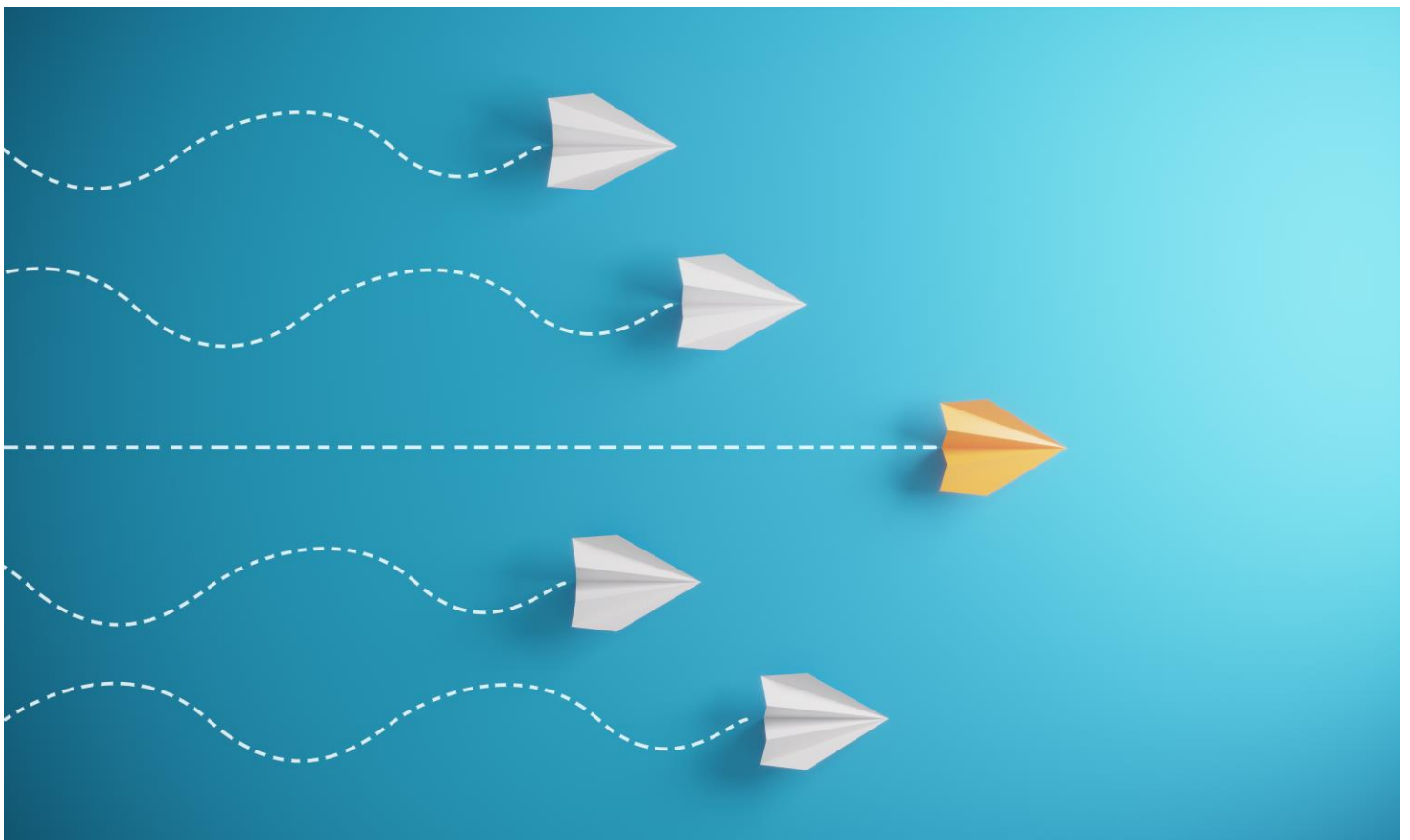


RAPPORT

GEVINSTREALISERING AV INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR



MENON-PUBLIKASJON NR. 9/2021

Av Kaja Høiseth-Gilje, Christine Mee Lie, Sigrid M. Hernes, Tonje Glenne Arnesen og Erland Skogli



Forord

Menon gjennomfører på oppdrag for Norges Forskningsråd en følgeevaluering av programmet for forskning og innovasjon i kommunesektoren, FORKOMMUNE. Følgeevalueringsperioden er fra 2018 til 2020. Denne delrapporten inngår som den siste av tre delrapporter om programmet. I tillegg er det utarbeidet en nåtidsanalyse av innovasjonsaktiviteten i kommunesektoren. I slutten av 2020 ferdigstilles også en sluttrapport for følgeevalueringen. Denne rapporten er skrevet med utgangspunkt i funn fra de to foregående delrapportene og omhandler gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor. Rapporten bygger også på kunnskap og innsikt fra en workshop som ble gjennomført 3. september 2020 hos Forskningsrådet som omhandlet samme tema.

Arbeidet med denne rapporten har vært ledet av Kaja Høiseth-Gilje, med Christine Mee Lie, Sigrid M. Hernes og Tonje Glenne Arnesen som prosjektmedarbeidere. Erland Skogli har vært prosjektansvarlig og kvalitetssikrer.

Menon er et forskningsbasert analyse- og rådgivingselskap i skjæringspunktet mellom foretaksøkonomi, samfunnsøkonomi og næringspolitikk. Vi tilbyr analyse- og rådgivningstjenester til bedrifter, organisasjoner, kommuner, fylker og departementer. Vårt hovedfokus ligger på empiriske analyser, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå.

Vi takker Norges Forskningsråd for et spennende oppdrag.

Januar 2021

Menon

Erland Skogli, prosjektansvarlig

Kaja Høiseth-Gilje, prosjektleder

Innhold

SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	6
1.1. Bakgrunn og formål	6
1.2. Metodisk rammeverk	11
1.3. Leseveiledning	12
2. VERKTØY FOR Å REALISERE GEVINSTER	13
2.1. Forskningsrådets Prosjektkanvas	13
2.2. DFØ – «Veileder for gevinstrealisering»	15
2.3. KS – Veikart for tjenesteinnovasjon	17
2.4. COI/København kommune – Gevinstrealiseringsreisen	19
3. VERKTØY RETTET MOT SPESIFIKKE SEKTORER	21
4. SAMLET VURDERING OG ANBEFALINGER	23
4.1. Sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor	23
4.2. Samlet vurdering av verktøy for å realisere gevinster	24
4.3. Anbefalinger for videre arbeid med gevinstrealisering	26
REFERANSELISTE	29
VEDLEGG 1: NÆRMERE OM DOKUMENTGJENNOMGANGEN	30
VEDLEGG 2: NÆRMERE BESKRIVELSE AV VERKTØYENE	32
DFØ – «Veileder for gevinstrealisering»	32
KS – Veikart for tjenesteinnovasjon	34
COI/København kommune – Gevinstrealiseringsreisen	36
VEDLEGG 3: DESINGIT OG PA CONSULTING SITT SPREDNINGSVERKTØY UTARBEIDET FOR MOSS KOMMUNE.	38

Sammendrag

Denne rapporten utgjør den tredje og siste delrapporten Menon utarbeider i forbindelse med følgeevalueringen som gjennomføres av Forskningsrådets FORKOMMUNE-program. Rapporten omhandler *gevinstrealisering* i offentlig sektor, som går ut på å hente ut og sikre at de gevinstene som er forventet av et prosjekt, et program eller en ny tjeneste, faktisk blir realisert. Flere av våre tidligere rapporter, samt annen øvrig litteratur, peker på at man i for liten grad lykkes med å implementere resultater av innovasjonsprosjekter og realisere gevinster. Formålet med denne rapporten er følgelig todelt. For det første, ønsker vi å gi offentlige aktører noen verktøy og hjelpemidler de kan støtte seg på i arbeidet med gevinstrealisering. For det andre, er rapporten ment å gi et bedre kunnskapsgrunnlag som kan bidra inn i Forskningsrådets arbeid med innovasjon i offentlig sektor. Herunder er et viktig formål med rapporten å presentere noen viktige anbefalinger, slik at Forskningsrådet kan jobbe mer målrettet med gevinstrealisering og dermed bidra til større effekter fra de prosjektene som de støtter. Sistnevnte formål er spesielt relevant, da Forskningsrådet har mulighet til å sette gevinstrealisering på agendaen ikke bare i prosjektene de støtter, men også mer generelt som sentral aktør i forsknings- og innovasjonsøkosystemet.

Rapporten er basert på erfaringer og funn fra tidligere delrapporter og nåtidsanalysen, samt erfaringer fra den digitale workshopen om gevinstrealisering som ble gjennomført i samarbeid med Forskningsrådet i september 2020. De viktigste erfaringene fra dette arbeidet som omhandler gevinstrealisering er oppsummert i figuren under.

Figur A: Sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor. Kilde: Menon



Til dels manglende fokus på gevinstrealisering blant offentlige aktører – og manglende bevissthet om at arbeidet med gevinstrealisering bør foregå gjennom hele prosjektperioden



Mer utfordrende å hente ut gevinster fra forskningsrettede innovasjonsprosjekter



Uklar rollefordeling og noe lav samhandling mellom aktører som utvikler ideen og aktører som skal implementere ideen og høste gevinster



Ikke like tydelig skille mellom gevinstrealisering og spredning av innovasjon



Til dels lite systematisk bruk av verktøy for å arbeide målrettet med gevinstrealisering underveis i prosjektet

Figuren oppsummerer sentrale utfordringer i sammenheng med gevinstrealisering i offentlig sektor. En sentral grunn til at man ikke lykkes er at man mangler strategisk bruk av planer for implementering og spredning av resultater i offentlige innovasjonsprosesser. Nettopp derfor ønsker vi i denne rapporten å komme med anbefalinger om at implementering og spredning av resultater tilnærmes strategisk på et tidlig tidspunkt. I den forbindelse presenterer vi tre relevante verktøy for gevinstrealisering som alle er generelle, altså ikke rettet mot noen spesifikk sektor. I tabellen under presenterer vi de tre verktøyene kort, og vurderer dem individuelt.

Tabell A: Beskrivelse og vurdering av de tre verktøyene. Kilder: DFØ, KS og COI. Bearbeidet av Menon

  			
	DFØ: «Veileder for gevinstrealisering»	KS: «Veikart for tjenesteinnovasjon»	COI: «Gevinstrealiseringsreisen»
Beskrivelse	Formålet med verktøyet er å bidra til god planlegging og vellykkede gevinstrealiseringsprosesser i offentlige tiltak. Veilederen består av fire trinn, og er basert på enkle metoder og verktøy. Gjennom fire trinn (identifisere gevinster, planlegge gevinstrealisering, gjennomføre gevinstrealisering og dokumentere realiserte gevinster) blir aktørene veiledet gjennom hele gevinstrealiseringsprosessen.	Verktøyet ble opprinnelig utarbeidet av KS i samarbeid med Helsedirektoratet og enkelte kommuner. I ettertid har verktøyet blitt oppdatert og videreutviklet til Veikart for tjenesteinnovasjon. Selve veikartet illustrerer hele prosjektprosessen, og beskriver også hvordan man kan realisere gevinster underveis i prosessen. Veikartet skisserer seks ulike prosjektfaser, der gevinstkartlegging, gevinstplanlegging og gevinstoppfølging inngår i de fire siste fasene.	Center for Offentlig Innovation (COI) og København kommune har utarbeidet verktøyet «Gevinstrealiseringsreisen». Bakgrunnen var å formidle prinsippene bak gevinstrealisering på en enkel og brukervennlig måte. Reisen er illustrert som en bussrute, der ulike stopp representerer ulike faser i «reisen». Bussruten viser et standard forløp for prosjekter, vanlige utfordringer og hvordan man går frem for å realisere gevinster.
Vurdering	<i>Vi vurderer verktøyet som godt egnet som hjelpemiddel for å realisere gevinster fra forskningsbaserte innovasjonsprosjekter, men anbefaler aktører å være oppmerksom på at innovasjonsprosessen ofte er mer dynamisk enn den fremstilles her.</i>	<i>Den største fordelene med verktøyet er at gevinstrealisering blir en integrert del av prosjektgjennomføringen. Samtidig er det vår vurdering at det kan være en fare for at dette kan føre til mindre fokus på selve gevinstrealiseringen, fordi det skjer så mye annet parallelt.</i>	<i>Det er vår vurdering at dette er et svært pedagogisk og brukervennlig verktøy – med en rekke tilpassede hjelpemidler til ulike steg i reisen. Derimot kan verktøyet i sin helhet til tider være noe overordnet, og dermed ikke detaljert nok for enkelte prosjekter.</i>

I tillegg til å beskrive hvert enkelt verktøy i detalj og gjøre en individuell vurdering av dem, vurderer vi de også opp mot hverandre. Dette innebærer at vi vurderer hvert enkelt verktøy langs flere dimensjoner og trekker frem både fordeler og ulemper, slik at vi kan bistå offentlige aktører i å velge det verktøyet eller de verktøyene som vil være mest relevant for deres prosjekt. Rapporten danner altså et relevant kunnskapsgrunnlag for aktører i offentlig sektor som skal jobbe aktivt med gevinstrealisering. Våre vurderinger er oppsummert i tabellen under.

Tabell B: Oppsummering av våre vurderinger av gevinstveilederen til DFØ, KS sitt veikart for tjenesteinnovasjon og gevinstreisen til COI. Kilde: Menon

  			
Forskningsfokus		✓✓	✓
Innovasjonsfokus	✓	✓✓✓	✓✓✓
Fokus på gevinstrealisering	✓✓✓	✓	✓✓✓
Brukervennlighet	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Detaljert	✓✓✓	✓✓✓	✓
Fokus på å sikre forankring i ledelse	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Fokus på å sikre forankring i organisasjon	✓	✓✓✓	✓✓
Fokus på å samordne innovasjonsarbeid og driftsfokus	✓	✓✓	✓✓✓
Fokus på å «avslutte» ideer som ikke holder mål	✓✓	✓✓	✓✓✓

Som nevnt er et viktig formål med denne rapporten å skape et bedre kunnskapsgrunnlag for Forskningsrådets arbeid med gevinstrealisering knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Derfor vil vi til slutt presentere noen viktige anbefalinger, slik at Forskningsrådet kan jobbe mer målrettet med gevinstrealisering.

Tiltak for å fremme gevinstrealisering i Forskningsrådets prosjekter:

- **Økt fokus på gevinstrealisering i søknadsprosessen.** Prosjektene som søker om støtte, skal i søknaden beskrive en plan for realisering av innovasjonen¹. Erfaring tilsier at dette ofte ikke utdypes godt nok av søkerne. Forskningsrådet kan i revisjonen av søknader be prosjektene utdype dette. I tillegg bør gevinstrealisering være et tema i en-til-en eller gruppesamtalene som gjennomføres med prosjektene i etterkant av at søknadene er innvilget.
- **Økt fokus på gevinstrealisering i framdriftsrapportene.** Prosjektene leverer årlige framdriftsrapporter i løpet av prosjektperioden. Utformingen av disse framdriftsrapportene bærer preg av at de i større grad er innrettet mot forskningsprosjekter enn innovasjonsprosjekter, og fokuserer i stor grad på antall populærvitenskapelige publikasjoner eller antall søkte patenter. Vi anbefaler Forskningsrådet å be prosjektene rapportere på arbeidet med gevinstrealisering i framdriftsrapportene.
- **Workshops om gevinstrealisering.** Til slutt anbefaler vi at Forskningsrådet jevnlig arrangerer arbeidsmøter eller workshops med prosjekter fra relevante programmer. Her bør det både settes fokus på viktigheten rundt gevinstrealisering og hvordan innovasjonene kan implementeres.

