

## Oppsummering leverandørdialog

Er det elementer i behovs- og problemforståelse som mangler? (Handler mye om hva et nytt tilbud må inneholde)

- Flere leverandører mener at det er nødvendig å legge til rette for lange løp og at et nytt tiltak bør organiseres som AFT eller AFT med særskilte oppfølgingsbehov. Det finnes enkelte aktører som mener at kortere løp også vil fungere for denne målgruppen.
- Mange trekker frem behovet for mer tverrfaglige team. Flere legger nevnte at det vil være nødvendig å ha spesialpedagogikk inn i teamet. Det er flere som mener at det vil være store mørketall blant målgruppen når det gjelder analfabetisme, lese- og skrivevansker og hørsel- og synsproblematikk.
- Målgruppen har behov for bistand på flere områder enn det språklige og arbeidsrettete. Områder som ble trukket frem av leverandørene er:
  - o Livsmestring: Livsmestring bør være en stor del av et nytt tilbud. Det er et behov at målgruppen får bistand til å koordinere og jobbe med det å organisere livet. Eksempler på instanser er skole og barnehage og NAV. De mest grunnleggende elementene som bolig og økonomi må være på plass for at de skal kunne nyttiggjøre seg av et nytt tilbud. Målgruppen sliter med å forstå kommunikasjonen med det offentlige, som f.eks. offentlige brev, og de har utfordringer med å orientere seg i systemet. Flertallet av leverandørene la vekt på at i et nytt tilbud må det være rom for å jobbe med dette.
  - o Helse: Målgruppen har ofte utfordringer knyttet til helse, så psykisk helse er viktig å jobbe med. Det kan være behov for en mer uttalt integrering av psykisk helsestøtte i opplærings- og kvalifiseringsprogrammer, gitt at migrasjonsopplevelsen ofte kan medføre betydelige psykiske belastninger.
  - o Kulturell forståelse: Det er nødvendig å jobbe med målgruppens kulturelle forståelse. Det er særlig nødvendig med opplæring i arbeidslivets krav, og hva det norske arbeidslivet forventer av deg som ansatt.
  - o Sosial inkludering og nettverksbygging: En annen mulig mangel kan være tiltak for sosial inkludering og nettverksbygging. Å styrke sosiale nettverk kan ikke bare hjelpe med språkutvikling og kulturell integrering, men også åpne dører for jobbmuligheter gjennom personlige og profesjonelle kontakter.
  - o Digital tilgjengelighet og opplæring: Det er viktig å vurdere om det er tilstrekkelig fokus på digitale ferdigheter, som blir stadig viktigere i arbeidslivet. Mange i målgruppen kan ha begrenset tilgang til eller erfaring med digitale verktøy, som kan være en barriere for både opplæring og inkludering i arbeidslivet.
- To leverandører trekker frem at vi må tørre å stille krav til målgruppen, som hjelp til selvhjelp.
- I forlengelse av det trekker de frem behovet for en form for belønning når kravet om progresjon er nådd – belønning underveis eller former for interne opprykk innenfor tiltaket.
- Flere trakk frem at det er viktig å jobbe med tillit, mestringsfølelse og motivasjon.
-

