



Arbeids- og  
sosialdepartementet

Strategi

# Strategi for økt innovasjon og bedre tjenester på arbeids- og velferdsfeltet





# Forord

Regjeringen ønsker å legge bedre til rette for at flere gode krefter får bidra med nye, innovative løsninger på arbeids- og velferdsfeltet. Samarbeid med flere ulike typer leverandører, både kommersielle og ideelle, herunder sosiale entreprenører, er viktig for å sikre mangfold og et variert tilbud på arbeids- og velferdsfeltet.

Mennesker som trenger hjelp og bistand fra arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) har hver sin unike historie. For å bidra til at flere kan delta i arbeid og aktivitet, må vi i større grad møte den enkeltes behov, ikke med A4-løsninger, men med mest mulig skreddersøm.

Vi ønsker et NAV som er mer innovativt og som gir større muligheter for å prøve ut nye ideer og løsninger. Denne strategien for økt innovasjon og bedre tjenester på arbeids- og velferdsfeltet, er starten på en endring i måten Arbeids- og velferdsetaten arbeider med innkjøp av tjenester på.

Tanken bak innovative anskaffelser i offentlig sektor er ikke så komplisert: man går i dialog med markedet før anskaffelser, formidler behovet og overlater løsningen til leverandørene. Med andre ord er bestillingen mer åpen, og *det* tillater at nye ideer og løsninger kan komme til. En detaljert, snever bestilling kan ofte sperre for nye og kreative løsninger.

Arbeids- og velferdsetaten vil fortsatt ha behov for å lyse ut større anbud, men med denne strategien ønsker vi å legge til rette for mer variasjon i arbeidsmarkedstjenestene og i måten etaten jobber på. Det kan være at noen målgrupper har spesifikke behov som ikke fanges opp gjennom generelle anbud. Her kan mer skreddersydde løsninger og nye metoder gi bedre resultater.

Nå ber vi derfor Arbeids- og velferdsetaten utforme enkelte av anbudene slik at små og innovative aktører kan få prøvd ut nye ideer i et system der de gode ideene gir mulighet for å vinne kontrakter framover i tid. En viktig forutsetning for mer innovative innkjøp er at vi sjekker resultatene. Målet er å få flere tilbake i jobb.

Det er mange sosiale entreprenører i Norge som ønsker å prøve ut gode ideer. I dag er mange henvist til prosjektstøtte og små tilskudd. Vi får ikke bygd opp en livskraftig stamme av sosialt entreprenørskap hvis vi bare bærer små kopper med vann til dem. Vi må lede dem til selve elven, og det innebærer en reell mulighet til å få Arbeids- og velferdsetaten og det offentlige som kunde og samarbeidspartner. Slik sett vil denne strategien også innebære et taktskifte for arbeidet med sosialt entreprenørskap i Norge.

Vi trenger alle gode krefter med på laget for at alle skal få den hjelpen de trenger fra arbeids- og velferdsforvaltningen. Denne strategien peker ut en retning og den skisserer også konkrete tiltak for å komme dit. Hvis den lykkes, vil resultatet om noen år være større takhøyde for å prøve nye ting, og lavere terskel for å prøve ut gode ideer. Det vil bidra til å få flere i arbeid og aktivitet.



Foto: Marte Garmann



Torbjørn Røe-Isaksen  
Arbeids- og sosialminister



# Bakgrunn

Altfor mange mennesker i arbeidsfør alder står i dag utenfor arbeidslivet. Dette er sløsing med samfunnets ressurser, og et stort tap for dem som ikke får bidra. Noe av det viktigste vi kan gjøre for å redusere ulikheten over tid og for å øke samlet verdiskaping slik at det blir mer til fordeling, er å få flere folk i jobb.

Regjeringen la 4. juni 2021 fram Meld. St. 32 (2020-2021) *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*. Et viktig budskap i meldingen er at selv om vi har et bredt og godt velferdsapparat i Norge, står vi overfor en rekke utfordringer som gjør det nødvendig å satse på nytenking og innovasjon. Særlig er det behov for å legge bedre til rette for at flere gode krefter får bidra med nye, innovative løsninger på arbeids- og velferdsfeltet.

