opplever utenforskap, ensomhet og kanskje har dårlig helse. Det kan derfor være smart å matche områdesatsing med satsing på sosialt entreprenørskap.

En god match forutsetter at områdesatsingen er begrunnet i konkrete behov og utfordringer. Er behovsstrukturen klar, er det også lettere å vite hvem som er de relevante entreprenørene.

Et alternativ til dagens generelle behovskriterier (sosiale/miljømessige utfordringer på Storhaug), hadde vært å spisse behovet sterkere mot konkrete levekårsproblemer som områdesatsingen ønsker å gjøre noe med. Det forutsetter av områdesatsingen nøye har kartlagt hvilke levekårsproblemer og behov de ønsker å gjøre noe med. Da kunne sosiale entreprenører i større grad vært trukket inn i porteføljen av prosjekter og tiltak som inngår i områdesatsningen.

3 BRUKERUNDERSØKELSE BLANT SOSIALE ENTREPRENØRER

3.1 INNLEDNING

I denne delen av rapporten, går vi nærmere inn på flere av problemstillingene i oppdraget som angår brukernes, det vil si unlimiternes, erfaringer med å delta i Storhaug Unlimited (SU).

Unlimiterne er i intervjuene blitt spurt om hvor fornøyde de er med de pakker og tjenester de har fått tilgang til og hvilken betydning SU har hatt for dem som nettverk. Kapitlet tar videre for seg hva slags sosial effekt de intervjuede mener foretaket eller virksomheten har hatt hittil sett i lys av virksomhetens sosiale formål. Det er også blitt spurt i intervjuene hvilken effekt SU har hatt for dem personlig. De er dessuten blitt spurt om hvilken betydning det har at SU har vært lokalisert på Storhaug. Til sist i dette kapitlet ser vi nærmere på dagens organisering av SU og noen organisatoriske alternativer som kan være aktuelle for fremtiden.

Før vi belyser problemstillingene, har vi sett nærmere på begrepet sosial entreprenør (SE). Mange av de som er rekruttert inn i SU, har en ambisjon om å utvikle seg til å bli en økonomisk bærekraftig sosial entreprenør. Hva som faller innenfor begrepet sosialt entreprenørskap er likevel ikke helt åpenbart, og vi ser derfor først på kjennetegn på denne type entreprenørskap.

3.2 KJENNETEGN PÅ SOSIALT ENTREPRENØRSKAP

Begrepet 'sosialt entreprenørskap' forstås og brukes forskjellig, og det er behov for å gi begrepet en omforent forståelse i Stavanger kommune, slik at en lettere kan definere målsettinger, tiltak og evalueringskriterier. De senere år er det gjort en del forskning på sosialt entreprenørskap i Norge, og det er utarbeidet håndbøker og veiledere som beskriver hva sosialt entreprenørskap er.[14]

I Nordisk Ministerråds rapport om «Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon» fra 2015 (s. 29) trekkes det fram fem kjennetegn ved sosiale entreprenører:

- er rettet mot et sosialt formål der det er et udekket behov

[14] Sentrale forskningsbidrag er Loga, J. M. mfl. (2015): Sosiale entreprenører - partnerskap for nye løsninger. Rapport Rokkansenteret, https://www.veiviseren.no/forstaa-helheten/forskning-og-utredninger/rapport/sosiale-entreprenorer-partnerskap-for-nye-losninger, Eimhjellen, I. mfl. (2016): Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge. Rapport Rokkansenteret https://www.regjeringen.no/contentassets/a1a1bf44a8f845b894613fc81435e20b/rapport-09-2016.pdf, KS hefte «Sosiale entreprenører – partnerskap for nye løsninger». https://www.ks.no/contentassets/1df199aa2dcf4690a61be606fa9a66a6/hefte-sosiale-entreprenorer-partnerskap-for-nye-losninger.pdf, Kommunal- og moderniseringsdepartementets inspirasjonshefte «Veier til samarbeid» https://www.ks.no/contentassets/6712bb382d6449aa93b78486b9f39a20/veier-til-samarbeid.pdf og Nordisk råds rapport https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/sosialt-entreprenorskap-og-sosial-innovasjon/id2398244/

- bidrar med nye løsninger på utfordringene
- involverer brukerne for arbeidet, medarbeiderne og andre sentrale interessenter
- drives av de sosiale resultatene, men også av en forretningsmodell som kan gjøre virksomheten levedyktig og bærekraftig
- samarbeider på tvers av fagfelt og virksomhetsmodeller.

Et sentralt kjennetegn på sosialt entreprenørskap er at den sosiale verdien står i sentrum. Sosialt entreprenørskap handler om at foretak etableres for å løse et sosialt problem. Sosialt entreprenørskap handler om å utvikle, organisere og skalere innovative løsninger på samfunnsproblemer, og innebærer en kobling av sosiale formål med forretningsmessige mål og metoder. Slike organisasjoner omtales derfor gjerne som hybride organisasjoner som opererer med en dobbel eller trippel bunnlinje (sosial verdi, forretningsmessig verdi og verdi for miljøet) og de befinner seg i spennet mellom privat, frivillig (ideell) og offentlig sektor. Det er samfunnet, og ikke aksjeeiere, som får overskudd som genereres i virksomheten. Som felt er sosialt entreprenørskap preget av et stort mangfold, noe som er forsøkt fanget opp i figuren nedenfor: [15]

Sosiale entreprenører tar ofte med seg elementer fra offentlig sektor, frivillig sektor og privat næringsliv og kombinerer disse for å finne nye løsninger. Dette åpner opp for innovasjoner som kan bidra i løsningen av velferdsutfordringer. Gjennom medvirkning fra målgruppe (brukere) og offentlige aktører kan det oppnå samskapte løsninger med bred forankring. Forutsetningen er at slike løsninger er økonomisk levedyktige. Ellers blir for mye overlatt til frivillig innsats fra ildsjeler – noe som ikke er bærekraftig i lengden. Mange sosiale entreprenørskap er små, ofte bare en dedikert person, og mye står og faller dermed på en eller noen få personer.

