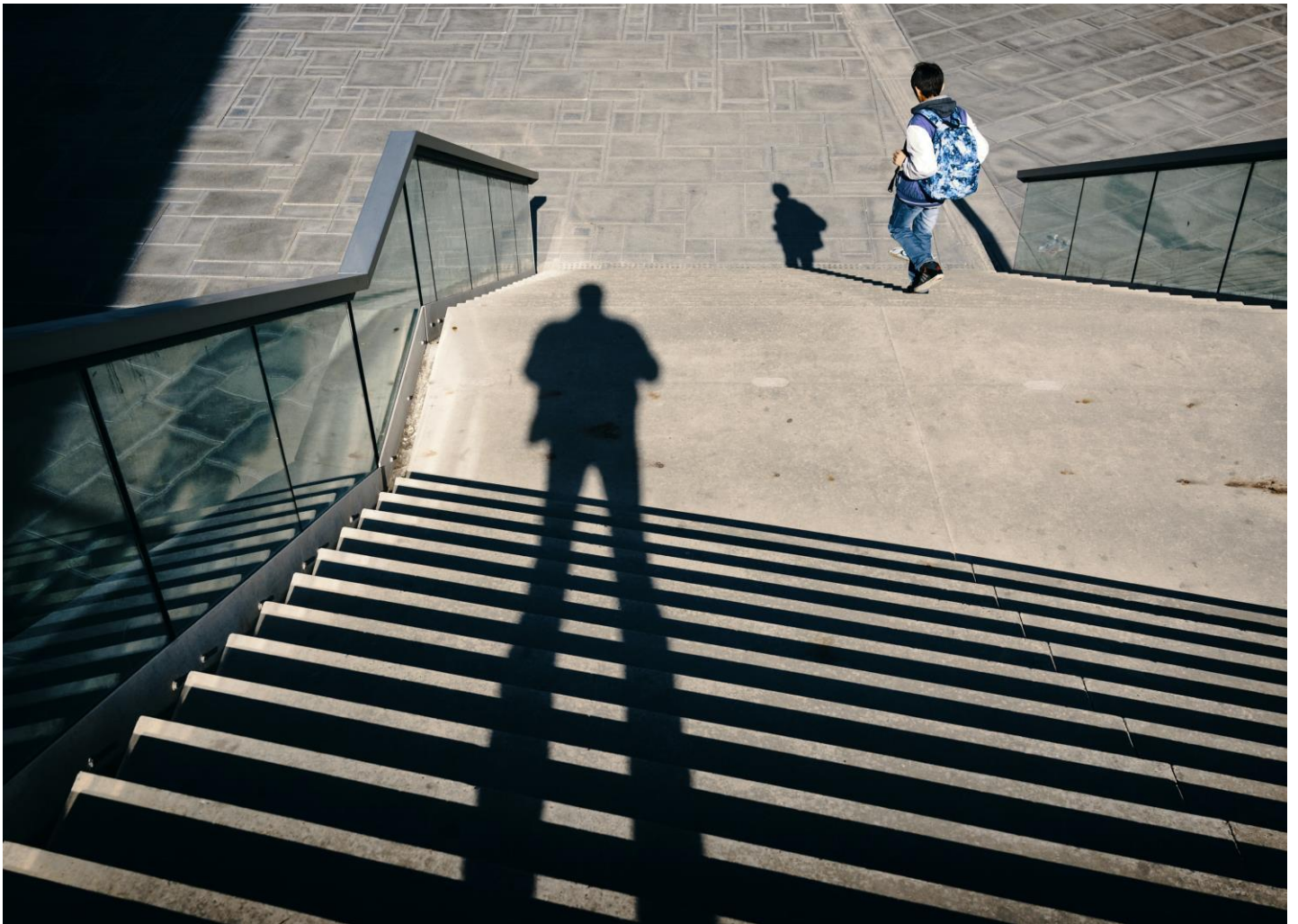


RAPPORT

# STIMULAB – KUNNSKAPSOPPSUMMERING



*Fotograf: Vidar Nordli-Mathisen*

**MENON-PUBLIKASJON NR. 146/2020**

Av Erland Skogli, Kaja Høiseth-Gilje, Christine Mee Lie og Tonje Glenne Arnesen



## Forord

På oppdrag for StimuLab har Menon Economics gjennomført en kunnskapsoppsummering av StimuLab-ordningen med fokus på alle typer gevinster. Formålet med studien har både vært å kartlegge, systematisere og beskrive gevinster fra StimuLab-prosjekter, og gjøre vurderinger av ordningens effekter mer overordnet, siden mange av gevinstene kan sies å ligge på programnivå.

Prosjektet har vært ledet av Kaja Høiseth-Gilje, med Christine Mee Lie og Tonje Glenne Arnesen som prosjektmedarbeidere. Erland Skogli har vært prosjektansvarlig og kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap.<sup>1</sup> Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker Digitaliseringsdirektoratet for et spennende oppdrag. Vi takker også alle intervjuobjektene for deres tid og bidrag i kartleggingen.

---

Desember 2020

Erland Skogli, prosjektansvarlig  
Kaja Høiseth-Gilje, prosjektleder  
Menon Economics

---

<sup>1</sup> Menon deltar som underleverandør på ett av StimuLab-prosjektene som omtales i denne rapporten. Dette prosjektet er nylig igangsatt. Selv om kunnskapsoppsummeringen som beskrives i denne rapporten ikke er noen evaluering av programmet og prosjektene, er det likevel viktig for Menon å understreke at vår habilitet er vurdert både i forkant av og gjennom prosjektet.

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>6</b>
1.1. Formål med rapporten	6
1.2. Metode og gjennomføring av prosjektet	6
1.3. Nærmere om gevinster	7
1.4. Oppbygning av rapporten	8
<b>2. INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR OG STIMULAB-ORDNINGEN</b>	<b>9</b>
2.1. Norsk satsing på innovasjon i offentlig sektor og bruk av designmetodikk	9
2.1.1. Komplekse og «flokete» utfordringer skal løses med en systemisk og målrettet tilnærming	9
2.1.2. Forskjeller mellom de nordiske landene	12
2.2. StimuLab – formål og innretning	13
2.2.1. Slik ble ordningen til	13
2.2.2. Ordningens innretning	14
2.2.3. StimuLab – mellom offentlig innovasjonslab og innovative offentlige anskaffelser	16
<b>3. ERFARINGER FRA STIMULAB-PROSESSEN</b>	<b>19</b>
3.1. Motivasjon for deltakelse i StimuLab-ordningen	19
3.2. Forberedende fase og modning av prosjektene	20
3.3. Leverandørsamarbeid og designprosessen med den triple diamant	21
3.3.1. Prosjektledere	21
3.3.2. Leverandører	21
3.4. Resultater og gevinster	22
3.5. Erfaringsdeling og spredning	23
3.6. Andre betraktninger	23
<b>4. GEVINSTER I STIMULAB-PROSJEKTER</b>	<b>24</b>
4.1. Avgrenset prosjekt og én eier (hjørnet nederst til venstre)	25
4.2. Mer komplekst prosjekt, men fortsatt kun én eier (hjørne øverst til venstre)	27
4.3. Avgrenset prosjekt med flere eiere (nederst i høyre hjørne)	29
4.4. Mer komplekst prosjekt og flere eiere (øverst i høyre hjørne)	31
4.5. Prosjektene helt øverst i diagrammet	35
<b>5. OPPSUMMERING AV GEVINSTER – KONKLUSJONER</b>	<b>39</b>
5.1. Vurdering av gevinster fra prosjektene	39
5.1.1. Implementering og gevinstrealisering	41
5.1.2. Bygge opp spredningskompetanse med utgangspunkt i design	43
5.2. Ordningens betydning for innovasjon i offentlig sektor	43
5.2.1. Et dynamisk virkemiddel for innovasjon i offentlig sektor	44
5.2.2. Et sentralt virkemiddel for leverandørutvikling og modning av markedet	45
<b>VEDLEGG: METODE</b>	<b>47</b>
Dokumentstudier	47
Dybdeintervjuer	47

## Sammendrag

Gjennom tilskudd og tverrfaglig veiledning skal StimuLab-ordningen bidra til å øke innovasjonskapasiteten og kompetansen i offentlige virksomheter, samt utvikle kunnskap og spre erfaringer. Prosjektene som støttes må være utviklingsprosjekter og ikke på forhånd ha en bestemt løsning. Fokuset på tidligfase-prosjekter og det å gå inn i prosjektet med en åpen problemstilling er noe som skiller StimuLab fra andre ordninger rettet mot innovasjon i offentlig sektor. StimuLab støtter både statlige og kommunale virksomheter som våger å tenke nytt om roller og systemer, og som er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester.

Formålet med studien som presenteres i denne rapporten har både vært å kartlegge, systematisere og beskrive gevinster fra StimuLab-prosjekter og gjøre vurderinger av ordningens effekter mer overordnet, da summen av prosjektene jo er ordningen, og siden mange av gevinstene kan sies å ligge på programnivå. Hensikten er altså å samle erfaringer fra de prosjektene som er gjennomført og undersøke hvilke resultater som er oppnådd så langt.

### Et dynamisk virkemiddel for innovasjon i offentlig sektor

Ved å jobbe tett på de enkelte prosjektene og oppdragsgiverne i den forberedende fasen opparbeider StimuLab-teamet seg en unik innsikt i relevante utfordringer som aktørene står overfor. Ved å bruke denne innsikten inn i sitt videre arbeid er StimuLab et *dynamisk virkemiddel* som evner å tilpasse seg *reelle behov* sektoren og aktørene har, og dermed sikre at den bistanden som gis er treffsikker og relevant. StimuLab-teamets arbeid i den forberedende fasen bidrar til å modne virksomhetene og rigge dem for å jobbe med innovasjon på en annerledes og uvant måte. Dette er viktig for å modne både innovasjonsviljen og innovasjonsevnen. Den systematiske måten å jobbe med innovasjon på flytter fokus fra tradisjonell tjenesteutvikling til en mer helhetlig systemtilnærming. Ordningen legger særlig godt til rette for innovasjon i prosesser der offentlige aktører må samarbeide på tvers av sektorer for å utvikle eller forbedre offentlige tjenester med utgangspunkt i brukernes reelle behov. Dette gjør ordningen unik.

### Leverandørutvikling viktig

StimuLab bidrar til å spre kunnskap om nye innovasjonsmetoder i offentlig sektor, men også kompetanseheving i det relevante leverandørmarkedet. Når «begge sider» av bordet parallelt får en økt bevissthet og kunnskap knyttet til bruk av tjenstedesign inn i komplekse og mer systemiske problemstillinger, så virker dette selvsagt forsterkende. Helt fra oppstarten har StimuLab jobbet for å utnytte ressursene og fagkompetansen innen tjenstedesign som allerede ligger i det private markedet – og utfordret leverandørene til å utvikle mer komplette kompetansemiljøer gjennom nye samarbeid. Med StimuLab som rammeverk har leverandørene av designtjenester blitt involvert i å løse store samfunnsutfordringer og bygget seg opp kompetanse som er viktig for norsk offentlig sektor i sin helhet. Norske leverandører ligger nå trolig i tet internasjonalt når det gjelder kompetanse på tjenesteinnovasjon i offentlig sektor.

### Gevinstene av prosjektene må ses i lys av ordningens utvikling samt type prosjekter

Vi har analysert 14 avsluttede og 7 pågående StimuLab-prosjekter. Oppsummert kan vi si at prosjektene i stor grad har ført til ny kunnskap og innsikt, felles problemforståelse og etablering av nye samarbeid. Når det gjelder konkrete innovasjoner er det utviklet mange løsninger, og flere av disse er tatt i bruk. Det er imidlertid flere prosjekter der man ikke har kommet til en implementering av løsningen enda. Dette er naturlig siden flere prosjekter er svært komplekse og ikke helt avsluttet. Dersom man skal se på hva som påvirker hvilke gevinster som kommer ut av prosjektene kan vi oppsummere dette i fire overordnede punkter:

- Hvor komplekse problemstillingene er
- Hvor mange del-eiere eller aktører som er involvert i prosjektet
- Tid som har gått siden prosjektoppstart
- Hvor utfordrende videreutvikling eller implementeringen av løsningen er

Det går et skille mellom de prosjektene der det er en mer avgrenset problemstilling og/eller kun én eier eller aktør i prosjektet og de prosjektene som både har en mer kompleks problemstilling og flere del-eiere eller aktører involvert. Det er i mye større grad kommet konkrete løsninger fra de prosjektene med en avgrenset problemstilling og/eller én eier. I tillegg er de prosjektene som er mindre komplekse kommet lenger i prosjektløpet. Dette er et direkte resultat av at det i oppstarten av ordningen var flere prosjekter som var mindre komplekse og med færre del-eiere. Det betyr at de relativt sett enkleste prosjektene har hatt lengst tid til å realisere resultater. Det er derfor ikke overraskende at disse i størst grad har utviklet og faktisk tatt i bruk innovasjoner. Det er likevel viktig å påpeke at noen av de tidlige prosjektene også var relativt komplekse, og at flere av disse kan vise til konkrete resultater, så dette er ikke et helt klart skille.

For de mer komplekse prosjektene er det flere forhold som peker i retning av at resultater kommer over tid. Koordinering, forankring, kartlegging, et større mulighetsrom å forholde seg til og en mer omfattende forankring inn mot det valgte konseptet vil medføre mer tidsbruk jo flere del-eiere i prosjektet og jo mer komplekse prosjektene er. Det er også stor sannsynlighet for at de prosjektene som er mer komplekse vil ha behov for mer tid for å både organisere utviklingsarbeidet og jobbe med å utvikle et konsept og implementere dette. Det synes opplagt at et StimuLab-prosjekt alene ikke alltid vil være tilstrekkelig for å oppnå en endelig løsning på de mest komplekse utfordringene, og at implementeringen av løsningene som utvikles vil kreve ytterligere innsats. Men vi oppsummerer likevel med at ordningens styrke er at man relativt raskt, gjennom utprøving og hurtige iterasjoner, identifiserer konkrete løsninger som få andre ordninger kan vise til. Dette kan henge sammen med at komplekse utfordringer ofte blir gjenstand for lange og omfattende utredningsprosesser uten at problemeierne finner sammen for å definere de reelle utfordringene på tvers. Her representerer StimuLab-prosessen noe unikt i norsk sammenheng.

Selv i StimuLab-prosjekter er det ingen snarveier til gode løsninger og realisering av gevinster, hverken for enkeltvirksomheter eller samfunnet. Videre gjelder det her som i innovasjonsprosjekter generelt at jo mer komplekse prosjektene er, jo vanskeligere er det og jo lengre tid tar det å gjennomføre, ta i bruk og realisere gevinstene av arbeidet. For å sikre at StimuLab-prosessen fører til reelle endringer, må implementering av løsningene derfor være et tema fra start. Det er viktig å påpeke at StimuLab-prosjektene enten skal føre til en løsning som er klar til implementering eller faktisk er implementert, *eller* en plattform for videre utvikling. Det er altså ikke slik at det nødvendigvis kommer en ferdig løsning fra et StimuLab-prosjekt. Med mer komplekse problemstillinger er det å forvente at man i større grad jobber med en plattform for videreutvikling heller enn en ferdig løsning. Uavhengig av om StimuLab-prosjektet har skapt eller er i ferd med å skape innovative løsninger, vil det fortsatt være slik at når leverandørene avslutter sitt arbeid i prosjektet så er det opp til virksomheten selv å innføre løsningen. Noen ganger til og med i samarbeid med andre virksomheter. Oppsummert kan vi si at implementering opplagt er viktig for å kunne realisere forventede gevinster. Dette er en generell utfordring for innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. For å lykkes er det avgjørende å få til en god overgang mellom leveranse og implementering av den ferdige løsningen.

Det forventes altså at prosjektet skal resultere i en plattform for videre utvikling i de tilfellene hvor kompleksiteten blir for stor til at man klarer å utvikle konkrete løsninger gjennom prosessen. Det er derfor flere av prosjektene som må utvikles videre etter StimuLab-perioden for å få til en implementering av den utviklede løsningen. Flere prosjekter har derfor jobbet med å etablere videreføring av prosjektene og sikre ny finansiering

fra andre ordninger. Det er dermed viktig å legge til rette for dette mot slutten av prosjektet slik at man ikke mister momentum. StimuLab-ordningen legger opp til et tidlig gevinstfokus og gevinstidentifisering som en integrert del av tilnærmingen som skal benyttes i prosjektene. Ordningen er dermed i utgangspunktet godt rigget for å overkomme utfordringene med gevinstrealisering, nettopp fordi gevinstfokus er gjennomgående i hele prosessen.

### **God balanse i bistanden fra ordningen og aktive prosjekteiere**

Basert på erfaringer fra prosjektene knyttet til selve StimuLab-prosessen, kan vi særlig trekke frem to overordnede erfaringspunkter:

1. De aller fleste virksomhetene er svært positive til at StimuLab-teamet legger til rette og er aktive i de tidlige fasene (inkludert selve anskaffelsesprosessen). Dette er en krevende del av prosjektene som får stor betydning for det endelige resultatet, og StimuLabs unike bidrag i forberedelser og som veileder for virksomhetene frem til prosjektstart skiller seg fra de fleste andre offentlige ordninger for innovasjon. En aktiv rolle i starten er et verdifullt bidrag. Det handler om å finne den rette balansegangen fra prosjekt til prosjekt mht. hvor involvert StimuLab bør være for å sikre en god start. Vår kunnskapsoppsummering viser at det i noen få tilfeller er slik at virksomhetene opplever StimuLab som for «aktiv» i prosessen med å prioritere tema og vinkling for prosjektet. Ifølge intervjuobjektene kan dette i noen tilfeller bidra til at man bruker lengre tid enn nødvendig i denne forberedende fasen. Selv om StimuLab er ment å ha en mer «aktiv tilrettelegger»-rolle og skal gå langt for å bidra til konstruktive og meningsbrytende prosesser (og det er satt av tid til dette i prosjektmodellen), er det viktig at prosjekteier føler eierskap til både grunnideen, utviklingen og spissingen av den. Totalt sett finner vi at dette er en balansegang som StimuLab-teamet ser ut til å håndtere på en god måte.
2. Samarbeidet mellom leverandører og ansvarlig virksomhet fungerer gjennomgående svært godt. Enkelte av virksomhetenes prosjektledere trekker frem at de i etterkant ser at de ble for passive. En utfordring som kan oppstå er at leverandøren i enkelte prosjekter tar, eller må ta, et stort ansvar for gjennomføringen. Dette kan bidra til at kunnskapsoverføringen fra leverandør til virksomhet reduseres. Det fremstår derfor som avgjørende for kunnskapsoverføring, og følgelig spredning av metodikken, å ha med en leverandør som kan *veilede* gjennom prosjektet heller enn å lede, og at leverandørene evner å inkludere virksomhetene på en god måte, samtidig som virksomhetene setter av nok ressurser til å lede og gjennomføre.



# 1. Innledning

I dette kapitlet beskriver vi formålet med rapporten og kunnskapsoppsummeringen, metode for gjennomføring av oppdraget og en leserveiledning for rapporten.

## 1.1. Formål med rapporten

Menon Economics har fått i oppdrag av Digitaliseringsdirektoratet å gjennomføre en kunnskapsoppsummering av StimuLab-prosjektene med et spesielt hensyn på gevinster. Formålet er å gjennomføre en kunnskapsoppsummering av StimuLab-prosjektene med fokus på alle typer av gevinster. Det vil si å kartlegge, systematisere og beskrive gevinster fra de 14 avsluttede StimuLab-prosjektene og sannsynliggjøre hvilke effekter som forventes fra de 7 pågående prosjektene. Like fullt inneholder også rapporten vurderinger av ordningens effekter mer overordnet, da summen av prosjektene jo er ordningen, og siden mange av gevinstene kan sies å ligge på programnivå.

Selve kartleggingen av kunnskap om effekter er todelt. Det er både en oppsummering av eksisterende kunnskap og en innsamling av ny empiri for å komplettere det eksisterende kunnskapsgrunnlaget. Det samlede kunnskapsgrunnlaget vil brukes til å vurdere de effektene, resultatene og gevinstene som prosjektene har ført til. Siden dette er komplekse prosjekter, har vi innhentet informasjon fra flere aktører som har vært involvert for å få en nyansert vurdering. Dette inkluderer prosjektledere på StimuLab-prosjekter, designleverandører (heretter leverandører<sup>2</sup>) på StimuLab-prosjekter, StimuLab-teamet fra Digdir og DOGA og andre prosjektdeltakere. Vi har også lagt vekt på hvordan StimuLab-prosjektene har påvirket innovasjonskapasiteten og -kompetansen hos de deltakende virksomhetene og i hvilken grad de benytter den metodikken som brukes i StimuLab-prosjektene i sitt videre arbeid. I tillegg har vi fokusert på leverandørutviklingen og modning av markedet gjennom ny kunnskap, kompetanseheving og bevisstgjøring. Samtidig har vi undersøkt hvordan prosjektene har bidratt til å endre innovasjonsforståelsen generelt i forvaltningen. I denne sammenhengen har vi også kartlagt StimuLab-teamets rolle og bidrag. Til slutt har vi gjort en vurdering av de samlede resultatene og innsikten som man har oppnådd så langt.

## 1.2. Metode og gjennomføring av prosjektet

Metoden for prosjektet er, som tittelen på rapporten indikerer, systematisk kunnskapsoppsummering: en systematisk innhenting, kritisk vurdering og sammenstilling av eksisterende kunnskap om en problemstilling.

I denne rapporten har vi benyttet oss av både dokumentstudier og dybdeintervjuer som viktige informasjonskilder. Dokumentstudier innebærer å gå systematisk gjennom tilgjengelig skriftlig informasjon som er relevant for oppdraget. For denne gjennomgangen har følgende dokumenter vært særlig relevante:

- **Sluttrapporter:** alle de avsluttede StimuLab-prosjektene har skrevet en sluttrapport der de både oppsummerer erfaringer med arbeidsprosessen, resultatene så langt og eventuell videreføring av prosjektet.

---

<sup>2</sup> Det bør nevnes at flere StimuLab-prosjekt også har hatt andre typer leverandører med i prosessen. Eksempler inkluderer analyse- og management consulting-selskap som PA Consulting, Knowit, Agenda Kaupang, Sopra Steria og Menon Economics. Den kommende beskrivelse fokuserer likevel på erfaringer fra tjenestedesignleverandørene, da dette er hovedleverandørene i StimuLab-ordningen.

- **7 masteroppgaver som har studert StimuLab-prosjekter:** i de tilgjengeliggjorte masteroppgavene er det gjennomgått flere case og gjennomført relevante intervjuer.
- **Digitaliseringsdirektoratet og DOGAs egen kunnskapsoppsummering:** Digdir og DOGA har selv gjennomført en kunnskapsoppsummering med oversikt over ordningen og metodikken og erfaringer fra de ulike prosjektene.

Disse dokumentene er av ulik karakter i den forstand at sluttrapportene kan sies å være primærdata, mens de andre dokumentene representerer ulike former for analyse og bearbeiding av disse dataene og andre primærdata.