Gjennom Granavolden-plattformen har regjeringen lagt opp til å invitere ideelle leverandører på arbeids- og velferdsfeltet for å utvikle en strategi som sikrer utvikling av ideell sektors rolle og tilbud på arbeids- og velferdsfeltet. Som ledd i dette ga Arbeids- og sosialdepartementet Arbeids- og velferdsdirektoratet i oppdrag å nedsette en arbeidsgruppe med paraplyorganisasjoner for ideelle virksomheter. Arbeidsgruppen ga sine innspill til Arbeids- og sosialdepartementet i mai 2021.

En strategi for økt innovasjon og bedre tjenester på arbeids- og velferdsfeltet følger opp stortingsmeldingen og flere av innspillene som arbeidsgruppen med paraplyorganisasjoner for ideelle virksomheter, har gitt. Oppfølging av noen innspill krever imidlertid en lengre prosess. Arbeidet med å utvikle en strategi som sikrer utvikling av ideell sektors rolle og tilbud på arbeids- og velferdsfeltet, vil derfor fortsette i tråd med målsettingen i Granavolden-plattformen.

## Overordnet mål og innsatsområder

Denne strategien skal bidra til mer fleksibilitet, kreativitet og lokale løsninger i arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV). Målet er et bedre tilbud til brukere av NAVs tjenester og flere i jobb eller utdanning.

Strategien legger til rette for å utvikle og gjennomføre tiltak innenfor fire innsatsområder og definerer retningsvalg og konkrete tiltak knyttet til hvert av dem. Arbeidet under de ulike innsatsområdene skal virke sammen for å bidra til best mulig måloppnåelse. Derfor vil også retningsvalgene og de konkrete tiltakene kunne ha effekt på ett eller flere innsatsområder.

De fire innsatsområdene er:

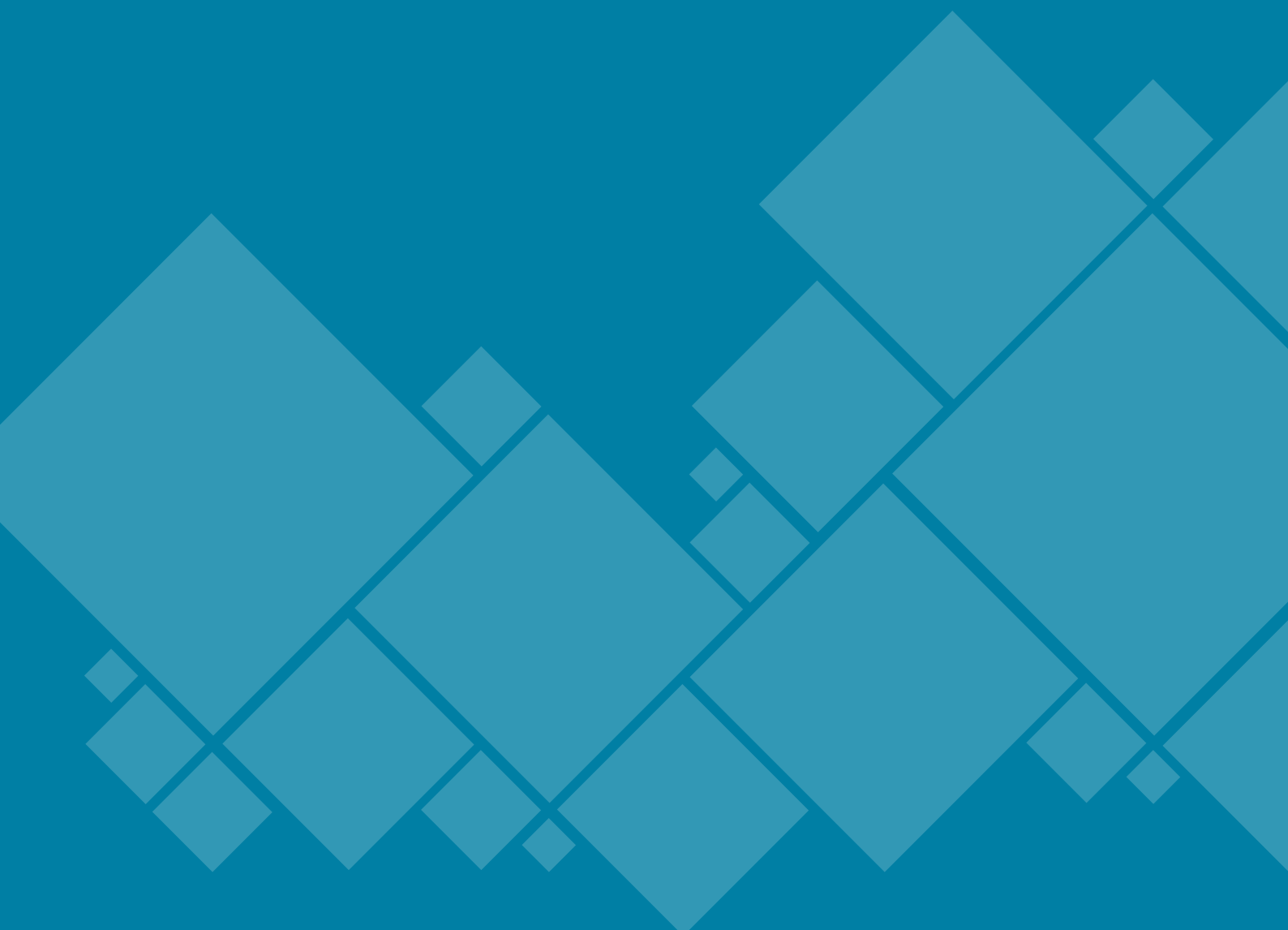
1. Øke bruken av innovative anskaffelser for arbeidsmarkedstiltak
2. Øke kunnskapen og kompetansen om innovative anskaffelser og sosialt entreprenørskap
3. Prøve ut nye finansieringsmodeller for sosial innovasjon
4. Særskilte tiltak for å øke involveringen av ideelle aktører på arbeids- og velferdsfeltet