En generell utfordring innen sosialt entreprenørskap er at *«do-good -ønsket»* er en sterkere drivkraft enn kommersiell inntjening. Det betyr at man ofte gjør seg mer avhengig av støtte fra offentlige budsjetter, som kan vise seg å ikke være bærekraftig 'butikk' i det lange løp. Ideen kan være god, mens forretningsforståelsen ikke er tilstrekkelig til å sikre en drift som ikke alene lener seg på offentlige midler. Her kan inkubatoren sørge for tilgang til nettverk og gi råd og støtte.

Inntektene til en sosial entreprenør kan komme fra salg av egne produkter eller tjenester eller fra offentlige myndigheter. Ofte vil et sosialt entreprenørskap dreie seg om å yte hjelp til utsatte og

[15] Jf. Inspirasjonsheftet «Finne veier til samarbeid – sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor. KMD 2017. https://www.ks.no/contentassets/6712bb382d6449aa93b78486b9f39a20/veier-til-samarbeid.pdf

ressurssvake grupper i samfunnet. Disse vil i mange tilfeller har begrenset betalingsevne. Dessuten kan det være en ekstra kostnad i forretningsmodellen ved at sosial verdiskaping er det primære formålet med entreprenørskapet. Eksempelvis vil arbeidstrening for noen som står langt fra ordinært arbeidsliv, kreve ekstra innsats for å forberede de til ordinært arbeid. Lykkes det sosiale entreprenørskapet, kan det offentlige spares for store utgifter, men det forutsetter at det offentlige er villige til å ta i bruk sosiale entreprenører og bistå økonomisk for at de skal lykkes.

Mange har stilt spørsmålet ved forskjellen på frivillig sektor og sosiale entreprenører. For å komme litt nærmere svaret på dette, er det nyttig å skille mellom aktiviteten sosialt entreprenørskap og aktørene sosiale entreprenører. Aktiviteten «sosialt entreprenørskap» finner vi kanskje i alle sektorer. Det er mange frivillige organisasjoner som arbeider med å utvikle nye måter å løse et sosialt problem. Det vil imidlertid være et skille mellom om denne aktiviteten ivaretas av en frivillig organisasjon eller en sosial entreprenør.

Det stilles ikke bestemte kompetansekrav for å bli en sosial entreprenør. Det er ingen utdanning eller kursvirksomhet som leder fram til en slik tittel. Dermed blir den kompetanseoppbygging og læring som skjer gjennom å delta i en nabolagsinkubator desto viktigere. Ildsjeler får muligheten til å profesjonalisere sin virksomhet, som i neste omgang kan skape økonomisk aktivitet og gi grunnlag for å etablere nye arbeidsplasser. Ofte er det arbeidsplasser som inkluderer flere, og gir økt livskvalitet og bedre helse til både ansatte, brukere og kunder. Og det involverer gjerne tjenester eller andre løsninger som gagner de mest sårbare i et lokalsamfunn. Denne måten å forstå og drive sosiale virksomheter på bidrar i tillegg til å løfte levekår og livskvalitet i et utsatt område, gjennom å reinvestere profitt i nærområdet eller nabolaget. Dette er kjennetegn som gjør sosiale entreprenører relevante og interessante både for stat og kommune.

Denne gjennomgangen av ulike kjennetegn på sosialt entreprenørskap, er på et overordnet nivå fanget opp i de definisjoner Norge Unlimited har av denne type entreprenørskap.[16] De gir en begrepsmessig avklaring som grunnlag for en omforent forståelse i Stavanger kommune.

En sosial entreprenør:

> «…tar i bruk nye metoder og nye løsninger for å løse samfunnsmessige problemer. Sosiale entreprenører vil løse en eller flere samfunnsutfordringer ved å tenke nytt - de er innovative og entreprenørielle. De etablerer bedrifter, aktiviteter, bevegelser eller finner andre metoder for å påvirke samfunnet og systemet slik at endring skjer.»

Sosialt entreprenørskap:

> «…defineres gjennom individene som kaller seg selv sosiale entreprenører. Disse menneskene vil løse en eller flere samfunnsutfordringer ved å tenke nytt - de er innovative og entreprenørielle. De etablerer bedrifter, aktiviteter, bevegelser eller finner andre metoder for å påvirke samfunnet og systemet slik at endring skjer. En sosial entreprenør tar i bruk

[16] Håndbok for Norge Unlimited Hvordan starte en nabolagsinkubator for sosialt entreprenørskap, vol. 1.0, s. 59.

nye metoder og nye løsninger for å løse samfunnsmessige problemer. Det de driver med er sosialt entreprenørskap.»

3.3 SPRANGET FRA ILDSJEL TIL SOSIAL ENTREPRENØR

De 10 unlimiterne vi har intervjuet og de 3 exit-intervjuene prosjektleder for SU har gjort, viser at mange søkte seg til SU for å finne likesinnede – et fellesskap for sosiale entreprenører.

Som en av de intervjuede uttrykte det:

> «Jeg satte stor pris på å få muligheten til å være en del av et større nettverk av gründere som delte de samme verdiene.»

Også muligheten for å få økonomisk støtte og faglig veiledning har vært viktig for mange. For de som ikke har hatt tilgang til egnede lokaler, har tilgang på kontorplasser vært viktig beveggrunn.