Dokumentstudienes hensikt har vært å skape en helhetlig oversikt over ordningen og prosjektene. De har bidratt til å danne et kunnskapsgrunnlag for utarbeidelsen av intervjuguider og har vært viktig for å målrette spørsmålene i intervjuene. Vi har mottatt mye dokumentasjon om hvordan det har vært jobbet med prosjektene, men mindre om hva som har skjedd i ettertid og hvilke utfordringer man eventuelt har stått overfor. Denne informasjonen har vi vært avhengige av å samle inn gjennom intervjuer.

Dybdeintervjuene har blitt brukt til å innhente informasjon som ikke var tilgjengelig i skriftlige kilder, og til å nyansere og utdype allerede innhentet informasjon. Vi har både gjennomført intervjuer med prosjektledere og leverandører, og alle intervjuene har vært semi-strukturerte. Dette sikrer at intervjuene dekker de samme temaene på tvers av intervjuobjekter, men samtidig sikrer det fleksibilitet til å kunne grave dypere i spesifikke problemstillinger som en bestemt person har innsikt i. Metoden er nærmere beskrevet i vedlegg 1.

### 1.3. Nærmere om gevinster

Begrepet *gevinster* står sentralt i denne rapporten. Det er derfor relevant å gå igjennom hva vi her legger i «gevinster», da det eksisterer en rekke ulike definisjoner.

Vi har valgt å legge en bred definisjon til grunn og tar utgangspunkt i Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) sin formulering at **«en gevinst er en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent»**.<sup>3</sup> Gevinster er videre verdier og positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift, og skapes når man utfører tjenester og arbeidsprosesser på nye måter.

Når vi snakker om gevinster fra StimuLab-prosjekter blir også *gevinstrealisering* et sentralt tema. Gevinstrealisering handler om å hente ut og sikre at de gevinster som er forventet av et prosjekt, et program eller en ny tjeneste samt eventuelle ikke-forventede gevinster *faktisk blir realisert*. Gevinstrealisering kan skje underveis i prosjektet, ved at noen gevinster tas ut i selve gjennomføringen av prosjektet, samt i etterkant av at prosjektet er fullført og prosjektperioden er over. Dette betyr at gevinstrealisering handler om mer enn bare å fullføre prosjektet. Gevinstrealisering starter når prosjektet initieres og pågår også i etterkant av prosjektet.

Ifølge DFØ kan gevinster deles inn i tre hovedtyper<sup>4</sup>:

1. **Effektivitetsgevinster** gir besparelser på budsjetter til offentlige virksomheter, i form av eksempelvis redusert bemanning og reduserte utgifter.
2. **Kvalitetsgevinster** er gevinster som gir økt kvalitet på ett eller flere områder, som eksempelvis bedre arbeidsmiljø, økt tillit, raskere svar.

<sup>3</sup> Definisjon gjengitt fra DFØ (2014). Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter.

<sup>4</sup> DFØ (2014). Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter.



3. **Gevinster for øvrige aktører** som eksempelvis besparelser/effektivitetsgevinster og kvalitetsgevinster for andre aktører.

Gevinster er altså ikke bare knyttet til økonomiske størrelser, men kan også omfatte flere «myke» gevinster som endring i arbeidsmiljø og kultur, endring i interne arbeidsprosesser og organisering, økt kompetanse i organisasjonen, samarbeid med nye aktører og nettverksbygging, for å nevne noe. En måte å kategorisere gevinster på som i større grad tar inn over seg poenget om at gevinster realiseres på ulike tidspunkter, er inndelingen i NIFUs indikatorrapport<sup>5</sup>. Her deler man grovt sett inn i to typer av gevinster:

1. **Input – gevinster i form av økte ressurser til innovasjon:** Faktorer som kan bidra til innovasjon i fremtiden, dvs. ressurser til innovasjon. Eksempler på gevinster i form av økte ressurser til innovasjon vil her kunne være bedre problemforståelse, kompetanseheving i organisasjonen og bedre samarbeidskonstellasjoner og nettverksbygging.
2. **Output – resultater av innovasjon:** Realiserte gevinster av innovasjoner når de er «nyttiggjort». Innovasjon defineres av KS, og i stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor gjennom de tre begrepene *nytt*, *nyttig* og *nyttiggjort*. Output-gevinster vil kunne være eksempelvis tidsbesparelser knyttet til ulike arbeidsprosesser, besparelser i antall årsverk og brukerrapportert forbedring av tjenester.

DFØs tre hovedtyper gevinster, effektivitetsgevinster, kvalitetsgevinster og gevinster for andre aktører, vil typisk ligge mest i kategorien innovasjonsresultater, men også i noen grad i den første kategorien, innovasjonsressurser. Når vi i denne rapporten oppsummerer gevinster fra de ulike StimuLab-prosjektene sorterer vi gevinster etter todelingen ressurser (input) og resultater (output). Fordi StimuLab er en ordning som støtter nettopp tidligfase-prosjekter, er det naturlig å forvente at størsteparten av gevinstene fra disse prosjektene vil være det vi kategoriserer som input-gevinster, dvs. gevinster i form av innovasjonsressurser. Samtidig er det et poeng at flere av de senere StimuLab-prosjektene er svært komplekse, slik at konkrete output-gevinster er i mange tilfeller mindre realistisk på så kort tid som prosjektene har pågått.

## 1.4. Oppbygning av rapporten

I det følgende vil vi gjennomgå og analysere de ulike prosjektene. Som tidligere beskrevet er formålet å kartlegge, systematisere og beskrive gevinster fra de 14 avsluttede StimuLab-prosjektene og sannsynliggjøre hvilke effekter som forventes fra de 7 pågående prosjektene. I kapittel 2 gjennomgår vi bakgrunn og innretning for StimuLab-ordningen. Deretter vil vi trekke frem noen av erfaringene fra StimuLab-prosjektene i kapittel 3. Disse er kategorisert etter de fasene prosjektet er inndelt i, og er ment å gi et overordnet inntrykk av hvordan denne arbeidsprosessen oppleves. Deretter følger en analyse av gevinstene fra prosjektene i kapittel 4. I kapittel 5 gir vi en oppsummering av funn.

---

<sup>5</sup> [https://www.forskningsradet.no/contentassets/bf27e2b74690414c93a235bbb294f59d/indikatorrapporten-2019\\_endelig\\_291119.pdf](https://www.forskningsradet.no/contentassets/bf27e2b74690414c93a235bbb294f59d/indikatorrapporten-2019_endelig_291119.pdf).

## 2. Innovasjon i offentlig sektor og StimuLab-ordningen

Offentlig sektor står overfor store utfordringer i tiårene framover. Oljeinntektene vil reduseres og det vil bli gradvis færre yrkesaktive per eldre. Perspektivmeldingen (2017)<sup>6</sup> viser at produktiviteten må øke om offentlig sektor skal kunne møte blant annet demografiske, klima- og miljømessige, teknologiske og økonomiske utfordringer *uten* at velferdsnivået må senkes. Innovasjon handler nettopp om å skape nye løsninger som gir bedre resultater. Derfor leter både statlig og kommunal sektor etter nye måter å løse utfordringer på.

Design tenkning er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling på som kan anvendes av alle, og som kobler en analytisk tilnærming til problemløsning med intuisjon og kreativitet. Tilnærmingen benyttes i økende grad som en inngang til innovasjon i offentlig sektor både internasjonalt og i Norge, da designeres «verktøykasse» viser seg å være særlig nyttig når komplekse systemer skal forstås og endres i lys av brukernes behov.

### 2.1. Norsk satsing på innovasjon i offentlig sektor og bruk av designmetodikk

De største samfunnsutfordringene vi står overfor kan ikke løses i den enkelte virksomhet eller sektor. Snarere ser vi at disse går på kryss og tvers av fagfelt, sektorer, forvaltningsnivåer, organisasjonskart, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer. Man snakker gjerne om disse utfordringene som «samfunnsfloker». De er «flokete» i den forstand at en dårlig løsning et sted skaper problemer for noen andre.<sup>7</sup> Følgelig er det også slik at gevinstene fra gode løsninger kan komme et annet sted enn der tiltaket faktisk gjennomføres. Dette stiller offentlig sektor foran store koordinerings- og samarbeidsutfordringer. Særlig gjelder dette ved effektivisering og fornyelse av offentlig tjenesteproduksjon. Dette tvinger frem en mer systemisk tilnærming, der det kreves metodikk som gjør at man faktisk kan ta tak i de systemiske utfordringene.

#### 2.1.1. Komplekse og «flokete» utfordringer skal løses med en systemisk og målrettet tilnærming

Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor<sup>8</sup> legger blant annet stor vekt på å sette *brukeren* i sentrum når vi skal løse «samfunnsflokene», enten brukeren er innbyggeren, bedriften eller den frivillige organisasjonen. Stortingsmeldingen lanserer ti politiske hovedgrep. Blant annet pekes det på at man må bygge kultur for innovasjon i offentlig sektor generelt, at man skal benytte forsøk og utprøving mer systematisk og at man må jobbe aktivt med å videreutvikle metodikk, kompetanse og veiledning om gevinstrealisering. Sistnevnte fordi innovasjon i seg selv aldri er et mål, men at innovasjonen skal skape verdi for samfunn og innbyggere. Det pekes videre på viktigheten av digital kompetanse, utredningskompetanse, designkompetanse og kompetanse i bruk av ulike arbeidsformer og teknikker. Til tross for at det er et tydelig fokus på brukerorienterte prosesser fra regjeringen side, finnes det lite informasjon og veiledning om hvordan dette kan gjøres *i praksis*. Gjennom StimuLab-ordningen ønsker man å endre dette.

StimuLab, med sitt formål om å støtte og stimulere til brukerorientert nyskaping i offentlig sektor gjennom bruk av tjenstedesign, testing og eksperimentering, står nå sentralt i regjeringens satsing på innovasjon i offentlig

---

<sup>6</sup> Meld. St. 29 (2016–2017) «Perspektivmeldingen 2017».

<sup>7</sup> <https://paulchaffey.blogspot.com/2020/06/stortingsmelding-om-innovasjon-i.html>

<sup>8</sup> Meld. St. 30 (2019–2020) «En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse».

sektor. Dette kommer også frem i regjeringens digitaliseringsstrategi, som særlig peker på behovet for å løse opp floker ved å fokusere på å skape mer *sammenhengende tjenester* i mandatet til Digdir og StimuLab:

«Det nye digitaliseringsdirektoratet skal følge arbeidet med sammenhengende tjenester, blant annet gjennom å utvikle metoder og samle kunnskap. Direktoratet skal også konkret bistå de ansvarlige departementene med operasjonalisering og organisering av tiltakene der det er behov og ønsker om det. Dette kan, blant annet skje gjennom virkemidler som Medfinansieringsordningen, Digitaliseringsrådet og Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign (StimuLab).»<sup>9</sup>

Forventningene til Digdir generelt og StimuLab spesielt er høye: det skal gis operativ bistand i departementers utvikling og implementering av tiltak knyttet til utfordringer som forvaltningen har arbeidet med å løse i lang tid. Dette gjelder ikke minst for sammenhengende tjenester, som dreier seg om å utvikle løsninger som gjør at innbyggere får sømløs informasjon fra flere ulike offentlige virksomheter gjort tilgjengelige samtidig. På helse og velferd/arbeidslivsområdet har slike ambisjoner vært uttalt i flere tiår.

Det er pekt ut syv såkalte «livshendelser» som skal prioriteres i arbeidet med sammenhengende tjenester:

1. Få barn
2. Alvorlig sykt barn
3. Miste og finne jobb
4. Ny i Norge
5. Starte og drive en bedrift
6. Dødsfall og arv
7. Starte og drive en frivillig organisasjon

Hvis StimuLab kan bidra til å fremskynde utviklingen av bedre løsninger for innbyggerne på disse områdene vil det kunne gi store samfunnsøkonomiske gevinster. For eksempel vet vi at samfunnskostnadene knyttet til alvorlig syke barn er på flere titalls milliarder kroner per år.

Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor og stortingsmeldingen Digital agenda for Norge (Digitaliseringsmeldingen)<sup>10</sup> peker begge på design og særlig tjenstedesign som metoder man ønsker å prioritere. Den nye digitaliseringsstrategien<sup>11</sup> vil eksempelvis i seg selv innebære store systemiske grep for å lage brukervennlige og sammenhengende tjenester for de syv utvalgte livshendelsene. Dersom man møter på tradisjonelle sektorgrenser, tungvint organisering, tekniske utfordringer eller juridiske hindre, er det følgelig det offentlige som må sørge for å løse disse. Denne brukerrettingen bidrar derfor til at de offentlige tjenestene blir både mer individualisert og differensiert, og til at det samlede tjenestetilbudet blir mer fragmentert.<sup>12</sup> I møte med dette er blant annet «brukerreiser» og «tjenstedesign» teknikker som flere etater allerede har tatt i bruk.

Tjenstedesign og brukerfokus går også veldig godt sammen med den såkalte *missions-orienteringens* tverrsektorielle tilnærming til utfordringer, som blant annet EU introduserer i neste rammeprogram (Horisont Europa). Kjernen i en missions-tilnærming er å velge ut en samfunnsutfordring som mange sektorer må samarbeide om å få løst, og fra en beskrivelse av et problem eller en utfordring videre definere hvilke målbare forbedringer og løsninger man ønsker å oppnå innen en fastlagt tidshorisont. Deretter definerer man

---

<sup>9</sup> *En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*

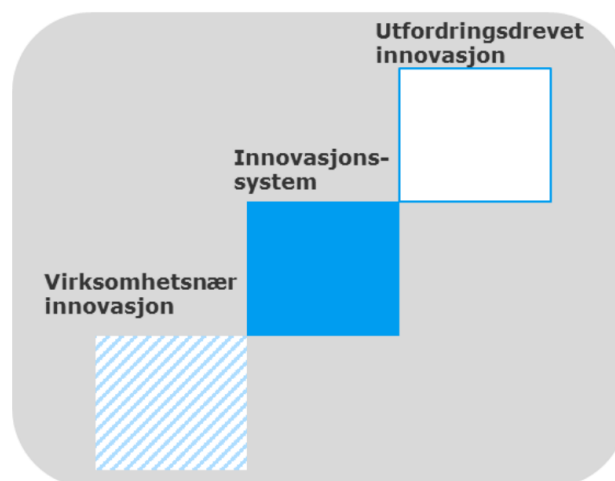
<sup>10</sup> Meld. St. 27 (2015–2016) «Digital agenda for Norge. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet».

<sup>11</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>.

<sup>12</sup> <https://www.digi.no/artikler/kommentar-brukermedvirkning-er-framtida-den-hemmes-av-gammeldagse-styringsprinsipper/501596?fbclid=IwAR3abjhNfr4a3tYeVf7jeWY4aqChoitLhORjqZaEmOoTBwX286HBIFNQFcQ>.

hensiktsmessige virkemidler for å oppnå de gitte målene. Tanken er at det å samle innsats på denne måten, rundt overordnede og ambisiøse mål, gir en kraft og en egen dynamikk som kan åpne opp for større og mer radikale innovasjoner i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Et stadig økt fokus på tjenstedesign i offentlig sektor vil følgelig på sikt kunne bidra til at også Norge beveger seg mot mer systemisk og missionsorientert innovasjon som våre naboland. StimuLab, med sin støtte til bruk av design inn i tverrsektorielle innovasjonsprosjekter, vil være et sentralt virkemiddel inn i en slik endring.

I Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor omtales *missions* som en relevant tilnærming. Et eget notat som ble utarbeidet i forbindelse med stortingsmeldingen tar utgangspunkt i et rammeverk som beskriver tre nivåer av innovasjon og innovasjonsprosjekter i offentlig sektor: **1)** innovasjon innad i organisasjoner/virksomhetsnær innovasjon, **2)** innovasjon i et systemperspektiv og **3)** innovasjon i form av systemskift/utfordringsdrevet innovasjon – altså missionsorientert innovasjon. <sup>13, 14</sup>



Her vil *innovasjoner innad i offentlige*

*organisasjoner* være knyttet til forbedring av de offentlige tjenestene som tilbys, som utvikling av digitale tjenester eller innføring av mer brukerorientering og tjenstedesign.

Som figuren over viser så skiller missions, eller utfordringsdrevet innovasjon, seg fra innovasjonsprosjekter hvor innovasjonsprosessen foregår innad i en organisasjon («virksomhetsnær innovasjon»). Missions går også «utenpå» den såkalte innovasjonssystem-tilnærmingen.

Det er to karakteristika ved missions som løfter denne tilnærmingen opp fra mer ordinære innovasjonsprosesser (de to første nivåene i trappen i figuren):

1. *Ambisiøse mål* (top-down): Kjernen i en mission-tilnærming er å velge ut en samfunnsutfordring som mange sektorer må samarbeide om å få løst. Fra en beskrivelse av et problem eller en utfordring definerer man hvilke målbare forbedringer man ønsker å oppnå innen en fastsatt tidshorisont. Deretter definerer man hensiktsmessige virkemidler for å oppnå de gitte målene.
2. *Tverrfaglig og bred innsats* (bottom-up): Offentlig – og privat – sektor arbeider sammen med innbyggere/brukere (innbyggerdrevet innovasjon). Slik ønsker man å skape en felles problemforståelse basert på brukerinnsikt, som i sin tur fører frem til ulike typer tiltak. For livshendelser vil det endelige målet være «å realisere den sammenhengende tjenesten, herunder regelverk, organisering og digitalisering».

<sup>13</sup> <https://www.offentliginnovasjon.no/files/2020/01/De-nordiske-landenes-innovasjonsstrat.pdf>

<sup>14</sup> Se også s. 9 i *Menons nåtidsanalyse av innovasjon i kommunesektoren fra 2018 der disse tre nivåene er beskrevet i mer detalj*: <https://www.forskningsradet.no/contentassets/2fd460a1f6e044999f36b327950e4463/natidsanalyse-av-innovasjonsaktivitet-i-kommunesektoren.pdf/>

### 2.1.2. Forskjeller mellom de nordiske landene

Selv om det har vært fokus på *design thinking*<sup>15</sup> og tjenestestedesign i de nordiske landene de senere årene er det likevel store forskjeller i hvordan man tilnærmer seg dette. Notatet som er nevnt over, knyttet til arbeidet med stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor<sup>16</sup>, sammenligner hvordan de nordiske landene tilnærmer seg innovasjon i offentlig sektor. Basert på en grovkornet gruppering finner NIFU og Rambøll Management at Sverige, Finland og Island eksempelvis i stor grad fokuserer på overordnede og strukturelle virkemidler knyttet til incentiver og økt handlingsrom<sup>17</sup>, mens Danmark og Norge i større grad har en «praksisnær» og prosessorientert tilnærming med fokus på verktøy og støtte for enkeltvirksomheter.<sup>18</sup> Norge skiller seg videre ut ved å ha en tilnærming til organisasjonsperspektivet som preges av flere innovasjonsaktiviteter i prosjekter *utenfor* daglig tjenesteproduksjon, eksempelvis via StimuLab eller Medfinansieringsordningen. Dette i motsetning til fokus på læring og utvikling «i linja», som i større grad prioriteres i Danmark.

Selv om Norge grunnet sitt virksomhetsperspektiv i mindre grad enn sine naboland har en innovasjonspolitik som er system- og missionsorientert, har Norges innretning også gitt oss internasjonal anerkjennelse. StimuLab er blant annet lagt merke til internasjonalt:

*«Mange europeiske land har etablert statlige enheter for å drive nyskaping av tjenester. StimuLab-ordningen skiller seg fra disse, både gjennom et høyt ambisjonsnivå og ved å åpne opp for et bredt fagmiljø til å bidra. I designfeltet ser nå mange til Norge for å finne ekspertisen på brukerorientert innovasjon i offentlig sektor». - Lavrans Løvlie / direktør i PwC og internasjonal pioner innen tjenestedesign<sup>19</sup>*

Det er særlig StimuLab-ordningens fokus på offentlig-privat samarbeid og leverandørutvikling som skiller Norge og StimuLab fra de andre nordiske landene og de fleste land i OECD. Mens det mest vanlige er å etablere innovasjons-lab'er innad i offentlig sektor (for eksempel Policylabs i Sverige og Policy Lab i Storbritannia), har man med StimuLab valgt en annen tilnærming i Norge. Her er det private kompetanseleverandører som utfordres til å bidra med en vesentlig del av løsningen. I StimuLab inngår også leverandørene i svært tett samarbeid med de offentlige virksomhetene der samskaping er i fokus, fremfor en mer tradisjonell prosjektorganisering.

Et annet særtrekk ved norsk innovasjonspolitik som trekkes frem i notatet til Rambøll og NIFU er at man i Norge gjerne arbeider i form av *programmer* som utgjør midlertidige satsinger uavhengig av institusjonaliserte arbeidsformer og praksis. Eksempler på dette er Nasjonalt program for velferdsteknologi (NPV), Helsedata-programmet og Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP). Også dette særtrekket har på enkelte områder gitt Norge internasjonal anerkjennelse. Sistnevnte har blant annet ført til at Norge anses som et foregangsland på innovative anskaffelser, hvor det norske Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) blir forsøkt kopiert av både Danmark og Sverige.

NIFU og Rambøll Management konkluderer riktignok med at Norge i liten grad har utviklet en tredjegenasjons innovasjonspolitik, slik som Finland og delvis Island og Sverige har gjort. Disse tre landene har allerede tatt de

---

<sup>15</sup> «Design thinking» er en metodikk for innovasjon og problemløsning i krysningsfeltet mellom design, business og teknologi, der man tilnærmer seg problemer gjennom å sette brukeren i sentrum. Metoden har sin opprinnelse fra Stanford på 1960-tallet og er et resultat av forskning på kreativ problemløsning i ingeniørfaget. Hovedprinsippet er at man skal stille seg i «brukerens sko» og undersøke hvordan situasjonen hans/hennes er og hvilke utfordringer han/hun har.

<sup>16</sup> NIFU og Rambøll Management (2019): «De nordiske landenes strategier for innovasjon i offentlig sektor».

<sup>17</sup> Eksempelvis den såkalte «tillitsdelegasjonen» i Sverige, som har som mandat å diskutere handlingsrommet for innovasjon i offentlige virksomheter og «sammenhøvsreformen» i Danmark hvor man søker å skape bedre tjenester ved å jobbe på tvers av sektorskiller.

<sup>18</sup> Eksempelvis KS sine mer konkrete verktøy mot kommunene og Forskningsrådets prosjektkanvas for private og offentlige enkeltvirksomheter i norsk sammenheng.

<sup>19</sup> Sitat hentet fra følgende rapport: <https://doga.no/globalassets/bilder-til-artikler/stimulab/stimulab-brukerorientert-offentlig-innovasjon.pdf>.

første stegene over i en mer dedikert tverrsektoriell missions-orientering i arbeidet med samfunnsutfordringer, mens Norge foreløpig har fokusert på missions innenfor enkelte forsknings- og utviklingsprogrammer («småskala initiativ»)<sup>20</sup> I 2020 har StimuLab-ordningen satset på en mission-orientert tilnærming for de to livshendelsene som fikk støtte.<sup>21</sup> Dette vil i realiteten være det første store initiativet i Norge der mission-orienteringen også omfatter metode og *hvordan* man skal arbeide med å løse samfunnsutfordringene, og ikke bare *utvelgelse* av disse utfordringene.