Sosialt entreprenørskap handler om å utvikle og ta i bruk nye løsninger på samfunnsmessige problemer. Sosiale entreprenører drives av sosiale resultater, men kjennetegnes også av en forretningsmodell som kan gjøre virksomheten bærekraftig. Ideelle aktører er en sentral del av velferdssamfunnet og utgjør et viktig alternativ til både det offentlige og kommersielle tilbudet.

Innovasjon og partnerskap med sosiale entreprenører, ideelle virksomheter og andre, ofte mindre, lokale leverandører er noe av løsningen for å få flere i jobb.

# **Innsatsområde 1:**

Øke bruken av innovative  
anskaffelser for  
arbeidsmarkedstiltak



Arbeidsmarkedstiltakene er sentrale virkemidler for at flest mulig skal komme i arbeid, og for å hindre utstøting fra arbeidslivet. Samarbeid med flere ulike typer leverandører, både kommersielle og ideelle, herunder sosiale entreprenører, er viktig for å sikre mangfold og et variert tilbud innenfor arbeidsmarkedstiltakene.

De senere årene er det åpnet for flere typer leverandører av arbeidsmarkedstiltak gjennom bruk av anbud. Her kan også ideelle og sosiale entreprenører konkurrere om oppdrag og slik være med å øke mangfoldet og kvaliteten i tilbudet. Det er imidlertid få nye ideelle og sosiale entreprenører som har kommet inn som leverandører av arbeidsmarkedstiltak. Særlig mindre aktører kan ha utfordringer med å vinne fram i store, offentlige anskaffelsesløp. Dette kan bety at nye løsninger som potensielt gir bedre overgang til arbeid eller utdanning, ikke blir prøvd ut.