Flere har i intervjuene pekt på at de var usikre på om det var sosiale entreprenører de var, eller ønsket å bli. De hadde en idé de ønsket å jobbe videre med, men usikre på om det hadde noe med sosialt entreprenørskap å gjøre. For flere av disse har deltakelsen i SU vært identitetsbyggende.

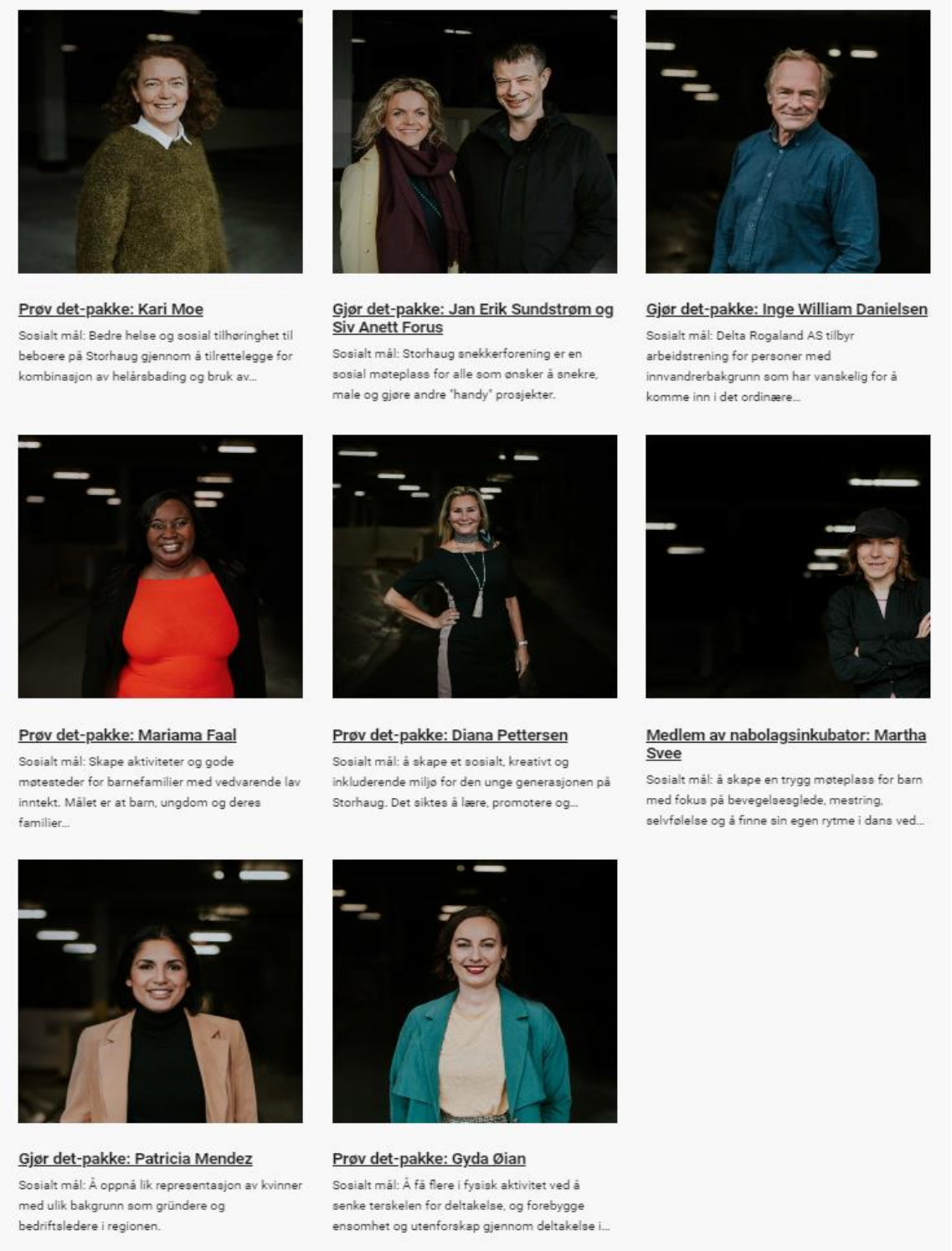
Alle hadde en eller annen kobling til Storhaug som motiverte de til å søke. Noen bor der, andre jobber der, atter andre har en målgruppe for sitt prosjekt som gjør at Storhaug passer fint som ramme (eksempelvis mange innvandrere). Det er også eksempler på foretak og virksomheter som har målgrupper (kunder, brukere) utenfor Storhaug, men som har et tyngdepunkt på Storhaug. Eksempler er Flam Norge, Delta Rogaland, sykurs for barn og Inlingoo. De fleste er fornøyde med at det ikke er stilt absolutte krav til at de må bo på Storhaug, at virksomheten er lokalisert der, og at målgruppen for virksomheten også må befinne seg der. De er likevel fullt ut innforstått med at ett eller flere av disse kriteriene må være oppfylt for å få støtte.

Den *økonomiske støtten* de har fått gjennom å delta i en eller flere pakker, er brukt til mye forskjellig, men de intervjuede har en nokså klar oppfatning hva de ikke kan brukes til. Ikke minst blir det trukket fram viktigheten av samtaler med prosjektleder i forbindelse med søknadsprosessen, og i senere oppfølgingssamtaler som støttespiller.

