

Følgeevaluering Statens hus

Sluttrapport fra følgeevalueringen av pilotene i Statens hus

Knowledge for a better society

Oxford Research provide knowledge for a better society by combining our competence in research, strategy and communication.

We carry out analysis and evaluations across a number of thematic fields including industry- and regional development, welfare policies, labour market and education issues, as well as research- and innovation systems.

We also facilitate implementation- and change processes based on the outcome of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. We have offices in Denmark, Norway, Sweden, Finland, Latvia, and in Belgium (Brussels).

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norway
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Oppdragsgiver

Kommunal- og distriktsdepartementet]

Prosjektperiode

2021 – 2025

Prosjektteam

Bjørn Brastad, sjefsanalytiker

Frode Bjørge, sjefsanalytiker, ph.d.

Jon P. Knudsen, senioranalytiker og professor



The venn-diagram is a stylistic representation of Oxford Research efforts to combine competence in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

Forord

På oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) har Oxford Research følgeevaluert piloten Statens hus i perioden 2021-2025. Evalueringen har følgende formål:

- Vurdere pilotenes arbeid og erfaringer opp mot pilotens nasjonale mål, slik at de kan gi nytte for framtidig utvikling av statlig lokaliseringsspolitikk. Evalueringen bidrar med innsamling og vurderinger av kunnskap som kan hentes ut fra de overordnede målene med pilotene.
- Følge og evaluere de lokale pilotenes arbeid for å nå lokale mål, og bidra til deres læring og utvikling i pilotperioden. Sørge for kunnskapsdeling mellom pilotene. Dette skal bidra med kunnskap som kan ha nytte for framtidig lokalt utviklingsarbeid.

Dette er en sluttrapport som dekker hele pilotperioden. Rapporten er bygget opp for å gi en helhetlig oversikt over prosjektet. Først presenteres sentrale politiske styringsdokumenter og hvordan pilot Statens hus ble organisert. Deretter beskrives pilotkommunenes arbeid i hvert sitt kapittel. Dette er strukturert i tre deler:

- En overordnet gjennomgang av piloten basert på forprosjektrapporten og tilbakemeldinger fra KDD og Oxford Research.
- Arbeidet halvveis i prosjektperioden og en vurdering av det.
- Arbeidet i den siste delen av prosjektperioden og en vurdering av den samlede måloppnåelsen.

Denne strukturen gjør det mulig å følge hele prosessen, noe som sikrer verdifull læring.

I avslutningskapitlet gir vi en samlet og fyllestgjørende vurdering av pilotprosjektet. Her fokuseres det på overordnede funn og ny kunnskap, med en kritisk tilnærming til to sentrale spørsmål:

- Hvordan har piloten bidratt til de nasjonale målsettingene?
- Hvordan bør tilsvarende arbeid innrettes fremover for å oppnå best mulige resultater?

Vi vil rette en stor takk til prosjektlederne, de fire pilotkommunene og KDD for mange gode diskusjoner og et godt samarbeid underveis i arbeidet.

Kristiansand, 08. september 2025

Bjørn Brastad
Prosjektleder og sjefsanalytiker
Oxford Research AS

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Det lokale arbeidet	1
De nasjonale målsettingene	1
Videreføring av arbeidet	3
1. Bakgrunn	4
1.1 Organisering	4
1.2 Følgeevaluering	5
1.3 Kort om metode	5
1.4 Videre innhold og forholdet til midtveiseevalueringen	6
2. Føringer i ulike styringsdokumenter	7
3. Stad	9
3.1 Forprosjektrapport fra Stad	9
3.1.1 Prosjektets innhold	9
3.1.2 Departementets vurderinger	10
3.2 Stad ved halvgått løp	10
3.2.1 Delprosjekt 1: Samlokalisering	10
3.2.2 Delprosjekt 2: Staten som samarbeidspart og utviklingsaktør	10
3.2.3 Delprosjekt 3: Tjenesteinnovasjon og utvikling	11
3.2.4 Evaluators vurdering av Stad ved halvgått løp	11
3.3 Stad ved målgang	11
3.3.1 Delprosjekt 1: Samlokalisering	11
3.3.2 Delprosjekt 2: Staten som samarbeidspart og utviklingsaktør	12
3.3.3 Delprosjekt 3: Tjenesteinnovasjon og utvikling	12
3.3.4 Evaluators vurdering	12
4. Orkland	14
4.1 Forprosjektrapport fra Orkland	14
4.1.1 Departementets vurderinger	14
4.2 Orkland ved halvgått løp	15
4.2.1 Delprosjekt 1: Samarbeid og delprosjekt 4: Tjenesteforbedring og offentlig innovasjon	15
4.2.2 Delprosjekt 2: Samlokalisering	15
4.2.3 Delprosjekt 3: Attraktivitet	15
4.2.4 Evaluators vurdering	16
4.3 Orkland ved målgang	16
4.3.1 Delprosjekt 1: Samarbeid mot utenforskap	16

4.3.2 Delprosjekt 2: Attraktivitet – med næringsvekst som drivkraft	17
4.3.3 Evaluators vurdering	17
5. Narvik	19
5.1 Forprosjektrapport fra Narvik	19
5.1.1 Departementets vurdering	20
5.2 Narvik ved halvgått løp	20
5.2.1 Delprosjekt 1: Samarbeid og samhandling	20
5.2.2 Delprosjekt 2: Kompetanseheving og rekruttering	20
5.2.3 Delprosjekt 3: Tjenesteutvikling og innovasjon	20
5.2.4 Delprosjekt 4: Vertskap og attraktivitet	21
5.2.5 Evaluators vurdering	21
5.3 Narvik ved målgang	21
5.3.1 Delprosjekt 1: Samhandling og kompetanseheving	21
5.3.2 Delprosjekt 2: Vertskap, attraktivitet og rekruttering	22
5.3.3 Delprosjekt 3: Tjenesteutvikling og innovasjon	22
5.3.4 Evaluators vurdering	22
6. Lyngdal	24
6.1 Forprosjektrapport Lyngdal	24
6.1.1 Departementets vurdering	24
6.2 Lyngdal ved halvgått løp	25
6.2.1 Delprosjekt 1: Samlokalisering	25
6.2.2 Delprosjekt 2: Digitalt medborgerskap	25
6.2.3 Delprosjekt 3: Analysesamarbeid	25
6.2.4 Evaluators vurdering	26
6.3 Lyngdal ved målgang	26
6.3.1 Deltakelse i prosjekter-/søknader	27
6.3.2 Etablering av kompetanseklyster	27
6.3.3 Fagsamlinger og fagluncher	27
6.3.4 Deltakelse i regionale utviklingsprosesser	27
6.3.5 Videre finansiering av arbeidet	28
6.3.6 Evaluators vurdering	28
7. Konklusjoner, refleksjoner og anbefalinger	30
7.1 Konklusjoner	30
7.1.1 Hva er oppnådd gjennom det lokale arbeidet?	30
7.1.2 Har de nasjonale målsettingene blitt nådd?	30
7.1.3 Er det faktisk interesse for videreføring av arbeidet?	32

7.2 Refleksjoner og anbefalinger	33
7.2.1 Regionens rolle	33
7.2.2 Statsforvalter eller fylkeskommune?	34
7.2.3 KDDs rolle	35
7.2.4 Hvordan lykkes med innovasjonshuber?	38

Sammendrag

Regjeringen Solberg lanserte i 2020 pilotprosjektet Statens hus i kommunene Stad, Orkland, Narvik og Lyngdal. Støre-regjeringen videreførte satsingen, og de ulike pilotkommunene har arbeidet fram til og med juni 2025. Denne sluttrapporten evaluerer arbeidet i pilotperioden, med vekt på overordnede funn og ny kunnskap.

Det lokale arbeidet

Formålet med pilotprosjektet kan deles inn i lokale og nasjonale målsettinger. De lokale målsettingene har vært vidtrekkende. Dette er ikke overraskende, gitt de store forskjellene mellom de ulike kommunenes beliggenhet, størrelse og utfordringer.

De fire pilotkommunene har testet ut ulike tiltak for å styrke samarbeidet mellom kommuner og små og mellomstore avdelinger av statlige etater. Målet har vært å oppnå tettere samhandling. Tiltakene de utforsket, inkluderte blant annet utvikling av innovasjonsprosjekter gjennom kompetanseklynger, bedre utnyttelse av tverrsektoriell kompetanse og et tettere samarbeid med kommuner og fylkeskommuner.

Pilotkommunene har fått stor frihet til å teste ut disse tiltakene, noe som har resultert i ulike innfallsvinkler til arbeidet. Pilotene har hatt hver sin unike profil:

- Lyngdal: kontorfellesskap og regionalt samarbeid i kompetanseklynger over tid.
- Stad: samlokalisering i nytt bygg og tung politisk forankring.
- Orkland: samarbeid på tvers om utenforskap.
- Narvik: testet bred involvering og delegering.

Et vellykket strategisk grep i siste del av pilotarbeidet var å fokusere på færre delprosjekter. Denne konsentrasjonen, initiert av prosjektlederne, har vært avgjørende for å styrke måloppnåelsen og øke innovasjonshøyden. Dette har gitt konkrete resultater. Blant annet har Lyngdal, Stad og Narvik etablert nye former for kontorfellesskap. I tillegg viser en utredning fra Orkland en klar interesse for å utvikle en hub for innovasjon i offentlig sektor. Et annet vellykket grep var å styrke den regionale forankringen. Lyngdal var først ute her, men også Stad og Orkland har lagt mer vekt på dette.

De nasjonale målsettingene

Pilot Statens hus har hatt følgende nasjonale samfunns mål:

- Et styrket og faglig samlet offentlig kompetansemiljø i regionene.
- Det skal bli enklere å beholde og rekruttere kompetanse i de statlige etatene på mindre steder.
- Flere statsetater enn i dag kan rekruttere og tilsette folk desentralisert.
- Et styrket samarbeid i kompetanseklynger.
- Ny kunnskap som kan gi grunnlag for videre utvikling av lokaliseringspolitikk for mindre steder.

Resultatoppnåelsen varierer mellom disse fem målsettingene. Etter vår vurdering har pilotkommunene i stor grad oppnådd et styrket og faglig samlet offentlig kompetansemiljø i regionene. Her er kontorfellesskapene sentrale. Lyngdal var tidlig ute med å etablere en regional hub som gradvis vokste fram som en attraktiv og levende møteplass mellom offentlige aktører på forskjellige forvaltningsnivåer. Med Listersamarbeidet som en viktig drivkraft har kontorfellesskapet i Lyngdal samlet erfaringer over tid. Organisering og arbeidsform har dermed blitt justert og raffinert, noe som har økt hubens attraktivitet. Enighet om videre finansiering er et tydelig uttrykk for at de ulike aktørene opplever huben som nyttig. Samlokaliseringen av NAV, Skatteetaten, Politiet og Stad kommune i Statens hus på Nordfjordeid er et annet synlig og konkret eksempel på at pilotkommunene har lyktes godt med arbeidet knyttet til denne nasjonale målsettingen.

Målsetting nummer to og tre henger etter vår vurdering tett sammen. Resultatoppnåelsen er størst når det kommer til å beholde kompetanse i de statlige etatene på mindre steder. Pilotkommunene har jobbet mye med tiltak som kan skape fellesskapsfølelse på tvers av etatene. På samme måte har et mer samlet offentlig kompetansemiljø bidratt til å gjøre de statlige arbeidsplassene mer attraktive. Større fagmiljøer har også bidratt til å synliggjøre flere karriereveier lokalt.

Som midtveisrapporten påpekte, har pilotkommunene hatt overraskende lite oppmerksomhet rundt rekruttering. Her er også pilotkommunenes påvirkning begrenset. Det samme gjelder målet om at flere statlige etater enn i dag skal kunne rekruttere og tilsette folk desentralisert. Pilotkommunene har gjennom kontorfellesskapene rett nok lagt til rette for at offentlig ansatte i deres region kan jobbe utenfor virksomhetens ordinære kontorstruktur. Ytterligere resultatoppnåelse på denne målsettingen er i stor grad avhengig av nasjonal politikk og ambisjoner. Fellesføringene i 2023, der statlige virksomheter ble bedt om å vurdere og tilrettelegge for desentralisert arbeid, kan sies å være et eksempel på en slik nasjonal ambisjon. Dette fikk likevel liten betydning for pilotkommunene i pilot Statens hus.

For målsetting to og tre har pilotkommunene hatt store forventninger til Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD). Departementet har prioritert piloten gjennom hele perioden. Jevnlige møter, besøk og rådgivning har vært avgjørende for helheten i pilotarbeidet. Det har imidlertid vært vanskelig å kommunisere departementets manglende handlingsrom overfor andre departementer og etater. Dette har skuffet pilotkommunene og tidvis skapt friksjon.

Alle pilotkommuner har tatt målet om styrket samarbeid i kompetanseklynger på alvor. Lyngdal rettet tidlig oppmerksomheten mot dette. Det opprinnelige samarbeidet innen landbruk har gjennom gode resultater dannet skole for kompetanseklynger på andre områder. Stad og Orkland har på hver sin måte også oppnådd resultater på dette området. I Stad har byggeprosjektet ført etatene tettere sammen, og i Orkland har koblingen til utenforskapsprogrammet skapt nye samarbeidsrelasjoner. Innsatsen i de to kommunene gir også et solid fundament for fremtidig resultatoppnåelse.

Piloten har etter vår vurdering gitt ny og relevant kunnskap for videre utvikling av lokaliseringspolitikken for mindre steder. Her er de viktigste funnene:

- Piloten har synliggjort kommunenes viktige rolle som vertskap for statlige arbeidsplasser. God oversikt over hvilke statlige arbeidsplasser som eksisterer lokalt og regionalt er viktig kunnskap for kommunene. Å identifisere behov hos de lokale statlige virksomhetene, samt å

tilrettelegge for deres utvikling og synlighet, bør også være på agendaen for distriktskommuner. Narvik kommunes ledermøte med statlige etater kan trekkes frem som et godt eksempel på dette.

- Samordning på nasjonalt nivå: KDD har et nasjonalt ansvar for at distriktpolitikken er en tverrsektoriell oppgave for de ulike fagdepartementene, ikke et isolert politikkområde. Selv om KDD har begrenset myndighet, må departementet bli flinkere til å identifisere felles gevinster mellom kommuner og statlige virksomheter, uavhengig av virksomhetens eierdepartement.
- Samordning på regionalt nivå: Som regional samordningsmyndighet og bindeledd mellom stat og kommuner, er det naturlig at statsforvalterne tar et medansvar for å skape gode kompetansemiljøer lokalt. Etter vår vurdering burde oppfølgingen av pilotprosjektet "Statens hus" ha blitt nevnt i tildelingsbrevene til statsforvalterne. Fylkeskommunene har spilt en liten rolle i den regionale samordningen.
- «Mindre steder» er et definisjonsspørsmål. I løpet av prosjektperioden har pilotkommunene i økende grad vektlagt interkommunale politiske råd som en mer naturlig geografisk størrelse for samarbeid. Overgangen fra en enkeltkommune til en region har mobilisert en mer slagkraftig allianse i møte med større statlige virksomheter, noe som har vist seg å være avgjørende for den videre finansieringen av pilotarbeidet.
- Felles målsetninger mellom kommuner og statlige etater er avgjørende for å muliggjøre desentralisert rekruttering. Her fikk pilotprosjektet en noe skjev start, ettersom mange oppfattet piloten handlet om å få på plass et fysisk bygg. Selv om forprosjektfasen skulle kartlegge mulige fellesbehov, ble det brukt for lite tid til en åpen og kritisk vurdering av felles nytte.
- De statlige etatene har vist ulik vilje til å bidra i piloten. Både Skatteetaten og Nav har flere steder bidratt aktivt. Disse to etatene er svært forskjellige, noe som viser at denne typen utviklingsarbeid er avhengig av organisasjonskultur og et tilstrekkelig stort rom for entreprenørskap, også i statlig sektor.

