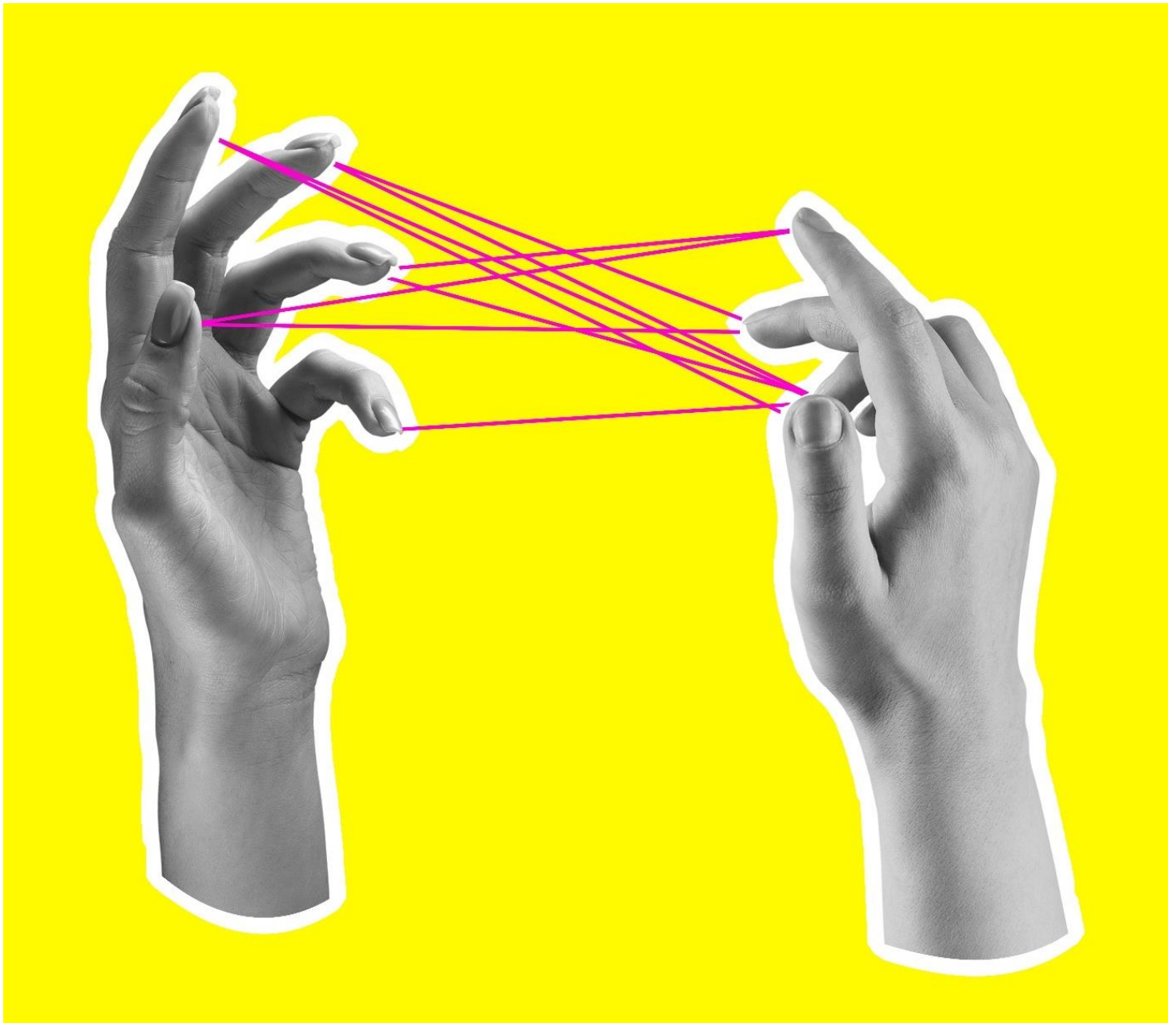


RAPPORT

EFFEKTEVALUERING STIMULAB



MENON-PUBLIKASJON NR. 83/2023

Av Tonje Arnesen, Ingrid Graasvoll Trandem og Caroline Wang Gierløff



På oppdrag for Digitaliseringsdirektoratet har Menon Economics gjennomført en effektevaluering av Stimulab-ordningen, med utgangspunkt i tre prosjekter. Målet med oppdraget var å identifisere virkninger og i den grad det er mulig, tallfeste effekter som følge av både arbeidsprosesser og resultater. I tillegg til denne rapporten består leveransen av korte notater/strategisk kommunikasjonsmateriell, som fremhever resultatene og effektene fra utvalgte Stimulab-prosjekter (se vedlegg 1).

Prosjektet har vært ledet av prosjektansvarlig Caroline Wang Gierløff, med Tonje Arnesen som operativ prosjektleder. Ingrid Trandem har vært prosjektmedarbeider og Kaja Høiseth-Gilje har vært kvalitetssikrer.

Menon Economics er et forskningsbasert analyse- og rådgivningsselskap 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 av økonomisk politikk, og våre medarbeidere har økonomisk kompetanse på et høyt vitenskapelig nivå. Vi ble kåret til årets konsultentselskap i 2015.

Vi takker Digitaliseringsdirektoratet og DOGA for tett oppfølging og samarbeid gjennom prosjektet. Vi takker også alle representanter fra Stimulab-prosjektene som har stilt til intervju, delt erfaringer og beskrevet effekter for oss. Forfatterne står ansvarlig for alt innhold i rapporten.

Juli 2023

Tonje Arnesen
Operativ prosjektleder
Menon Economics

Caroline Wang Gierløff
Prosjekteier og -ansvarlig
Menon Economics

Innhold

FORORD	1
INNHold	2
SAMMENDRAG	3
1 INNLEDNING OG BAKGRUNN	6
1.1 Stimulab-ordningen	6
1.2 Metode og avgrensninger	10
1.3 Rapportens struktur	14
2 RESULTATER OG EFFEKTER AV STIMULAB-PROSJEKTER	15
2.1 Gevinster av Stimulab-prosessen og nye arbeidsmetoder	16
2.2 Utfordringer med å måle resultater og effekter av Stimulab-prosjekter	18
3 EFFEKTER AV UTVALGTE STIMULAB-PROSJEKTER	19
3.1 Kudos (Kunnskapsdokumenter i offentlig sektor)	19
3.2 Stimulab-prosjektene Gjeldsfloka, KLOPP og Informasjonsjungel har resultert i en digital oppstartsveileder	24
3.3 Utsiden inn	32
3.4 Utsiden inn - NAV Grünerløkka	33
3.5 Utsiden inn – NAV Lillestrøm	38
4 HVORDAN FREMSTILLE EFFEKTER FRA FREMTIDIGE STIMULAB-PROSJEKTER?	44
VEDLEGG 1: IKKE-PRISSATTE VIRKNINGER	45

Sammendrag

På oppdrag for Digitaliseringsdirektoratet har Menon Economics gjennomført en effektevaluering av Stimulab-ordningen, med utgangspunkt i tre prosjekter. Dette gjøres ved bruk av metodikk for samfunnsøkonomiske analyser, der Stimulab-prosjektene vurderes som et *tiltak* med tilhørende *nyttevirkninger*.¹ *Nullalternativet* representerer situasjonen uten tiltaket, det vil si en kontrafaktisk situasjon der Stimulab-prosjektet ikke hadde blitt gjennomført. Spørsmålet vi besvarer i denne rapporten er dermed: *hva er de forventede samfunnsøkonomiske effektene av å gjennomføre et Stimulab-prosjekt, fremfor å ikke gjøre det (nullalternativet).*

Rapporten er bygget opp som en veileder, der forutsetningene, metoden og utregningene er godt beskrevet og dokumentert. Dette er gjort for at det skal være enkelt å benytte metodikken på andre Stimulab-prosjekter, samt oppdatere anslagene/eksempelberegningene etter hvert som mer konkret informasjon foreligger.

Stimulab reduserer markedssvikt

Stimulab-prosjektene har noen gevinster knyttet til måten å jobbe på. Nye arbeidsformer, som Stimulab medfører, bidrar til å redusere innsatssvikt («markedssvikt») og muliggjør samfunnsøkonomiske gevinster gjennom hovedsakelig to kanaler.

- **Reduserer en koordineringssvikt:** Flere av brukerproblemene som Stimulab søker å løse er komplekse tverrsektorielle utfordringer/floker der ikke et sektordepartement/-direktorat er ansvarlig for alle leddene i brukeropplevelsen. Det er utfordrende å jobbe på tvers med å løse komplekse brukerutfordringer stykkevis og delt. Stimulab bidrar til å redusere koordineringssvikten mellom ulike sektordepartement/-direktorat og ulike forvaltningsnivå ved å sette flere av disse sammen for å løse de samme komplekse og tverrfaglige utfordringene.
- **Kostnadsdekning og risikoreduksjon gjennom Stimulab:** Flere av arbeidsoppgavene til deltakerne fra virksomhetene i Stimulab-prosjektene arbeider ofte med konkrete linjeoppgaver/løpende driftsoppgaver. Det er tradisjonelt ikke stort rom for å gå utenfor disse oppgavene, og det finnes ofte ikke ressurser til å teste ut nye tanker og ideer. Ved deltakelse i et Stimulab-prosjekt flytter man risiko ut av linjen/driftsoppgavene og gir et eget rom for å kunne prøve seg frem og eksperimentere uten at det direkte påvirker de daglige oppgavene.²

Det å arbeide på nye måter og på tvers av sektorer forventes på kort sikt å øke forståelsen og kvaliteten på arbeidet for de berørte deltakerne i prosjektet, og dermed også for brukeren. På lengre sikt kan det forventes at man har redusert transaksjonskostnadene ved å samarbeide på tvers av ulike etater. Det er også sannsynlig at Stimulab-prosjektene bidrar til å øke innovasjonskapasiteten og kompetansen om samarbeid i offentlige virksomheter, gjennom å utvikle kunnskap og spre erfaringer. Disse synergieffektene, som går utover de direkte virkningene fra Stimulab-prosjektet, kan forventes å medføre ytterligere effektivitet og kvalitet for både offentlig sektor selv, brukerne og samfunnet for øvrig. Dette ser vi eksempler på i alle de tre case prosjektene.

Effekter av tre Stimulab-prosjekt

Tabellen nedenfor oppsummer hovedmål, nullalternativ, konsept og gevinster for de tre utvalgte Stimulab-prosjektene vi har sett nærmere på i denne evalueringen. Det er gjort flere antakelser for å eksemplere beregne

¹ Vi har ikke sett på kostnadsvirkninger i dette prosjektet.

² Det finnes også eksempler på eksperimentering innad i de tradisjonelle driftsoppgavene

effektene og de tilhørende gevinstene som følge av prosjektene. *Gevinstene som presenteres er derfor usikre og illustrerer kun omfanget av gevinstene.*

Anslagene bør oppdateres etter hvert som mer konkret informasjon foreligger.

Tabell 1: Oppsummering av tre Stimulab-prosjekter.

	Kudos DFØ, DSS og Nasjonalbiblioteket	Utsiden inn Arbeids- og velferdsdirektoratet og fem pilot-kontorer	Digital oppstartsveilder Brønnøysundregistrene, Skatteetaten og NAV
Hovedmål	Lage en felles omforent plattform for samling og tilgjengeliggjøring av kunnskapsdokumenter i staten.	Å gjøre NAVs kontorer i bedre stand til å innovere sine tjenester med en brukerorientert tilnærming.	Gjøre det enklere for nyoppstartede enkeltpersonsforetak (ENK) å finne relevant informasjon og gjøre nødvendige risikovurderinger.
Hva er problemet?	Staten og det offentlige bruker hvert år store beløp på å kjøpe inn, produsere, tilgjengeliggjøre og lagre kunnskap for ulike formål som politikkutvikling, styring, demokratiutvikling og åpenhet. Kunnskapen blir i varierende grad samlet, tilgjengeliggjort og utnyttet for deling og videre bruk internt og med samfunnet. I tillegg dukker det opp nye kunnskapsdatabaser	Som følge av kommunereformen ble flere NAV-kontor slått sammen. Dette stilte krav til NAV om å lage bedre og mer helhetlige tjenester med brukeren i sentrum. Man hadde imidlertid lite erfaring med å involvere brukeren i utvikling av tjenestene. I tillegg sto de ulike kontorene ovenfor ulike utfordringer, som gjorde det utfordrende å indentifisere et felles behov på tvers av alle NAV-kontorene.	Flere starter ENK med dårlige forutsetninger og lite forberedelse. I Norge er det gjennomsnittlig 35000 nyoppstartede ENK i året. ENK må forholde seg til flere ulike etater, usammenhengende tjenester og byråkrati. Informasjonen som nyoppstartede ENK har behov for er spredt mellom mange ulike aktører og kilder, og helheten eksisterer ikke. I tillegg bruker veiledere i Brønnøysundregistrene, Skatteetaten og NAV mye tid på å følge opp og veilede ENK
Konsept	En digital dokumentsamling og søkeløsning for offentlige kunnskaps- og styringsdokumenter.	En felles innovasjonsplattform for alle i NAV. I tillegg utviklet hvert av de fem pilot-kontorene separate innovasjonskonsept.	En digital oppstartsveileder for enkeltpersonsforetak. Veilederen er tatt i bruk hos Brønnøysundregistrene.
Effektiviserings-effekter	Eksempelberegning gir en samlet effektiviseringsgevinst for brukerne (tidsbesparelse) på omtrent <i>10 millioner kroner per år</i> . I tillegg kommer eventuelle tidsbesparelser for DFØ, NB og DSS, som er forventet å være positive.	Effektene varierer for pilot-kontorene. Eksempelberegning for NAV Grünerløkka viser at ny organisering ungdomsavdelingen har en samlet effektiviseringsgevinst for ansatte på mellom <i>1,2-2,4 millioner kroner per år</i> . I tillegg kommer tidsbesparelse for brukerne. For NAV Lillestrøm har både lavere sykefravær og lavere turnover enn andre NAV-kontorer. - Sykefraværet i NAV samlet var på 8,3 %, ved NAV Lillestrøm 6,7 % (2022). - Turnover i NAV Lillestrøm 3,45%, landsgjennomsnittet var 12%.	Eksempelberegning gir en samlet effektiviseringsgevinst på mellom <i>16 og 161 millioner kroner per år</i> . Dette representerer tidsgevinster for brukerne og Brønnøysundregistrene. I tillegg kommer tidsgevinster for Skatteetaten og NAV, som forventes å være positive.
Kvalitets-effekter	Mer relevante søk, bedre brukeropplevelser og økt tillit til det offentlige. <i>Disse</i>	Effektene varierer for hvert av pilotkontorene. Eksempler på kvalitetsgevinster inkluderer bedre brukeropplevelse, økt kompetanse for ansatte, bedre arbeidsmiljø og	Økt tillit til det offentlige, økt trygghet og forutsigbarhet i opprettelsen og drift av ENK. <i>Det er sannsynlig at virkningene og effektene for brukerne vil øke</i>

gevinstene vil sannsynligvis øke over tid, etter hvert som tjenesten blir mer kjent og innarbeidet i offentlig sektor.

økt tillit til NAV. Gevinstene vil trolig være relativt konstante over tid, men enkelte gevinster, som økt kompetanse, vil trolig avta over tid.

over tid når løsningen også kan dele mer av personlige data slik at brukeren selv kan bruke kalkulatorer basert på egne data og egen informasjon.