Midlene er brukt på markedsundersøkelser, markedsføring, opprettelse av selskap, utvikling av logoer og nettsider, og til presentasjon i sosiale medier. Bistand til programmering, produktutvikling, utarbeidelse av informasjonsmateriell, innkjøp av utstyr, studieturer er også eksempler på bruksområder. Som en sa: *«Hver krone er gull verdt for oss sosiale entreprenører.»*

Det er et ønske fra flere av de intervjuede at det åpnes opp for større fleksibilitet i forhold til søknadsbeløp. Nå er beløpene faste i tråd med Unlimited-konseptet. Behovene grunderne har, er ofte ulike, og noen av de intervjuede mener det i større grad bør åpnes opp for behovsvurderinger som grunnlag for støttebeløp. Andre igjen, mener at det er tilstrekkelig fleksibilitet i dag - ved at det er mulig å søke på tre ulike pakker med ulike økonomiske støttebeløp.

Nedenfor vises flere av grunderne som er i – eller har vært i inkubasjon – i SU (bilde 2).



Det er stor variasjon mellom unlimiterne når det gjelder erfaring med å søke det offentlige om tilskudd og tidligere deltakelse i andre inkubatorer. Enkelte har over flere år jobbet med en idé, vært innom andre inkubatorer tidligere, og har stor ekspertise i å søke om støtte. For noen har SU vært å finne det stedet hvor de føler de hører til. Som en sa det:

> «Endelig havnet jeg der jeg skulle være. Det ble klart for meg hvem jeg var og hva jeg ønsket å bli. SU passet meg som hånd i hanske, jeg var bare ikke klar over det selv.»

De som har mye erfaringer fra før, har vært viktige for de unlimiterne som reelt sett har vært i startgropa. Dette er ildsjeler som har hatt en hobby eller en idé de har syslet med på fritida, der SU ga de en mulighet til å prøve ut om det var noe de skulle ta et steg lenger. Enkelte har brukt ord som «prøveballong» eller «forsøkspakke» om den første pakken – de fikk en mulighet til å utforske og systematisere tanker om hva dette kan bli hvis en våger spranget.

Prosjektleder i SU har vært *støttespiller* for alle de 25 unlimiterne. Fra des. 2020 har denne oppgaven vært delt mellom prosjektleder og en av unlimiterne. Prosjektleder får en unison positiv tilbakemelding fra de intervjuede unlimiterne på den jobben hun har gjort som støttespiller. Det er brukt ord som *«beste coach ever»*, mentor, døråpner og brobygger. Som en sa det: «*Hun er en «heiagjeng for oss, en av oss, og hun tenker løsningsorientert og konstruktivt.»* Flere peker på at hun nærmest har vært tilgjengelig for spørsmål, dialog og avklaringer 24/7. De er også de som nevner at kapasiteten som støttespiller burde vært større, for å minske arbeidsbelastningen.

En del av jobben til støttespiller har vært å gi råd og tips om personer som kan fungere som mentorer. Avhengig av behov kan dette være en etablert sosial entreprenør, en offentlig ansatt, en person med relevant faglig ekspertise, eller en annen kompetent rådgiver som kan hjelpe unlimiteren med et overordnet og helhetlig utenfra-blikk på den sosiale virksomheten. Noen savner større rådgivningsressurser, f.eks. tilgang til advokat, som til vanlig koster mye. Andre igjen peker på at tilgang til investorer og sponsorer, kunne vært bedre.

Tilgangen på *nettverk* gjennom SU, oppleves som viktig av de intervjuede. Viktigst er denne tilgangen for de som i stor grad jobber alene, og savner både sosiale og faglige fellesskap. For de som har et team rundt seg fra før, har ikke dette behovet vært like stort. Flere av unlimiterne har bygget opp nettverk rundt egen virksomhet/ foretak, og har dette som sitt primære fellesskap. Pandemien har i følge de fleste, begrenset mulighetene for networking, men mye er gjennomført virtuelt, og en egen FB-gruppe har vært et viktig fora for kontakt og erfaringsutveksling.

De kursene og workshopene SU har gjennomført oppfattes i hovedsak som nyttige. Mest nyttige har de vært for de som er i en tidlig fase av sitt sosiale entreprenørskap. de som har holdt på en stund, og kanskje har deltatt i andre inkubatorer, har mye av kompetansen fra før.

Flere peker på at kursene og workshopene har gitt nyttig kunnskap i regnskap, markedsføring, sosiale medier, GDPR/personvern, planlegging/strategiarbeid, markedsundersøkelser og effektmåling. Som en uttrykte det: *«Dette er kjedelige, men nyttige kurs, som jeg ellers sikkert hadde styrt unna»*. Mange ser på seg selv som kreative idéutviklere der denne type systembyggende kompetanse er med på å gi grunderskapet et fundament for utvikling.

Noen har intervjuene, pekt på at det er vanskelig for de å få med alle kursene og workshopene fordi de jobber på dagtid. Deres ønske er at flere av disse tilbudene ble gjennomført på kveldstid.

Atter andre synes det passer godt om kurs og workshops holdes i tidsvinduet mellom kl. 15 og 16 på ettermiddagen. Da er det en luke mellom jobb og fritid som kan brukes for faglig påfyll.

Et siste spørsmål de intervjuede unlimiterne fikk, var hva de har lært gjennom å delta i SU og om det har hjulpet dem på reisen fra ildsjel til sosial entreprenør. Flere nevner i den sammenheng at deltakelsen har gitt de et profesjonelt løft. *«Idé er koplet til system»* som en sa det. Til det systembyggende hører rutiner, forretningsplan, vurderinger av kommersielle muligheter, nettinformasjon, synlighet i sosiale medier, budsjett og regnskap, måle effekt osv.

Flere av de vi har snakket med stod ved et veiskille da de ble tatt opp i SU. For disse har SU betydd et være eller ikke være. De ble møtt på en måte som ga de pågangsmot til å fortsette. Med på reisen har de fått verdifull kompetanse for å kunne utvikle entreprenørskapet videre. Flere har blitt mye mer bevisst på hva det innebærer å være en sosial entreprenør, og har dermed fått et mye tydeligere bilde av hva det krever av innsats for å virkeliggjøre det.