## 2.2. StimuLab – formål og innretning

For å kunne vurdere effektene av StimuLab-ordningen og prosjektene er det viktig å forstå hva ordningen er, og ikke er. I det følgende går vi kort igjennom bakgrunnen for utviklingen av ordningen og innretningen det har i dag.

### 2.2.1. Slik ble ordningen til

De første sonderingene knyttet til etablering av stimuleringsordningen kom i forbindelse med et prosjekt i ordningen *Designrevet innovasjonsprogram* (DIP), som er en annen finansieringsordning i regi av DOGA. DIP er hovedsakelig innrettet mot næringslivet, men har også finansiert noen få offentlige prosjekter. Det var det såkalte «brystkreftprosjektet» det her var snakk om, der Oslo universitetssykehus ved hjelp av DIP-midler og tjenstedesign-metodikk utviklet en forbedret tjeneste som reduserte ventetiden på diagnose av brystkreft med hele 90 prosent, i samarbeid med leverandøren Designit. Gjennom dette prosjektet fikk man øynene opp for verdien av tjenstedesign også i offentlig sektor.

Daværende Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner var instrumentell når ytterligere tre såkalte «tidstyvprosjekter» innrettet mot offentlig sektor deretter ble igangsatt, også gjennom DIP-ordningen. Samtidig var det personer i Difi som på denne tiden jobbet mye mot brukerrettet innovasjon. Når Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) vurderte å gjennomføre en prøveordning med nettopp et slikt fokus ble det naturlig at deres eget direktorat med ansvar for innovasjon i offentlig sektor, Difi, fikk oppdraget. Difi inviterte DOGA med på samarbeid om å utvikle ordningen. Samarbeidet som oppsto mellom DOGA og Difi (i dag Digdir) ser i stor grad ut til å være basert på *intraprenørskap* og tillit. Organisasjonene utfylte hverandre, ved at DOGA hadde noe av den faglige og operative kompetansen som Difi manglet, mens Difi hadde den formelle rollen og kompetansen knyttet til forvaltningen.

I startfasen jobbet man mye med hva ordningen skulle være, og hvordan den kunne innrettes. Selv om man visste at ordningen skulle ha tjenstedesign som primærmetode, var det fremdeles mye som gjensto og mange valg som måtte tas. I prøveperioden prekvalifiserte man leverandører til en rammeavtale, der det ble stilt utradisjonelle krav, blant annet at alle måtte ha kompetanse innen tjenstedesign, endringsledelse og gevinstrealisering. Parallelt med dette løpet jobbet man også med å finne en struktur på prosessen. Metodikken med den såkalte *triple diamanten* (beskrevet i neste avsnitt) var et forsøk på å gjøre prosessen mer konkret. To viktige motiver lå bak utviklingen av metodikken: For det første var man veldig bevisst på at mye av utviklingen i offentlig sektor er basert på antakelser. Diagnosefasen ble en måte å insistere på at man tar et skritt tilbake og utfordrer disse forutsatte antakelsene før man beslutter løsninger. For det andre var dette en måte å skape likhet

---

<sup>20</sup> <https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/les-mer/missionorienterte-satsinger-et-svar-pa-daagens-utfordringer/>

<sup>21</sup> <https://www.digdir.no/innovasjon/hvordan-arbeide-med-mission-orientert-innovasjon/2047>

på tvers av alle prosjekt, som gjorde det enklere for både oppdragsgiver og leverandør å forholde seg til metodikken.

### 2.2.2. Ordningens innretning

Gjennom StimuLab ønsker Digitaliseringsdirektoratet og DOGA å stimulere til innovasjon i offentlig sektor med *brukeren i fokus*.<sup>22</sup> Dette er et sentralt prinsipp i både forvaltnings- og IKT-politikken.<sup>23</sup> Formålet er en bedre og mer effektiv offentlig sektor med mer relevante, treffsikre og samordnede tiltak for brukerne. Rammen utgjør 20,3 mill. kroner i 2020<sup>24</sup> Gjennom tilskudd og tverrfaglig veiledning skal StimuLab bidra til å øke innovasjonskapasiteten og kompetansen i offentlige virksomheter, samt bidra til å utvikle kunnskap og spre erfaringer. Prosjektene som støttes må være utviklingsprosjekter og ikke på forhånd ha en bestemt løsning. Fokuset på den tidlige fasen i prosjektene og det å gå inn i prosjektet med en åpen problemstilling er noe som skiller StimuLab fra mange andre offentlige støtteordninger. StimuLab stiller krav om at prosjektene skal utvikles gjennom en designdrevet prosess og at den økonomiske støtten i sin helhet skal gå til å anskaffe kompetanse i markedet, først og fremst designkompetanse, men også annen kompetanse som endringsledelse og gevinstrealisering kan være aktuelt. Oppsummert skal StimuLab på denne måten bidra til at:

- De enkelte utviklingsprosjektene skal lede til bedre og/eller nye løsninger for brukerne og mer effektive prosesser for virksomheten.
- Økt kunnskap og kompetanse om offentlig innovasjon fra innbyggernes perspektiv, samt hvordan man kan tenke nytt om roller og systemer i de virksomhetene som deltar.
- Økt interesse, forståelse og kunnskap om brukerorienterte metoder i øvrige deler av forvaltningen.

Alle StimuLab-prosjekter må forplikte seg til å følge en innovativ arbeidsmetode kalt «trippel diamant», utviklet av StimuLab.<sup>25</sup> Den triple diamanten består av tre generelle faser, som vist i figuren under.

---

<sup>22</sup> Med brukeren menes innbyggere, ansatte, offentlige og private virksomheter, samt frivillig sektor.

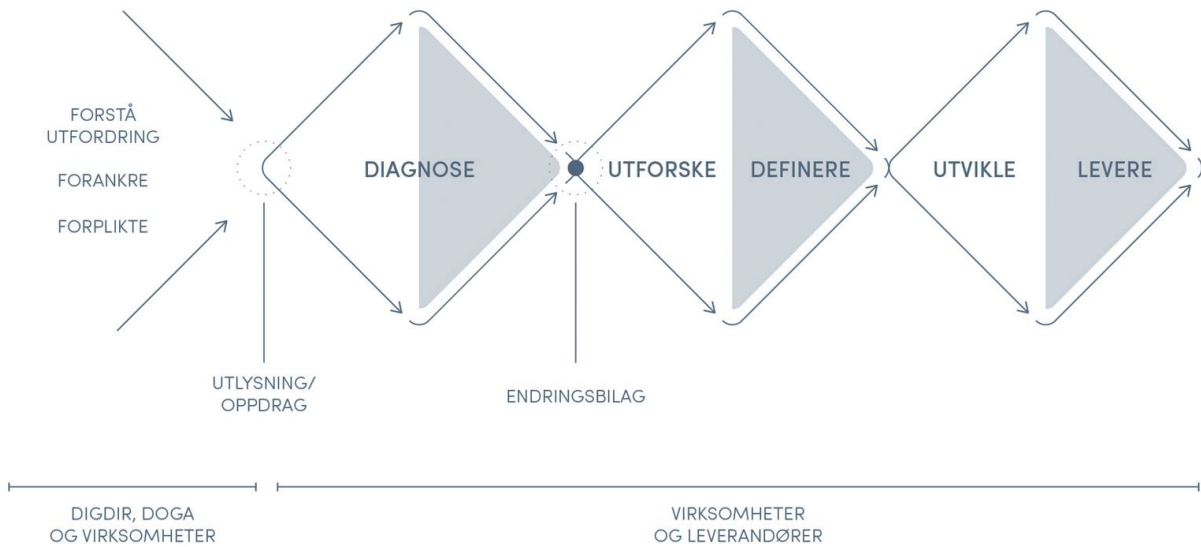
<sup>23</sup> Se Digital agenda for Norge.

<sup>24</sup> Se omtale i Prop. 1 S (2019–2020) for Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<sup>25</sup> Den doble diamanten er en prosessmodell laget av britiske Design Council i 2005. I den triple diamanten, som DOGA har laget, er modellen supplert med en diagnosefase i starten.

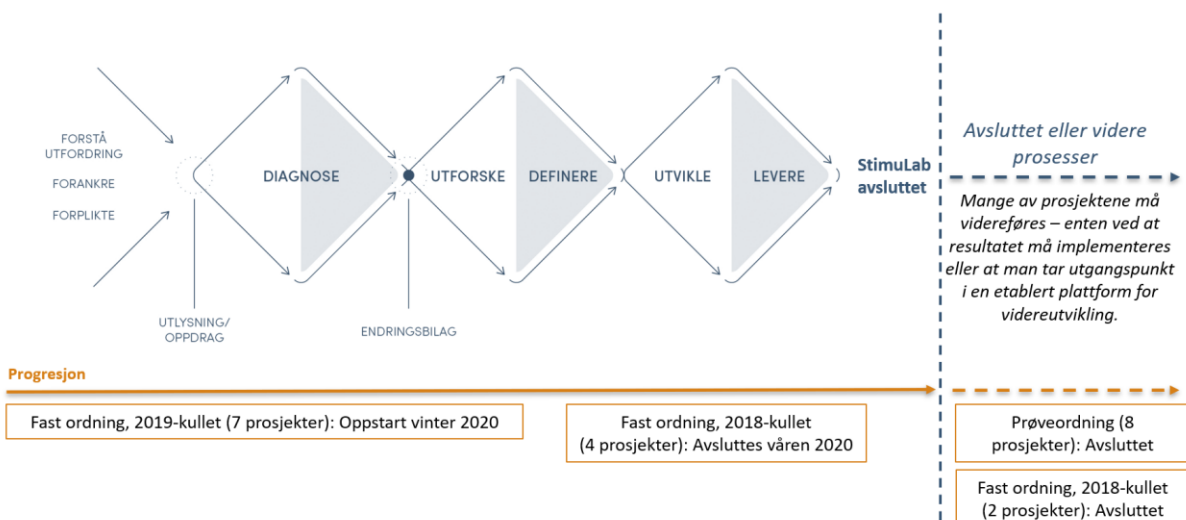


Figur 2-1: Den triple diamant. Kilde: Digitaliseringsdirektoratet og DOGA



Hver diamant inneholder to trinn som viser hvordan prosessen åpner opp og utforsker, for deretter å definere og lukke. Den første diamanten er diagnosefasen. Diagnosefasen er en åpen og utforskende fase og skiller seg fra andre prosesser ved at man ønsker å utforske problemstillingene før man går videre i prosjektet. Diagnosefasen skal resultere i en felles forankret problemforståelse for det videre arbeidet, som sikrer at løsningen som skal utvikles er basert på reelle behov. Dette beskrives i et endringsbilag, og bidrar til at både oppdragsgiver og leverandør er trygge på hva sluttleveransen skal inneholde. I diamant nummer to utforskes det valgte mulighetsrommet. Man utvikler ideer, involverer brukere og tester ulike konsepter, for til slutt å velge det som svarer best på oppgaven. I den siste diamanten videreutvikles, prototypes eller simuleres valgt løsning. Til slutt implementeres den valgte løsningen. Sistnevnte er den enkelte virksomhets ansvar. Hvis løsningen er en ny tjeneste som f.eks. krever samordning og/eller videre utvikling, brukes sluttresultatet som plattform for videre planlegging og finansiering. Siden prosjektene har en åpen og eksperimenterende tilnærming, er det ikke gitt på forhånd hva den konkrete leveransen i hvert prosjekt vil være. Prosjektene skal likevel resultere i en løsning som enten er implementert eller skal implementeres, eller er en plattform for videreutvikling.

Figur 2-2: Den triple diamant med beskrivelse av hvor langt de ulike prosjektene har kommet. Kilde: Digitaliseringsdirektoratet og DOGA. Modifisert av Menon Economics



Det er totalt 21 StimuLab-prosjekter som er relevante for denne studien. Disse er fordelt mellom en runde med prøveprosjekter, et 2018-kull og et 2019-kull. 14 av prosjektene er avsluttet som StimuLab-prosjekter og 7 hadde oppstart i 2020. Disse prosjektene har altså ulik progresjon og fordeler seg ulikt i fasene til den triple diamanten. Dette er tatt hensyn til i arbeidet med kunnskapsoppsummeringen.

### 2.2.3. StimuLab – mellom offentlig innovasjonslab og innovative offentlige anskaffelser

StimuLab-ordningen er relativt unik i en internasjonal sammenheng i den forstand at den som en typisk «public sector innovation lab»-satsing er fullt ut offentlig finansiert og del av offentlig forvaltning, samtidig som den bygger på offentlig-privat samarbeid med en «integret» offentlig anskaffelsesprosess. De mest kjente offentlige innovasjonslab'ene i Norden, finske Sitra (verdens eldste offentlige innovasjonsaktør) og danske MindLab samt Center for offentlig innovation, er offentlig finansiert og kontrollert som StimuLab. Men de benytter ikke private leverandører som en obligatorisk komponent i prosess og metode, slik StimuLab gjør.<sup>26</sup> I så måte har StimuLab likhetstrekk med en helt annen form for satsing på offentlig innovasjon som har utspring i anskaffelsesprosedyren «før-kommersielle offentlige anskaffelser» og den norske ordningen «offentlige forsknings- og utviklingskontrakter», som begge har eksistert i flere tiår. Dette er i dag blitt en større og bredere satsing: *innovative offentlige anskaffelser*.<sup>27</sup> De to programmene for innovative offentlige anskaffelser i Norge, *Nasjonalt program for leverandørutvikling*<sup>28</sup> og *Innovasjonspartnerskap*, står sentralt. Begge disse programmene er rettet mot innovasjon i offentlig sektor, og begge fokuserer som StimuLab på leverandørutvikling og anskaffelse av bistand fra private leverandører for å få dette til. Og som StimuLab er de langt fremme i internasjonal målestokk. Særlig Nasjonalt program for leverandørutvikling har fått internasjonal oppmerksomhet som et av de første programmene i sitt slag i Europa da det ble etablert i 2010.

StimuLab har altså noen likhetstrekk med andre ordninger for offentlig innovasjon i Norge, og da kanskje særlig Innovasjonspartnerskapsprogrammet, i regi av Innovasjon Norge. Likevel er det betydelige forskjeller, og StimuLab kan som nevnt også betegnes som en offentlig innovasjonslab eller enhet, som har lite med innovative offentlige anskaffelser å gjøre. Innovasjonspartnerskap er en arbeidsmodell for formalisert innovasjons-samarbeid mellom offentlig sektor og næringslivet, i tillegg til å være en ny anskaffelsesprosedyre. Målet med ordningen er å utvikle produkter og løsninger som ikke eksisterer i dagens marked, og som skal anvendes i offentlig sektor. Slik sett er ordningen både et næringsrettet virkemiddel, slik som DOGAs Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), og et offentlig sektorrettet innovasjonsvirkemiddel. Innovasjonspartnerskapsmodellen er utformet for å sikre god kartlegging av et erkjent behov hos en offentlig aktør, åpne opp for markedsdialog, samt sørge for et nært utviklings-samarbeid mellom det offentlige og næringslivet. Modellen består av fem ulike faser: 1.) behovskartlegging, 2.) markedsdialog, 3.) konkurranseutlysning, 4.) utvikling/ innovasjonsprosess og 5.) anskaffelse av den nye løsningen (hvis dette er aktuelt). Ordningen fokuserer akkurat som StimuLab på store samfunnsutfordringer: Prosjektene skal løse en betydelig utfordring som omfatter flere

---

For en grundig gjennomgang av konseptet «offentlige innovasjonslab'er» som fokuserer på «policy design» og «service design» samt utbredelsen av disse internasjonalt, se «The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy»,

[https://www.researchgate.net/publication/323664854\\_The\\_rise\\_of\\_public\\_sector\\_innovation\\_labs\\_experiments\\_in\\_design\\_thinking\\_for\\_policy](https://www.researchgate.net/publication/323664854_The_rise_of_public_sector_innovation_labs_experiments_in_design_thinking_for_policy).

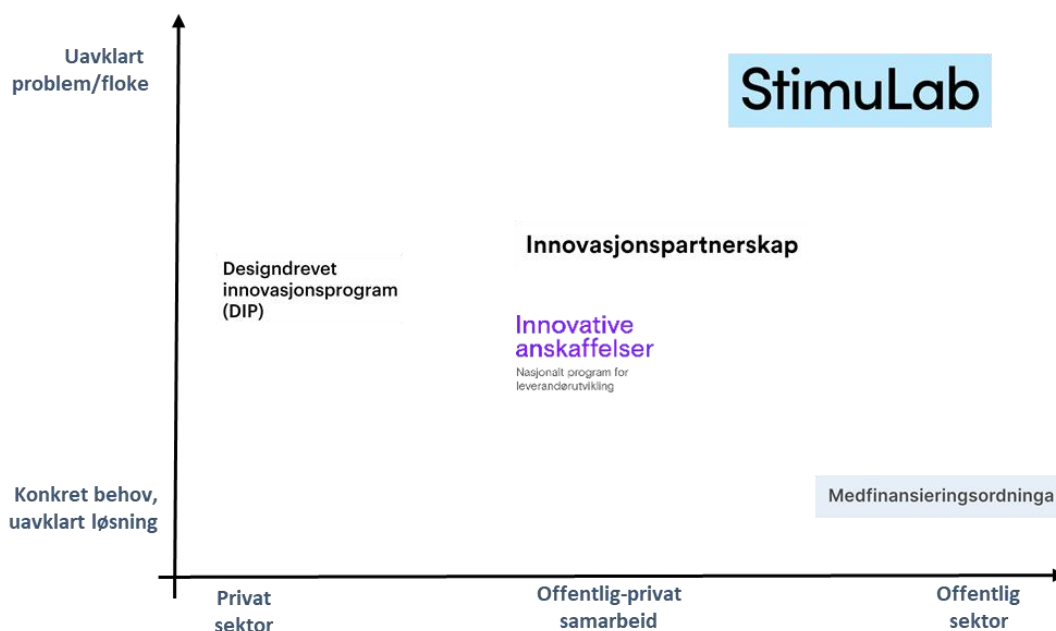
<sup>27</sup> For en gjennomgang av virkemidlet Innovative offentlige anskaffelser, se bl.a. Menons rapport om temaet utarbeidet på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet i 2016, <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-rapport-om-offentlige-anskaffelser/id2481450/>.

<sup>28</sup> For nærmere beskrivelse av ordningen Nasjonalt program for leverandørutvikling og dens posisjon i aktørlandskapet for innovasjonsvirkemidler, se Menons evaluering av programmet <https://innovativeanskaffelser.no/wp-content/uploads/2017/11/midtvisevaluering-av-nasjonalt-program-for-leverandorutvikling-menon-13.pdf>

interessenter. Nasjonalt program for leverandørutvikling (LUP) er et bredere program med formål å øke omfanget av innovative offentlige anskaffelser generelt med fokus på leverandørdialog. På samme måte som Innovasjonspartnerskap er programmet dels næringsrettet og dels offentlig sektorrettet. NHO var initiativtaker sammen med KS. Difi (nå DFØ) ble i 2015 invitert inn som eier på lik linje med NHO og KS, og i 2018 kom Innovasjon Norge og Norges forskningsråd også inn. Programmet opererer som en frittstående katalysator for innovative anskaffelser gjennom landsdekkende pådriver- og formidlingsarbeid.

Målet om å bidra til økt innovasjon i offentlig sektor og møte store samfunnsutfordringene gjennom offentlig-privat samarbeid og en trinnvis strukturert oppgaveutformings-, leverandørutviklings- og anskaffelsesprosess, er altså ikke helt unikt for StimuLab. Det finnes også andre ordninger rettet utelukkende mot det offentlige som skal bidra til at det utvikles løsninger på konkrete behov i offentlig sektor, som for eksempel Digitaliseringsdirektoratets *medfinansieringsordning*. Men StimuLab skiller seg likevel vesentlig ut langs to dimensjoner (illustrert i figuren under): For det første er som nevnt StimuLab, tross elementer av offentlig-privat samarbeid gjennom bruk av leverandører av design- og annen relevant prosesskompetanse, en ordning for innovasjon i offentlig sektor. StimuLab plasseres dermed langt ut på X-aksen her. Medfinansieringsordningen benytter ikke offentlig-privat samarbeid eksplisitt, og er dermed plassert helt ute til høyre på X-aksen. Innovasjonspartnerskap og Nasjonalt program for leverandørutvikling er ordninger for innovative offentlige anskaffelser som både skal sikre innovasjon i næringslivet og i offentlig sektor. Disse plasseres dermed midt på X-aksen i et felt vi definerer som offentlig-privat samarbeid. Designdrevet innovasjonsprogram er et rent næringsrettet virkemiddel og plasseres lengst til venstre.

Figur 2-3: Eksempler på ordninger som har enkelte likhetstrekk med StimuLab og deres posisjon langs aksene «grad av avklart behov» (Y-aksen) og næringsrettet (privat) vs. offentlig innovasjonsfokus<sup>29</sup>



En annen viktig dimensjon som skiller ordningene fra hverandre er i hvor stor grad behovet til de involverte offentlige aktørene som benytter ordningene er avklart og erkjent. For Innovasjonspartnerskapsordningen er

<sup>29</sup> DIP-programmet støttet i perioden 2009-2013 noen få offentlige prosjekter men er ellers en ordning rettet mot næringslivet.

behovet mer avklart og erkjent fra start enn for det typiske StimuLab-prosjektet. Begge ordninger innebærer lengre behovsavklaringsløp i starten, men fokuset går raskere over på å utvikle en konkret løsning for innovasjonspartnerskapsprosjektene. StimuLab-prosjektene er mer flokete, og det er ofte behov for organisasjonelle og institusjonelle endringer på tvers av sektorer og offentlige forvaltningsaktører for å kunne løse opp disse flokene. Dette kan som vi skal se i de neste kapitlene av rapporten gjerne være en viktig gevinst fra prosjektene. Utfordringene som skal håndteres er ofte så vidt store at man ikke alltid kan forvente å utvikle en implementerbar konkret løsning som dekker hele behovet.

Som nevnt har også StimuLab et betydelig fokus på anskaffelsesprosessen samt utvikling og kvalifisering av leverandørteam. StimuLab-ordningen legger stor vekt på tilretteleggelsen av anbudprosessen, og samarbeidet om oppdragsbeskrivelsen er viktig. I anskaffelsesprosessen jobber StimuLab-teamet tett med de involverte offentlige virksomhetene, *eiern* av problemstillingen. Det er viktig at de offentlige virksomhetene bruker egne ansatte slik at man skaper god forankring internt. I tillegg bidrar StimuLab-teamet med å sikre en åpen prosess og sørger for at problemstillingen ikke er for «lukket» (ferdig definert).