- Enkelte leverandører trakk frem at det som kan kjennetegne målgruppen er at de ofte har mindre grad av mobilitet. Ofte er det grunnet familiesituasjonen. Man må derfor være åpne for at de har mulighet til å jobbe/studere hjemmefra i kortere perioder i døgnet og være åpne for at de jobber kortere arbeidsdager og deltid.
- Enkelte leverandører nevnte muligheten for å finne alternative opplæringsarenaer der opplæring knyttes til det praktiske. Det er mulig å nå læringsmålene gjennom praktisk opplæring. En leverandør foreslo at deler av den praktiske opplæringen kan outsourches fra VO til arbeidsinkluderingsbedriftene.
- Når det gjelder så nevnte enkelte av leverandørene at læreplanverket er åpent og at det er rom for flere ulike tilnærminger. Det europeiske rammeverket for språk kan bli et litt begrenset rammeverk. Det er at læringen tilpasses målgruppen.
- Flere leverandører trekker frem behovet for å jobbe helhetlig med sårbare familier, og med det hele familier samlet. Det er derfor forslag at man som leverandør skal jobbe med familien og ikke bare enkeltindividene. Det kom spørsmål om det er mulig å jobbe med familien og ha flere parallelle løp samtidig. For eksempel kan en tenke seg at leverandørene jobber både med arbeidsinkludering av mor og/eller far og arbeidsinkludering av ungdommen i familien samtidig.
- Mange av leverandørene mente at det er behov for egne løp mot arbeidsgivere og tett oppfølging av disse. Det pekes bl.a. på at det er behov for å jobbe med kulturell kompetanse, forståelse for hva de ulike nivåene i det europeiske rammeverket for språk faktisk innebærer og opplæring i hvordan jobbe med språkopplæring i bedrift.
- Flere leverandører mener at en må ha et mål om jobbfastholdelse. Det krever etteroppfølging og tett kontakt med arbeidsgiver i etterkant av ansettelse. Leverandørenes erfaring er at det ofte er etter en ansettelse at problemene dukker opp. Da er det en utfordring at man må «slippe» personene med en gang de får ansettelse. Erfaringen er at mange faller ut av jobben og kommer tilbake til NAV.
  - o Enkelte leverandører foreslo at dersom etteroppfølging ikke var mulig måtte man kunne benytte det nye tilbudet i kombinasjon med andre tiltak som f.eks. mentortilskuddet. Det ble vist til Oppfølgingstiltaket som gir mulighet for dette.
- Flere trakk frem behovet for at tiltaksleverandør tilrettelegger for god kommunikasjon mellom deltaker og arbeidsgiver. Det er behov for å ha god og åpen kommunikasjon med begge parter, slik at begge for en god forståelse av situasjonen. Tiltaksleverandør må sørge for god informasjonsflyt mellom partene.
- En leverandør trakk frem behovet for tilrettelagt praksis og forskjellen mellom å jobbe med sosiale entreprenører og tradisjonelle arbeidsgivere. Det ble nevnt at der praksis er hos sosial entreprenør tar de mye av jobben med å tilrettelegge for målgruppen, mens hos tradisjonelle bedrifter så må tiltaksleverandøren ta denne jobben
-

- Enkelte sosiale leverandører nevnte at NAV oppleves som kompleks for arbeidsgiver. Lønnstilskudd praktiserer ulikt mellom kontorene. I tillegg kommer flere ulike type ytelser et individ kan ha. Det er mye å sette seg inn i for en arbeidsgiver.
- Det kom også en del innspill på praksis og hva god tilrettelegging av arbeidspraksis krever. Flere trakk frem at deltakere i praksisplass må få støtte underveis så praksis ikke blir ensomt og lite lærerikt. Mange peker på at målgruppen blir umotivert av praksis. Flere av deltakerne har vært i flere ulike praksisperioder. Det oppleves som lite motiverende. Flere leverandører mente at praksis har lav rang både hos deltakerne og arbeidsgiver.
- Det trekkes frem at praksisperioden bør kombineres med språklæring. En problematiserte at det kan være «nedverdiggende» å få læreren ut på besøk på arbeidsplassen hele tiden og at man måtte jobbe med gode alternativer for opplæring.
- En leverandør ment at hadde vært bedre om deltakerne kunne bli ansatt og så fulgt opp på arbeidsplassen av tiltaksbedriftene. Det fungerer bedre med arbeidstrening/praksis der man vet at det er en jobb i enden. Da kan praksisperioden ses som et langt jobbintervju.

Finnes det nye løsninger eller tanker om nye løsninger hos leverandørene?

- Dialogen har gitt innsikt i at det allerede eksisterer finnes flere innovative løsninger og tilnærminger.
- Innenfor opplæring, spesielt språkopplæringen, eksisterer det flere aktører som jobber med nye tilnærminger. Dette er særlig ift bruk av teknologi, som video og læringsapper. Det eksisterer og videreutvikles digitale kurs for opplæring, også spillbaserte. Mange har fokus på mobil læring og fleksible opplæringsmoduler. Utnyttelse av mobilteknologi for språk- og ferdighetsopplæring kan tillate mer personlig tilpasning og tilgjengelighet, særlig for de med omsorgsansvar eller uvanlige arbeidstider.
- Det finnes også en del innovative løsninger knyttet til bruk av alternative læringsmetodikker og læringsstrategier som benytter dagliglivet i større grad i opplæringen. F.eks. kan en norskoppgave være å fylle ut skjema fra NAV, finne en butikk via google map el.
- En aktør utfordret oss på å koble målgruppen med ny teknologi, som f.eks. AI. AI kan simultanoversette samtaler i sanntid og kan bidra til at språkbarrierer blir lavere.
- Finnes enkelte leverandører som tilbyr løsningene som ligner mer på tradisjonelle akseleratorprogrammer, med raske sprinter. De mener at disse tilbudene kan egne seg også for denne målgruppen, men at man kan justere noe ift tid og legge inn ekstra moduler som f.eks. språk.
- Flere av leverandørene kan tilby mer tradisjonelle AFT lignende tilbud, men tilpasset målgruppen. De viser til behovet for et sammensatt tilbud, lengre løp og at særlig arbeidstreningen må fungerer på en annen måte enn dagens praksis.