1 Innledning og bakgrunn

Det er både et stort behov og et stort potensial for å utvikle og effektivisere offentlig sektor i årene fremover. Offentlig sektor skal møte store samfunnsutfordringer knyttet til blant annet en aldrende befolkning og tilpasninger for klima og miljø, samtidig som digitalisering og økt bruk av teknologi gjør at potensialet for forbedring er større enn noensinne.

De største samfunnsutfordringene vi står overfor kan ikke løses i den enkelte virksomhet eller sektor alene. Snarere ser vi at disse utfordringene går på tvers av fagfelt, sektorer, forvaltningsnivåer, organisasjonskart, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer. Stimulab er en ordning innrettet mot nettopp dette, med fokus på brukerorientert innovasjon og tjenesteutvikling, med design og tverrfaglighet som tilnærming. Ordningen prioriterer komplekse utfordringer som krever samarbeid mellom flere aktører og motvirker markedssvikt for tverrgående utvikling som ellers ville hatt vanskeligheter med å komme i gang. Siden 2016 har ordningen støttet 43 prosjekter.

I dette kapittelet gir vi en kort beskrivelse av innovasjon i offentlig sektor, Stimulab-ordningen, metoden som er benyttet og avgrensninger for oppdraget.

1.1 Innovasjon i offentlig sektor og Stimulab-ordningen³

1.1.1 Norsk satsing på innovasjon i offentlig sektor og tjenstedesign

Utfordringer som går på tvers av fagfelt, sektorer, forvaltningsnivåer, organisasjonskart, sivilsamfunn og utdannings- og forskningsmiljøer, refereres gjerne til som «samfunnsflokke». De er «flokete» i den forstand at en dårlig løsning et sted, skaper problemer for noen andre.⁴ Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor⁵ legger blant annet stor vekt på å sette *brukeren* i sentrum når vi skal løse «samfunnsflokene», enten brukeren er innbyggeren, bedriften eller den frivillige organisasjonen. Stortingsmeldingen lanserer ti politiske hovedgrep. Blant annet pekes det på at man må bygge kultur for innovasjon i offentlig sektor generelt, at man skal benytte forsøk og utprøving mer systematisk og at man må jobbe aktivt med å videreutvikle metodikk, kompetanse og veiledning om gevinstrealisering. Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor og stortingsmeldingen Digital agenda for Norge (Digitaliseringsmeldingen)⁶ peker begge på design og særlig tjenstedesign som metoder man ønsker å prioritere.

Tjenstedesign og brukerfokus går også godt sammen med den såkalte *missions-orienteringens* tverrsektorielle tilnærming til utfordringer, som blant annet EU introduserer i neste rammeprogram (Horisont Europa). Kjernen i en missions-tilnærming er å velge ut en samfunnsutfordring som mange sektorer må samarbeide om å få løst, og fra en beskrivelse av et problem eller en utfordring videre definere hvilke målbare forbedringer og løsninger man ønsker å oppnå innen en fastlagt tidshorisont. Deretter definerer man hensiktsmessige virkemidler for å oppnå de gitte målene. Tanken er at det å samle innsats på denne måten, rundt overordnede og ambisiøse mål,

³ Store deler av dette kapittelet er basert på kunnskapsoppsummeringen Menon gjennomførte av Stimulab-ordningen i 2020. For mer informasjon, se Menon (2020) *Stimulab – Kunnskapsoppsummering*. Tilgjengelig fra:

<https://www.digdir.no/media/1353/download>

⁴ <https://paulchaffey.blogspot.com/2020/06/stortingsmelding-om-innovasjon-i.html>

⁵ Meld. St. 30 (2019–2020) «En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse».

⁶ Meld. St. 27 (2015–2016) «Digital agenda for Norge. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet».

gir en kraft og en egen dynamikk som kan åpne opp for større og mer radikale innovasjoner i samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor. Et stadig økt fokus på tjenestedesign i offentlig sektor vil følgelig på sikt kunne bidra til at også Norge beveger seg mot mer systemisk og missions-orientert innovasjon som våre naboland. Stimulab, med sin støtte til bruk av design inn i tverrsektorielle innovasjonsprosjekter, er et sentralt virkemiddel inn i en slik endring.

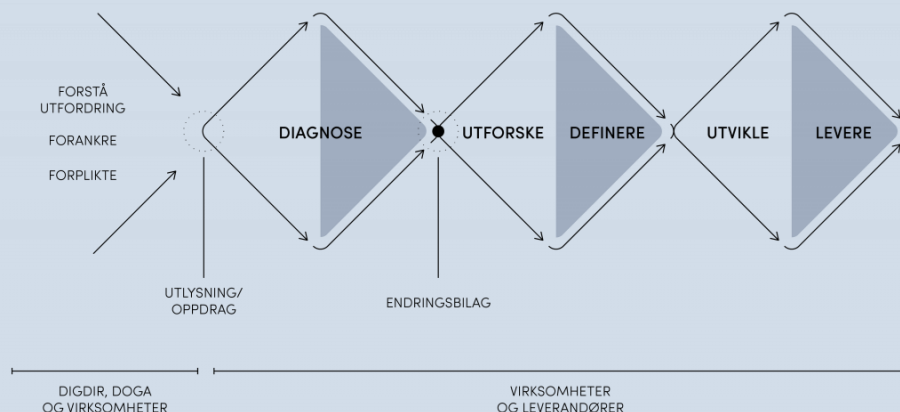
1.1.2 Om Stimulab – formål og innretning

Gjennom Stimulab ønsker Digitaliseringsdirektoratet og DOGA å stimulere til innovasjon i offentlig sektor med *brukeren i fokus*.⁷ Formålet er en bedre og mer effektiv offentlig sektor med mer relevante, treffsikre og samordnede tiltak for brukerne. Gjennom tilskudd og tverrfaglig veiledning skal Stimulab bidra til å øke innovasjonskapasiteten og kompetansen i offentlige virksomheter, samt bidra til å utvikle kunnskap og spre erfaringer. Prosjektene som støttes må være utviklingsprosjekter og ikke på forhånd ha en bestemt løsning. Fokuset er på den tidlige fasen i prosjektene. Det å gå inn i prosjektet med en åpen problemstilling er noe som skiller Stimulab fra mange andre offentlige støtteordninger. Stimulab stiller krav om at prosjektene skal utvikles gjennom en designdrevet prosess og at den økonomiske støtten i sin helhet skal gå til å anskaffe kompetanse i markedet, først og fremst designkompetanse, men også annen forvaltningskompetanse og gevinstrealisering kan være aktuelt. I alle Stimulab-prosjekter forplikter deltakerne seg til å følge en innovativ arbeidsmetode kalt «den triple diamant», utviklet av Stimulab.⁸ Den triple diamanten består av tre generelle faser, og er nærmere beskrevet i Boks 1. Oppsummert skal Stimulab bidra til:

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

⁷ Med brukeren menes innbyggere, ansatte, offentlige og private virksomheter, samt frivillig sektor.

⁸ Den doble diamanten er en prosessmodell laget av britiske Design Council i 2005. I den triple diamanten, som DOGA har laget, er modellen supplert med en diagnosefase i starten.



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

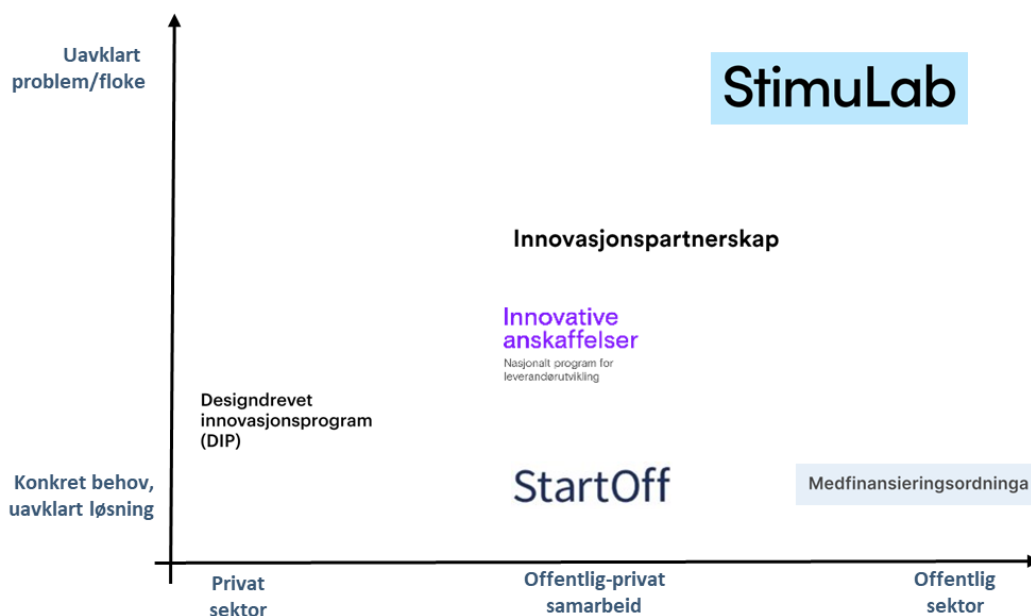
1.1.3 Stimulab og andre innovasjonsvirkemidler

Målet om å bidra til økt innovasjon i offentlig sektor og møte store samfunnsutfordringer gjennom offentlig-privat samarbeid er ikke helt unikt for Stimulab. Det finnes også andre ordninger rettet utelukkende mot det offentlige, som skal bidra til at det utvikles løsninger på konkrete behov i offentlig sektor. DOGAs finansieringsordning Designrevet innovasjonsprogram (DIP) bør nevnes, til tross for at denne ordningen kun har finansiert enkelte offentlige prosjekter. DIP er hovedsakelig rettet mot næringslivet, men anses som en viktig forløper til Stimulab-ordningen. Ved hjelp av DIP-midler og tjenstedesign-metodikk fikk Oslo Universitetssykehus utviklet en forbedret tjeneste som reduserte ventetiden på diagnose av brystkreft med hele 90 prosent, i samarbeid med leverandøren Designit. Gjennom dette prosjektet fikk man øynene opp for verdien av tjenstedesign også i offentlig sektor. Digitaliseringsdirektoratets *medfinansieringsordning* er et mer konkret eksempel, der statlige virksomheter og eventuelle samarbeidspartnere kan få dekket deler av prosjektkostnaden til samfunnsøkonomisk lønnsomme digitaliseringstiltak. Det finnes også andre ordninger som retter seg mot innovasjon i offentlig sektor og fokuserer på leverandørutvikling og anskaffelse av bistand fra private

leverandører for å få til dette, som *Innovasjonspartnerskap* og *Innovative anskaffelser*. *Startoff* kobler sammen offentlige virksomheter og startups, for å løse offentlige virksomheters behov gjennom et statlig rammeverk.

Stimulab skiller seg likevel vesentlig fra disse ordningene langs to dimensjoner (illustrert i figuren under).

Eksempler på ordninger som har enkelte likhetstrekk med Stimulab og deres posisjon langs aksene «grad av avklart behov» (Y-aksen) og næringsrettet (privat) vs. offentlig innovasjonsfokus⁹



For det første er Stimulab, tross elementer av offentlig-privat samarbeid gjennom bruk av leverandører av design- og annen relevant prosesskompetanse, en ordning for innovasjon i offentlig sektor. Stimulab plasseres dermed langt ut på X-aksen her. Medfinansieringsordningen benytter ikke offentlig-privat samarbeid eksplisitt, og er derfor også plassert helt ute til høyre på X-aksen. Innovasjonspartnerskap og Nasjonalt program for leverandørutvikling er ordninger for innovative offentlige anskaffelser som både skal sikre innovasjon i næringslivet og i offentlig sektor. Disse plasseres dermed midt på X-aksen i et felt vi definerer som offentlig-privat samarbeid. Startoff plasseres også her, da ordningen kobler sammen offentlige virksomheter og startups. Designrevet innovasjonsprogram er et rent næringsrettet virkemiddel og plasseres lengst til venstre.

For det andre skiller ordningene seg fra hverandre i hvorvidt behovet til de involverte offentlige aktørene som benytter ordningene er avklart og erkjent (Y-aksen). Stimulab-ordningen skiller seg fra de øvrige ved at prosjektene som støttes må være utviklingsprosjekter og ikke på forhånd ha en bestemt løsning. Prosjektene i medfinansieringsordningen og Startoff tar utgangspunkt i et konkret behov/avgrensede problemstillinger, mens de øvrige innovasjonsvirkemidlene befinner seg et sted midt imellom. For innovasjonspartnerskap tar man eksempelvis utgangspunkt i et erkjent behov, men åpner opp for ulike løsninger (ikke en klar kravspesifikasjon som for ordinære anskaffelser) som markedet utfordres på å finne. Det er også vesensforskjeller i anskaffelsesprosedyrene: For innovasjonspartnerskap gjelder det at oppdragsgiver gjennom den første utviklingsfasen skaffer seg en *opsjon* på å kjøpe en ferdig løsning etter endt utvikling.¹⁰ For en Stimulab-prosess kan gevinsten vel så gjerne være bedre samhandling mellom aktører og en omforent beskrivelse av et behov,

⁹ DIP-programmet støttet i perioden 2009-2013 noen få offentlige prosjekter, men er ellers en ordning rettet mot næringslivet.

¹⁰ <https://www.innovasjon Norge.no/innovasjonspartnerskap>

som i sin tur for eksempel kan ligge til grunn for en videre innovativ anskaffelse av en konkret løsning. Stimulab er dessuten ikke et næringsrettet virkemiddel (som innovasjonspartnerskap og LUP), men en rendyrket innovasjonsordning for offentlige aktører. Stimulab har fokus på leverandørutvikling, men dette er ikke et mål i seg selv. Det er det derimot for innovative offentlige anskaffelser.

Oppsummert kan vi si at Stimulab-ordningen skiller seg fra øvrige innovasjonsvirkemidler i offentlig sektor ved å ha et særskilt fokus på offentlig sektor og uavklart problem/floketeproblemstillinger.

1.2 Metode og avgrensninger

I dette prosjektet identifiserer og synliggjør vi prosjektresultater og effekter oppnådd gjennom tre utvalgte Stimulab-prosjekt. Dette gjøres gjennom metodikk for samfunnsøkonomiske analyser, der Stimulab-prosjektene vurderes som et «tiltak» med tilhørende nyttevirksomheter.¹¹ Hensikten med en slik metodikk er å tallfeste virkningene så langt det er mulig, og vurdere verdien av virkninger som ikke kan prissettes.

1.2.1 Metode og gjennomføring

I dette prosjektet benytter vi et rammeverk for samfunnsøkonomiske analyser slik som beskrevet i R-109/21¹² og Veileder for samfunnsøkonomiske analyser (DFØ)¹³ for å belyse prosjektenes virkninger. Dette innebærer å se på de aktivitetene som er gjennomført i Stimulab-prosjektet som *tiltaket*, som vi sammenligner med en referansebane som beskriver hva som ville skjedd i fravær av ordningen.

De viktigste prinsippene i en samfunnsøkonomisk analyse som følges i denne effektevalueringen er oppsummert i boksen under. For mer informasjon om metodikk for ikke-prissatte virkninger, se vedlegg 1.

¹¹ Vi ser hovedsakelig på effekter og tilhørende gevinster som følge av resultatene av prosjektene. Vi inkluderer ikke kostnadene til leverandørene og ressurskostnader ved deltakelse for virksomhetene.