Videreføring av arbeidet

En kritisk test på suksessen til et pilotprosjekt er når aktørene selv blir bedt om å bidra til finansieringen. Dette viser om de virkelig ser verdien av arbeidet. I tre av de fire pilotkommunene har responsen vært positiv.

- Stad og Lyngdal: Begge disse kommunene har lykket med å etablere viderefinsieringsmodeller. Dette signaliserer en klar anerkjennelse av prosjektets nytte.
- Orkland: Her er interessen stor for å etablere en hub for offentlig innovasjon, som viser at aktørene ser et reelt behov for å videreføre og bygge videre på det etablerte samarbeidet.
- Narvik: Narvik-prosjektet har foreløpig ikke landet en viderefinsieringsmodell, men arbeidet med dette pågår.

1. Bakgrunn

I Distriktsmeldingen (Meld. 5 (2019-2020)) varslet regjeringen en pilotordning for Statens hus. Pilotordningen var en oppfølging av Granavolden-plattformens formuleringer om statlig lokaliseringspolitikk og skulle prøve ut et forsterket samarbeid mellom små og mellomstore statlige etater i kompetanseklwynger eller eventuelle samlokaliseringer. Et slikt forsterket samarbeid kunne blant annet dreie seg om rekruttering, IKT og utnyttelse av tverrsektoriell kompetanse, samt felles og tettere samhandling med kommuner og fylkeskommuner.

Kompetanseklwynger og nye samlokaliseringer kunne styrke det samlede offentlige fagmiljøet og lette rekruttering av nok og relevant arbeidskraft. I tillegg ville en samling av høyt utdannet arbeidskraft kunne bidra til lokal utvikling, øke stedsattraktiviteten og føre til at andre aktører, offentlige så vel som private, etablerer seg i nærheten. Dette kunne i sin tur legge til rette for at flere statsetater i nær framtid kan rekruttere og tilsette flere folk desentralisert.

Regjeringen mente det ville være særlig aktuelt å gjennomføre pilotene i kommuner som nylig var vedtatt sammenslått. I tillegg skulle kommunene være av en slik størrelse at de tjente som regionale sentra for større bo- og arbeidsmarkedsregioner. I forslag til statsbudsjett for 2021 ble pilot Statens hus konkretisert ytterligere, og det ble foreslått at rammene til fylkeskommunene Vestland, Trøndelag, Nordland og Agder skulle øke med totalt 16 mill. kroner. Midlene skulle gå til piloter i kommunene Stad, Orkland, Narvik og Lyngdal.

1.1 Organisering

Arbeidet i pilotene startet med et forprosjekt i hver pilot. Forprosjektet hadde en varighet på anslagsvis to til tre måneder og bidro til å avklare forutsetninger, kostnader og innhold i piloten. Det vurderte også økonomiske og administrative konsekvenser for de deltakende institusjonene, samt muligheter for gevinstrealisering og innsparinger. Arbeidet resulterte i en forprosjektrapport som inneholdt en vurdering av mål for pilotarbeidet, hvilke utfordringer piloten skulle bidra til å løse, innhold i pilotarbeidet, samt gjennomføring, organisering og styring. Aktuelle suksessfaktorer og utfordringer for det lokale pilotarbeidet ble også konkretisert.

KDD godkjente deretter de ulike forprosjektrapportene fra de fire pilotkommunene og ga tilbakemelding fra de berørte departementene. Denne tilbakemeldingen fungerte også som et grønt lys for oppstart av hovedprosjektfasen i de fire kommunene.

Utgangspunktet for de statlige etatenes deltakelse var at de er omfattet av «Retningslinjer for lokalisering av statlige arbeidsplasser og statlig tjensteproduksjon» (2019). Retningslinjene fastsetter formålet for den statlige lokaliseringspolitikken og skal blant annet sørge for at statlige arbeidsplasser fordeles på en måte som bidrar til robuste arbeidsmarkeder i alle deler av landet. Lokaliseringen skal også sikre innbyggerne i alle deler av landet god tilgang til statlige tjenester. Stiftelser, statsforetak, særlovsselskap, statsselskap eller andre foretak som staten eier, er ikke omfattet av retningslinjene. Det er heller ikke Forsvarets operative virksomhet, noe som særlig var merkbart i Narvik. Retningslinjene

gjelder heller ikke helseforetakene, noe som innebærer at sykehusene i pilotkommunene i utgangspunktet ikke var med.

KDD har hatt det overordnede ansvaret for pilotordningen og har hatt løpende dialog med de fire kommunene. Det ble også opprettet en interdepartemental arbeidsgruppe som skulle sørge for god koordinering mellom de ulike berørte departementene. De fire pilotene har på sin side hatt hver sin styringsgruppe bestående av vertskommunen og representanter fra etatene som har deltatt. De statlige etatene har rapportert gjennom egen organisasjonslinje.

Pilotenes arbeid skulle både bidra til lokalt basert utviklingsbehov og til overordnede nasjonale samfunns mål. Følgende samfunns mål gjaldt for pilot Statens hus:

- Et styrket og faglig samlet offentlig kompetansemiljø i regionene.
- Det skal bli enklere å beholde og rekruttere kompetanse i de statlige etatene på mindre steder.
- Flere statsetater enn i dag kan rekruttere og tilsette folk desentralisert.
- Et styrket samarbeid i kompetanseklynger.
- Ny kunnskap som kan gi grunnlag for videre utvikling av lokaliseringsspolitikk for mindre steder.

1.2 Følgeevaluering

Det var fra starten av pilotprosjektet bestemt at arbeidet skulle følgeevalueres. Evalueringen har følgende formål:

- Vurdere pilotenes arbeid og erfaringer opp mot pilotens nasjonale mål, slik at de kan gi nytte for framtidig utvikling av statlig lokaliseringsspolitikk. Evalueringen bidrar med innsamling og vurderinger av kunnskap som kan hentes ut fra de overordnede målene med pilotene.
- Følge og evaluere de lokale pilotenes arbeid for å nå lokale mål, og bidra til deres læring og utvikling i pilotperioden. Sørge for kunnskapsdeling mellom pilotene. Dette skal bidra med kunnskap som kan ha nytte for framtidig lokalt utviklingsarbeid.

1.3 Kort om metode

Denne sluttrapporten bygger på dokumentstudier, intervjuer og deltagende møteobservasjon. Forprosjektrapport, resultatrapportering underveis og sluttrapport fra den enkelte pilot er blant de mest sentrale dokumentene.

Evalueringsteamet har foretatt en rekke intervjuer underveis i pilotarbeidet. Prosjektlederne er intervjuet flere ganger. De første intervjuene ble gjennomført digitalt, men høsten 2022 besøkte evalueringsteamet alle pilotene. I arbeidet med sluttrapporten ble både prosjektlederne og styringsgruppene for pilotene intervjuet.

Flere representanter for de statlige etatene har også blitt intervjuet. Intervjuene ble både foretatt tidlig i pilotperioden, midtveis og mot slutten. Kommuneledelse og representanter fra fylkeskommune og statsforvalter ble også intervjuet. Under besøket til de ulike pilotene høsten 2022 traff vi også samarbeidspartnere fra statlige etater og kommunale / regionale aktører. Disse ble ikke intervjuet

individuelt under besøket, men deltok i felles diskusjon om piloten. På slutten av evalueringsperioden ble det gjennomført gruppeintervju med de av samarbeidspartnerne som var en del av styringsgruppen.

Evalueringssteamet deltok på alle de møteplassene som ble arrangert i regi av Statens hus:

- Hver måned ble det arrangert digitale «kaffemøter» hvor prosjektlederne gav en statusoppdatering og delte erfaringer. Kaffemøtene hadde ofte også et faglig innslag. Møtene var en god måte for evalueringssteamet til å holde seg oppdaterte og følge den enkelte pilot.
- Evalueringssteamet deltok også på de fire studieturene som ble arrangert til pilotene. Dette var et nyttig verktøy for å få stedegen innsikt i de ulike pilotene og oppdatert kunnskap om utviklingen i pilotene.

1.4 Videre innhold og forholdet til midtveisevalueringen

Sluttrapporten er bygget opp for å gi en helhetlig oversikt over hele pilotperioden. Først presenteres sentrale politiske styringsdokumenter. Deretter beskrives pilotkommunenes arbeid i hvert sitt kapittel. Dette er strukturert i tre deler:

- En overordnet gjennomgang av piloten basert på forprosjektrapporten og tilbakemeldinger fra KDD og Oxford Research.
- Arbeidet halvveis i prosjektperioden og en vurdering av det.
- Arbeidet i den siste delen av prosjektperioden og en vurdering av den samlede måloppnåelsen.

Denne strukturen gjør det mulig å følge hele prosessen, noe som sikrer verdifull læring.

I det avsluttende kapittelet presenteres en samlet vurdering av pilotprosjektet. Her fokuseres det på overordnede funn og ny kunnskap, med en kritisk tilnærming til to sentrale spørsmål:

- Hvordan har piloten bidratt til de nasjonale målsettingene?
- Hvordan bør tilsvarende arbeid innrettes fremover for å oppnå best mulige resultater?

Det er viktig å se midtveis- og sluttevalueringen i sammenheng. Midtveisrapporten fokuserte mer detaljert på arbeidet i hver enkelt kommune, og drøftet hvordan arbeidet kunne videreutvikles for å styrke den samlede måloppnåelsen. Sluttevalueringen, derimot, belyser i større grad hvordan piloten som helhet har bidratt til å realisere de nasjonale målsettingene.

2. Føringer i ulike styringsdokumenter

Statens hus er som nevnt et tiltak som går ut på å etablere «kompetanseklynger» slik at det samlede offentlige fagmiljøet i en bo- og arbeidsmarkedsregion styrkes. Større fagmiljøer kan lettere utnytte kompetanse på tvers, investere i felles digital infrastruktur og samhandle tettere med fylke og kommune. Større fagmiljøer kan også gjøre det enklere å rekruttere og beholde kompetanse i statlige etater med desentralisert struktur. Kombinert med rask utvikling i digitale kontorløsninger, kan en vellykket pilotordning legge til rette for at flere statsetater enn i dag rekrutterer og tilsetter folk desentralisert. Pilotordningens ambisjoner favner med andre ord flere sentrale temaer i distriktspolitikken de senere år. Nye teknologiske løsninger, kompetansearbeidsplasser og dermed mer varierte arbeidsmarkeder, tettere samhandling mellom de ulike styringsnivåene og en mer koordinert statlig politikk for lokalisering av statlige tjenester, er forhold som nylig er berørt i ulike utredninger og utvalgsarbeid. I dette kapittelet følger derfor en kort gjennomgang av de mest sentrale styringsdokumentene som ligger til grunn for pilotordningen.

Distriktsnæringsutvalget (NOU 2020:12) viet stor oppmerksomhet til offentlig sektors betydning for velfungerende arbeidsmarkeder i alle deler av landet. Utvalget pekte blant annet på at utviklingen i antall arbeidsplasser i offentlig sektor har vært like viktig som utviklingen i næringslivet når det gjelder folketallsutvikling. Statlig lokaliseringspolitik er derfor viktig. Lokalisering av statlige arbeidsplasser har også betydning for privat næringsliv ettersom næringsutvikling er avhengig av både bosetting, kompetanse og kapasitet i distriktene.

Demografiutvalget (NOU 2020:15) pekte på at behovet for tjenesteutvikling og innovasjon er særlig stort i distriktene. Dette skyldes ikke minst demografiske endringer hvor distriktene får færre i yrkesaktiv alder og flere eldre. På samme tid har distriktskommuner begrenset med ressurser og kompetanse til slikt arbeid, noe som gjør dem ekstra sårbare. Demografiutvalget viser også til den svært sterke sentraliserende kraften systemet for høyere utdanning har. Unge flytter til de store byene for å ta høyere utdanning, og her finnes også kompetansearbeidsplassene som etterspør nyutdannedes ferdigheter. Dermed blir mange boende i byene de flyttet til som studenter. Videre peker utvalget på at prinsippene for hvordan staten organiserer sin tilstedeværelse i en region, bør gjennomgås. I den forbindelse peker utvalget på modeller for rural eksponering og bedre intern koordinering. Utvalget trekker frem at slike modeller bør piloteres i distriktsregioner.

Distriktsmeldingen (Meld. St. 5 (2019-2020)) viser til hvordan den sterke sektoriseringen i statlig forvaltning har slått skjevt ut for distriktene. Staten har også vært lite koordinert når ulike etater har omstrukturert og lagt ned avdelinger. Dette har i flere tilfeller ført til at de samme stedene har båret en uforholdsmessig stor del av kostnadene ved strukturendringer. En serie med tap av små avdelinger har fått betydelig negativ effekt for distriktskommuner, uten at noen har hatt samlet oversikt. Nedleggelse har også ført til at det for mange har blitt større avstand til tjenestene. Den statlige divisjonaliseringen har heller ikke vært tilpasset brukernes sammensatte behov.

Dette er ytterligere drøftet i den nye Distriktsmeldingen (Meld. St. 27 (2022 –2023)). Her understrekes det at regjeringen har en klar ambisjon om å legge bedre til rette for desentralisert arbeid i statlige virksomheter. Dette er et strategisk grep for å styrke statens tilstedeværelse over hele landet og for å tilpasse seg moderne arbeidsformer. I 2023 sendte regjeringen ut en fellesføring til alle statlige virksomheter med et pålegg om å vurdere en økt bruk av desentralisert arbeid. Dette initiativet ble

ytterligere utdypet i et eget rundskriv fra KDD. Som et resultat av dette, skal virksomhetene i sine årsrapporter i 2023 redegjøre for vurdering av potensialet for desentralisert arbeid, omfang og bruk av desentralisert arbeid og erfaringer med denne arbeidsformen. Tiltaket står i kontrast til en tidligere trend der mange statlige virksomheter har utviklet seg mot større enheter på færre steder, med sterkere spesialisering og etablering av fellestjenester.

Stortingsmelding 18 (2016-17) om «Berekraftige byar og sterke distrikt» understreker hvilken betydning steder med bypreg har for utvikling og vekst i distriktene. Slike steder er ofte kraftsentre som både skaper vekst lokalt og som bidrar til utvikling i omlandet rundt. Her spiller kommunene en nøkkelrolle, både som tjenesteleverandør, samfunnsutvikler og demokratisk kanal som sikrer utvikling i tråd med lokale ønsker og behov. I meldingen varsler regjeringen at de vil bruke fagkompetansen som finnes rundt omkring i landet og sikre en mer balansert lokalisering av statlige arbeidsplasser. På denne måten spres kompetanse også utenfor de store byene.

Både Demografiutvalget og Perspektivmeldingen 2021 nevner pilotordningen Statens hus og viser til at en slik ordning kan støtte opp under utvikling av regionale sentre der fagmiljøene blir store nok til å løse komplekse oppgaver og tiltrekke seg spisskompetanse. Perspektivmeldingen trekker også fram eksempler der funksjonell organisering i staten kan legge til rette for spredning av statlige kompetansearbeidsplasser.

Pilotordningen er også nevnt i Solberg-regjeringens Strategi for små byer og større tettsteder. Her vises det til at pilotene startet opp til ulik tid og at de arbeider med ulike problemstillinger. Når det gjelder eventuell samlokalisering, peker strategien på at det enten kan samarbeides digitalt, eller at de statlige etatene kan flytte i samme bygg der dette er formålstjenlig og mulig.

Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Proba samfunnsanalyse (2024) har gjort en analyse av desentralisert arbeid i staten.¹ Analysen viser at:

- 58 prosent av de 158 inkluderte virksomhetene benytter eller har benyttet desentralisert arbeid.
- 36 prosent av de 158 statlige virksomhetene i utvalget har intensjoner om å benytte desentralisert arbeid videre, mens 27 prosentpoeng av virksomhetene planlegger å lyse ut stillinger med mulighet for desentralisert arbeid.