- Finnes en aktør som har spesialisert seg på arbeidsformidling av målgruppen opp mot barnehager.
- Det finnes en del tilbud som jobber med motivasjon hos målgruppen på nye måter, ofte knyttet til praktiske ting i livet der de finner målbilder som fungerer for deltakerne.
- En aktør har opprettet opplæringshubber i samarbeid med store arbeidsgivere. Hubbene benytter reelle arbeidsplasser som arbeidstreningsarenaer. Arbeidstreningen går på toppen av ordinær drift. Arbeidsgiverne kan benytte hubbene som rekrutteringsarenaer og rekruttere til andre enheter i organisasjonen/konsernet. Denne modellen kan utvides og videreutvikles.

Hva vil det kreve å utvikle nye løsninger dersom det er nødvendig?

- Flere trekker frem at de har tilbud, men at dette må tilpasses til målgruppen. Flere trekker også frem krav om samarbeid mellom ulike aktører, og mellom leverandørene og det offentlige. Det skisseres noen måneders utviklingstid.
- Leverandørene understreker at samarbeidet med NAV må konkretiseres og at det offentlige må være dedikerte og ha eierskap. Det offentlige må også sette av tid til samarbeid i utviklingsfasen. En del leverandører trekker frem at det kan være nødvendig å dra inn flere kommunale tjenester i utviklingen av et nytt tilbud.
- Siden det skal utvikles noe nytt, er det flere leverandører som mener at det bør være mulig å begynne i det små, teste og justere. Mange mener det er nødvendig med fortløpende effektmålinger for å se om tilbudet fungerer som ønsket. Anbudskonkurransen må legge inn muligheten til justering underveis.
- Enkelte leverandører viser til at det er stor grad av effektiviseringspress i bransjen, med inntjeningskrav. Det er en fordel om det legges inn noe penger til utvikling. Hvis ikke kan det være vanskelig å sette av tid til å utvikle noe nytt. Det trenger ikke å være store summer.

Finnes det investorer som er interessert i å investere i målgruppen?

- Prosjektet har opplevd at det finnes interesse blant investorene. Vi har fått innspill fra en investor om at investorer har ulik motivasjon. Det er viktig at kontrakten tilpasses dette. Konkret trekkes det frem tre ulike «hovedkategorier» av investorer:
  - a) Næringsliv: Det kan være store selskap drevet av ESG krav eller nysgjerrighet eller forsikringsselskap som er interessert i forebyggende innsatser. Noen selskap kan kanskje gjøre slike aktiviteter over et spons/ESG/SDG budsjett, andre vil ønske en risikojustert avkastning på sin kapital.
  - b) • Stiftelser: Stiftelser som har definerte sosiale formål og er åpne for ulike måter å skape disse. De fleste stiftelser vil vurdere en slik investering som en tildeling fra sitt gavebudsjett. I fremtiden kan kanskje stiftelsene også vurdere å gjøre investering i effektkontrakter fra kapitalen stiftelsen forvalter, så lenge dette er i tråd med de finansielle målene stiftelsen har for din forvaltede kapital

- c) • Impact investorer: Impact investoren kan være interessert i å koble sosiale resultater til finansiell avkastning (såkalt Impact linked financing), og har ulike grader av avkastningsforventninger

Hvordan identifiserer vi de rette kandidatene og hvor mange personer er det realistisk å jobbe med per år?

- Flere leverandører trakk frem nødvendigheten av å avklare hvem som har ansvaret for å rekruttere.
- Dersom prosjektet skal ha en mer familiebasert tilnærming til sårbare ble det foreslått at man kan rekruttere gjennom barna.
- Når det gjelder hvor mange det er realistisk å jobbe med trakk mange leverandører frem behovet for å jobbe tett i små grupper. Flere mente at gruppene bør være mindre enn til vanlig. Størrelse på grupper på 8-10 personer ble skissert av flere.
- Det ble pekt på at et nytt tilbud måtte være enkelt å sette i gang og nødvendigheten av å ikke ha for tidkrevende oppstart. Det ble foreslått å opprette flere mindre nisjeprogrammer så man har mulighet for tilpasset tilbud til ulike deltakere.
- En aktør trakk frem at det måtte legges opp til at det være lov til å bruke tolk uten at leverandørene må gå omveien om NAV for å få godkjent dette.