¹² Finansdepartementet (2021). Rundskriv R-109. Prinsipper og krav med utarbeidelse av samfunnsøkonomiske analyser. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_109_2021.pdf

¹³ Direktoratet for økonomistyring (2018). Veileder for samfunnsøkonomiske analyser. Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Utreddninger/Veileder-i-samfunnsokonomiske-analyser.pdf>

For å kunne si noe om hvilke effekter et tiltak har, må man utarbeide et referansepunkt – et såkalt *nullalternativ*. Et nullalternativ er det alternativet som representerer en videreføring av dagens situasjon uten gjennomføring av tiltak. Nullalternativet fungerer derfor som et sammenligningsgrunnlag når man skal vurdere hvilken effekt gjennomførte tiltak har hatt.

Utarbeidelse av en samfunnsøkonomisk analyse innebærer også å identifisere og beskrive mulige tiltak. Et tiltak er en aktivitet som iverksettes med det formål å oppnå en bestemt hensikt. Et tiltak kan både ha positive og negative virkninger. Begge må belyses for at man skal ha et best mulig beslutningsgrunnlag, og for å kunne vurdere de totale effektene av et tiltak.

Så langt det er mulig må de positive og negative virkningene av et tiltak verdsettes i kroner og øre. Dersom verdien av de positive nyttevirkningene overstiger kostnadene kan tiltaket defineres som samfunnsøkonomisk lønnsomt. I verdsettingen av virkninger tar vi utgangspunkt i de overordnede prinsipper og verdsettelsesfaktorer som er etablert gjennom Rundskriv R109/21 og relevante sektorveiledere.

De virkningene som ikke lar seg kvantifisere eller verdsette, behandles som **ikke-prissatte virkninger** i analysen. Disse vurderingene bygger på et prosjekt for Concept der Menon (2020) utviklet en metodikk for vurdering av de ikke-prissatte virkningene. Vi kvantifiserer, illustrerer og forklarer virkningene så langt det lar seg gjøre. Der vi har nok informasjon, lager vi eksempelberegninger for enklere å kunne vurdere størrelsesorden på virkningen. På samme måte som for de prissatte virkningene, vurderes de ikke-prissatte virkningene opp mot nullalternativet. Vi vurderer hvordan virkningene utvikler seg over tid og vi vurderer usikkerhet.

Vi beskriver virkningene og vurderer deretter deres samlede forventede konsekvens på en skala fra **Svært liten positiv til Svært stor positiv for nyttevirkinger** og fra **Svært liten negativ til Svært stor negativ for kostnadsvirkninger**. Den samlede konsekvensen følger tiltakene og sier noe om omfang og verdi på virkningen. Eksempelvis vil en virkning vurderes som å ha en **svært stor** samfunnsøkonomisk konsekvens dersom den enten treffer veldig mange og/eller er en prosess som gjennomføres hyppig, eller om det er en særlig negativ virkning som unngås. Skalaen er som følger:

Svært stor negativ	Stor negativ	Negativ	Liten negativ	Svært liten negativ	Ingen virkning	Svært liten positiv	Liten positiv	Positiv	Stor positiv	Svært stor positiv
--------------------------	-----------------	---------	------------------	---------------------------	-------------------	---------------------------	------------------	---------	-----------------	--------------------------

Her bruker vi skalaen for å sammenligne konseptene innad, slik at «Svært stor» er de største effektene vi ser for oss i denne sammenhengen og når vi vurderer de ulike tiltakene mot hverandre, ikke de største effektene som kan forekomme sett opp mot BNP eller andre størrelser.

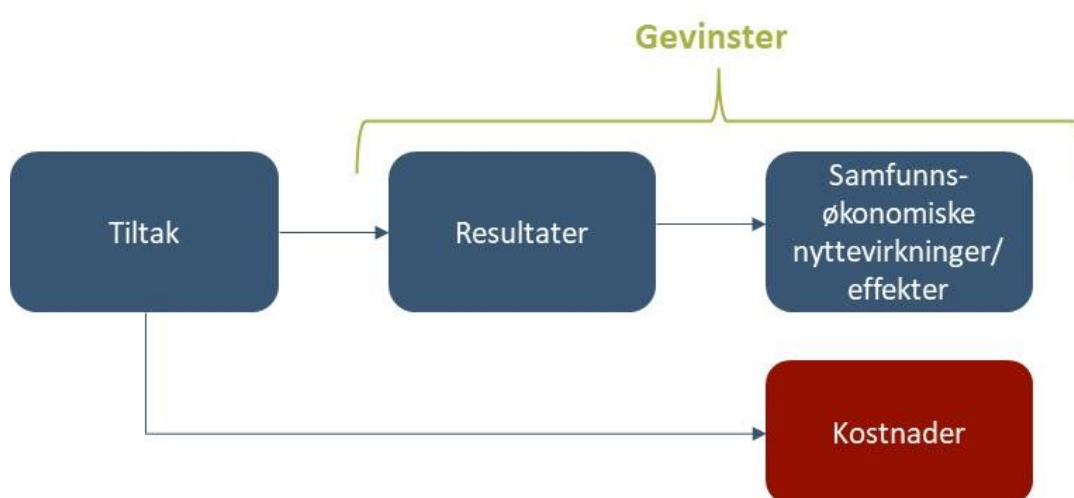
I dette oppdraget vil *tiltaket* være det aktuelle Stimulab-prosjektet og *nullalternativet* være situasjonen uten et Stimulab-prosjekt. Det vil si at det kun er ett relevant tiltak per prosjekt, og kostnadene er finansieringen av prosjektet. Gjennomføring av Stimulab-prosjektene (tiltakene) medfører resultater og påvirker ulike

¹⁴Direktoratet for økonomistyring (2018). Veileder for samfunnsøkonomiske analyser. Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/sites/default/files/faqomr%C3%A5der/Utredninger/Veileder-i-samfunnsokonomiske-analyser.pdf>
Menon Economics (2020). Forbedring av metode for vurdering av ikke-prissatte virkninger i samfunnsøkonomiske analyser. Tilgjengelig fra: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2020-62-Metode-ikke-prissatte.pdf>

aktørgrupper. Dette inkluderer resultater som økt samarbeid, økt innsikt og felles problemforståelse. Disse kan måles på kort sikt for å dokumentere måloppnåelse av Stimulab-prosessen.

Disse resultatene er ikke et mål i seg selv. Det er ingen samfunnsøkonomisk virkning alene å få økt kunnskap om en utfordring eller felles problemforståelse – den samfunnsøkonomiske virkningen/effekten kommer først som et resultat av implementering og spredning av at kunnskapen tas i bruk eller at den blir anvendt i en utviklet løsning eller tjeneste. Det er ikke en samfunnsøkonomisk nyttevirkning at én deltaker i et Stimulab-prosjekt får økt forståelse for tverrsektorielle problemstillinger dersom denne økte forståelsen ikke benyttes i å forbedre tjenester eller løsninger for relevante aktører. Resultatene leder altså til de samfunnsøkonomiske nyttevirkningene/effektene, og det er disse virkningene man egentlig ønsker å påvirke.¹⁵ Dette er illustrert i figuren under.

Figur 1-1: Illustrasjon av direkte effekters posisjon i analysen av samfunnsøkonomiske virkninger



Spørsmålet vi besvarer er dermed: *hva er de forventede samfunnsøkonomiske effektene av å gjennomføre et Stimulab-prosjekt, fremfor å ikke gjøre det (nullalternativet).*

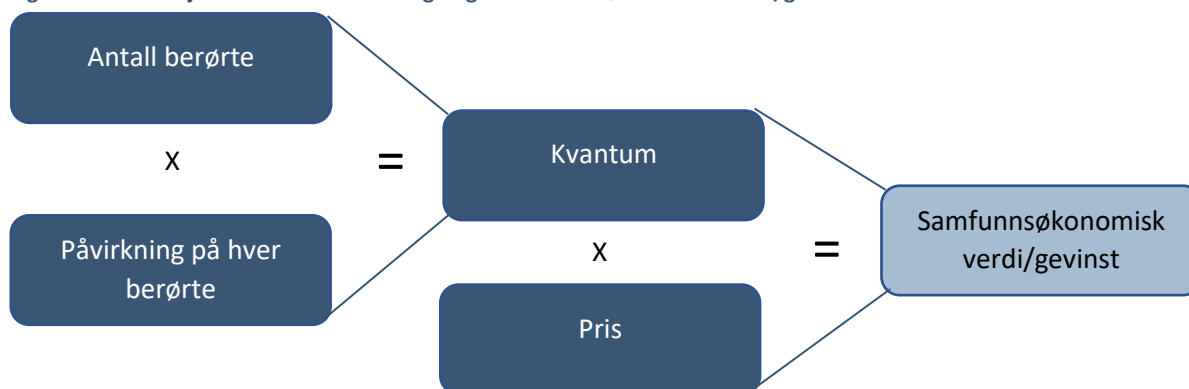
1.2.2 Beregning av gevinster

For å kunne beregne effektene er det noen elementer som bør kunne besvares. Disse er Antall berørte * påvirkning per berørt * enhetspris¹⁶. Har vi disse faktorene, kan vi finne den samfunnsøkonomiske konsekvensen som da er nyttegevinsten/effekten, eller det kan beskrives som en ikke-prissatt virkning. Dette illustreres nedenfor.

¹⁵ Virkning, effekt og gevinst er det samme, og brukes om hverandre.

¹⁶ Enhetspris kan eksempelvis være timepris, verdi av statistisk liv, CO2-pris, betalingsvillighet for å unngå eller få visse goder etc.

Figur 1-2: Illustrasjon – metodikk for beregning av samfunnsøkonomisk verdi/gevinst



Antall berørte vil være antall brukere som blir berørt av endringene som følge av tiltakene i Stimulab. Disse endringene kan eksempelvis være en ny løsning som treffer et visst antall brukere, en ny arbeidsform som bidrar til en mer effektiv prosess, eller til en prosess med økt kvalitet. Enhetsnyttene per berørt kan da enten være en kvalitetsøkning eller en kostnads-/tidsbesparelse. Denne kvalitetsøkningen har ikke alltid en enhetspris. Dersom man ikke har tilgang til relevante data (innenfor tids- og ressursrammene), kan man i mange tilfeller komme langt med kvalifiserte faglige anslag for å sette en enhetspris. Ved å identifisere årsaks-virkningssammenhenger som følge av tiltaket, antall berørte, påvirkning per berørt, og en enhetspris estimeres gevinsten. Dette kan da gjøres for flere ulike virkninger av tiltaket for deretter samlet å si noe om den samfunnsøkonomiske gevinsten av tiltaket. Det er denne metoden for beskrivelse og beregning av gevinster vi følger i kapittel 3.

1.2.3 Avgrensninger

Effektevalueringen tar for seg tre Stimulab-prosjekter som er valgt ut i samarbeid med DOGA og Digitaliseringsdirektoratet. Utvalget er basert på at prosjektene skal vise en bredde i tematikk, leverandører, forvaltningsnivå og type gevinster. Prosjektene er også valgt på bakgrunn av at det eksisterer relevante resultater fra prosjektene som kan identifiseres og føres tilbake til tiltak gjennomført i prosjektene. I tabellen under vises de utvalgte Stimulab-prosjektene.

Figur 1-3: Presentasjon av utvalgte Stimulab-prosjekt

	Forvaltningsnivå	Leverandør	Tema
Kudos (2018)	Stat	PwC	Tilgjengeliggjøring og lagring av kunnskapsdokumenter
Utsiden inn (2019)	Stat og kommune	Halogen og Rambøll	Helhetlige tjenester

Gjeldsfloka (2018)- KLOPP (2020) – Informasjonsjungel (2022)	Kommune og stat	og Gjeldsfloka: PWC Klopp: Designit og Menon Informasjonsjungel: Manyone, Menon, Feed	Forebygging av økonomiske problemer
---	-----------------	--	-------------------------------------

Det er ikke gjennomført nye nullpunktsmålinger eller innhenting av data fra de ulike prosjektene. Informasjonsinnsamlingen som ligger til grunn for beregningene i denne rapporten er basert på intervjuer og allerede eksisterende dokumentasjon fra de utvalgte prosjektene. I intervjuene har det vært fokus på hvilke resultater som er oppnådd som følge av Stimulab-prosjektet på nåværende tidspunkt, og hvilke effekter som kan forventes i fremtiden.

Det er gjort flere antakelser for å eksempelberegne effektene og de tilhørende gevinstene som følge av prosjektene. *Og gevinstene som presenteres er derfor usikre og illustrerer kun omfanget av gevinstene.* Rapporten er oppbygd på en slik måte at man enkelt kan oppdatere anslagene etter hvert som mer konkret informasjon foreligger.

1.3 Rapportens struktur

Rapporten er bygget opp på følgende måte. I kapittel 2 beskriver vi gevinster knyttet til Stimulab-prosessen og nye arbeidsmetoder (resultater) og hvorfor det kan være utfordrende å måle effekter av denne type prosjekter. Metodeverket og avgrensninger er beskrevet tidligere i dette kapitlet. I kapittel 3 beskriver vi de tre utvalgte Stimulab-prosjektene med tilhørende effekter/gevinster. I kapittel 4 beskriver vi hvordan resultater og effekter av Stimulab-prosjekter kan beskrives og presenteres på en enhetlig måte i form av korte notater. Dette er et format som kan benyttes for fremtidige prosjekter slik at man enklere kan fokusere på resultater og gevinster, og at de kan kommuniseres på en enhetlig måte.

2 Resultater av Stimulab-prosjekter

For de fleste deltakerne i Stimulab-prosjektene introduserer prosjektet en helt ny metode å jobbe etter. Dette gir gevinster for alle involverte partner: herunder Stimulab-teamet (Digitaliseringsdirektoratet og DOGA), de deltagende virksomhetene og leverandørene. Gevinstene knyttet til selve Stimulab-prosessen og nye arbeidsmetoder er blant de viktigste gevinstene av Stimulab-prosjektene. Dette er et naturlig resultat av at ordningen støtter tidligfaseprosjekter, med svært komplekse problemstillinger. Disse resultatene er viktige, og legger grunnlaget for konkrete innovasjoner med samfunnsøkonomiske virkninger på sikt. Til tross for at disse resultatene legger grunnlaget for konkrete innovasjoner på sikt, er det vanskelig å måle de.

Fra flere tidligere evalueringer vet vi at innovasjonsprosjekter i offentlig sektor er krevende å gjennomføre. Driftsfokus, manglende kunnskap og «frykten for å feile» er viktige årsaker til dette.¹⁷ I kartleggingen Menon gjennomførte av Stimulab-ordningen i 2020 fant vi at gevinstene i Stimulab-prosjektene avhenger av fire overordnede punkter; hvor komplekse problemstillingene er, hvor mange deleiere eller aktører som er involvert, tid som har gått siden prosjektoppstart og hvor utfordrende videreutvikling eller implementeringen av løsningen er. I forlengelsen av dette fant vi at de fleste effektene knyttet til Stimulab-prosjektene er innenfor gevinstområdene forbedret kunnskapsgrunnlag, bedre og felles problemforståelse og etablering av nye samarbeid. Dette vurderes som et naturlig resultat av at ordningen støtter tidligfaseprosjekter, med svært komplekse problemstillinger. Disse resultatene er viktige, og legger grunnlaget for konkrete innovasjoner med samfunnsøkonomiske virkninger på sikt (se kapittel 1.2.2).