3.4 HVA SLAGS EFFEKT GIR SOSIALT ENTREPRENØRSKAP?

Områdesatsningen på Storhaug har fått i særskilt oppgave å jobbe systematisk med å finne nye veier til arbeid og velferd gjennom sosialt entreprenørskap. Noen mål i områdesatsingen er relatert til individuelle levekår, slik som «økt sysselsetting», mens andre mål handler mer om områdekvaliteter, slik som «gode og trygge steder å bo og vokse opp». Det er også et innslag av å ville satse på metodeutvikling og innovasjon gjennom å være pilot for samskaping.

I planen for områdesatsingen 2018-2024 understrekes det at dette satsingsområdet må forankres i en overordnet idé om hvilke entreprenørskapsutfordringer bydelen har spesielt gode forutsetninger for å løse. Det kan dreie seg om å skape flere arbeidsplasser. Arbeidsledigheten har svingt de senere år, med markant økning i forbindelse med korona-pandemien, for så å bli redusert igjen med vaksinering av befolkningen og en gradvis normalisering av arbeidslivet. Det er imidlertid viktig for levekårene på Storhaug at arbeidsledigheten ikke biter seg fast i grupper med lav utdanning, blant ungdom og i deler av innvandrerbefolkningen.

Sosiale entreprenørskap kan ha flere typer samfunnseffekter: Et sosialt foretak kan ha betydning for sysselsetting og frivillig innsats. Den kan også ha positive ringvirkninger for individer, familier, og nabolag/ nærmiljøet avhengig av hvem som er målgruppa for det sosiale foretaket. For det tredje kan sosiale entreprenørskap ha effekter på et systemisk nivå. Gjennom større innbyggerinvolvering, integrering og inkludering, kan det skapes sterkere samhold og mer tillit mellom folk. Båndene styrkes, og identiteten til bo- og nærmiljøet kan bli sterkere.

Noen av disse effektkategoriene er kvalitative og ikke så lette å måle. Som vi har sett, er også mange av unlimiterne fortsatt i en tidlig fase i utviklingen av virksomhetene. Koronaen har også forsinket framdriften for flere av de sosiale foretakene som følge av smitteverntiltakene.

Det som har økt bevisstheten og kunnskapen om effektmåling er kurset Bevis det! Verktøyet er utviklet i samspill med sosiale entreprenører ved Tøyen Unlimited og Områdeløft Tøyen og

Grønland og har også vært holdt for unlimiterne på Storhaug. Målet er at alle unlimiterne skal være i stand til å dokumentere og måle sosial, økonomisk, og miljømessig effekt av sine aktiviteter. Det er et relativt omfattende verktøy, men designet gjør at det også er håndterlig for en liten sosial virksomhet. De som er intervjuet, har hatt god nytte av dette kurset. Det er imidlertid stor variasjon mht. hvor lett eller vanskelig det er å måle effekt av de ulike virksomhetene. Det er lettere å måle effekt av et sykkelverksted - antall sysselsatte og antall reparasjoner - enn effekten av kurs- og rådgivning for å få flere innvandrerkvinner til å bli gründere. Uansett, har verktøyet virket bevisstgjørende på de som har deltatt på kurset.

Effekter for sysselsetting og frivillig innsats

Siden oppstarten har mange av unlimiterne gått i gang med å skape sin egen arbeidsplass, noen også med ansatte slik som Sykkelservice og Delta Rogaland. De fleste driver imidlertid fortsatt på deltid eller på frivillig basis. Gjennom å delta og motta støtte i SU, har mange lagt ned mye tid og krefter i å utvikle virksomheten de brenner for. Slik sett har relativt begrensede økonomiske midler utløst stor arbeidsinnsats blant unlimiterne for å lykkes med prosjektene sine. De fleste har imidlertid igjen å knekke koden med å forene sosiale formål med bærekraftig økonomi.

Noen har ordinær jobb på siden av, og har det sosiale foretaket som hobby og aktivitet på kvelds- og helgebasis. For disse er det et stort sprang å ta fra fast og trygg jobb til å kaste seg ut i et eventyr de ikke helt vet hvor vil ende. En fellesnevner er at ingen av de sosiale virksomhetene og foretakene er i en bærekraftig økonomisk driftsfase hvor det er mulig for innehaver/ eier å leve av virksomheten alene. En del virksomheter er i en overgangsfase fra utvikling til drift, men det gjenstår å se å de vil ha økonomisk bærekraft god nok til å kunne leve av virksomheten.

Sosiale og helsemessige effekter

Dette dreier seg om «do good» effekter for målgruppa og bydelen som følger av aktiviteten i den sosiale virksomheten eller foretaket. Storhaug camp, terapidyr, danseterapi og former for fysisk aktivitet vil kunne ha positive helsegevinster på de som deltar, avhengig av hvor bredt tilbudet når ut til beboere på Storhaug. Frivillige aktiviteter for lavinntektsfamilier i regi av Flam Norge vil kunne ha positive effekter på livskvalitet og livssituasjon for de som blir rekrutterte og mobiliserte inn i de frivillige aktivitetene til Flam Norge. Sykurs for barn kan mobilisere barn som ellers ikke finner seg til rette i det øvrige aktivitetstilbudet for barn på Storhaug.

Det ligger også en viktig sosial effekt i mobiliseringen av kvinner – og særlig innvandrerkvinner – til å prøve seg som gründere. Det dreier seg om å ha tillit og myndiggjøre grupper som ellers i begrenset grad aktiviseres inn i de kommersielle inkubatorene. Her ligger kanskje den viktigste effekten av SU så langt: Det å mobilisere nye grupper, det å nå ut til de ofte «stille stemmene» og skape rollemodeller som i fremtiden kan skape mer mangfoldige grundermiljøer.