Tiltak for å fremme gevinstrealisering i forsknings- og innovasjonsøkosystemet

- **Samarbeid med relevante aktører.** Forskningsrådet kan inngå samarbeid med relevante aktører hvor man jobber aktivt med å sette fokus på gevinstrealisering, og utfordringene som er knyttet til dette. Eksempler på relevante samarbeidsaktører inkluderer KS, Digitaliseringsdirektoratet (Digdir), Design og arkitektur Norge (DOGA), og Innovasjon Norge.
- **Konferanser om gevinstrealisering.** Forskningsrådet kan arrangere konferanser eller dialogmøter med andre aktører fra virkemiddelapparatet, samt forsknings- og innovasjonsøkosystemet, for å diskutere og sette søkelys på gevinstrealisering.

Samlet sett vil disse tiltakene bidra til økt bevissthet omkring gevinstrealisering i innovasjonsprosjekter som Forskningsrådet støtter. Samtidig vil det gjøre Forskningsrådet til en aktiv og ledende aktør i arbeidet med gevinstrealisering i forsknings- og innovasjonsøkosystemet.

¹ Punkt 3.2.1 i prosjektbeskrivelsen for 2020.

1. Innledning

I dette kapitlet presenteres bakgrunn og formål med rapporten. Vi gir også en generell innføring av gevinstrealisering i offentlig sektor, og en vurdering av de utfordringene som offentlige virksomheter står ovenfor i gevinstrealiseringsarbeidet. Vi presenterer også det metodiske rammeverket for utvelgelse av gevinstrealiseringsverktøy.

1.1. Bakgrunn og formål

Denne rapporten bygger videre på arbeidet som ble gjort i den pågående følgeevalueringen av FORKOMMUNE-programmet² til Forskningsrådet, særlig funnene som ble presentert i forbindelse med nåtidsanalysen «Nåtidsanalyse av innovasjonsaktiviteten i kommunesektoren» og delrapport 2 «Hvordan lykkes med gjennomføring av innovasjonsprosjekter i kommunesektoren». Funn fra disse rapportene samt annen øvrig litteratur peker på at man i stor nok grad ikke lykkes med å implementere resultater av innovasjonsprosjekter og realisere gevinster. Med andre ord oppnår man ofte ikke den gevinstrealiseringen man ønsker eller hadde ambisjoner om i innovasjonsprosjektene.

1.1.1. Gevinster og gevinstrealisering i offentlig sektor

En **gevinst** er en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent.³ Gevinster er verdier og positive effekter som oppnås ved å implementere nye løsninger i drift. Gevinster skapes når man utfører tjenester og arbeidsprosesser på nye måter. Ifølge Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) kan gevinster deles inn i tre hovedtyper⁴:

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

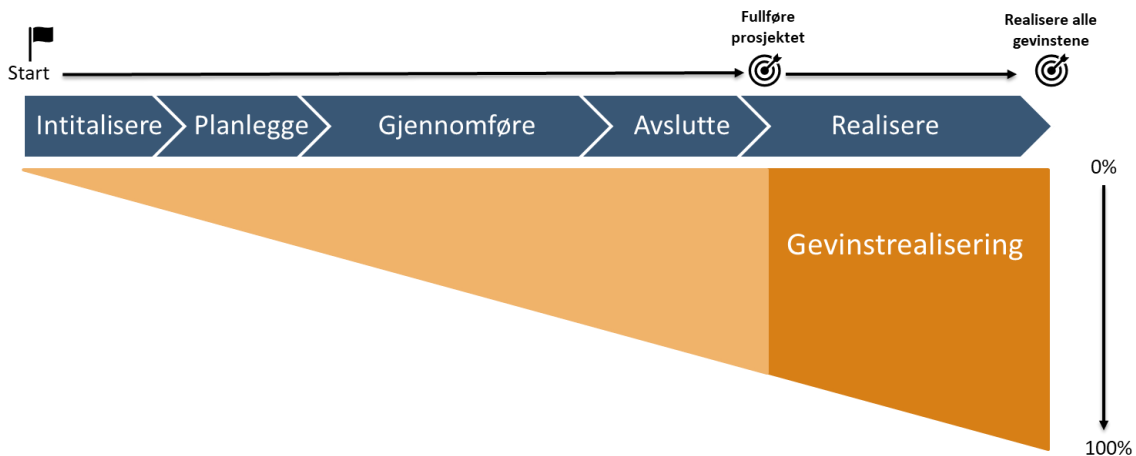
Gevinstrealisering handler om å hente ut og sikre at de gevinstene som er forventet av et prosjekt, et program eller en ny tjeneste, samt eventuelle ikke-forventede gevinster, faktisk blir realisert. Det er viktig å bemerke at gevinstrealisering både kan forekomme underveis i prosjektet ved at noen gevinster tas ut i selve gjennomføringen, samt i etterkant av at prosjektperioden er over. Dette betyr at gevinstrealisering handler om noe mer enn bare å fullføre prosjektet. Prosessen starter når prosjektet initieres og er ikke fullført når prosjektet avsluttes, men varer også i etterkant av prosjektet, som illustrert i figuren under.

² For mer informasjon om FORKOMMUNE-programmet til Forskningsrådet se Menon Economics (2020). Hvordan lykkes med gjennomføring av Innovasjonsprosjekter i kommunesektoren. Menon-publikasjon nr. 18/2020.

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

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

Figur 1-1: Illustrasjon over prosjektets faser og den parallelle gevinstrealiseringen. Kilde: Menon.



Denne rapporten tar utgangspunkt i offentlig sektor , nærmere bestemt **offentlige innovasjonsprosjekter**. Som det fremkommer i figuren under er dette et smalere fokus en gevinstrealisering generelt både i form av type prosjekt og sektor. Innovasjonsprosjekter er strukturert annerledes enn tradisjonelle prosjekter og følger ofte en dynamisk (heller enn lineær) prosess. Dette gjør det gjerne mer utfordrende å arbeide med slike prosjekter, både knyttet til prosjektgjennomføring generelt, men gevinstrealisering spesielt.

Figur 1-2: Avgrensning av omfang for prosjekter. Kilde: Menon



Innovasjon i offentlig sektor skjer videre innenfor helt andre rammer enn i næringslivet. En viktig forskjell på offentlig og privat innovasjon er de formelle og uformelle rammene, strukturene og institusjonene som innovasjonsprosessene skjer gjennom.⁵ Dette kalles et innovasjonssystem. Det offentlige innovasjonssystemet kjennetegnes av veletablerte organisasjoner og monopolistisk tilbud av mange tjenester som er rettet mot hele samfunnet, ikke bare mot personene med den høyeste betalingsvilligheten. Med

rollen som politikktvikler, forvaltningsaktør og det offentliges leverandør av tjenester følger dessuten viktige begrensninger og incentiver som påvirker hvordan tjenestetilbudet utvikles.⁶ Disse rammene er i all hovedsak politisk styrt, og beslutninger vil derfor påvirkes gjennom et bredt spekter av kanaler, slik som politiske valg, medieomtale og påvirkning fra interesseorganisasjoner. Innovasjonsprosjektene i kommunal og statlig sektor gjennomføres derfor innenfor en kontekst som skiller seg klart fra innovasjonsprosjekter i det private.

På bakgrunn av disse strukturelle forskjellene har det følgelig vært behov for å tilpasse innovasjonsbegrepet til offentlig sektor. I det nordiske samarbeidsprosjektet «Measuring Public Service Innovation» (MEPIN)⁷ er

⁵ (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005-2006)

⁶ (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005-2006)

⁷ MEPIN-prosjektet bygger på definisjonene som ble lagt til grunn for «Oslo-manualen», OECDs rammeverk for måling av innovasjon. Oslo-manualen (OECD 2005) er rettet mot bedriftsinnovasjon, og MEPIN har tilpasset definisjonene til innovasjonsprosesser i offentlig sektor, som ofte er mer rettet mot innbyggere og mindre tekniske.

innovasjon i offentlig sektor definert som: «implementering av betydelige endringer i den måten som organisasjonen arbeider på, eller i de produkter/tjenester den leverer, og omfatter både helt nye eller betydelig endrede tjenester/varer, arbeidsprosesser, organisatoriske metoder og den måten som organisasjonen kommuniserer med sine brukere på. Innovasjonen skal være ny for organisasjonen, men kan være utviklet av andre».⁸ Fra denne definisjonen kan man trekke ut tre viktige dimensjoner som inngår i innovasjonsbegrepet: innovasjonstype, nyhetsgrad og grad av inspirasjon fra andre. KS' definisjon av innovasjon som «nytt, nyttig og nyttgjort» er basert på denne forståelsen.

Tradisjonelt har innovasjon blir ansett som mer ressurs- og kunnskapskrevende enn imitasjon. Implementering av innovasjoner som er oppstått et annet sted enn i egen organisasjon har dermed fått en lavere status enn innovasjon. Men i en tid der systemer, tjenester og løsninger blir stadig mer avanserte og komplekse, trengs høy faglig kompetanse og absorpsjonskapasitet⁹ for å kunne tilpasse løsninger til lokale behov og implementere dem andre steder. Spredning av innovasjon i offentlig sektor, selv om står ovenfor mange av de samme utfordringene, er derfor vel så krevende. Dette forsterkes også av at de utfordringene offentlig sektor i dag står ovenfor er svært komplekse.

1.1.2. Hvorfor lykkes man ikke (alltid)?

Som nevnt viser tidligere Menon-analyser og øvrig litteratur at man ikke lykkes i like stor grad som ønsket med å realisere gevinster fra innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Det kan være flere grunner til dette. Eksempelvis kan det skyldes at man mangler et felles språk, at prosjekter ofte settes for raskt i gang og at det er langt mellom beslutning og handling. I den nye Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor trekkes det frem følgende for å lykkes med gevinstrealisering:¹⁰

Boks 1-1: Utdrag fra Stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor.

Å lykkes med gevinstrealisering handler om kompetanse og ledelse, kultur for innovasjon, implementering og endring av praksis, oppfølging av effektutvikling og evaluering. Implementering lykkes best når det er tilstrekkelig utredet og godt planlagt, med kontinuitet fra utviklingens start til endringen er gjennomført. Det innebærer blant annet å involvere på riktig nivå, til riktig tidspunkt og hele tiden forankre arbeidet i organisasjonen. Deltakelse og involvering av medarbeidere er helt sentralt for å oppnå en god implementering av løsningene.

I Stortingsmeldingen lanseres det ti politiske hovedgrep for økt innovasjonsgrad i offentlig sektor. En av hovedgrepene har særlig relevans for denne rapporten, nemlig å videreutvikle metodikk, kompetanse og veiledning om gevinstrealisering av innovasjon. I tillegg ønsker man å legge til rette for at gevinster av innovasjon synliggjøres og realiseres i form av bedre tjenester og budsjettbesparelser og jobbe mer systematisk med spredning av løsninger og erfaringer.

DFØ har også belyst dette.¹¹ De har definert tre kritiske suksessfaktorer for å lykkes med gevinstrealisering:

⁸ (Bloch, 2011)

⁹ Evne til å utnytte kunnskap.

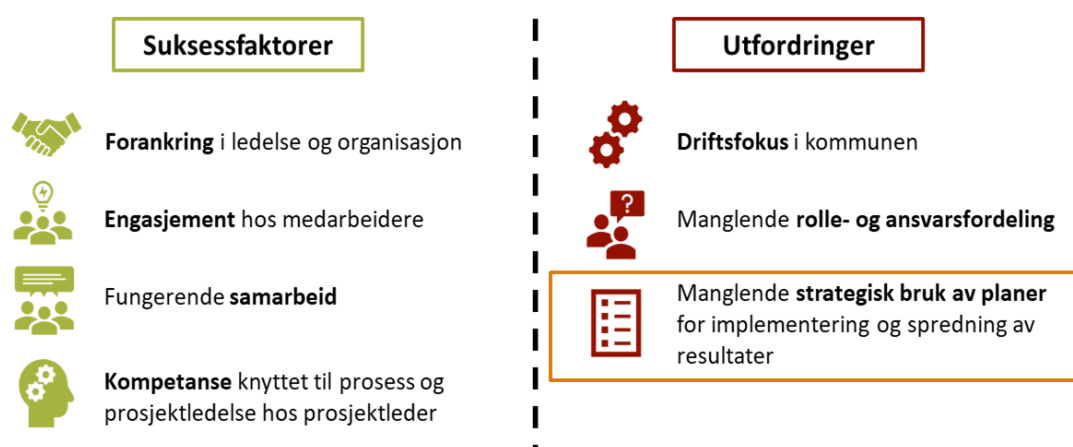
¹⁰ Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2020). En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse. Meld. St. 30 (2019-2020).

¹¹ DFØ (2014). Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter.

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

I delrapport 2 i følgeevalueringen, ble det trukket frem noen suksessfaktorer og noen utfordringer for å lykkes med innovasjonsarbeid i offentlig sektor. Disse er gjengitt i figuren under. En av utfordringene som ble identifisert omhandler manglende strategisk bruk av planer for implementering og spredning av resultater i offentlige innovasjonsprosjekter. Med andre ord arbeider man ikke strategisk nok med implementering og spredning av resultater, herunder gevinstrealisering. Dette funnet gjorde at en av de sentrale anbefalingene i rapporten omhandlet nettopp dette: at implementering og spredning av resultater bør diskuteres og tilnærmes strategisk på et tidlig tidspunkt. Dette vil blant annet bidra til å sikre at man kapitaliserer på den kunnskapen og de resultatene man oppnår i prosjektene, samt sikre at denne kunnskapen og disse resultatene kommer (resten av) offentlig sektor til gode.

Figur 1-3: Suksessfaktorer og utfordringer ved innovasjonsarbeid. Kilde: Menon (2020).



Som tidligere nevnt er gevinstrealisering et arbeid som foregår i forkant, under og etter at prosjektet er gjennomført og avsluttet. Våre analyser viser at det er en betydelig utfordring i overgangen fra prosjektet avsluttes til perioden etterpå, hvor man skal fortsette å realisere gevinster i organisasjonene. Dette gjelder spesielt for innovasjonsprosjekter i offentlig sektor, ettersom gevinsteier ofte ikke selv er deltakende i prosjektet. Eksempelvis forekommer det at prosjektet i stor grad ledes og gjennomføres av forskningsaktører eller andre aktører, men at det er kommunen selv som skal realisere gevinster fra prosjektet. Selv om kommunene er med i prosjektet enten som kommunepartner¹² eller følgekommune¹³, er det varierende hvor involvert den enkelte kommune er og hvor stort eierskap de har til både prosjektet og gevinstene. I tillegg har de andre aktørene som leder og gjennomfører prosjektet ofte få incentiver til å bruke ressurser på å sikre dette. Videre har kommuner ofte et sterkt driftsfokus som fører til en nedprioritering av aktiviteter rettet mot innovasjon og nytenkning¹⁴ - og som dermed vanskeliggjør både selve prosjektgjennomføringen og arbeidet med å hente ut gevinster.

¹² Kommunepartner er en kommune som deltar direkte i prosjektet, men som ikke er eier av prosjektet. En kommunepartner er altså en kommunal samarbeidspartner.

¹³ Følgekommune er en kommune som ikke deltar direkte i prosjektet, men følger prosjektet, ofte på bakgrunn av interesse for resultatene. En følgekommune er altså ikke en kommunepartner.

¹⁴ Menon Economics (2018). Nåtidanalyse av innovasjonsaktiviteten i kommunesektoren. Menon-publikasjon nr. 88/2018

1.1.3. Workshop om gevinstrealisering

I forbindelse med arbeidet med denne rapporten og som del av følgeevalueringen, gjennomførte Menon i samarbeid med Forskningsrådet en digital workshop om gevinstrealisering i september 2020. Her deltok offentlige virksomheter, forskningsinstitusjoner og andre relevante aktører som er involvert i forskningsrettede offentlige innovasjonsprosjekter (IPO)¹⁵ støttet av Forskningsrådet. Diskusjonene i workshopen omhandlet blant annet gevinstrealiseringsprosessen og bruk av gevinstrealiseringsverktøy. Tematikken ble valgt fordi vi som nevnt i tidligere arbeid fant at det var et lite strategisk fokus på nettopp dette. Under oppsummerer vi kort noen av de viktigste erfaringene som ble trukket frem av deltakerne i workshopen.