Fra et teoretisk perspektiv ser vi at Stimulab bidrar til å redusere markedssvikt gjennom hovedsakelig to kanaler:

- **Reduserer en koordineringssvikt:** Flere av brukerproblemene som Stimulab søker å løse er komplekse tverrsektorielle utfordringer/floker der ikke et sektordepartement/-direktorat er ansvarlig for alle leddene i brukeropplevelsen. Det er utfordrende å jobbe på tvers med å løse komplekse brukerutfordringer stykkevis og delt. Stimulab bidrar til å redusere koordineringssvikten mellom ulike sektordepartement/-direktorat og ulike forvaltningsnivå ved å sette flere av disse sammen for å løse de samme komplekse og tverrfaglige utfordringene.
- **Kostnadsdekning og risikoreduksjon gjennom Stimulab:** Flere av arbeidsoppgavene til deltakerne fra virksomhetene i Stimulab-prosjektene er knyttet til konkrete linjeoppgaver/løpende driftsoppgaver. Det er tradisjonelt ikke stort rom for å gå utenfor disse oppgavene, og det finnes ofte ikke ressurser til å teste ut nye tanker og ideer. Ved deltakelse i et Stimulab-prosjekt flytter man risiko ut av linjen/driftsoppgavene og gir et eget rom for å kunne prøve seg frem og eksperimentere uten at det direkte påvirker de daglige oppgavene.¹⁸

I dette kapittelet beskriver vi de viktigste gevinstene av Stimulab-prosessen, gevinster for Stimulab-teamet og gevinster for leverandørene. Til sist beskriver vi hvorfor gevinster, og særlig effekter, fra Stimulab-prosjektene kan være utfordrende å måle.

¹⁷ Se for eksempel Menons følgeevaluering av FORKOMMUNE. Tilgjengelig fra: <https://www.menon.no/folgeevalueringen-forskningsradets-forkommune-program/>

¹⁸ Det finnes også eksempler på eksperimentering innad i de tradisjonelle driftsoppgavene

2.1 Gevinster knyttet til måten å jobbe på

Stimulab-prosjektene har noen særegne gevinster som er knyttet til måten å jobbe på. I kunnskapsoppsummeringen Menon gjennomførte i 2020 fant vi at den systematiske måten å jobbe med innovasjon på gjennom den triple diamanten gir videre rom for «samarbeidsinnovasjon» ved å flytte fokus fra tradisjonell tjenesteutvikling til en mer helhetlig systemtilnærming. Dette er særlig viktig i møte med de store samfunnsutfordringene vi i dag står overfor – som er både komplekse og tverrsektorielle, og typisk angår hele innovasjonssystemet. Dette legger følgelig godt til rette for innovasjon i prosesser der offentlige aktører må samarbeide på tvers av sektorer, eller med private aktører og innbyggere, for å utvikle eller forbedre offentlige tjenester. Dette bekreftes også gjennom intervjuer med de tre Stimulab-prosjektene det er beregnet gevinster av i dette prosjektet (kapittel 3).

Stimulab-prosessen legger opp til en involverende og engasjerende prosess, og kan derfor være viktig for å legge til rette for samarbeid som tidligere ikke har funnet sted – særlig tverrsektorielle samarbeid. Det å arbeide på nye måter og på tvers av sektorer forventes på kort sikt å **øke forståelsen og kvaliteten på arbeidet** for den berørte deltakeren i prosjektet, og dermed også for brukeren. På lengre sikt kan det forventes at man har **reduisert transaksjonskostnadene ved å samarbeide på tvers** av ulike etater. I kunnskapsoppsummeringen så vi at Stimulab-tilnærmingen hadde hjulpet selv de mest flokete prosjektene fram til en felles problemforståelse. I flere av prosjektene hadde man relativt raskt greid å forenes om en felles problem- og virkelighetsforståelse som øker verdien av selve samarbeidet og de resultater som kommer fra dette. Det er også sannsynlig at Stimulab-prosjektene bidrar til å øke innovasjonskapasiteten og kompetansen om å løse komplekse utfordringer/floker i offentlige virksomheter gjennom å utvikle kunnskap og spre erfaringer. Disse synergieffektene inn i andre prosjekter, utover bare de direkte virkningene fra Stimulab-prosjektet, kan forventes å ytterligere medføre effektivitet og kvalitet for både offentlig sektor selv, brukerne og samfunnet for øvrig. Dette ser vi eksempler på i de tre utvalgte Stimulab-prosjektene.

Innsikten fra Stimulab-prosjektene Klopp og Informasjonsjungel er eksempelvis videre benyttet inn i et etatsovergripende utviklingsarbeid og i programmet Fremtidens innkreving. Denne innsikten brukes til å bygge brukertilpassede tjenester som er proaktive og tilpasset brukerens behov. Gjennom Stimulab-prosjektene ble det etablert en tverrsektoriell forståelse og strategisk forankring av problem og behov for enkeltpersonsforetak (ENK). I tillegg bidro prosjektene til nettverk og bekjentskap på tvers av de deltagende virksomhetene som gjør det enklere med tverrsektorielt samarbeid og problemløsning fremover. Dette har bidratt til innsikt og kunnskap som tas videre i andre prosjekter og tjenesteutvikling i alle de samarbeidende virksomhetene. Den digitale oppstartsveilederen (se kapittel 3.2) er et annet eksempel på dette.

Stimulab-prosjektet Utsiden inn har bidratt til å endre hvordan NAV ser på sitt forhold til brukeren. NAV er en stor og kompleks organisasjon, hvor det er ulik praksis på tvers av de lokale kontorene til tross for at de har mange av de samme oppgavene. Gjennom Stimulab-prosjektet ble ledelse, og ansatte lokalt i kontorene, satt sammen for å finne felles løsninger for kontorene på tvers. Resultatet av dette var at det etablert en felles praksis, en innovasjonsplattform, for hvordan kontorene kan fasilitere innovasjonsprosesser ved egne kontor. Dette sikrer koordinerte prosesser, samtidig som det gir rom for å utforske hvert enkeltkontors utfordringer. Konkrete effekter for to av pilotkontorene er nærmere beskrevet i kapittel 3.

For Kudos fikk man utforsket hele kunnskapsreisen i offentlig sektor: fra det oppstår et kunnskapsbehov, gjennom prosessen med å lage et kunnskapsdokument, til tilgjengeliggjøring av et nytt kunnskapsgrunnlag. Langs denne reisen ble det avdekket totalt åtte «smertepunkt» som representerer områdene med størst mulighet for forbedring. I perioden etter Stimulab-prosjektet søkte prosjektgruppen om videre finansiering gjennom Medfinansieringsordningen, men fikk ikke tilsagn. Gjennom Stimulab-prosessen hadde de imidlertid fått god

innsikt i de ulike smertepunktene og hva som var de største brukerutfordringene. Dette bidro til at DFØ fikk lansert en MVP (minimal viable product), som svarte ut de viktigste og enkleste utfordringene først. Dette muliggjorde en effektiv lansering av plattformen, med relativt lite midler. Resultatet av Stimulab-prosjektet var imidlertid et *Kudos-konsept*, som var mer enn selve nettstedet (som ble prioritert som første leveranse/MPV). Konseptet bestod også av standarder, maler, produksjonsløp, dokumentfangst/avlevering, støtteapparat, veiledning osv. Alle disse løsningene tar utgangspunkt i de definert smerteløsningene fra Stimulab-prosessen, og er noe prosjektgruppen nå jobber videre med i etterkant av Stimulab-prosjektet.

Samlet viser dette at Stimulab bidrar til løse utfordringer på tvers ved å se brukerens opplevelser og utfordringer mer helhetlig. Dette er ikke nødvendigvis effekter som direkte kan hentes ut fra det enkelte prosjektet, men som bidrar til å øke effektivitet og kvalitet i andre prosjekter. I tillegg kan dette øke tjenesteutviklingen i virksomheten gjennom at man har lært å se brukerbehovene på en annen måte enn før Stimulab-prosjektet.

2.2 Gevinster for Stimulab-teamet

Stimulab-teamet (Digitaliseringsdirektoratet og DOGA) er svært sentrale i prosessene rundt Stimulab-prosjektene, både i rådgivning og utvelgelse av prosjekter, i oppstarten av Stimulab-prosjekter og i oppfølgingen underveis. Den viktigste oppgaven til Stimulab-teamet skjer i oppstarten, og handler om å modne prosjektene, sikre forankring i virksomhetene og få opp en viss innovasjonshøyde før man går inn i anskaffelsesprosessen. Stimulab-teamets deltakelse i den forberedende fasen bidrar til å modne virksomhetene for innovasjon og gjøre dem klare for en uvant prosess. Lengden på denne prosessen varierer fra 5-10 uker. Dette har en kostnad i form av ressursbruk, men gir også gevinster – både for Stimulab-teamet og deltakende virksomheter. For det første får Stimulab-teamet innsikt i utfordringer offentlig sektor står ovenfor, men også utfordringer knyttet til å gjennomføre innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Dette gjør at de kan tilpasse ordningen til deltakende virksomheter og brukernes behov, som på sikt kan gi økt kvalitet. I tillegg får deltakende virksomheter hjelp til å definere et felles målbilde og modne innovasjonsideene, samt hjelp til anskaffelsesprosessen.

Stimulab har et læringsnettverk for hvert kull, og overføring av erfaringer fra tidligere prosjekter. Stimulab-teamet har også en sentral rolle i å bidra til at hele forvaltningen får økt kunnskap om og erfaring med innovative arbeidsmåter gjennom å skape arenaer for deling av erfaringer fra Stimulab-prosjektene, for eksempel Stimulab-dagen.

2.3 Gevinster for leverandørene¹⁹

Leverandørutvikling er en viktig og særegen gevinst ved Stimulab-ordningen. Ordningen bidrar ikke bare til kompetanseheving hos de offentlige virksomhetene, men også i leverandørmarkedet. Når både leverandørene og de offentlige virksomhetene parallelt får en økt bevissthet og kunnskap knyttet til bruk av tjenstedesign inn i komplekse og mer systemiske problemstillinger, så virker dette forsterkende. Med Stimulab som rammeverk har leverandørene av designtjenester blitt involvert i å løse store samfunnsutfordringer, og bygget seg opp kompetanse som er viktig for norsk offentlig sektor i sin helhet. Dette gir leverandørene et konkurransefortrinn. Norske leverandører ligger nå trolig i tet internasjonalt når det gjelder kompetanse på tjensteinnovasjon i offentlig sektor.

¹⁹ Merk: vi har ikke snakket med noen leverandører i forbindelse med denne effektevalueringen, men kartla gevinster for leverandørene i kunnskapsoppsummeringen som ble gjennomført i 2020.

2.4 Utfordringer med å måle effekter av Stimulab-prosjekter

Som beskrevet i kapittel 1.2.2 skiller vi mellom resultater (økt samarbeid, økt innsikt, felles problemforståelse osv.) og effekter (tidsbesparelser, kvalitetsforbedringer). Resultatene kan relativt enkelt beskrives, men vi finner at de konkrete effektene er vanskeligere å måle. Det er flere årsaker til dette, men oppsummert finner vi at de viktigste årsakene er:

- Hovedvekten av Stimulab-prosjektene er både komplekse og har en rekke del-eiere. Dette gjør at det tar *tid* før man kan forvente konkrete effekter fra Stimulab-prosjektene.
- Innsikten fra Stimulab-prosjektene tas gjerne inn i eksisterende arbeidsoppgaver eller andre tverrsektorielle prosjekter. Dette gjør det utfordrende å spore gevinstene direkte tilbake til Stimulab-prosjektene
- Det er lite systematisk oppfølging av gevinster, og manglende nullpunktsmålinger.

I Stimulabs tidlig-fase var enkelte av prosjektene mer avgrensede og med relativt få eiere, som gjorde det enklere å implementere konkrete løsninger og høste tilhørende gevinster. Hovedvekten av Stimulab-prosjektene, særlig de siste årene, er imidlertid både **komplekse og har en rekke del-eiere**. Dette er en del av en bevisst strategi der Stimulab-teamet har ønsket å prioritere de store «flokene» som typisk faller mellom to stoler, fordi de har sett at de offentlige virksomhetene nå i større grad selv opparbeider seg eller anskaffer tjenstedesignkompetanse til å løse mer avgrensede interne problemstillinger. I kunnskapsoppsummeringen Menon gjennomførte i 2020 fant vi at når prosjektene fokuserer på komplekse flokete problemstillinger, og har en rekke deleiere, er gevinstene særlig knyttet til resultater/mellomliggende gevinster. Dette inkluderer å etablere en felles problemforståelse og samarbeidskonstellasjoner på tvers av de offentlige virksomhetene, men også produksjon av omfattende kunnskapsgrunnlag for videre arbeid med de valgte problemstillingene. Disse resultatene kan beskrives, men de konkrete effektene oppstår først når en løsning er implementert. Dette gjør at det tar tid før man kan forvente konkrete effekter fra broparten av Stimulab-prosjektene.

Det faktum at Stimulab støtter tidligfaseprosjekter gjør dette enda mer utfordrende. Dette skyldes både at det tar tid før gevinstene materialiserer seg (som beskrevet over), men også at **innsikten gjerne tas videre inn i allerede eksisterende arbeidsoppgaver eller inn i tverrsektorielle prosjekter** som videreutvikles. Dette ser vi eksempelvis i Gjeldsfloka og KLOPP (beskrevet i 3.2.). Dette er ikke et problem i seg selv, men kan gjøre det utfordrende å spore gevinstene tilbake til Stimulab-prosjektene.

Til sist så vi i kunnskapsoppsummeringen at det var **få av prosjektene som over tid hadde fulgt opp gevinstrealiseringsplaner** og dermed kunne vise konkrete gevinster. Til tross for at vi fant at prosjektdeltagerne hadde bevisste forhold til gevinster, og gevinstrealisering fremsto som en viktig del av prosjektene, var det lite systematikk og måling av gevinster. Dette ser vi også i de utvalgte case-prosjektene, som gjør det utfordrende å si noe konkret om effektene – selv om deltagerne selv opplever tidsbesparelser og kvalitetsforbedringer. Det er eksempelvis svært få som har gjennomført nullpunktsmålinger, som gjør det vanskelig å vurdere gevinstene – fordi man ikke har noe sammenligningsgrunnlag.

3 Effekter av utvalgte Stimulab-prosjekter

Som beskrevet i kapittel 2 har selve Stimulab-prosessen gevinster både for Stimulab-teamet, deltagende virksomheter og leverandørene. I dette kapittelet vil vi fokusere særlig på effekter av tre konkrete innovasjoner som er realisert. Disse er:

- **Kudos:** En digital dokumentsamling og søkeløsning for offentlige kunnskaps- og styringsdokumenter.
- **Digital oppstartsveileder:** en digital oppstartsveileder for enkeltpersonsforetak (både en innlogget og ikke-innlogget versjon)
- **Utsiden inn:** En felles innovasjonsplattform for alle i NAV. I tillegg utviklet hvert av de fem pilot-kontorene separate innovasjonskonsept

I alle disse konseptene har innsikten og kunnskapen fra Stimulab-prosjektene vært avgjørende for realiseringen av konseptene. De samfunnsøkonomiske virkningene fra prosjektene kan enkelt oppsummeres som enten effektiviseringsgevinster/tidsgevinster eller kvalitetsgevinster. Førstnevnte skyldes at innovasjonene bidrar til mer effektiv ressursbruk hos de deltagende virksomhetene og/eller mer effektive tjenester for brukerne. Tid har en verdi som reflekterer hva denne tiden alternativt kunne vært brukt til. Eksempelvis har omorganiseringen i NAV Grünerløkka gjort at de kan gjennomføre sine oppgaver mer effektivt, som frigjør tid som kan brukes til noe annet.

