



Social innovation i kommunerne

Social innovation rummer stort potentiale - både i forhold til at imødekomme kommunernes sociale udfordringer, lindre effekterne af de aktuelle besparelser og samtidig skabe vækst og arbejdspladser. Social innovation handler om at mobilisere samfundets ubrugte ressourcer omkring at finde nye veje til at imødekomme sociale behov – en indsats, der ofte griber på tværs af sektorer og fagområder. Kommunen træder således nogle skridt væk fra rollen som enevældig giver og hen imod en rolle som katalysator bag en fælles indsats, hvor idé såvel som udførelse i højere grad kommer nedefra. Denne artikel introducerer social innovation begrebet i en kommunal kontekst, redegør for dens potentielle sociale og økonomiske gevinster og beskriver hvordan kommunerne kan være med til at fremme social innovation som en integreret del af den sociale indsats.

Indledning

De danske kommuner står på en brændende platform. Over de seneste tre år har kommunerne skullet spare i alt 6 mia. kroner på deres budgetter. Dette har betydet, at de har måttet skære betragteligt i udgifterne til den offentlige service. Faktisk har over en fjerdedel af kommunerne i denne periode skåret over fem procent af serviceudgifterne pr. indbygger (Momentum, 2012). Samtidig vokser behovet for offentlige serviceydelser. I Danmarks Statistiks seneste befolkningsfremskrivning ventes andelen af folk over 65 år at stige støt helt frem til 2044. Her vil Danmark være beboet af 1,5 mio. seniorer mod lige under en million i dag – og dette vel at mærke mens gruppen af 20-64-årige vil skrumpes (Danmarks Statistik, 2012a). Dette betyder flere udgifter til især ældrepleje og omsorg sideløbende med dalende skatteindtægter. I dag er desuden hver tiende ung mellem 16 og 29 år – i alt cirka 105.000 – på overførselsindkomster (Bjørsted, 2012), og med en global økonomisk krise, hvis afslutning ikke umiddelbart er forestående, synes denne udvikling også at trække spor mange år ud i fremtiden. Derudover er der fortsatte udfordringer inden for integration, arbejdet med udsatte grupper, handicap og psykiatri, og ikke mindst på uddannelsesområdet, der de senere år har oplevet færre og mere pressede lærere samtidig med flere elever i klasserne (Danmarks Statistik, 2012b).

Historisk har man fra kommunernes side anvendt en kombination af tre redskaber for at genskabe en tabt ligevægt mellem udbud og efterspørgsel efter offentlige serviceydelser:

1. Forøgelse af offentlige indtægter (skattestigninger, vækst, flere arbejdstimer per uge, etc.),
2. Nedskæringer (mindsket serviceudbud, reduktion af den offentlige arbejdsstyrke, etc.)
3. Effektivisering (procesoptimering, velfærdsteknologi, digitalisering, etc.)

Disse redskaber er også de senere år blevet anvendt i forsøget på at imødekomme de aktuelle finansielle og demografiske udfordringer. En stor del af de iværksatte indsatser under disse områder har dog vist sig enten utilstrækkelige eller vanskelige at gennemføre. Der er derfor et akut og hastigt voksende behov for alternative måder at imødekomme vores kollektive samfundsudfordringer på.

Fælles for ovennævnte instrumenter er, at de alle bygger på en grundlæggende antagelse om kommunen som leverandør af sociale ydelser og borgeren som modtager. Er der problemer med integration i udvalgte boligområder, træder kommunen til med en Gellerup-, Ishøj- eller Vollsmoseplan. Er der et voksende antal ældre tilflyttere til kommunen, afsættes der flere midler til ældreområdet på kommunens budgetter. Har kommunen et stort antal borgere, der er udenfor arbejdsmarkedet, sætter kommunen nye beskæftigelsesinitiativer i værk. Og er der problemer i en skoleklasse, indsættes der en ekstra lærer i klassen på kommunens budget. Kun meget sjældent kommer løsninger fra samfundet selv.

Social innovation kan udgøre en fjerde vej til løsningen på kommunernes sociale udfordringer. Social innovation handler i simpel form om at *mobilisere ubrugte ressourcer i samfundet omkring at skabe nye løsninger på sociale udfordringer* – en indsats som ofte bliver til på tværs af den offentlige, private, tredje¹ og uformelle² sektor. Social innovation skal ikke ses som det endegyldige svar på kommunernes sociale udfordringer, men snarere som et vigtigt supplement til de øvrige instrumenter, som er beskrevet ovenfor. Social innovation kan potentielt bidrage til løsninger på områder, kommunerne ikke længere kan dække, til bedre løsninger end dem kommunerne selv kan levere, og til løsninger, der kan

¹ Den tredje sektor bruges i denne sammenhæng til at betegne både frivillige, foreninger og organisationer – altså organiserede enheder uden et profitskabende formål, der hverken er offentlige eller virksomheder. Sektoren betegnes i international litteratur også som "the non-for-profit sector".

² Den uformelle sektor inkluderer i denne sammenhæng individer, familier, nabogrupper, religiøse grupper og ikke mindst de hastigt voksende online-communities

reducere nødvendigheden af, at tage de tre ovennævnte og væsentligt mere indgribende instrumenter i brug.

Artiklen består af tre dele. Først bliver social innovation begrebet præsenteret og relateret til den kommunale kontekst. Herefter svarer den på, hvorfor kommunerne bør interessere sig for social innovation. I den sidste del beskrives hvordan kommunerne aktivt kan arbejde med at fremme social innovation og dermed udnytte dens sociale og økonomiske potentiale.