- **Svært få prosjekter har fokus på gevinstrealisering generelt.** Det vil si at svært få har et kontinuerlig fokus på og aktiviteter rettet mot å realisere resultater, uavhengig av hvilke gevinster man måtte få når prosjekter er over. Dette bekrefter funn fra tidligere Menon-analyser om at det ikke er et stort nok fokus på gevinstrealisering i arbeidet med disse prosjektene.
- **Forskningsbaserte prosjekter har tradisjonelt ikke hatt et stort fokus på gevinstrealisering.** Oppgavene knyttet til både implementering og oppfølging av gevinster er ofte organisert hos andre enn forskerne i større prosjekter. Dette kan gjøre det utfordrende å få til gevinster hos de som faktisk skal ta i bruk løsningene. Dette særlig i lys av at en annen generell utfordring som ble trukket frem var nettopp (manglende) involvering og deltakelse fra kommunale aktører i enkelte IPO-prosjekter.
- **Det er ofte en manglende rolleavklaring/rolleforståelse.** Dette kan være en vesentlig utfordring i prosjekter og gevinstrealiseringsprosesser både fordi det kan bli utfordrende å drive prosjektet fremover, og fordi det kan vanskeliggjøre forankring i egen organisasjon. Manglende forankring utenfor prosjektet er en av hovedfunnene som trekkes frem i tidligere Menon-analyser, som en hovedbarriere for innovasjon i offentlig sektor.
- **Det er vanskelig å være utholdende nok i innovasjonsprosjektene.** Innovasjonsprosjekter er mer krevende enn vanlige prosjekter, og man det tar gjerne både mer ressurser og tid enn planlagt. En tilgrensende utfordring som ble trukket frem var at prosjektstyring ofte var underbudsjettet i prosjektene/kommunene, som igjen påvirket gevinstrealiseringsprosessen.

1.1.4. Formål med denne rapporten

Oppsummert indikerer funn fra tidligere Menon-rapporter at man ikke lykkes i like stor grad som ønsket med å realisere gevinster fra forskningsrettede innovasjonsprosjekter, og at dette blant annet har bakgrunn i at man ikke arbeider strategisk nok med gevinstrealisering i løpet av selve prosessen med prosjektet og etter at et prosjekt er avsluttet. Forskningsrådet gir økonomisk bistand til forskningsrettede innovasjonsprosjekter i offentlig sektor, blant annet gjennom FORKOMMUNE-programmet. Formålet med denne rapporten er dermed todelt. Ved å gi offentlige aktører som gjennomfører disse prosjektene noen verktøy og hjelpemidler som de kan støtte seg på i forbindelse med deres arbeid med gevinstrealisering, vil det føre til at virksomhetene får mer ut av de forskningsbaserte innovasjonsprosjektene.

Det andre formålet er at det kan gi et bedre kunnskapsgrunnlag for Forskningsrådets arbeid med innovasjon i offentlig sektor. Herunder er et viktig formål med rapporten å presentere noen viktige anbefalinger, slik at Forskningsrådet kan jobbe mer målrettet med gevinstrealisering og dermed bidra til større effekter fra de prosjektene som de støtter. Sistnevnte formål er spesielt relevant, da Forskningsrådet har mulighet til å sette gevinstrealisering på agendaen ikke bare i prosjektene de støtter, men og som en relevant og viktig aktør i

¹⁵ Innovasjonsprosjekter i offentlig sektor

forsknings- og innovasjonsøkosystemet. På bakgrunn av dette vil denne rapporten og si noe om hvilken rolle Forskningsrådet kan ta for å legge til rette for gevinstrealisering.

På bakgrunn av dette vil vi i denne rapporten presentere noen verktøy som offentlig sektor kan ta i bruk når man gjennomfører forskningsrettede innovasjonsprosjekter. Formålet er å sikre at man arbeider målrettet med gevinstrealisering både i forkant, under og i etterkant av prosjektene.¹⁶ I rapporten vil vi presentere noen utvalgte relevante verktøy og hjelpe leseren å forstå hvordan disse verktøyene fungerer, samt trekke frem fordeler og ulemper ved disse. Det er viktig å bemerke at flere, spesielt større, offentlige virksomheter og forskningsaktører har egne verktøy de bruker i gjennomføring av prosjekter. Et eksempel på dette er Prosjektportalen til Oslo kommune.¹⁷ Selv om dette er verktøy som i seg selv ikke er skreddersydd for innovasjonsprosjekter, kan de likevel være relevante.

1.2. Metodisk rammeverk

Rapporten tar utgangspunkt i en gjennomgang av sentrale verktøy som kan benyttes for å bidra til at man i større grad utløser gevinstpotensialet i innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. For å identifisere disse verktøyene gjennomførte vi **dokumentstudier**, hvor vi systematisk gjennomgikk verktøy og rapporter. Det er mye tilgjengelige dokumenter som omhandler gevinstrealisering, men som illustrert i **Feil! Fant ikke referanseilden.** over, ser vi i denne rapporten kun mot et mindre segment innenfor dette temaet. Dette er dermed med på å begrense andelen *relevante* dokumenter.

I arbeidet med å gjennomgå dokumenter valgte vi å kategorisere dem innenfor fire kategorier. De fire kategoriene er som følger:

- **Generelle verktøy:** verktøy som er rettet mot offentlig sektor generelt
- **Spesifikke verktøy:** verktøy som er rettet mot spesifikke sektorer/tematikk innenfor offentlig sektor
- **Rapporter:** rapporter som omhandler gevinstrealisering knyttet til et spesifikt prosjekt eller investering
- **Overordnede strategier:** overordnede dokumenter om gevinstrealisering generelt

Ved å bruke en slik kategorisering forenklet vi arbeidet med å finne frem til generelle og spesifikke verktøy som er rettet mot offentlig sektor. I figuren under presenteres inndelingen. Rapporten tar for seg kategori I og kategori II, som er illustrert til venstre i figuren.

Figur 1-4: Illustrasjon over kategoriseringen av dokumenter fra dokumentstudiene. Kilde: Menon



¹⁶ Selv om det ikke er et gevinstrealiseringsverktøy i seg selv, så er det verdt å nevne ordningen «Innovasjonspartnerskap» i denne sammenheng. Dette programmet har som formål å være et velfungerende rammeverk for offentlig-privat innovasjonssamarbeid og tar utgangspunkt i prinsipper om etterspørselsdrevet innovasjon. Slik programmet er innordnet kan det sees på som en arbeidsmodell for dialog og innovasjonssamarbeid med næringslivet kombinert med en anskaffelsesprosedyre. Målet er å utvikle produkter og løsninger som ikke eksisterer i dagens marked, og at både den offentlige virksomheten og næringslivsaktørene skal oppnå betydelige gevinster.

¹⁷ <https://www.kslaring.no/mod/page/view.php?id=2032>.

1.3. Leseveiledning

I dette kapitlet har vi beskrevet bakgrunnen og formålet med rapporten, og presentert det metodiske rammeverket. I kapittel 2 presenterer vi noen generelle verktøy som kan brukes i arbeidet for å realisere gevinster av innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. I det tredje kapitlet oppsummerer vi kort noen spesifikke verktøy. Til slutt vil vi gi en samlet vurdering av verktøyene vi har presentert, samt presentere noen utvalgte anbefalinger til Forskningsrådet for det videre arbeidet med gevinstrealisering (kapittel 4).

2. Verktøy for å realisere gevinster

I dette kapitlet vil vi gå gjennom relevante generelle verktøy for gevinstrealisering. Med utgangspunkt i det metodiske rammeverket presentert i kapittel 1, ble tre generelle verktøy spesielt fremhevet som mest relevante for offentlige aktører i forbindelse med gevinstrealisering i forskningsrettede innovasjonsprosjekter. Disse er som følger:



Direktoratet for økonomistyring (DFØ) sin «Veileder for gevinstrealisering» (fra 2014)



KS sitt «Veikart for tjenesteinnovasjon» (fra 2018)



Center for Innovation (Danmark) sin «Gevinstreise» (fra 2018)

Verktøyene og de ulike fasene er beskrevet nærmere i de kommende avsnittene, med særlig fokus på de fasene som omhandler gevinstrealiseringsarbeidet. En mer detaljert beskrivelse av verktøyene følger i vedlegg 2. Det er viktig å merke seg at det er utarbeidet en rekke verktøy som er rettet mot prosjektgjennomføring *generelt* av offentlige prosjekter, og at vi her kun tar utgangspunkt i de tre vi vurderer som spesielt relevante for målgruppen av denne rapporten. Dette betyr *ikke* at andre verktøy ikke anses som relevante, men at vi på bakgrunn av rapportens omfang og begrensninger kun ser på tre av verktøyene. I kapittel 3 presenteres et utvalg verktøy som er rettet mot spesifikke sektorer. I tillegg har, som tidligere nevnt, enkelte offentlige virksomheter og forskningsinstitusjoner egne verktøy, men erfaring viser at disse i mindre grad er rettet spesifikt mot gevinstrealisering.

Før vi går nærmere inn på de tre verktøyene fra DFØ, KS og COI, vil vi kort presentere Forskningsrådets Prosjektkanvas. Dette for å understreke at en type verktøy til hjelp i utviklingen av de offentlige innovasjonsprosjektene (IPO) i Forskningsrådet, faktisk har vært tilgjengelig for alle prosjektene. Forskningsrådet har også selv oppfordret søkere på slike prosjekter til å ta i bruk kanvasen.

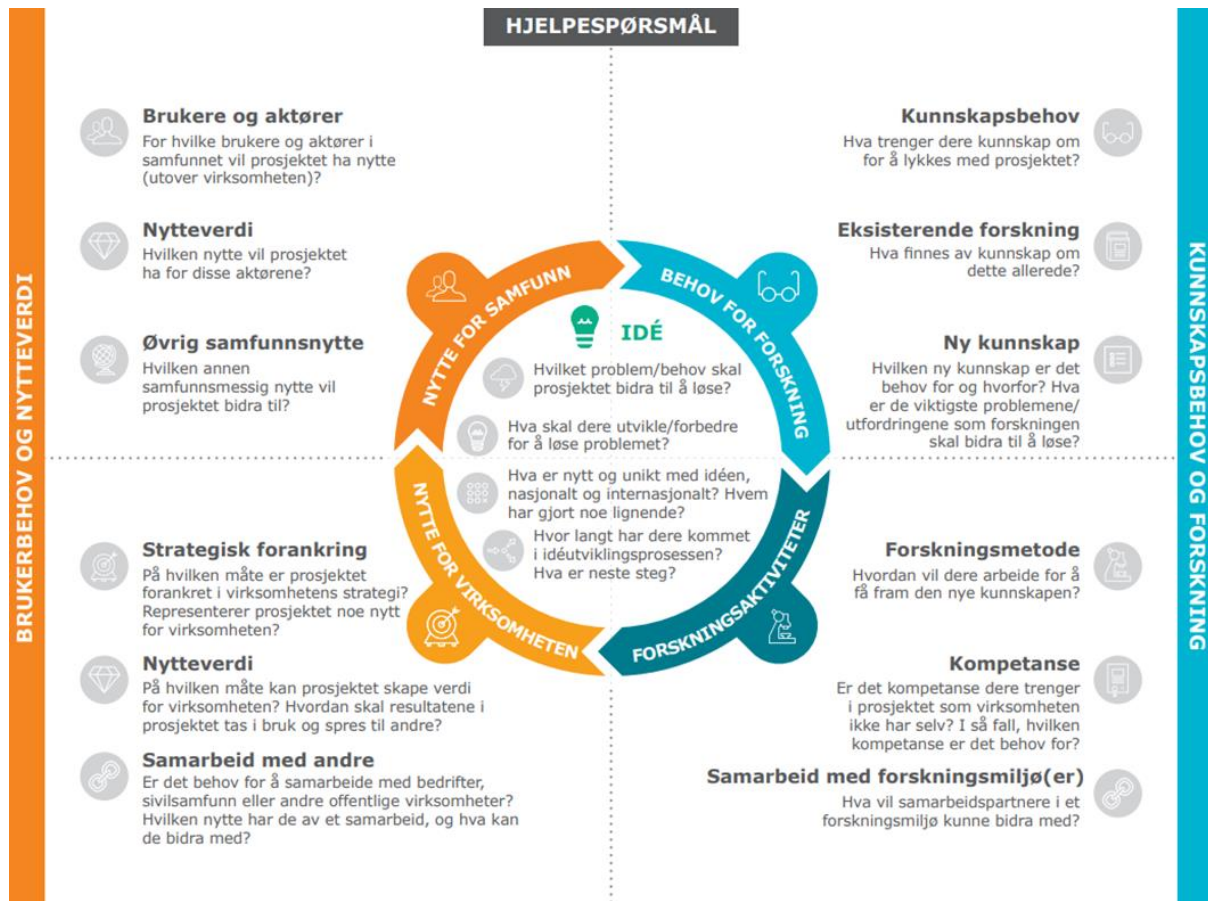
2.1. Forskningsrådets Prosjektkanvas¹⁸

Forskningsrådets prosjektkanvas inkluderer en rekke spørsmål med formål å hjelpe søkere å avklare om prosjektet er et forsknings- og utviklingsprosjekt. I tillegg er det godt egnet for dialog med aktører som er involvert, samt for å identifisere nytteverdien for relevante aktører og den øvrige samfunnsnytt i et prosjekt. På Forskningsrådets hjemmesider¹⁹ finnes det videoer som forklarer hva prosjektkanvaset er og hvordan man tar det i bruk i egen organisasjon. Videoene presenterer tips og råd for å lykkes med et forsknings- og utviklingsprosjekt, med andre ord hva man bør ha undersøkt før man setter i gang med et slikt prosjekt.

¹⁸ Du finner prosjektkanvaset her: <https://www.forskningsradet.no/siteassets/prosjektkanvas/prosjektkanvas.pdf>

¹⁹ <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/naringsliv/prosjektkanvas/>

Figur 2-1: Utklipp av Forskningsrådets prosjektkanvas. Kilde: Norges forskningsråd.



Kanvaset består av fem deler. Den første og viktigste delen er idéen, som befinner seg midt i figuren. Her skal man beskrive problemet, hva som er nytt ved den aktuelle idéen og definere hvor langt man er kommet i å løse dette problemet. Utover idédelen er det to sider ved kanvaset, en kommersiell side (til venstre) og en kunnskaps- og forskningsside (til høyre). Hver av disse sidene er så delt inn i to deler igjen. På den kommersielle siden, som handler og brukerbehov og nytteverdi, skiller det mellom verdier for selskapet (nederst til venstre) og verdier for samfunnet som helhet (øverst til venstre). Kunnskapsbehov og forskning handler både om å kartlegge eksisterende kunnskap, informasjon og forskning (øverst til høyre) for så finne ut hvilken kunnskap man selv må fremskaffe, og hvilke metoder og ressurser man trenger for å gjøre dette (nederst til høyre).

Prosjektkanvasen er godt egnet til å identifisere om man har en god ide/et godt prosjekt eller ikke. Dette verktøyet kan dermed forstås som en god første start på gevinstarbeidet. Ved å gå gjennom disse fem komponentene får man tidlig indentifisert potensielle nytteverdier og startet planleggingen opp mot en søknad/et prosjekt. På den måten sikrer man et godt og gjennomtenkt idekonsept, som gir gode forutsetninger for et vellykket prosjektløp. Mens dette kanvaset hovedsakelig fokuserer på idefasen, skal vi se at de kommende verktøyene tar for seg hele gevinstrealiseringsforløpet. Dette innebærer at det i mange tilfeller vil være relevant å kombinere dem.