Kvalitetsgevinster følger av økt kvalitet på ett eller flere områder. I de utvalgte Stimulab prosjektene ser vi eksempelvis at innovasjonene har ført til økt tillit til det offentlige og bedre brukeropplevelser. Disse gevinstene er typisk vanskeligere å kvantifisere, men kan likevel synliggjøres og beskrives som ikke-prissatte virkninger. Stimulab-prosjektene kan også bidra til helt nye tjenester og arbeidsformer som både kan øke effektiviteten, redusere kostnader sammenlignet med dagens situasjon og heve kvaliteten for brukerne.

3.1 Kudos (Kunnskapsdokumenter i offentlig sektor)

Kudos er en digital dokumentsamling og søkeløsning for offentlige kunnskaps- og styringsdokumenter. Plattformen ble lansert i oktober 2022, som et resultat av innsikten Direktoratet for økonomistyring (DFØ), Nasjonalbiblioteket og Departementets sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) opparbeidet seg gjennom Stimulab-prosjektet. I etterkant av Stimulab-prosjektet søkte prosjektgruppen om videre finansiering gjennom Medfinansieringsordningen, men fikk ikke tilsagn. Plattformen ble derfor realisert i en nedskalert versjon med egne midler ledet av DFØ. Dagens løsning sammenstiller i hovedsak dokumenter som allerede finnes på spredt på internett. Kudos som konsept omhandler imidlertid mer enn dette nettstedet, og på sikt er målet å videreutvikle konseptet til å også omhandle standarder, maler, produksjonsløp, dokumentfangst/avlevering, støtteapparat, veiledning osv.

3.1.1 Hva ville skjedd i fravær av Stimulab-prosjektet (nullalternativet)?

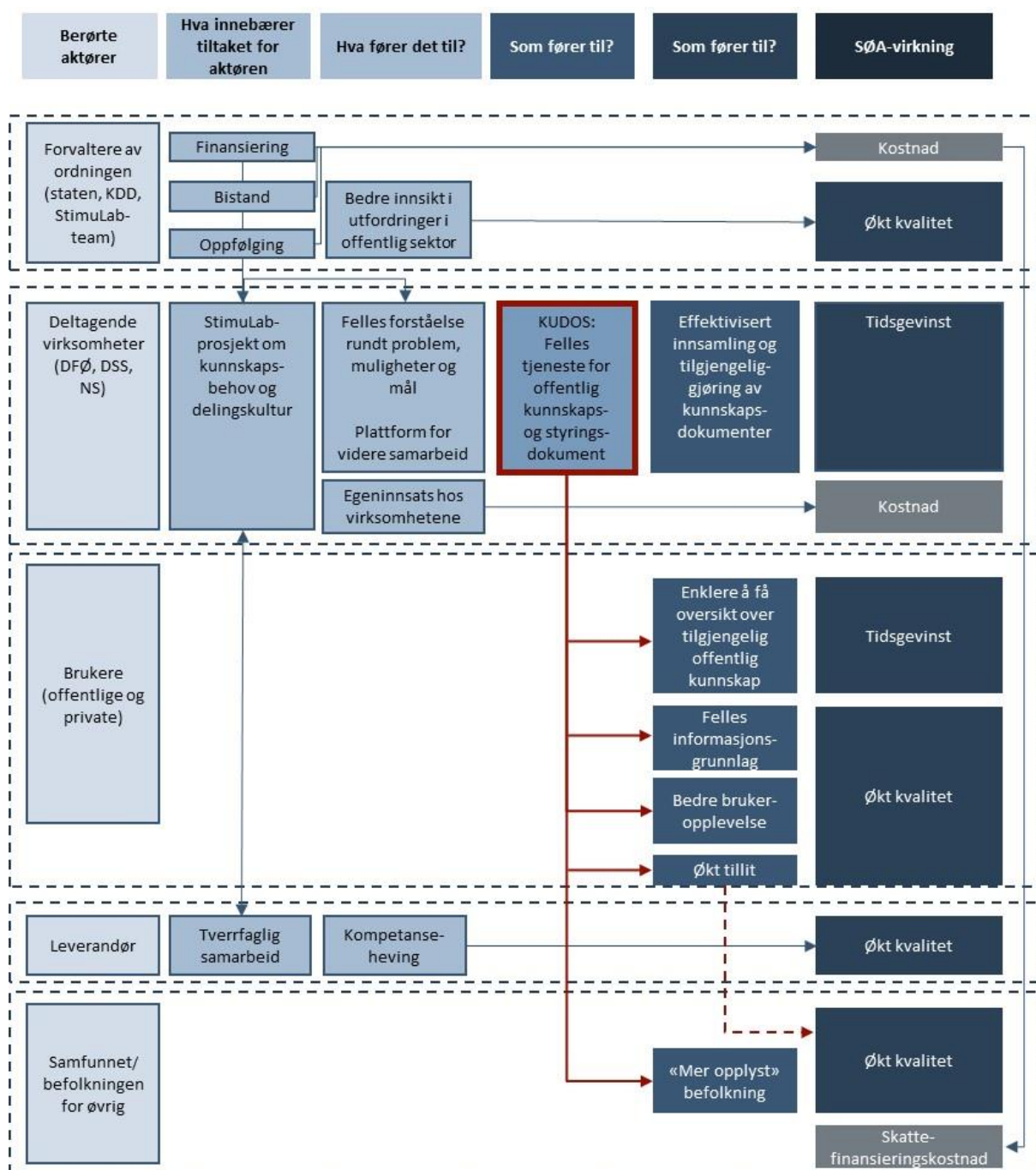
Før Stimulab-prosjektet ble initiert driftet DFØ *Evalueringsportalen* i samarbeid med Nasjonalbiblioteket, hvor statens evalueringer er tilgjengeliggjort. Nasjonalbiblioteket forvalter også lov om avleveringsplikt for allment tilgjengelige dokumenter og har som oppgave å samle inn, bevare og tilgjengeliggjøre alle typer allment tilgjengelige dokumenter, herunder også dokumenter fra staten og andre offentlige myndigheter. DSS drifter på sin side regjeringen.no.

Dette innebærer at aktørene har delvis overlappende formål knyttet til informasjonsforvaltning og – formidling. I tillegg var alle de tre deltagende virksomhetene i en prosess med å videreutvikle tekniske løsninger for tilgjengeliggjøring av offentlig informasjon før Stimulab-prosjektet ble initiert. Dette gjør det naturlig å stille spørsmål ved hva nullalternativet egentlig er. Det kan tenkes at overlapp mellom tjenestene og synergiene knyttet til samhandling ville gjort at aktørene ville funnet andre måter å realisere Kudos på, også uten Stimulab (tiltaket). Prosjektleder i Kudos informerer imidlertid om at det trolig er svært begrenset hva man ville fått til uten Stimulab. De ulike aktørene har begrensede samfunnsoppdrag, og relativt lite midler til å bedrive oppsporende utviklingsarbeid. Uten Stimulab ville derfor delingsløsningene antagelig blitt mer fragmentert, og man ville ikke fått sett ordentlig på dette med arbeidsdeling og langtidslagring.

3.1.2 Årsaks-virkningssammenhenger for Kudos

For å kartlegge effektene av Kudos har vi på et konseptuelt nivå identifisert hvilke virkninger som følger av lanseringen av Kudos. For å sikre at alle relevante årsaker og virkninger som bidrar til verdi for samfunnet gjennom prosjektet inkluderes, at ingen virkninger dobbelttelles og at det faktisk er samfunnsøkonomiske virkninger som vurderes, har vi satt opp et årsaks-virkningsdiagram som vises i figuren nedenfor.

Figur 3-1: Årsaks-virkningssammenhenger for Kudos. Kostnadene er markert i grått, for å illustrere at disse ikke omfattes av dette prosjektet.



Som vi ser av årsaks-virkningsdiagrammet, er det flere effekter av Kudos. Effekter for forvaltningen og leverandører er beskrevet 2.1. I det kommende beskriver vi nærmere de øvrige gevinstene illustrert diagrammet.

3.1.3 Effektiviseringseffekter

Redusert tidsbruk

De største gevinstene fra Kudos er å finne på brukersiden. Tjenesten gjør det enklere å få oversikt over tilgjengelig offentlig kunnskap, og sparer brukerne for tid. En av brukerne vi har snakket med oppgir at muligheten for mer spissede søk i Kudos gjør at det blir litt færre googlesøk. Det har vært svært utfordrende for brukerne å anslå reduksjonen i tidsbruk. Dette ser både ut til å skyldes at plattformen i liten grad er tatt systematisk i bruk i organisasjonene, og fordi tidsbruken er svært varierende. Anslaget nedenfor må derfor tolkes med forsiktighet, og er kun å betrakte som en eksempelberegning.

Når det gjelder de deltagende virksomhetene har det foreløpig vært få effektiviseringsgevinster på tvers av virksomhetene. Prosjektleder informerer om at det frem til nå har vært mye manuelt arbeid med å innhente dokumenter og publisere disse på siden. På sikt, når man får etablert mer automatiserte og samkjørte prosesser, vil dette antagelig kunne effektivisere produksjon, innsamling og tilgjengeliggjøring av kunnskap. Dette vil potensielt ha både kvalitets- og tidsgevinster.

Tabell 3-1: Effektiviseringseffekter som følge av Kudos

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Tidsbruk for brukere	Treffer alle som har behov for å finne offentlig informasjon og benytter seg av Kudos <i>I mai hadde Kudos omtrent 1800 unike besøkende.²⁰ På ett år utgjør dette 21 600 unike brukere.²¹</i>	Brukerne får redusert tidsbruk knyttet til å finne offentlig tilgjengelig informasjon. <i>Antar at hver person sparer en time per måned. Anslaget er basert på intervju med en bruker, og antagelig relativt konservativt.</i>	Tidsbrukskostnad <i>456 kroner per time²² (2023-kroner)</i>	Positiv virkning²³ Tidsgevinsten vil sannsynligvis øke over tid, etter hvert som tjenesten blir mer kjent og innarbeidet i offentlig sektor. I tillegg arbeider DFØ kontinuerlig med videreutvikling av konseptet. <i>Samlet verdi, slik løsningen er i dag, estimeres til 9,8 millioner kroner per år.</i>
Tidsbruk for deltagende virksomheter	Ansatte i DFØ, Nasjonalbiblioteket og DSS som arbeider med innsamling, tilgjengeliggjøring og publisering. <i>Omfanget er uklart, men antagelig begrenset.</i>	Redusert tidsbruk <i>Påvirkning er uklar, men antagelig begrenset</i>	Tidsbrukskostnad <i>456 kroner per time (2023 kroner)</i>	Liten positiv virkning Liten gevinst per i dag, men på sikt vil det man trolig kunne effektivisere produksjon, innsamling og tilgjengeliggjøring av kunnskap. <i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget og påvirkning er foreløpig ukjent.</i>

²⁰ Informasjon fra prosjektleder i Kudos

²¹ Vi gjør en forenklet antagelse om at besøkende er lik brukere, og at mai er en representativ måned.

²² Timekostnad hentet fra Medfinansieringsordningen

²³ Det kan tenkes at det å tilpasse seg den nye plattformen også kan ha en omstillingskostnad for brukerne. Dette er trolig en relativt liten og midlertidig kostnad, så det er naturlig å anta at tidsbruken knyttet til å finne relevant informasjon vil reduseres.

3.1.4 Kvalitetseffekter

Mer relevante søk og bedre brukeropplevelse

Brukerne vi har snakket med fremhever i hovedsak kvalitetsgevinstene ved Kudos. Det beskrives som enklere å finne særlig departements/direktoratsdokumenter på det relevante området man er ute etter. Man kan også gjøre mer spissede søk ved å inkludere kun enkelte dokumenttyper, for eksempel kun konsulentrapporter. Det beskrives videre at Kudos gir bedre oversikt over problemstillingene ved at man enkelt kan sortere på dato og får litt mer logikk i hvorfor rapport B kom som en konsekvens av dokument A osv. I tillegg fremheves det at man finner dokumenter man ikke ville funnet ved vanlig googlesøk, som er en gevinst. Grunnen til at man ikke bare kan søke etter det i en vanlig søkemotor er at man da må vite hva man søker etter, mens man i Kudos kan søke på tema og type dokument, og flere relevante dokumenter vil tilgjengeliggjøres. Kudos beskrives som en effektiv måte å finne frem til relevante kilder, særlig for å få oversikt over tildelingsbrev og oppdrag. Dette beskrives som vanskelig å finne frem til i andre søk. At Kudos har kriterier som er tilpasset offentlige dokumenter, som at man kan filtrere på tildelingsbrev, bidrar til bedre brukeropplevelse.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Mer relevante søk	Treffer alle som har behov for å finne offentlig informasjon og benytter seg av Kudos <i>I mai hadde Kudos omtrent 1800 unike besøkende. På et år utgjør dette 21 600 unike brukere.</i>	Finner mer relevante dokumenter og dokumenter man ellers ikke ville funnet.	Ikke prissatt <i>Mer relevante søk har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt stor enhetsnytte blant brukere</i>	Positiv virkning Gevinsten vil sannsynligvis øke over tid, etter hvert som tjenesten blir mer kjent og innarbeidet i offentlig sektor. I tillegg arbeider DFØ kontinuerlig med videreutvikling av konseptet. <i>Virkning er ikke prissatt fordi mer relevante søk ikke har en enhetspris.</i>
Bedre brukeropplevelse	Treffer alle som har behov for å finne offentlig informasjon og benytter seg av Kudos <i>I mai hadde Kudos omtrent 1800 unike besøkende. På et år utgjør dette 21 600 unike brukere.</i>	Brukerne tas gjennom en mer tilrettelagt søkeportal, men kriterier som er tilpasset offentlige dokumenter. Dette bidrar til en bedre brukeropplevelse	Ikke prissatt <i>Bedre brukeropplevelse har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte blant brukere</i>	Liten positiv virkning Gevinsten vil sannsynligvis øke over tid, etter hvert som tjenesten blir mer kjent og innarbeidet i offentlig sektor. I tillegg arbeider DFØ kontinuerlig med videreutvikling av konseptet. <i>Virkning er ikke prissatt fordi mer bedre brukeropplevelse ikke har en enhetspris.</i>