Et tydelig funn er at statlige virksomheter som har erfaring med desentralisert arbeid også er mer positive til å benytte det framover. Disse lyser også i større grad ut stillinger med desentralisert arbeid som mulighet, og den viktigste grunnen til dette er bedre muligheter for rekruttering og bevaring av kritisk kompetanse.

¹ Anders Underthun, Siri Yde Aksnes, Ida Gram og Anne May Melsom, 2024. Desentralisert arbeid i staten. AFI-rapport nummer: 2024:15

3. Stad

Stad kommune er den største kommunen i Nordfjord og er et geografisk knutepunkt i regionen og på kysten av Vestlandet. Den nye kommunen har om lag 10 000 innbyggere og består av tidligere Selje kommune og Eid kommune. Den langstrakte kommunen er i vekst, og næringslivet forventer økt verdiskaping og behov for arbeidskraft i årene som kommer. Kommunesenteret Nordfjordeid er et viktig knutepunkt for kultur og handel i en bo- og arbeidsmarkedsregion som teller rundt 50 000 innbyggere.

Stad som pilot var et tydelig politisk initiert prosjekt. Den tidligere ordføreren fra Venstre, Alfred Bjørlo, benyttet regjeringsforhandlingene som brekkstang for å få inn formuleringer i Granvolden-plattformen om at nye offentlige kompetansearbeidsplasser måtte lokaliseres over hele landet og at det måtte bli større grad av koordinering av flytting, nedleggelse og opprettelse av statlige arbeidsplasser. For Bjørlo var det sentralt at staten ble bedre koordinert i distriktene og at en tydeligere statlig tilstedeværelse kunne støtte opp under lokalt og regionalt næringsliv. Slik ville det bli lettere å beholde og rekruttere kompetanse i statlige etater som allerede var lokalisert i distriktene, og legge til rette for at flere statsetater kunne ansette folk desentralisert. Det tydelige politiske engasjementet gjorde Stad til en naturlig pilotkommune da Solberg-regjeringen opprettet pilotprosjektet. Stad ble derfor som første kommune lansert som pilotkommune i juni 2020.

3.1 Forprosjektrapport fra Stad

Forprosjektrapporten til Stad kommune var en ambisiøs programerklæring om nyskapende distriktspolitikk. Rapporten inneholdt en omfattende analyse av relevante problemstillinger i en distriktspolitisk kontekst og la vekt på at en mer desentralisert stat kan være en katalysator for andre positive utviklingstrekk. Dersom staten tar en mer aktiv rolle som samarbeidspartner og utviklingsaktør lokalt hvor ulike etater er lokalisert, kan det gi en fornyet kraft til klynge- og næringsutvikling, rekruttering og desentralisert utdanning.

3.1.1 Prosjektets innhold

Forprosjektet ble gjennomført fra oktober 2020 til januar 2021 med en kommunalsjef som prosjektleder. En bred gruppe av statlige etater og regionale aktører deltok, inkludert representanter fra BUFdir, NAV, Politiet, Skatteetaten, Statens vegvesen, Statsbygg, Statsforvalteren og Vestland fylkeskommune. Forprosjektrapporten konkluderte med en anbefaling om å starte et hovedprosjekt kalt "Statens Hus i Stad" i perioden 2021–2023. Prosjektet skulle ledes av Stad kommune og baseres på bred deltakelse. Tre hoveddelprosjekter ble konkretisert:

- Tjenesteinnovasjon og utvikling: Dette prosjektet hadde følgende resultatmål: «Statens Hus» piloten i Stad har identifisert og testa ut område som kan effektiviserast og eigne seg for tenesteinnovasjon på distrikta sine premisser.»
- Samlokalisering: Delprosjektet skulle gjennomføre en fysisk samlokalisering av statlige fagmiljøer med behov for nye lokaler. Flere statlige etater uttrykte at de hadde et faktisk behov.

- Distriktshub Vestland: Delprosjektet Distriktshub Vestland skal utarbeide og teste ut en modell som viser hvordan Statens hus kan være et verktøy for å bidra til kunnskap om ny lokaliseringspolitik for statlige arbeidsplasser.

På grunn av at flere statlige etater hadde kortsiktige leieavtaler, ble det anbefalt å prioritere delprosjektet knyttet til samlokalisering.

3.1.2 Departementets vurderinger

I tilbakemeldingen på forprosjektrapporten ble Stad utpekt som ansvarlig prosjektleder. Departementet hadde også enkelte kommentarer til hvilke statlige etater / aktører som skulle delta, og det ble konkludert med at følgende statlige etater burde delta videre i prosjektet: NAV, Politiet, Skatteetaten og Statsforvalteren i Vestland. Departementet så også positivt på deltakelse fra fylkeskommunen, men overlot spørsmålet om deltakelse til dem.

3.2 Stad ved halvgått løp

Som pilotkommune var Stad i førersetet fra første dag. Med solid politisk-administrativ forankring og en lang tradisjon for å jobbe prosjektbasert og i fellesskap på tvers av ulike nivåer og sektorer, opprettholdt piloten fremdrift og økte regionale aktørers kjennskap til pilotens arbeid. I tråd med beslutningen i forprosjektet, prioriterte prosjektledelsen samlokalisering.

3.2.1 Delprosjekt 1: Samlokalisering

Stad var den eneste pilotkommunen som gjennomførte en større, fysisk samlokalisering av statlige etater, et viktig grep for å teste ut de nasjonale målene med prosjektet. Til tross for et krevende arbeid med flere utfordringer, hadde prosjektet hatt jevn fremgang, støttet av god prosjektledelse og aktiv deltakelse fra etatene og god støtte fra Statsbygg. Samlokaliseringen vil være med på å løse reelle bygningsutfordringer for etatene og forventes å styrke dette tverrfaglig samarbeidet.

Samtidig hadde prosjektet utfordringer knyttet til å etablere en «distriktshub» – et felles areal for midlertidige prosjekter og fleksible arbeidsplasser. Til tross for at mange så verdien av et slikt fleksibelt areal, var det vanskelig å finne finansiering. Til slutt besluttet kommunen selv å dekke kostnadene, i håp om å få medfinansiering senere.

3.2.2 Delprosjekt 2: Staten som samarbeidspart og utviklingsaktør

Piloten i Stad har rettet oppmerksomheten mot utfordringen med en lite koordinert stat i distriktene, inspirert av distriktsnærings- og distriktsdemografiutvalgets vurderinger og anbefalinger. Som et svar på dette, etablerte man Fjordspenn, en "distriktstenketank".

I arbeidet med Fjordspenn klarte man å engasjere regionale aktører som Nordfjordrådet, og fylkeskommunen viste også stor interesse. Innledende skepsis fra nabokommuner, som fryktet tap av statlige arbeidsplasser, ble erstattet av aktiv støtte. For at Fjordspenn skal lykkes med sin ambisjon om å fornye distriktspolitikken, er det avgjørende at statlige etater engasjerer seg mer og ser en klar egeninteresse i å delta i de ulike prosjektene. Dette ble det jobbet videre med i prosjektet.

3.2.3 Delprosjekt 3: Tjenesteinnovasjon og utvikling

Innenfor dette delprosjektet fungerte piloten primært som en tilrettelegger. Prosjektledelsen var tydelig på at selve tjenesteutviklingen var etatenes eget ansvar, ikke kommunens. Målet har vært å gradvis trekke seg ut, slik at etatene selv tok eierskap til samarbeidet. Den bakenforliggende tanken var at samlokaliseringen i det nye bygget vil øke sannsynligheten for tjenesteinnovasjon.

3.2.4 Evaluators vurdering av Stad ved halvgått løp

Stad var den piloten som hadde kommet lengst ved halvgått løp. Det var flere forhold som lå bak dette:

- Sterk forankring og ledelse: Prosjektet ble ledet av assisterende kommunedirektør, som sikret direkte tilgang til kommunale ressurser, politisk støtte og beslutningsprosesser. Denne posisjonen gav et helhetlig overblikk som er viktig for å koordinere statlige etater med ulike mål.
- Faglig soliditet og politisk engasjement: Kommuneledelsen hadde en dyp forståelse av distriktpolitiske utfordringer, noe som gir prosjektet en solid faglig forankring. Samtidig sprang det politiske initiativet til pilotordningen ut fra kommunen og prosjektet var drevet av et sterkt engasjement "nedenfra".
- Integrerte delprosjekter: Prosjektet hadde en god sammenheng mellom sine tre delprosjekter. Samlokaliseringen fungerte som en grunnmur som skapte engasjement og eierskap, og som deretter ble brukt for å drive tjenesteinnovasjon og utvikling av den distriktpolitiske tenketanken.
- Sosiokulturelle fortrinn: Arbeidet i Stad dro nytte av lokale sosiokulturelle forhold, som kan beskrives som en kultur med lave barrierer mellom ulike aktører og en sterk vilje til nyskaping. Dette stimulerer høytenkning og entreprenørskap.

3.3 Stad ved målgang

Stad hadde en rød tråd gjennom hele prosjektet og jobbet med de samme delprosjektene i hele perioden. Rapporten fra forprosjektet og sluttresultatet er i denne piloten overraskende sammenfallende. Bærebjelken i det hele var samlokaliseringsprosjektet.

3.3.1 Delprosjekt 1: Samlokalisering

Siden vinteren 2025 har NAV, Skatteetaten og Politiet i Nordfjord vært samlokalisert i det nye Statens hus på Nordfjordeid. En integrert del av bygget er «Distriktshub Vestland», et lokale for hospitering, fleksible arbeidsplasser og utvikling av distriktpolitikk.

Prosjektet hadde hele veien fokus på at dersom samlokaliseringen skulle gi effekt, måtte bygget planlegges med dette som formål. Målet var også å følge opp med organisasjons- og ledelsesgrep som motiverte til samarbeid på tvers av etatene. Den fysiske utformingen av bygget, inkludert fellesarealer og en lett tilgjengelig distriktshub, var et resultat av et felles nærhetsdiagram som hadde som mål å legge til rette for mest mulig sambruk. I bygget har man klart å få på plass gode fellesarealer som legger til rette for samarbeid.

I intervjuene med aktørene fra Stad ble det trukket fram at samlokaliseringen var en svært ressurskrevende prosess. For å sikre at den fysiske utformingen ville fungere i praksis, ble det både etablert en prosjektgruppe med byggekspert og en lokal husgruppe som gav råd om innredning og bruk av bygget. Alle de involverte etatene bidro betydelig med ressurser, og det ble arrangert felles samlinger for de ansatte for å styrke kjennskap og samarbeid.

3.3.2 Delprosjekt 2: Staten som samarbeidspart og utviklingsaktør

Det er utviklet flere modeller for hvordan «Distriktshub Vestland» kunne fungere som en distriktspolitisk tenketank og et innovasjonsorgan for blant annet KDD og Statsforvalteren. Pilotprosjektet skapte et fundament for å etablere en kompetanseklynge med representanter for en rekke statsetater, kommunal og fylkeskommunal sektor. Da pilotprosjektet ble avsluttet, reformulerte Stad kommune, som eier av Distriktshub Vestland, prosjektoppdraget og arbeidet videre utenfor pilotens rammer.

Stad løfter fram at en forutsetning for å lykkes med det videre arbeidet er at premissgivende og koordinerende departementer og statlige aktører er med på laget, og prosjektet vil fortsatt ha behov for videre finansiering. Oppslutning og videre statlig forankring vil derfor være avgjørende for at det skulle kunne etableres et innovasjonsorgan på tvers av kommunal og statlig sektor.

3.3.3 Delprosjekt 3: Tjenesteinnovasjon og utvikling

Dette prosjektet stod lenge på vent til den fysiske samlokaliseringen var på plass. Dette prosjektet ble derfor startet skikkelig opp mot slutten, og det ble gjennomført en større arbeidssamling mellom etatene der deltakerne kom med innspill til aktuelle utviklings- og samarbeidsprosjekter. Målet var å videreutvikle samarbeidet gjennom nye prosjekter, primært av nasjonalt format.

3.3.4 Evaluators vurdering

Piloten i Stad har vært kjennetegnet av en tydelig retning, solid forankring og en strukturert gjennomføring. Prosjektet har levert gode resultater i tråd med sine opprinnelige mål, og suksessen kan tilskrives flere samvirkende faktorer som har skapt et sterkt fundament for videre arbeid.

En avgjørende suksessfaktor er at initiativet til Statens hus sprang ut fra Stad selv. Dette ga prosjektet et forsprang, sikret tett politisk oppfølging og skapte et sterkt lokalt eierskap og engasjement. Denne tryggheten gjorde også at man våget å satse på delprosjekter med betydelig innovasjonshøyde. Resultatet har vært en forutsigbar fremdrift med en tydelig rød tråd, der de samme prioriteringene har blitt fulgt gjennom hele perioden.

Arbeidet har vært godt forankret på flere nivåer. Først og fremst har den fysiske samlokaliseringen i Statens hus fungert som en samlande plattform. Bygget og samlokaliseringen har hatt flere funksjoner:

- Etableringsprosessen har bidratt til å forankre prosjektet hos de deltakende etatene og har involvert lokalt næringsliv.
- Den fysiske samlokaliseringen har lagt til rette for utvidet samarbeid mellom NAV, Skatteetaten og politiet. De langsiktige leiekontraktene som er inngått binder aktørene til Stad.

- Lokalene gir praktiske muligheter for andre delprosjekter, som den distriktpolitiske tenketanken.

Men forankringen stoppet ikke ved kommunegrensen. Stad var tidlig ute med å plassere piloten i en større regional kontekst, først gjennom Nordfjordrådet og nå Fjordane interkommunale politiske råd. Dette nettverket har styrket piloten betydelig. Regionen besitter tung erfaring med statlige kompetansearbeidsplasser, som den vellykkede flyttingen av Norec til Førde, og har merkbar politisk kraft og dybdekunnskap om distriktpolitiske virkemidler.

I det videre det videre ligger det et ytterligere potensial i å utnytte det etablerte samarbeidet og det fysiske bygget som plattform for videre arbeid med tjenesteutvikling.

4. Orkland

Orkland kommune ble opprettet i januar 2020 etter at kommunene Orkdal, Meldal, Agdenes og deler av Snillfjord ble slått sammen. Den nye kommunen har knappe 20 000 innbyggere, hvorav om lag halvparten bor i kommunesenteret Orkanger. Herfra er det om lag 40 minutter med bil til Trondheim. Store industribedrifter som Elkem og TechnipFMC sysselsetter mange i kommunen og viderefører slik en stolt industrihistorie i området. Orkland kommune har en høy verdiskaping og eksport, blant annet på grunn av havbruksnæringen og prosessindustri. I januar 2023 ble det avklart at Elinor Batteries sin batterifabrikk vil bli etablert i Orkland. Denne er forespeilet å gi 2.500 nye arbeidsplasser.

Orkland kommune ble lansert som den andre av fire pilotkommuner da daværende distrikts- og digitaliseringsminister Linda Hofstad Helleland og kunnskaps- og integreringsminister Guri Melby besøkte Orkland onsdag 12. august 2020. Under besøket ble Orkland beskrevet som en innovativ og engasjert kommune som egnet seg godt for pilot Statens hus.

4.1 Forprosjektrapport fra Orkland

Forprosjektet for "Statens hus" i Orkland ble ledet av Orkland kommune fra desember 2020 til mars 2021. Prosjektet var godt forankret, med en lokal prosjektgruppe som inkluderte representanter fra både kommunen, fylkeskommunen, Statsforvalteren, Bufetat, NAV, politiet, Statens Vegvesen og Skatteetaten. Det ble også opprettet en referansegruppe for å sikre forankring hos nabokommuner og i næringslivet.