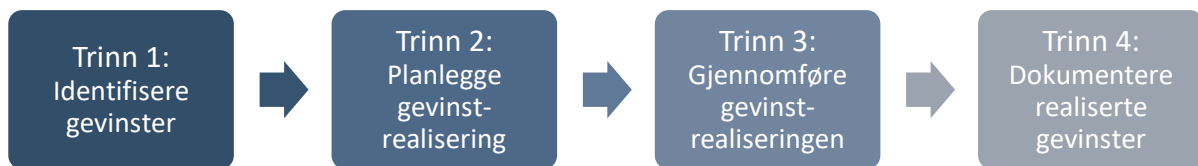
2.2. DFØ – «Veileder for gevinstrealisering»



Formålet med verktøyet: Formålet med veilederen er å bidra til god planlegging og vellykkede gevinstrealiseringsprosesser i offentlige tiltak. Veilederen skal være et praktisk hjelpemiddel basert på enkle metoder og verktøy. Den er ment å kunne brukes på alle typer tiltak der det er forventninger om gevinster som skal realiseres etter prosjektet er avsluttet, uavhengig av sektor.

Beskrivelse av verktøyet: Veilederen består av fire hovedtrinn, der det er anbefalt at metoden følges fra start til slutt. Disse trinnene er illustrert i figur 2-2.

Figur 2-2: DFØs modell for gevinstrealisering



Trinn 1 markerer starten på gevinstrealiseringsprosessen og handler om å identifisere gevinster. Her skal man utarbeide nødvendige dokumenter, gjennomføre en samfunnsøkonomisk analyse, lage en gevinstoversikt og et gevinstkart. Grunnarbeidet som gjøres i denne fasen er viktig for den videre gevinstrealiseringen, både for å sikre effektiv ressursbruk og kartlegge hvor gevinstene ligger.

Boks 2.1: Begreper

Gevinstoversikt: gir en oversikt over mulige gevinster og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal realiseres.

Gevinstkart: en visuell fremstilling av de gevinstene prosjektet skal gi og sammenhengen mellom disse.

Gevinstrealiseringsplan: gir en oversikt over mulige gevinster, forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal realiseres og informasjon om når og hvordan tiltakene faktisk skal gjennomføres for å realisere gevinstene.

Interessentanalyse: kartlegger alle berørte grupper, og identifiserer hvordan de påvirkes av tiltaket

Nullpunktmålinger: måle tilstanden før tiltaket eller prosjektet gjennomføres i organisasjonen.

I **trinn 2** skal man planlegge gevinstrealiseringen, og da er det særlig tre sentrale analyser/vurderinger som skal gjennomføres:

- Interessentanalyse
- Gevinstrealiseringsplan
- Nullpunktmålinger

I interessentanalysen er det særlig viktig å identifisere potensielle motstandere av prosjektet. På den måten kan man ta nødvendige hensyn tidlig i prosjektet, slik at man unngår en fremtidig konflikt som kan hindre gevinstrealiseringen. Videre er nullpunktsmålingen sentral for å sikre et sammenligningsgrunnlag for å kunne dokumentere gevinster i trinn 4. Når gevinstene er planlagt, skal disse så realiseres i **trinn 3**. I denne gjennomføringsfasen er det særlig viktig å etablere eierskap til gevinstene og sikre jevnlig kontakt mellom virksomhetsledelsen, gevinstansvarlig og andre viktige interessenter. **Det fjerde og siste trinnet** handler om å dokumentere de realiserte gevinstene. Mer konkret innebærer det å måle i hvilken grad de ulike gevinstene er realisert, med utgangspunkt i gevinstrealiseringsplanen, og i relasjon til nullpunktsmålingen. Dersom det er oppstått nye ikke-forventede gevinster, bør også disse beskrives og dokumenteres.

Vurdering av verktøyet: DFØs veileder for gevinstrealisering er et anerkjent og mye brukt verktøy for gevinstrealisering. Veilederen beskriver tydelig og eksplisitt hva som inngår i de ulike aktivitetene, hvilke aktiviteter som bør gjøres når og hvordan man gjennomfører aktivitetene. Dette er en fordel ved verktøyet, ettersom det gir en «oppskrift» på gevinstrealisering som er tydelig og lett å følge. Flere andre verktøy, guider og rapporter bygger på veilederen, og den er samkjørt med blant annet Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) sin Prosjektveiviser.²⁰ Derimot er dette verktøyet ikke skreddersydd mot prosjekter innenfor innovasjon. Som tidligere nevnt er det et større usikkerhetsspenn i innovasjonsprosjekter, som og fører til et større mulighetsrom med tanke på gevinster. Dette er en ulempe ved verktøyet, da innovasjonsprosjekter følger et mer dynamisk prosjektforløp enn et lineært prosjektløp som er mer vanlig for tradisjonelle utredningsprosjekter. Til tross for dette vurderer vi dette verktøyet som godt egnet som hjelpemiddel for å realisere gevinster fra forskningsbaserte innovasjonsprosjekter, men vi anbefaler aktører som tar dette verktøyet i bruk å være oppmerksom på at de vil ha et noe mer dynamisk prosjektforløp som kan påvirke bruken av verktøyet noe. Dette kan derfor være mer aktuelt om prosjektet ser på en mer avgrenset problemstilling som ikke er så kompleks.

²⁰ Dette verktøyet er beskrevet mer i detalj i kapittel 3.

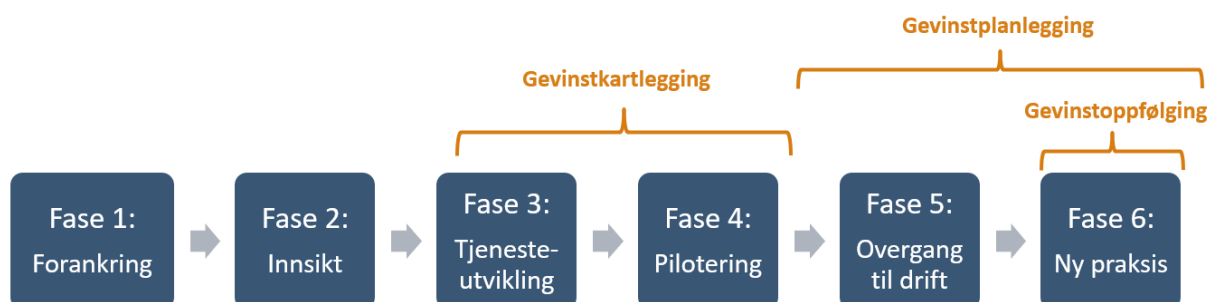
2.3. KS – Veikart for tjenesteinnovasjon



Formålet med verktøyet: Veikartet ble opprinnelig utarbeidet av KS i samarbeid med HelseDirektoratet og noen kommuner. Verktøyet ble lansert i 2015, i forbindelse med Nasjonalt velferdsteknologiprogram.²¹ I ettertid har verktøyet blitt oppdatert og videreutviklet til Veikart for tjenesteinnovasjon.

Beskrivelse av verktøyet: Selve veikartet presenterer hvordan man gjennomfører prosjekter, men inneholder også en beskrivelse av hvordan man kan realisere gevinster. I de seks fasene inngår ulike gevinstrealiseringsaktiviteter, i tillegg til de generelle aktivitetene for å gjennomføre et prosjekt. Disse fasene er illustrert i Figur 2-3 og nærmere beskrevet i de kommende avsnittene. Overordnet skjer kartlegging av gevinster i fase 3 og 4, mens gevinstplanlegging skjer i fase 5 og 6. Gevinstoppfølging skjer i sjette og siste fase. For hver fase ligger det også linker til relevante vedlegg for den aktuelle fasen. For eksempel inneholder verktøyet «gevinstrealisering», som det refereres til i alle faser, nyttige excelmaler for gevinstkartlegging, gevinstplanlegging og gevinstoppfølging.

Figur 2-3: Illustrasjon av de ulike fasene i Veikart for tjenesteinnovasjon.



Hensikten med **fase 1** er å definere et felles bilde av utfordringene, sette mål, kartlegge interesser og bygge riktig team. Allerede her anbefales det å gjøre tidlige vurderinger av hvor i tjenesten det er størst gevinstpotensial, både på kort og på lang sikt. I **fase 2** går man videre med å avdekke reelle behov og årsaker til problemet og innhente tilgjengelig informasjon. Målet er at denne fasen skal resultere i et grundig beslutningsgrunnlag som kan gi rammer og føringer for det videre arbeidet. I **fase 3** skal innsikten fase 2 omsettes til konkrete ideer. I denne fasen begynner også gevinstkartleggingen, der de endringene som skal gjøres i tjenesten kan kobles til forventede resultater. Dette skal resultere i en gevinstrealiseringsplan, hvor det beskrives hvordan de aktuelle gevinstene måles og skal følges opp, og definere hvem som er ansvarlig for dette. I **fase 4** skal tjenesten testes ut i en begrenset skala. Når piloten er planlagt og godt forankret i ledelsen, følger gjennomføringen. Etter piloten er gjennomført må man reflektere over hva man har lært og evaluere den nye tjenesten. Erfaringene fra utprøvingen bør også brukes til å evaluere om tjenesten har gitt de forventede gevinstene. Avslutningsvis må man beslutte om man skal gå videre, gjennomføre ytterligere utprøvinger eller om man må revurdere gevinstene.

Når man så har utviklet en tjeneste man ønsker å implementere, handler **fase 5** om å sikre at denne nye tjenesten innlemmes i alminnelig drift på en god måte. Dette vil mer konkret si å gjennomføre nødvendige anskaffelser, utarbeide en konkret gevinstrealiseringsplan og sikre ansvarsfordeling. Til slutt må man overlate ansvaret for den nye løsningen og gevinstrealiseringen til den aktuelle virksomheten. **Den sjette og siste fasen** handler om å sikre at man faktisk oppnår de ønskede gevinstene. Dette forutsetter at tjenesten driftes på en god måte og at man

²¹ Det er utarbeidet et eget verktøy for velferdsteknologier, dette er presentert i kapittel 3.

måler og følger opp gevinstene. Man må også sørge for kontinuerlige forbedringer og innovasjon, selv etter endringene er gjennomført og implementert. De viktigste stegene i alle fasene er oppsummert i Tabell 2-1 under.

Tabell 2-1: Oppsummering av de 6 fasene og relevante verktøy i «Veikart for tjenesteinnovasjon»

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Oppsummert	<ul style="list-style-type: none"> • Definere problem og sette mål • Utforske gevinster • Bygge riktig team • Kartlegge • interessenter og planlegge forankring • Kartlegge relevante prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartlegge dagens tjeneste • Gjennomføre intervjuer • Lære av andre • Se på statistikk og tall • Utforske teknologi • Analysere og oppsummere 	<ul style="list-style-type: none"> • Idémyldring • teste løsningsforslag • definere rutiner og ansvar • Kartlegge gevinster • Utvikle kontaktpunkter • Utvikle eller velge teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegge • Gjennomføre • Evaluere • Beslutte 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre anskaffelser • Planlegge gevinster • Forankre i overgang til drift • Implementere nye løsninger • Overlevere til drift 	<ul style="list-style-type: none"> • Drifte tjenesten • Måle og følge opp gevinster • Forbedre og innovere
Revevante verktøy	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering • Planleggingsverktøy • Prosjektpresentasjon • Forankringsverktøy 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering • Planleggingsverktøy • Dagens tjenestereise • Intervjuer og observasjon • Statistikk og tall • Analyseverktøy 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering • Planleggingsverktøy • Ide og problemløsning • Løsningsforslag ny tjenestereise • Rolle- og ansvarsmatrise 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering • Planleggingsverktøy • Evaluering av pilot 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering • Planleggingsverktøy • ROS analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering

Vurdering: Verktøyet er presentert på en enkel og oversiktlig måte, hvor hver fase er delt opp i flere steg. Dette øker brukervennligheten av verktøyet. Derimot tar dette verktøyet ikke kun for seg gevinstrealisering, men prosjektgjennomføring generelt som gevinstrealisering er en del av. Det er både fordeler og ulemper ved dette. En fordel er at arbeidet rundt gevinstrealisering blir en integrert del av prosjektgjennomføringen og ikke et eget løp ved siden av. Dette innebærer at man ser på gevinstrealisering som en del av det store bildet. Ettersom prosessen knyttet til gevinstrealisering er inkorporert i det generelle prosjektgjennomføringsverktøyet betyr dette at aktører kun har et verktøy å forholde seg til – og ikke flere som kan ha elementer som motstrider hverandre. En ulempe er derimot at det kan føre til et mindre fokus på gevinstrealisering i selve prosjektgjennomføringen. Med andre ord at andre aktiviteter i de ulike fasene kan oppleves som mer kritiske og ta oppmerksomhet fra aktiviteter knyttet til gevinstrealisering. Det er derimot usikkert hva som veier tyngst.

2.4. COI/København kommune – Gevinstrealiseringsreisen



Formålet med verktøyet: Center for Offentlig Innovation (COI) og Innovationshuset i København kommune i Danmark har utarbeidet dette verktøyet. Bakgrunnen er å formidle prinsippene bak gevinstrealisering på en enkel måte. Formålet er å sikre en felles forståelse av gevinstrealisering i hele København kommune, gjennom «et felles språk».

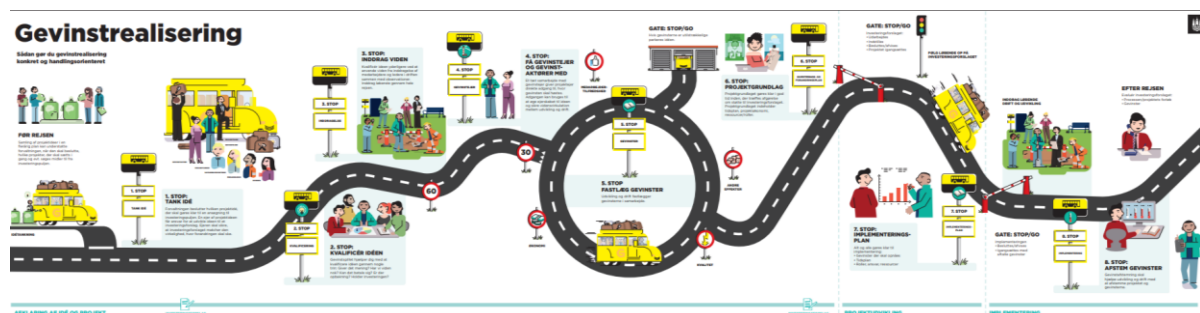
Beskrivelse av verktøyet: Verktøyet tar utgangspunkt i en gevinstrealiseringsreise. På COI sine hjemmesider kan man laste ned gevinstreisen og de tilhørende verktøyene. Gevinstrealiseringsreisen er illustrert som en bussrute, der ulike stopp på veien representerer de ulike stegene i en gevinstrealiseringsreise. Bussruten viser et standard forløp for prosjekter, vanlige utfordringer og hvordan man går frem for å realisere gevinster. Bussruten består av 8 ulike stopp og en «gate» der man må trekke en formell beslutning om implementering. Disse stoppene er presentert i Figur 2-4 under, og i det følgende vil vi gjennomgå enkelte av stoppene i mer detalj.

Figur 2-4: Illustrasjon over de ulike fasene i gevinstrealiseringsreisen til COI.



I figuren under vises bussruten. Dette, og annet man behøver til gevinstrealiseringsreisen, kan lastes ned fra COI sine hjemmesider.

Figur 2-5: Bussreisen i gevinstrealiseringsreisen. Kilde: COI



Det **første stoppet** handler om å utvikle ideen, hvor eier av prosjektideen har ansvar for dette. Eieren skal blant annet sikre at investeringsforslaget sammenfaller med virkeligheten. På **det andre stoppet** skal man kvalifisere ideen ved å svare på spørsmål som om ideen gir mening, har man nok kunnskap, og har man nok støtte og forankring. På dette stoppet skal man ta i bruk *Gevinstrealiseringsspillet*, som skal understøtte at prosjektet får en god start. På hjemmesidene til COI kan man laste ned manual, spilleplate, rollekort, oppgavebok og noteark til dette spillet.