Økt tillit

Kudos kan også ha andre positive gevinster for samfunnet, som «en mer opplyst befolkning» som følger av enklere tilgang på informasjon av god kvalitet. Tilfanget av informasjon vokser kraftig, og fremveksten av «fake news» gjør det vanskeligere å navigere i mangfoldet av kilder og artikler. Dette stiller strengere krav til kritisk lesning og kildebruk. Kudos kan være et godt verktøy for å styrke denne viktige samfunnsfunksjonen ved å tilby en trygg, troverdig og verifisert dokumentsamling. Ettersom plattformen er åpen for samtlige innbyggere, gir den også innblikk i hva offentlige midler brukes til. Begge disse gevinstene, mer opplyst befolkning og innsyn i offentlig forvaltning, kan bidra til økt tillit.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Økt tillit	Treffer alle som har behov for å finne offentlig informasjon og benytter seg av Kudos <i>I mai hadde Kudos omtrent 1800 unike besøkende. På et år utgjør dette 21 600 unike brukere.³</i>	Brukerne får tilgang på mer troverdig og legitim informasjon. Samt innsyn i hva offentlige midler brukes til. Dette bidrar til økt tillit	Ikke prissatt <i>Økt tillit til det offentlige har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte for brukere. Samlet kan det imidlertid være stor enhetsnytte for samfunnet for øvrig.</i>	Usikker, men trolig liten positiv virkning Gevinsten vil sannsynligvis øke over tid, etter hvert som tjenesten blir mer kjent og innarbeidet i offentlig sektor. I tillegg arbeider DFØ kontinuerlig med videreutvikling av konseptet. <i>Virkning er ikke prissatt fordi tillit ikke har en enhetspris.</i>

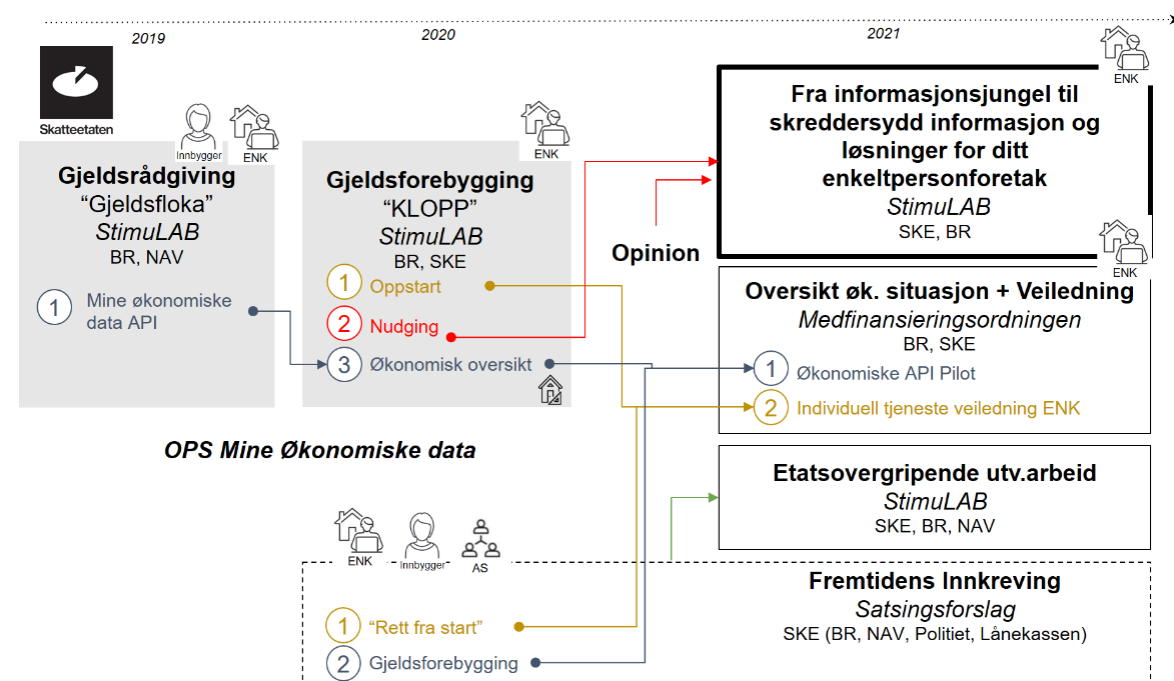
3.1.5 Oppsummering av effekter som følge av Kudos

Oppsummert finner vi at Kudos har betydelige tids- og kvalitetsgevinster. Samlet sett viser en eksempelbergingen at løsningen, slik den er lansert i dag, gir en tidsbesparelse som tilsvarer **9,8 millioner kroner per år for brukerne**. I tillegg **kommer tidsbesparelser for DFØ, Nasjonalbiblioteket og DSS, som ikke er kvantifisert, men forventes å ha en liten positiv virkning over tid**. Videre finner vi at løsningen har positive ikke-prissatte virkninger. Kudos bidrar til **mer relevante søk, bedre brukeropplevelser og økt tillit** som følge av bedre informasjonsgrunnlag og bedre innblikk i hva offentlig midler brukes til. Disse gevinstene vil sannsynligvis øke over tid, etter hvert som tjenesten blir mer kjent og innarbeidet i offentlig sektor. I tillegg arbeider DFØ kontinuerlig med videreutvikling av tjenesten.

3.2 Stimulab-prosjektene Gjeldsfloka, KLOPP og Informasjonsjungel har resultert i en digital oppstartsveileder

For å redusere antall enkeltpersonforetak (ENK) som havner i økonomiske utfordringer og uholdbar gjeld etablerte NAV, Skatteetaten og Brønnøysundregistrene arbeidet sammen i Stimulab-ordningen. I perioden 2018-2022 har det blitt gjennomført tre sammenhengende Stimulab-prosjekter. Disse prosjektene har gitt resultater som hver for seg har gitt effekter og innsikt, men også innsikt og resultater som er videre brukt inn i andre prosjekter. Disse tre prosjektene, hvordan de er koblet sammen, og hvordan resultater fra dem er benyttet videre er vist i figuren nedenfor.

Figur 3-2: Tre sammenhengende prosjekter: Gjeldsfloka, KLOPP og Informasjonsjungel har flere resultater.



Det første Stimulab-prosjektet i denne rekken av prosjekter hadde fokus på økonomiske utfordringer. Dette prosjektet fikk navnet **Gjeldsfloka** og ble gjennomført av NAV og Brønnøysundregistrene. Gjeldsrådgivning var hovedfokuset i dette prosjektet. I prosjektet ble det, gjennom brukertilnærmingen, identifisert at flere av dem som havnet i økonomiske problemer hadde enkeltpersonforetak (ENK) og at de hadde utfordringer med å forstå og følge opp sine økonomiske forpliktelser. Her ble det utforsket hvordan en digital tjeneste som innhenter, sammenstiller og tilgjengeliggjør en innbyggers økonomiske data kan bistå innbyggere før, under og etter økonomiske problemer oppstår. Dette prosjektet resulterte i en pilot for en API for «Mine økonomiske data».

Innsikten fra Gjeldsfloka ble videre undersøkt i prosjektet **KLOPP** - helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer. Målet med dette prosjektet var forebygging av økonomiske problemer for ENK i oppstart- og driftsfasen. Gitt innsikten og arbeidet i prosjektet ble Skatteetaten koblet på, fordi det ble en erkjennelse at flere av utfordringene brukerne beskrev var koblet til betaling av krav som Skatteetaten har ansvar for. Dette prosjektet resulterte i en videreføring av «mine økonomiske data», i tillegg til innsikt som ble benyttet inn i en digital oppstartsveileder. Det ble også etablert et dultediagram²⁴ for å teste hva som kunne dulte ENK-er til å ta gode økonomiske valg.

Dultediagrammet ble tatt videre inn i det tredje prosjektet, **Fra informasjonsjungel til skreddersydd informasjon for ditt enkeltpersonforetak**. Gjennom et «Springbrett»²⁵ ble det testet ulike måter å formidle krevende informasjon om økonomiske forpliktelser på en enkel måte, slik at personer med ENK kan forstå informasjonen uavhengig av forutsetninger og eksisterende kunnskap. Gjennom bruk av enklere tekst og tilpasning til brukeren økte antall som leste informasjon om forpliktelsene sine som ENK med hele 36 prosent. Og, sammenlignet med

²⁴ Et dultediagram, der dult er et norsk ord for «nudge», viser hvordan tiltak eller endringer kan bidra til å dulte brukeren til å ta gode valg. Dultediagrammet som ble laget i dette prosjektet inneholdt flere ulike dultes som var tilpasset den enkeltes situasjon og karakteristika, og det ble også beskrevet hvilke virkninger og forventede atferdsendringer dulten medførte. Flere dultes hang sammen slik at flere atferdsendringer kunne inntreffe.

²⁵ Springbrettet var en nettside der ulike måter å dele informasjon på ble testet. Nyoppstartede ENK fikk en lenke til springbrettet der de kunne lese informasjon.

nyoppstartede ENK som ikke fikk informasjon gjennom Springbrettet, svarte de som hadde vært inne på Springbrettet riktig på spørsmål om håndtering av egen økonomi og forpliktelser for skatt og MVA.

Samlet har disse tre prosjektene resultert i:

- API for «Mine økonomiske data»
- En digital oppstartsveileder for enkeltpersonforetak (både en innlogget og en ikke-innlogget versjon)
- Et dultediagram som er videreført inn i en nettside «Springbrett» for å formidle og teste tilpasset informasjon for nyoppstartede ENK. Informasjonen er ment å være tilpasset på en måte som gjør at den enkelte brukeren finner informasjon tilpasset sitt behov og som medfører at ENK tar gode valg.
- Innsikt som i dag benyttes inn i et etatsovergripende utviklingsarbeid og i programmet Fremtidens innkreving. Denne innsikten brukes til å bygge brukertilpassende tjenester som er proaktive og tilpasset brukerens behov.

Det mest konkrete resultatet er **den digitale oppstartsveilederen** som er tatt i bruk hos Brønnøysundregistrene. Vi identifiserer og beregner derfor gevinster av en digital oppstartsveileder i de følgende avsnittene. Den digitale oppstartsveilederen er også en av byggeklossene i Rett fra start, som er et prosjekt i Skatteetatens tverrsektorielle program Fremtidens innkreving.

3.2.1 Hva ville skjedd i fravær av Stimulab-prosjektene (nullalternativet)?

En slags oppstartsveileder var noe både NAV, Brønnøysundregistrene og Skatteetaten hadde tenkt på over lang tid, da ENK er noe alle tre virksomhetene har delt ansvar for. Arbeidet var imidlertid ikke igangsatt av flere grunner. For det første var ikke ansvarsfordelingen mellom aktørene helt avklart. I tillegg manglet man innsikt i hva som ville gi gode resultater. Til sist manglet man ressurser til å igangsette et slikt samarbeid.

I fravær av en digital oppstartsveileder var informasjonen som nyoppstartede ENK har behov for spredt mellom mange ulike aktører og kilder, og helheten eksisterte ikke. For at personer med ENK skulle få informasjonen de hadde behov for i oppstartsfasen om forretningsplaner, betaling av skatt og MVA, bufferkonto, likviditetsstyring og svært mye annet, måtte de finne og sammenstille mye av informasjonen selv. Dette var, og er, tidkrevende for personer med ENK. I tillegg er informasjonen det er behov for vanskelig å forstå. Brukerne har utfordringer med å forstå etatsspråket og går derfor inn i ENK-tilværelsen med manglende kunnskap.

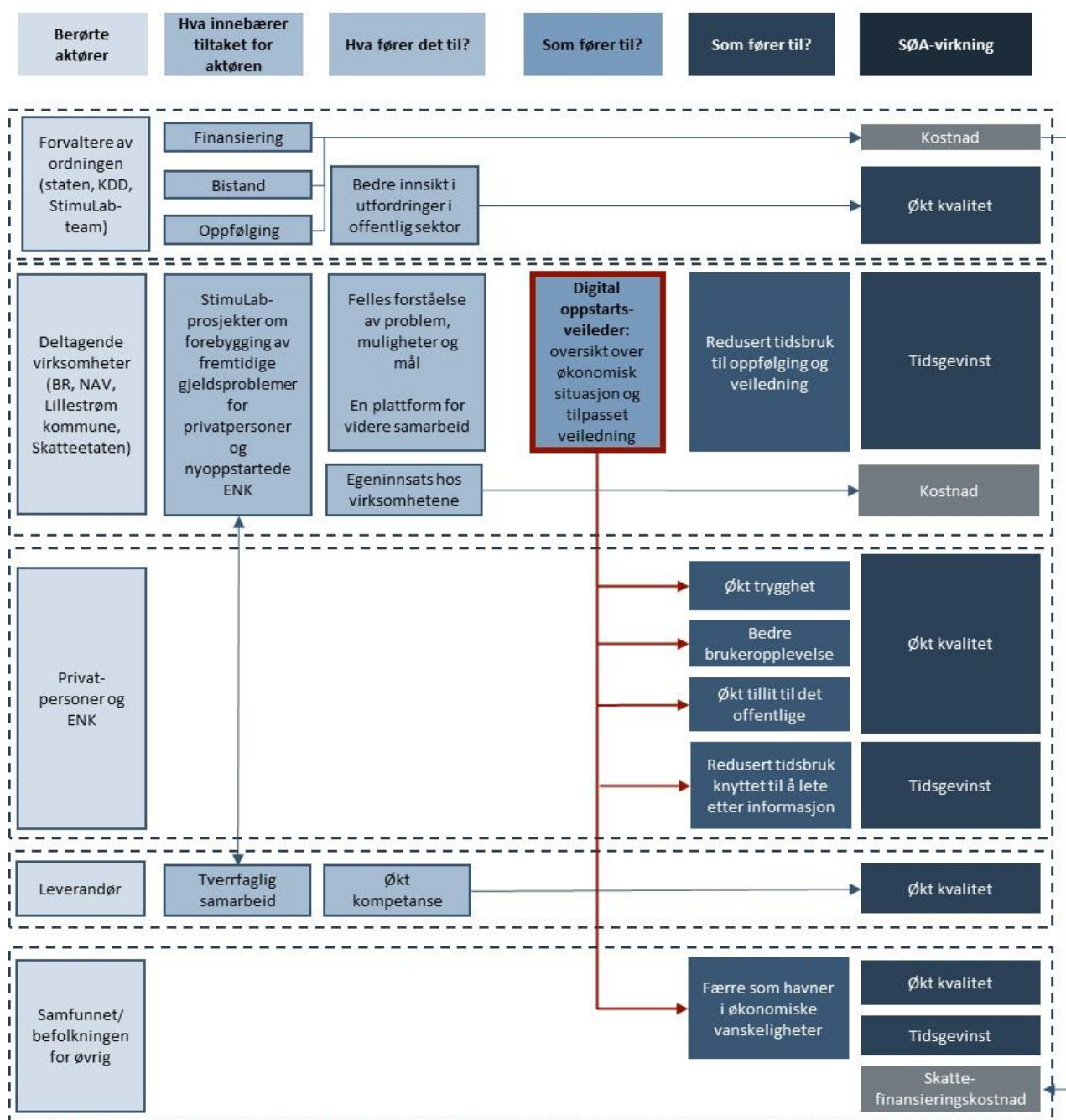
Innsiktsarbeidet viste at i det er lav kunnskap blant personer med ENK, og at det oppleves som mange etater å forholde seg til. Det gjør at flere ENK havner i en usikker drift av ENK, og at flere ENK på sikt får økonomiske problemer. For Skatteetaten, NAV og Brønnøysundregistrene medfører dette ekstra tid til oppfølging og veiledning, samt oppfølging av krav.