Hvilke råd har dere til oss for å rigge en prosess som tilrettelegge for at flest mulig leverandører og investorer blir med videre?

Riggen mellom leverandører og investor

- Flere nevnte at dersom leverandørene skal finne investorene risikerer vi å utelukke mange leverandører. NAV har en god mulighet til å skape gode relasjoner mellom investor og leverandør. Det kan være nødvendig at det rigges møteplasser og arenaer for matching av leverandører og investorer
- Også investorene tok opp at det var behov for at NAV tok en aktiv rolle for å skape en god rigg mellom investorer og leverandører. En investor gav innspill på at det er den beste, mest effektfulle leverandøren som bør vinne, ikke den leverandører som har best finansiering eller høyest risikovilje. Dersom leverandører inviteres til å inngi tilbud der de enten må ha egenfinansiering eller en investorpartner som forhåndsfinansierer innsatsen er det er en risiko for at mindre aktører uten økonomisk styrke eller finansieringsnettverk blir ekskludert og mindre effektfulle løsninger vinner frem. Det kan også være en risiko for at organisasjoner som ikke får finansieringsgaranti fra en investor tar det over eget budsjett og dermed tar unødvendig høy risiko. En slik løsning gir det offentlige liten påvirkning på rammene for investors bidrag og gevinst (hvis ikke dette bygges inn som krav i anskaffelsen). Det blir ikke et reelt trepartssamarbeid der aktørene jobber tett sammen for å bygge tillitt og forankre målsetting, slik som er beskrevet som et viktig aspekt i flere av de allerede gjennomførte kontraktene. Dersom enkeltinvestorer skal gjøre hele investeringen kan det være vanskelig for en leverandør å finne nok finansiering til hele kontrakten
- Mange leverandører trakk frem at prosjektet kan etterspørre samarbeid mellom ulike leverandører. Enkelte investorer trakk frem at man også kan etterspørre et konsortium av investorer.

- Markedsdialogen har tydeliggjort at det er nødvendig å drøfte videre når i prosessen investoren(e) kommer inn i bildet. Både investor og det offentlige har et behov for å kvalitetssjekke leverandørene.
- Prosjektet må sjekke ut om det kan være utfordringer knyttet til hvilke aktører investorene er villige til å investere i. Er de f.eks. interessert i frivilligheten?

#### Anskaffelsesprosessen

- Offentlig sektor må faktisk tørre å benytte innovative anskaffelser som metode. For å få til det ble prosjektet oppfordret til å tørre å etterspørre noe annet. Rådet var at det er viktig at NAV fokusere på behovet og etterspør tilbud på hvordan behovet kan dekkes. Det innebærer mer åpne rammer, og ikke så definert kravspesifikasjoner.
- En anskaffelsesprosess påvirker muligheten for dialog, men dialog må allikevel etterstribes. Investorer har et behov for å bygge relasjon både til leverandør og offentlig part. Det bør videre være dialog rundt struktur og mål. Enkelte investorer har uttrykt ønske om å kunne påvirke/spille inn på struktur og mål.
- 
- Leverandørene ønsker at det stilles krav til leveransen knyttet til metodikk og resultat. Kravene må ligge på fag og resultat slik at et nytt tilbud ikke blir personavhengig.
- Dersom vi ønsker ulike delelementer (som arbeidstrening, opplæring, livsmestring, oppfølging av arbeidsgivere ol) inn i tilbudet må det legges inn som krav om innhold i en kravspek.
- Det er ganske stor enighet blant leverandørene om at det er behov for flere aktører, og flere ulike metodikker inn i et nytt tilbud. Vi ble rådet til å i større grad legge opp til samarbeid enn konkurranse. Flere av leverandørene sier at vi bør ha krav om samarbeid mellom ulike leverandører. Det pekes også på at vi kan kreve at større leverandører samarbeider med små leverandører og/eller sosiale entreprenører.
- En mindre leverandør trakk frem at der det er ønske om samarbeid er det nødvendig at det er enighet om hva samarbeid er og at samarbeid bør defineres. Det holder ikke at man kjører den vanlige underleverandør – tankegangen. Det må tilrettelegges for at alle leverandørene går inn på lik linje med ulike ansvarsområder/delleveranser som er definert.
- Det ble trukket frem at prosjektet må unngå unødvendige krav som f.eks. egne lokaler, budsjettkrav (størrelse) ol. i kravspekken. Videre ble det pekt på at antallet deltakere ikke bør settes for høyt slik at mindre leverandører ikke klarer å levere.
- Flere anbefaler at man i istedenfor en stor leveranse kjører flere mindre.
- Flere mente at det bør legges inn lengre svartid i anbudet, min. 8 uker.
- Det ble spurt om det mulig å legge opp til en totrinnsprosess, der utviklingskostnader er bakt inn i fase 1.
- Det ble også spurt om det var mulig å benytte dynamisk innkjøpsordning. Da kan leverandørene blir forhåndsgodkjent i første runde, for så å lyse ut mindre anbud fortløpende på deler av problemstillingene.
- Det ble også spurt om forhandlingene kunne gjennomføres på en annen måte som f.eks. ved besøk hos leverandørene. En del mindre leverandører har ikke så mye erfaring med forhandlinger. Det kan føre til at de stiller svakere i forhandlings situasjonen.