*Endringsbilaget* er et viktig element i den særegne anskaffelsesprosessen som benyttes i StimuLab-ordningen, og leveres i etterkant av diagnosefasen. Endringsbilaget gir anledning til å justere retning på prosjektet hvis diagnosefasen avdekker at behovene som må løses er annerledes enn hva man antok i starten. Endringsbilaget er altså et kontraktmessig grep som bidrar til å skape trygghet i den utforskende første fasen. Slik sikrer man at reelle behov ligger til grunn for endelig anskaffelse og kontraktsinngåelse. En av leverandørene har uttalt at endringsbilaget fungerer som en «innkjøpsteknisk innovasjon». Dette er også viktig for leverandørene for å kunne definere opp en riktig sluttleveranse i prosjektet.

For innovasjonspartnerskap tar man utgangspunkt i et erkjent behov, men åpner opp for ulike løsninger (ikke en klar kravspesifikasjon som for ordinære anskaffelser) som markedet utfordres på å finne. Markedsdialogen står altså sentralt. Det nye med denne anskaffelsesprosedyren, som ble introdusert i anskaffelsesregelverket fra 2017, er at utviklingsfasen og det senere kjøpet kombineres i én og samme kontrakt. Her er det altså likheter med StimuLab i den forstand at man også her opererer med samme kontrakt igjennom hele prosessen, men et endringsbilag underveis. Men det er likevel vesensforskjeller i anskaffelsesprosedyrene: For innovasjonspartnerskap gjelder det at oppdragsgiver gjennom den første utviklingsfasen skaffer seg en *opsjon* på å kjøpe en ferdig løsning etter endt utvikling.<sup>30</sup>

For StimuLab-prosessen kan gevinsten vel så gjerne være bedre samhandling mellom aktører og en omforent beskrivelse av et behov, som i sin tur for eksempel kan ligge til grunn for en videre innovativ anskaffelse av en konkret løsning. StimuLab er dessuten ikke et næringsrettet virkemiddel (som innovasjonspartnerskap og LUP), men en rendyrket innovasjonsordning for offentlige aktører. StimuLab har fokus på leverandørutvikling, men dette er ikke et mål i seg selv. Det er det derimot for innovative offentlige anskaffelser.

Ulikhetene mellom ordningene til tross kan det i den videre utviklingen av StimuLab være verdt å se på mulighetene for gjensidig erfaringsutveksling og læring knyttet til hvordan programmene og programmenes prosjekter kan realisere gevinster.

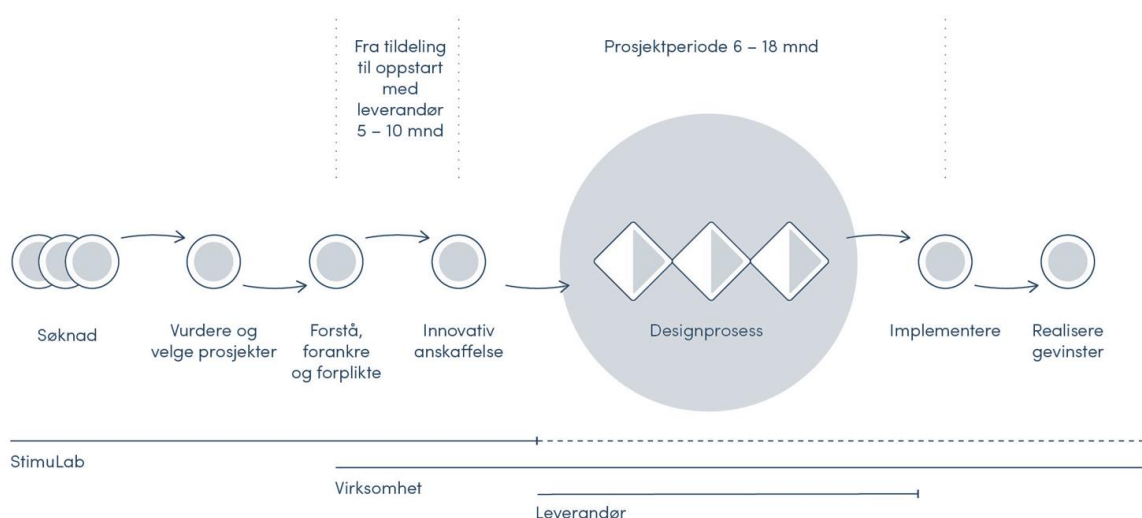
---

<sup>30</sup> <https://www.innovasjon norge.no/innovasjonspartnerskap>

### 3. Erfaringer fra StimuLab-prosessen

Vi har i kunnskapsoppsummeringen kartlagt prosjektlederne for StimuLab-prosjektene sine erfaringer med selve StimuLab-prosessen, i tillegg til de faktiske gevinstene av sluttleveransen. StimuLab-prosessen er for mange en ny og lite kjent arbeidsmåte, der man bruker særlig mye tid til utforsking og refleksjon i de tidlige fasene. Arbeidsmetodikken er også designdrevet, og prosessen går ut på at man skal bruke tid på å forstå det rette problemet før man utvikler riktige løsninger. Det er derfor viktig å forstå resultatene og gevinstene i lys av prosessen og de erfaringene som prosjektlederne har både med arbeidsmetodikken og interaksjonen med StimuLab-teamet fra Digitaliseringsdirektoratet og DOGA. Siden metodikken er ny for mange så trekker flertallet av prosjektlederne frem at det har vært avgjørende med en erfaren leverandør og god dialog med StimuLab-teamet i de tidlige fasene. StimuLab-prosjektene følger i hovedsak en prosess bestående av flere faser, som vist i figuren under. Vi har kartlagt prosjektledernes erfaringer knyttet til de ulike fasene i prosjektet gjennom intervjuene. Erfaringene med de ulike fasene er nærmere beskrevet i de kommende avsnittene. Det er kunnskapen knyttet til gevinstene som har vært hovedformålet med denne kunnskapsoppsummeringen. Erfaringer knyttet til de siste fasene med resultater, implementering av gevinster og spredning er derfor omtalt i mer detaljer i de påfølgende kapitlene.

Figur 3-1: StimuLab-prosessen. Kilde: Digitaliseringsdirektoratet og DOGA



#### 3.1. Motivasjon for deltakelse i StimuLab-ordningen

Den første delen av prosessen er knyttet til å velge ut de offentlige virksomhetene som skal inn i ordningen og finne relevante problemstillinger og prosjekter. Under prøveordningen i 2016 og 2017 valgte StimuLab-teamet selv ut 8 prosjekter som fikk tildelt støtte. Først i 2018, da StimuLab gikk over til å bli en fast ordning, begynte tildeling etter søknader. Uavhengig av inngang til ordningen og prosjektene har det vært viktig å kartlegge motivasjonen informantene har hatt for å gjennomføre prosjektene.

Uavhengig av om man ble valgt ut eller har søkt selv, er ønsket om å prøve noe nytt, det å lære mer om tjenstedesign og bygge ny kompetanse viktig. Mange trekker også frem at dette er en god måte å forene ulike

praksiser på og anser dette som en god inngang til særlig «flokete» problemstillinger. Det oppleves også som positivt at det er tid spesifikt avsatt til utforskning og forståelse, siden dette er ting man normalt ikke tar seg tid til i prosjekter. At denne arbeidsformen er formulert og konkretisert gjennom en spesifikk ordning oppleves som viktig for forankring og legitimitet oppover i systemet. Flere har også trukket frem at dette er en mer «lavthengende» og mindre byråkratisk søknadsprosess, sammenlignet med lignende støtteordninger. Dette henger særlig sammen med mulighet for dialog og tilbakemelding fra StimuLab-teamet parallelt med utforming av søknaden. En slik løpende dialog sikrer at søknaden kan bli mest mulig treffsikker og at man ikke bruker unødvendige ressurser på søknader med lite relevans.

### 3.2. Forberedende fase og modning av prosjektene

De neste fasene i StimuLab-prosessen er knyttet til modning og ytterligere forankring av prosjektene i de offentlige virksomhetene. I tillegg til økonomiske midler gir StimuLab-teamet tverrfaglig veiledning som starter umiddelbart etter prosjektene er valgt ut. I disse fasene er man særlig opptatt av «tre F-er»: *forså, forankre og forplikte*, som er viktige for å sikre god gjennomføring og realisering av løsninger. I StimuLab-teamets innretning av ordningen har man tatt et viktig grep ved å være en «aktiv tilrettelegger», som blant annet innebærer å skreddersy rådgivning til det aktuelle prosjektet, utarbeide konkrete tildelingskriterier i anbudsprosessen i samarbeid med oppdragsgiver, og hjelpe til med selve anskaffelsesprosessen. Samtlige prosjektledere er positive til samarbeidet med StimuLab-teamet i den innledende fasen. StimuLab-teamet har blitt beskrevet som svært kunnskapsrike, konstruktive og enkle å samarbeide med. Det har blitt trukket frem at StimuLab-teamet i mye større grad enn andre virkemiddelaktører går inn i prosessen og er en aktiv sparringspartner. Flere prosjektledere fremhever at de følte seg godt ivaretatt og at StimuLab-teamet var svært involverte, engasjerte og har en god evne til å formidle. StimuLab-teamet opptrer som en slags «oversetter» av tjenstedesign, da dette er et nytt fagfelt for de fleste virksomhetene. Dette beskrives som en periode med bratt læringskurve.

Det ser også ut til å være god samordning mellom Digitaliseringsdirektoratet og DOGA, og særlig de siste årene beskrives ordningen som godt etablert og koordinert. For prosjektene som ble gjennomført i prøveperioden trekker flere prosjektledere frem at den daværende rammeavtalen med leverandørene var svært forenklet for de offentlige virksomhetene. I ettertid har dette endret seg til en innovativ anskaffelse. En av prosjektlederne mener anbudsprosessen er «i overkant tung sett i forhold til støtten som gis», og tror man kunne kommet til samme resultat med en mindre omfattende anskaffelsesprosess. StimuLab er imidlertid nødt til å forholde seg til anskaffelsesregelverket, slik at mye av dette ligger utenfor deres påvirkningsmuligheter.

StimuLabs unike bidrag i forberedelser og som veileder for virksomhetene frem til prosjektstart skiller seg fra de fleste andre offentlige ordninger for innovasjon. De aller fleste er svært positive til at StimuLab-teamet legger til rette og er aktive i de tidlige fasene. Dette er en krevende del av prosjektene som får stor betydning for det endelige resultatet, og en aktiv rolle i starten er et verdifullt bidrag. Det handler om å finne den rette balansegangen fra prosjekt til prosjekt mht. hvor involvert StimuLab bør være for å sikre en god start. Vår kunnskapsoppsummering viser at det i noen få tilfeller er slik at virksomhetene opplever StimuLab som for «aktiv». Det trekkes blant annet frem ulik forståelse av prioritert tematikk og vinkling for prosjektet. Ifølge intervjuobjektene kan dette ha bidratt til at man brukte lengre tid enn nødvendig i denne forberedende fasen. Selv om StimuLab er ment å ha en mer «aktiv tilrettelegger»-rolle og skal gå langt for å bidra til konstruktive og meningsbrytende prosesser, er det viktig at prosjekteier føler eierskap til både grunnideen, utviklingen og spissingen av den. Totalt sett finner vi at dette er en balansegang som StimuLab-teamet ser ut til å håndtere på en god måte.

### 3.3. Leverandørsamarbeid og designprosessen med den triple diamant

StimuLab stiller krav om at leverandør og virksomhet i fellesskap skal jobbe etter den innovative arbeidsmetodikken «den triple diamant». For å kartlegge erfaringer fra selve prosjektgjennomføringen og designprosessen har vi derfor snakket med både prosjektledere og leverandører.

#### 3.3.1. Prosjektledere

Metoden med den triple diamant beskrives som nytt og utfordrende for flertallet av prosjektlederne. Det fremstår som helt avgjørende med en leverandør som kan veilede og hjelpe de offentlige virksomhetene gjennom prosessen. En prosjektleder trekker frem at de flere ganger ble «tvunget» tilbake av leverandøren, da de beveget seg for instinktivt fremover. En annen prosjektleder forteller at det opplevdes vanskelig å ikke gå rett på løsningen, men at de lærte mye av å måtte omstille seg til metodikken. De fleste opplever leverandørene som svært kunnskapsrike, og gode til å formidle og lære bort. Det er derimot noen prosjektledere som har trukket frem at de i etterkant av prosjektet ser at de ble for «passive». Dette gjelder både blant ferdigstilte prosjekter og blant de pågående som fortsatt er i den triple diamanten. En prosjektleder i et pågående prosjekt ga blant annet uttrykk for at prosessene i diagnosefasen ble for leverandørstyrt, og at dersom de skulle gjort det igjen ville de insistert på å være mer involvert fra start. Dette selv om arbeidsdelingen kom litt av seg selv. En prosjektleder fra et ferdigstilt prosjekt forteller på den annen side at leverandørene var svært involvert i de første to diamantene, men at de så ble de overlatt til seg selv mot slutten. Dette beskrives som utfordrende og en av årsakene til at prosjektet nå har stoppet opp.

De fleste prosjektlederne på ferdigstilte prosjekter oppgir å ha jobbet systematisk etter den triple diamant hele veien, og at metodikken virker svært disiplinerende. En prosjektleder forteller at de i mindre grad forholdt seg til diagnosefasen, da de opplever denne som unødvendig. I prosjekter som er mer definert så kan diagnosefasen fremstå litt for omfattende. En annen prosjektleder oppgir at diamantene gled litt over i hverandre, og at de for eksempel begynte å utforske allerede i diagnosefasen. Av de pågående prosjektene oppgir de fleste prosjektledere å være i diamant 2. Flere av disse syntes at man har brukt noe lang tid i første diamant, og gir uttrykk for at de gjerne skulle hatt mer tid i diamant 2. En prosjektleder blant disse pågående prosjektene trekker frem at man har brukt mye tid på intervjuer, bare for å få bekreftet det man allerede visste, mens en annen forteller at de opplever å hele tiden ha ligget litt foran prosjektet, og at anskaffelsesprosessen gjorde at det tok for lang tid før de kom i gang. Flere av prosjektene som ble startet opp i 2020 (fra 2019-kullet) har også blitt utsatt som følge av situasjonen med Covid-19. I tillegg beskrives det at man måtte flytte alt over til digitale plattformer som utfordrende av flere. Dette gjelder både fordi det har tatt ekstra tid å gjøre prosjektet heldigitalt, men også fordi man ikke fikk satt «standardene» for prosjektet gjennom en tradisjonell kick-off.

Flertallet av prosjektlederne oppgir å ha brukt prinsipper fra tjenstedesign i senere prosjekter. Kartlegging av behov, utvidet problemforståelse og tidlig brukerinnsikt, er elementer som går igjen. Noen av virksomhetene har i ettertid vært involvert i nye StimuLab-prosjekter, der man også bruker den triple diamant eksplisitt. Ellers er det ingen som oppgir å spesifikt ha benyttet den triple diamant i andre prosjekter, man har snarere implementert deler av metodikken.

#### 3.3.2. Leverandører

Leverandører påpeker at StimuLab-ordningen er en av få ordninger som har en gjennomarbeidet metode for å løse «floker». Motivasjonen for deltakelse i anbudsprosessen knyttes dermed til at man hadde forsøkt å løse slike problemstillinger innenfor klassiske rammer tidligere, uten hell. En av leverandørene, som nå er ledende innen tjenstedesign, trekker frem at StimuLab var helt avgjørende for den posisjonen de har i markedet i dag. Det



beskrives at hele «riggen» rundt StimuLab åpnet tjenstedesignmiljøet for dem, og at det introduserte en helt ny type samarbeid som både var morsomt og der man fort opplevde god sammensmeltning. Tanken om at man trenger en diagnosefase for å løse flokete problemstillinger fremstod for dem som fornuftig, og har vært svært viktig for videre leverandørutvikling.

«Den triple diamanten» vurderes som et verktøy som er godt egnet når man skal benytte designfaget i offentlig sektor. Leverandørens inntrykk er at en slik illustrativ fremstilling gjør at prosessen oppleves som mer konkret for kunden. De opplever videre at det er svært ulikt behov for diagnosefasen hos ulike kunder. Noen trenger veldig god tid, mens andre nok kunne gått mer rett på problemstillingen. For det sistnevnte forteller en av leverandørene at de har forsøkt å introdusere en forkortet arbeidsmetodikk, men erfarte at virksomheten selv ønsket å jobbe ut ifra den triple diamant. Samme leverandør forteller også at de tapte et tilbud på at de la for lite vekt på diagnosefasen, fordi de selv vurderte dette som et prosjekt der man kunne gå mer rett på.

En annen leverandører opplever derimot at kundene nå er mer opptatt av å komme frem til en løsning relativt hurtig. Vi har ikke nok empiri fra intervjuer til å kunne påvise noen systematisk endring i retning av mer «utålmodige» oppdragsgivere, så dette kan også være tilfeldig. Dette har imidlertid resultert i at leverandører i noen tilfeller har måttet være litt «streng» med kunder for å sikre god struktur i diagnosefasen, og da opplevdes den triple diamant som et verktøy som gir rom for nettopp dette. Det oppleves fra leverandørens side som noe krevende for en del av de deltagende offentlige aktørene å gjennomføre StimuLab-prosjektet, da det tar mye tid fra annen drift. De forteller om en generell skepsis til å bruke mye tid på utforskning og diagnose i et prosjekt, dersom det ikke er satt av midler til det. I StimuLab-prosjekter er det lagt til rette for at det skal brukes betydelige midler på diagnosefasen.

Generelt ser det ut til at ordningen har bidratt til betydelige endringer hos leverandørene, og da i første rekke knyttet til samarbeid med andre leverandører for å skape tverrfaglige team. For eksempel trekker Lavrans Løvlie, pioneren innenfor tjenstedesign i Norge gjennom Livework, frem behovet for å komplettere designfaglig kompetanse med annen kompetanse utenfor Livework som helt essensielt. For Liveworks del har et stadig tettere samarbeid med rådgivningsselskapet PwC endt opp med en full integrering. Denne utviklingen skyldes naturligvis ikke StimuLab-ordningen og innovasjonsprosjekter i offentlig sektor alene, men det har vært en av flere drivkrefter som har bidratt til at dette, som for noen år siden var utenkelig, har blitt en realitet for det anerkjente tjenstedesignselskapet.

### 3.4. Resultater og gevinster

Vi opplever at alle vi har snakket med har et bevisst forhold til gevinster, gevinstidentifisering og gevinstrealisering. Motivasjonen bak alle prosjektene er å løse en stor utfordring og det er klare mål knyttet til hva man ønsker å oppnå. De senere årene har det blitt en dreining fra fokus på tradisjonell gevinstrealisering til gevinstidentifisering. I prosjektene tenker man på gevinster allerede i diagnosefasen, men dette fremstår som lite konkret da man enda ikke kjenner løsningen. Så her dreier det seg om å identifisere mulige gevinster knyttet til målene og det man ønsker å oppnå. Selv om man tidlig i prosjektene ser at det er potensielle gevinster og jobber med å identifisere disse, er det ikke gitt hvordan disse skal hentes ut i diagnosefasen. Først når man har definert en løsning ser det systematiske arbeidet med faktiske gevinstrealiseringsplaner ut til å starte. Dette er naturlig siden man da har en konkret løsning å relatere relevante gevinster til. Det blir også enklere å gjøre målinger av relevante størrelser. Mer konkret om faktiske gevinster og resultater følger i kapittel 5.

### 3.5. Erfaringsdeling og spredning

Prosjektlederne ser ut til å ha noe delte erfaringer med deling og erfaringsspredning. Fire prosjektledere oppgir at de selv ikke har gjort noe aktivt for å spre erfaringer til andre, men en av disse oppgir å ha blitt kontaktet av en annen kommune som var interessert i å høre mer om prosjektet. Manglende kapasitet og ressurser oppgis som hovedårsaken til at man ikke har delt erfaringer og jobbet aktivt med spredning i etterkant av prosjektet. Åtte prosjektledere forteller derimot at de opplever stor interesse rundt ordningen, og at de opptil flere ganger har presentert resultater og erfaringer fra prosjektet. Det er noe delte meninger rundt effekten av slik spredning. En av prosjektlederne, som oppgir å være en «sponsor for tjenstedesign» og som har presentert sine erfaringer fra et StimuLab-prosjekt på flere konferanser, tror effekten av slik deling er overvurdert. Det oppleves som vanskelig å skulle forsøke å overbevise noen som aldri har drevet med tjenstedesign før. Problemet er ikke at folk ikke vet hva som skal til, men at man mangler ressurser og vilje til å endre atferd. Generelt ser det ut til å være god spredning internt i den ansvarlige virksomheten, men spredning eksternt oppleves som vanskeligere.

Når det gjelder hvor utløsende ordningen er, er derimot erfaringene mer entydig – et stort flertall oppgir at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten StimuLab-ordningen. Av de som tror prosjektet ville blitt gjennomført også uten StimuLab-ordningen, trekkes det frem at det ikke ville blitt gjennomført på en like god måte. En mindre brukerorientert prosess og snevrere problemforståelse er gjennomgående refleksjoner rundt hvordan utviklingen ville vært uten StimuLab-ordninger. Kun én prosjektleder oppgir at de antakelig ville oppnådd samme resultater uten StimuLab-ordningen. I dette tilfellet forteller prosjektleder at de har gjort det meste av jobben selv, og at leverandørene ble stående litt på siden. Det fortelles videre om en generell uvilje og skepsis i organisasjonen til å ta inn konsulenter.

### 3.6. Andre betraktninger

Flere av prosjektene som ble startet opp i 2020 har blitt utsatt som følge av situasjonen med Covid-19, og det at man måttet flytte alt over til digitale plattformer beskrives som utfordrende av flere. Dette gjelder både fordi det har tatt ekstra tid å gjøre prosjektet heldigitalt, men også fordi man ikke fikk satt «standarden» for prosjektet gjennom en tradisjonell kick-off. Siden personlig kjemi virker å være en så sentral del av en god prosess, virker det ikke unaturlig at en digital løsning som vanskeliggjør denne relasjonsbyggingen kan oppleves som hemmende.