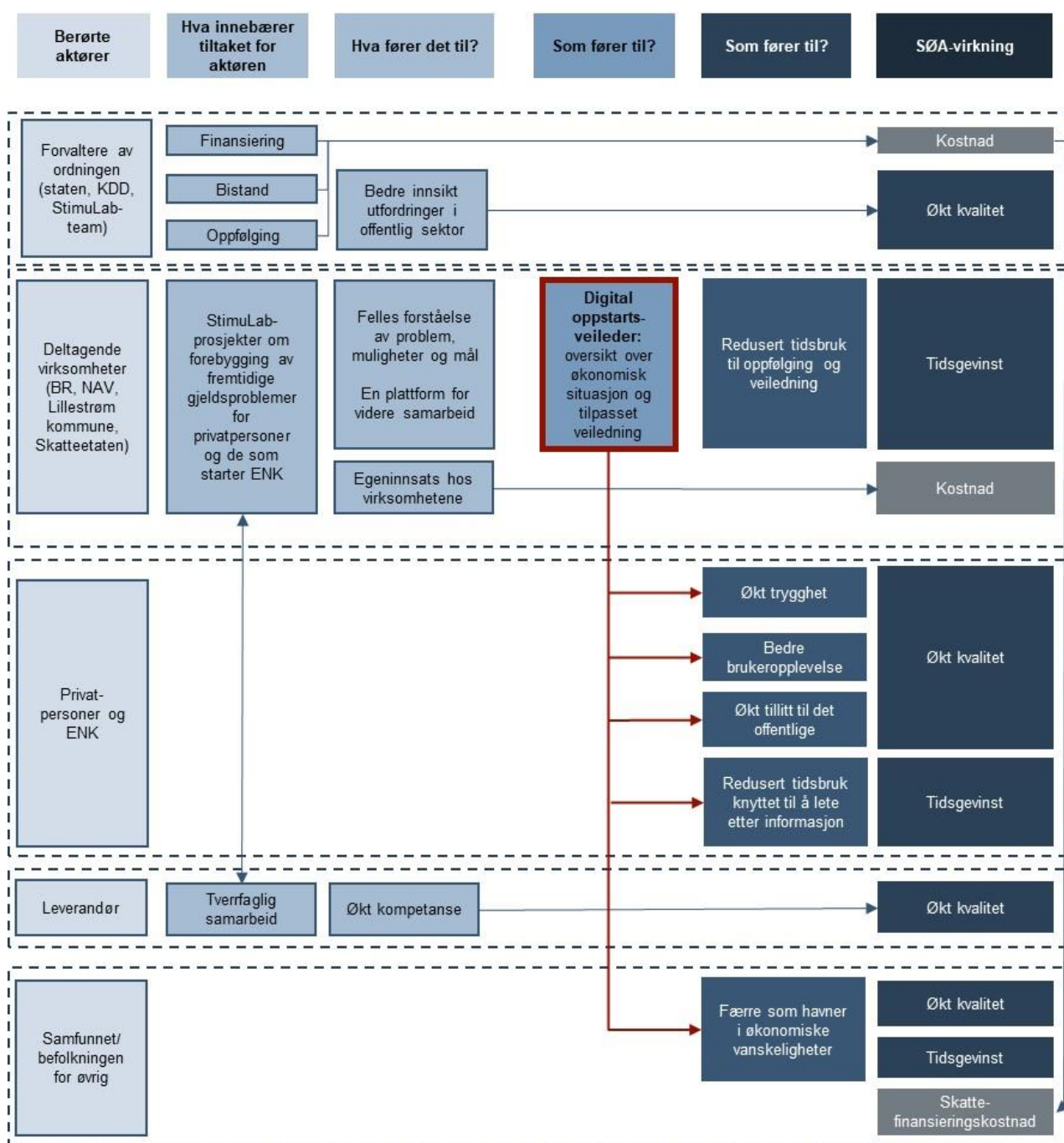
3.2.2 Årsaks-virkningssammenhenger for en digital oppstartsveileder

For å kartlegge effektene av en digital oppstartsveileder har vi på et konseptuelt nivå identifisert hvilke virkninger som følger av etablering og bruken av en digital oppstartsveileder.

For å sikre at alle relevante årsaker og virkninger som bidrar til verdi for samfunnet gjennom prosjektet, at ingen virkninger dobbelttelles og at det faktisk er samfunnsøkonomiske virkninger som vurderes, har vi satt opp et årsaks-virkningsdiagram som vises i figuren nedenfor.

Figur 3-2: Årsaks-virkningssammenhenger for Digital oppstartsveileder. Kostnadene er markert i grått, for å illustrere at disse ikke omfattes av dette prosjektet.





Som vi ser av årsaks-virkningsdiagrammet er det flere effekter, både effektivitets- og kvalitetseffekter, som tilfaller brukerne. Effekter for forvaltningen og leverandører ble beskrevet i kapittel 2.1.

3.2.3 Effektivitetseffekter

En digital oppstartsveileder fører til flere effektivitetseffekter ved at personer som skal starte opp et ENK kan gjennomgå veiledningen for å få vite hva som skal til for å lykkes (forretningsplan, bufferkonto o.l.), og å få vite hva som kreves av et ENK (betaling av MVA, skatt ol.).

Redusert tidsbruk

Det er forventet redusert tidsbruk for alle berørte aktører. Herunder særlig for nyoppstartede ENK, men også for Brønnøysundregistrene, Skatteetaten og NAV som følge av mindre tid brukt til rådgivning og oppfølging av ENK med økonomiske utfordringer. Spart tid på å lete etter og samle informasjon for privatpersoner og innehavere av ENK i oppstartsperioden, eller tid brukt på å kontakte veiledere kan også spares.

Veiledningen i oppstartsveilederen gir tilstrekkelig informasjon til at brukerne i større grad klarer å vurdere om de skal opprette ENK eller ikke. Dette forventes igjen å medføre at de bedriftene som ikke burde vært opprettet heller ikke blir opprettet. Dette kan igjen føre til at færre trenger rådgivning når det begynner å gå dårlig.

Tabell 3-2 Redusert tidsbruk for nyoppstartede ENK, Brønnøysundregistrene, Skatteetaten, NAV og samarbeidsgevinster

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Tidsbruk for brukere (nyoppstartede ENK)	Treffer alle nyoppstartede ENK som benytter seg av den digitale oppstartsveilederen. <i>Gjennomsnittlig 35 000 nyoppstartede ENK i året.</i>	Redusert tidsbruk. <i>Fra undersøkelser gjennomført i prosjektet Klopp vet vi at de kan spare alt fra 1-10 timer med å lete etter informasjon i oppstartsfasen.</i>	Tidsbrukskostnad (brukere) <i>456 kroner per time</i>	Stor positiv Gevinsten vil sannsynligvis være lik over tid og følge antall nyoppstartede ENK. <i>Vi antar at 35 000 enkeltpersonsforetak kan redusere tidsbruken sin på å lete etter informasjon med mellom 1-10 timer per år. Da tilsvarer dette en økonomisk gevinst på mellom 15,9 millioner og 159 millioner kroner årlig.</i>
Tidsbruk for Brønnøysund-registrene	Treffer ansatte i Brønnøysundregistrene som jobber med veiledning av ENK Rundt 10 000 henvendelser på telefon i året for dem som veileder etablerere i Brønnøysundregistrene.	Forventer færre henvendelser som følge av tiltakene og at henvendelsene er mer spisset. Redusert tidsbruk <i>80 prosent av veilederne tror de sparer tid ved å at ENK-etablereren har brukt oppstartsveilederen. Vi antar, basert på intervjuer, at de gjennomsnittlig kan</i>	Tidsbrukskostnad (offentlig ansatte) <i>685 kroner per time²⁶</i>	Liten positiv Gevinsten vil sannsynligvis øke over tid ettersom flere personlige data kan kobles til løsningen og brukerne kan få enda bedre og mer personlig veiledning gjennom den digitale oppstartsveilederen. <i>Vi antar, basert på intervjuer, at en reduksjon på mellom 0,2 og 0,5 timer per samtale tilsvarer en økonomisk gevinst på mellom 400 000 og 2,28 millioner kroner årlig.</i>

²⁶ Timekostnad fra gevinstrealiseringsplanen fra Medfinansieringsordningen

		<i>spare rundt 0,2 – 0,5 time per henvendelse.</i>		
Tidsbruk for Skatteetaten	Treffer ansatte i Skatteetaten som jobber med innkreving.	Reduksjon i tid brukt til innkreving av skatt og MVA (som følge av at innehavere av ENK ikke har oversikt over forpliktelser.	Tidsbrukskostnad (offentlig ansatte)	Usikker, men forventes å være positiv. Gevinsten vil sannsynligvis øke over tid ettersom flere personlige data kan kobles til løsningen og brukerne kan få enda bedre og mer personlig veiledning gjennom den digitale oppstartsveilederen. <i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget og påvirkning foreløpig er svært uklart.</i> ²⁷
	<i>Omfanget er uklart</i>	<i>Påvirkning er uklar</i>	<i>685 kroner per time</i>	
Tidsbruk for NAV	Treffer gjeldsrådgivere på alle NAV-kontor som jobber med ENK	Personer som ikke bør opprette ENK er forhindret fra å gjøre dette og vil derfor ikke trenge gjeldsrådgivning ved konkurs eller u håndterlige økonomiske problemer på grunn av ENK	Tidsbrukskostnad (offentlig ansatte)	Usikker, men forventes å være svært positiv. Gevinsten vil sannsynligvis øke over tid ettersom flere personlige data kan kobles til løsningen og brukerne kan få enda bedre og mer personlig veiledning gjennom den digitale oppstartsveilederen. <i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget og påvirkning foreløpig er svært uklart.</i> ²⁸
	<i>Omfanget er uklart</i>	<i>Påvirkning er uklar, men antagelig stor</i>	<i>685 kroner per time</i>	

3.2.4 Kvalitetseffekter

Det er flere resultater som følge av en digital oppstartsveileder som bidrar til å bedre kvaliteten på allerede eksisterende tjenester, eller som bidrar til å øke brukernes opplevelse av kvaliteten og dermed øke trygghet og tillit til myndighetene. Vi har identifisert kvalitetseffekter som treffer brukerne og samfunnet for øvrig.

Økt trygghet og forutsigbarhet i opprettelsen og videre drift av ENK

Det forventes økt trygghet og økt forutsigbarhet i opprettelsen og videre drift av ENK. Dette følger av at brukerne får en bedre brukeropplevelse gjennom at informasjonen er enklere tilgjengelig og enkelt forklart. Dette

²⁷ Brønnøysundregistrene gjennomførte i 2017 en samfunnsøkonomisk analyse som kartla virkninger konseptet vil ha for NAVs gjeldsrådgivningstjeneste og gjeldsordningen hos Namsmannen. Analysen beregnet prissatte virkninger på nesten 1 milliard kroner.

²⁸ Brønnøysundregistrene gjennomførte i 2017 en samfunnsøkonomisk analyse som kartla virkninger konseptet vil ha for NAVs gjeldsrådgivningstjeneste og gjeldsordningen hos Namsmannen. Analysen beregnet prissatte virkninger på nesten 1 milliard kroner.

forventes å bidra til at nyoppstartede ENK opplever at det er enklere å forstå og ivareta sine plikter og at de får økt tilfredshet rundt etableringsfasen.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Økt trygghet	Treffer alle nyoppstartede ENK som benytter seg av den digitale oppstartsveilederen. <i>Gjennomsnittlig 35 000 nyopprettede ENK i året.</i>	Brukerne får bedre informasjon om hvordan man kan legge et godt grunnlag i oppstartsfasen, som kan resultere i et bedre drevet ENK på lengre sikt, og reduserer redselen for å gjøre feil.	Redusert byrde og økt trygghet. <i>Redusert byrde og økt trygghet har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt stor enhetsnytte blant ENK.</i>	Positiv virkning Det er forventet at virkningen vil øke over tid ettersom flere ENK benytter seg av oppstartsveilederen. <i>Virkningen er ikke-prissatt fordi økt trygghet ikke har en enhetspris</i>
Bedre brukeropplevelse	Treffer alle nyoppstartede ENK som benytter seg av den digitale oppstartsveilederen. <i>Gjennomsnittlig 35 000 nyopprettede ENK i året.</i>	Brukeren tas gjennom en mer tilrettelagt registreringsprosess som gir en bedre opplevelse og sikrer grunnlag for det valget som tas (opprettelse/ ikke opprettelse av ENK). Dette bidrar til en bedre brukeropplevelse. <i>Det forventes at desto lavere forståelse i nullalternativet, desto større er påvirkningen per ENK som følge av oppstartsveilederen.</i>	Endret brukeropplevelse <i>Økt positiv brukeropplevelse har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte blant ENK.</i>	Liten positiv virkning Det er forventet at virkningen vil øke over tid ettersom flere ENK benytter seg av oppstartsveilederen. <i>Virkningen er ikke-prissatt fordi bedre brukeropplevelse ikke har en enhetspris</i>

Økt tillit til det offentlige

At det offentlige fremstår som samlet, gir konkret informasjon, er moderne, digital og brukertilpasset, bidrar til å øke tilliten til det offentlige. Det er viktig for å redusere at useriøse aktører starter ENK og for å sikre at brukerne følger opp sine plikter.

Det forventes at den digitale oppstartsveilederen, ved å samle informasjonen på ett sted gjør at det offentlige fremstår som mer samlet. Det forventes også at ved at alle nyoppstartede får samme informasjon på samme sted vil det sikre likebehandlingen og gi dem like forutsetninger for å lykkes.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Økt tillit til det offentlige	Treffer alle nyoppstartede ENK som benytter seg av den digitale oppstartsveilederen.	Som følge av økt likebehandling vil alle få lik informasjon fra ett sted. Brukerne opplever at det offentlige er proaktive og i forkant og de får relevante og gode råd i	Økt tillit	Usikker, men forventes å være positiv. Det er forventet at virkningen vil øke over tid ettersom flere ENK benytter seg av oppstartsveilederen. Gjennomsnittlig rundt 35 000 nyopprettede ENK i året.

	Gjennomsnittlig 35 000 nyopprettede ENK i året.	forkant av oppstarten av ENK.	Økt tillit til det offentlige har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt <i>liten</i> enhetsnytte blant ENK, men samlet kan det være en stor enhetsnytte for samfunnet for øvrig.	Virkning er ikke prissatt fordi økt tillit ikke har en enhetspris
--	---	-------------------------------	--	---

3.2.5 Oppsummering av effekter som følge av en digital oppstartsveileder

Oppsummert finner vi betydelige effektiviserings- og kvalitetsgevinster som følge av den digitale oppstartsveilederen. Samlet sett viser en eksempelberging at løsningen, slik den er lansert i dag, gir en tidsbesparelse som tilsvarer **mellom 15,9 og 159 millioner kroner per år for brukerne**. I tillegg **kommer forventede tidsbesparelser for Brønnøysundregistrene på mellom 400 000 og 2,28 millioner per år, og for Skatteetaten og NAV som ikke er kvantifisert**. Samlet forventes de å være store. Videre finner vi at løsningen har betydelige ikke-prissatt virkninger i form av **økt tillit til det offentlige, og økt trygghet og forutsigbarhet i opprettelsen og drift av ENK**. Det bekreftes fra deltakende virksomheter at den digitale oppstartsveilederen har bidratt til dette og at det er sannsynlig at virkningene og effektene for brukerne vil øke over tid når løsningen også kan dele mer av personlige data slik at brukeren selv kan bruke kalkulatorer basert på egne data og egen informasjon.