Hvordan kan vi legge til rette for et godt samarbeid?

Samarbeid i effektkontrakten

- Må sette resultatmål som alle tre partene kan leve med.
- Det er nødvendig med langsiktige mål med tydelige delmål.
- Det bør måles relativt fortløpende på delmål.
- Det bør også måles på myke mål, som man ikke nødvendigvis ser i budsjettene.
- Det må ikke være for strenge rammer, det er nødvendig å prøve seg frem siden dette handler om å utvikle noe nytt og å innovere.
- Det må være mulig å justere underveis, basert på erfaringer en gjør seg. Innovasjon krever nettopp dette.
- Nødvendig med en uavhengig part som tilrettelegger og som gjennomfører evalueringene. Samvirkemodellen ble konkret foreslått på et dialogbord.
- En tillitsfull relasjon tar ned risiko for konflikt og skaper de beste forutsetninger for at partene i avtalen lykkes nå de sosiale målene. Flere investorer trakk frem tillit mellom partene som en nøkkelfaktor.
- En lærdom å ta med seg fra Startoff prosjektet er at det er behov for en plan for implementering. I dette prosjektet ble det brukt mye tid samlet, både fra leverandøren som vant tilbudet, det offentlige og alle leverandørene som gav tilbud. Da bør det være en plan for implementering i etterkant.
- En investor gav innspill om at det bør være sammenheng mellom risiko og avkastning. Vurdering av effekt og leverandør samt nivå på målsettinger er avgjørende. Fra investors perspektiv bør risikoen i en investering gjenspeiles i den mulige avkastningen. Dette vil selvfølgelig påvirkes av type investor. Et annet forhold som spiller inn på risiko og avkastning er nivået på målsettingene som utløser tilbakebetaling. Hvordan finner man rett nivå på en målsetting, som også bidrar til å legge lista riktig i fht til investor risiko/avkastningsvurdering? Investors innspill var å løse dette ved å finne sammenlignbare innsatser og resultatmålinger, eller ved å lage skalaer for måloppnåelse, i stedet for binære sammenhenger. Nivået på målsettingene bør være en del av dialogen med markedet og investorer. Et tredje forhold er vurdering av leverandør. Dersom investor ikke skal gjøre det selv, er det viktig at vurderingen har en stor grad av innsyn.

#### Samarbeid i tjenestetilbudet

- Det er nødvendig med god kommunikasjon rundt deltakerne. Ofte hindrer hensynet til personvern progresjon. Behovet til deltakerne må formidles slik at leverandørene ikke finner ut av dette etter en lang start.
- Flere har dratt frem nødvendigheten av å koordinere flere sider av livet (livsmestring). Det fordrer samarbeid med NAV og andre tjenestetilbud.
- En leverandør trekker frem at det er nødvendig med en direkte tilgang til en kontaktperson i NAV som kan bistå med å ordne opp i spørsmål særlig knyttet til bolig og økonomi. Det var ønsket om en hotline til NAV kontoret. Det understrekes at det er viktig å samarbeide med personer som har beslutningsmyndighet. Beslutningsmyndigheten går både på a) tilbud til individet og b) mer systemnivå, som f.eks. tidspunkter for når et tilbud skal settes opp.
- Enkelte leverandører foreslo at NAV burde gjøre noe opp mot arbeidsgivere også, som f.eks. å ha dialogkonferanse med arbeidsgivere. Argumentasjonen var at en workshop med arbeidsgivere kan modne dem. Det er nødvendig.