På det **tredje stoppet** skal man innhente informasjon, og dermed kunne kvalifisere ideen. Formålet med det **fjerde stoppet** er å forankre ideen. På dette stoppet er gevinsteiere og gevinstaktører sentrale. Ved hjelp av to oppgaveark som er utviklet skal utvikling og drift bringes tettere sammen og man skal tydeliggjøre hvem som har ulike roller og ansvarsområder, slik at det ikke oppstår uoverensstemmelser. Resultatet av dette stoppet er å etablere et forpliktende samarbeid, hvor man sikrer eierskap, motivasjon og et felles ansvar mellom utvikling og drift.

Det **femte stoppet** skiller seg og noe fra de andre stoppene. Dette stoppet er illustrert som en rundkjøring. Formålet med rundkjøringen er at aktører fra utvikling og drift skal bestemme hvilke gevinster man ønsker å realisere og undersøke hvilke utfordringer og risikoer man eventuelt kan møte på. Her skal man også vurdere kvalitet, medarbeidertilfredshet og andre effekter av prosjektet. I forbindelse med dette stoppet har COI utarbeidet en oppgavebok som skal fylles ut sammen av aktørene. Ved å fylle ut denne oppgaveboken skal man danne et felles bilde av gevinstene og dermed få et felles mål man skal arbeide ut fra.

Det **sjette stoppet** omhandler prosjektgrunnlaget, hvor man skal avklare en tidsplan for prosjektet, prosjektøkonomi og hvilke tilgjengelige ressurser man har. På **det syvende stoppet** skal man utarbeide en implementeringsplan hvor man blant annet må avklare hvilke gevinster som skal oppnås, hvilken tidsplan skal man følge, og hvordan skal roller, ansvar og ressurser fordeles. I etterkant av det syvende stoppet skal det treffes en formell beslutning om implementeringen skal iverksettes. Det siste og **åttende stoppet** er og en del av implementeringsfasen og handler om å måle gevinster. Man skal ha kontinuerlig måling av om prosjektet innfrir de ønskede gevinstene under implementeringen.

Et sentralt element ved reisen er at dersom gevinstene ikke er gode nok, så parkeres ideen. Dette innebærer at man ikke gå videre med prosjektet. I gevinstreisen har COI lagt opp til at dette skal vurderes i forbindelse med både det femte stoppet dersom man kommer til den konklusjon at gevinstene er utilstrekkelig, og mellom det sjette og syvende stoppet hvor man skal utarbeide investeringsforslaget og man skal velge om prosjektet skal igangsettes.

Vurdering: Verktøyet er utarbeidet som en reise (busstur), og inkluderer et gevinstrealiseringsspill. På bakgrunn av dette er verktøyet pedagogisk utarbeidet og enkelt å ta i bruk for alle. Derimot kan verktøyet til tider være noe overordnet og dermed ikke detaljert nok for enkelte prosjekter. Det er både fordeler og ulemper ved dette. Verktøyet egner seg godt til å skape fokus rundt gevinstrealisering og viktigheten rundt dette i et prosjekt blant alle som deltar. Derimot kan det være et litt for lite konkret og presist verktøy for enkelte prosjekter. Verktøyet fokuserer spesielt på samarbeidet mellom utviklings- og driftsavdelinger i en virksomhet. Dette er en god egenskap ved verktøyet, ettersom det vil føre til at man ikke utvikler et produkt eller en tjeneste, som man ikke får implementert i eksempelvis virksomhetens drift. I tillegg er det et sentralt element at ideen parkeres og prosjektet da ikke videreutvikles, dersom man kommer frem til at gevinstene ikke er gode nok. Selv om det alltid vil være rom for og bør foregå en slik vurdering – så er det en god påminnelse at det er en så eksplisitt del av verktøyet.

3. Verktøy rettet mot spesifikke sektorer

I det foregående kapittelet presenterte vi tre generelle verktøy som kan bistå aktører som deltar i innovative forskningsrettede prosjekter (i offentlig sektor) med å arbeide mer målrettet med gevinstrealisering. I tillegg til slike generelle verktøy, er det blitt utarbeidet andre verktøy som i større grad er rettet mot spesifikke sektorer. I dette kapittelet vil vi kort gjennomgå eksempler på slike verktøy som vi identifiserte i våre dokumentstudier. Vi vil derimot *ikke* gjennomgå disse verktøyene i detalj (som i det foregående kapittelet). Formålet er å kort presentere verktøy som kan være relevante for aktører i spesifikke sektorer.

Verktøy som er rettet mot spesifikke sektorer skiller seg fra de generelle verktøyene ved at de i større grad tar opp problemstillinger som er særlig relevante for enkelte sektorer. Tilsvarende som at innovative forskningsrettede prosjekter skiller seg fra mer vanlige prosjekter, skiller prosjekter i ulike sektorer seg fra hverandre. Dette kan eksempelvis ha bakgrunn i at sektorer står overfor ulike utfordringer eller ulike aspekter ved de samme utfordringene fordi de påvirkes ulikt, er organisert på ulike måter eller opererer innenfor ulike rammebetingelser.

I listen under presenterer vi en kort beskrivelse av hvert verktøy. Dette er verktøy som vi vurderte i forbindelse med dokumentstudiene vi gjennomførte, og som vi anså som interessante, men som ikke var generelle og dermed ikke kunne inkluderes i kapittel 2. Det er viktig å merke seg at denne listen ikke er fullstendig, men viser noen eksempler. Vi har heller ikke gjort en vurdering av om verktøyene som presenteres i listen under er de beste eller mest relevante verktøyene innenfor disse sektorene. Flere av verktøyene som er listet opp er ikke spesifikt utarbeidet for innovative forskningsrettede prosjekter, men vil likevel kunne være relevante i gevinstrealiseringsarbeidet til slike prosjekter. En større oversikt av ulike verktøy er å finne på *Observatory of Public Sector Innovation* (OPSI) sine hjemmesider.²²



Kvikk-guide til velferdsteknologi²³ er utarbeidet av KS. Målgruppen for verktøyet er aktører som arbeider med å innføre velferdsteknologi. Verktøyet er basert på erfaringer fra kommuner som har deltatt i Nasjonalt velferdsteknologi-program som har lyktes med å få velferdsteknologi til å bli en del av den daglige driften. Verktøyet inneholder aktiviteter som offentlige aktører må gjennomføre i løpet av fem faser.



Helseinnovasjonsverktøy²⁴ er utarbeidet av InnoMed. Verktøyet tar utgangspunkt i endringsarbeid i helse- og omsorgstjenester, og kan brukes av alle som arbeider med innovasjon i helse- og omsorgssektoren, på tvers av fag, nivåer, sektorer og aktører. Verktøyet er en steg-for-steg guide, og inkluderer ulike maler man skal ta i bruk i de ulike stegene.



Prosjektveiseren²⁵ er utarbeidet av Difi for å styre større digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Formålet er å bidra til flere vellykkede prosjekter. Verktøyet er spesielt rettet mot virksomhetsledelsen, prosjekteiere og prosjektledere. Den tar og opp hvordan man kan tilpasse verktøyet inn mot hvert enkelt prosjekt. Verktøyet er en steg-for-steg guide for hvordan man gjennomfører større digitaliseringsprosjekter.

²² <https://oecd-opsi.org/toolkit-navigator/>

²³ <https://www.ks.no/globalassets/kvikk-guide-ny.pdf>

²⁴ <https://innomed.no/verktoy/helseinnovasjonsverktoy>

²⁵ <https://www.prosjektveiseren.no/>



Veileder i gevinstrealisering ved digitalisering av anskaffelsesprosesser²⁶ er utarbeidet av Difi.

Formålet med verktøyet er som støtte i arbeidet med gevinstrealisering knyttet til digitalisering av anskaffelsesprosesser i offentlig sektor. Verktøyet består av fem faser, med ulike aktiviteter som skal gjennomføres. I tillegg inkluderer verktøyet ulike maler for å dokumentere, et eksempel på gevinstanalyse og en gevinstkalkulator.



Gevinstkokebok for IKT-prosjekter i norske kommuner²⁷ er utarbeidet av KommIT på vegne av KS. Verktøyet er basert på forskning og utprøving i kommunal sektor. Formålet med verktøyet er å støtte kommuner i å bedre dokumentere gevinster ved innføring av nye IKT-systemer. Kokeboken tar utgangspunkt i stegene fra Difi's prosjektveiviser, og kan sees på som en steg-for-steg guide.

Kokeboken tar utgangspunkt i stegene fra Difi's prosjektveiviser, og kan sees på som en steg-for-steg guide.



Planlegging, oppfølging og realisering av gevinster i kommune- og fylkessammenslåinger²⁸ er utarbeidet av Menon på oppdrag av KS. Verktøyet inkluderer et indikatorsett og en beskrivelse av metode for målinger av gevinster i forbindelse med sammenslåinger av kommuner og fylkeskommuner.

Verktøyet inkluderer et indikatorsett og en beskrivelse av metode for målinger av gevinster i forbindelse med sammenslåinger av kommuner og fylkeskommuner.

²⁶<https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-i-gevinstrealisering-ved-digitalisering-av-anskaffelsesprosesser>

²⁷<https://docplayer.me/1074649-Kommit-gevinstkokebok-for-ikt-prosjekter-i-norske-kommuner-kommunesektorens-organisasjon-the-norwegian-association-of-local-and-regional-authorities.html>

²⁸<https://www.menon.no/wp-content/uploads/2019-03-Gevinster-og-indikatorer-Kommune-og-fylkessammensl%C3%A5inger.pdf>

4. Samlet vurdering og anbefalinger

I dette kapitlet vil vi kort presentere sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor. Deretter vil vi gi en samlet vurdering av relevante verktøy som offentlig sektor kan ta i bruk for å realisere gevinster. Vi vurderer verktøyene langs en rekke relevante dimensjoner. Formålet med den samlede vurderingen er at det skal være enklere å velge verktøy som er tilpasset prosjektene. Som nevnt tidligere er et viktig formål med denne rapporten også å skape et bedre kunnskapsgrunnlag som kan bidra inn i Forskningsrådets arbeid med innovasjon i offentlig sektor. Derfor vil vi til slutt presentere noen viktige anbefalinger, med mål om at Forskningsrådet skal kunne jobbe mer målrettet med gevinstrealisering og dermed bidra til større effekter fra de prosjektene som mottar støtte.

4.1. Sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor

Denne rapporten utgjør den tredje og siste delrapporten Menon utarbeider i forbindelse med følgeevalueringen som gjennomføres av Forskningsrådets FORKOMMUNE-program.²⁹ Som nevnt innledningsvis bygger denne rapporten på erfaringer og funn fra tidligere delrapporter og nåtidsanalysen, i tillegg til erfaringer fra workshopen som ble gjennomført om gevinstrealisering³⁰. Under oppsummerer vi kort de viktigste erfaringene fra dette arbeidet som omhandler gevinstrealisering:

Figur 4-1: Sentrale erfaringer fra arbeidet med gevinstrealisering i offentlig sektor. Kilde: Menon



Til dels manglende fokus på gevinstrealisering blant offentlige aktører – og manglende bevissthet om at arbeidet med gevinstrealisering bør foregå gjennom hele prosjektperioden



Mer utfordrende å hente ut gevinster fra forskningsrettede innovasjonsprosjekter



Uklar rollefordeling og noe lav samhandling mellom aktører som utvikler ideen og aktører som skal implementere ideen og høste gevinster



Ikke like tydelig skille mellom gevinstrealisering og spredning av innovasjon



Til dels lite systematisk bruk av verktøy for å arbeide målrettet med gevinstrealisering underveis i prosjektet

Et viktig læringspunkt fra arbeidet med gevinstrealisering, er at det ikke er en klar grense mellom gevinstrealisering i innovasjonsprosjekter og spredning av innovasjon i offentlig sektor. Spredning av innovasjon foregår når en løsning som er ferdig utviklet og implementert, blir implementert og skaper verdi et nytt sted.³¹ I den andre delrapporten i følgeevalueringen, som omhandler hvordan man lykkes med å gjennomføre innovasjonsprosjekter i kommunesektoren, ble det blant annet trukket frem at det er manglende strategisk bruk av planer for implementering og spredning av resultater.³² Selv om denne rapporten i hovedsak omhandler

²⁹ I tillegg vil det utarbeides en sluttrapport av hele følgeevalueringen.

³⁰ Se delkapittel 1.1.4 for en grundigere gjennomgang av erfaringer og læringspunkter fra denne workshopen.

³¹ COI og Resonans A/S (2015) Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?

³² Menon (2020)

førstnevnte, er det relevant å trekke fram at det er nær sammenheng mellom gevinstrealisering og spredning. Denne sammenhengen, og en modell for spredning, er nærmere beskrevet i vedlegg 3.

4.2. Samlet vurdering av verktøy for å realisere gevinster

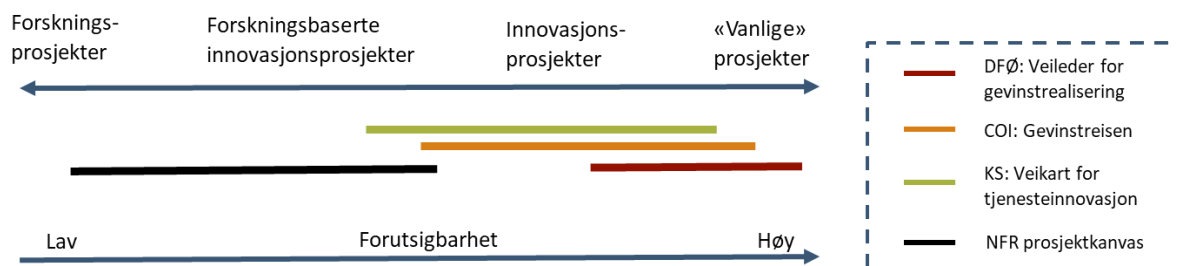
Et av formålene med denne rapporten er å presentere relevante verktøy som offentlige aktører kan ta i bruk for å i større grad lykkes med å hente ut gevinster fra sine innovasjonsprosjekter. Ved å gi aktører noen verktøy som de kan støtte seg på i forbindelse med deres arbeid med gevinstrealisering, vil det føre til at Forskningsrådet får mer ut av de forskningsbaserte innovasjonsprosjektene som de støtter. Det andre formålet med rapporten er å gi et kunnskapsgrunnlag som kan bidra inn i Forskningsrådets arbeid med innovasjon i offentlig sektor.

I rapporten har vi presentert tre relevante verktøy utarbeidet av DFØ, KS og danske COI. I det følgende vil vi vurdere disse verktøyene opp mot hverandre. Dette innebærer at vi vil vurdere verktøyene langs flere dimensjoner, og i den forbindelse trekke frem fordeler og ulemper ved disse, slik at vi kan bistå offentlige aktører i å velge det verktøyet eller de verktøyene som vil være mest relevant for deres prosjekt.



En dimensjon verktøyene vi har gjennomgått er ulike på, er **hvilken type prosjekter** de er rettet inn mot. Som det fremkommer i figuren under er verktøyene i hovedsak innrettet mot ulike *typer* prosjekter.