Gjennom en spørreundersøkelse og påfølgende møter, kartla prosjektet de ulike etatenes syn på mulige suksessfaktorer og fallgruver. Ett av de viktigste funnene var at bedret samarbeid mellom etatene kunne gi en bedre brukeropplevelse. Flere aktører så også et potensial for å styrke offentlig sektor som samfunnsutvikler og gjøre regionen mer attraktiv med et sterkere og mer mangfoldig arbeidsmarked.

Basert på disse funnene, anbefalte forprosjektet at hovedprosjektet skulle fortsette i perioden 2021-2024. Fire delprosjekter ble konkretisert som særlig relevante:

- **Samarbeid:** Målet var å utvide eksisterende samarbeidsflater for å skape bedre tjenester.
- **Tjenesteforbedring og offentlig innovasjon:** Dette bygget videre på samarbeidsmålet ved å utforske nye, sømløse tjenester mellom etatene.
- **Attraktivitet:** Fokuset var på å styrke den statlige tilstedeværelsen for å gjøre regionen mer attraktiv og utvikle metoder for desentralisering av arbeidsplasser.
- **Samlokalisering:** Prosjektet skulle utrede mulighetene og gevinstene ved å samlokalisere statlige etater og kommunen

4.1.1 Departementets vurderinger

I tilbakemeldingen på forprosjektrapporten ble Orkland utpekt som ansvarlig prosjektleder. Departementet stilte seg positivt til at NAV, Politiet, Skatteetaten og Statsforvalteren i Trøndelag og Bufdir fortsatte i prosjektet. Som i Stad understreket KDD at selv om fylkeskommunen ikke er en statlig etat, så de positivt på deres videre deltakelse. KMD gjorde det også klart at de deltakende statlige etatene hadde begrensede fullmakter til å endre lokal tilstedeværelse og bemanning på egen

hånd. Eventuelle endringer måtte skje innenfor de nasjonale etatshensynene, og dette var en viktig forutsetning for det videre arbeidet.

4.2 Orkland ved halvgått løp

Et særtrekk ved Orkland var at de koblet utformingen av pilotprosjektet tett til kommunale planer. Dette ga prosjektet en solid intern forankring, men skapte samtidig en utfordring med å få statlige etater til å engasjere seg fullt ut i gjennomføringen.

Prosjektet fikk tydelig støtte fra Statsforvalteren underveis, noe som bidro til en gradvis spissing og konkretisering av delprosjektene. Delprosjektene om samarbeid, tjenesteforbedring og offentlig innovasjon ble slått sammen. Samtidig ble delprosjektet om samlokalisering midlertidig stanset, i påvente av en avklaring fra politiet.

4.2.1 Delprosjekt 1: Samarbeid og delprosjekt 4: Tjenesteforbedring og offentlig innovasjon

Tidlig i hovedprosjektet identifiserte etatene mulige satsingsområder for økt samarbeid, som blant annet inkluderte forebygging, tidlig innsats og utenforskap. Arbeidsgruppen for delprosjektet ble faset ut i 2022, da Orkland kommune lanserte sitt eget Utenforskapsprogram.

Prosjektledelsen valgte å innlemme delprosjektene om samarbeid og tjenesteforbedring i dette kommunale programmet. Målet var å utnytte det allerede etablerte arbeidet og engasjementet fra statlige aktører. Utenforskapsprogrammet, som har som hovedmål å skape robuste barn og unge, ble dermed den nye rammen for pilotens innsats.

Fremover ble det lagt vekt på å konkretisere hvordan programmet kunne bidra til å oppnå målene for "Statens hus"-piloten. Det var også et ønske om å utforske koblingen mellom tjenesteutvikling og det nye samarbeidet mer grundig, da Utenforskapsprogrammet i seg selv ble sett på som en innovativ tilnærming til en kjent utfordring.

4.2.2 Delprosjekt 2: Samlokalisering

Prosjektet om samlokalisering i Orkland ble satt på vent. De statlige etatene hadde ulike forutsetninger som gjorde samlokalisering vanskelig, da flere var bundet av leieavtaler. Politiet utredet behov for nye lokaler, NAV hadde nylig flyttet inn i Orkland rådhus, og Skatteetaten hadde begrenset skranketilbud.

4.2.3 Delprosjekt 3: Attraktivitet

I likhet med Narvik forventet Orkland store etableringer innenfor grønne næringer de kommende årene. Det var imidlertid usikkerhet knyttet til hvilke prosjekter som faktisk ville bli realisert. For å håndtere denne usikkerheten, tok pilotprosjektet initiativ til å utvikle tre ulike vekstscenarier: lav, middels og høy. Scenariene ble utarbeidet av Menon Economics, og hadde følgende mål:

- **Samfunnsanalyse:** De skulle drøfte samfunnskonsekvensene av næringsutviklingen, spesielt med tanke på infrastruktur, boligstruktur, og kommunale tjenester som helse, omsorg og skole.

- **Vurdere attraktivitet:** Scenariene skulle undersøke hvordan næringsvekst kunne forsterke stedets attraktivitet.

Arbeidet med scenariene gav et innblikk i hvordan et statlig-kommunalt samarbeid ville bli påvirket av ulike fremtidsvisjoner, noe som bidro til å gi en ramme for det videre arbeidet.

4.2.4 Evaluators vurdering

I forprosjektet for "Statens hus" i Orkland ble det lagt vekt på å koble utformingen av piloten til kommunale planer, noe som sikret god intern forankring. Arbeidet var basert på et grundig kunnskapsgrunnlag, inkludert kartlegginger som kartla etatenes behov.

Selv om arbeidet i Orkland skjøt fart i midtveis, var det krevende å få de statlige aktørene til å engasjere seg aktivt. Dette skyldtes delvis forskjellen i styringshierarki mellom stat og kommune. Kommunen ledet an i å definere satsingsområder, spesielt for Utenforskinsprogrammet, mens statlige aktører primært bidro med deltakelse i prosjektgrupper.

For å styrke prosjektet ytterligere, ble det foreslått å koble delprosjektene om Utenforskinsprogrammet og attraktivitet tettere sammen. En konkret mulighet var å fokusere på å kvalifisere ungdom og andre som sto utenfor arbeidslivet, til de nye industriarbeidsplassene. Et slikt fokus ville kreve at piloten konsentrerte sine ressurser, men ble vurdert som et fornuftig grep som ville gjøre prosjektet mer relevant og politisk interessant.

4.3 Orkland ved målgang

Orkland tok til seg anbefalingene i midtveisevalueringen om å konsentrere innsatsen. I den siste delen av prosjektperioden ble arbeidet derfor spisset inn til to delprosjekter: Samarbeid mot utenforskin og Attraktivitet – med næringsvekst som drivkraft.

4.3.1 Delprosjekt 1: Samarbeid mot utenforskin

Sluttrapporten for programsatsingen Utenforskinsprogrammet ble lagt fram for lag fram for kommunestyret i juni. Dette arbeidet bidro med et viktig kunnskapsgrunnlag på utenforskinsfeltet.

I styremøtet i august 2024 vedtok Orkland-piloten å bevilge inntil 1 million kroner til et familiekoordineringsprogram. Dette delprosjektet, som bygget på kunnskapsgrunnlaget fra Utenforskinsprogrammet, var en tverretatlig satsing som skulle identifisere og håndtere risikofaktorer i familier på et tidlig stadium. Prosjektets primære mål var å handle på risikofaktorer fremfor symptomer, med særlig fokus på kritiske overgangsfaser i barns liv som svangerskap, de første leveårene og familiemobilitet. Midlene fra «Statens hus»-prosjektet ble benyttet til å dekke kostnader knyttet til prosjektgruppen, møter og en foreldrekonferanse. Resultatene fra prosjektet ble ansett som et viktig bidrag for å skape et robust støttesystem og bryte sirkler av utenforskin.

Det samlede arbeidet på området førte også til noen mer overordnede resultater. Det har blitt et styrket samarbeid og bedre kjennskap til hverandres ansvarsområder gjennom arbeidet. I tillegg har arbeidet i piloten gitt et viktig supplement til arbeidet i Utenforskinsprogrammet fra tverretatlig perspektiv.

4.3.2 Delprosjekt 2: Attraktivitet – med næringsvekst som drivkraft

Piloten i Orkland engasjerte Thams Innovasjon til å kartlegge kompetansebehovet blant statlige etater. Basert på denne analysen ble det holdt et kurs i endringsledelse for mellomledere fra både stat og kommune.

Hovedtyngden av prosjektets midler det siste året ble brukt for å utrede om det var mulig å få på plass en Innovasjonshub Orkland. Dette prosjektet hadde som mål å etablere en felles arena for problemløsning. Utredningen, som ble utført av Oxford Research og SINTEF, konkluderte med at det var et solid grunnlag for å etablere en slik hub. Rapporten anbefalte imidlertid at den strategiske forankringen, organiseringen og finansieringen ble ivarettatt for å sikre bærekraft. Styringsgruppen tok tak i dette, og fattet følgende vedtak:

- De anbefalte at arbeidet med huben fortsatte, men påpekte at videre arbeid var avhengig av finansiering både i etablerings- og driftsfasen.
- De foreslo at realiseringen av huben skulle vurderes i lys av en eventuell etablering av batterifabrikken Eiktyr, med fokus på et «grønt industriløft».
- De anbefalte at en egen prosjektstilling ble opprettet for å utforske innovasjon i offentlig sektor.

Prosjektgruppen ble bedt om å videreføre arbeidet med huben høsten 2025, i samarbeid med Statsforvalteren og fylkeskommunen, og med invitasjon til relevante statlige etater.

4.3.3 Evaluators vurdering

Arbeidet i piloten i Orkland var preget av en systematisk og kunnskapsbasert tilnærming. Kommunen viste en solid evne til å forankre piloten i eksisterende kommunale planer, noe som sikret en god administrativ og politisk forankring fra starten. Prosjektet baserte seg på et grundig kunnskapsgrunnlag som ble styrket underveis gjennom to omfattende eksterne utredninger og kontinuerlig dialog med de involverte etatene. Dette skapte en god plattform for arbeidet.

Halvveis i pilotperioden ble innsatsen spisset mot to hovedområder: attraktivitet og levekår. Arbeidet med attraktivitet var i utgangspunktet tett knyttet til den mulige etableringen av batterifabrikken Eiktyr. Da denne etableringsprosessen trakk ut i tid, ble denne delen av pilotarbeidet mindre omfattende enn først antatt. Likevel resulterte innsatsen i en verdifull utredning fra Menon Economics. Denne utredningen, som analyserte ulike scenarioer for store industrietableringer, har gitt kommunen og regionen et solid kunnskapsfundament og en tydeligere strategisk plan for å håndtere problematikken når den blir mer håndfast.

På levekårsområdet ble det opparbeidet et omfattende kunnskapsgrunnlag både gjennom levekårprogrammet og familiekoordineringsprogrammet. Den viktigste gevinsten var imidlertid utviklingen av styrkede tillitsforhold og et tettere samarbeid mellom kommunen, Nav, politiet og Skatteetaten. Dette la grunnlaget for en mer helhetlig tilnærming til kommunens levekårsutfordringer. Samtidig var dette arbeidet nært knyttet til kommunens eksisterende satsinger, noe som gjør det utfordrende å fastslå nøyaktig hvor stor del av resultatene som kan tilskrives pilotprosjektet alene. Uavhengig av spørsmålet om addisjonalitet, er likevel arbeidet på levekårsfeltet noe man kan hente gevinster av fremover.

Et særtrekk ved piloten i Orkland var den aktive rollen Statsforvalteren i Trøndelag inntok. Sammenlignet med de andre pilotene var Statsforvalteren her betydelig tettere på prosjektet. De bidro aktivt med faglige innspill til videreutvikling og fungerte som en konstruktiv sparringpartner gjennom hele prosjektperioden. Dette tette samspillet fremstår som et forbilde, og vi vil i rapportens siste kapittel drøfte hvordan statsforvalterembetets rolle generelt kan styrkes i slike utviklingsprosjekter.

Den langsiktige verdien av pilotprosjektet vil i stor grad avhenge av to nøkkelfaktorer: hvordan man klarer å høste av arbeidet på levekårsfeltet, og ikke minst den videre utviklingen av den planlagte huben for innovasjon i offentlig sektor.

Dersom man lykkes med å realisere huben og etablere en bærekraftig finansieringsmodell, vil piloten ha levert et svært viktig bidrag til regional utvikling. Huben kan da fungere som en arena for utprøving av nye virkemidler og arbeidsmåter med nasjonal relevans. Den endelige vurderingen av pilotens totale resultater er derfor avhengig av utfallet av dette arbeidet. Signalene fra utredningen om mulighetene er imidlertid lovende.

5. Narvik

Narvik, som er regionsenteret i Ofoten, fungerer som et viktig distribusjonsknutepunkt for sjø, vei og jernbane. Etter kommunesammenslåingen med Ballangen og deler av Tysfjord, har kommunen i dag rundt 22 000 innbyggere. Byen er kjent for sin krigs- og industrihistorie, spesielt som utskipingshavn for jernmalm fra Sverige, noe som har preget lokalt næringsliv og byens identitet.

Til tross for synkende folketall og en aldrende befolkning, står Narvik foran store endringer. Med god tilgang på kraft og en gunstig infrastruktur rundt havn og jernbane, er forholdene lagt til rette for nye industrisatsinger. Nylig har Aker Horizon annonsert planer om å investere rundt 50 milliarder kroner i kommunen. Målet er å gjøre Narvik til et grønt kompetansesenter med satsinger innen hydrogen, batterier og grønt stål.

Narvik har også tidligere deltatt i Kommunaldepartementets byregionprogram for å styrke vekstkraften. I den forbindelse har kommunen inngått en regional vekstavtale med nabokommuner, som forplikter til videre samarbeid om vekst og utvikling.

5.1 Forprosjektrapport fra Narvik

Narvik var den fjerde kommunen som kom i gang med pilotprosjektet «Statens hus». Den lokale prosjektgruppen startet arbeidet i februar 2021, med deltakelse fra følgende aktører: Bufdir/Bufetat, Brønnøysundregistrene, Mattilsynet, NAV, NVE, Politiet, Skatteetaten, SVV, UDI, UiT, Statsforvalteren og fylkeskommunen. I tillegg til å inkludere de vanlige statlige etatene, inviterte Narvik også inn et stort antall andre mulige deltakere, noe som skilte kommunen fra de øvrige pilotene. Styringsgruppen i forprosjektet bestod av Narvik kommune, fylkeskommunen, Statsforvalteren, Politiet, Skatteetaten, NAV, UDI, NVE, og UiT.

Prosjektet benyttet spørreundersøkelser for å kartlegge utfordringer og gevinster ved tettere samarbeid, og resultatet var en forprosjektrapport med fire delprosjekter:

- **Samarbeid og samhandling:** Dette delprosjektet handlet om å forsterke samarbeid mellom statlige virksomheter. Målet var å utforske metoder for å dele ressurser og se på muligheter for ambulerende kontorplasser for offentlig ansatte.
- **Kompetanseheving og rekruttering:** Fokuset her var på å utvikle modeller for etterutdanning og kompetanseheving for å skape større og mer attraktive fagmiljøer. Man skulle også jobbe med å forbedre rekruttering og se på muligheter for å skape attraktive "nr. 2-arbeidsplasser".
- **Tjenesteutvikling og innovasjon:** Delprosjektet hadde som mål å sette brukeren i sentrum ved å forbedre tjenester. Det skulle undersøke om det var mulig å etablere en felles service- eller brukerfront for flere statlige aktører
- **Vertskap:** Delprosjektet skulle identifisere drivere for å skape en attraktiv bo- og arbeidsmarkedsregion, basert på Narviks naturgitte fortrinn. Et overordnet mål var å utvikle en ny modell for vertskapsrollen.