Dette er bare noen eksempler for sosiale og helsemessige effekter av sosialt entreprenørskap. I og med at mange unlimitere fortsatt holder på og utvikler tjenester og produkter, er ikke potensialet for disse effektene fullt ut tatt ut slik situasjonen nå er. Effekten er også avhengig av om den lar seg isolere og innlåse til Storhaug, eller om det er stor «effektlekkasje» til andre deler av byen.

Systemiske effekter

Systemiske effekter kan være så mangt, men i denne sammenheng er hvert fall to sentrale: Effekter på offentlige aktører som samarbeidspartnere for sosiale entreprenører og på målgruppen for foretaket/ virksomheten gjennom bruker- og innbyggerinvolvering.

Systemiske effekter på kommunen, er bedre kjennskap til det sosiale entreprenører kan bidra med, og gjennomføring av konkrete samarbeids- og samskapingsprosjekter. Det at prosjektleder for SU har vært ansatt i kommunen, samt at kommunen er representert i ressursgruppa, har hatt en brobyggende effekt mellom kommunen og sosiale entreprenører. Det som er oppnådd i SU, er også blitt rapportert i årsrapporter til ledelse, administrativ styringsgruppe og kommunalutvalget. Også bydelsgruppe og bydelsutvalg/kommunedelsutvalg har hatt tilgang til planer og rapportering fra områdesatsingen. Det er imidlertid også de som mener at det SU har oppnådd i løpet av snaut to år, er underkommunisert og burde vært bedre kjent i kommunen.

Det er i årsplaner beskrevet prosjekter der samarbeidsprosjekter med nabolagsinkubatoren og sosiale entreprenører er aktuelt. Eksempler på slike prosjekter/tiltak er:

- Utvikling av friluftsområdet i Emmaus der Delta Rogaland gjennom å engasjere flyktninger, har stått for utførelse av byggearbeidene (brygge, naust). Gjennom dette pilotprosjektet, er det også blitt avklart nærmere hvilke muligheter det er i anskaffelsesregelverket for bruk av sosiale entreprenører ved utlysning av oppdrag.
- Co-Creators har hatt samarbeid med både Smartby og Park og vei om å skape innhold i Lervig-parken og senere Hillevåg torg. I utvikling av de såkalte co-blokkene har Co-Creators tatt i bruk byggeavfall fra byggebransjen.
- Gyda Øien har samarbeidet med frivilligsentralen på Storhaug om gratis trening i Storhaughallen.
- FLAM Norge har samarbeidet med kommunen ang smittevern mot innvandringsmiljøer.
- Atlier varmen har vært en del av Barnas sommer – sykurs for barn

Flere samarbeidsprosjekter kan bli realisert senere i programperioden. Med forankring i boligsosial handlingsplan, er det startet opp et arbeid for å vurdere opprettelse av områdebase i områder med mange kommunale boliger. Det er en ambisjon at denne driftsformen på sikt skal involvere sosiale entreprenører. I handlingsplan for områdesatsingen beskrives et samarbeid mellom NAV, Flyktningtjenesten, lokalt næringsliv og ideelle organisasjoner for å gi flere flyktninger varig tilknytning til arbeidslivet. Til sist beskrives et tiltak hvor foreldre og barn i lavinntektsfamilier får tilbud om tverrfaglig og tverrsektoriell innsats fra familiekoordinatorer.

For mange av unlimiterne har det vært viktig å involvere beboere og brukere i arbeidet med å lage en sosial virksomhet eller foretak. Markedsundersøkelser, samtaler med beboere og involvering i selve produktutvikling, slik Co-Creators har gjort i forbindelse med co-blokkene, kan både tilføre prosjektene viktig lokalkunnskap, og virke mobiliserende på innbyggerne.

Samtidig er viktig å minne om at unlimiterne ikke er mange nok, eller kommet langt nok i sin foretaksutvikling, til å sette et tydelig preg på levekårene på Storhaug. Miljøet for sosialt

entreprenørskap er fortsatt nokså lite, og mer må gjøre om det skal bli en kraftfull endringsimpuls i forhold til levekårene blant folk på Storhaug.

I den sammenheng er det også viktig å sette realistiske mål for hva sosialt entreprenørskap kan bidra med. Det offentlige Levekårsutvalget mener at områdesatsinger ikke bør ha «forbedrede levekår», «økt sysselsetting» eller «deltakelse i storsamfunn» som hovedmål.[17] Erfaringer tilsier at effektene av områdesatsing på sysselsetting og deltakelse trolig ikke er store nok sett opp mot ressursinnsatsen til at dette bør være hovedmål. Sosiale entreprenører kan bidra både med kvalifiserings- og sysselsettingstiltak og i ulike fysiske og sosiale tiltak i områdesatsinger. Men det blir uheldig om det settes urealistiske mål for en slik satsing. Da blir selv viktige og positive resultater som vi kan se av virksomheten i SU, ikke store nok fordi lista ligger for høyt.

Flere av evalueringene fra både Norge og andre nordeuropeiske land av områdesatsinger, peker mot en positiv, men relativt sett svak effekt på levekårsforbedringer som sysselsetting, utdanning og inntekt. Da snakker vi om hele spekteret av tiltak i områdesatsingene, ikke bare effekten av sosialt entreprenørskap. Mange effektfulle enkelttiltak som kan bety mye for livskvaliteten for folk. Selv om enkeltprosjekter er vellykkede, er det ikke sikkert det er realistisk å se effekter i levekårsstatistikken. For det første involverer sosiale entreprenørskap ofte en liten andel av den samlede befolkningen, og resultater på sysselsetting kan først komme flere år senere.