Figur 4-2: Hvilken type prosjekter verktøyene er rettet inn mot. Kilde: Menon



Gevinstveilederen til DFØ er i større grad rettet inn mot det vi kaller generelle prosjekter, mens veikartet til KS og gevinstreisen til COI tar utgangspunkt i (forskingsbaserte) innovasjonsprosjekter. Denne dimensjonen henger særlig sammen med hvor forutsigbart et prosjekt er. Generelle prosjekter har ofte en høy forutsigbarhet ettersom disse typisk følger et lineært løp. Derimot har innovasjonsprosjekter og spesielt forskningsrettede innovasjonsprosjekter en lavere forutsigbarhet, ettersom disse følger et mer dynamisk løp. Dette innebærer at prosjektet har i større grad iterative prosesser hvor sluttproduktet kan være ulikt enn det man først antok. Dette er følgelig prosjekter som det i mindre grad er mulig å på forhånd ha et klart bilde av hvilke resultater prosjektet vil gi, hvilke gevinster dette vil medføre og hvordan man skal realisere disse gevinstene. Med andre ord er dette prosjekter som er mer kompliserte. Valg av verktøy avhenger derfor delvis av forutsigbarheten og kompleksiteten til prosjektet man ønsker å gjennomføre.

En annen dimensjon som verktøyene er ulike på er hvorvidt de **spesifikt omhandler gevinstrealisering eller om det er verktøy som ser på prosjektgjennomføring generelt** hvor gevinstrealisering er en del av dette. DFØs gevinstveileder og gevinstreisen til COI er eksempler på førstnevnte, mens KS sitt veikart for tjenesteinnovasjon

er et eksempel på sistnevnte. Det er både fordeler og ulemper ved de ulike tilnærmingene. En fordel med et mer generalisert prosjektgjennomføringsverktøy er at arbeidet rundt gevinstrealisering blir en integrert del av prosjektgjennomføringen og at man ser på gevinstrealisering som en del av det store bildet. Ettersom prosessen knyttet til gevinstrealisering er inkorporert i det generelle prosjektgjennomføringsverktøyet betyr dette at aktører kun har et verktøy å forholde seg til. En ulempe ved denne tilnærmingen er derimot at det kan føre til et mindre fokus på gevinstrealisering i selve prosjektgjennomføringen. Med andre ord at andre aktiviteter i de ulike fasene kan oppleves som mer kritiske og ta oppmerksomhet fra aktiviteter knyttet til gevinstrealisering. Det er utfordrende å konkludere med hvilken type tilnærming som er best egnet, og hva som er best for det enkelte prosjekt vil trolig avhenge av de spesifikke egenskapene ved prosjektet som skal gjennomføres. Avslutningsvis er det verdt å merke at gevinstveilederen til DFØ bygger på det generelle prosjektgjennomføringsverktøyet utarbeidet av Difi kalt prosjektveiviseren.

En sentral dimensjon vi vurderer er **hvor brukervennlige verktøyene** er. Med andre ord hvorvidt de er utformet på en pedagogisk måte som gjør dem enkle å ta i bruk, selv for aktører som ikke er drevne prosjektledere. Vår vurdering er at alle tre verktøyene oppleves som brukervennlige. De følger en logisk oppbygging i ulike faser, med tilhørende forklaring på hva som inngår i de ulike fasene. Gevinstreisen til COI skiller seg litt fra de to andre verktøyene ved at den er utformet som et spill og er lett å sette seg inn i. Dette innebærer at verktøyet er godt egnet til å informere og involvere alle prosjektdeltakerne om viktigheten rundt gevinstrealisering. Dette går derimot litt på bekostning av **detaljeringsgraden**, som er en annen dimensjon vi har vurdert prosjektene på. Gevinstveilederen til DFØ og veikartet til KS inneholder mer informasjon om hva som inngår i de ulike fasene, hvilke aktiviteter som skal gjennomføres, hvem som har ansvar for hva og når man skal bevege seg inn i neste fase. Dette innebærer at disse verktøyene i større grad er utarbeidet for sentrale aktører i prosjektet, som eksempelvis prosjektledere.

En viktig suksessfaktor for å lykkes med innovasjonsprosjekter i kommunal sektor er ifølge tidligere rapporter utarbeidet av Menon at man **sikrer forankring i ledelsen og organisasjonen**.³³ Dette er og sentralt i arbeidet med gevinstrealisering. Vi finner at alle de tre verktøyene trekker frem forankring som en viktig aktivitet, enten om det omhandler forankring av gevinster eller roller og ansvar i dette arbeidet. Derimot varierer det på hvilket nivå dette blir forankret. Verktøyet utarbeidet av DFØ omhandler i stor grad å forankre hos ledelsen og gevinstansvarlig. Dette innebærer å etablere eierskap til gevinstene hos virksomhetsledelsen. Dette skiller seg fra verktøyet til KS som i tillegg fokuserer på å inkludere hele organisasjonen i forankringsprosessen, slik at alle har en felles forståelse for både problem og mål. Videre fremheves det i dette verktøyet at forankring skal skje gjennomgående gjennom hele prosjektperioden. Fokuset på forankring i verktøyet til KS tydeliggjøres av at verktøyet inkluderer et eget forankringsverktøy, som skal bistå aktørene i dette arbeidet.

En hovedutfordring i forbindelse med innovasjonsprosjekter i kommunal sektor er det store **driftsfokuset** i kommuner. Dette ble blant annet trukket frem som barrierer både i den første og andre delrapporten som Menon gjennomførte i forbindelse med denne følgeevalueringen.³⁴ En tilsvarende utfordring, som ble spesielt fremhevet i workshopen, var en til dels lav samhandling mellom aktører som utvikler en løsning og aktører som skal ta løsningen i bruk. Dette er både en utfordring dersom disse aktørene befinner seg i samme organisasjon, eller dersom det er ulike organisasjoner som utvikler og implementerer. Dette er en dimensjon som får spesielt mye oppmerksomhet i gevinstreisen til COI. Dette vurderes som en god egenskap ved dette verktøyet, ettersom det vil føre til at man ikke utvikler et produkt eller en tjeneste, som man ikke får implementert i eksempelvis

³³ Se eksempelvis Menon (2018a) og Menon (2020)



³⁴ Menon (2018a) og Menon (2020)

virksomhetens drift. Verktøyet til KS har til dels denne egenskapen, ved at man skal forankre ideen i organisasjonen, herunder driftsorganisasjonen.

I enkelte tilfeller vil det vise seg at en løsning som man ønsker å utvikle ikke har store nok gevinster gitt ressursbruk eller har gevinster som det ikke er mulig å realisere. Gevinstrealiseringsverktøy bør derfor og ta inn over seg denne dimensjonen, ved at man ikke bare kartlegger og planlegger for gevinster, men at man og åpner for muligheten å **avslutte et prosjekt eller velge å ikke utvikle en løsning**. Her skiller verktøyet COI har utviklet fra de andre. Flere steder i løpet av gevinstreisen skal man vurdere eksplisitt hvorvidt «ideen skal parkeres», med andre ord at løsningen ikke skal utvikles. Dette betyr imidlertid ikke at denne dimensjonen *ikke* inngår i de andre verktøyene, men at den inngår i noe mindre grad. De andre verktøyene legger opp til at man i begynnelsen skal kartlegge hvilke gevinster man vil få ut av prosjektet og relevansen av disse, og underveis vurdere hvorvidt dette har endret seg. Med andre ord ligger denne dimensjonen implisitt i disse verktøyene.

Vi har nå vurdert de tre verktøyene på en rekke dimensjoner. Våre vurderinger er oppsummert i tabellen under.

Tabell 4-1: Oppsummering av våre vurderinger av gevinstveilederen til DFØ, KS sitt veikart for tjenesteinnovasjon og gevinstreisen til COI. På en skala fra 1 til 3, der 3 er høyest score. Kilde: Menon

			
Forskningsfokus		✓✓	✓
Innovasjonsfokus	✓	✓✓✓	✓✓✓
Fokus på gevinstrealisering	✓✓✓	✓	✓✓✓
Brukervennlighet	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
Detaljert	✓✓✓	✓✓✓	✓
Fokus på å sikre forankring i ledelse	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Fokus på å sikre forankring i organisasjon	✓	✓✓✓	✓✓
Fokus på å samordne innovasjonsarbeid og driftsfokus	✓	✓✓	✓✓✓
Fokus på å «avslutte» ideer som ikke holder mål	✓✓	✓✓	✓✓✓

En slik kategorisering av verktøyene, basert på våre vurderinger, kan bistå offentlige aktører i å velge det verktøyet eller de verktøyene som er mest relevant for deres forskningsrettede innovasjonsprosjekt. Med andre ord er bidraget fra denne rapporten at aktører i offentlig sektor får det kunnskapsgrunnlaget de trenger for å ta valget om hvilke(t) verktøy som er best for dem og deres prosjekt.

4.3. Anbefalinger for videre arbeid med gevinstrealisering

Et sentralt formål med denne rapporten er å etablere et bredt og godt kunnskapsgrunnlag som kan bidra inn i Forskningsrådets arbeid med innovasjon i offentlig sektor generelt, og med gevinstrealisering spesielt. Dette er svært sentralt, da kartlegginger Menon Economics har gjennomført i forbindelse med tidligere studier viser at det ikke er et stort nok fokus på gevinstrealisering i prosjekter som gjennomføres. Dette støttes også av og erfaringer fra workshopen om gevinstrealisering som ble gjennomført i regi av Forskningsrådet den 3. september 2020. En konsekvens av dette er at man ikke i like stor grad klarer å realisere gevinstene fra prosjektene, og dermed ikke oppnår de ønskede effektene i prosjekter som Forskningsrådet bevilger midler til. På bakgrunn av dette er det sentralt å presentere noen viktige anbefalinger for Forskningsrådet, slik at de kan jobbe mer målrettet nettopp med gevinstrealisering, og dermed bidra til større effekter fra de prosjektene som støttes.

I tillegg kan Forskningsrådet spille en viktig rolle for å sette arbeidet med gevinstrealisering på agendaen i det norske forsknings- og innovasjonsøkosystemet. På bakgrunn av den overnevnte diskusjonen velger vi å dele inn anbefalinger i to deler. Den ene delen omhandler hvordan Forskningsrådet aktivt kan jobbe for å bidra til økt gevinstrealisering i prosjektene de selv støtter. Den andre delen omhandler hvordan Forskningsrådet kan bidra til å fremme gevinstrealisering i forsknings- og innovasjonsøkosystemet.

Tiltak for å fremme gevinstrealisering i Forskningsrådets prosjekter

- **Økt fokus på gevinstrealisering i søknadsprosessen.** Prosjektene som søker om støtte, skal i søknaden beskrive en plan for realisering av innovasjonen³⁵. Erfaring tilsier at dette ofte ikke utdypes godt nok av søkerne. Dette kan ha bakgrunn i begrensning på antall sidetall i søknaden. For å bøte på dette, kan Forskningsrådet i revisjonen av søknader be søker om å utdype dette. I etterkant av at søknaden er innvilget, inviterer Forskningsrådet til enten en-til-en eller gruppesamtale med prosjektene. Vi anbefaler at arbeidet med gevinstrealisering er et tema i disse samtalene, hvor Forskningsrådet understreker viktigheten av å arbeide kontinuerlig med gevinstrealisering gjennom hele prosjektet.
- **Økt fokus på gevinstrealisering i framdriftsrapportene.** Prosjektene leverer årlige framdriftsrapporter i løpet av prosjektperioden. Utformingen av disse framdriftsrapportene bærer preg av at de i større grad er innrettet mot forskningsprosjekter enn innovasjonsprosjekter, og fokuserer i stor grad på antall populærvitenskapelige publikasjoner eller antall søkte patenter. Det er ønskelig at prosjektene rapporterer på sitt arbeid med gevinstrealisering i framdriftsrapportene. En mulighet er å stille krav om særskilt rapportering. Vi anbefaler derfor Forskningsrådet å stille dette som krav for relevante programmer. Et forslag er å be prosjektene utdype deres «plan for realisering av innovasjon», som ble skrevet i søknaden, og beskrive endringer som har skjedd siden forrige rapportering.³⁶
- **Workshops om gevinstrealisering.** Til slutt anbefaler vi at Forskningsrådet jevnlig arrangerer arbeidsmøter eller workshops med prosjekter fra relevante programmer. Her bør det både settes fokus på gevinstrealisering og hvordan innovasjonene kan implementeres. Eksempelvis kan man presentere enkelte prosjekter som har lyktes spesielt med gevinstrealisering, og hvordan de jobbet med temaet. På slike møteplasser vil og prosjektene ha mulighet til å diskutere utfordringer de møter i arbeidet med gevinstrealisering, og dermed lære av hverandres erfaringer.

Tiltak for å fremme gevinstrealisering i forsknings- og innovasjonsøkosystemet

- **Samarbeid med relevante aktører.** Forskningsrådet kan inngå samarbeid med relevante aktører hvor man jobber aktivt med å sette fokus på gevinstrealisering, og utfordringene som er knyttet til dette. Et samarbeid vil innebære felles arrangementer, informasjonsdeling, utviklingsprosjekter samt en strategi for å løfte gevinstrealiseringsarbeidet. Et eksempel på en relevant samarbeidspartner er KS, for å ha et tett samarbeid opp mot kommuner. Andre relevante samarbeidsaktører er Digitaliseringsdirektoratet (Digdir), Design og arkitektur Norge (DOGA), samt Innovasjon Norge.
- **Konferanser om gevinstrealisering.** Forskningsrådet kan arrangere konferanser eller dialogmøter med andre aktører fra virkemiddelapparatet, samt forsknings- og innovasjonsøkosystemet, for å diskutere og sette søkelyset på gevinstrealisering. Dersom dette viser seg vanskelig eller ressurskrevende å

³⁵ Punkt 3.2.1 i prosjektbeskrivelsen for 2020.

³⁶ I søknadsmalen utformet av Forskningsrådet skal søkeren beskrive en plan for realisering av innovasjon (punkt 3.2.1 i søknadsmalen for 2020), i forbindelse med prosjektbeskrivelsen. Dette inkluderer punkter som å beskrive plan for realisering av innovasjonen og utløsning av verdiskapingspotensialet, hvilke tiltak som gjennomføres parallelt med FoU-aktivitetene og planer for videre realisering etter at FoU-aktivitetene er avsluttet.

gjennomføre, kan man i stedet aktivt trekke frem gevinstrealisering på andre konferanser og forumer som arrangeres med tilgrensende tematikk.

Samlet sett vil disse tiltakene bidra til økt bevissthet omkring gevinstrealisering i innovasjonsprosjekter som Forskningsrådet støtter. Samtidig vil det gjøre Forskningsrådet til en aktiv og ledende aktør i arbeidet med gevinstrealisering i forsknings- og innovasjonsøkosystemet. Arbeidet med gevinstrealisering i disse prosjektene er svært sentralt, ettersom innovasjon i offentlig sektor skal bidra til å løse store samfunnsutfordringer.

Referanseliste

COI og København Kommune (2018). *Gevinstrealiseringsreisen*. Hentet fra: <https://www.coi.dk/nyheder/2018/december/download-gevinstrealiseringsspillet-fra-koebenhavs-kommuner/>

COI og Resonans A/S (2015). *Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?*

DFØ (2014). *Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*. Hentet fra: <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2020). *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*. Meld. St. 30 (2019-2020).

KS (2015). *Veikart for tjenesteinnovasjon*. Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>

Menon (2020). *Hvordan lykkes med gjennomføring av Innovasjonsprosjekter i kommunesektoren*. Menon-publikasjon nr. 18/2020. Oslo: Menon

Menon (2018a). *Nåtidsanalyse av innovasjonsaktiviteten i kommunesektoren*. Menon-publikasjon nr. 88/2018. Oslo: Menon

Menon (2018b). *Følgeevaluering av FORKOMMUNE: Evaluering av forprosjekter*. Menon-publikasjon nr. 121/2018. Oslo: Menon

Menon & NIFU (2016). *Spredning av innovative offentlige anskaffelser i norske kommuner*. Menon-publikasjon nr. 13/2015. Oslo: Menon

Vedlegg 1: Nærmere om dokumentgjennomgangen

I forbindelse med denne rapporten ble det gjennomført en større dokumentgjennomgang. Formålet med gjennomgangen var å identifisere relevante rapporter, studier og dokumenter som omtaler gevinstrealisering, og gevinstrealisering i offentlig sektor spesielt. Det finnes store mengder litteratur som omhandler dette, og da spesielt førstnevnte. I forbindelse med dette arbeidet gikk vi gjennom mye litteratur utarbeidet i Norge, men og i våre skandinaviske naboland – samt litteratur utarbeidet på engelsk, tysk og italiensk. På bakgrunn av dette var det sentralt å systematisk gjennomgå den tilgjengelige litteraturen, for å identifisere og selektere dokumenter som er relevant for brukergruppen denne rapporten retter seg mot.