En særegenhet ved Narvik-piloten var at den benyttet egne arbeidsgrupper for hvert delprosjekt, som ble ledet av representanter fra statlige etater. Dette bidro til solid forankring blant deltakerne, men førte også til at kommunen hadde et mindre tydelig grep om prosjektets utforming og fremdrift.

5.1.1 Departementets vurdering

Departementene stilte seg positivt til at Brønnøysundregistrene, NAV, NVE, Politiet, Skatteetaten, UDI, UiT og Statsforvalteren i Nordland deltok videre i prosjektet. I tillegg så departementet positivt på Nordland fylkeskommunes videre deltakelse, og de ga «grønt lys» for at andre statlige etater kunne delta på et senere tidspunkt.

5.2 Narvik ved halvgått løp

Narviks størrelse og regionale betydning ga kommunen et annet utgangspunkt for å skape attraktive kompetanseklyster i tråd med målene for piloten. Med et høyt antall statlige aktører involvert i de ulike delprosjektene, var potensialet for å realisere prosjektets mål tydelig. Utsiktene til store industrietableringer innen grønne næringer ga ytterligere motivasjon for å tenke nytt om blant annet rekruttering og kompetanseutvikling. Til tross for det store potensialet, sto piloten overfor flere utfordringer:

- **Ansvarspulverisering:** Det store antallet aktører kunne føre til at ansvaret ble pulverisert, og at eierskapet til de ulike delprosjektene ble utydelig.
- **Fokus på industri:** De store planene om fabrikker med hundrevis av arbeidsplasser kunne skygge for pilotens ambisjoner om flere statlige arbeidsplasser.

5.2.1 Delprosjekt 1: Samarbeid og samhandling

Delprosjektet fokuserte på hvordan Narvik kunne bli en mer attraktiv vertskommune for statlige arbeidsplasser. Det ble gjennomført en spørreundersøkelser for å kartlegge behovet for møteplasser for ansatte i statlige etater og det ble planlagt en spørreundersøkelse for å kartlegge behov og ønsker rundt et mulig kontorfellesskap blant statlige ansatte.

5.2.2 Delprosjekt 2: Kompetanseheving og rekruttering

Delprosjektet var rettet mot å styrke samarbeidet rundt kompetanseheving og rekruttering. Piloten satte dette arbeidet i sammenheng med de store industrietableringene som var under planlegging, men valgte å la det ligge på is.

5.2.3 Delprosjekt 3: Tjenesteutvikling og innovasjon

Arbeidet her fikk et løft da piloten involverte seg i et større prosjekt fra Brønnøysundregistrene og Skatteetaten om forenkling av bedriftsoppstart. Dette førte til en ny idé om å forenkle prosessen for student-startups, som piloten ønsket å utforske ved hjelp av sandkasse-metodikk.

5.2.4 Delprosjekt 4: Vertskap og attraktivitet

Delprosjektet hadde som mål å styrke Narviks evne til å tiltrekke seg og beholde både nye og eksisterende innbyggere. Med UiT som en sentral partner, ble det særlig fokusert på å beholde studenter med ettertraktet teknologi- og ingeniørkompetanse som ellers flyttet fra byen.

5.2.5 Evaluators vurdering

Pilotprosjektet ble sett på som en interessant arena for å teste tiltak i mellomstore byer. Med sin regionale betydning hadde Narvik et annet utgangspunkt enn de øvrige pilotkommunene, men også en mer kompleks kontekst. Et stort antall statlige etater deltok, noe som både skapte muligheter og utfordringer. Det store antallet aktører førte til manglende eierskap og for svak fremdrift. En viktig årsak til den svake fremdriften var omstillingstrøtthet blant de statlige etatene. I tillegg var det en misforståelse tidlig i prosjektet der mange trodde det handlet om samlokalisering, noe flere var negative til.

Til tross for utfordringene, lå det et stort potensial i piloten. Den hadde en god mulighet til å spisse prosjektet og skape en tydeligere retning. I midtveisevalueringen ble anbefalt å koble piloten til de varslede investeringene innen grønn industri i Narvik. To muligheter utkrystalliserte seg:

- **Rekruttering og attraktivitet:** Arbeide med å tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft, spesielt studenter med ingeniør- og teknologi-kompetanse fra UiT.
- **Kompetanseheving og samarbeid:** Styrke samarbeidet mellom statlige aktører rundt kompetanseheving og skape flere "jobb nummer to". Dette ville gjøre det lettere å tiltrekke og beholde familier.

5.3 Narvik ved målgang

Midtveisevalueringen førte til at prosjektet fra januar 2023 ble redusert fra fire til tre delprosjekter. Arbeidsgruppens innsats ble også samlet i én felles arbeidsgruppe. Denne omorganiseringen muliggjorde en mer konsentrert innsats innenfor prioriterte fagområder.

5.3.1 Delprosjekt 1: Samhandling og kompetanseheving

Som et sentralt tiltak for å fremme samarbeid, ble det i 2024 etablert et kontorfellesskap i Sentrumsgården. Dette kontorfellesskapet var ment som en attraktiv og unik møtearena for statlige ansatte, både de som allerede hadde kontor i Narvik og de som ikke hadde det. Narvikgården stilte med symbolsk husleie frem til sommeren 2025. Bygget omfattet syv kontorceller, tre møterom og fellesarealer. Flere statlige virksomheter bidro aktivt i utformingen, og de samlede kostnadene for innredning, leie og drift det første året var cirka 1 million kroner.

I tillegg til etablering av kontorfellesskapet, ble det også gjennomført følgende aktiviteter:

- **Kompetanseheving:** Det ble avholdt kurs i forvaltningsloven og ROS-analyser for ansatte og ledere.
- **Møteplasser:** Faglunsjer ble arrangert hos Brønnøysundregistrene og NVE for å fremme nettverksbygging på tvers av etatene. Kommunedirektøren arrangerte to årlige møter, der

lokale statlige ledere inviteres til en oppdatering og til diskusjon om felles muligheter og problemstillinger. Disse møtene vil fortsette etter piloten.

5.3.2 Delprosjekt 2: Vertskap, attraktivitet og rekruttering

Gjennom delprosjektet ble det gjennomført to aktiviteter:

- **Mørketidsmagi:** Det ble arrangert et årlig sosialt arrangement for tilflyttere. Målet var å skape en møteplass og styrke tilknytningen til Narvik ved å bruke regionens naturlige fortrinn.
- **Merkevareplattform:** Pilotprosjektet bidro til å utvikle en felles merkevareplattform for Narvik, i samarbeid med næringslivet og kommunen. Selv om flere aktører tok i bruk plattformen, støtte noen statlige virksomheter på utfordringer på grunn av interne profilregler.

Generelt ble arbeidet med vertskapsrollen styrket både gjennom disse aktivitetene og gjennom den bredere innsatsen som ble gjort i forbindelse med planleggingen av VM i alpint i 2029.

5.3.3 Delprosjekt 3: Tjenesteutvikling og innovasjon

Etter en vurdering i styringsgruppen ble dette delprosjektet avsluttet i 2024. Ideen var å etablere et "én vei inn"-punkt for all statlig aktivitet rettet mot innbyggerne, som skulle samle tjenester som pass, førerkort, og skattemelding. Dette målet ble ansett som for ambisiøst, og det var vanskelig å mobilisere lokalt engasjement for å realisere det.

I stedet for å fortsette med den opprinnelige planen, ble det jobbet med et mer avgrenset prosjekt kalt "Bank of pains". Målet var å identifisere flaskehalser i tjenesteleveransen, men også dette prosjektet slet med å oppnå resultater innenfor rammene av Statens hus-piloten. Sandkasseaktiviteten "Bank of pains" ble derfor videreført utenfor prosjektets rammer, ledet av det kommunale utviklingsselskapet Futurum.

5.3.4 Evaluators vurdering

Pilotarbeidet i Narvik har oppnådd begrensede resultater i prosjektperioden. Halvveis i perioden ble antallet delprosjekter redusert fra fire til tre. Dette var et fornuftig grep for å fokusere innsatsen, men til tross for spissingen, var den samlede måloppnåelsen relativt beskjeden.

Resultatene var tydeligst innen delprosjektet for samhandling og kompetanseheving. Her ble det arrangert flere kurs og etablert nye møteplasser. Spesielt vellykket var initiativet der kommunedirektørene inviterte statlige etater til to faste årlige møter, en praksis som kan tjene som inspirasjon for andre. Det mest konkrete tiltaket var etableringen av et kontorfellesskap i Sentrumsgården i 2024. Bruken av fellesskapet har så langt vært begrenset, og det ble ikke etablert en bærekraftig finansieringsmodell. Dette reiser spørsmål ved det reelle behovet for tiltaket. For at kontorfellesskapet skal bli vellykket, kreves det en aktiv innsats for å øke bruken og formidle gevinstene. Dersom man lykkes med dette, representerer det en betydelig, uforløst oppside.

For de øvrige delprosjektene var resultatene mer marginale. Innen vertskap, attraktivitet og rekruttering ble det gjennomført noen mindre aktiviteter, som utarbeidelsen av en merkevareplattform.

Som også påpekt i midtveiseevalueringen, ville et sterkere fokus på dette området ha vært ønskelig. Det ville ha lagt et grunnlag for å styrke Narviks posisjon og bidratt med interessante perspektiver med tanke på nasjonal politikkutvikling. Delprosjektet om tjenesteutvikling og innovasjon oppnådde få konkrete resultater i perioden.

Etter vår vurdering var det flere sentrale faktorer som forklarte de begrensede resultatene:

- **Høy kompleksitet:** Det høye antallet deltagende statlige etater førte til betydelig kompleksitet, noe som skapte utfordringer for styring, samordning og felles prioritering.
- **Begrenset operativ kapasitet:** Representantene fra de statlige etatene i styringsgruppen var på et høyt strategisk nivå i sine respektive organisasjoner. Dette medførte begrenset kapasitet til å følge opp det operative arbeidet, noe som hemmet fremdriften i delprosjektene.
- **Manglende kontinuitet:** Et stort gjennomtrekk av prosjektledere skapte utfordringer for kontinuiteten i arbeidet. Dette førte til tap av kunnskap og redusert fremdrift i piloten.

6. Lyngdal

Lyngdal kommune er landets nest sørligste kommune og har de senere år gått fra å være en landbrukskommune til å bli et handelssentrum for Listerregionen. Kommunen huser flere industribedrifter, og disse nyter godt av gode havner og at E39 og Sørlandsbanen går gjennom kommunen. I 2020 ble kommunen utvidet da Lyngdal og tidligere Audnedal kommune slo seg sammen. Nå har kommunen om lag 10 500 innbyggere, hvorav litt over 5000 bor i byen Lyngdal. Lyngdal var den fjerde og siste kommunen som ble utpekt som pilotkommune for Statens hus.

6.1 Forprosjektrapport Lyngdal

Lyngdal kommune var vertskommune og prosjektleder for forprosjektet som startet i desember 2020. Prosjektet hadde deltakere fra BUFdir, Nav, Sør politidistrikt, Politidirektoratet, Skatteetaten, Skattedirektoratet, Statsforvalteren i Agder, Listersamarbeidet og Agder fylkeskommune.

En utfordring i forprosjektfasen var den store variasjonen i størrelse og tilstedeværelse blant de deltakende etatene, noe som gjorde det vanskelig å finne felles utfordringer. Diskusjonen i forprosjektfasen fulgte i hovedsak to ulike spor: 1) Én dør inn for tjenester til innbyggerne, enten fysisk eller digitalt, og 2) Forenkle samarbeidet mellom offentlige virksomheter. De to hovedsporene har førte til tre ulike delprosjekter:

- **Delprosjekt 1 Samlokalisering:** Forprosjektet vurderte muligheter for samlokalisering mellom statlige etater. En porteføljeanalyse fra Statsbygg pekte på at det var mulige synergier mellom Skatteetaten og NAV, men at en samlokaliseringsprosess ville være krevende og ressurskrevende.
- **Delprosjekt 2 Digitalt utenforskap:** Målet var å styrke den digitale kompetansen til innbyggerne i Lyngdal, med et spesielt fokus på innvandrere og eldre over 60 år. Det var også en mulighet for å utvide prosjektet til å gjelde alle kommunene i Lister.
- **Delprosjekt 3 Analyse:** Prosjektet ønsket å samkjøre rådata på tvers av ulike statlige etater for å skape et felles analyseverktøy. Tanken var at dette ville gi et bedre kunnskapsgrunnlag for beslutninger og føre til mer effektive og tilpassede tiltak for innbyggerne.

6.1.1 Departementets vurdering

Departementet ga sin godkjenning for videre arbeid, men hadde noen forbehold. Blant annet understreket departementet at arbeidet med en felles portal måtte respektere de enkelte etatenes prinsipper for landsdekkende oppgaveløsning, standardiserte arbeidsprosesser og digitale verktøy. Det var ikke ønskelig å erstatte eller endre eksisterende løsninger.

Departementet stilte seg positivt til at Agder fylkeskommune og Listersamarbeidet fortsatte sin deltagelse i piloten, men overlot beslutningen til dem selv.

6.2 Lyngdal ved halvgått løp

Lyngdal var den tredje pilotkommunen som kom på plass, og skiftet også prosjektleder tidlig i perioden. Disse forholdene påvirket fremdriften i oppstartsperioden. I løpet av det siste halvåret hadde aktiviteten tatt seg merkbart opp, ikke minst rundt delprosjektet om samlokalisering. Piloten hadde etter hvert knyttet seg tett til Listersamarbeidet og hadde nå kontorplass der.

6.2.1 Delprosjekt 1: Samlokalisering

Forprosjektet i Lyngdal gjennomførte en porteføljeanalyse av eksisterende leiekontrakter for aktuelle statlige etater. Analysen, som ble utført av Statsbygg, konkluderte med at gevinsten ved en ytterligere samlokalisering var begrenset, da flere etater allerede befant seg i samme bygg.

I stedet for samlokalisering valgte piloten å utvikle et nytt kontorfellesskap for offentlig sektor, som ble pusset opp høsten 2022. Dette kontorfellesskapet skulle være en praktisk manifestasjon av pilotens visjoner om bedre samarbeid. Et viktig mål var å tilby en attraktiv arbeidsplass for pendlere og enkeltpersoner, som kunne sitte i et tverrfaglig miljø i stedet for å måtte reise til Arendal eller Kristiansand. Kontorfellesskapet lå vegg i vegg med Listersamarbeidet, noe som gjorde det tilgjengelig for hele regionen. For å øke bruken dekket piloten leieutgiftene så lenge prosjektet varte.

Prosjektet ønsket å inngå intensjonsavtaler med Universitetet i Agder og fylkeskommunen for å annonsere muligheten for kontordager i Lyngdal ved utlysning av nye stillinger. Dette skulle senke terskelen for at flere fra Lister-regionen søkte seg til stillinger i Kristiansand. Kontorfellesskapet ble også sett på som en mulig prosjekthub og en arena for fagsamlinger.

6.2.2 Delprosjekt 2: Digitalt medborgerskap

Gjennom et delprosjekt gikk Lyngdal-piloten sammen med bibliotekene i Åseral, Sirdal, Hægebostad og Lyngdal for å arrangere kurs for eldre innbyggere med lav digital kompetanse. I arbeidet jobbet man med å koble sammen NAV og Skatteetaten for å styrke samarbeidet rundt kursene. De ønsket også å sikre videre finansiering og utvikle enkle kurs som kunne arrangeres uten ekstra økonomisk støtte.

Rekrutteringen av eldre deltakere var vellykket, mye takket være Eldrerådet. Derimot var det vanskelig å nå innvandrere, til tross for at mange i denne gruppen også slet med digitale tjenester. Dette ble sett på som en utfordring for regionen. For å møte denne utfordringen tok piloten initiativ til møter mellom innbyggere, Skatteetaten og Nav for å få direkte innspill om behov og utfordringer.