Anskaffelsesregelverket legger til rette for å fremme innovasjon. Det er imidlertid mye som tyder på at handlingsrommet kan utnyttes bedre, og innovative anskaffelser kan være et godt virkemiddel til å stimulere til nytenkning. For å sikre videre utvikling og fornyelse av virkemidlene, vil regjeringen åpne for nye aktører gjennom flere innovative anskaffelser og fornye Arbeids- og velferdsetatens anbudspolitik. Som ledd i denne strategien starter Arbeids- og velferdsdirektoratet derfor nå opp mer innovative anskaffelsesløp i utvalgte fylker. Det vil si anskaffelser som aktivt søker nye løsninger og tilnærminger herunder fra mindre aktører, ideelle aktører og sosiale entreprenører.

Målet er å forbedre det arbeidsrettede tilbudet til brukerne og legge et bedre grunnlag for overgang til arbeid og utdanning, særlig for unge og for personer som har stått lenge uten arbeid.

Regjeringen vil:

- Øke bruken av innovative metoder i anskaffelser av arbeidsmarkedstiltak som utviklingskontrakter, rammeavtaler og mindre anbud med sikte på større mangfold og bedre tilbud til sårbare grupper for å motvirke utenforskap. I innovative anskaffelser må også kriteriene for hvilke grupper de ulike tiltakene skal nå, være mer åpne enn i dag.
- I utprøvingen av innovative metoder i anskaffelser av arbeidsmarkedstiltak skal lokale behov og prioriteringer for utprøving av nye løsninger og tilnærminger vektlegges, slik at også lokale NAV-kontor i større grad får finne fram til, samarbeide med og følge opp mindre, lokale, innovative løsninger, herunder i form av forsøk.
- Omfanget av innovative anskaffelser i regi av Arbeids- og velferdsetaten skal økes gradvis over tid til det omfatter alle fylker. Målet er at senest innen utgangen av 2024 skal innovative anskaffelser være en metode som brukes fast i etaten ved anskaffelser av arbeidsmarkedstiltak der praksis og resultatoppfølging viser at det er behov for utvikling og mer mangfold i leverandørmarkedet og bedre tilbud til brukerne.
- Metodene og virkemidlene som utvikles gjennom innovative anskaffelser må følges opp og evalueres for å kartlegge om de bidrar til god overgang til arbeid og eventuelt utdanning.

## **Innsatsområde 2:** Øke kunnskapen og kompetansen om innovative anskaffelser og sosialt entreprenørskap





Både ansatte i arbeids- og velferdsforvaltningen og aktører som vil levere tiltak og tjenester til NAV, som ideelle og sosiale entreprenører, må ha god kunnskap om mulighetene som ligger i anskaffelsesregelverket og hvordan innovative anskaffelser kan gjennomføres dersom man skal lykkes med en strategi for økt innovasjon på tiltaksfeltet.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) jobber for å øke andelen innovative offentlige anskaffelser, og har eksempelvis publisert en veileder for offentlige oppdragsgivere i møte med en sosial entreprenør.

I inspirasjonsheftet *Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor – eksempler og ideer*, utgitt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, gis det også informasjon om anskaffelsesregelverket og hvordan sosiale entreprenører kan gå fram for å komme i dialog med det offentlige og delta i konkurranser om offentlige anskaffelser.

Selv med flere veiledere på feltet, er økt kunnskap i arbeids- og velferdsforvaltningen om sosialt entreprenørskap, hvilke muligheter som ligger i samarbeid med sosiale entreprenører og hvordan dette samarbeidet kan gjennomføres i praksis, viktig.

Regjeringen vil:

- Gi Arbeids- og velferdsdirektoratet i oppdrag å utarbeide veiledningsmateriale om samarbeidet med sosiale entreprenører og legge til rette for erfaringsutveksling mellom enheter i arbeids- og velferdsforvaltningen og sosiale entreprenører og andre aktører som arbeider med sosialt entreprenørskap, inkludert KS.



# Innsatsområde 3:

Utprøving av nye  
finansieringsmodeller for sosial  
innovasjon



Regjeringen vil prøve ut nye løsninger på sosiale problemer og inkludering av flere i arbeids- og samfunnsliv. Finansieringsvirkemidler for å støtte opp om sosial innovasjon kan også utformes på andre måter enn ved tradisjonelle tilskuddsordninger og offentlige innkjøp/anskaffelser.