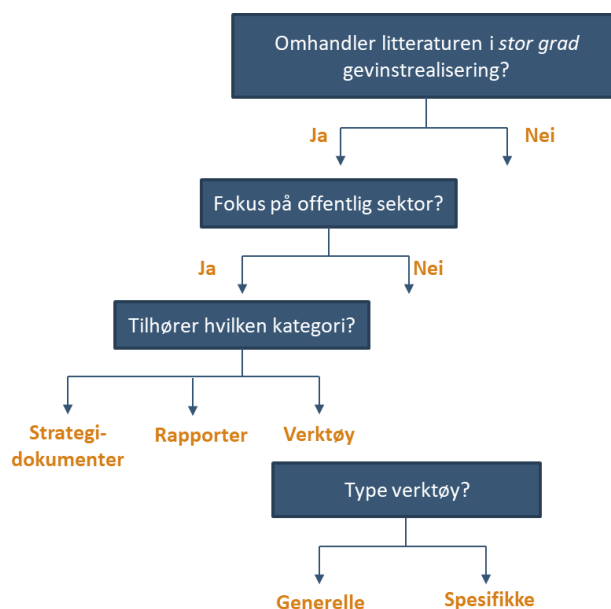
Ettersom det er mye tilgjengelig litteratur, var det relevant å begrense søket basert på noen spesifikke ønsker eller steg. Stegene gjennomført i forbindelse med dokumentgjennomgangen er illustrert i figuren til høyre, og utdypes i avsnittene nedenfor.

Som et første steg omhandlet dette i hvor stor grad dokumentene omhandler gevinstrealisering, ettersom mange studier omtaler gevinstrealisering mer overordnet, uten å gå noe mer i dybden på dette. Dette var en viktig avgrensning.

Et neste steg var å avgrense søket til å omhandle gevinstrealisering i offentlig sektor. Dette var ikke et krav, men et viktig vurderingspunkt, da prosjekter i offentlig sektor, og spesielt gevinstrealiseringsprosessen i forbindelse med disse, er i noe grad ulike prosjekter i privat sektor. Dette blant annet på bakgrunn av hvordan disse driftes.

Det ble tydelig i løpet av dette arbeidet at det finnes en rekke ulike typer dokumenter knyttet til gevinstrealisering i offentlig sektor, som verktøy for å realisere gevinster, rapporter som ser på hvorvidt man har klart å realisere gevinster fra gjennomførte prosjekter og investeringer, og hvilke gevinster dette er, og mer overordnede strategidokumenter. Det neste steget ble derfor å kategorisere litteraturen fra det andre steget i tre overordnede kategorier som illustrert i figuren under.

Figur 1-A: Steg gjennomført i forbindelse med selektering i dokumentgjennomgangen. Kilde: Menon



Figur 1-B: Illustrasjon over tre overordnede kategorier. Kilde: Menon



Ettersom formålet med denne rapporten blant annet er å gi offentlige aktører verktøy som kan bistå dem i gevinstrealiseringsprosessen, ønsket vi å gå videre med denne kategorien. Selv om det nok er læring å hente fra litteraturen plassert i de to andre kategoriene.

Det siste steget i dokumentgjennomgangen var å identifisere hvorvidt disse verktøyene er generelle, eller om de er rettet mot spesifikke sektorer eller temaer. Men andre ord kan dokumentene vi gjennomgår kategoriseres i fire kategorier, som illustrert i figuren under. Bakgrunnen for dette steget var at vi ønsket i rapporten å presentere noen generelle verktøy, som kan bistå offentlige aktører, uavhengig av hvilken sektor eller tematikk prosjektet er innenfor. Imidlertid ble flere spesifikke verktøy identifisert som relevante, og de er derfor kort presentert i kapittel 3.

Figur 1-C: Illustrasjon over fire-delt kategorisering av dokumenter fra dokumentstudiene. Kilde: Menon



Et annet relevant kriterium som ikke er inkludert i oversikten over handler om hvorvidt verktøyene er rettet inn mot forskningsrettede innovasjonsprosjekter. I løpet av dokumentgjennomgangen ble det klart at det er svært få dokumenter, og herunder verktøy, som utelukkende omhandler slike type prosjekter. Dette kriteriet ville altså begrense søket for mye. Dette ble derfor ikke inkludert som et steg, men hvorvidt verktøyene som gjennomgås i rapporten er rettet mot forskningsrettede innovasjonsprosjekter blir kommentert i vurderingen i kapittel 2 og 4.

Vedlegg 2: Nærmere beskrivelse av verktøyene

DFØ – «Veileder for gevinstrealisering»

Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Gevinstrealisering/Veileder-i-gevinstrealisering.pdf>

Veilederen består av fire hovedtrinn, der det er anbefalt at metoden følges fra start til slutt. Trinn 1 markerer starten på gevinstrealiseringsprosessen og handler om å identifisere gevinster. I trinn 2 skal man planlegge gevinstrealiseringen før dette så gjennomføres i trinn 3. I det siste og fjerde trinnet skal man dokumentere realiserede gevinster. Disse trinnene er illustrert i **Feil! Fant ikke referanseilden.** under. For hver fase beskriver verktøyet hva de ulike aktivitetene er, når man bør gjøre dem, hvordan man gjør dem, og hva de skal inneholde. Det presenteres og eksempler på aktiviteter som *kan* gjennomføres. Vi vil i de neste avsnittene kort oppsummerer disse fire trinnene.

Figur 2-A: DFØs modell for gevinstrealisering



Trinn 1: Det første man skal gjøre i trinn 1 er å sørge for at relevante dokumenter er på plass. Her er det særlig følgende to dokumenter som er viktige:

1. Prosjektmandatet
2. Prosjektforslaget

Disse skal begge utarbeides av linjeorganisasjonen og godkjennes av virksomhetsledelsen. I denne fasen skal det også gjennomføres en samfunnsøkonomisk analyse, der formålet er å identifisere og vurdere virkninger av ulike tiltak.. Dette gjøres hovedsakelig for å sikre effektiv ressursbruk. I tillegg er en slik oversikt over tiltakets gevinster (nyttvirkninger) og refleksjoner rundt dem nyttig i det videre arbeidet med gevinstoversikt, gevinstkart og gevinstrealiseringsplan.

Etter den samfunnsøkonomiske analysen skal det lages en gevinstoversikt. Denne skal gi oversikt over potensielle gevinster og kartlegge forutsetninger for at disse gevinstene skal kunne realiseres. Denne oversikten er først og fremst ment å gi virksomhetsledelsen en enkel oversikt over forventede gevinster, slik at virksomhetsledelsen kan vurdere om tiltaket skal iverksettes eller ikke. Gevinstoversikten legger så grunnlaget for et gevinstkart, som er en visuell fremstilling av de gevinstene man identifiserte i gevinstoversikten. En slik fremstillingen kan gjøre det enklere å se hvordan gevinstene er knyttet til hverandre, og er særlig nyttig i store og komplekse prosjekter.

Boks 2-A: Begrepsavklaring

Gevinstoversikt: gir en oversikt over mulige gevinster og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal realiseres.

Gevinstkart: en visuell fremstilling av de gevinstene prosjektet skal gi og sammenhengen mellom disse.

Gevinstrealiseringsplan: gir en oversikt over mulige gevinster, forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal realiseres og informasjon om når og hvordan tiltakene faktisk skal gjennomføres for å realisere gevinstene.

Trinn 2: I planleggingsfasen er det særlig tre sentrale analyser/vurderinger som skal gjennomføres:

- Interessentanalyse
- Gevinstrealiseringsplan
- Nullpunktmålinger

I en **interessentanalyse** kartlegger man alle berørte grupper, og identifiserer hvordan de påvirkes av tiltaket. Det er særlig viktig å identifisere potensielle motstandere av prosjektet. På den måten kan man ta nødvendige hensyn tidlig i prosjektet, slik at man unngår en fremtidig konflikt som kan hindre gevinstrealiseringen. En **gevinstrealiseringsplan** er ment å være en operativ handlingsplan, som kan brukes til oppfølging av prosjektet og dets resultater. Denne skal også inneholde informasjon om *når* og *hvordan* tiltakene faktisk skal gjennomføres for å realisere gevinstene. I tillegg skal det også gjennomføres **nullpunktmålinger** i trinn 2. Dette handler om å måle tilstanden på områdene man forventer gevinster. Det kan også forstås som en kartlegging av situasjonen ved fravær av tiltak, som definerer det kontrafaktiske. Et slikt sammenligningsgrunnlag er viktig for å kunne dokumentere gevinster i trinn 4.

Trinn 3: For å gjennomføre gevinstrealiseringen er det viktig å etablere eierskap til gevinstene hos de gevinstansvarlige. Dette innebærer at hver gevinst ved prosjektet bør tilegnes en bestemt gevinstansvarlig, for å skape forståelse og forankring. Målet er at den gevinstansvarlige skal være en særlig pådriver for gevinstrealiseringen. Videre bør det være jevnlig kontakt mellom virksomhetsledelsen, gevinstansvarlige og andre viktig interessenter. Hvor hyppig denne kontakten bør være avhenger av tidsperspektivet. Både eierskap til gevinstene og jevnlig kontakt er viktige forutsetninger for gjennomføring av gevinstrealiseringsplanen, som er kjernen i trinn 3.

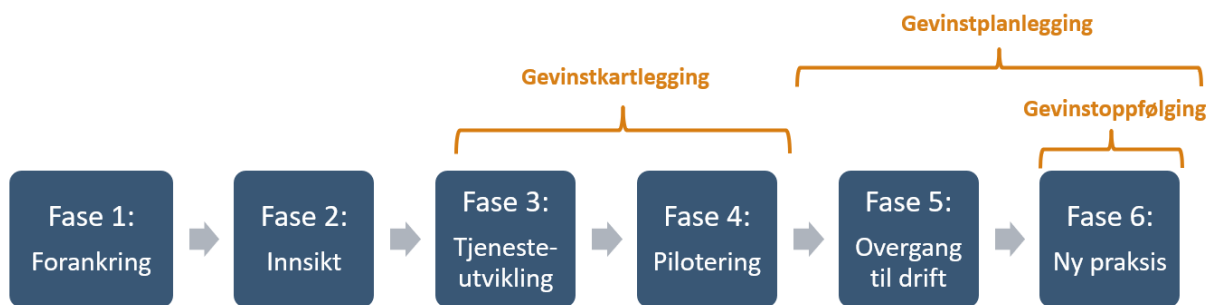
Trinn 4: Det siste trinnet handler om å dokumentere de realiserte gevinstene. Mer konkret innebærer det å måle i hvilken grad de ulike gevinstene er realisert, med utgangspunkt i gevinstrealiseringsplanen. En slik dokumentering er normalt en oppfølging av den tidligere nullpunktmålingen. Fordi nullpunktmålingen reflekterer tilstanden uten tiltak, kan eventuelle forskjeller mellom nullpunktmålingen og de realiserte resultatene tilskrives prosjektet. Dersom det er oppstått nye ikke-forventede gevinster, bør også disse beskrives og dokumenteres.

KS – Veikart for tjenesteinnovasjon

Tilgjengelig fra: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>

Selve veikartet presenterer hvordan man gjennomfører prosjekter, men inneholder også en beskrivelse av hvordan man kan realisere gevinster. I de seks fasene inngår ulike gevinstrealiseringsaktiviteter, i tillegg til de generelle aktivitetene for å gjennomføre et prosjekt. Disse fasene er illustrert i Figur 2-3 og nærmere beskrevet i de kommende avsnittene. Overordnet skjer kartlegging av gevinster i fase 3 og 4, mens gevinstplanlegging skjer i fase 5 og 6. Gevinstoppfølging skjer i sjette og siste fase.

Figur 2-B: Illustrasjon av de ulike fasene i Veikart for tjenesteinnovasjon.



Fase 1: Hensikten med fase 1 er å definere et felles bilde av kommunens utfordringer og sette mål. Allerede her anbefales det å gjøre tidlige vurderinger av hvor i tjenesten det er størst gevinstpotensial, både på kort og på lang sikt. Denne fasen handler også om å bygge riktig team, kartlegge interessenter, planlegge forankring og kartlegge andre relevante prosjekt.

Fase 2: Innsiktsfasen handler om å avdekke reelle behov og årsaker til problemet før man definerer en løsning. Det første som skal gjøres i denne fasen er å kartlegge dagens tjeneste og undersøke hvordan tjenesten som berøres utføres i dag. Deretter bør man samle inn så mye relevant informasjon som mulig. Dette gjøres ved å kartlegge hva som er gjort tidligere, gjennomføre intervjuer, se på tilgjengelig statistikk og utforske aktuell teknologi. Man kan gjerne kombinere ulike typer innsikt, for eksempel ved at funn fra intervjuene kan underbygges med statistikk. Til slutt skal den opparbeidede innsikten oppsummeres og settes i system. Målet er at denne fasen skal resultere i et grundig beslutningsgrunnlag som kan gi rammer og føringer for det videre arbeidet.

Fase 3: I tjenesteutviklingsfasen skal innsikten fra fase 2 omsettes til konkrete ideer. I denne fasen er det viktig å involvere både brukere og ansatte for forankring og treffsikre løsninger. En første start på denne fasen er typisk en felles idémyldring. Her anbefales det å invitere ulike aktører inn til en felles workshop for å jobbe videre med kunnskapen fra innsiktsfasen. Dette bør resultere i et løsningsforslag som så kan testes ut på ansatte og brukere av tjenesten. I denne fasen skal man også definere rutiner og ansvar i samarbeid med ansatte som skal levere tjenestene. I dette ligger det å tegne opp tjenestereisen ved å definere de første stegene brukerne går gjennom og identifisere arbeidsprosessen, hovedansvarlig, utførende, hvem som skal konsulteres og hvem som bør informeres. Så begynner gevinstkartleggingen, der de endringene som skal gjøres i tjenesten kan kobles til forventede resultater. Dette skal resultere i en gevinstrealiseringsplan, hvor det beskrives hvordan de aktuelle gevinstene måles og skal følges opp, og hvem som er ansvarlig for dette. I denne sammenheng bør det også etableres et kontaktpunkt mellom kommunen og de som bruker tjenesten. Dersom det er snakk om digitale løsninger, bør det også utvikles eller velges egnet teknologi i denne fasen.

Fase 4: I piloteringsfasen skal tjenesten prøves ut i en begrenset skala. Dette er altså en test av den foreløpige tjenesten, som har til hensikt å avdekke eventuelle feil og mangler. Den første delen av piloteringen går ut på å planlegge. I denne planleggingen ligger det å definere mål, omfang, tid, deltakere, informasjon, opplæring og feilhåndtering, måling, observasjon og dokumentasjon. Når piloten er planlagt og godt forankret i ledelsen, følger gjennomføringen. Her gjelder det å være observante på hvordan tjenesten oppleves for brukerne og be om tilbakemeldinger på hva som fungerte godt og hva som fungerte mindre godt. Etter piloten er gjennomført må man reflektere over hva man har lært og evaluere den nye tjenesten. Erfaringene fra utprøvingen bør også brukes til å evaluere om tjenesten har gitt de forventede gevinstene. Avslutningsvis må man beslutte om man skal gå videre eller gjennomføre ytterligere utprøvinger. I mange tilfeller kan det være en ide å gå tilbake til fase 3 og idèmyldre igjen, basert på den nye innsikten.