For å gjennomføre prosjektet mente prosjektledelsen at det var avgjørende å koble seg på eksisterende tiltak. Dette reiste imidlertid spørsmål om addisjonalitet – altså om prosjektet ville blitt gjennomført uansett.

6.2.3 Delprosjekt 3: Analysesamarbeid

Delprosjektet hadde som mål å utnytte data og statistikk for å skape bedre tjenester og mer solide beslutningsgrunnlag. Delprosjektet møtte imidlertid skepsis fra statlige etater, spesielt fra Skatteetaten, som pekte på komplikasjoner knyttet til regelverk og personvern ved deling av data.

Piloten valgte derfor å bli en del av et regionalt nettverk for analyse og FoU-arbeid under «Vårt Agder», som ble ledet av Agder fylkeskommune. Her var man imidlertid kun en av mange aktører, og i midtveieevalueringen ble det derfor anbefalt at man burde ta stilling til om dette skulle ha status som eget delprosjekt eller ikke.

6.2.4 Evaluators vurdering

I løpet av 2022 gjorde piloten i Lyngdal betydelige fremskritt. Etter en periode med skepsis fra nabokommunene, som fryktet at piloten ville bli brukt til å flytte statlige arbeidsplasser fra de andre kommunene i regionen, ble koblingen til Listersamarbeidet revitalisert i september 2021. Dette var et viktig grep for å presentere piloten som et verktøy for regional utvikling, som ville tiltrekke seg og beholde statlige arbeidsplasser i hele regionen. Prosjektleder for piloten flyttet også inn i samme lokaler som Listersamarbeidet, noe som skapte et bredere nedslagsfelt for prosjektets gevinster.

Etter at piloten erkjente at en større samlokalisering var urealistisk, ble etableringen av et tverrfaglig kontorfellesskap sett på som et viktig, håndfast uttrykk for pilotens visjoner. Dette gjorde det enklere å kommunisere prosjektets formål, og skapte entusiasme blant potensielle brukere. En medvirkende årsak til dette var også at det ble besluttet å dekke leieutgiftene i hele prosjektperioden. En viktig oppside med kontorfellesskapet var at det bidro til å skape gunstige synergier til andre aktører, blant annet Statsforvalteren i Agder.

Til tross for fremgangen, sto piloten overfor en del utfordringer. Prosjektlederen opplevde at det var vanskelig å få de statlige etatene med seg, at få hadde reelt eierskap til piloten og at den tidlige forprosjektfasen hadde begrenset verdi for den videre gjennomføringen.

6.3 Lyngdal ved målgang

Ved årsskiftet 2022/2023 ble det gjort en betydelig endring i Lyngdal prosjektportefølje. Delprosjektet om digitalt medborgerskap ble videreført av bibliotekene i regionen, mens Agder fylkeskommune tok ansvar for videreutvikling av analysesamarbeidet. Delprosjektet om samlokalisering ble videreutviklet til etableringen av kontorfellesskapet RegionLab Lister og i 2023-2025 var dette Lyngdals hovedfokus.

RegionLab Lister ble formelt åpnet i januar 2023. Lokalet inneholdt syv cellekontorer, fire åpne kontorplasser og to møterom i et bygg hvor NAV, Skatteetaten og flere av Listersamarbeidene allerede hadde faste kontorer. Målet var å gi ansatte muligheten til å arbeide desentralisert i et tverrfaglig miljø og prøve ut nye former for samarbeid.

Gjennom arbeidet i regionlaben ble det fokusert på arbeid innen fire områder: deltakelse i prosjekter-/søknader, opprettholdelse og etablering av kompetanseklynger, fagsamlinger-/lunsjer og deltakelse i regionale utviklingsprosesser.

6.3.1 Deltakelse i prosjekter-/søknader

RegionLab Lister fungerte som en prosjekthub for Lister-regionen. Målet var å utnytte kompetanse på tvers av ulike aktører og etablere en arena for prosjektutvikling og samhandling. I 2024 var man involvert i flere viktige satsinger:

- **Stimulab:** Et samarbeid med Agder fylkeskommune, Lister IPR og Statsforvalteren som hadde som mål å effektivisere arealforvaltning.
- **SuRe:** Et forprosjekt som skulle skape ny innsikt i konflikter rundt grønn og digital omstilling. Prosjektet resulterte i et godkjent forskningsprosjekt kalt "Get Engaged".
- **Skole-PLIVO:** Et prosjekt som skulle utvikle en metodikk for å håndtere livstruende voldshendelser i skoler i Listersamarbeidet.
- **Bærekraftig landbruk i Lister:** Et kompetanseklyngesamarbeid ble etablert med representanter fra landbruksnæringen, Statsforvalteren og Agder fylkeskommune, og dette har initiert flere landbruksrelaterte prosjekter i regionen.

For alle disse prosjektene bidro RegionLab Lister til å fasilitere og samordne dem på tvers av ulike forvaltningsnivåer og fagmiljøer.

6.3.2 Etablering av kompetanseklynger

Etableringen av RegionLab Lister hadde som et sentralt mål å samle kompetanse på tvers av sektorer og nivåer. Selv om flere prosjekter har potensial til å realisere dette, var det spesielt innenfor Bærekraftig landbruk i Lister at tverrsektoriell samhandling lyktes i praksis. Landbrukskontorene i Lister har jevnlig arbeidsdager i RegionLab Lister. Prosjektet var også en sentral drivkraft bak etableringen av en felles vaktordning for veterinærtjenester i regionen, som snart blir iverksett.

I løpet av 2024 ble det også gjort forberedelser for å etablere en kompetanseklynge med fokus på kunstig intelligens.

6.3.3 Fagsamlinger og fagluncher

RegionLab Lister fungerte i 2024 som arrangør av flere fagsamlinger og faglunsjer. Disse arrangementene omfattet en workshop for videreutvikling av RegionLab Lister og presentasjoner om Statens hus og Lister kompetanse. Det ble også holdt en faglunch om kunstig intelligens og en samling for plan- og næringsnettverket i Lister.

6.3.4 Deltakelse i regionale utviklingsprosesser

Prosjektet ble markedsført gjennom Listersamarbeidets kanaler, og det regionale perspektivet ble konsekvent fremholdt i møter og presentasjoner. Prosjektet engasjerte seg i flere viktige regionale utviklingsprosesser:

- **Lokalisering av arbeidsplasser:** Man deltok i en fylkeskommunal utredning om å lokalisere og beholde statlige arbeidsplasser i Agder.
- **Lister interkommunale politiske råd:** Prosjektlederen deltok sammen med daglig leder i Listersamarbeidet på møter i fagnettverk og i Lister interkommunale politiske råd.

6.3.5 Videre finansiering av arbeidet

For å sikre den videre driften av RegionLab Lister ble flere finansmodeller vurdert. I mai 2025 fikk man på plass den endelige løsningen. Alle aktive aktører i Statens hus-prosjektet, i tillegg til tilknyttede prosjekter med base i RegionLab Lister, skal bidra med midler til videre drift. Dette sikrer at leieutgiftene til lokalene blir dekket.

Alle aktørene i Statens hus-prosjektet har inngått intensjonsavtaler om årlig finansiering til og med 2027, mens prosjektene har inngått avtaler til og med 2026. For at RegionLab Lister skulle fortsette å fungere som en prosjekthub, er det videre nødvendig med kontinuerlig arbeid med nye samarbeid og innovasjonsprosjekter.

Den daglige driften og den praktiske oppfølgingen av RegionLab Lister ble fra 1. juli 2025 overtatt av administrativ leder i Lister interkommunale politiske råd.

6.3.6 Evaluators vurdering

Midtveis i prosjektperioden valgte prosjektledelsen i Lyngdal å foreta en betydelig kursendring. Arbeidet med digitalt medborgerskap og analysesamarbeid ble avsluttet, og all innsats ble konsentrert om etablering og videreutvikling av kontorfellesskapet RegionLab Lister. Denne strategiske omprioriteringen var et svært vellykket grep som ga vesentlige resultater på flere områder.

RegionLab Lister skapte et funksjonelt og moderne kontor- og arbeidsfellesskap. Fasilitetene la til rette for at offentlig ansatte kunne arbeide effektivt, både individuelt og i grupper, på tvers av tradisjonelle fagområder og forvaltningsnivåer. Denne nye arenaen stimulerte også til nye former for samarbeid, noe som resulterte i utviklingen av flere nye prosjekter og kompetanseklyster. Spesielt vellykket var arbeidet innen landbrukssektoren, der det ble etablert en omfattende og solid kompetanseklynge. Også på andre fagområder så man fremveksten av nye klynger.

Samlet sett bidro prosjektet dermed til å etablere regionale kompetansemiljøer og styrke det overordnede samarbeidet om regional utvikling i Lister-regionen. Kjernebrukerne av RegionLab Lister var ansatte i kommunal og fylkeskommunal sektor, som tok aktivt del gjennom daglig bruk, deltakelse i prosjektutvikling og ved ulike fagsamlinger. Statlige aktører deltok i mindre grad i selve prosjektene, men lokale avdelinger fra blant annet NAV og Bufetat benyttet lokalene til interne samlinger og kompetansehevende tiltak. Det ble også registrert en tiltakende bruk av laben blant ansatte som jobbet for virksomheter med base andre steder. Dette gir indikasjoner på at den langsiktige jobben med å markedsføre laben har gitt resultater.

Et viktig tegn på prosjektets suksess var at man på tampen etablerte en bærekraftig finansieringsmodell for videre drift. At samtlige deltakende aktører forpliktet seg til å bidra økonomisk, i kombinasjon med "overhead" fra prosjekter, gir et tydelig signal om den opplevde nytteverdien. Fremdeles ligger det et betydelig, uutnyttet potensial i å bruke RegionLab Lister som en koordinerende og samskapende motor for videre utvikling i Lister-regionen.

Lister interkommunale politiske råd har spilt en avgjørende rolle som støttespiller gjennom hele prosjektperioden. Rådet bidro aktivt med å forankre prosjektet i hele Lister-regionen, medvirket i utviklingen av nye prosjekter og fungerte som en konstruktiv diskusjonspartner for prosjektledelsen.

Rådet vil fremover overta det operative ansvaret for arbeidet, noe som vil gi gode forutsetninger for å sikre at hele Lister blir aktive deltakere og realisere det ytterligere potensialet som ligger der.

Statsforvalteren hadde en viktig funksjon i oppstartsfasen av prosjektet, men valgte senere å trekke seg fra det aktive prosjektarbeidet. Fra vårt ståsted hadde det vært ønskelig med en mer aktiv deltakelse, både som en partner i kompetanseklyngene og som en strategisk diskusjonspartner i arbeidet. En potensiell gevinst ved dette kunne ha vært at arbeidet og resultatene fra piloten ble bedre knyttet til nasjonale føringer og strategier for regional utvikling.

7. Konklusjoner, refleksjoner og anbefalinger

I dette kapittelet presenterer først være hovedkonklusjoner. Hva sitter man igjen med etter pilotarbeidet og hvordan har det bidratt til de nasjonale målsettingene for Pilot Statens hus? Deretter reflekterer vi over funnene og skisserer våre anbefalinger for hvordan man kan høste av de oppnådde resultatene og jobbe videre med tematikken.

7.1 Konklusjoner

7.1.1 Hva er oppnådd gjennom det lokale arbeidet?

De lokale målsettingene har vært vidtrekkende. Dette er ikke overraskende, gitt de store forskjellene mellom de ulike kommunenes beliggenhet, størrelse og utfordringer.

De fire pilotkommunene har testet ut ulike tiltak for å styrke samarbeidet mellom kommuner og små og mellomstore avdelinger av statlige etater. Målet har vært å oppnå tettere samhandling. Tiltakene de utforsket, inkluderte blant annet utvikling av innovasjonsprosjekter gjennom kompetanseklynger, bedre utnyttelse av tverrsektoriell kompetanse og et tettere samarbeid med kommuner og fylkeskommuner.

Pilotkommunene har fått stor frihet til å teste ut disse tiltakene, noe som har resultert i ulike innfallsvinkler til arbeidet. Pilotene har hatt hver sin unike profil:

- Lyngdal: kontorfellesskap og regionalt samarbeid i kompetanseklynger over tid.
- Stad: samlokalisering i nytt bygg og tung politisk forankring.
- Orkland: samarbeid på tvers om utenforskap.
- Narvik: testet bred involvering og delegering.

Et vellykket strategisk grep i siste del av pilotarbeidet var å arbeid med færre delprosjekter. Denne konsentrasjonen, initiert av prosjektlederne, har vært avgjørende for å styrke måloppnåelsen og øke innovasjonshøyden. Dette har gitt konkrete resultater. Blant annet har Lyngdal, Stad og Narvik etablert nye former for kontorfellesskap. I tillegg viser en utredning fra Orkland en klar interesse for å utvikle en hub for innovasjon i offentlig sektor. Et annet vellykket grep var å styrke den regionale forankringen. Lyngdal var først ute her, men også Stad og Orkland har lagt mer vekt på dette. Den styrkede regionale koblingen gir bedre forutsetninger for å bygge videre på de resultatene som allerede er skapt.

7.1.2 Har de nasjonale målsettingene blitt nådd?

Pilot Statens hus har hatt følgende nasjonale samfunns mål:

- Et styrket og faglig samlet offentlig kompetansemiljø i regionene.
- Det skal bli enklere å beholde og rekruttere kompetanse i de statlige etatene på mindre steder.
- Flere statsetater enn i dag kan rekruttere og tilsette folk desentralisert.
- Et styrket samarbeid i kompetanseklynger.

- Ny kunnskap som kan gi grunnlag for videre utvikling av lokaliseringspolitikk for mindre steder.

Resultatoppnåelsen varierer mellom disse fem målsettingene. Etter vår vurdering har pilotkommunene i stor grad oppnådd et styrket og faglig samlet offentlig kompetansemiljø i regionene. Her er kontorfellesskapene sentrale. Lyngdal var tidlig ute med å etablere en regional hub som gradvis vokste fram som en attraktiv og levende møteplass mellom offentlige aktører på forskjellige forvaltningsnivåer. Med Listersamarbeidet som en viktig drivkraft har kontorfellesskapet i Lyngdal samlet erfaringer over tid. Organisering og arbeidsform har dermed blitt justert og raffinert, noe som har økt hubens attraktivitet. Enighet om videre finansiering er et tydelig uttrykk for at de ulike aktørene opplever huben som nyttig. Samlokaliseringen av NAV, Skatteetaten, Politiet og Stad kommune i Statens hus på Nordfjordeid er et annet synlig og konkret eksempel på at pilotkommunene har lyktes godt med arbeidet knyttet til denne nasjonale målsettingen.

Målsetting nummer to og tre henger slik vi ser det tett sammen. Resultatoppnåelsen er størst når det kommer til å beholde kompetanse i de statlige etatene på mindre steder. Pilotkommunene har jobbet mye med tiltak som kan skape fellesskapsfølelse på tvers av etatene. På samme måte har et mer samlet offentlig kompetansemiljø bidratt til å gjøre de statlige arbeidsplassene mer attraktive. Større fagmiljøer har også bidratt til å synliggjøre flere karriereveier lokalt.

Som midtveisrapporten påpekte, har pilotkommunene hatt overraskende lite oppmerksomhet rundt rekruttering. Her er også pilotkommunenes påvirkning begrenset. Det samme gjelder målet om at flere statlige etater enn i dag skal kunne rekruttere og tilsette folk desentralisert. Pilotkommunene har gjennom kontorfellesskapene rett nok lagt til rette for at offentlig ansatte i deres region kan jobbe utenfor virksomhetens ordinære kontorstruktur. Ytterligere resultatoppnåelse på denne målsettingen er i stor grad avhengig av nasjonal politikk og ambisjoner. Fellesføringene i 2023, der statlige virksomheter ble bedt om å vurdere og tilrettelegge for desentralisert arbeid, kan sies å være et eksempel på en slik nasjonal ambisjon. Dette fikk likevel liten betydning for pilotkommunene i pilot Statens hus.