Social innovation – hvad er det?

Social innovation har gennem de senere år været genstand for en stigende interesse fra både politikere, embedsmænd, forskere, fonde og uddannelsesinstitutioner. Roskilde Universitet oprettede i 2007 "Center for Socialt Entreprenørskab" til at forske og undervise i hvordan sociale entreprenører og social innovation kan skabe værdi i samfundet. I 2012 stod Trygfonden bag oprettelsen af "Den sociale kapitalfond", der støtter unge og lovende sociale virksomheder med både penge og viden. I kommunerne er social innovation også begyndt at komme på dagsordenen, ikke mindst via "Det kommunale netværk for social innovation" (Teknologisk Institut, 2012a). Også på nationalt politisk plan, er man begyndt at indse den sociale innovations potentiale:

"Jeg er overbevist om, at (social innovation) rummer noget af svaret på, hvordan Danmark kan udvikle sig til et bedre sted med mere vækst og nye job"

- Morten Østergaard, Uddannelsesminister³

På trods af denne stigende interesse, har der dog ikke eksisteret nogen delt eller fælles definition af, hvad social innovation faktisk er. Manglen på en sådan har ført til, at begrebet er blevet brugt vidt og bredt – endda ofte synonymt med virksomheders sociale ansvar (CSR), frivillighed, ny velfærdsteknologi og nye sociale interaktionsformer på arbejdspladsen.

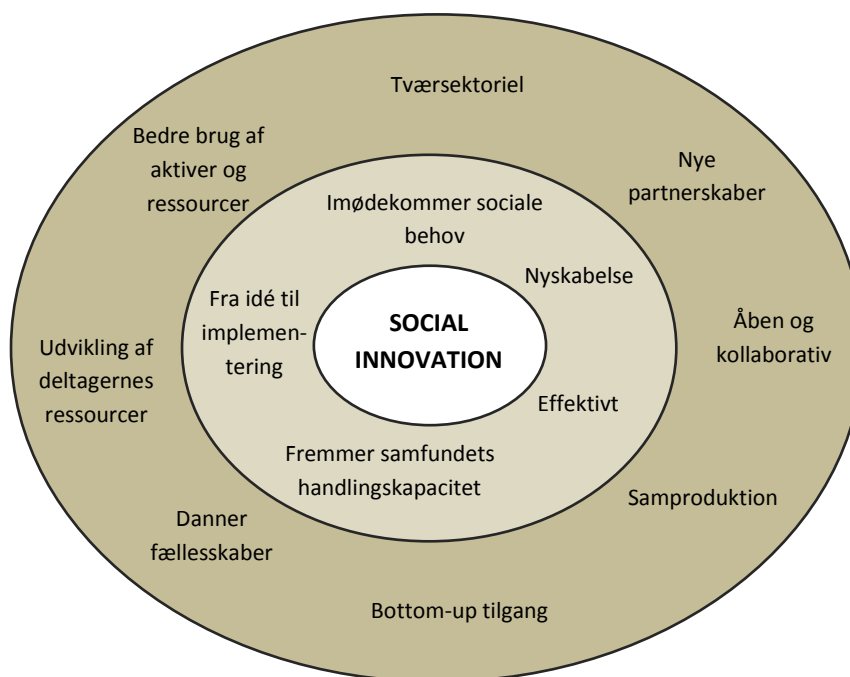
Et bud på en fælles definition af social innovation er derfor blevet formuleret i et større internationalt forskningsprojekt, som Teknologisk Institut leder⁴. Formuleret i én sætning kan social innovation siges at være *"nye løsninger (produkter, ydelser, modeller, markeder, processer, mv.), der imødekommer sociale behov samtidig med at det fører til nye eller forbedrede egenskaber og partnerskaber og bedre udnyttelse af aktiver og ressourcer. Social innovation er med andre ord både til gavn for samfundet og fremmer samfundets handlingskapacitet."* (Young Foundation, Teknologisk Institut, et. al., 2012)

Sammenfattende kan man tale om, at der er fem karakteristika, der skal være til stede, for at noget kan betegnes som social innovation. Derudover er der en række egenskaber som typisk kendetegner social innovation, men som ikke er deciderede kriterier.

³ Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, 2012

⁴ Projektet "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE) er et tre-årigt forskningsprojekt under EU's 7. rammeprogram, der dedikerer over 55.000 forskertimer til at kortlægge social innovation og analysere, hvad der skaber succesfuld social innovation indenfor en række fokusområder. Se <http://www.tepsie.eu>.

Fig. 2.1: Karakteristika og typiske egenskaber ved social innovation



Karakteristika
Typiske egenskaber

Kilde: Caulier-Grice et. al. (2012) - oversat

Social innovations fem karakteristika er:

- *Nyskabelse*: Der skal være tale om en nytænkning, før noget kan kaldes innovation.
- *Fra idé til implementering*: Det er ikke nok med en idé, den skal være ført ud i livet
- *Effektivt*: Det skal virke!
- *Imødekommer sociale behov*: Det skal have en positiv effekt indenfor områder som integration, sundhed, ældrepleje, isolation, udsatte, beskæftigelse, miljø, kriminalitet, uddannelse, etc.
- *Fremmer samfundets handlingskapacitet*: De involverede bliver gjort bedre i stand til selv at kunne stille de sociale behov fremover. Der skabes social værdi i selve processen – ikke kun i resultatet.