Effektmåling er krevende. Ikke desto mindre er det viktig å vite om de offentlige pengene man bruker på et tiltak gir de resultatene man ønsker seg. Med de relativt begrensede midler som Stavanger kommune har brukt på å drifte Storhaug Unlimited, er det hevet over tvil at gevinsten av å mobilisere ildsjeler og deres innsats, klart overstiger det som er brukt av penger på SU.

3.5 ORGANISERING OG ALTERNATIVER FOR FREMTIDEN

Organisatorisk har nabolagsinkubatoren vært en del av kommunen helt fra starten av. Prosjektleder for SU ble først plassert i Næringsavdelingen, men ble etter 6 måneder flyttet til programorganisasjonen for områdesatsingen lagt til Folkehelse i By- og samfunnsplanlegging. Prosjektleder for SU rapporterer via programleder for områdesatsing til programstyret.

Det ble tidlig gjort vedtak om at SU skulle fases ut av kommunen, og bli en frittstående organisasjon utenfor kommunen. Som følge av koronaen er denne prosessen forsinket, og den kommunale ledelsen av inkubatoren er prolongert ut 2021.

For øvrig har Storhaug Unlimited og satsingsområdet «Nye veier til arbeid og velferd» inngått i kommunens områdesatsing på Storhaug, og den organisering som er valgt for satsingen. Det betyr at prosjektleder for SU har rapportert til programleder for hele områdesatsingen og for øvrig inngått i ordinær linje som tilknyttet næringsavdelingen.

[17] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-16/id2798280/

En administrativ styringsgruppe bestående av ass. kommunedirektør og 5 kommunaldirektører har for sin del rapportert til kommunalutvalget som politisk ansvarlig for områdesatsingen. Ofte har saker på forhånd blitt behandlet i Storhaug kommunedelsutvalg som så har gitt innstilling til kommunalutvalget. En bredt sammensatt bydelsgruppe har vært rådgivende for programleder. Dette organisatoriske rammeverket har vært viktig for å synliggjøre satsingen på sosialt entreprenørskap og for å kople denne satsingen til øvrige prosjekter og tiltak i områdesatsingen.

Handlingsplan for Stavanger kommunes næringsarbeid (2018-2021) peker på gründer- og entreprenørskap som ett av sine tiltaksområder i arbeidet med omstilling. I ny kommuneplan har Stavanger kommune en ambisjon om å bli en samskapende kommune:

> «Vi skal bli flinkere til å utvikle nye løsninger sammen med andre – ikke bare internt i kommunen, men også med innbyggere, næringsliv, forskningsmiljø og frivillige organisasjoner.» […] «personer med ulik kompetanse kan bidra, både identifisere de reelle behovene og til å utvikle og gjennomføre tiltak». […] «Vi vil legge til rette for driftige lokalmiljø der innbyggerne tar en aktiv rolle i utviklingen av lokalsamfunnet».

Erfaringene fra Storhaug Unlimited vil kunne ha viktig overføringsverdi til det generelle arbeidet med næringsutvikling i kommunen ved å synliggjøre hvilken rolle kommunen kan ha i utvikling av sosiale grunderskap. Når det gjelder samskaping er nabolagsinkubatoren et praktisk eksempel på hvordan lokale ildsjeler og gründere og kommunen kan finne sammen om nærmiljøutvikling.

Inkubatorens organisatoriske tilknytning til kommunen, har vært positiv i den forstand at mange sosiale entreprenører har fått bedre kjennskap til kommunen og vice versa. Det er også eksempler på praktisk samarbeid i enkeltprosjekter, der noen ligger tett opptil det vi har definert som samskaping. Vi kan derfor si at inkubatorens organisatoriske tilknytning til kommunen har gitt et «dytt» i retning samarbeid og samskaping mellom kommunen og lokale gründere når viljen har vært til stede og prosessen er innenfor de retningslinjer som gjelder for anskaffelser.[18]

Denne «nærheten» mellom kommune og sosiale entreprenører er viktig å ta vare på ved en eventuell utfasing av Storhaug Unlimited. Utfasing kan bety et «dytt» i retning mer adskilte roller mellom kommunen, inkubatoren som selvstendig organisasjon og sosiale entreprenører som går gjennom inkubasjon, jf. de tre organisatoriske modellene vi beskrev i innledningskapitlet. Derfor er det viktig at en utfasing ikke forverrer de organisatoriske rammevilkårene for samarbeid og samskaping mellom kommunen og sosiale entreprenører.

[18] I revidert forskrift for anskaffelser fra 2017 er det åpnet opp for såkalte Innovasjonspartnerskap - en anskaffelsesprosedyre som legger til rette for at oppdragsgiveren i en og samme anskaffelse kan få utviklet innovative varer, tjenester eller bygge- og anleggsarbeider, og deretter kjøpe den utviklede ytelsen. Prosedyren kan gi bedre behovsdefinering og dialog med leverandørene om hva som finnes i markedet og hva som eventuelt må utvikles for å dekke behovet. Stavanger kommune gjør bruk av slike prosedyrer, se rapport https://www.rogaland-revisjon.no/userfiles/upload/files/import/rr%20stavanger%202018%20innovasjon%20ved%20offentlige%20anskaffelser%20sluttrapport%2002032018.pdf

Tøyen Unlimited en uavhengig ideell organisasjon, stiftet som egen forening i 2016. Dette var et strategisk valg som ble gjort fordi en selvstendig ideell organisasjon kan søke støtte fra ulike stiftelser og andre eksterne bidragsytere. Tøyen Unlimited har beholdt den tette koblingen til Bydel Gamle Oslo og Områdeløft Grønland og Tøyen gjennom samlokalisering og en partnerskapsavtale som forplikter aktørene til gjensidig samarbeid. Tøyen Unlimited har ansatte tilsvarende ca. 3 fulltidsstillinger i tillegg til frivillige.