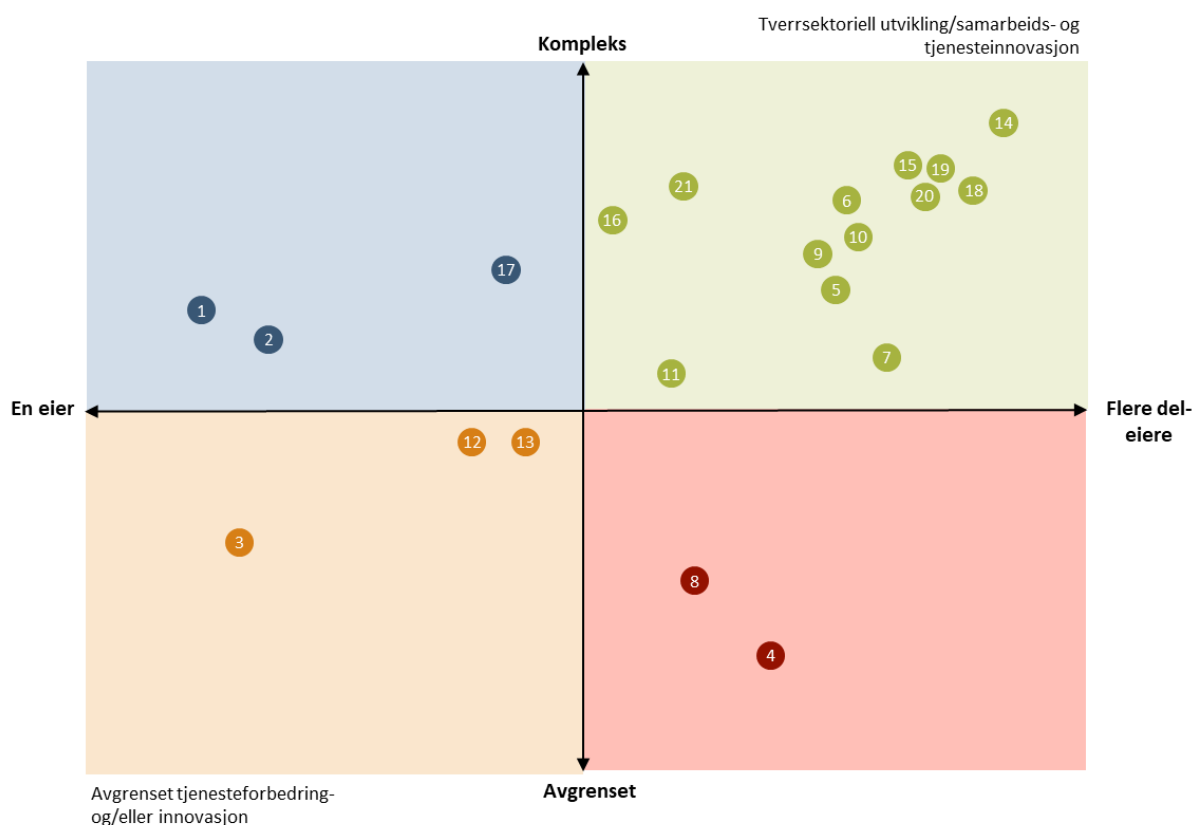
Et flertall av de ferdigstilte prosjektene oppgir at de har brukt deler av metodikken i senere prosjekter, at de opplever stor interesse rundt ordningen og at de har delt erfaringer fra prosjektet på en eller annen måte. Det er derimot noe delte meninger om effekten av slik spredning, og det virker generelt å være enklere å spre internt i egen virksomhet enn eksternt til andre. Alle prosjektledere vi har snakket med har også et bevisst forhold til gevinster, gevinstidentifisering og gevinstrealisering. Dette kommer vi nærmere inn på i de følgende kapitlene.

## 4. Gevinster i StimuLab-prosjekter

I det følgende vil vi gjennomgå og redegjøre for gevinstene knyttet til hvert av de avsluttede prosjektene. StimuLab-ordningen har vært operativ i noen år, og det er, som nevnt tidligere, flere av prosjektene som fremdeles pågår. For disse vil det gjøres en foreløpig vurdering av mulige gevinster. Til å kategorisere gevinstene vil vi benytte den tidligere beskrevne input-output-inndelingen av gevinster og innovasjoner. StimuLab støtter ulike prosjekter fra mer avgrensede problemstillinger til svært sammensatte og komplekse. I tillegg er det også variasjon i hvor mange deleiere som er involvert i de ulike prosjektene. StimuLab-teamet har derfor sortert de ulike prosjektene i et diagram som illustrerer denne spredningen av prosjekter langs disse to aksene. Dette er illustrert i figuren under. Ved å sortere prosjektene i et diagram med to akser kan man bedre forståelsen for og vurderingen av tverrfaglige behov. Det underbygger også mer realistiske forventninger til når effekt og gevinster vil foreligge, i forhold til hvor prosjektet er plassert i diagrammet.

Som det fremkommer indikerer nummereringen på prosjektene når de er tildelt midler. Så et tidlig nummer viser til et tidlig StimuLab-prosjekt. De mer avgrensede problemstillingene med én eier ligger nederst i venstre hjørne, mens de mest komplekse prosjektene med flere deleiere ligger øverst i høyre hjørnet. Vi vil ta utgangspunkt i denne inndelingen av prosjekter når vi analyserer gevinstene nettopp fordi gevinstene må vurderes ut ifra faktorene knyttet til kompleksitet i eierstruktur og problemstilling.

Figur 4-1: Aksekors med plassering av prosjekter etter kompleksitet og prosjekteiere. Kilde: StimuLab og Menon Economics





Analysen starter med de minst komplekse prosjektene (nederst i venstre hjørne). Deretter beveger vi oss opp i venstre hjørnet, før vi vurderer prosjektene nederst i høyre hjørne og til slutt de mest komplekse prosjektene øverst i høyre hjørnet. Som vi ser av figuren er det flest prosjekter som er plassert her. Dette er en del av en bevisst strategi der StimuLab-teamet har ønsket å prioritere de store «flokene» som typisk faller mellom to stoler, fordi de har sett at de offentlige virksomhetene nå i større grad selv opparbeider seg eller anskaffer tjenestedesignkompetanse til å løse mer avgrensede interne problemstillinger. Det er viktig å påpeke at StimuLab-prosjektene enten skal føre til en implementerbar eller ferdig implementert løsning eller en plattform for videreutvikling. Hvor langt prosjektene har kommet er ofte en funksjon av de to variablene i diagrammet, grad av kompleksitet og antall del-eiere.

#### 4.1. Avgrenset prosjekt og én eier (hjørnet nederst til venstre)

De tre prosjektene som er plassert nederst i venstre hjørne er de prosjektene som både har en avgrenset problemstilling og hvor det er kun én eier på prosjektet. De tre prosjektene er kort beskrevet under.

Tabell 4-1: Oversikt og beskrivelse av prosjektene

Brukerorientert tilsyn (2016-2017)		
3		Prosjektet ble gjennomført av Arkivverket, i samarbeid med Designit og Knowit. Målet var å utvikle en mer moderne, treffsikker og brukerorientert tilsynsmetodikk, tilpasset en digital hverdag. Arkivverket gjennomgikk samtidig en stor omorganisering. I den sammenheng så man muligheten for å etablere en felles praksis for tilsyn, da det tidligere var svært ulike praksiser.
Samordning av tjenester rundt utsatte barn og deres pårørende (2018)		
12		Prosjektet ble gjennomført av Fjell, Sund og Øygarden kommune som ble slått sammen til nye Øygarden kommune 1. januar 2020. I den sammenheng ville man utforske hvordan de sammenslåtte kommunene bedre kunne organisere tjenestene deres, for å unngå at brukerne opplever å bli sendt fra dør til dør. Man bestemte seg for å fokusere særlig på barn og unge, hvor man ønsket å tilby et mer koordinert og brukertilpasset hjelpeapparat. EGGGS ble valgt som leverandør.

## Hele mennesker, hele tjenester (2018)

13



Prosjektet ble gjennomført av Moss og Rygge kommune som ble slått sammen til (nye) Moss kommune i januar 2020. Kommunene har over tid opplevd en økning i antall yngre brukere med en kombinasjon av lettere utviklingshemninger og rus- og/eller psykiatriske utfordringer. Kommunene var nødt til å forbedre tjenesten, for å kunne opprettholde tilsvarende tilbud på sikt. I tillegg oppgis det at brukerne ikke var fornøyd med den eksisterende tjenesten. I samarbeid med leverandørene Designit og PA Consulting Group gikk derfor Moss kommune inn for å utvikle tjenester og organisering som både var bedre og mindre ressurskrevende, og der man tok hensyn til brukernes faktiske behov i utformingen av tjenesten.

### Input-gevinster

Det er i alle tre prosjektene kommet frem viktig innsikt, og dette er særlig knyttet til innsikt i og kunnskap om brukernes behov. For Arkivverket var dette spesielt knyttet til en overgang fra «vi vet best-tilnærmingen» til å i større grad ta innover seg brukernes behov og tilbakemeldinger. Særlig diagnosefasen trekkes frem som en «aha-opplevelse», der man fikk mye innsikt i hva brukerne egentlig ønsker. Arkivverket fant blant annet ut at nærmest ingen leser rapportene de skriver i sin helhet, kun sammendraget. I dag lager de derfor kun standardiserte rapporter på 3-4 sider, som er ekstremt ressursbesparende. I Øygarden kommune opplevde man en positiv effekt med å gå direkte til brukerne for dybdeintervjuer, fremfor å vente til lenger ut i prosessen. Dette ble fremhevet som veldig inspirerende, og er en metode mange også har brukt i andre prosjekter. Også i Moss kommune fikk man mye innsikt gjennom å kartlegge brukernes behov, fordi man egentlig ikke tok hensyn til hva brukeren faktisk trengte og hadde behov for i den opprinnelige tjenesten.

### Output-gevinster

Det er i alle de tre prosjektene utviklet nye produkter eller verktøy som kan benyttes av de offentlige virksomhetene. Arkivverket har kommet lengst i denne prosessen. Det konkrete resultatet var en forenklet tilsyns-metodikk. En brukerundersøkelse gjennomført ett år etter prosjektslutt viste at mange benyttet seg av de nye løsningene og rapporterer om en bedre brukeropplevelse. Prosjektet har også ført til en effektivisering i Arkivverket, der redusert tidsbruk har vært den største gevinsten. Prosjektet har formet tilsynsprosessen på en effektiv måte, og de kan nå gjennomføre flere tilsyn per år med samme bemanning. De har også begynt å sende ut spørreundersøkelser etter tilsyn, for å kartlegge erfaringer og brukertilfredshet. Her rapporterer de om svært gode tilbakemeldinger.

Når det gjelder Øygarden kommune resulterte prosjektet i en helhetlig tilnærming til hvordan tjenestene i kommunen kan jobbe med familier med omfattende hjelpebehov. Konseptet fikk navnet «Familielos» og kommunen jobber nå med å få gjennomført en pilot. For Moss kommune ble resultatet en ny prosess for hvordan kommunen mottar henvendelser fra innbyggere. Gevinstene man håper å få ut av den nye prosessen er både bedre kvalitet for brukerne og sparte ressurser for kommunen. I stedet for at brukerne kun krysser av på et skjema med ferdigdefinerte tjenester, blir brukerne nå kalt inn til et «Bli kjent-møte» hvor de beskriver behovene sine i dialog med mottakstjenesten. Det ble utviklet et nytt verktøy for å kartlegge de behovene innbyggerne har, kalt «Livsskissa». Moss kommune opplevde det som noe utfordrende å teste ut skjemaet på brukerne. Livsskissen passet for noen, men ikke for alle. Tanken er nå at verktøyet kan brukes som en veileder innenfor all tjenesteyting relatert til helse og mestring. Man har laget en skisse for pilotering, men ikke fått testet det ut i praksis enda grunnet Covid-19.

## Analyse

Vi ser at det er utviklet konkrete løsninger i alle prosjektene som i realiteten er klare til å implementeres. Hos Arkivverket er løsningen allerede implementert, og har ført til både en bedre tilsynsmetodikk og sparte ressurser for den offentlige virksomheten. For de to andre prosjektene har ikke den endelige løsningen blitt implementert på nåværende tidspunkt. Det er ulike årsaker til dette, blant annet på grunn av endringer i forholdene utenfor selve prosjektet. For Øygarden kommune har det vært vanskelig å få prioritert en pilotering av konseptet «Familielos», særlig tett opp mot og etter kommunesammenslåingen. Det er satt ned en arbeidsgruppe som skal jobbe med dette, men det foregår andre ting i organisasjonen som er relevant for dette prosjektet. Det antas dermed at «timingene» for videre arbeid er mye bedre om man venter litt. For Moss kommune har det vært utfordrende å få til en pilotering av tjenesten på grunn av situasjonen med Covid-19, men det er laget en skisse for pilotering. Det er et stort ønske om å få testet dette og få tjenestene ut til brukerne for å få tilbakemelding.

Disse prosjektene representerer en avgrenset problemstilling med én eier som jobber for å løse problemstillingen. Det er derfor enklere å komme frem til en løsning, og vi ser at det er utviklet konkrete løsninger i alle prosjektene som er klare til å implementeres, men at dette kun er gjennomført i ett av prosjektene. Det at andre prioriteringer, særlig knyttet til løpende driftsoppgaver og andre ekstraordinære situasjoner, er en barriere for implementering av resultater er en utfordring som beskrives i mange innovasjonsprosjekter. Så disse prosjektene skiller seg derfor ikke markant fra andre innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Det er likevel viktig å påpeke at det er utviklet løsninger (faktiske innovasjoner) som er klare til å implementeres når virksomhetene får mulighet til å prioritere disse. Det er også påpekt at metodikken har bidratt til en god løsning på problemet, og at man jobbet med en annerledes tilnærming til problemet enn man ville gjort i et mer tradisjonelt prosjekt.

## 4.2. Mer komplekst prosjekt, men fortsatt kun én eier (hjørne øverst til venstre)

Når vi beveger oss oppover i diagrammet er det fortsatt kun én eier av prosjektene, men problemstillingene blir mer komplekse. De tre prosjektene som er plassert øverst i venstre hjørne er kort beskrevet under.

Tabell 4-2: Oversikt og beskrivelse av prosjektene

Effektivisering og arealbruk (2016-2017)	
1	 <p>Prosjektet ble gjennomført av Statsbygg sammen med Designit og Knowit. Statsbygg skal tilby kostnadseffektive og funksjonelle lokaler til statlige virksomheter og det blir stilt strengere krav til kostnader, redusert arealbruk og klima. Gjennom dette prosjektet ønsket Statsbygg å benytte tjenstedesign til å styrke sin kompetanse på gjennomføring av brukerprosesser. Brukerprosessen i byggesaker kan være utfordrende, og det kan ofte være vanskelig å skille ut hva brukeren egentlig har behov for. Når man ikke klarer å fange opp reelle behov tidlig, blir prosessen unødvendig dyr og tidkrevende. Målet var derfor å etablere løsninger som gjør at Statsbygg på en bedre måte kan hjelpe oppdragsgiver og leietakere å ta arealvalg som bidrar til effektiv arealbruk.</p>
Barrierer mot offentlighet (e-Innsyn) (2016-2017)	
2	 <p>Prosjektet ble gjennomført av Difi i samarbeid med Barne- og likestillingsdepartementet, Norges vassdrags- og energidirektorat og leverandørene Making Waves og PA Consulting Group. Hensikten med prosjektet var å forstå barrierer og drivere for at brukerne skulle ta i bruk løsningen e-Innsyn, som er en løsning for publisering av, og innsyn i, offentlige saker. Undersøkelser gjort i forkant viste at innbyggerne syntes denne prosessen tok for lang tid, samtidig som Difi brukte mye ressurser på saksbehandling.</p>



I dette prosjektet ønsker bydel Nordre Aker, i samarbeid med leverandørene Comte Bureau og Agenda Kaupang, å se nærmere på temaet utenforskap. Gjennom StimuLab-prosessen ønsker de å undersøke om det er noe ved måten de jobber på som eventuelt bidrar til å skape utenforskap i bydelen. De ønsker mer spesifikt å se på muligheten for bedre organisering av eget arbeid, for å sikre at de ulike tjenestene i bydelen er godt koordinerte. Prosjektet startet tidlig i 2020 og skal bli gjennomført i løpet av året.

### Input-gevinster

Det er oppnådd kompetanseheving og et godt kunnskapsgrunnlag gjennom de prosjektene som er fullført (prosjekt 1 (Statsbygg) og prosjekt 2 (Difi) i tabellen over). I Statsbygg har kompetanseheving ført til bedre forståelse for brukerorienterte tilnærminger og hvordan tjenstedesign kan brukes i komplekse prosjekter for å bidra til utvikling og innovasjon. For Difi var målet med prosjektet et større kunnskapsgrunnlag, noe man i stor grad oppnådde. Det er blant annet trukket frem at prosessen ga en mye større bevisstgjøring rundt den underliggende problematikken. Det ble identifisert en generell konservativisme i offentlig sektor, som gjorde at man var skeptiske til å legge ut dokumenter i sin helhet på e-Innsyn. Det ble derfor viktig å skape tillit og en kultur for slik digital deling. Prosjektet i bydel Nordre Aker er fremdeles pågående, men de merker allerede nå at de har fått et utvidet nettverk, og økt kunnskap om innbyggerne og interesseorganisasjonen i bydelen.

### Output-gevinster

Begge de to avsluttede prosjektene har ført til konkrete innovasjoner. I Statsbygg er det utviklet nye verktøy for behovsforståelse. Den nye metodikken er i bruk i dag, og legger til rette for mer effektive prosesser og bedre brukeropplevelser. Disse verktøyene har flere gevinster, men det er særlig forbedret kvalitet på tjenestene og bedre brukeropplevelser. De har blant annet utviklet en brukerundersøkelse, som både måler brukernes opplevelse av selve prosessen og skal fange opp erfaringer etter at de har flyttet inn i nye lokaler. Hensikten er å måle om prosessen fungerer, og om man er på rett vei. De har foreløpig ingen ettermålinger, men i intervju opplyses det om at de har nærmere 1500 brukerbisvarelser som sier noe om brukeropplevelsen. I denne brukerundersøkelsen forsøker de også å måle opplevd produktivitet, gjennom spørsmål som «Opplever du at du er mer/mindre produktiv etter nye lokaler?». Verktøyene legger også til rette for mer effektiv tidsbruk og man har redusert tid blant annet i brukerdialogen med kundene. Bydel Nordre Aker er så tidlig i prosessen at de ikke har begynt å arbeide med gevinster og gevinstrealiseringsplaner enda. Det som det arbeides med er imidlertid også knyttet til muligheten for å kunne spare tid for de utsatte familiene, og altså en mulig effektivisering for disse familiene.

Prosjektet e-Innsyn resulterte i en praktisk rettet veileder for virksomhetsledere og prosjektledere som skal implementere e-Innsyn i egen virksomhet. «Kokebok for e-Innsyn» ligger nå på Digitaliseringsdirektoratet (tidligere Difi) sine hjemmesider, slik at de som vil kan laste den ned. Veilederen skal støtte endringer i arbeidsrutiner som er nødvendige for å ta i bruk e-Innsyn. Veilederen er tatt i bruk av blant annet Oslo kommune.

### Analyse

Vi ser at det er utviklet konkrete løsninger i de to avsluttede prosjektene og det er gjort vurderinger rundt hvilke gevinster man ønsker å få til i det pågående prosjektet. De konkrete løsningene er også implementert og tatt i bruk. Selv om problemstillingene har vært noe mer komplekse har virksomhetene likevel utviklet en konkret løsning som er tatt i bruk. Det må likevel påpekes at problemstillingene er mindre komplekse enn mange av



prosjektene som befinner seg i det øvre høyre hjørne. Kombinasjonen av en ikke altfor kompleks problemstilling og én eier viser seg derfor i stor grad å kunne føre til faktisk implementerte løsninger med tilhørende gevinster i form av spart tid og bedre tjenester til brukerne<sup>31</sup>. Dette er også, på samme måte som prosjektene over, mer i tråd med de prosjektene der man har en relativt avgrenset problemstilling og én eier som arbeider med å finne en løsning og implementere denne. Tjenstedesignmetodikken har også i disse prosjektene bidratt til økt innsikt og avdekket hva som var den underliggende problematikken på en god måte, for eksempel i prosjektet e-Innsyn for Difi. Diagnosefasen bidrar altså til en generell økt forståelse og bevissthet rundt brukerne sammenlignet med det som muligens hadde vært tilfellet dersom man hadde hatt en mer tradisjonell tilnærming til prosjektene.

### 4.3. Avgrenset prosjekt med flere eiere (nederst i høyre hjørne)

Den neste hjørnet er nede til høyre og inneholder to prosjekter. Dette er prosjekter som ser på en avgrenset problemstilling, men der det er flere deleiere involvert i prosjektene. Dette krever et større omfang av koordinering og felles forståelse på tvers av virksomheter. Det er altså en bevegelse mot mer tverrsektorielle prosjekter. De to prosjektene som er plassert nederst i høyre hjørne er kort beskrevet under.

Tabell 4-3: Oversikt og beskrivelse av prosjektene

Bedre kvalitet i kommunens introduksjonsordning for nyankomne flyktninger (2016-2017)	
4	 <p>Prosjektet ble gjennomført av Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) i samarbeid med 17 kommuner, flere statlige virksomheter og leverandørene Comte Bureau og Sopra Steria. Prosjektet har sitt utspring i et behov for å styrke kvaliteten i kommunens introduksjonsordning for nyankomne flyktninger. Bosetting av flyktninger utfordrer både kommunenes tjenesteapparat og ansatte i kommunene som arbeider med integrering og kvalifisering av flyktninger.</p>
Søknadsprosessen i familieinnvandringsaker/familiegjenforening (2016-2017)	
8	 <p>I dette prosjektet jobbet Utlendingsdirektoratet, Politidirektoratet og Utenriksdepartementet sammen for å undersøke brukerbehov, rutiner og prosedyrer på tvers av direktoratene. Bakgrunnen for prosjektet var at søknadsprosessen for familieinnvandring ble oppfattet som uforutsigbar og lite oversiktlig for brukerne. Med dette prosjektet ønsket man å redusere unødvendige avslag, og dermed redusere antall klager og unngå at søknader må gå flere runder i systemet. PwC og Livework har vært leverandører.</p>

#### Input-gevinster

I disse to prosjektene er det jobbet med få å bedre innsikt i prosesser for henholdsvis nyankomne flyktninger og for familiegjenforeningsaker der flere offentlige virksomheter er involvert. I prosjektet med introduksjonsordningen for nyankomne flyktninger ble det blant annet kartlagt at IMDi og kommunene hadde ulik forståelse av hvilken rolle og hvilke tjenester IMDi har, og bør ha. Det var altså viktig å få en bedre problem- og rolleforståelse før man kunne gå videre med å faktisk forbedre prosessen. I prosjektet for familieinnvandringsaker jobbet store og tunge offentlige virksomheter sammen for å undersøke brukerbehov, rutiner og prosedyrer knyttet til søknadsprosessen for familiegjenforening. Gjennom dette prosjektet ble det identifisert over 40 tiltak

<sup>31</sup> Etter det vi kan se er det ikke i disse prosjektene gjort konkrete beregninger på hvor mye tid og/eller ressurser som er spart som følge av implementering av de nye løsningene.

til forbedring, som har gitt direktoratene en stor idebank og et godt grunnlag for videre samarbeid. Prosjektets styringsgruppe, som gikk på tvers av etatene, ble videreført etter StimuLab-perioden og er fremdeles operativ i dag.

### **Output-gevinster**

Prosjektet med introduksjonsordningen for nyankomne flyktninger resulterte i en rekke ideer til løsninger, samt mer overordnede mulighetsrom for å bedre ivareta brukernes behov. Tjenesten som ble valgt for pilotering var en digital delingstjeneste<sup>32</sup>, der kommuner kan dele sine erfaringer, praktiske verktøy og fremgangsmåter med andre kommuner. Hensikten var å gjøre det enklere for kommunene å lære av hverandre, og jobbe mer systematisk og kunnskapsbasert. Med denne tjenesten håper man også å redusere avstanden mellom IMDi og kommunene, og utfordre IMDi til å levere mer brukerrettede og tilpassede tjenester. Identifiserte gevinster ved en slik delingsplattform er mer effektiv kunnskapsdeling og høyere kvalitet på formidlet kunnskap. Ved økt effektivitet kan tjenesten potensielt frigjøre interne ressurser til andre oppgaver. I tillegg vil tjenestene kunne gi økt brukertilfredshet.