Særligt sidstnævnte egenskab, er hvad der gør social innovation specielt og retfærdiggør det som et selvstændigt begreb, der adskiller sig fra bl.a. frivillighed, CSR og ny velfærdsteknologi (selvom der naturligvis er overlap med disse områder). Nøglen er, at der snarere end at sendes en ydelse én vej (fra kommune til borger), skal sættes bæredygtige processer i gang, hvor indsatsen omkring løsningen af samfundets sociale udfordringer i højere grad kommer fra samfundet selv: At man for eksempel involverer ældre i indsatsen omkring udsatte unge, at man involverer arbejdsløse i at fremme læring og inklusion af ældre medborgere, at indvandrere selv involveres i integrationsindsatsen, osv. Social innovation udvikles med andre ord *med* og *af* brugerne, ikke *for* dem.

Udover de fem karakteristika, er der også en række egenskaber, som typisk kendetegner social innovation:

- *Tværsektoriel* – Social innovation foregår ofte på tværs af sektorer og fagområder og kan tit flytte sig eller overføres fra et område til et andet.

- *Åben og kollaborativ* – Social innovation initiativer er ofte åbne og inkluderer et bredt spektrum af forskellige aktører.
- *Bottom-up tilgang* – Idé såvel som udførelse kommer ofte nedefra – dog som regel med støtte fra det offentlige system eller virksomheder.
- *Samproduktion* – Skellet mellem producenter og forbrugere (af offentlig service) udviskes
- *Fælles indsats* – Social innovation munder ofte ud i skabelsen af formelle interessefællesskaber såsom foreninger og organisationer.
- *Bedre brug af aktiver og ressourcer* – Social innovation handler ofte om at opdage, udnytte og koordinere mobiliseringen af både fysiske og menneskelige ressourcer, som under normale omstændigheder ville være blevet spildt.
- *Udvikling af deltagernes ressourcer* – Deltagerne tilføjes ressourcer, der på længere sigt gør dem i stand til at øge deres livskvalitet og nå deres mål.
- *Nye partnerskaber* – Social innovation munder ofte ud i nye partnerskaber (blandt offentlige aktører, virksomheder, foreninger, enkeltborgere, mv.) eller nye rollefordelinger i eksisterende partnerskaber.

Som tidligere nævnt udspiller social innovation sig i – og som oftest på tværs af både den offentlige, private, tredje og uformelle sektor og er således langt fra kun et offentligt anliggende: I den private sektor er begrebet CSI (Corporate Social Innovation) som en del af CSR (Corporate Social Responsibility) disciplinen vundet stærkt frem de senere år. I CSI involverer virksomhederne sig i arbejdet med at udvikle og afprøves nye sociale løsninger og at tænke social ansvarlighed ind i kerneforretningen og virksomhedens udviklingsplaner (Drainin, 2010). I den private sektor spiller også de sociale virksomheder en betydelig rolle i at drive social innovation (Nielsen & Petersen, 2006). Den tredje sektor har gennem årene været kilden til talrige innovative tiltag til at imødekomme sociale behov, ikke mindst drevet af energien og kreativiteten blandt den frivillige arbejdsstyrke eller de mange initiativer, som er vokset ud af foreninger og organisationer af forskellig karakter. I den uformelle sektor findes der ligeledes et omfattende potentiale for social innovation. Her er relationerne uformelle og baseret på stærke fælles interesser og gensidig tillid snarere end formelle konventioner. En af nøglekomponenterne i succesfuld social innovation er at kombinere og udnytte de forskellige sektorer og aktørers individuelle styrker – f.eks. den tredje sektors energi og engagement, den private sektors forretningsforståelse, den offentlige sektors overblik, lokale kendskab og lederskab samt de stærke uformelle strukturer, der eksisterer i den uformelle sektor.

Hvorfor kommunerne bør interessere sig for social innovation

Men hvorfor bør kommunerne overhovedet interessere sig for social innovation? En række eksempler særligt fra udlandet viser, at social innovation – hvis den udføres effektivt – kan have en lang række positive effekter på kommunalt niveau. De oftest nævnte er:

- Hurtigere og mere effektiv identifikation af sociale behov
- Bedre målrettede sociale ydelser
- Mere effektive sociale ydelser
- Imødekommelse af behov, der ligger udenfor kommunens område, og som ellers ikke ville være blevet imødekommet
- Fremme af aktivt medborgerskab
- Lindring af effekterne ved besparelser
- Beskæftigelse og vækst

Måske ikke overraskende er særligt de to sidstnævnte egenskaber i øjeblikket særligt interessante for kommunerne, der på den ene side leder efter nye måder at skabe vækst og arbejdspladser på, og som samtidig har brug for at få dækket en række af de indsatsområder, der er bortfaldet på grund af besparelser.

I forhold til måling af den præcise økonomiske værdi, der kan skabes gennem implementering af social innovation, er der i dansk kontekst et gennemgående fravær af aggregerede analyser og beregninger. Eksisterende data måler oftest effekter i forhold til enkelte initiativer og målgrupper og fokuserer ofte ret snævert på socialøkonomiske virksomheder.

Natteravnene forhindrer store kommunale udgifter

Foreningen, Natteravnene har siden 1998 sendt frivillige voksne "vandrere" ud i nattelivet for, som de selv skriver, "dels at få en fordomsfri snak med (børn og unge) om de problemer, de selv ønsker at tale om - dels for at stimulere til forebyggende ansvarlighed...". For at virke effektivt, er natteravnene afhængige af kommunernes støtte og opbakning og indgår ofte i de lokale SSP-samarbejder. Natteravnene gennemfører over 50.000 nattevandringer om året, og dokumenterer på deres hjemmeside et fald i anmeldelser af hærværks- og voldssager på 50% i udvalgte områder som følge af deres tilstedeværelse. På Lundtoftegade i København faldt udgifterne til hærværkskontoen fra over 900.000 kr. om året til under 100.000 kr. efter etablering af Natteravnene. Dertil skal regnes de langsigtede besparelser på socialområdet, der opnås ved at skabe nattemiljøer, der afholder unge fra eksempelvis kriminalitet og misbrug.