Effektkontrakter, tidligere omtalt som velferdsobligasjoner, og internasjonalt som Social Impact Bonds, er en alternativ modell for offentlig-privat samarbeid med fordeling av ansvar og risiko. Effektkontrakter kan være et virkemiddel for å prøve ut nye metoder og nyskapende løsninger på sosiale problemer. Det finnes mange ulike modeller for effektkontrakter, men i en typisk effektkontrakt stiller private investorer med kapital for å finansiere en tjeneste som utføres av private eller ideelle aktører. Det offentlige betaler investoren avhengig av resultatoppnåelse.

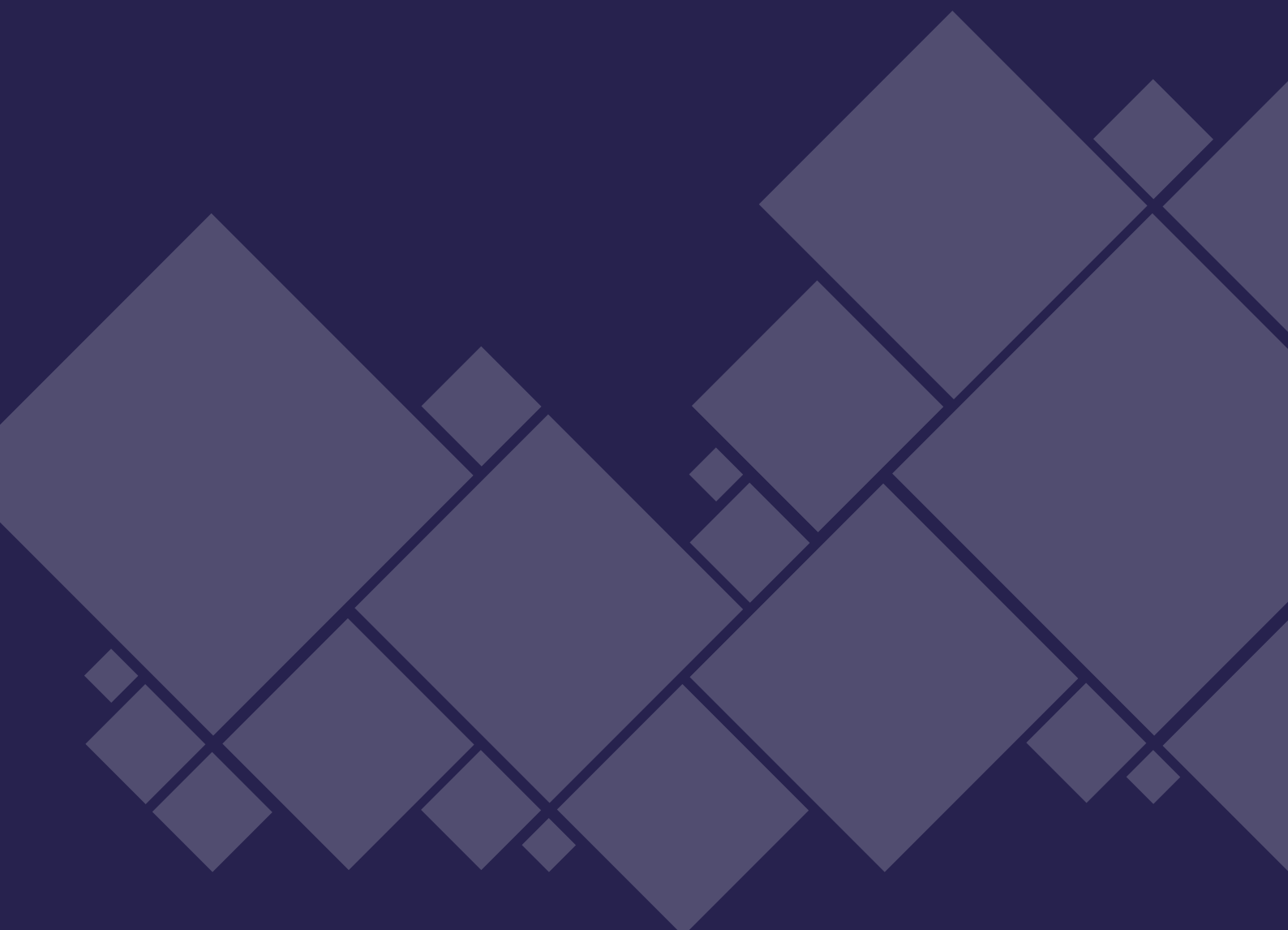
Modellen vektlegger resultater av tiltak fremfor aktiviteter og ressursinnsats. I arbeidet med en effektkontrakt må partene jobbe systematisk og kunnskapsbasert for å finne ut hva behovene til målgruppen er, hva som er et positivt resultat for gruppen, hvordan dette kan oppnås og hvordan det kan måles. Prosessen kan føre til ny innsikt, nye samarbeidsformer og kunnskap om hvilke tiltak som har en målbar effekt. Gjennom å bruke effektkontrakter kan det offentlige utvide tiltak som viser seg å fungere godt for målgruppen, og avslutte tiltak som ikke fungerer. Avtaleformen kan bidra til at det utvikles nye ordninger som ikke er en del av dagens verktøykasse i NAV-kontoret.