I prosjektet der man ønsket å forbedre søknadsprosessen for familieinnvandrings saker ble det identifisert 40 kortsiktige og langsiktige tiltak til forbedringer. UDI har implementert mange av de mer kortsiktige tiltakene prosjektet førte frem til. Eksempler på slike tiltak er at de har laget videoer på flere språk, de har oversatt viktige vedlegg til flere språk og dermed gjort det enklere for søkeren å få informasjonen på sitt språk. Det var andre mer langsiktige løsninger som ikke er tatt videre ennå, men UDI er innstilt på å jobbe for å faktisk realisere disse tiltakene også.

### **Analyse**

I disse prosjektene ser vi en ny type gevinst som gjør seg gjeldende, nemlig økt rolleforståelse og bedre samhandling gjennom samarbeidsprosjekter på tvers av offentlige virksomheter. Det å kunne legge til rette for tverretattlig samarbeid om felles utfordringer vil på lang sikt mest sannsynlig skape bedre og mer helhetlige løsninger, der flere av de viktige faktorene er tatt høyde for i prosjektet. I prosjektet til UDI, som er knyttet til søknadsprosessen i familieinnvandrings saker, er det også implementert flere av de kortsiktige tiltakene. Det er imidlertid noen av de mer langsiktige tiltakene som ikke er implementert, for eksempel «Minside» der man skal kunne følge hele saken sin. Det er likevel et mål, og man har videreført en tverretattlig styringsgruppe fra prosjektet for å sikre at man beholder det helhetlige perspektivet på forbedring av søknadsprosessen.

Det er tydelig at StimuLab-prosjektet har lagt til rette for samarbeid på tvers av etatene, og i prosjektene hvor det ikke har vært altfor komplekse problemstillinger har man også klart å jobbe frem konsepter og implementere dette. Det er likevel viktig å bemerke at det er akkurat i denne typen prosjekter der man får med flere typer aktører og jobber mer tverretattlig at tidligfasene og særlig diagnosefasen i StimuLab-prosjektene blir viktig. Dette fordi at når aktørene skal finne en løsning på problemet så er det svært viktig at man faktisk har en felles problem- og rolleforståelse. Dette kan gjøre at man unngår konflikter med lengre og utsatte prosesser senere i prosjektet, fordi man har kommet «feil» ut i oppstarten. I denne fasen bygges også tillit og forståelse som kan bidra til mer konstruktiv og målrettet samarbeid når man faktisk går over til å studere mulige løsninger. Det vil også sannsynligvis bidra til en bedre implementering siden alle de relevante aktørene har vært involvert i utviklingen og faktisk har en forståelse for den løsningen som man har kommet frem til. En annen faktor som blir svært viktig

---

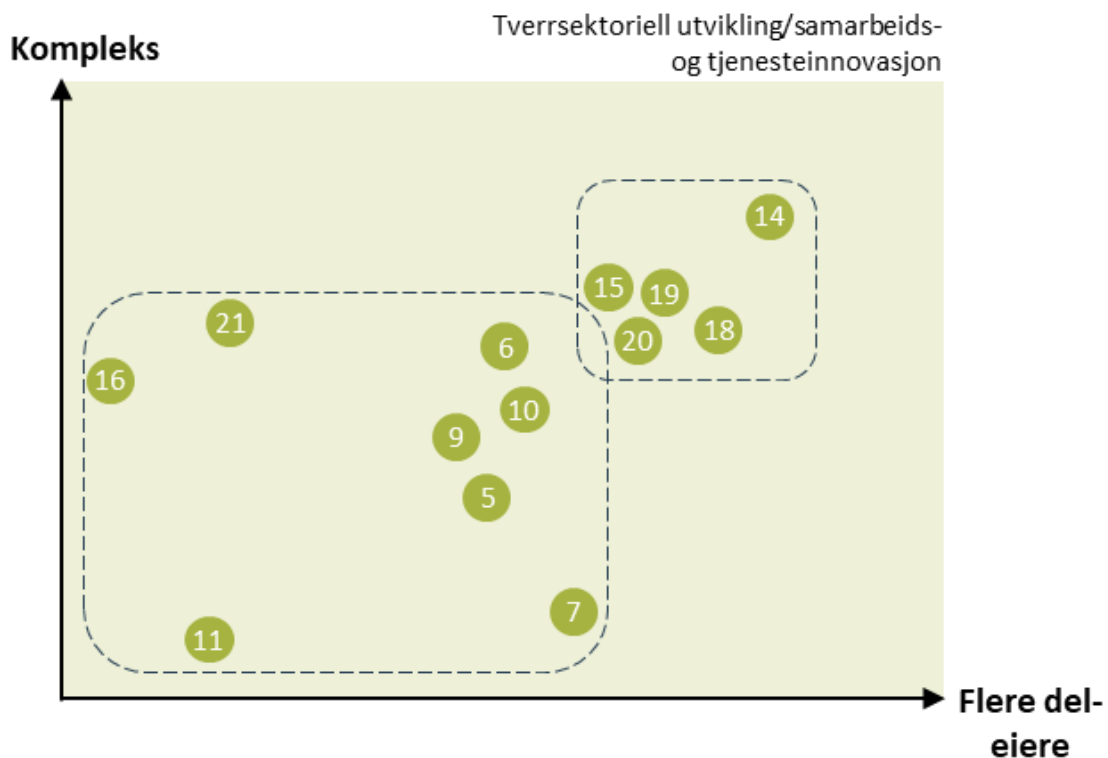
<sup>32</sup> Vi har på nåværende tidspunkt ikke klart å oppnå kontakt med representanter fra prosjektet. Det er derfor usikkerhet knyttet til om denne tjenesten er implementert.

i denne sammenhengen er forankring i egen organisasjon. Når store offentlige virksomheter jobber sammen mot en felles løsning på tverretatlige problemer er det viktig at prosjektet og løsningen blir godt forankret også utenfor prosjektet. Dersom prosjektet ikke evner å forankre løsningen utenfor prosjektet kan implementering bli svært krevende i slike virksomheter.

#### 4.4. Mer komplekst prosjekt og flere eiere (øverst i høyre hjørne)

Prosjektene som gis støtte i StimuLab-ordningen har i større grad beveget seg over i det øverste høyre hjørnet i diagrammet, der de mest komplekse prosjektene er plassert. Siden det er et stort antall prosjekter har vi delt denne gruppen i to. Først ser vi på de prosjektene som enten har noe mindre komplekse problemstillinger eller færre deleiere. Til slutt ser vi på de fem prosjektene som ligger lengst oppe til høyre, og som derfor er de aller mest komplekse. Inndelingen av prosjekter i de to gruppene er vist i figuren under.

Figur 4-2: Aksekors med plassering av prosjekter etter kompleksitet og prosjekteiere. Kilde: StimuLab og Menon Economics



Vi starter med den gruppen som ligger nede i venstre hjørnet. Denne består av åtte prosjekter som er beskrevet kort under.

Tabell 4-4: Oversikt og beskrivelse av prosjektene

Perpetuum mobile (2018)		
11		<p>I Nittedal kommune er det mye bruk av privatbil, fordi den offentlige kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig. For å forsøke å løse denne mobilitetsflokken søkte Nittedal kommune om StimuLab-midler i 2018. Sammen med leverandørene Halogen og Rambøll ønsket Nittedal kommune å skape et miljøvennlig og fleksibelt alternativ til privatbilbruk i kommunen.</p>
Bistand og beskyttelse til ofre for menneskehandel (2016-2017)		
7		<p>Prosjektet ble ledet av Justisdepartementet, i samarbeid med leverandørene Rambøll og Halogen. I tillegg var Politidirektoratet, kommuner og frivillig sektor medvirkende. I prosjektet ønsket man å undersøke hvordan man kan gi mulige ofre for menneskehandel en mer helhetlig, bedre koordinert og brukersentrert bistand. Bakgrunnen for prosjektet var at det eksisterende hjelpeapparatet var for segmentert, og man så et behov for bedre koordinering og klargjøring av ansvar og kompetanse. Det er tidligere gjennomført en rekke utredninger og evalueringer på området, men det har enda ikke resultert i bedre løsninger. Med dette prosjektet ønsket man å sette fart og retning på utviklingsarbeidet.</p>
Utsiden inn (2019)		
16		<p>Kommunereformen har medført en sammenslåing av flere NAV-kontor. Med dette StimuLab-prosjektet ønsker NAV (Arbeids- og velferdsdirektoratet) å jobbe for bedre og mer helhetlige tjenester i disse kontorene. Prosjektet er et samarbeid mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet, NAV Lillestrøm og Lillestrøm kommune, men man har også involvert 4 andre NAV-kontorer: Balsfjord og Storfjord; Sande, Ulstein og Hareid; Klepp og Time; og Grünerløkka. Prosjektet har som hensikt å skape en mer brukerorientert organisasjon, parallelt med at nye, større og sammenslåtte NAV-kontorer etableres. Halogen og Rambøll er leverandører. Prosjektet pågår fortsatt.</p>
Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter (2019)		
21		<p>Gjennom dette prosjektet ønsker Bærum kommune, i samarbeid med Nasjonalt program for leverandørutvikling, å undersøke hvordan man i større grad kan innta et brukerperspektiv i byggeprosjekter. I dag bygges det mye formålsbygg i kommunen, som typisk har høye investeringskostnader, med tunge prosesser og mange ledd der samarbeidet ikke fungerer optimalt. Dette fører ofte til misforståelser, som igjen gir seg utslag i budsjettoverskridelser og utsettelse. Formålet med prosjektet er å skape en ny prosessmetodikk, med fokus på brukerorientering og bedre samhandling mellom eiendom og tjeneste. Rambøll og Halogen er leverandør.</p>
KUDOS (2018)		
9		<p>Prosjektet er et samarbeid mellom Direktoratet for økonomistyring (DFØ), Nasjonalbiblioteket og Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS). PWC har vært leverandør. Prosjektnavnet KUDOS står for «kunnskapsdokumenter i offentlig sektor», og målet med prosjektet var å effektivisere hverdagen til både brukere og produsenter av offentlig kunnskap gjennom digital samhandling og deling. Utdatert teknologi og mangel på felles standarder og rutiner resulterte i ineffektiv ressursbruk og forringet kvalitet på, og tillit til, beslutningsgrunnlag.</p>

## Bedre luftkvalitetsdata for publikum og forvaltning (2016-2017)

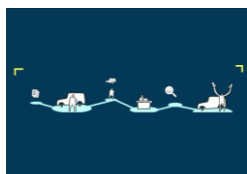
5



Prosjektet var et tverrfaglig samarbeid mellom Miljødirektoratet og Vegdirektoratet, og senere også Meteorologisk institutt. PwC og Livework har vært leverandør. Målet for prosjektet var å øke kunnskapen om klimadata og begrense skadeomfanget av den forurensningen som finnes. Den daværende nettsiden for informasjon fremsto som lite konkret og lite brukervennlig, så man ønsket en bedre tjeneste for å utløse handling hos brukerne, og som gir bedre beslutningsstøtte for kommunene.

## Vilkår for førerrett (2016-2017)

6



Formålet med prosjektet var å forbedre prosessen for fornyelse av førerrett, for personer som trenger jevnlige vurderinger av egnethet. Denne fornyelsesprosessen beskrives som en av de største tidstyvene i forvaltningen, og har vært til utredning flere ganger uten forbedringer. Prosjektet er et samarbeid mellom Helsedirektoratet, Direktoratet for e-Helse, Vegdirektoratet og Politidirektoratet, med Halogen og Rambøll som leverandør.

## Gjeldsfloka (2018)

10



Med prosjektet «Gjeldsfloka» ønsket man å gi brukerne et bedre og mer tilpasset verktøy for informasjon og oversikt over egen økonomi. Bakgrunnen for prosjektet var at gjeldsgraden i Norge øker, samtidig som gode verktøy for privatøkonomisk styring er fraværende. Med mer tilgjengelig og enklere informasjon håper man at flere unngår økonomiske problemer i fremtiden. Prosjektet ble ledet av NAV Lillestrøm, men var et samarbeid mellom NAV, Lillestrøm kommune og Brønnøysundregistrene. PwC var leverandør.

### Input-gevinster

Det er mange input-gevinster, dvs. innovasjonsressurser, som er skapt som en følge av StimuLab-prosjektene presentert over. Dette er særlig knyttet til å etablere en felles problemforståelse og samarbeidskonstellasjoner på tvers av de offentlige virksomhetene, men også produksjon av omfattende kunnskapsgrunnlag for videre arbeid med de valgte problemstillingene.

I prosjektet *Vilkår for førerrett* fikk de deltakende direktoratene en felles problemforståelse, som beskrives som helt avgjørende for videre arbeid. Problemstillingen viste seg å være for kompleks til å kunne løses i løpet av StimuLab-perioden, men etatene fortsatte det tverrfaglige samarbeidet på egen hånd i ettertid. Samarbeidet beskrives som nærmest «familiært», som gjorde at man turte å snakke åpent og reflektere i felleskap. I prosjektet som omhandlet ofre for menneskehandel fikk prosjektdeltakerne en bedre forståelse av helheten i menneskehandelsfeltet. Det har blitt påpekt at dette er første gang man i felleskap har gjennomgått og diskutert hele verdikjeden. Man fikk samlet en del aktører som normalt ikke samarbeider, som fremheves som svært klagjørende og viktig for videre progresjon. Det ble tidlig etablert en kjernegruppe bestående av Justisdepartementet, Koordineringsenheten for ofre for menneskehandel (KOM) og leverandører som arbeidet tett sammen i alle prosjektets faser. De er nå i gang med en utredning for et sterkere samarbeid og samordning mellom de aktuelle etatene.

I StimuLab-prosjektet i Nittedal kommune opparbeidet man seg et svært omfattende kunnskapsgrunnlag, som anses som viktig for den videre mobilitetsatsingen. Dette kunnskapsgrunnlaget trekkes også frem som den største gevinsten. Gjennom StimuLab-prosjektet har de også fått et mye større nettverk og kunnskap om aktører de tidligere ikke kjente til. I KUDOS-prosjektet beskrives de største gevinstene fra selve StimuLab-prosjektet som en felles problemforståelse og en plattform å jobbe videre ut ifra.

I prosjektet *Gjeldsfloka* ble det gjennom intervju bekreftet at prosjektet enda ikke har gitt noen kroner-og-øregvinster, men det understrekes at de har lært mye og utvidet deres nettverk. Tidligere prosjektleder opplever også at det er stor interesse rundt prosjektet, og hun har presentert det ved flere anledninger. StimuLab-prosjektet defineres som en «brekkstang» inn i på et viktig problemområde, som har lagt grunnlaget for videre samtale og samarbeid. Gjennom intervjuene kom det frem at det nå gjennomføres et annet prosjekt i NAV Lillestrøm som man håper å kunne knytte StimuLab-prosjektet til etter hvert.

Prosjektene *Utsiden inn* og *Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter* pågår fortsatt. For førstnevnte er det for tidlig å si noe om hva de 5 NAV-kontorene kan høste av gevinster, men de ser allerede nå at det er gevinster i denne måten å jobbe på. Gjennom StimuLab-prosessen har brukerfokusert blitt mer integrert i virksomhetene, og man har flyttet fokus fra «hva er best for oss» til «hva er best for brukeren». Det trekkes også frem som svært meningsfullt å være så tett på brukerne, og at det å være så delaktig i informasjonsinnhenting og idemyndring gir et enormt engasjement i jobben. I prosjektet *Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter* har de arbeidet med gevinster allerede, og har blant annet hatt en egen workshop om dette. Målet er at bedre samhandling kan føre til mer kostnadseffektive prosjekter. De håper også at bedre kultur og samarbeid kan ha andre positive effekter, som mindre turnover i virksomheten.

### **Output-gevinster**

Når det gjelder output-gevinster, konkrete innovasjonsresultater, er det som forventet noe mindre av dette. Men det finnes likevel gode eksempler på realiserte løsninger som er utarbeidet i StimuLab-prosjekt. Ett slik eksempel finner vi fra prosjektet *Luftkvalitet*. Her ble det utviklet et nytt og helhetlig konsept for en luftkvalitetstjeneste, samt en forpliktende avtale mellom etatene om videre utvikling. Prosjektet ble videreført i ettertid, og man finner nå data på luftkvaliteten i Yr-appen. En slik tilgjengeliggjøring og synlighet av miljødata har store effekter på helse: bedre helse for innbyggere, økt livskvalitet for lunge- og luftveisyke, reduserte helseutgifter og bedre luftkvalitet. Bedre helse hos befolkningen har igjen positive virkninger for samfunnet som helhet, for eksempel i form av reduserte helseutgifter. Samtidig gjør mer brukervennlige verktøy at brukerne sparer tid og ressurser på å innhente relevant informasjon. En slik tilgjengeliggjøring gjør det også enklere for kommuner å innhente oppdatert kunnskap om luftkvalitet og helseeffekter, som igjen gjør det enklere for kommuner å komme i gang med luftkvalitetsarbeid. Dette sparer tid og ressurser i kommunen, samtidig som de vil kunne iverksette hensiktsmessige tiltak. I prosjektet *Vilkår for førerrett* har direktoratene ved prosjektslutt identifisert en rekke enkeltstående løsningsmuligheter, og identifisert et potensial for en helt ny digitalisert forvaltning. De definerte et utbedringsbehov i flyten mellom fastlege og trafikkstasjonen, og satte seg et mål om å digitalisere helseattesten. Ved digital overføring er det identifisert økonomiske besparelser på ca. 100 millioner kroner i året, som hovedsakelig skyldes redusert tidsbruk. Ordningen vil også styrke brukervennlighet gjennom flere ledd og føre til styrket personvern. Prosjektet ble videreført under prosjektnavnet «Digital førerrettsforvaltning» og har fått ytterligere støtte fra Medfinansieringsordningen. Det trekkes frem som en viktig gevinst at StimuLab-prosjektet rigget dem for ytterligere finansiering.

I prosjektet til Nittedal kommune har det vært utfordringer knyttet til videre arbeid og faktisk implementering av konkrete løsninger, særlig med forankring oppover. De opplever ikke å komme igjennom og har enda ikke fått overlevert resultatet til politikerne. Store innstrammingsprosesser i kommunen gjør at de har mistet viktige ressurser og personer, og de opplever at de må fokusere på andre oppgaver. Dette har medført at de faktiske sluttresultatene lar vente på seg. Disse utfordringene, og innsiktene derfra, er oppsummert i en rapport som problematiserer kommunens handlingsrom innen mobilitet, persontransport og innovasjon. Hensikten med rapporten er at andre kan lære fra dem, og at man kan bidra til videre utvikling på feltet.

I prosjektet *Gjeldsfloka* skisserte man en digital tjeneste som fikk navnet «iBalanse». Dersom dette konseptet skal utløse samfunnsøkonomiske gevinster må det utvikles en slik tjeneste. Noe av dette er videreført i et nytt StimuLab-prosjekt som nå ledes av Brønnøysundregisteret. Ved utvikling av en slik tjeneste er det identifisert samfunnsøkonomiske nyttevirksomheter på ca. 1 milliard kroner, hovedsakelig fra tidsbesparelser. I tillegg vises det til flere ikke-prissatte nyttevirksomheter, som bedre oversikt og kontroll, at færre «faller fra» i rådgivningsprosessen, økt sikkerhet og ivaretagelse av sensitiv informasjon.

For prosjektet KUDOS er planen at KUDOS etter hvert vil erstatte Evalueringsportalen.no. Potensielle gevinster ved en slik overgang inkluderer mer effektiv ressursbruk, bedre oversikt og tilgjengelighet. I tillegg vil politikere og ledere få et enklere og mer strukturert kunnskapsgrunnlag. Det er identifisert betydelige gevinster ved at alle aktører bruker det samme informasjonsgrunnlaget. Dette er heller ikke implementert på grunn av manglende finansiering til videreføring.

### **Analyse**

Som vi ser av de ulike eksemplene fra prosjektene i denne gruppen, er det mange prosjekter med input-gevinster. Siden det er flere deleiere på prosjektene, er dette spesielt knyttet til en bedre forståelse av problemstillingen og ikke minst en omforent felles problemstilling. I flere av prosjektene er det ofte flere og gjerne tunge statlige aktører som samarbeider og bare det å legge til rette for slikt samarbeid og tillitsoppbygging er viktig for å løse de gitte problemstillingene.

Når det gjelder faktiske innovasjoner er det flere prosjekter som har implementert løsninger fra StimuLab-prosjektet, for eksempel i prosjektet *Luftkvalitet*. Det er også prosjekter som har utviklet løsninger eller rigget nye prosjekter for å videreføre samarbeidet. *Vilkår for førerrett*-prosjektet et eksempel. Her har prosjektet evnet å skaffe videre finansiering av prosjektet, noe som kan være svært essensielt for å komme videre mot faktisk implementering.

Dette indikerer at når prosjektene blir større og mer komplekse er ikke nødvendigvis StimuLab-ordningen alene tilstrekkelig for å klare å implementere løsningen. Dette er heller ikke nødvendigvis målet med ordningen; den skal bidra til at det etableres *en plattform for videre utvikling*. I en del tilfeller kan altså virksomhetene trenge både mer tid og finansiering. Det er derfor positivt at prosjektene jobber med å finne andre ordninger for å videreføre prosjektet. Det varierer imidlertid i hvor stor grad virksomhetene klarer å skaffe ny finansiering for å gjennomføre implementeringen og realisere gevinstene fullt ut. Her kan StimuLab ta en ny og viktig rolle i å rigge prosjektene for videreføring.

## **4.5. Prosjektene helt øverst i diagrammet**

Av de fem prosjektene som ligger helt øverst til høyre i diagrammet og per definisjon er de mest komplekse og tverrsektorielle er det kun ett prosjekt som var nært å bli avsluttet som StimuLab-prosjektet da arbeidet med denne rapporten ble gjort. Det var prosjektet *Matdugnaden*. På intervjudispunktet oppgir de fleste av prosjektlederne å være i den andre diamanten eller i overgangen til denne. Prosjektene er presentert under.