Det er ikke en del av dette evalueringsoppdraget å utrede modeller for utfasing av Storhaug Unlimited. Det vi har gjort, er på fritt grunnlag å vise noen alternative retningsvalg for SU:

- **Avvikle SU.** Det vil frigjøre kommunen fra et oppdrag som kanskje er i grenselandet for hva en kommune bør drive med. Kommunen vil imidlertid gå glipp av alle de positive gevinstene som SU har bidratt med gjennom mobilisering og profesjonalisering av sosiale gründere på Storhaug.

- **Fortsette som del av kommunen**. En mulighet er at SU forblir en del av kommunen ut perioden for områdesatsingen, det vil si til 2024. Det vil gi mulighet for å få et helhetlig erfaringsgrunnlag fra drift av en kommunal nabolagsinkubator. Det vil også gjøre det mulig å spre inkubatorkonseptet til flere områder og kommunedeler i Stavanger.

- **Utfasing fra kommunen til en selvstendig organisasjon**. Én modell kan være den Tøyen Unlimited har valgt, men flere spørsmål må avklares: Organisasjonsform, geografisk nedslagsfelt (Storhaug, andre kommunedeler, hele kommunen ol.) og avtale med områdesatsingen. Det er også et spørsmål om det skal skje kjapt eller over tid. Å avkoble Storhaug Unlimited fra offentlig styring vil gi frihet til å søke midler utenfor det offentlige. Inkubatoren vil heller ikke være bundet av de avtaler kommunen har gjort med ulike leverandører. På den annen side vil en uavhengig inkubator være mer sårbar for svingninger i inntekter. Det kan også bli mer utfordrende å beholde kontinuitet i det arbeidet som er gjort i regi av SU for å skolere ildsjeler til å bli sosiale gründere.

- **Utfasing fra kommunen og over i en annen organisasjon**. Miljøet for sosialt entreprenørskap er fortsatt nokså lite i Stavanger, og det finnes lignende organisasjoner og inkubatorer som kan være en aktuell landingsplass for SU. Det forutsetter utsjekk i andre innovasjons- og inkubatormiljøer i Stavanger for å lodde interessen, og en plan for framdrift og hvordan noe sånt kan gjøres i praksis. Også med dette alternativet vil det være viktig med avtale med områdesatsingen for å sikre inkubatoren kontinuitet.

3.6 KORT OPPSUMMERING

Offentlig sektor er under stadig press og møter i økende grad velferdsoppgaver som ikke kan løses av det offentlige alene. Dette krever nye løsninger som innebærer bedre utnyttelse av samfunnets ressurser, i tillegg til samarbeid på tvers av tradisjonelle skiller. Sosiale entreprenører kan være nyttige ressurser og samarbeidspartnere i dette arbeidet.

Vi har i dette kapitlet sett nærmere på hvordan sosiale entreprenører og sosialt entreprenørskap defineres, og pekt på hva som best fanger opp den forståelse som kommunen og områdesatsingen legger i begrepene. Som vi så i innledningskapitlet, har et av delmålene med satsingen på sosialt entreprenørskap vært å finne fram til en omforent begrepsforståelse, blant annet ved å innholdsdefinere begrepet 'sosialt entreprenørskap' for Storhaug tilsvarende Tøyen Unlimited.

Aktiviteten til sosiale entreprenører kan ha effekt på sysselsetting og frivillig innsats. Den kan også ha sosiale og helsemessige gevinster på folk i nabolag og nærmiljøer, og satsingen på sosialt entreprenørskap kan ha systemiske effekter på både kommunen og innbyggerne. Vi har i kapitlet sett på to systemeffekter: Effekter på offentlige aktører som samarbeidspartnere for sosiale entreprenører og på målgruppen for foretaket gjennom bruker- og innbyggerinvolvering. Vi finner mange eksempler på denne typen effekter i vår gjennomgang av de sosiale foretakene.

Erfaringene fra Storhaug viser gode resultater med nabolagsinkubatoren for å mobilisere lokale ildsjeler til å løse utfordringer de selv erfarer i nærmiljøet. Ved siden av å støtte lokale ildsjeler med å etablere egne sosiale virksomheter, realisere prosjekter og utvikle egen kompetanse, gir denne måten å jobbe på ringvirkninger for nabolag og nærområder.

Til sist i kapitlet har vi pekt på noen alternative organisasjonsløsninger for Storhaug Unlimited.

VEDLEGG - INFORMANTER

Camilla Torvik Tønne, prosjektleder Storhaug Unlimited

Diana Pettersen, Atlier Varmen

Gunn Kristine Notland, Co-Creators

Helen Ellingsen, Inlingoo

Kurt Løland, Sykkelservice

Mariama Faal, Flam Norge

Nils Christian Fossdal, Elefantteateret

Kari Moe, Badstuene

Patricia Mendez, Seeds of Norway

Tina Grønnevik, musikkteater for barn

Wisam Shouqeyr, Delta Rogaland

Martha Svee, HipHopMartha (exit-intervju)

Helle Karin Barstad, terapidyr (exit-intervju)

Hanne Navdal Vatnaland, leder politisk sekretariatet, tidl. leder områdesatsingen på Storhaug

Grethe Andersen, rådgiver i Næringsavdelingen

Sarah Prosser, Ressursgruppen Storhaug Unlimited og styreleder Tøyen Unlimited

Anja Moen Hareim, daglig leder Samfunnssentralen/ TD Veen i Stavanger