For målsetting to og tre har pilotkommunene hatt store forventninger til KDD. Departementet har prioritert piloten gjennom hele perioden. Jevnlige møter, besøk og rådgivning har vært avgjørende for helheten i pilotarbeidet. Det har imidlertid vært vanskelig å kommunisere departementets manglende handlingsrom overfor andre departementer og etater. Dette har skuffet pilotkommunene og tidvis skapt friksjon.

Alle pilotkommuner har tatt målet om styrket samarbeid i kompetanseklynger på alvor. Lyngdal rettet tidlig oppmerksomheten mot dette. Det opprinnelige samarbeidet innen landbruk har gjennom gode resultater dannet skole for kompetanseklynger på andre områder. Stad og Orkland har på hver sin måte også oppnådd resultater på dette området. I Stad har byggeprosjektet ført etatene tettere sammen, og i Orkland har koblingen til utenforskinsprogrammet skapt nye samarbeidsrelasjoner. Innsatsen i de to kommunene gir også et solid fundament for fremtidig resultatoppnåelse.

Piloten har etter vår vurdering gitt ny og relevant kunnskap for videre utvikling av lokaliseringspolitikken for mindre steder. Vi vil særlig trekke fram følgende momenter:

- Piloten har synliggjort kommunenes viktige rolle som vertskap for statlige arbeidsplasser. God oversikt over hvilke statlige arbeidsplasser som eksisterer lokalt og regionalt er viktig kunnskap for kommunene. Å identifisere behov hos de lokale statlige virksomhetene, samt å tilrettelegge for deres utvikling og synlighet, bør også være på agendaen for distriktskommuner. Narvik kommunes ledermøte med statlige etater kan trekkes frem som et godt eksempel på dette.
- Samordning på nasjonalt nivå: KDD har et nasjonalt ansvar for at distriktpolitikken er en tverrsektoriell oppgave for de ulike fagdepartementene, ikke et isolert politikkområde. Selv om KDD har begrenset myndighet, må departementet bli flinkere til å identifisere felles gevinster mellom kommuner og statlige virksomheter, uavhengig av virksomhetens eierdepartement.
- Samordning på regionalt nivå: Som regional samordningsmyndighet og bindeledd mellom stat og kommuner, er det naturlig at statsforvalterne tar et medansvar for å skape gode kompetansemiljøer lokalt. Etter vår vurdering burde oppfølgingen av pilotprosjektet "Statens hus" ha blitt nevnt i tildelingsbrevene til statsforvalterne. Fylkeskommunene har spilt en liten rolle i den regionale samordningen.
- «Mindre steder» er et definisjonsspørsmål. I løpet av prosjektperioden har pilotkommunene i økende grad vektlagt interkommunale politiske råd som en mer naturlig geografisk størrelse for samarbeid. Overgangen fra en enkeltkommune til en region har mobilisert en mer slagkraftig allianse i møte med større statlige virksomheter, noe som har vist seg å være avgjørende for den videre finansieringen av pilotarbeidet.
- Felles målsettinger mellom kommuner og statlige etater er avgjørende for å muliggjøre desentralisert rekruttering. Her fikk pilotprosjektet en noe skjev start, ettersom mange oppfattet piloten handlet om å få på plass et fysisk bygg. Selv om forprosjektfasen skulle kartlegge mulige fellesbehov, ble det brukt for lite tid til en åpen og kritisk vurdering av felles nytte.
- De statlige etatene har vist ulik vilje til å bidra i piloten. Både Skatteetaten og Nav har flere steder bidratt aktivt. Disse to etatene er svært forskjellige, noe som viser at denne typen utviklingsarbeid er avhengig av organisasjonskultur og et tilstrekkelig stort rom for entreprenørskap, også i statlig sektor.

7.1.3 Er det faktisk interesse for videreføring av arbeidet?

En kritisk test på suksessen til et pilotprosjekt er når aktørene selv blir bedt om å bidra til finansieringen. Dette viser om de virkelig ser verdien av arbeidet. I tre av de fire pilotkommunene har responsen vært positiv.

- Stad og Lyngdal: Begge disse kommunene har lyktes med å etablere viderefinsieringsmodeller. Dette signaliserer en klar anerkjennelse av prosjektets nytte og ønske om å bygge videre på de resultatene som er skapt.
- Orkland: Her er interessen stor for å etablere en hub for offentlig innovasjon. Dette viser at aktørene i regionen ser et reelt behov for å videreføre og bygge videre på det etablerte samarbeidet. Arbeidet med å finne fram til en faglig og finansiell modell for huben vil pågå høsten 2025.
- Narvik: Narvik-prosjektet har foreløpig ikke landet en viderefinsieringsmodell, men arbeidet med dette pågår.

7.2 Refleksjoner og anbefalinger

Pilotarbeidet har gitt oss en god mulighet til å utforske nye arbeidsformer og samarbeidsmodeller i praksis. Etter å ha fulgt prosjektene i 4,5 år, har vi lært mye som strekker seg utover de enkelte pilotkommunene. I dette delkapittelet presenterer vi våre viktigste refleksjoner og anbefalinger. Vi ser ikke bare på hvordan de konkrete resultatene fra pilotene kan utnyttes bedre, men drøfter først og fremst de bredere implikasjonene for nasjonal politikk. Våre refleksjoner og forslag tar sikte på å bidra til en mer koordinert og fremtidsrettet distriktpolitikk,

7.2.1 Regionens rolle

I starten av pilotarbeidet var det forholdsvis lite snakk om kommunene rundt den enkelte pilot. Ved avslutningen av pilotarbeidet ser vi tydelig regional medvirkning og eierskap i tre av pilotene.

Lyngdal skiftet tidlig fra et noe snevert fokus på Lyngdal til et mer regionalt siktemål. Gjennom tett kobling til Listersamarbeidet fikk piloten større legitimitet i bo- og arbeidsmarkedsregionen. Listersamarbeidet har et bredt og velutviklet interkommunalt samarbeid, og det var derfor naturlig at flere fikk være med på å påvirke pilotens innsats for å skape et kontorfellesskap og nye kompetansekløngeløsninger. RegionLab Lister har også hatt brukere fra kommunene rundt. Sammen med samlokaliseringen med sekretariatet til Listersamarbeidet, har dette styrket den regionale forankringen.

Stad kommune var også tidlig ute med å forankre Statens hus-piloten i en større regional kontekst. I starten var Nordfjordrådet en sentral aktør. Ved åpningen av Statens hus på Nordfjordeid i april 2025, var flere representanter fra det interkommunale politiske rådet, som nå heter Fjordane, til stede. Fjordane interkommunale politiske råd består også av Sunnfjord kommune og har samlet sett betydelig erfaring og innsikt i hva som skal til for å beholde og rekruttere kompetanse i statlige etater på mindre steder. Flyttingen av Norec til Førde var i sin tid omdiskutert, men blir i dag betegnet som vellykket.² Regionen har også merkbar politisk kraft, med flere profilerte folkevalgte, og har god kjennskap til distriktpolitiske problemstillinger og virkemidler. Dette nettverket har derfor styrket piloten i Stad kommune.

Midtveisrapporten pekte på at pilotene i Orkland og Narvik i begrenset grad hadde tatt nabokommunene med på råd. Dette ble forklart med posisjonen de to kommunene hadde i sin region og mulig frykt for å aktivere eksisterende konfliktlinjer. Ved målgang har dette endret seg for Orkland. I arbeidet med en mulig innovasjonshub har det interkommunale politiske rådet Trøndelag Sørvest – Lakseregionen, blitt aktivisert. I Narvik er situasjonen den samme. Narvik har en annen regional kontekst enn de andre pilotene. Som eneste by i Ofoten er Narvik langt større enn de andre tettstedene i distriktet, noe som kan føre til mindre behov for å få nabokommunene med på laget. Midtveisrapporten pekte likevel på Forsvarets tilstedeværelse i området. Evenes er her i en særstilling, men oppbygningen der får også konsekvenser for Narvik. Selv om Forsvarets operative virksomhet ikke er omfattet av «Retningslinjer for lokalisering av statlege arbeidsplassar og statleg

² Menon Economics (2022). Evaluering av etablering av Norec i Førde – Konsekvenser for leveranse på samfunnsoppdrag og dialog med eierdepartement.

tenesteproduksjon», kan det likevel være behov for nytenkning rundt kommuners og regioners vertskapsfunksjon for Forsvaret og innsats for å skape attraktive kompetanseklynge-samarbeid.

Pilotprosjektet Statens Hus har tydelig vist hvor viktig det er å etablere en felles forståelse og et godt samarbeid innenfor interkommunale samhandlingsrom. En del av prosjektets suksess skyldes at det har lyktes med å knytte seg til eksisterende integreringsprosesser i regionale arbeidsmarkeder. Dette er spesielt tydelig i casene fra Stad og Lyngdal, der prosjektet har kunnet dra nytte av etablerte interkommunale strukturer.

I dag mangler vi imidlertid en tilsvarende nasjonal strategi for statlig virksomhet som kan anvendes generelt. Det tidligere nasjonale målet om å opprettholde bosetting i alle deler av landet har også vært gjenstand for debatt. Kanskje ville det vært mer effektivt å starte et arbeid med å definere et mer presist mål for offentlig tilstedeværelse, og deretter knytte dette til faktiske arbeidsmarkedsregioner, med justeringer for områder der slike ikke eksisterer.

7.2.2 Statsforvalter eller fylkeskommune?

Midtveisrapporten tematiserte ulik innsats fra de ulike statsforvalterembetene. Nå som da skiller Statsforvalteren i Trøndelag seg positivt ut med stor og viktig innsats for piloten i Orkland. Denne innsatsen er i stor grad knyttet til én person, og vedkommende begrunner innsatsen med statsforvalterens initiativrett, altså muligheten til å *«ta de initiativ som er påkrevd, og fremme forslag til løsninger i den utstrekning statsforvalteren finner det formålstjenlig»*.³

Som statens representant i fylket har statsforvalteren også en viktig rolle som iverksetter av nasjonal politikk og samordningsmyndighet. Statsforvalteren skal ta samordningsinitiativ overfor andre statlige virksomheter og sørge for at *«[...] nasjonale mål nås på tvers av nivå og sektorer»*. Satt på spissen kan man kanskje hevde at statsforvalter har et mer velegnet mandat til å lede et arbeid som Pilot Statens hus enn KDD? Med mandatet som utgangspunkt er det i alle fall overraskende at variasjonen i statsforvalters deltakelse i pilotkommunene er såpass stor. Etter vår vurdering kunne denne variasjonen vært redusert dersom DFD hadde sørget for at Pilot Statens hus ble omtalt i tildelingsbrevene til de relevante statsforvalterembetene. En slik spesifisering bør vurderes for lignende prosjekter i framtiden. Statsforvalters ansvar for å følge opp nasjonale mål inkluderer også den nasjonale distrikts- og regionalpolitikken. Slik det er i dag, blir det for mye opp til det enkelte statsforvalterembete å avgjøre hvilke av de nasjonale politikkområdene som skal vektlegges når disse skal veies opp mot hverandre i konkrete saker og i prioritering av egen virksomhet. I hovedinstruksen for statsforvalter kunne man derfor tatt inn følgende formulering i omtalen av statsforvalters samordningsmyndighet (s. 4): *Statsforvalter skal også sikre en tjenlig geografisk fordeling av tjenester og funksjoner*.

Fylkeskommunens deltakelse har også variert mellom pilotene, men ikke like mye. I alle pilotkommuner har fylkeskommunen deltatt på samlinger og i styringsgruppene. Opplevelsen av hvor nyttig dette har vært, er likevel ulik mellom pilotene. I Agder er fylkeskommunen en viktig aktør i finansieringsløsningen som nå er etablert. I tillegg bruker fylkeskommunen regionlabben aktivt.

³ Hovedinstruks for statsforvalteren (2024, s. 4).

https://www.regjeringen.no/contentassets/d67450e0530a42bca857db10314d7e47/2024_hovedinstruks-for-statsforvalteren.pdf#page=4.63

Fylkeskommunene har et felles og vedvarende behov for å kjenne egen region, mobilisere relevante aktører og ha et strategisk blikk for muligheter i regionen. Tettere operativ kobling til kommunene vil også gi fylkeskommunen nyttige innspill om hva som rører seg i regionen og vil på den måten hjelpe dem i deres egen planlegging. Etter vår vurdering er det ikke tvil om at bruk av kontorfellesskap er en enkel og praktisk måte å øke kontakten med kommuner og regionale statlige etater. Resultatene Lyngdal kan vise til i arbeidet med kompetanseklynger, illustrerer dette.

Fylkeskommunens oppgave som regional samfunnsutvikler tilsier engasjement i prosjekter som Pilot Statens hus. Den prosessorienterte måten å arbeide på, passer også godt til fylkeskommunens arbeidsmåte og kompetanse. Den styrkede kompetansepoltiske rollen for fylkeskommunen er også relevant for piloter som dette. Men fylkeskommunen skal også være en kanal for regionale interesser og behov. Fra andre prosjekter vet vi at kommuner tidvis kan savne et regionalt nivå som våger å tydeliggjøre slike interesser og operere mer aktivt i et flernivåperspektiv. En av de tydeligste tilbakemeldingene fra pilotene er frustrasjon over en fragmentert stat. De statlige etatene opererer hver for seg i tråd med gjeldende oppdrag, og de har et formålstjenlig fokus på egne oppgaver. I sum blir imidlertid manglende interesse for lokal og regional utvikling et problem for lokalsamfunnene og bo – og arbeidsmarkedsregionene som huser disse statlige etatene. Her ville et tydeligere engasjement fra fylkeskommunen kunne avhjelpe. Gjennom tydeligere bestillinger til statlig nivå kunne fylkeskommunene støttet oppunder viktige kompetansemiljøer i Distrikts-Norge. I Pilot Statens hus har det vært lite av dette.

Oppsummert er det grunn til å stille spørsmål ved om kommuner og departementet skal være hovedaktører i et pilotprosjekt som dette. Aktørene på mellomnivå, og da både statsforvalter og fylkeskommunen, burde hatt et større eierskap til de nasjonale målsettingene for piloten. For statsforvalters del blir det etter vår vurdering for tilfeldig dersom de ulike embetene skal vurdere deltakelse basert på initiativretten. Statsforvalters deltakelse kunne derfor blitt satt i system gjennom tildelingsbrevet. Fylkeskommunene har interessert seg for arbeidet, men kunne brukt de politiske kanalene på en bedre måte. Tre av fire pilotkommuner har erkjent at de blir sterkere i møte med statlige etater dersom de også får drahjelp av det interkommunale politiske rådet. Det er et tegn på at avstanden mellom kommune og stat er såpass stor at det er plass til mellommenn.

7.2.3 KDDs rolle

Det er ingen tvil om at KDD har lagt ned betydelige ressurser i arbeidet med Pilot Statens hus. Kaffemøter, besøk til pilotkommunene og samlinger i Oslo har gitt muligheter til diskusjon, erfaringsdeling og utviklingsarbeid lokalt og nasjonalt. Pilotkommunene har satt pris på denne oppfølgingen. Etter vår vurdering har også koblingen til politisk ledelse vært god. Både ansvarlig statsråd og statssekretærer har fulgt piloten gjennom statusmøter og deltakelse på ulike arrangementer. Flere pilotkommuner har riktignok ønsket seg mer, men i slike prosjekter vil etterspørselen etter oppmerksomhet fra statsråder og statssekretærer alltid være større enn tilbudet.