Tabell 4-5: Oversikt og beskrivelse av prosjektene

Medisinsk avstandsoppfølging (2019)	
<p>15</p> 	<p>Gjennom StimuLab-prosjektet ønsker St. Olavs hospital, i samarbeid med Helse Midt-Norge RHF, Helse Nord-Trøndelag HF og Helse Møre og Romsdal HF, å endre måten man jobber på i helsetjenesten. Helsesektoren står overfor store ressursutfordringer i årene fremover, og uten endring vil man ikke lenger evne å møte etterspørselen etter helsetjenester. Det er tidligere gjort flere lokale forsøk på medisinsk avstandsoppfølging, uten at noen har funnet en god løsning som egner seg for nasjonal spredning. I dette prosjektet har derfor flere helseforetak i helseregion Midt-Norge gått sammen for å forsøke å løse denne floken. PwC er leverandør.</p>
Helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer, KLOPP (2019)	
<p>20</p> 	<p>Prosjektet er et samarbeid mellom Brønnøysundregistrene, NAV Lillestrøm og Lillestrøm kommune, med Designit og Menon Economics som leverandører. Bakgrunnen for prosjektet er det tidligere StimuLab-prosjektet «Gjeldsfloka», der man definerte et behov for en helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer. Denne tematikken er nå tatt videre som et nytt prosjekt, med mål om å skape en løsning for brukere med påbegynnende økonomiske problemer. Det er i prosjektet rettet et spesielt fokus på personer som starter enkeltpersonforetak.</p>
Digitale behandlingsplaner (2019)	
<p>19</p> 	<p>Gjennom dette StimuLab-prosjektet ønsker Helsedirektoratet og Norsk helsenett å utforske hvordan en digital behandlingsplan kan gi bedre behandlingskvalitet for pasienter og pårørende. Dagens løsning legger i for liten grad til rette for samhandling, både mellom helsepersonell og i relasjon til pasienten selv. Gjennom dette prosjektet ønsker man å teste ut en mer helhetlig og samordnet behandlingsplan, som både vil være ressursbesparende og heve kvaliteten på tjenesten. Halogen og Rambøll er leverandører.</p>
Arkivflokken (2019)	
<p>18</p> 	<p>Bakgrunnen for Arkivverkets prosjekt «Arkivflokken» er at store mengder arkivverdig dokumentasjon ikke blir tatt vare på for ettertiden. Dette skyldes hovedsakelig at arkivering etter dagens system er tidskrevende og vanskelig. I dette StimuLab-prosjektet ønsker derfor Arkivverket, i samarbeid med PwC, å utfordre dagens løsninger og systemer for arkivering, og tenke nytt om systemer, løsninger og måter å jobbe på.</p>
Matdugnaden – kosthold for sunn og bærekraftig folkehelse (2018)	
<p>14</p> 	<p>Gjennom StimuLab-prosjektet ønsket Folkehelseinstituttet å avdekke hvilke faktorer som har størst påvirkning på befolkningens matvaner, for å få en bedre forståelse av hvordan man mest mulig effektivt kan endre nordmenns matvaner. Bakgrunnen for prosjektet var at dagens kosthold ikke er optimalt, verken for mennesker eller miljøet. Gjennom Matdugnaden ønsket FHI, i samarbeid med EAT, å samle alle relevante aktører til å sammen å finne løsninger på hvordan vi i Norge kan få et sunnere og mer bærekraftig kosthold. Comte Bureau og Deloitte er leverandører.</p>

Siden disse prosjektene i stor grad har vært midt i gjennomføringen av prosjektet er det også mindre konkrete gevinster som er realisert på nåværende tidspunkt.

### **Input-gevinster**

Når det gjelder input-gevinster er dette, som i prosjektene over, i stor grad knyttet til å utvikle kunnskapsgrunnlag, se problemstillingene i sammenheng og få en felles forståelse og skape tillitsfulle samarbeidsrelasjoner. Ingen av de pågående prosjektene kan foreløpig vise til konkrete gevinstrealiseringsplaner, nullpunktsmålinger eller lignende, men alle oppgir at de har jobbet mye med gevinstidentifisering underveis, og at dette er en naturlig del av de ulike fasene i StimuLab-prosjektene. Det er altså en stor bevissthet rundt gevinster og hva man ønsker å oppnå med prosjektet, samtidig som formaliseringen av arbeidet med konkrete planer og målinger ikke har kommet så langt. Dette er forventet, og StimuLab-teamet har bevisst valgt en strategi der gevinstidentifisering er fokuset i de tidlige fasene av prosjektet.

De fleste trekker imidlertid frem at de allerede har merket gevinster av arbeidsmetodikken. Utvidet nettverk, bedre kjennskap til brukerne, bedre kultur og samarbeid er eksempler på gevinster som er trukket frem i intervjuene. For eksempel forteller prosjektlederen i prosjektet *Arkivflokken* at StimuLab har bidratt positivt til at virksomheten har fått et godt inntrykk av tjenstedesign. Det prosjektet som har kommet lengst og nesten er ferdigstilt, *Matdugnaden*, fremhever at de har fått et enormt kunnskapsgrunnlag og verdifulle innsikter man ikke hadde tidligere. Det er blant annet blitt laget et stort kart som visualiserer det norske «matsystemet» med alle relevante aktører, lovverk og rammebetingelser osv. Et slikt omfattende kartleggingsarbeid er ikke gjort tidligere. I StimuLab-prosjektet fokuserte de etter hvert på offentlig matservering. Dette innebar blant annet å kartlegge offentlige måltider og se på hva som hindrer fylker og kommuner i å servere sunnere og mer bærekraftig mat. Prosjektlederen fremhever også at de har fått et mye større nettverk, særlig mot landbruket.

I prosjektet *Klopp* har Brønnøysundregistrene og NAV etter prosjektstart fått med seg Skatteetaten inn i prosjektgruppen. Dette har kommet som et resultat av at man må se hele gjeldsreisen i sammenheng og ta med alle aktørene for å få en helhetlig forståelse og tilnærming til problemstillingen. I *Medisinsk avstandsoppfølging* samarbeider 4 store helseforetak i Midt-Norge om mer bruk av digital avstandsoppfølging. Denne samordningen gjennom StimuLab-prosjektet, og måten det skapte et møtepunkt mellom helseforetakene, beskrives som utløsende for resultatene. Når det gjelder prosjektet *Digitale behandlingsplaner* er prosjektleder tydelig på at det er for tidlig å snakke om gevinster fra prosjektet, men målet er at brukerne skal oppleve økt kvalitet, effektivisering og kanskje overordnet redusere antall feilinnleggelser.

### **Output-gevinster**

Siden prosjektene fortsatt er pågående er det som sagt ikke mange output-gevinster i denne gruppen. For prosjektet *Matdugnaden* har man imidlertid beregnet at for måltider som serveres i offentlig regi alene er det identifisert årlige potensielle samfunnsgevinster på rundt 100 millioner kroner ved å gjøre kostholdet sunnere og mer bærekraftig. Det er blitt opprettet en egen hjemmeside, [matdugnaden.no](http://matdugnaden.no), som beskriver prosjektet, prosjektgruppa og gir litt informasjon om hva et norsk, bærekraftig kosthold er og hva det bidrar til. Selv om prosjektet *Medisinsk avstandsoppfølging* ikke er avsluttet enda, kommer det frem i intervju at de allerede nå gjennomfører ca. 10 prosent av konsultasjonene over video. Ved prosjektets start hadde de et mål om

5 prosent<sup>33</sup>, som vil si at de allerede har overgått målsetningen sin. Antakelig skyldes dette også i stor grad korona-pandemien. I *Arkivflokken* jobber man nå med tre prototyper, som skal være ferdig før jul.

### **Analyse**

Det er i disse prosjektene mye som står igjen, og man er ikke kommet så langt i prosjektene at det er hensiktsmessig å kategorisere hvilke gevinster prosjektene vil føre til. Selv om ikke prosjektene har kommet like langt som de andre, så vet vi at prosjektene er mer komplekse, både i form av hvilken problemstilling de skal løse, men også knyttet til hvor mange aktører som er involvert og størrelsen på de aktørene som er involvert. Det å forankre en løsning og få til en implementering hos flere store offentlige virksomheter er mer krevende enn å implementere noe hos eksempelvis en kommune. Det krever et mer strategisk og helhetlig samarbeid. Disse prosjektene er imidlertid store tverrsektorielle prosjekter som «svarer» på den tidligere kritikken rettet mot Norge om at man tradisjonelt ikke har lagt til rette for denne typen utvikling.

Siden problemstillingene er komplekse fører dette til at man muligens trenger mer tid i alle fasene i prosjektet, men kanskje også at diagnosefasen blir enda viktigere siden det er flere med et potensielt ulikt syn som skal løse problemet sammen. Det må sannsynligvis være både større og mer tidkrevende prosjekter for å få til utvikling og implementering av løsninger i disse tilfellene. Det er derfor både sannsynlig og forventet at flere av disse prosjektene i større grad vil føre til en plattform for videreutvikling mer enn en konkret løsning, men det er også i tråd med ordningen.

---

<sup>33</sup> <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LeFqK9s0xPMJ:https://www.mercell.com/m/file/GetFile.ashx%3Fid%3D114335701%26version%3D0+&cd=3&hl=no&ct=clnk&gl=dk>

## 5. Oppsummering av gevinster – konklusjoner

I dette kapitlet gir vi en oppsummering av gevinstene både med hensyn til gevinstene i de ulike prosjektene, men også gevinstene knyttet til selve ordningen og den innvirkningen den har hatt på innovasjonskompetanse og innovasjonskapasiteten i offentlig sektor.

### 5.1. Vurdering av gevinster fra prosjektene

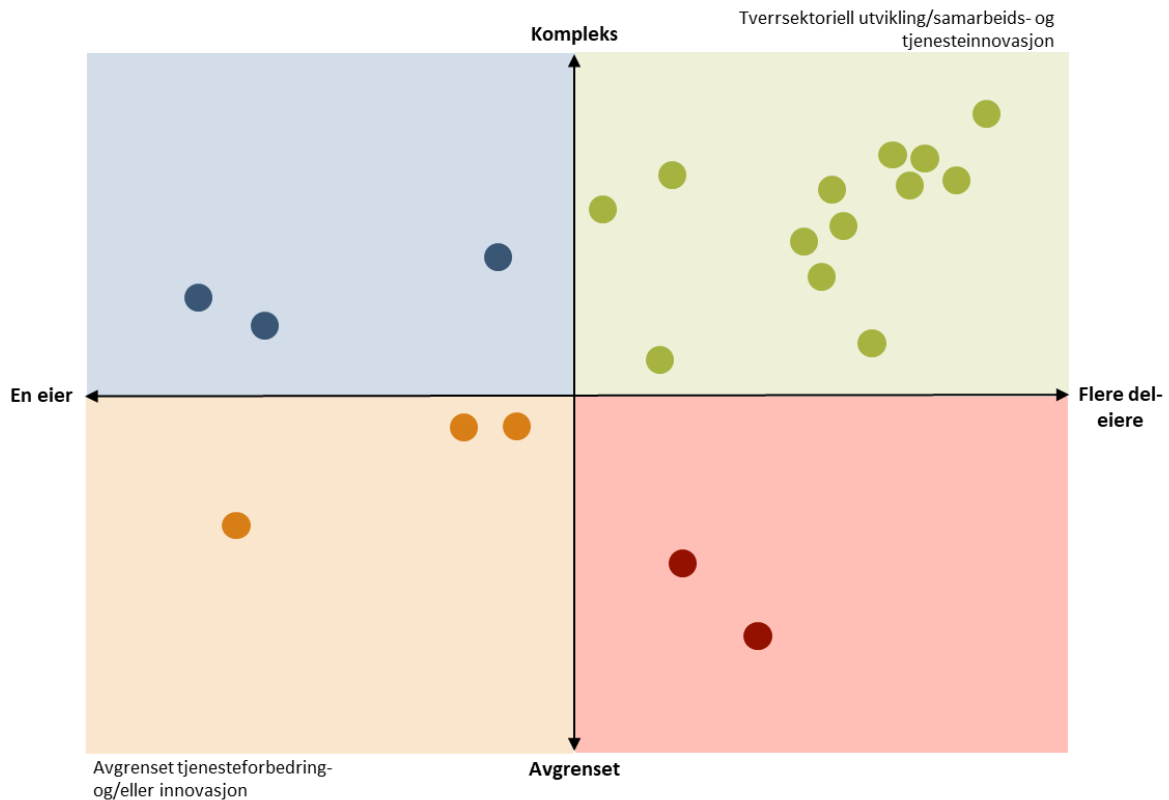
Vi har i det forrige kapitlet gjennomført en kunnskapsoppsummering av 14 gjennomførte StimuLab-prosjekter og 7 pågående StimuLab-prosjekter. Oppsummert kan vi si at prosjektene i stor grad har ført til og ser ut til å føre til ny kunnskap og innsikt, felles problemforståelse og etablering av nye samarbeid. Dette er det vi har kalt input-gevinster. Når det gjelder konkrete innovasjoner er det utviklet mange løsninger, og flere av disse er tatt i bruk. Det er imidlertid flere prosjekter der man ikke har kommet helt frem til en implementering av løsningen enda. Det er i denne sammenhengen viktig å påpeke at StimuLab-prosjektene enten skal føre til en forankret og forpliktet løsning som er implementert eller klar til implementering eller en plattform for videreutvikling. Det er derfor ikke slik at prosjekter der løsninger ikke er implementert, ikke har nådd målene. Det kan være at de ikke har kommet så langt i prosjektløpet ennå. Dersom man skal se på hva som påvirker hvilke gevinster som kommer ut av prosjektene kan vi oppsummere dette i fire overordnede punkter:

- Hvor komplekse problemstillingene er
- Hvor mange deleiere eller aktører som er involvert i prosjektet
- Tid som har gått siden prosjektoppstart
- Hvor utfordrende videreutvikling eller implementeringen av løsningen er

De fleste gevinstene knyttet til StimuLab-prosjektene finnes innenfor gevinstområdene forbedret kunnskapsgrunnlag, bedre og felles problemforståelse og kompetanseheving. Dette er typiske input-gevinster, som ikke er en faktisk innovasjon i seg selv, men essensielle innsatsfaktorer for å realisere innovasjoner i fremtiden. Tilnærmet alle prosjektene har oppnådd økt innsikt i den problemstillingen som er undersøkt, mens det er større og mer systematiske forskjeller når det kommer til faktisk output eller innovasjoner fra prosjektene.

I det forrige kapitlet delte vi inn prosjektene i fire kategorier avhengig av hvor kompleks problemstillingen er og hvor mange eiere eller aktører som er involvert i prosjektet. Her så vi at det går et skille mellom de prosjektene der det er en mer avgrenset problemstilling og/eller kun én eier eller aktør i prosjektet og de prosjektene som både har en mer kompleks problemstilling og flere eiere eller aktører involvert. Det er i mye større grad kommet konkrete løsninger fra de prosjektene som ligger i de tre hjørnene som ligger nederst eller til venstre, sammenlignet med de prosjektene som ligger oppe til høyre. Dette er som forventet.

Figur 5-1: Aksekors med plassering av prosjekter etter kompleksitet og prosjekteiere. Kilde: StimuLab og Menon Economics



Man kan si at jo mer til venstre og jo lenger ned i diagrammet man er jo mer konkrete løsninger er kommet fra prosjektene. Her må vi selvfølgelig ta forbehold om at det er et fåtall prosjekter som er analysert. I tillegg er de prosjektene som ikke er så komplekse kommet lenger i prosjektløpet. Dette har også vært en bevisst strategi fra StimuLab-ordningen. Når både leverandørmarkedet har blitt mer modent og StimuLab-ordningen har fått mer kunnskap er det blitt større fokus på de mer komplekse og sektorovergrepene. De siste årene er det flere offentlige virksomheter som har fått mer kunnskap om tjenstedesign og flere har også ansatt egne tjenstedesignere. De er derfor bedre i stand til å løse interne og mer avgrensede problemstillinger på egen hånd. StimuLab har derfor rettet mer fokus mot de mer komplekse problemstillingene.

Et fungerende samarbeid og engasjerte medarbeidere er viktige forutsetninger for å lykkes med innovasjonsprosjekter. StimuLab-prosessen legger opp til en veldig involverende og engasjerende prosess, og kan derfor være viktig for å legge til rette for samarbeid som tidligere ikke har funnet sted. Her tenker vi særlig på tverrsektorielle samarbeid. Flere trekker frem at det var en god stemning og forståelse for hverandre i prosjektene, noe som bidrar til et godt samarbeid. Dette illustrerer godt hvor viktig den første fasen, diagnosefasen, er for å legge et stødig fundament for prosjektet. Dette er særlig viktig når aktører fra ulike offentlige virksomheter med til dels svært ulike mandater skal jobbe sammen. Når man beveger seg over i mer komplekse problemstillinger er det ofte også et behov for en mer systemisk tilnærming og kompetanse innenfor for eksempel systemisk design. Tjenstedesign er ikke så godt posisjonert for å takle svært høy kompleksitet alene. I øverste høyre hjørne er systemisk designkapasitet (som systemorientert design) og tverrfaglighet derfor avgjørende. Dette er kompetanse som de offentlige virksomhetene i mindre grad besitter selv og det er derfor nødvendig å innhente denne kompetansen i leverandørmarkedet. I de mer komplekse prosjektene er tilleggs-kompetanse og tverrfaglighet nødvendig. Dette kan for eksempel være knyttet til juridiske perspektiver og/eller

kompetanse om offentlig forvaltning. StimuLab-ordningen er fleksibel og kan etterspørre sammensetningen av ulike typer kompetanse fra leverandørmarkedet som best svarer på problemstillingen.

Det er en klar sammenheng mellom kompleksitet og antall deleiere og når prosjektet har startet opp. Altså, i oppstarten av ordningen var det flere prosjekter som var mindre komplekse og med færre eiere. Det betyr at de relativt sett enkleste prosjektene har hatt lengst tid til å realisere resultater. Det er derfor ikke overraskende at disse i størst grad har fått utviklet og faktisk implementert innovasjoner. For de mer komplekse prosjektene er det flere faktorer som peker i retning av en lengre prosjektperiode, blant annet følgende:

- Flere aktører som skal koordineres, forankring i flere organisasjoner
- Mer komplekse problemstillinger skal kartlegges
- Større mulighetsrom
- Mer forankring for å komme frem til konsept
- Implementering er vanskeligere på tvers av flere aktører

Både dette med å koordinere, forankre, kartlegge et større mulighetsrom, og forankring inn mot det valgte konseptet, vil medføre mer tid jo flere aktører som er involvert og jo mer komplekse prosjektene er. Det er også stor sannsynlighet for at de prosjektene som er mer komplekse vil trenge lengre tid før de er klare for å faktisk utvikle et konsept og å implementere dette. Det synes opplagt at et StimuLab-prosjekt alene ikke alltid vil være tilstrekkelig for å oppnå en endelig løsning på de mest komplekse utfordringene. Det er særlig implementeringen av løsningene som utvikles som krever ytterligere innsats.

### 5.1.1. Implementering og gevinstrealisering

Selv om designtenking er godt egnet for å tilnærme seg komplekse problemstillinger og å løse store floker, har vi observert at anvendelse av en mer egnet metode *i seg selv* ikke løser problemene. Selv i StimuLab-prosjekter er det ingen snarveier til gode løsninger og realisering av gevinster for hverken enkeltvirksomheter eller samfunnet. Videre gjelder det her som i innovasjonsprosjekter generelt at jo mer komplekse prosjektene er, jo vanskeligere er det og jo lengre tid tar det å gjennomføre, implementere og å høste fruktene av arbeidet.

For å sikre at StimuLab-prosessen fører til reelle endringer, må kontinuerlig utvikling mot implementering av løsninger være et tema fra start – akkurat som i et vanlig innovasjonsprosjekt. Det er viktig å påpeke at StimuLab-prosjektene enten skal føre til en løsning som er klar til eller faktisk tatt i bruk, eller en plattform for videre utvikling. Det er altså ikke slik at det nødvendigvis kommer en ferdig løsning fra et StimuLab-prosjekt. Det er også viktig å påpeke at StimuLab har hatt et spesielt fokus på gevinstidentifisering, særlig i de senere prosjektene. Dette er viktig i de tidlige fasene, som diagnosefasen, og bidrar til at man har et fokus på gevinstene helt fra starten av prosjektet.

Uavhengig av om StimuLab-prosjekt har skapt eller er i ferd med å skape innovative løsninger i tett *samarbeid* med leverandørene, vil det det fortsatt være slik at når leverandørene avslutter sitt arbeid i prosjektet så er det opp til virksomheten selv å innføre løsningen. Noen ganger i samarbeid med andre virksomheter. Dette er svært krevende, noe som underbygges av fokuset på gevinstrealisering generelt i offentlig sektor. God forankring og tydelig eierskap kan bidra til å sikre god flyt i denne overgangen, men erfaringer tilsier at dette i seg selv ikke er nok.<sup>34</sup> For å lykkes er det avgjørende å få til en god overgang mellom leveranse og implementering og eventuelt videre til skalering. Selv om den triple diamanten legger vekt på å starte med en veldig åpen tilnærming til

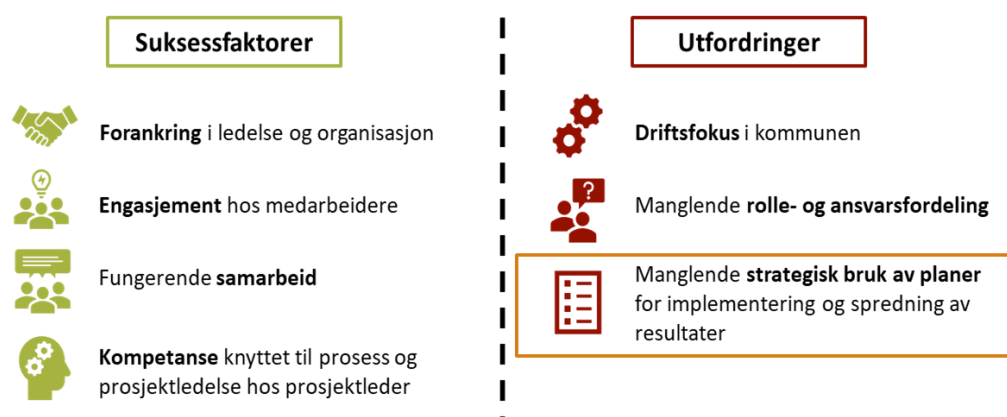
---

<sup>34</sup> Rapport på oppdrag fra Forskningsrådet i forbindelse med evaluering av FORKOMMUNE-programmet, publiseres i desember 2020.

problemer, er det fortsatt viktig å starte å snakke om både implementering og gevinster også som del av tidligfasen. Nettopp dette virker det som om StimuLab lykkes godt med å tilrettelegge, for samtlige av de ferdigstilte og pågående StimuLab-prosjektene har et bevisst forhold til dette på et tidlig stadium.

Oppsummert kan vi si at implementering opplagt er veldig viktig for å kunne realisere forventede gevinster. Men det er også dessverre ofte veldig vanskelig når det kommer til innovasjon i offentlig sektor. Menon har tidligere dokumentert dette grundig i en egen rapport om utfordringer knyttet til gevinstarbeid for innovasjonsprosjekter i offentlig sektor.<sup>35</sup> En av de viktigste utfordringene som ble identifisert er manglende strategisk bruk av planer for implementering og spredning av resultater i innovasjonsprosjekter.