Fase 5: Denne fasen handler om å sikre at den nye tjenesten innlemmes i alminnelig drift på en god måte. Første del av denne fasen handler om å gjennomføre aktuelle anskaffelser. Dette kan være knyttet til ny teknologi, produkter, kompetanseheving, rådgivning eller annen ekstern bistand. Deretter skal det utarbeides en konkret gevinstrealiseringsplan, det det også spesifiseres hvem som har ansvar for å følge opp gevinstene og hvordan. De nye planene og løsningene må så forankres og kommuniseres på en god måte, slik at de ansatte føler seg trygge og opplever at deres behov blir ivaretatt. Ved implementering av den nye løsningen må man videre sørge for nødvendig og god opplæring. Til slutt må man overlate ansvaret for den nye løsningen og gevinstrealiseringen til den aktuelle virksomheten. I denne avsluttende fasen bør man også evaluere og oppsummere resultater, samt planlegge videre oppfølging.

Fase 6: Den siste fasen handler om å sikre at man faktisk oppnår de ønskede gevinstene. Dette forutsetter at tjenesten driftes på en god måte og at man måler og følger opp gevinstene. Man må også sørge for kontinuerlige forbedringer og innovasjon, selv etter endringene er gjennomført og implementert. De viktigste stegene i alle fasene er oppsummert i Tabell 2-1 under.

Tabell 2-A: Oppsummering av de 6 fasene i «Veikart for tjenesteinnovasjon»

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
<ul style="list-style-type: none"> • Definere problem og sette mål • Utforske gevinster • Bygge riktig team • Kartlegge interessenter og planlegge forankring • Kartlegge relevante prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartlegge dagens tjeneste • Gjennomføre intervjuer • Lære av andre • Se på statistikk og tall • Utforske teknologi • Analysere og oppsummere 	<ul style="list-style-type: none"> • Idèmyldring • teste løsningsforslag • definere rutiner og ansvar • Kartlegge gevinster • Utvikle kontaktpunkter • Utvikle eller velge teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Planlegge • Gjennomføre • Evaluere • Beslutte 	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføre anskaffelser • Planlegge gevinster • Forankre i overgang til drift • Implementere nye løsninger • Overlevere til drift 	<ul style="list-style-type: none"> • Drifte tjenesten • Måle og følge opp gevinster • Forbedre og innovere

COI/København kommune – Gevinstrealiseringsreisen

Tilgjengelig fra: <https://www.coi.dk/nyheder/2018/december/download-gevinstrealiseringsspillet-fra-koebenhavs-kommune-her/>

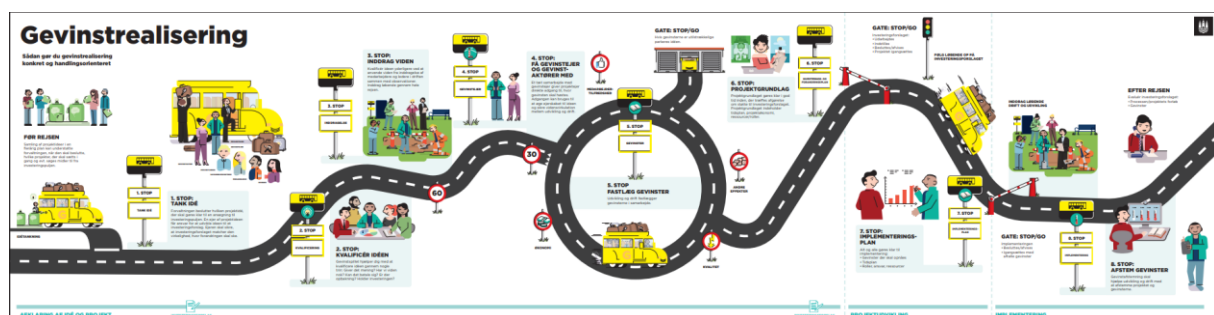
Beskrivelse av verktøyet: Verktøyet tar utgangspunkt i en gevinstrealiseringsreise. På COI sine hjemmesider kan man laste ned gevinstreisen og de tilhørende verktøyene. Gevinstrealiseringsreisen er illustrert som en bussrute, der ulike stopp på veien representerer de ulike stegene i en gevinstrealiseringsreise. Bussruten viser et standard forløp for prosjekter, vanlige utfordringer og hvordan man går frem for å realisere gevinster. Bussruten består av 8 ulike stopp og en «gate» der man må trekke en formell beslutning om implementering. Disse stoppene er presentert i Figur 2-4 under, og i det følgende vil vi gjennomgå enkelte av stoppene i mer detalj.

Figur 2-C: Illustrasjon over de ulike fasene i gevinstrealiseringsreisen til COI.



I figuren under vises bussruten. Dette, og annet man behøver til gevinstrealiseringsreisen, kan lastes ned fra COI sine hjemmesider.

Figur 2-D: Bussreisen i gevinstrealiseringsreisen. Kilde: COI



Det **første stoppet** omhandler å utvikle ideen, hvor eier av prosjektideen har ansvar for dette. Eieren skal blant annet sikre at investeringsforslaget sammenfaller med virkeligheten. På **det andre stoppet** skal man kvalifisere ideen ved å svare på spørsmål som om ideen gir mening, har man nok kunnskap, og har man nok støtte og

forankring. På dette stoppet skal man ta i bruk Gevinstrealiseringsspillet, som skal understøtte at prosjektet får en god start. På dette stoppet skal man involvere aktører som er involvert i utviklingsdelen og driften i en virksomhet. Sammen skal disse aktørene gjennom Gevinstrealiseringsspillet ta utgangspunkt i sine ideer og få et mer realistisk bilde om ideene er egnet, hvor man mangler kunnskap og hvem man skal involvere i prosjektet slik at det i størst mulig grad skal lykkes. På hjemmesidene til COI kan man laste ned manual, spilleplate, rollekort, oppgavebok og noteark til dette spillet.

På det **tredje stoppet** skal man innhente informasjon, og dermed kunne kvalifisere ideen. Formålet med det **fjerde stoppet** er å forankre ideen. På dette stoppet er gevinsteiere og -aktører sentrale. Ved hjelp av to oppgaveark som er utviklet skal utvikling og drift bringes tettere sammen og man skal tydeliggjøre hvem som har ulike roller og ansvarsområder, slik at det ikke oppstår uoverensstemmelser. Resultatet av dette stoppet er å etablere et forpliktende samarbeid, hvor man sikrer eierskap, motivasjon og et felles ansvar mellom utvikling og drift.

Det **femte stoppet** skiller seg og noe fra de andre stoppene. Dette stoppet er illustrert som en rundkjøring. Formålet med rundkjøringen er at aktører fra utvikling og drift skal bestemme hvilke gevinster man ønsker å realisere og undersøke hvilke utfordringer og risikoer man eventuelt kan møte på. Dette inkluderer økonomiske gevinster, fordelt på besparelser, nye omkostninger, implementeringskostnader, slik at man kan si noe om den samlede økonomiske påvirkningen av prosjektet. Videre skal man se på kvalitet, herunder hvordan prosjektet vil påvirke faglig kvalitet, organisatorisk kvalitet og opplevd kvalitet. Før man til slutt ser på medarbeidertilfredshet og andre effekter av prosjektet. I forbindelse med dette stoppet har COI utarbeidet en oppgavebok som skal fylles ut sammen av aktørene. Ved å fylle ut denne oppgaveboken skal man danne et felles bilde av gevinstene og dermed få et felles mål man skal arbeide ut fra.

Det **sjette stoppet** omhandler prosjektgrunnlaget, hvor man skal avklare en tidsplan for prosjektet, prosjektøkonomi og hvilke tilgjengelige ressurser man har. På **det syvende stoppet** skal man utarbeide en implementeringsplan hvor man blant annet må avklare hvilke gevinster som skal oppnås, hvilken tidsplan skal man følge, og hvordan skal roller, ansvar og ressurser fordeles. I etterkant av det syvende stoppet skal det treffes en formell beslutning om implementeringen skal iverksettes. Det siste og **åttende stoppet** er og en del av implementeringsfasen og handler om å måle gevinster. Man skal ha kontinuerlig måling av om prosjektet innfrir de ønskede gevinstene under implementeringen.

Et sentralt element ved reisen er at dersom gevinstene ikke er gode nok, så parkeres ideen. Dette innebærer at man ikke går videre med prosjektet. I gevinstreisen har COI lagt opp til at dette skal vurderes i forbindelse med både det femte stoppet dersom man kommer til den konklusjon at gevinstene er utilstrekkelig, og mellom det sjette og syvende stoppet hvor man skal utarbeide investeringsforslaget og man skal velge om prosjektet skal igangsettes.

Vedlegg 3: Desingit og PA Consulting sitt spredningsverktøy utarbeidet for Moss Kommune.

Et viktig læringspunkt fra arbeidet i forbindelse med følgeevalueringen Menon gjennomfører av Forskningsrådets FORKOMMUNE-program, herunder workshopen som ble arrangert om gevinstrealisering, er at det ikke er en klar grense mellom gevinstrealisering i innovasjonsprosjekter og spredning av innovasjon i offentlig sektor. Spredning av innovasjon foregår når en løsning som er ferdig utviklet og implementert, blir implementert og skaper verdi et nytt sted.³⁷ I den andre delrapporten i følgeevalueringen som omhandler hvordan man lykkes med å gjennomføre innovasjonsprosjekter i kommunesektoren ble det blant annet trukket frem at det er manglende strategisk bruk av planer for implementering og spredning av resultater.³⁸ Selv om denne rapporten i hovedsak omhandler førstnevnte, er det relevant å kort omtale spredning og et enkelt spredningsverktøy.

Designit[®]
a wipac company



En relevant modell som omhandler spredning, er utarbeidet av Designit og PA Consulting i forbindelse med et StimuLab-prosjekt i Moss kommune.³⁹ Selv om denne modellen ble utarbeidet i forbindelse med et spesifikt prosjekt, er det et generisk verktøy for å spre løsninger til flere. Modellen består av tre hoveddeler som er illustrert i figuren under.

Figur 3-A: Faksimile. Kilde: DOGA/Stimulab



Spredningsmåter. Ifølge Designit og PA Consulting er det tre ulike måter aktører sammen kan spre løsninger på. Den første måten er ved å invitere andre kommuner til å følge prosjektet, som en *følgekommune*. Formålet med dette er at flere kommuner kan dele erfaringer, komme med innspill og teste løsningen som prosjektet er kommet frem til. Den andre måten kalles *buddies* hvor to aktører sammen skal løse en felles utfordring. Den tredje og siste måten er en *stafett* hvor en aktør har en løsning som sendes videre til en ny aktør. Med andre ord får andre aktører tilgang til løsninger, og dermed gjøre egne vurderinger og eventuelt videreutvikle løsningen. Et viktig element her er at kommunen som først utviklet løsningen kan få læringer tilbake.

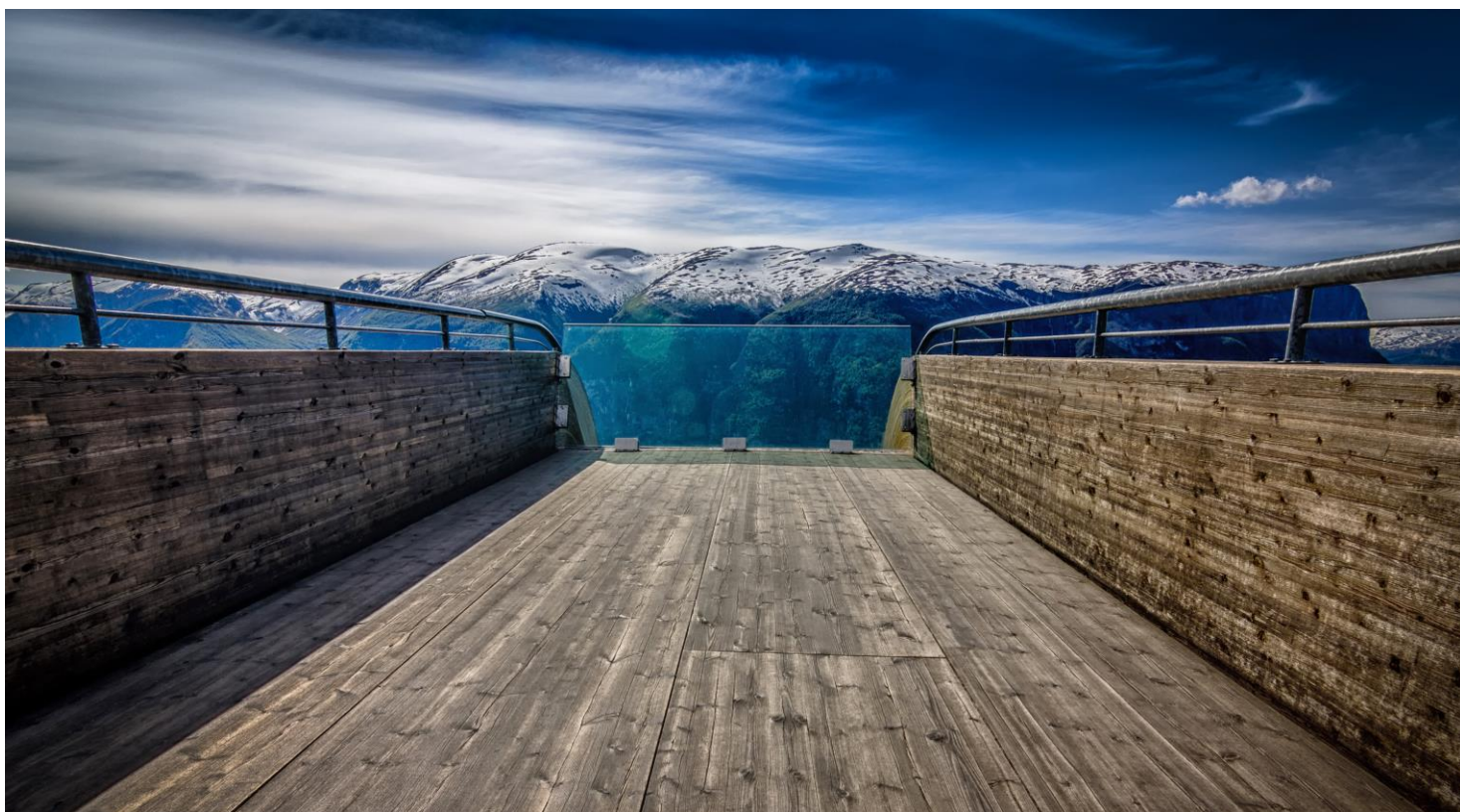
Selvvurdering. En sentral del av modellen er en såkalt selvvurdering, hvor ansatte skal diskutere og reflektere over egen kompetanse og egne ressurser. Dersom man opplever at noe mangler eller ikke er tilstrekkelig, bør man få dette på plass før man inngår samarbeid med andre.

³⁷ COI og Resonans A/S (2015) Spredning af offentlig innovation. Hvad kan vi lære af forskningen?

³⁸ Menon (2020)

³⁹ Les mer om prosjektet og verktøyet her: <https://doga.no/globalassets/bilder-til-artikler/stimulab/stimulab-brukerorientert-offentlig-innovasjon.pdf>

Spredningspakken. Den siste hoveddelen kan sees på som en verktøykasse som inkluderer forslag til aktiviteter, veiledere og verktøy. Formålet med disse er å tilrettelegge for å lykkes med samarbeid, implementering og spredning. Eksempler på aktiviteter er ulike workshops og kurs, mens eksempler på verktøy er sjekklister, tips til forankringsaktiviteter og gevinstrealisering. Sistnevnte er med på å bekrefte at det ikke er en klar grense mellom gevinstrealisering og spredning, og at dette ofte sees i sammenheng.



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