Dette skyldes formodentligt, at social innovation er et relativt nyt fænomen, men også det faktum, at der ofte ligger en indbygget vanskelighed i at måle de præcise økonomiske effekter af social innovation. Eksempelvis er det en udfordring at sætte tal på særligt de indirekte og ofte langsigtede sociale gevinster, som social innovation skaber: Hvor meget er 5 ældre, der føler sig "mindre ekskluderet af samfundet" værd i kroner og ører? Og hvor meget giver eller sparer "et bedre socialt miljø blandt eleverne på skolen" egentlig kommunen? I internationalt regi er der dog udviklet en lang række måleinstrumenter, der med fordel kan anvendes til at forsøge at kortlægge den økonomiske værdi⁵. Disse måler bl.a. effekten ud fra:

- Hvad vil det koste kommunen, hvis den selv skulle løse problemet?
- Hvad vil det koste kommunen, hvis problemet ikke var blevet afhjulpet på et tidligt stadie gennem social innovation?
- Hvad er kommunen gennem udlicitering villig til at betale for en ydelse som den, der leveres gennem social innovation?
- Hvad er den tilsvarende økonomiske gevinst eller besparelse i andet, tredje, fjerde... N'te led? (eksempel: hvilke økonomiske gevinster opnås gennem børn og børnebørn til en stofmisbruger, der afvæjnes gennem et innovativt socialt initiativ?)

⁵ Se bl.a. Credit Suisse, 2012; Golden, Hewitt & McBane, 2010; Social Innovation Europe, 2012; Zappalá & Lyons, 2009.

Tredobbelt økonomisk gevinst

To social innovation initiativer fra hhv. Storbritannien og Sverige har uafhængigt og ved hjælp af anerkendte beregningsmodeller regnet sig frem til et tredobbelt investeringsafkast for deres respektive kommuner.

Southwark Circle er et initiativ i en London-bydel, hvor borgere for et mindre beløb kan købe sig til hjælp med ukrudtet, flyttekasserne, computeren der driller eller lektiehjælp til ungerne. Hjælperen der kommer, er typisk en frivillig arbejdsløs eller pensionist fra nabolaget, der gerne vil være til nytte og komme i kontakt med deres medborgere. Projektet regnede sig frem til, at det ville spare kommunen (med 250.000 indbyggere) ca. 25 mio. kroner over de første fem år gennem bl.a. direkte indtjening, borgermobilisering, aktive og mindre isolerede ældre og fremtidige fastansættelser for de frivillige. Kommunen støtter i samme periode initiativet med ca. 8 mio. kroner.

Den svenske socialøkonomiske virksomhed, Basta, ansætter stofmisbrugere indenfor en række forskellige områder, herunder administration, kantinedrift, IT undervisning, byggeri, graffiti-fjernelse, i hunde-kenneler, osv. Kommunen støtter over en tre-årig periode projektet med cirka 330.000 kroner per misbruger og sparer til gengæld cirka 850.000 kroner per misbruger på de offentlige budgetter. Udregnes de samlede samfundsmæssige gevinster og besparelser på lang sigt, mener projektet at kunne dokumentere en økonomisk værdi på over 6 mio. kroner per person.

I forhold til social innovations rolle i at skabe beskæftigelse, synes der i den danske debat primært at være fokus på socialøkonomiske virksomheder. Mandag Morgen (2010) anslår, at der i Danmark er 500-600 nyttilkomne sociale iværksættere om året og at socialøkonomien i dag har 140.000 fuldtidsbeskæftigede⁶. Men social innovation rummer også stort potentiale for at skabe beskæftigelse på en række andre områder – ikke mindst i forhold til at få udsatte grupper i ”almindeligt” ikke-socialt arbejde i både det offentlige og det private. På trods af en række gode eksempler, mangler der dog endnu en overordnet kortlægning af den sociale innovations beskæftigelsespotentiale i Danmark.

Mikrolån skaber jobs i Aarhus Kommune

En af de mere kendte finansieringsmodeller bag social innovation betegnes som mikrolån, hvor borgere rentefrit kan låne et mindre beløb til at starte deres egen virksomhed. I en social innovation sammenhæng anvendes lånene ofte enten til at støtte almindelige borgere i oprettelsen af sociale virksomheder eller til at få udsatte grupper i arbejde ved at lade dem starte deres egen virksomhed.

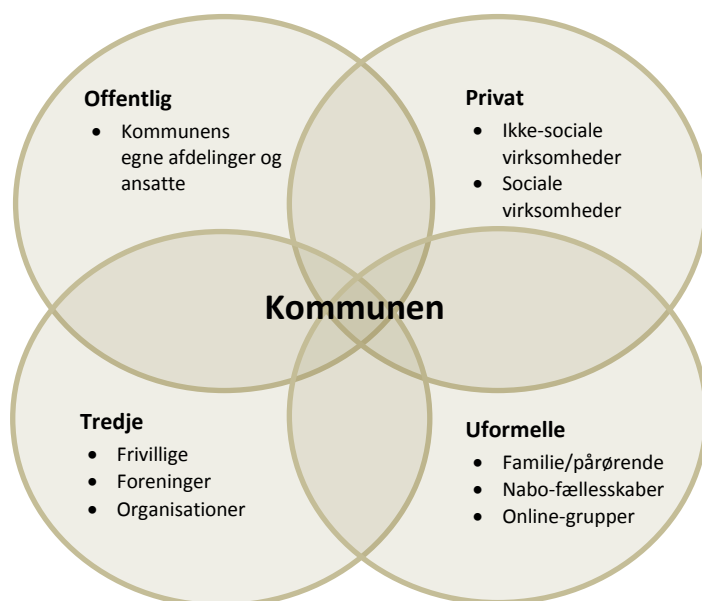
Et initiativ i sidstnævnte kategori blev i 2009 implementeret i Aarhus Kommune hvor 13 kontanthjælpsmodtagere, førtidspensionister, sygedagpengemodtagere og revalidender lånte beløb i størrelsesordenen 1.000-50.000 kr. til at starte egen virksomhed for. Sammen med lånet fulgte også undervisning, rådgivning og sparring om bl.a. forretningsdrift, regnskab, markedsføring og lovgivning. I dag er 4 af de 13 blevet selvforsørgende og yderligere 5 personer har stadig deres virksomhed. Beregninger af indsatsen viser, at kommunens investering er tjent hjem hvis blot 1,1 ud af 20 låntagere bliver selvforsørgende i fem år. Initiativet har således både skabt en markant social, beskæftigelsesmæssig og økonomisk værdi. Modellen overføres fra næste år til Københavns Kommune – blot i større skala.

⁶ Tallene er estimater, der baserer sig på en række mere eller mindre usikre forudsætninger og kategoriseringer. De bør derfor tolkes med nogen forsigtighed.

Kommunens rolle i fremme af social innovation

Selvom social innovation i vid udstrækning er et opgør med kommunens traditionelle og eksklusive udfører-rolle, er den alligevel en særdeles vigtig spiller i forhold til at fremme succesfuld social innovation. Udover både at være en vigtig innovationskilde, spiller kommunen også en central rolle i at bringe spillere fra de forskellige sektorer sammen og således fungere som kimen i nye partnerskaber og facilitator af innovation.

Fig. 2.2: Kommunens rolle i fremme af social innovation på tværs af sektorer



Men hvad skal kommunen konkret gøre for at skabe grobund for, at der i dens lokalmiljøer skabes nye og effektive sociale løsninger nedefra? Hvordan arbejder en kommune med andre ord konkret med implementering af social innovation?

Identifikation af servicefelter og aktører

Noget af det første kommunen må gøre, er at identificere de områder af kommunens sociale indsats, hvor der med fordel kan gives plads til innovation nedefra og involvering af andre aktører. Dette kan være en svær balancegang. Åbnes der f.eks. op for dyb involvering af ikke-professionelle aktører indenfor højt specialiserede kerneområder, risikeres der både en lav kvalitet i opgaveløsningen, og at der tages job fra professionelle. Gives der derimod kun lov til involvering af andre aktører på perifere områder langt fra kommunens kerneydelser, opnås der kun begrænset social værdi, der fortsat efterlader uløste sociale udfordringer i kommunen. Det gyldne punkt findes ofte på grænsen til kommunens kerneområder eller på områder, der før var kerneområder, men som pga. nedskæringer er røget udenfor dækning af den kommunale paraply.

Dertil kommer balancegangen i forhold til, hvor smalt eller bredt området defineres. På den ene side bør feltet ikke defineres så snævert, at det får karakter af "gratis udlicitering", hvilket dræber ethvert personligt engagement og ejerskabsfølelse hos deltagerne. På den anden side

må feltet heller ikke defineres så bredt, at kommunen risikerer at fremme løsninger, der enten ikke kan bruges til noget eller lapper ind over områder, hvor kommunen i forvejen har velfungerende indsatser. Det er ligeledes afgørende at have overblik over, hvor kommunens ubrugte ressourcer findes, og hvor der på tværs af sektorer findes nøgleaktører, der vil og kan indgå i arbejdet.

Den inklusive proces

Når der tales om social innovation – og især i de Skandinaviske lande – går der sjældent lang tid før barriererne begynder at melde sig: "Hvad vil fagforeningerne sige?", "Er det ikke sort arbejde?", "Hvem har så ansvaret, hvis noget går galt?". For en kommune i en historisk set stor og beskyttende velfærdsstat er det at "give slip" og at indgå i ligeværdige partnerskaber med frivillige, virksomheder og almindelige borgere ofte ukendt territorium. I den sammenhæng er det derfor vigtigt, at processen hen imod implementering af social innovation bliver inklusiv, og at barrierer og skeptiske aktører omfavnes snarere end at omgås eller modarbejdes. I en dansk kontekst er særligt de professionelle faggrupper og deres fagforeninger, borgergrupper og interesseorganisationer vigtige spillere, der ofte med fordel kan inddrages.

En "morfar" på skolen

I Sverige har over 1.000 arbejdsløse mænd i alderen 50 til 65 år i øjeblikket deres daglige gang på landets skoler. Ikke som lærere, pedeller eller praktikanter, men som "morfædre". Her vandrer de rundt på gangene og i skolegården, tager med på lejturer, hjælper børnene med en punkteret cykel og lærerne med at "få luft", når de har haft en hård dag. Initiativet, "Klassmorfar" startede som et projekt i en lille by i Sydsverige i 1996 og er i dag vokset til en national organisation med 10 regionale kontorer. Publiceret forskning dokumenterer en række positive effekter ved initiativet. Ikke blot gavner det "morfædre", der i højere grad føler sig inkluderet i samfundet, føler sig nyttige og som – i nogle tilfælde – endda ender med at blive ansat i lønnet arbejde på skolen. Lærere og skoleledere oplever også, at morfarens egenskab som konfliktforebygger og rollemodel har medført et bedre læringsmiljø med mere rolige børn og en bedre gruppekemi. Dette har forbedret vilkårene for læring og således også lærernes arbejdssituation.

En af nøglerne til succes er ifølge projektets initiativtager, Ann-Katrin Boström, at lærerne, skolelederne og jobcentrene blev inkluderet i projektet fra starten og således kom til at bidrage konstruktivt snarere end at modarbejde initiativet (Teknologisk Institut, 2012c).

Det innovative miljø

For at opnå succes med social innovation er det afgørende, at kommunen skaber de rette rammebetingelser for, at den kan blomstre. For kommunerne er det vigtigt, at de mange idéer, der flourer i samfundet, ikke blot forbliver idéer, men bliver prøvet af i virkeligheden. For mange sociale innovatører – hvad end de er frivillige, offentligt ansatte, foreningsmedlemmer eller noget helt fjerde – er det, at tage skridtet fra idé til udførelse i dag ofte uoverkommeligt. Ofte nævnte barrierer er økonomi, manglende forretningsindsigt, manglende viden, manglende risikovillighed og manglende indsigt i de målgrupper, deres idé er rettet imod at hjælpe. Efter den spæde opstartsfase, er det samtidig vigtigt, at de initiativer, der viser sig

effektive og bæredygtige, får den fornødne støtte til at kunne få fodfæste og evt. foldes ud i større skala.

Kommunen kan bl.a. bidrage med:

- Økonomisk støtte (donationer, mikrolån, social venture capital⁷, etc.)⁸
- Ikke-økonomisk støtte (udlån af kommunens lokaler, IT infrastruktur, etc.)
- Facilitering af netværk blandt sociale innovatører (samarbejdspartnere, målgrupper, andre sociale innovatører)
- Adgang til viden (om eksempelvis entreprenørskab, målgrupper, forretningsudvikling- og drift)
- Nem og overskuelig adgang til forskellige offentlige instanser (skat, borgerservice, jobcenter, etc.)

Det ligeværdige partnerskab

Inddragelse af andre parter i den sociale opgaveløsning ligger ikke dybt forankret i den danske kommunale tradition. Kommunerne er vant til at være dem, der som oftest både opdager en social udfordring, formulerer en løsning og realiserer den. Hvis andre parter endelig inddrages, er det tit kun frivillige eller større etablerede foreninger (bl.a. boligforeninger), der inddrages, og disse indgår ofte i en på forhånd klart fastlagt kommunal dagsorden og med kommunen for bordenden. For at social innovation skal lykkes, er der brug for ligeværdige partnerskaber baseret på sund kommunikation og gensidig tillid. Sådanne partnerskaber forudsætter bl.a.:

- En vilje til partnerskaber blandt alle medvirkende
- At partnerskabet ikke vil resultere i tabt identitet hos de medvirkende
- Respekt mellem parterne
- Stabilitet og faste strukturer
- Økonomisk råderum og uafhængighed
- Tålmodighed
- Ligeværd! (se bl.a. Hjære, 2005; Aarup, 2010)

For succesfuldt at kunne spille denne rolle kræves der ofte tilførsel af viden og kompetencer hos de offentlige ansatte, der er involveret, samt udformning af nye processer og arbejdsgange på ledelsesniveauet. Kommunen skal herigennem geares til at kunne spille sammen med aktører med meget forskellige kulturer, motiver og grader af forpligtethed overfor samarbejdet.

⁷ Se bl.a. Mandag Morgen, 2012

⁸ Se bl.a. Teknologisk Institut, 2012b

En bydel for plejefamilier og seniorer

Et privat boligselskab i den lille by, Easthampton Meadow, i Massachusetts gik i 2005 sammen med kommunen og en række interesseorganisationer om at udvikle et "community", hvor ældre og plejefamilier skulle bo dør om dør og bruge hinandens ressourcer til gensidig fordel. The Treehouse Community blev færdiggjort et år senere, og huser i dag 12 plejefamilier, 48 seniorer og et fælleshus, hvor også kommunale ungerådgivere, sundhedsplejersker og psykologer har til huse. Initiativet har medført, at de ældre føler sig mindre isolerede og nyttige, plejeforældrene får en hårdt tiltrængt hånd i en ofte presset hverdag og børnene får nogle "bedsteforældre" der giver dem oplevelser og opmærksomhed. Beboerne betaler husleje på almindelige markedsvilkår og ventelisten er lang (Teknologisk Institut, 2012d).

Kvalitet og ansvar

En anden central udfordring, som kommunen må imødekomme, er sikringen af kvalitet og ansvar i opgaveløsningen, når andre spillere end kommunen skal adressere de sociale udfordringer. Hvordan sikres det eksempelvis, at de nye aktører er godt nok klædt på til at løfte opgaven? Kan forældre, der afholder ekstra-timer på skolen efter skoletid faktisk magte opgaven? Kan de studerende, der hjælper ældre medborgere med deres computere og smartphones finde ud af at tilpasse sig de ældres særlige behov og læringsstile? Og kan virksomheden, der efter lukketid stiller udstyr, lokaler og instruktører til rådighed til et værksted for udsatte unge faktisk håndtere målgruppen? I denne sammenhæng kommer undervisning, certificering og screening ind som centrale emner, som kommunen må tage stilling til. I forhold til ansvarsplacering melder der sig også spørgsmål omkring juridisk strukturering af partnerskaber og initiativer.

Bæredygtighed og skalering

Sikring af bæredygtighed og skalering af succesfulde initiativer er fænomener, som social innovation initiativer ofte fejler i at levere. Mange initiativer igangsættes som tidsafgrænsede projekter med ekstern finansiering, og selvom en række af disse måske viser sig lovende, dør et stort antal af dem ved finansieringsperiodens udløb. Dette skyldes ofte et manglende strategisk fokus på bæredygtighed i strategien bag initiativet eller i udførelsen. I andre tilfælde skyldes det, at den finansielle støtte er skruet suboptimalt sammen, så den snarere end at fordre bæredygtighed, fremmer afhængigheden af eksterne midler. I samme boldgade har social innovation initiativer det med at forblive små og ikke at blive overført til lignende miljøer i andre lokalområder, selvom der skulle være potentiale for det. I de tilfælde hvor skalering har fundet sted, har det som oftest – og måske ikke overraskende – været drevet af sociale virksomheder, mens skalering gennemgående har været fraværende i både kommunalt, frivilligt og foreningsregi. Der kan gennemgående sondres mellem to typer af skalering: 1) Opskalering, hvor kapaciteten af et succesfuldt initiativ øges og 2) skalering til siden, hvor et succesfuldt initiativ duplikeres og tilpasses til et andet fagligt, geografisk eller serviceområde.⁹

⁹ I litteraturen nævnes også ofte "nedskalering", hvor initiativer bevidst gøres mindre i omfang – typisk for at sikre bedre lokal forankring og udvikling af ejerskab.

Pænere lokalområder

Et eksempel på omfattende og succesfuld skalering inden for social innovation er web-portalen, FixMyStreet, der startede i Storbritannien i 2007. Her kan borgere gøre kommunen opmærksom på huller i vejen, overfyldte skraldespande, grimme facader eller andre fejl og mangler i bybilledet. Senere er initiativet takket været åbne kildekoder blevet overført til Canada, Norge, Tyskland, Grækenland, Australien – ja selv Georgien og Korea. Herhjemme har en række kommuner også taget idéen til sig gennem portalen og smartphone applikationen, "Giv et praj", som i øjeblikket anvendes af blandt andre Københavns, Vejle, Roskilde og Albertslund Kommune.

Lovgivning

I flere end ét tilfælde har forskellige dele af dansk lovgivning udgjort signifikante barrierer for udfoldelse af social innovation. For eksempel vil en stor portion af de mest succesfulde eksempler fra udlandet ikke kunne udfoldes i Danmark pga. en væsentligt strammere lovgivning indenfor særligt beskæftigelses- og skatteområdet. Time-banking, som er betegnelsen for en kunstig "valuta" til udveksling af tjenester mellem medborgere, og som er en vigtig komponent i nogle af de mest velfungerende social innovation initiativer (Independent Transportation Network (USA); Southwark Circle (U.K); Zumbara (Tyrkiet)), betegnes i dansk skattelov som sort arbejde (Skat, 2006). Også dele af beskæftigelseslovgivningen og EU's udbudsregler nævnes ofte som markante barrierer. Udover at være opmærksom på de lovgivningsmæssige begrænsninger har kommunen også en vigtig opgave i at give kommunens sociale entreprenører og borgere et samlet og let forståeligt overblik over disse.

Konklusion

Social innovation rummer stort potentiale for de danske kommuner. Ikke blot i forhold til afhjælpning af sociale udfordringer, men også som kilde til vækst og arbejdspladser. På trods af, at området for mange kommuner er nyt territorium, og at der i mange henseender mangler viden¹⁰ og konkrete redskaber til at realisere dette potentiale, har mange kommuner udvist stor interesse for systematisk at begynde at arbejde med social innovation¹¹.

Social innovation repræsenterer på mange måder et brud med den traditionelle rollefordeling, hvor kommunen er giveren og borgeren, der enten er under 18, over 65 eller bærer prædikatet "udsat" eller "arbejdsløs" automatisk er modtager. I social innovation bringes de menneskelige ressourcer, der er til rådighed, i spil – uanset alder, baggrund, handicap, misbrug eller andet. At bryde med dette giver-modtager-forhold er en stor omstilling for kommunen, dens medarbejdere og ikke mindst dens borgere, og skal derfor udføres i et omfang, et tempo og på nogle velvalgte områder, så alle kan være med. Men gøres dette rigtigt og finder

¹⁰ Indenfor områder som bl.a. finansieringsmodeller, rådgivning, partnerskabsmodeller, kompetencer, skalering og modeller for jobskabelse gennem social innovation.

¹¹ Over 30 kommuner er i øjeblikket betalende medlemmer af "Det kommunale netværk for social innovation". Her mødes kommunale chefer og direktører for at modtage og udveksle viden og erfaringer om konkret implementering af social innovation som et led i den kommunale sociale indsats (KL, 2012).

kommunen en sund måde at imødekomme de forskellige barrierer på, er der en mærkbar gevinst at hente – både socialt og på bundlinjen.

Baggrund:

Denne artikel baserer sig på anerkendt litteratur samt på interviews med kommuner, eksperter, sociale entreprenører, foreninger og frivillige foretaget i forbindelse med forskningsprojektet, "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE) og forberedelserne til "Det kommunale netværk for social innovation". Artiklen er udgivet som en del af projektet "Next Practice – nye innovationsformer" finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Forfatteren:

John René Keller Lauritzen er uddannet cand. scient. pol. og er konsulent i politisk analyse ved Teknologisk Institut, indenfor områderne, uddannelse og social innovation. Han er bl.a. projektleder på det treårige forskningsprojekt, "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE) og leder af "Det kommunale netværk for social innovation".

Foreslået citation:

Lauritzen, John René Keller (2012), "Social innovation i kommunerne", udarbejdet som en del af projektet, "Next Practice – nye innovationsformer", Forsknings- og Innovationsstyrelsen. Teknologisk Institut, Center for Analyse og Erhvervsfremme, Aarhus

Forsidebillede:

© Safedem Limited, anvendt med tilladelse

Litteratur

- Aarup. Knud (2010), "Frivillighedens velfærdssamfund". Frydenlund, København
- Bjørsted (2012), "105.000 unge er i dag på overførelsesindkomst", 01.08.12. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd: København V. http://www.ae.dk/files/AE_105000-unge-er-i-dag-paa-overforselsindkomst.pdf
- Caulier-Grice, Julie et. al. (2012), "Defining Social Innovation". Udarbejdet som en del af projektet, "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (TEPSIE), EU Kommissionen – 7. Rammeprogram, Bruxelles: EU Kommissionen, Generaldirektoratet for Forskning og Innovation. Projektet ledes af Teknologisk Institut.
- Credit Suisse (2012), "Investing for Social Impact: How social entrepreneurship is redefining the meaning of return", Schwab Foundation: Schweiz
- Danmarks Statistik (2012a), "Befolkningsfremskrivninger 2012-2050", *Nyt fra Danmarks Statistik*, 231, 2. maj 2012, <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2012/NR231.pdf>
- Danmarks Statistik (2012b), "Klassekvotienter i grundskolen 2011", *Nyt fra Danmarks Statistik*, 324, 21. juni 2012, <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2012/NR324.pdf>
- DR (2012), "Arbejdsløse i København får gratis mikrolån", online artikel d. 06.07.12, <http://www.dr.dk/Nyheder/Indland/2012/05/06/0506090308.htm>
- Draimin, Tim (2010), "Corporate Social Responsibility is Dead: Long Live Corporate Social Innovation", Social Innovation Generation. <http://sigeneration.ca/blog/?p=38>
- Golden, Kerri; Allyson Hewitt & Michelle McBane (2010), "Social Entrepreneurship: Social impact metrics", MaRS Whitepaper, MaRS Discovery District: Ontario
- Hjære, Mette (2005), "Partnerskaber – på vej mod en ny samarbejdskultur?", Center for frivilligt socialt arbejde: Odense
- Junge, D. og Peter Lustrup (2009), "Social Innovation: En guide til rejse i et ukendt land". 1. udgave, 1. oplag, 2009. Books on Demand GmbH: København
- KL (2012), "Nyt netværk skal fremme social innovation", online artikel d. 05.07.12, <http://www.kl.dk/Om-KL/Nyt-netvark-skal-fremme-social-innovation-id106294/>
- Mandag Morgen (2012), "Finanskapital hjælper unge i arbejde", https://www.mm.dk/finanskapital-hj%C3%A6lper-unge-i-arbejde?utm_source=apsis-anp-3&utm_medium=email&utm_content=unspecified&utm_campaign=unspecified
- Mandag Morgen (2010), "Velfærdens iværksættere – en dansk strategi for socialt iværksætteri". Mandag Morgen A/S: København
- Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser (2012), "Konference om social innovation fik ministerbesøg", <http://fivu.dk/nyheder/andet-nyt/2012/konference-om-social-innovation-fik-ministerbesog>
- Momentum (2012), "Sparekniven har ramt hele landet", 14.02.12, <http://www.kl.dk/Momentum/Sparekniven-har-ramt-hele-landet-id96755/?n=0>
- Nielsen, Tina B. og Lars Rene Petersen (2006), "Frivilligt socialt arbejde og socialøkonomi", <http://www.frivillighed.dk/Webnodes/da/Web/Public/Publikationer/Artikler+fra+bladet+Frivillig/Frivilligt+socialt+arbejde+og+social%F8konomi>
- Skat (2006), "Timebank-konceptet: Skattefrie vennetjenester", <http://www.skat.dk/SKAT.aspx?oID=1540517>
- Social Innovation Europe (2012), "Strengthening social innovation in Europe: Journey to effective assessment and metrics" (endnu ikke udgivet).
- Teknologisk Institut (2012a), "Det kommunale netværk for social innovation", <http://www.teknologisk.dk/32158>
- Teknologisk Institut (2012b), "Existing Social Finance Investment Instruments in the EU: The case of Denmark". Udarbejdet som en del af projektet, "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe" (endnu ikke udgivet, kan rekvireres).
- Teknologisk Institut (2012c), "Class Granddads for Children" i rapporten: GHK International, Teknologisk Institut, Technopolis Group & 3s Consulting, 2012, "Learning for Active Ageing". Udarbejdet for EU Kommissionen, Generaldirektoratet for Uddannelse og Kultur (endnu ikke udgivet, kan rekvireres).
- Teknologisk Institut (2012d), "Treehouse Intergenerational Community" i rapporten: GHK International, Teknologisk Institut, Technopolis Group & 3s Consulting, 2012, "Learning for Active Ageing". Udarbejdet for EU Kommissionen, Generaldirektoratet for Uddannelse og Kultur (endnu ikke udgivet, kan rekvireres).
- Zappalá, Gianni & Mark Lyons (2009), "Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview." The Centre for Social Impact. CSI Background Paper No. 5 July 2009.