Figur 5-2: Suksessfaktorer og utfordringer ved innovasjonsarbeid. Kilde: Menon Economics (2020)



Med andre ord arbeider man ofte ikke strategisk nok med implementering og spredning, herunder gevinstrealisering. Som en følge av dette bør implementering og spredning av resultater diskuteres og planlegges på et tidlig tidspunkt. På generelt grunnlag kan man tenke seg at dette også vil gjelde for en del av StimuLab-prosjektene som er gjennomført så langt. Vi finner også noen indikasjoner på dette i vår gjennomgang av de aktuelle StimuLab-prosjektene. For flere av prosjektene har man foreløpig ikke implementert en utviklet løsning innenfor prosjektet. I disse tilfellene har man derfor jobbet med å etablere videreføring av prosjektene og sikre ny finansiering fra andre ordninger. Det er dermed viktig å legge til rette for dette mot slutten av prosjektet slik at man ikke mister momentum.

Direktoratet for økonomistyrings (DFØ) legger vekt på tre kritiske suksessfaktorer for å lykkes med gevinstrealisering i offentlig sektor<sup>36</sup>:

- Erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet
- Identifisere tidlig tiltakets gevinster og forutsetninger som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert
- Erkjenne at gevinster ikke blir realisert av seg selv og at det derfor må settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering

<sup>35</sup> Rapport på oppdrag fra Forskningsrådet i forbindelse med evaluering av FORKOMMUNE-programmet (publiseres i desember 2020).



StimuLab-ordningen legger opp til et tidlig gevinstfokus som integrert del av tilnærmingen som skal benyttes i prosjektene, altså gevinstidentifisering. Ordningen er dermed i utgangspunktet godt rigget for å overkomme utfordringene som vi har beskrevet over.

### 5.1.2. Bygge opp spredningskompetanse med utgangspunkt i design

Som de fleste virkemidler rettet mot innovasjon i offentlig sektor er også spredning av innovasjon et sentralt tema for StimuLab. Ordningen mottar en rekke søknader fra virksomheter, spesielt kommuner, som ønsker å finne løsninger på forholdsvis like utfordringer. Behovet for å spre innovasjon mellom sektorer og virksomheter rundt om i landet er følgelig stort. Å sikre slik spredning på den annen side er svært krevende – noe som pekes på blant annet i en rekke Menon-rapporter om innovasjon i offentlig sektor.<sup>37</sup> I disse rapportene, samt i litteraturen generelt pekes det også på at erfaringsdeling i sin enkleste form ikke er tilstrekkelig for å sikre at innovasjoner implementeres, spres og skaleres opp på tvers av virksomheter.<sup>38</sup> Selv om to kommuner eksempelvis står overfor svært like utfordringer, for eksempel knyttet til tilbud av helsetjenester, og til og med sannsynligvis *kan* ta i bruk samme løsning, vil forankring og eierskap til nettopp denne løsningen alltid være sterkest hos den opprinnelige virksomheten. I tillegg er adopsjon av innovasjon vel så krevende som innovasjon i seg selv, fordi rammebetingelsene typisk er annerledes. Spredning krever derfor at innovasjonen blir *oversatt* fra én kontekst til en annen, og tilpasset gjennom involvering av de som skal ta den i bruk i den nye virksomheten.

StimuLabs tilleggsstøtte til Moss kommune for å utvikle en modell for spredning er i så måte et viktig bidrag til utvikling av nødvendig kompetanse på feltet. De nærliggende kommunene til Moss, Våler og Sarpsborg, har vært involvert under hele prosessen og skal følgelig teste løsningen som ble utviklet. I tillegg ble det som del av StimuLab-prosjektet utviklet en generisk modell for å spre løsningen til flere. Modellen ble utviklet av Designit og PA Consulting Group, leverandørene av design-, gevinst- og endringskompetanse i dette prosjektet. Siden spredningsmodellen kan benyttes med eller uten bistand fra eksterne leverandører, har disse kommunene nå et unikt verktøy de kan anvende generelt knyttet til spredningsarbeid. Det at StimuLab går foran med å investere i et slikt pilotprosjekt indikerer et engasjement og en grunnleggende evne til å tørre å satse på å bygge kompetanse og støtte de virksomheter som ønsker å utvikle løsninger, metoder og modeller som kan gagne flere. Selv om det er i liten skala, er dette derfor verdt å trekke frem.

## 5.2. Ordningens betydning for innovasjon i offentlig sektor

StimuLab skal som nevnt i vår introduksjon stimulere til innovasjon i offentlig sektor med tjenstedesign og *brukeren i fokus*. Formålet er en bedre og mer effektiv offentlig sektor med mer relevante, treffsikre og samordnede tiltak for brukerne ved å bidra til å øke forvaltningens *evne* til å anvende brukersentrerte metoder og verktøy. Deltagelse i et StimuLab-prosjekt skal med andre ord bidra til økt kunnskap og kompetanse om offentlig innovasjon fra innbyggernes perspektiv og hvordan man kan tenke nytt om roller og systemer i de virksomhetene som deltar – samt bidra til å skape økt interesse, forståelse og kunnskap om brukerorienterte metoder i forvaltningen generelt. Med dette fyller StimuLab-ordningen særlig tre viktige roller:

- Tilrettelegger og pådriver for innovativ tilnærming og tjenstedesign

---

<sup>37</sup> Se bl.a. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2020-18-Delrapport-2.pdf>, og Menons øvrige rapporter om spredning av innovasjon som omtales i stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor ( eget kapittel om å realisere verdi og spre innovasjoner <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?q=klart%20spr%C3%A5k&ch=13>).

<sup>38</sup> Se for eksempel NESTAs (Storbritannia) grundige gjennomgang: [https://media.nesta.org.uk/documents/innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector-how\\_can\\_public\\_organisations\\_better\\_create\\_improve\\_and\\_adapt\\_0.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_the_public_sector-how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt_0.pdf)

- Tilbyr metode for å jobbe med kompleksitet
- Utnytter designkompetanse i markedet

### 5.2.1. Et dynamisk virkemiddel for innovasjon i offentlig sektor

Ved å jobbe så tett på de enkelte prosjektene og aktørene opparbeider StimuLab-teamet seg en unik innsikt i relevante utfordringer sektoren og aktørene har. Ved å bruke denne innsikten inn i sitt videre arbeid er StimuLab et dynamisk virkemiddel som evner å tilpasse seg *reelle behov* sektoren og aktørene har, og dermed sikre at den bistanden som gis er treffsikker og relevant. I en prosess som StimuLab hvor StimuLab-fagteamet jobber så tett med virksomhetene og hvor den forberedende fasen i seg selv er så sentral, er dette alfa og omega. Erfaringer fra tidligere og pågående StimuLab-prosjekter underbygger dette. StimuLab-teamets arbeid i den forberedende fasen virker helt klart å bidra til å modne virksomhetene og rigge dem for å jobbe med innovasjon på en annerledes og uvant måte. Nok tid til å sikre nettopp dette er viktig for å modne både innovasjonsviljen og innovasjonsevnen. På denne måten bidrar StimuLab til å lede an på en mer farbar vei gjennom flokete problemstillinger. StimuLab bidrar på denne måten også direkte inn i *samfunnets generelle arbeid* med å møte store samfunnsutfordringer vi i dag står overfor og som er anerkjent at krever en mer brukerorientert og dynamisk arbeidsprosess. Denne unike rollen som StimuLab i dag har i virkemiddelapparat trekkes også frem i den nye Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor<sup>39</sup>.

StimuLab-tilnærmingen har også vist seg egnet til å samle virksomheter om felles innovasjonsprosjekter, samt å skape felles forpliktelse om å realisere de løsningene man kommer opp med. Tilnærmingen virker å legge godt til rette for innovasjon i prosesser der offentlige aktører må samarbeide på tvers av sektorer, eller med private aktører og innbyggere, for å utvikle eller forbedre offentlige tjenester. Den systematiske måten å jobbe med innovasjon på gjennom den triple diamanten gir videre rom for «samarbeidsinnovasjon» ved å flytte fokus fra tradisjonell tjenesteutvikling til en mer helhetlig systemtilnærming. Dette er særlig viktig i møte med de store samfunnsutfordringene vi i dag står overfor – som er både komplekse og tversektorielle, og typisk angår hele innovasjonssystemet. Dette legger følgelig godt til rette for innovasjon i prosesser der offentlige aktører må samarbeide på tvers av sektorer, eller med private aktører og innbyggere, for å utvikle eller forbedre offentlige tjenester. Erfaringer fra prosjektene underbygger nettopp at StimuLab-tilnærmingen har hjulpet selv de mest flokete prosjektene fram til en felles problemforståelse. I flere prosjekter har man relativt raskt greid å forenes om en felles problem- og virkelighetsforståelse som øker verdien av selve samarbeidet og de resultater som kommer fra dette.

Evnen til å bidra til samarbeid mellom sentrale aktører underbygges av erfaringer i en rekke StimuLab-prosjekter. Det er også erfaringer StimuLab-teamet selv har gjort seg underveis og følgelig tilpasset seg, noe som igjen understreker at ordningen er et mer dynamisk virkemiddel. Som det tydelig fremkommer i kapittel 5 kan man se en dreining i hvordan type prosjekter som finansieres: fra mer avgrensede til svært sammensatte og komplekse problemstillinger – med flere aktører inne på prosjekteiersiden. Etter hvert som ordningen så at offentlig sektor i økende grad evnet å opparbeide eller anskaffe tjenstedesignkompetanse selv for å løse mer avgrensede tjenesteutfordringer typisk i egen virksomhet, valgte StimuLab å vie mer tid og ressurser til de mest komplekse prosjektene på tvers av aktører, som står i fare for å falle mellom flere stoler i virkemiddelapparatet. Det at StimuLab-teamet evner å se seg selv i kontekst av resten av virkemiddelapparatet på denne måten, er svært

---

<sup>39</sup> Meld. St. 30 (2019–2020) «En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse».

positivt for arbeidet med å fremme innovasjon i offentlig sektor generelt. En effektiv innretning av virkemidler er i seg selv et viktig poeng for offentlig sektor.

I forlengelsen av dette er det også verdt å trekke frem at det partnerskapet som ble inngått mellom Digdir og DOGA ved opprettelsen av StimuLab for best mulig å kunne svare på likelydende samfunnsoppdrag knyttet til innovasjon og omstilling i offentlig sektor i seg selv er et positivt bidrag inn i arbeidet med innovasjon i offentlig sektor. Ved å utnytte Digdir og DOGA sine ressurser på tvers kan de enklere hente ut synergier og oppnå bedre resultater samlet sett – noe som gagnar offentlig sektor generelt. De trenger ikke konkurrere verken om den samme kompetansen eller bygge opp egne spesialistmiljøer med lik kompetanse, men går inn i et reelt samarbeid med ulike roller. Dette bidrar også til å gi tjenstedesign og designmetodikk en tydeligere rolle i virkemiddelapparatet – siden de relevante aktørene er samlet om virkemiddelet. Likevel er det verdt å understreke at DOGA og Digdir stadig er to selvstendige organisasjoner med både ulik kultur og ulike eierdepartementer. Mens Digdir ligger under Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD), ligger DOGA under Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) – og også departementene har ulik styrings- og arbeidskultur. Dette setter selvsagt også sitt preg på samarbeidet om StimuLab. Blant annet rapporterer ikke DOGA direkte på måloppnåelsen av arbeidet knyttet til StimuLab – fordi oppdraget ligger under KMD og all rapportering går via Digdir.

### 5.2.2. Et sentralt virkemiddel for leverandørutvikling og modning av markedet

Som nevnt innledningsvis i denne rapporten er tjenstedesign en relativt ung profesjon, både internasjonalt og i Norge. Det samme gjelder for design thinking generelt, selv om man de siste årene, spesielt i lys av store samfunnsutfordringer, har sett at denne måten å tilnærme seg problemstillinger på har fått fotfeste også langt utenfor det man typisk ville definert som designbransjen. Norge er i denne sammenheng et foregangsland i bruk av tjenstedesign både fordi vi er et av få land som har en egen profesjonsutdanning innen tjenstedesign på masternivå og fordi vi tidlig fattet interesse for dette, noe som bidro til en økning i utlyste oppdrag som krever nettopp designkompetanse. Sistnevnte er i seg selv en trend utover selve StimuLab-ordningen, men må også sees i lys av det generelle arbeidet med å spre kunnskap i offentlig sektor sammen med den kompetansehevingen ordningen bidrar med inn i leverandørmarkedet. Når «begge sider» av bordet parallelt får en økt bevissthet og kunnskap knyttet til bruk av tjenstedesign inn i komplekse og mer systemiske problemstillinger, så virker dette selvsagt forsterkende. StimuLab bidrar bevisst til nettopp å bygge denne broen – fordi de tidlig så at dette var et nøkkelpunkt. Med et økende fokus på bruk av design og tjenstedesign i offentlig sektor generelt, er dette kompetanseløftet for leverandørsiden et viktig bidrag.

Helt fra oppstarten har StimuLab jobbet for å utnytte ressursene og fagkompetansen innen tjenstedesign som ligger i det private markedet – og utfordre leverandørene så også de utvikles videre på feltet. Med StimuLab som rammeverk har leverandørene av designtjenester blitt involvert i å løse store samfunnsutfordringer og bygget seg opp kompetanse som er viktig for norsk offentlig sektor i sin helhet. Norske leverandører ligger nå i tet internasjonalt når det gjelder kompetanse på tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. På bakgrunn av måten leverandørene involveres på når de deltar i et StimuLab-prosjekt, har de kunnet stille forventninger også til oppdragsgiver om å bruke tid på å forstå problemet (diagnosefase) og ha et fokus på brukernes behov. Dette bidrar til en ytterligere modning i virksomhetene, sammen med løsninger som bygger på kunnskap om brukernes behov kombinert med virksomhetens unike innsikt. StimuLab virker med sin rigging dermed å ha bidratt til å bygge denne kompetansen også på tvers av offentlig og privat sektor.

Flere av leverandørene som har vært involvert i StimuLab-prosjekter trekker også frem at de har samarbeidet med andre private aktører som besitter andre typer kompetanse nettopp på grunn av hvordan StimuLab har stilt

nye krav til kompetansesammensetning. Oppfordringen om at designselskaper også skal samarbeide med miljøer som har annen relevant kompetanse inn i prosjektene, virker å gi svært fruktbare relasjoner fordi det har skapt nye samarbeidskonstellasjoner mellom ulike leverandører som har gått sammen for å innfri kravene. Dette har følgelig gitt positive effekter både for designleverandørene, men også for selskapene som dras inn på grunn av andre kompetansefelt som eksempelvis samfunnsøkonomisk analyse, gevinstrealisering osv. Det er også eksempler på at samarbeid startet opp gjennom et StimuLab-prosjekt har gitt varige samarbeid. På denne måten har StimuLab vært en fødselshjelper til en type samarbeid som typisk ikke ville oppstått av seg selv – nettopp på grunn av avstand i fagfelt og kompetanseområde. Gitt fokuset på at det er nettopp slike konstellasjoner på kryss og tvers av aktører, sektorer og fagfelt som er en av nøklene for å løse dagens utfordringer, så har de respektive leverandørene dermed sikret seg et konkurransefortrinn gjennom et samarbeid som evner å dekke behov i offentlig sektor som den enkelte leverandør ikke har forutsetninger for å løse alene. På denne måten fungerer StimuLab også som et virkemiddel for leverandørutvikling.

# Vedlegg: Metode

## Dokumentstudier

Vi har satt oss inn i tilgjengelig litteratur for de 14 avsluttede prosjektene og de 7 pågående prosjektene.

**Dokumentstudiene** har tatt for seg:

- Bakgrunnsinformasjon og annen relevant informasjon på Digitaliseringsdirektoratets hjemmeside
- Endringsbilag, oppdragsbeskrivelser og innsiktrapporter der disse er tilgjengelige
- Sluttrapporter for de avsluttede prosjektene
- Annen relevant dokumentasjon fra prosjektene (notater, møtereferater og lignende)
- 7 masteroppgaver som har studert StimuLab-prosjekter
- Kunnskapsrapport fra StimuLab-teamet: *Brukerorientert offentlig innovasjon – råd og erfaringer fra frontlinjen* (2020)

Vi har systematisert viktig informasjon fra de ulike dokumentene i et felles Excel-ark, hvor vi har inkludert viktig informasjon om prosjektene, aktørene, kjennetegn ved prosjektet, effekter og gevinster, samt annen viktig nøkkelinformasjon. En slik systematisering gjør det enklere å sammenligne funnene og indentifisere eventuelle mønstre.

## Dybdeintervjuer

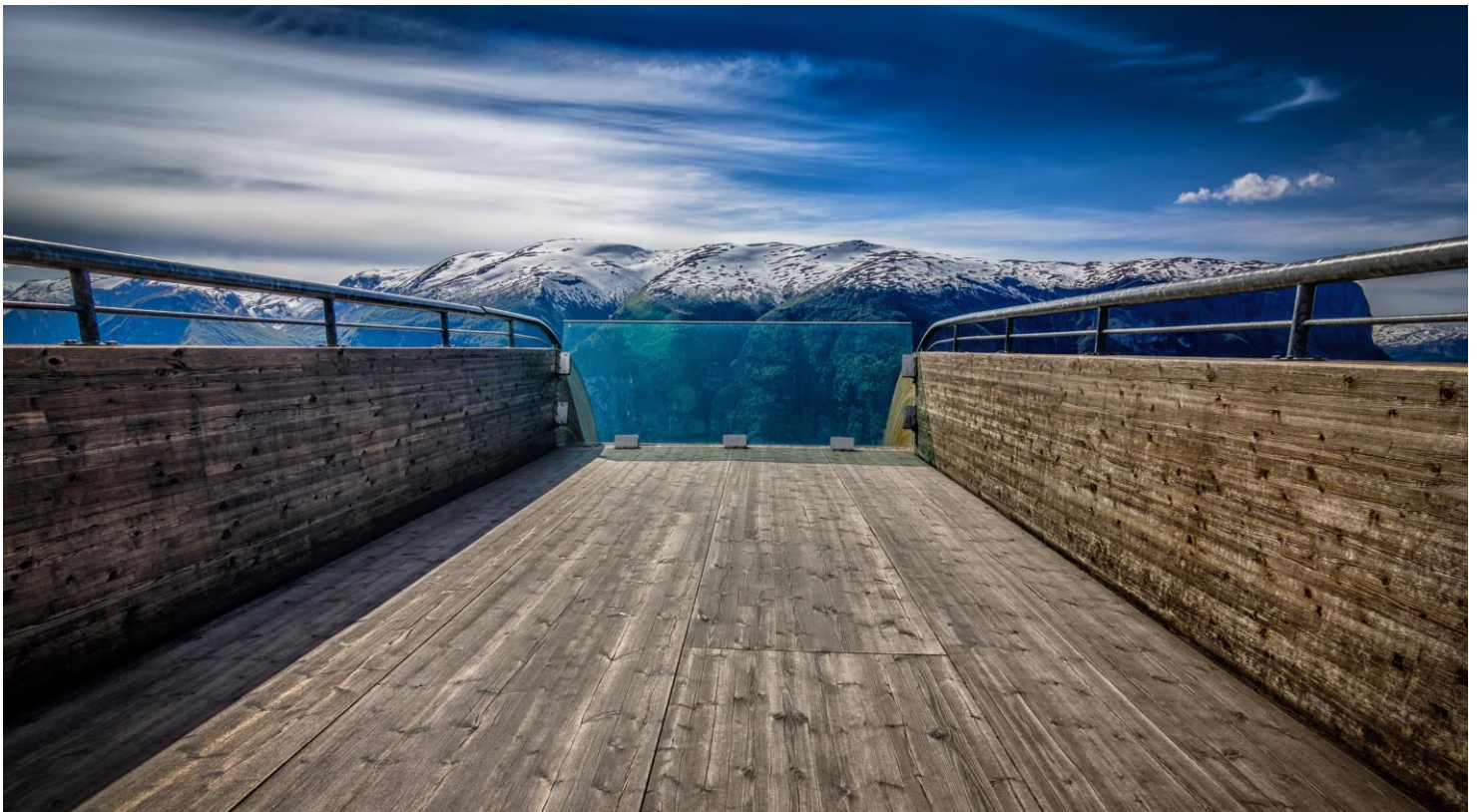
Dybdeintervjuene er benyttet for å innhente informasjon som ikke er tilgjengelig i skriftlige kilder, og til å nyansere og utype allerede innhentet skriftlig informasjon. Totalt har vi gjennomført 22 intervjuer med 19 prosjektledere og 3 leverandører. Dybdeintervjuene var semistrukturerte, i betydning av at intervjuene dekker de samme teamene på tvers av intervjuobjektene, samtidig som man tillater tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne graver mer i interessante funn i løpet av intervjuet. Vi har utarbeidet en intervjuguide som beskriver formål og temaer som intervjuet vil ta for seg. I tabellen under presenteres de aktørene som er intervjuet.

**Tabell 0-1: Oversikt over intervjuobjekter blant virksomhetene**

Navn	Ansvarlig virksomhet	Prosjektnavn	Stilling
Espen Sjøvoll	Arkivverket	Brukerorientert arkivtilsyn	Prosjektleder
Kjersti Gakkestad	Nittedal kommune	Perpetuum mobile. Reis. Nå.	Prosjektleder
Jan Edvard Isachsen	Vegdirektoratet	Vilkår for førerrett	Prosjektleder
Helle Margrethe Meltzer	Folkehelseinstituttet	Matdugnaden	Prosjektleder
Heidi Bye	Moss kommune	Hele mennesker hele tjenester	Prosjektleder
Stein Magne Os	Digdir	Barrierer mot mer offentlighet. Utvikling av tjenesten e-Innsyn	Prosjektleder

Navn	Ansvarlig virksomhet	Prosjektnavn	Stilling
Kristina Espeseth	Nye Øygarden kommune	Samordning av tjenester rundt utsatte barn og deres pårørende	Prosjektleder
Linda Marie Skalde	NAV Lillestrøm	Gjeldsfloka	Prosjektleder
Henriette Vigtel	UDI	Søknadsprosessen i familieinnvandringssaker	Prosjektleder
John-Olav Sæter	DFØ	KUDOS	Prosjektleder
Kari Ann Nygård	Brønnøysundregisteret	Helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer	Prosjektleder
Linda Skalde	NAV – Arbeids- og velferdsdirektoratet	Utsiden inn	Prosjektleder
Kristin Bjerkvik			Avdelingsleder
Benedicte Helen Lilleng			Avdelingsleder
Håvard Lægreid			Avdelingsleder
Mats Rønning			Avdelingsleder
Jan Austad	Justisdepartementet	Bistand og beskyttelse til ofre for menneskehandel	Prosjektleder
Isabella Kasin	Miljødirektoratet	Luftkvalitet	Prosjektmedarbeider
Karin Sygna	Helsedirektoratet	Digitale behandlingsplaner	
Cathrin Blitzner Møller	Arkivverket	Arkivflokken	Satsingsleder
Julie Landmark	Bærum Kommune	Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter	Prosjektleder
Jarl Reitan	St. Olavs hospital	Medisinsk avstandsoppfølging	Prosjektleder
Svein Børge Hoftun	Bydel Nordre Aker	Den samskapende bydel	Prosjektleder





Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside [www.menon.no](http://www.menon.no).

+47 909 90 102 | [post@menon.no](mailto:post@menon.no) | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | [menon.no](http://menon.no)