Som ledd i strategien vil regjeringen:

- Basert på innspill fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, vurdere hvilke områder som kan være aktuelle for forsøk med effektkontrakter eller liknende modeller for finansiering og utvikling av nyskapende løsninger på sosiale problemer.

## **Innsatsområde 4:**

Særskilte tiltak for å utvikle ideell sektors rolle og tilbud på arbeids- og velferdsfeltet



Det legges opp til enkelte særskilte tiltak overfor ideelle aktører. Sammen med de øvrige innsatsområdene innebærer dette en oppfølging av målsettingen i Granavolden-plattformen. Tiltakene i dette innsatsområdet krever imidlertid en lengre prosess og dialog mellom myndighetene og ideell sektor.

Arbeidsgruppen med Arbeids- og velferdsdirektoratet og ideell sektor har gitt viktige innspill. Blant annet påpekes behovet for en gjennomgang av eksisterende tilskuddsordninger spesielt rettet mot ideelle og sosiale entreprenører. Det er også ønske om et mer strukturert samarbeid på ulike nivåer på bakgrunn av erfaringene med dagens samarbeidsavtale fra 2015 mellom regjeringen, KS og Hovedorganisasjonen Virke, Frivillighet Norge, Ideelt Nettverk og KS Bedrift om leveranser av helse- og sosialtjenester. Det pågår allerede en evaluering i regi av Proba Samfunnsanalyse av tilskuddsordningen til sosialt entreprenørskap og ordningen med tilskudd til aktivisering og arbeidstrening i regi av frivillige organisasjoner.

Regjeringen vil:

- Se på hvordan statlige tilskuddsordninger kan bidra til at flere nye løsninger utvikles. Vurderingen gjøres i lys av innspill fra arbeidsgruppen og funn i den pågående evalueringen i regi av Proba Samfunnsanalyse av tilskuddsordningen til sosialt entreprenørskap og ordningen med tilskudd til aktivisering og arbeidstrening i regi av frivillige organisasjoner.
- Ta initiativ til å videreutvikle samarbeidet mellom ideell sektor, kommunesektoren og staten, både på nasjonalt og regionalt/lokalt nivå. Samarbeidet vil bygge på erfaringene med «Samarbeidsavtalen fra 2015 mellom regjeringen, KS og Hovedorganisasjonen Virke, Frivillighet Norge, Ideelt Nettverk og KS Bedrift om leveranser av helse- og sosialtjenester».
- Fortsette dialogen med ideell sektor for å utvikle en strategi som sikrer utvikling av ideell sektors rolle og tilbud.





Utgitt av:  
Arbeids- og sosialdepartementet

Bestilling av publikasjoner:  
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon  
[www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no)

Telefon: 22 24 00 00

Publikasjoner er også tilgjengelige på:

[www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Forsidebilde: alphaspirit

Publikasjonskode: A-0056 B

Trykk: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon  
08/2021 – opplag 100