KDD har lang erfaring med utviklingsarbeid. Det har blant annet vist seg i et tidlig og vedvarende fokus på videreføring og finansieringsløsninger for pilotkommunenes aktiviteter. Prosjektledelsen i KDD har hele veien vært opptatt av at pilotkommunene må synliggjøre egne resultater og planlegge for videre drift, og allerede midtveis ble kaffemøter viet denne utfordringen. At enkelte

pilotkommuner utsatte dette arbeidet til oppløpssiden og derfor måtte be om et halvt år ekstra tid, kan ikke departementet lastes for.

Forholdet mellom departementet og pilotkommunene

Ikke uventet har det tidvis også vært noe friksjon mellom pilotkommunene og departementet. Det er naturlig i et prosjekt som dette, ikke minst når prosjektet går over såpass mange år. Vi har stilt spørsmål om dette i intervjuer med de ulike aktørene og også gitt råd underveis. Oppsummert vil vi peke på fire forhold.

For det første var oppstarten av pilotarbeidet vanskelig. Departementet skulle tolke en politisk bestilling som var vanskelig å operasjonalisere. Bestillingen skulle deretter videreformidles til både pilotkommuner og departementer med tilhørende statlige etater. Som midtveisrapporten viste til, førte usikkerhet i oppstarten blant annet til mange styringsgruppemedlemmer med eiendomsansvar og teknisk kompetanse. Det var mer enn én som trodde at piloten handlet om å bygge Statens hus helt konkret, slik som de nå har gjort i Stad. Usikkerheten rundt hva pilotarbeidet skulle bestå av, kan spores i forprosjektrapporter som, med unntak av Stad, i varierende grad har blitt fulgt. I denne fasen vendte pilotkommunene seg til departementet, uten at det var enkelt for departementet å gi svar.

For det andre har KDD stor tro på lokal forankring og lokalt handlingsrom. I intervjuer med ansatte i departementet har vi stilt spørsmål om det hadde vært mulig å styre pilotene noe mer. Midtveisrapporten ga et tydelig råd om å redusere antall delprosjekter i de enkelte pilotene, men dette var kanskje også et råd departementet kunne gitt helt fra starten? Svaret har da vært at problembeskrivelsene og løsningene må vokse fram nedenfra dersom disse skal ha tilstrekkelig forankring og relevans. I utgangspunktet deler vi en slik vurdering, men vi vil likevel peke på at departementet med fordel kunne delt mer av egen erfaring med tanke på hvor mye det er realistisk å rekke over i et pilotprosjekt som Statens hus.

For det tredje har departementet en rolle både som prosjekteier og sparringspartner. Her kan departementet velge ulik vektning og enten innta rollen som administrator eller faglig veileder. I løpet av prosjektperioden har departementet vekslet mellom disse rollene. Etter vår vurdering etterspør pilotkommuner faglig veiledning og råd. Vi har forståelse for at dette tidvis kan være vanskelig å forene med departementets mandat, men vil likevel anbefale at departementet oftere inntar rollen som erfaren og interessert veileder. Et virkemiddel for å navigere mellom disse to ulike rollene, kan være å lage en håndbok for prosjektoppfølgning ved denne type pilotering (se under).

Viktigst, etter vår vurdering, er likevel hva Pilot Statens hus kan si om departementets samordningsrolle. Som midtveisrapporten pekte på, er litteraturen om samstyring i et flernivåperspektiv tydelig på at gjennomføringsevne og handlekraft ikke springer ut av den formelle relasjonen mellom ulike styrings- og forvaltningsnivå, men gjennom de diskurser og felles forståelser som oppstår når representanter på tvers av nivåer samhandler. Ressurser, ideer, kunnskap og innflytelse «flyter» både oppover og nedover mellom styringsnivåene.⁴ For å holde oss til «flyt»-metaforen kan man derfor hevde at det fra kommunenes side stadig flyter ideer og initiativ oppover i systemet, men at det er få mottakere som kjenner ansvar for å ta disse initiativene imot og reagere.

⁴ For mer om dette, se kapittel 5 i Peters, B. G., Sørensen, E., Pierre, J., & Torfing, J. (2012). *Interactive Governance*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199596751.001.0001>

Eller sagt på en annen måte; Kommunene ytrer ønske om en mer samskapende og samhandlende kommune-stat-relasjon, men får i begrenset grad svar fra statlig hold. Mangelen på samordning, initiativ og respons fra statlige etater har skapt frustrasjon hos pilotene.

Styrking av departementets samordningsrolle

Skal man ta pilotkommunenenes frustrasjon på alvor, bør KDDs samordningsrolle for å realisere mål i distrikts- og regionalpolitikken styrkes. Dette gjelder overordnet vis-à-vis andre departement, mens også i forhold til statlige aktører som ikke omfattes av gjeldende retningslinjer for lokalisering, så som statsforetak, statsselskaper, særlovsselskap og helseforetakene. Betydelig statlig initiert virksomhet, f.eks. innenfor helse og samferdsel kanaliseres i dag gjennom slike aktører. Vi har erfaring for at det skaper utfordringer for lokal og regional planlegging og myndighetsutøvelse at disse ikke kan håndteres på samme vis som ordinær statlig virksomhet med henblikk på å skape gode og bærekraftige regionale strukturer. I det videre arbeid må disse utfordringene selvfølgelig avveies opp mot etatenes og øvrige aktørers behov for effektiv oppgaveløsning, men vi vil våge påstanden om at dagens forvaltningsregime tidvis legger for stor vekt på autonomi. Om statlige etater ikke har handlingsrom i piloter som dette, bør dette avklares før oppstart.

Håndbok for initiering og gjennomføring av utviklingsprosjekter

KDD har de senere årene, i tillegg til Pilot Statens hus, også gjennomført utviklingsprosjekter som Bygdevekstavtaler og Pilot Nærtjenestesenter. Dette har gitt en betydelig erfaringsbase. Slik vi ser det, er imidlertid ikke potensialet i disse erfaringene fullt ut realisert.

Vi ser en tendens til at nye prosjekter starter på bar bakke og bruker tid på utfordringer som allerede er løst. Dette representerer et betydelig tap av kunnskap, tid og ressurser. For å unngå at vi "finner opp hjulet på nytt", må verdifull innsikt fra tidligere arbeid systematiseres og gjøres lett tilgjengelig.

Vi foreslår derfor at det utvikles en konkret og praktisk håndbok for KDDs prosjektinitiering og prosjektledelse. Håndboken skal fungere som et verktøy for å sikre gjenbruk av kunnskap og en felles tilnærming til utviklingsarbeid. Den bør blant annet inneholde klare retningslinjer for:

- **Felles målsetninger:** Hvordan etablere enighet og felles retning med alle involverte aktører fra starten av.
- **Effektiv rådgivning:** Hvordan KDD best kan tilføre kompetanse og veiledning gjennom hele prosessløpet.
- **Kontinuerlig læring:** Hvordan sikre erfaringsdeling på tvers av prosjekter og koble dette til de overordnede nasjonale målene.

For å realisere dette kan Distriktssenteret få en tydeligere rolle i arbeidet. Senteret har som oppgave å samle, systematisere og formidle erfaringer fra gjennomførte prosjekter.

Kobling til overordnede målsettinger

De fire pilotene har naturlig nok vært mest opptatt av de lokale målsettingene, selv om de har operasjonalisert dem i forhold til de nasjonale målsettingene for piloten. Dette førte til at diskusjoner

knyttet til pilotens mål om å bidra til kunnskap som gir grunnlag for videre utvikling av lokaliseringsspolitikk for mindre steder, ble skadelidende.

Det er ønskelig at KDD arbeider med å finne gode tilnærminger for hvordan man i større grad kan få til en systematisk diskusjon om de overordnede målsettingene for sitt utviklingsarbeid. Det vil være naturlig å se dette i lys av utformingen av den skisserte håndboken om initiering og gjennomføring av utviklingsprosjekter.

Fornuftig med et halvt år ekstra

Den opprinnelige planen for pilotprosjektet Statens Hus var å fullføre arbeidet i løpet av 2024. Etter ønske fra pilotkommunene ble prosjektperioden forlenget med seks måneder. Denne forlengelsen var avgjørende for å oppnå varige resultater, da den ga mulighet til å arbeide med forankring og finansiering. Den ekstra tiden ble brukt til å:

- **Sikre dypere forankring og bredere eierskap:** Tiden gjorde det mulig å modne ideene og bygge relasjoner med et bredere spekter av aktører. Resultatet var at flere sentrale interessenter ble involvert, noe som skapte et sterkere eierskap til det videre arbeidet.
- **Etablere bærekraftige finansieringsmodeller:** Det mest avgjørende argumentet for forlengelsen var arbeidet med å sikre finansiering. Tre av fire piloter brukte den ekstra perioden til å lande eller legge et solid fundament for den videre finansieringen.

Selv om dette arbeidet ideelt sett burde vært en del av den opprinnelige planen, ville prosjektet uten forlengelsen ha risikert å ende som mange andre vellykkede, men kortlivede prosjekter—en god idé som manglet en god plan for videreføring. Forlengelsen var derfor en fornuftig strategisk investering for å sikre at de gode resultatene ble overført til mer varige strukturer.

7.2.4 Hvordan lykkes med innovasjonshuber?

Narvik, Lyngdal og Stad har alle etablert kontorfellesskap som fungerer som innovasjonshuber for offentlig sektor, og en tilsvarende etablering er høyt på ønskelisten i Orkland. Slike innovasjonshuber finnes også flere steder i landet.

Dette kapittelet skisserer en del sentrale suksesskriterier og barrierer for slike huber. Innsikten vil være relevant og nyttig ikke bare for pilotene i Statens hus, men også for andre tilsvarende innovasjonsmiljøer.

Suksesskriterier for innovasjonshuber

Flere studier har undersøkt hva som skal til for at innovasjonshuber for offentlig innovasjon skal lykkes, og hvilke utfordringer som oftest oppstår. Følgende faktorer er sentrale faktorer for suksess⁵:

- **Klart formål og mandat:** Et tydelig definert formål er fundamentalt for suksess. Huber bør ha en klar problemformulering eller misjon – f.eks. “forbedre brukeropplevelsen i

⁵ Oxford Research og Sintef, 2025. Fra hus til hub?

velferdstjenester” eller “fremskynde grønn omstilling lokalt”. Dette gir retning og hindrer at huben blir en uklar diskusjonsarena.

- **Engasjerte nøkkelaktører og bred deltagelse:** For å lykkes må en innovasjonshub tiltrekke seg de “riktige” deltakerne – de som har enten beslutningsmyndighet, fagkunnskap eller er berørt av problemet. Engasjerte og entreprenørielle mennesker selve drivkraften. I en offentlig kontekst betyr dette å få med både ledere (som kan forankre og implementere), fagfolk (som kjenner systemene innenfra) og brukere/innbyggere (som bringer inn realitetsorientering).
- **Kultur for nytenkning:** Å samle folk er ikke nok. Det må bygges en kultur som fremmer eksperimentering og samarbeid på tvers av hierarkier. Fasilitering, teambygging og suksesshistorier kan skape en felles identitet og eierskap til hubens mål.
- **Tverrsektorielt samarbeid og partnerskap:** Aktivt samarbeid på tvers av sektorer er essensielt. Ekte samskaping krever at partnerne ser gjensidig nytte av samarbeidet og er villige til å kompromisse for en større gevinst.
- **Støttende ledelse og forankring:** Forankring på riktig nivå er kritisk. Hvis en innovasjonshub er et bottom-up-initiativ uten støtte fra toppledelsen i organisasjonene som deltar, kan det bli vanskelig å få gjennomslag for ideene. Ledere bør legitimere hubens arbeid, sette av tid for ansatte og være åpne for å implementere resultater. Samtidig kan for mye styring hemme kreativitet. En god balanse er distribuert ledelse, der ledere gir rammer og støtte, mens hub-teamet styrer metodikk og daglig drift.
- **Kompetanse og kapasitet:** Innovasjonshuber krever ekspertise innen fasilitering, designmetodikk, innovasjonsledelse og tverrfaglig arbeid.
- **Bærekraftig finansiering:** Økonomisk forutsigbarhet gir huben rom til å planlegge langsiktig og ta på seg ambisiøse prosjekter. Huber som er prosjektfinsiert fra år til år, risikerer å bruke mye energi på å jage midler og kan dø ut før de rekker å vise effekt. De fleste offentlige innovasjonshuber må imidlertid kombinere offentlig støtte med eksterne midler (EU-prosjekter, forskningsrådsprosjekter, eventuelt medlemsbidrag fra partnerorganisasjoner).
- **Nettverk og læring eksternt:** Isolerte huber risikerer å «finne opp hjulet på nytt». De mest suksessrike kobler seg på nasjonale og internasjonale innovasjonsnettverk for å hente inspirasjon og dele erfaringer. I dag finnes det plattformer som OECD-OPSI (Observatory of Public Sector Innovation) hvor man kan dele caser og metoder. En norsk innovasjonshub vil ha nytte av å delta i slike nettverk (f.eks. via EU-prosjekter eller nordisk samarbeid) for å holde seg i front.

Oppsummert kan vi si at en sentral forutsetning for vellykkede innovasjonshuber er menneskene og kulturen. Innovasjonshuber lykkes når de mobiliserer engasjement og skaper en felles forståelse av hvorfor samarbeid er nødvendig. Materielle faktorer – som lokaler og finansiering – er mindre avgjørende hvis ikke det sosiale samspillet fungerer.

Barrierer for utvikling av innovasjonshuber

Det eksistere også en del barrierer som kan være med på hemme utviklingen huber for offentlig innovasjon⁶:

⁶ Op.cit.

- **Fragmentering og siloer:** Byråkratiske strukturer med separate budsjetter og mål hindrer samarbeid på tvers av sektorer.
- **Uklar styring og ansvar:** Manglende eierskap og utydelig beslutningsmyndighet kan føre til handlingslammelse og konflikt.
- **Kortsiktig finansiering:** Prosjektbasert støtte sikrer ikke langsiktig drift, noe som truer hubens overlevelse etter pilotfasen.
- **Vanskeligheter med å måle effekt:** Det er utfordrende å dokumentere verdien av kvalitative resultater som bedre samarbeid og brukeropplevelser med tradisjonelle metoder.
- **Kompetansegap og motstand:** Ansatte i byråkratiet kan mangle erfaring med og være skeptiske til nye, kreative innovasjonsmetoder.
- **Kulturell treghet:** En risikovegrende kultur i offentlig sektor, preget av frykt for å feile, står i veien for den eksperimenteringen som innovasjon krever.
- **Geografisk og digital avstand:** Store avstander kan gjøre det vanskelig å bygge tillit og sterke nettverk, selv med digitale verktøy.

Ved å være bevisst utfordringene på forhånd kan man proaktivt minimere dem. Tiltak som tydelige samarbeidsavtaler, flerårige finansieringsløfter, opplæring i innovasjonsmetoder og etablering av insentiver for deltakelse kan bidra til å skape en bærekraftig innovasjonshub.

Program for utvikling av innovasjonshuber

For å legge til rette for systematisk arbeid med innovasjon i offentlig sektor, er det mulig for KDD å ta initiativ til å et eget program for utvikling av innovasjonshuber for offentlig sektor. Gjennom programmet er formålet å:

- Strukturere og støtte etablering og drift av regionale innovasjonshuber.
- Bygge robust kompetanse på innovasjonsledelse og -metodikk i kommuner og statlige virksomheter.
- Skape en nasjonal arena for erfaringsutveksling, deling av beste praksis og felles problemløsning.

I utviklingen av et slikt program er det mulig å la seg inspirere av både Næringshageprogrammet og det nasjonale klyngeprogrammet (NIC). Næringshageprogrammet kan tjene som modell for regional forankring og langsiktig utviklingsarbeid, mens klyngeprogrammet gir innsikt i hvordan man bygger økosystemer for samarbeid mellom offentlige aktører, academia og næringsliv.

OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Elizabetes iela 51-12
LV-1010, Rīga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu