

# Den næste megatrend: Social vækst

Den nye megatrend social vækst kommer til at præge dagsordenen på både samfunds- og markedsniveau i de kommende år. Foreløbig er det kun nogle få banebrydende virksomheder, der tegner konturerne af den sociale ansvarligheds næste fase og går fra Corporate Social Responsibility (CSR) til Corporate Social Innovation (CSI). Udviklingen trækker i retning af, at vi skal forstå og implementere innovation som en mere og mere social proces, fordi en større og større del af samfundets og virksomhedernes innovationsaktivitet drejer sig om udforskning og udvikling af menneskelige behov.

Hvad har IKEA, Arla, folkepension, højskoler, andelsbevægelsen, væresteder, fleksjob, Wikipedia, blogs, mødregrupper, mikrokredit, Åbent universitet, aftenskole, Linux, almene boliger, vuggestuer, Læger uden grænser, økologiske produkter, Senior Erhverv, kolonihaver, muslimske gravpladser og fagbevægelsen til fælles?

Svaret er, at de alle repræsenterer nye måder at imødegå sociale behov på. De er med andre ord alle sociale innovationer. I en tid og fremtid, hvor sociale forandringer konstant udfordrer de traditionelle sociale mønstre og løsningsmodeller, vil social vækst og sociale innovationer – både kommercielle og samfundsmæssige – blive den næste megatrend. Det vil være den dagsorden, der skaber fremtidens politiske arena og de nye markedsmuligheder.

Konsekvensen er, at virksomhedens sociale ansvar (CSR) bliver mere innovativt, og at virksomhedens innovation bliver mere social. Begge dele er drevet af markeds- og samfundsudviklingen og af virksomhedernes målsætning om profit. En række toneangivende virksomheder anført af blandt andre IBM, Novo Nordisk, Virgin og DHL har allerede taget hul på de nye muligheder, og de arbejder strategisk med at koble deres forretningsmuligheder med deres sociale ansvar.

## Social vækst som megatrend

Når vi som mennesker udvikler nye teknologier og økonomiske organisationsformer, skaber vi også nye måder at organisere samfundet på. Den historie er fortalt mange gange og fra mange forskellige perspektiver af fx Karl Marx, W. W. Rostow, Jared Diamond, Alvin Toffler og Francis Fukuyama for at nævne nogle få.

Det er en almindelig og ofte uudtalt fortolkning, at de sociale forandringer følger de økonomiske og teknologiske, dvs. at de kommer af sig selv, når de teknologiske og økonomiske betingelser er til stede. Det gør de ikke. Der er ingen tvivl om, at sociale forandringer kan fremmes af et "nødvendighedens pres" fra økonomi og teknologi, men samtidig er der god grund til at pege på, at der ikke er nogen direkte sammenhæng mellem økonomi og teknologi på den ene side og konkrete samfundsformer og sociale mønstre på den anden. Historien har vist, at et landbrugssamfund kan være katolsk eller protestantisk, islamisk eller buddhistisk, demokratisk eller autoritært, og højtudviklede industrisamfund kan være velfærdssamfund som de skandinaviske, et liberalistisk samfund som det amerikanske eller et autoritært samfund som Singapore. På et lokalt plan kan der være store forskelle på de sociale mønstre i fx to nabokommuner, to skoler i den samme kommune, to virksomheder i den samme branche eller to afdelinger i den samme virksomhed.

Det, der afgør, hvilke konkrete samfundsformer, der dannes, er den mangfoldighed af sociale processer og aktiviteter, som finder sted. Det er den konstante dialog, diskussion, rivalisering og nytænkning samt de konstante modreaktioner, der kontinuerligt former samfundet. De former samfundets institutioner, den dominerende omverdensforståelse og relationerne mellem individer og grupper. Nogle af disse processer finder sted i den formelle politiske arena, andre finder sted i civilsamfund – familier, lokalmiljøer, foreningsliv – og atter andre finder sted på markedet og i virksomhederne.

Pointen er, at alle disse sociale processer er lige så væsentlige for samfundsudviklingen som teknologi og økonomi. De udgør en væsentlig kilde til samfundets sociale vækst, og de er drevet af sociale innovationer.

Sociale innovationer foregår hele tiden, men med forskellig intensitet og på forskellige niveauer. De kommer i bølger, som ligger foran, samtidig med eller efter økonomiske og teknologiske skift.

Det er de store bølger af sociale innovationer, der har skabt det moderne Skandinavien. En bølge var forbundet med andels- og højskolebevægelse og omstillingen af landbruget. En anden bølge var forbundet med industrialisering,

urbanisering og arbejderbevægelsen, og det førte til velfærdssamfundenes etablering. En tredje bølge udsprang af 1960'ernes frigørelsesbølge med uddannelsesrevolution, p-piller, kvindebevægelsen og miljøbevægelsen.

Sideløbende er der opstået masser af mindre sociale innovationer som fx boligbevægelser, eksperimenterende samlivsformer og nye familiemønstre. Der har været parallelle udviklinger i de fleste andre lande, og der har været inspiration og påvirkning ude fra, men samtidig er det i høj grad de konkrete sociale innovationer, der har været med til at definere de skandinaviske samfunds egenart. Meget peger i retning af, at vi står på tærsklen til en ny bred bølge af social innovation.

### Den næste bølge

I dag rubriceres social innovation under mange forskellige navne: Politiske forandringer, organisationsforandringer, holdningsændringer og markeds- eller teknologiudviklinger. Det sidste gælder fx mange IKT-udviklinger og altså alt fra nye måder at bruge mobiltelefoner på over internetbaserede "communities" som ohmynews.com, wikipedia, myspace.com og blogs til open source styresystemet Linux. Hidtil er der ikke nødvendigvis tænkt på at betegne dem som sociale innovationer, og de, der har skabt dem, har heller ikke tænkt på dem som sådanne.

Det er på høje tid at fokusere langt stærkere på begrebet social innovation og sammenligne social innovation med andre typer af innovation. Det skyldes, at de sociale perspektiver trænger sig højere op på dagsordenen i en lang række sammenhænge:

- På samfundsniveau har vi i dag og i fremtiden store udfordringer, der skaber et behov for social innovation både kommercielt og samfundsmæssigt. Det gælder integrationen, aldringen af befolkningen, kroniske sygdomme, stress-belastninger og balancen mellem arbejdsliv og familieliv.
- På markedet er virksomhederne mere og mere orienteret mod sociale relationer. Det gælder i forholdet til kunder, medier, det omgivende samfund og ikke mindst til medarbejderne.
- Teknologisk og økonomisk innovation får stor opmærksomhed. Det er big business og bliver støttet strategisk. Sådan er det ikke med sociale innovationer. De finder sted spredt og fragmenteret, og vi risikerer at få en alt for ringe grad af social innovation i samfundet til skade for både samfund, økonomi og konkurrencekraft.
- Social innovation kommer ikke af sig selv, og den kommer ikke altid lige hurtigt. Det er væsentligt at vide, hvad der fremmer og hæmmer den. En øget bevidsthed om social innovation er absolut nødvendig for at forstærke den.

Derfor er social innovation nu for alvor ved at komme i fokus hos en række samfundsforskere, politikere og virksomheder. Vi ser begyndelsen til en bevidsthed om, hvad social innovation er, og hvordan man kan udvikle det i praksis.

Public futures har samarbejdet med det danske socialministerium om udviklingen af social innovation, og den danske socialminister har for nylig lanceret social innovation som et nyt fokus i socialpolitikken – et fokus på udvikling af nye initiativer i samarbejde mellem det offentlige, de frivillige sociale organisationer og private virksomheder.

I Storbritannien arbejder organisationen Young Foundation målrettet med social innovation. Den støtter og udvikler projekter og initiativer, der kan føre til nye måder at dække sociale behov på. Young Foundations leder, Geoff Mulgan, der tidligere har været politisk toprådgiver for Tony Blair, samarbejder nu med de konservatives leder David Cameron om at udvikle tanker om social innovation.

### Social innovation i virksomheder

Virksomheder har altid været væsentlige aktører i den sociale vækst og innovation, men som regel har det været et biprodukt af deres bestræbelser på at skabe et økonomisk overskud ved at udvikle nye produkter og processer og opdyrke nye markeder.

I dag har en række internationale virksomheder taget det næste skridt og tænker mere strategisk omkring social innovation. Det skyldes på den ene side, at deres egne innovationsprocesser bliver mere og mere socialt orienteret. På den anden side skyldes det, at deres sociale rolle – som ofte kaldes virksomhedens sociale ansvar eller CSR – i stigende grad bliver innovativ.

Et tidligt bidrag om virksomhedernes sociale innovation kom tilbage i 1980'erne fra den indflydelsesrige management-tænk Peter Drucker. Han mener, vi har lagt al for stor vægt på videnskab og teknologi som de store forandringskræfter: "Social innovations – few of them owing anything to science or technology – may have had even profounder impacts on society and economy, and indeed profound impacts on science and technology themselves." Han nævner en række ikke-teknologiske innovationer med langtrækkende virkninger som fx forskningslaboratoriet (som han anså for at være en ny organisationsform), landbrugskonsulenter, sociale massebevægelser og management som fagdisciplin.

Efterfølgende har utrolig mange beskæftiget sig med, hvordan virksomheder kan styre og fremme innovation. Udviklingen trækker i retning af, at vi skal forstå og implementere innovation som en mere og mere social proces. Her taler vi vel at mærke om de teknologiske og produktorienterede innovationer. Hvorfor? Fordi en større og større del af virksomhedernes innovationsaktivitet drejer sig om udforskning og udvikling af menneskelige behov. Virksomheder leverer i stigende grad service og oplevelser, hvor kundernes egen involvering og feedback er en del af produktet – og selv, når man leverer og udvikler fysiske produkter, er der sædvanligvis et højt indhold af service.

# ”Innovationen er blevet social, fordi den handler om sociale processer – om feedback, involvering og kommunikation.”

---

## EKSEMPLER PÅ CORPORATE SOCIAL INNOVATION (CSI): ET NYT STRATEGISK FOKUS

Evnen til at skabe sociale innovationer bliver et afgørende strategisk fokus i fremtiden, og der findes allerede gode eksempler på det.

- IBM har eksplicit lanceret CSI som deres bud på virksomhedens sociale ansvar. De er holdt op med at give penge til velgørenhed og sponsorere gode sociale projekter. Heller ikke den udbredte amerikanske praksis med at lade medarbejderne udføre "community work" som fx at bage småkager til den lokale skoles bazar vurderes som særlig interessant for IBM. I stedet går de ind i projekter, hvor deres specifikke kompetencer kan gøre en forskel: IT-kurser for langtidsledige. Implementering af sprog- og samarbejdsudviklende computere og programmer i børnehaver. Økonomimedarbejdere, der hjælper med at få etableret systemer hos NGO'er. IBM's indsats giver stor effekt, og det giver IBM nogle nye relationer og impulser i forhold til det omgivende samfund. IBM's medarbejdere oplever et langt mere meningsfuldt engagement i deres sociale ansvar, og de får indsigter og kontaktoflader, de ellers ikke ville have haft, og som kan bruges i virksomhedens udviklingsaktiviteter.
- Det globale ekspeditionsfirma DHL's indsats under jordskælvet i Pakistan sidste år er et andet eksempel. I stedet for at bidrage med kontante midler til hjælpeorganisationerne, gik man ind og påtog sig den helt afgørende logistiske opgave, det var at transportere og distribuere nødhjælpsforsyningerne.

Det var langt mere værd for hjælpeindsatsen, og virksomheden fik skabt nye relationer og erfaringer med opgaveløsning i anderledes sammenhænge.

- Bag Bill Gates' sociale engagement ligger samme tankegang. I stedet for at donere formuen til eksisterende organisationer, går han aktivt ind og leder arbejdet med social bistand, udviklingsorienteret forskning og sygdomsbekæmpelse lige så professionelt, målrettet og resultatorienteret, som når Microsoft driver forretning. Kombinationen af virksomhedens kompetencer og sociale formål giver nye udviklinger.
- En potentielt mere interessant udvikling på området skyldes en anden Bill, nemlig USA's tidligere præsident Bill Clinton. Han har søsat sit eget program Clinton Global Initiative, der målrettet fokuserer på at få virksomheder til at engagere sig i de globale klimaforandringer, sundhed, fattigdomsbekæmpelse og i forebyggelse af religiøse og etniske konflikter. Programmet bygger på en ny model, der hedder "commitment", hvor virksomheder forpligter sig til originale, konkrete og målbare initiativer. De gør det ved at bruge virksomhedens ressourcer og ofte i samarbejde med NGO'er, FN og myndigheder.
- Flyselskabet Virgin er endnu et eksempel på en commitment. Den retter sig mod investering i vedvarende energi, hvor selskabet forpligter sig til at investere hele sit overskud fra fly og tog over de næste ti år i forskning og udvikling af fornyelige energikilder. Denne forpligtelse vurderes samlet til en værdi af tre milliarder dollars.

Det er ingen tilfældighed, at brugerdriven innovation er blevet et mantra. Det er ikke primært de teknologiske kompetencer og patenter, som virksomheden kan udvikle, der er bestemmende for virksomhedens kommercielle succes. Det er, hvor godt den er i stand til at forstå og servicere brugernes behov, og hvor godt den kan gøre det i en kontinuerlig dialog med brugerne. Udviklingen i teknologi og videnskab giver selvfølgelig hele tiden nye muligheder, som virksomheden kan byde ind på i denne proces. Omvendt er behovs-udviklingen også med til at påvirke udviklingen inden for teknologi og videnskab.

Innovationen er blevet social, fordi den handler om sociale processer – om feedback, involvering og kommunikation.

### Corporate Social Innovation - CSI

Virksomhedens sociale ansvar er efterhånden blevet en fast etableret del af mange virksomhedernes sprogbrug, og for nogle virksomheder indgår det sociale engagement på linie med det økonomiske og miljømæssige afrapportering i årsregnskaberne.

I Danmark har Socialforskningsinstituttet fulgt udviklingen i virksomhedernes praksis omkring det sociale ansvar gennem de sidste otte år, og de konkluderer, at det er vokset på alle de målte indikatorer. Det er en sikker konklusion, at CSR er kommet for at blive. Forbrugerne er mere og mere politiske og bevidste om samfundsperspektiver. Medarbejderne ønsker at kunne identificere sig værdimæssigt med deres virksomhed. Der er stigende gennemsigtighed via nye medier. Konkurrencen er global, og forbrugerne kan nemt finde alternativer. Medier, politikere og myndigheder er blevet mere krævende i forhold til virksomheders adfærd.

Virksomhederne har reageret på disse omverdensudviklinger med CSR, som er på vej til at udvikle sig lige som en tidligere bølge i virksomhedernes samfundsentagement, nemlig miljøansvarligheden. Først begynder de mest bevidste – og i nogle tilfælde de mest eksponerede – at identificere påvirkninger af deres forretningsaktiviteter. De indfører styringsrutiner, og de måler og afrapporterer om dem i deres årsrapporter.

Netop i disse år sker der en videreudvikling af CSR. Foreløbig er det kun nogle få banebrydende virksomheder, der tegner konturerne af den sociale ansvarligheds næste fase: Corporate Social Innovation - CSI.

Novo Nordisk er en af de absolutte pionerer på området. De har længe arbejdet med den såkaldte "Triple Bottom Line", der holder regnskab med virksomhedens finansielle, miljømæssige og sociale resultater. Nu går de skridtet videre. Som deres ansvarlige, koncerndirektør Lise Kingo, udtrykker det: "In the future, corporate responsibility is likely to evolve into a platform for spotting and exploring needs for systems innovation and business innovation opportunities. A renewed understanding of how businesses and communities rely upon one another is gaining wider acceptance, even among the staunchest critics of corporations' influence in society." Social

innovation er på vej til at blive en kerneaktivitet for Novo Nordisk (se flere eksempler i boksen).

Første generation af CSR opfattede det som risikostyring. Næste generation af CSR ser det som en drivkraft i virksomhedens innovation, hvor CSR-temaer bliver forretningsmuligheder. Der fokuseres eksplicit og praktisk på partnerskaber med NGO'er og sociale iværksættere, som inddrages i virksomhedens udviklingsarbejde. Virksomheder går i dialog og partnerskab med offentlige myndigheder, og det sikrer blandt andet, at de sociale innovationer bliver udfoldet i stor skala gennem demonstrationseffekter, gennem det offentliges egen praksis eller gennem lovgivning og regulering. På den måde bliver CSR en integreret del af virksomhedens forretningsaktiviteter og ikke mindst dens udviklingsaktiviteter.

Der er især to ting, som er værd at hæfte sig ved i skiftet fra CSR til CSI. Den ene er fokus på forretningsmuligheder i stedet for risici, og den anden er partnerskabers vigtighed. Social innovation kan blive mere afgørende for den langsigtede samfundsudvikling end både økonomisk og teknologisk innovation. Det indeholder så stort og vigtigt et potentiale, at hverken virksomheder eller samfundet kan ignorere det eller overlade udviklingen af det til tilfældigheder.

Social vækst gennem social innovation bliver et af fremtidens strategiske fokusområder.

KILDER: Socialminister Eva Kjer Hansens tale til Rådet for frivilligt socialt arbejde den 27. september, 2006. Lise Kingo: Corporate responsibility as a driver of innovation in health care. Vrije Universiteit Amsterdam, juni 2006. Peter Drucker: "Social Innovation: Management's New Dimension", Long Range Planning, Vol: 20 Iss: 6, December 1987. Clinton global initiative : <http://www.clintonglobalinitiative.org/>

SØREN STEEN OLSEN og STEEN SVENDSEN er fremtidsforskere og partnere i vidensvirksomheden public futures, der arbejder med langsigtet politikudvikling for ministerier, kommuner og organisationer og danske og internationale virksomheder. [www.publicfutures.dk](http://www.publicfutures.dk)

---

### FREDSPRIS TIL CORPORATE SOCIAL INNOVATION

Nobels Fredspris gik i år til Grameen Bank og dens stifter Muhammed Yunus, og hvorfor gjorde den det? Fordi Grameen bank har skabt en social innovation, en non-profit forretningsmodel, som giver mikrokreditter til nogle af verdens allerfattigste mennesker. Banken er ikke på velgørenhedsmarkedet, men har en innovativ tilgang til deres målgruppe og innovative metoder til at drive bankvirksomhed. Derfor er det vigtigste perspektiv af prisen endnu større end Grameen Bank og mikrokreditter: Anerkendelse af værdien af social innovation. Det er både opmuntrende og fremsynet, for i de kommende år bliver social innovation ligeså vigtig som teknologisk og økonomisk innovation for samfundsudviklingen, også for et rigt land som Danmark.