3.3 Utsiden inn

Som et resultat av kommunereformen ble flere NAV-kontorer slått sammen. Denne sammenslåingen utløste et behov for ny organisering og nye arbeidsmetoder. For å sikre at NAV skal kunne fortsette å hjelpe flere ut i arbeid og å skape gode brukermøter, var det et behov for å lage bedre og mer helhetlige tjenester i de sammenslåtte NAV-kontorene. Man så på sammenslåingen som en mulighet til å forbedre tjenestene i NAV og tilrettelegge for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette la grunnlaget for Stimulab-prosjektet Utsiden inn.

I Utsiden inn utforsket ansatte i NAV hvordan de på tvers av forvaltningsnivåer kan jobbe med innovasjon og tjenestedesign med en menneskeorientert tilnærming for å skape mer helhetlige tjenester for sine brukere. I prosjektet deltok Arbeids- og velferdsdirektoratet, i tillegg til fem pilotkontor; NAV Grünerløkka, NAV Klepp-Time, NAV Balsfjord-Storfjord, NAV Lillestrøm og NAV Hareid-Ulstein-Sande. Prosjektet varte fra januar 2020 til februar 2021. I prosjektet ble det utarbeidet en innovasjonsplattform for NAV sentralt (se boks 3), som la grunnlaget for det videre innovasjonsarbeidet ved de fem pilotkontorene. Hver av de fem kontorene utforsket utfordringer og behov separat, som resulterte i at de fokuserte på ulike problemstillinger og følgelig også ulike tiltak. I det kommende vil vi belyse effektene av Utsiden inn-prosjektet hos NAV-Grünerløkka og NAV Lillestrøm. Effekter for NAV som helhet, som følge av nye måter å arbeide på, er beskrevet i kapittel 2.1.

Innovasjonsplattformen har sitt utspring fra Stimulab og er en samling verktøy NAV-ansatte kan bruke for å bedrive tjenesteinnovasjon. Plattformen er bygget opp på seks identifiserte behov, blant annet insentiver, prosessstøtte og kompetansetiltak (opplæring). Hensikten med plattformen er at den skal være et godt utgangspunkt for å fasilitere en innovasjonsprosess ved NAV-kontorene. Verktøyene består blant annet av et intranett hvor erfaringer kan deles, i tillegg til at det arrangeres ledersamlinger og kompetansesamlinger. Innovasjonsplattformen fungerer derfor som en verktøykasse for de ansatte i NAV når de skal jobbe med å utvikle tjenestene sine.

3.4 Utsiden inn - NAV Grünerløkka

I etterkant av Stimulab-prosjektet har **NAV Grünerløkka** fått på plass en ny organisering av Ungdomsavdelingen, med fokus på å følge opp ungdom uavhengig av ytelse og på tvers av statlige og kommunale styringslinjer. Tidligere var kontoret organisert i to ulike styringslinjer; en kommunal linje og en statlig linje. Hver styringslinje jobbet med og fulgte opp ungdom som har behov for ulike ytelser, slik som sosialhjelp (kommunal styringslinje) eller arbeidsavklaringspenger (statlig styringslinje). Den statlige styringslinjen hadde også et eget ungdomsteam. Til tross for at de to tjenestene rettet seg mot samme brukere, samarbeidet man kun i noen grad på tvers av styringslinjene. Resultatet av omorganiseringen var at de to ungdomsavdelingene i hver styringslinje ble slått sammen til én avdeling. Dette gjorde at man fikk et mer helhetlig kontor.

3.4.1 Hva ville skjedd i fravær av Stimulab? (nullalternativ)

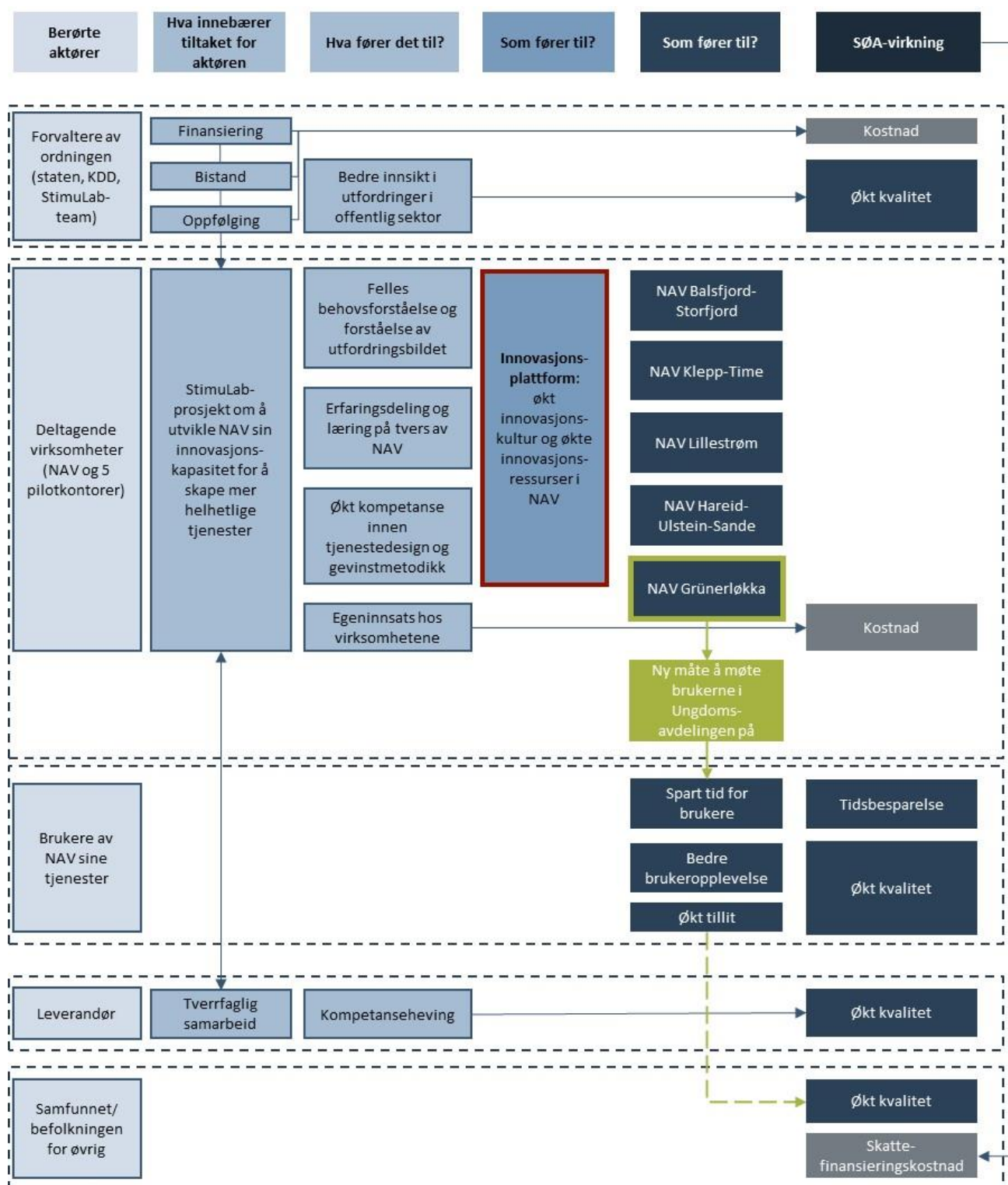
Samtidig som Utsiden inn ble gjennomført var NAV Grünerløkka i gang med en omorganisering som var motivert og pålagt av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Dette gjør det utfordrende å skille hvilke effekter som skyldes omorganiseringen og hvilke effekter som kan tilskrives Stimulab-prosjektet. Intervjuer med nøkkelpersoner fra NAV som var involvert i prosjektet informerer imidlertid om at de ikke hadde klart å forankre måten å jobbe med tjenesteinnovasjon på uten Stimulab. Måten man jobber med innovasjon på gjennom den triple diamant beskrives som svært nyttig for å kunne gjennomføre omorganiseringen av ungdomsavdelingen.

Kontoret hadde ikke kjennskap til tjenstedesign fra før, men Stimulab bidro til at man i større grad organiserte tjenestene etter brukerens behov. Stimulab bidro til større fokus på å snakke med både brukere og veiledere for på denne måten å få bedre innsikt i hvor utfordringene er størst og få en bedre problemforståelse.

3.4.2 Årsaks-virkningssammenhenger for Utsiden inn NAV Grünerløkka

For å kartlegge effektene av Utsiden inn har vi på et konseptuelt nivå identifisert hvilke virkninger som følger av det som har blitt gjort i NAV Grünerløkka. For å sikre at alle relevante årsaker og virkninger som bidrar til verdi for samfunnet gjennom prosjektet inkluderes, at ingen virkninger dobbelttelles og at det faktisk er samfunnsøkonomiske virkninger som vurderes, har vi satt opp et årsaks-virkningsdiagram som vises i figuren nedenfor.

Figur 3-33: Årsaks-virkningssammenheng for Utsiden inn, med fokus på NAV Grünerløkka. Kostnadene er markert i grått, for å illustrere at disse ikke omfattes av dette prosjektet.



Som vi ser av årsaks-virkningsdiagrammet, er det flere effekter av Utsiden inn. Effekter for forvaltningen og leverandører er beskrevet i 2.1. I det kommende beskriver vi nærmere de øvrige gevinstene illustrert i diagrammet.

3.4.3 Effektiviseringseffekter

Innsikten fra Stimulab og måten man møter brukerne på, samt mer samarbeid på tvers mellom de som jobber med ungdom, har gjort tjenesten mer effektiv. Med bedre forståelse for brukernes behov kan veilederne gi brukerne riktigere og raskere hjelp. I tillegg gjør omorganiseringen at man enklere og raskere kan gjøre avklaringer internt. Dette gjør at man kan besvare brukerens behov på en bedre og mer effektiv måte. Dette gjør at de ansatte sparer tid. I samtale med nøkkelpersoner i NAV estimeres det at de sparer 1-2 ansatte i året som en følge av effektivisering.

Effektivisering av tjenesten vil også redusere tidsbruken for brukerne, da de raskere får riktig hjelp. De overnevnte gevinstene, mer brukerinnsikt og økt samarbeid på tvers av aktørene som jobber med ungdom, bidrar også til tidsgevinster for brukerne. Denne effektiviseringsgevinsten er imidlertid mer usikker, da vi ikke har snakket med noen av brukerne i dette prosjektet.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Sparte årsverk for NAV Grünerløkka	Treffer veiledere i NAV Grünerløkka som jobber med ungdom. <i>NAV Grünerløkka har 225 ansatte, og 23 av disse er ansatt i ungdomsavdelingen</i>	Ansatte i NAV Grünerløkka bruker mindre tid på å veilede brukere. <i>Tidsbesparelsen estimeres til 1-2 årsverk for kontoret som helhet.</i>	Årsverkskostnad <i>1,2 millioner per årsverk i offentlig sektor (DFØ)</i>	Liten positiv Effekten vil trolig være relativt konstant over tid. <i>Samlet verdi estimeres til mellom 1,2-2,4 millioner kroner per år.</i>
Spart tid for brukere	Virkningen treffer ungdommer som benytter seg av NAV Grünerløkka sine tjenester Ungdomsavdelingen følger opp omtrent 900 ungdommer mellom 18-30 år som ikke er «standardbrukere».	Brukere får raskere hjelp <i>Påvirkningen er uklar, men antagelig begrenset</i>	Timesbrukskostnad (brukere) <i>456 kroner per time (2023-kroner)</i>	Liten positiv Effekten er liten og vil være relativt konstant over tid. <i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget og påvirkning er foreløpig ukjent.</i>

3.4.4 Kvalitetseffekter

Bedre brukeropplevelse

Fordi de to styringslinjene nå er samorganisert kan flere av problemstillingene som oppstår løses internt på NAV-kontoret uten at brukerne nødvendigvis må foreta seg noe aktivt. Prosessen med å følge opp ungdom går derfor mer smidig nå sammenlignet med tidligere. I tillegg oppgir ansatte i NAV at innsiktsarbeidet gjør at de nå strekker seg lengre i å få forståelse for brukerbehov og å få empati med bruker. Dette er en kvalitetsgevinst for brukerne.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Bedre brukeropplevelse	Virkningen treffer ungdommer som benytter	Brukerne får bedre hjelp, på en mer smidig måte.	Bedre brukeropplevelse	Liten positiv Effekten vil trolig være relativt konstant over tid.

	seg av NAV Grünerløkka sine tjenester <i>Ungdomsavdelingen følger opp omtrent 900 ungdommer mellom 18-30 år som ikke er «standardbrukere».</i>	Brukerne blir møtt med mer forståelse og empati	<i>Bedre brukeropplevelse har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte blant ungdommer.</i>	<i>Virkningen er ikke-prissatt, fordi bedre brukeropplevelse ikke har en enhetspris</i>
--	---	---	---	---

Økt kompetanse for ansatte i NAV Grünerløkka

At styringslinjene nå er samlokalisert gjør også at de ansatte i NAV lettere å få tak i de riktige hjelperessursene. Dette kan bidra til å øke kompetansen til veilederne, som igjen bidrar til økt kvalitet og mestring for de ansatte.

Utsiden inn har også hatt effekt utover Ungdomsavdelingen. I forbindelse med prosjektet fikk også de andre avdelingene i NAV Grünerløkka jevnlig informasjon om brukerinnsikten man fikk gjennom Utsiden inn og måtene man kan hente inn denne innsikten på. Alle avdelingene i NAV Grünerløkka har blitt berørt av Stimulab-prosjektet og det er derfor synergieffekter selv om prosjektet kun ble gjennomført i én av avdelingene.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Økt kompetanse for ansatte i ungdomsavdelingen	<i>Veiledere i NAV Grünerløkka som jobber med ungdom.</i> <i>Ungdomsavdelingen har 23 ansatte</i>	Ansatte får enklere tak i riktige hjelperessurser. Dette bidrar til kompetanseheving.	Kompetanseheving <i>Kompetanseheving har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte blant ansatte.</i>	Liten positiv Effekten vil trolig avta noe over tid, men stabilisere seg på et nivå over nullalternativet. <i>Virkingen er ikke-prissatt fordi økt kompetanse ikke har en enhetspris</i>
Økt kompetanse for alle ansatte i NAV Grünerløkka	<i>Ansatte i NAV Grünerløkka</i> <i>Det er totalt 225 ansatte i NAV Grünerløkka</i>	Ansatte i NAV Grünerløkka får økt kompetanse knyttet til effektene av Stimulab-prosjektet	Kompetanseheving <i>Kompetanseheving har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte blant ansatte.</i>	Liten positiv Effekten vil trolig avta over tid, ettersom kompetansen er overført. <i>Virkingen er ikke-prissatt fordi økt kompetanse ikke har en enhetspris.</i>

Økt tillit til NAV

Utsiden inn kan ha andre positive gevinster som både tilfaller ungdommene som mottar hjelp fra ungdomsavdelingen, men også samfunnet for øvrig. Større involvering av brukere kan gi opplevelse av at man blir sett og hørt. Et positivt møte med NAV kan gjøre at tilliten til dem øker. Dersom et slikt positivt møte spres seg til den øvrige befolkningen, kan dette bidra til et bedre helhetsinntrykk av NAV og gi økt tillit. Det forventes at denne effekten vil øke på sikt da flere ungdommer vil motta hjelp fra Ungdomsavdelingen.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Økt tillit til NAV	Treffer hovedsakelig de ungdommene som får hjelp fra Ungdomsavdelingen, men kan også spre seg til resten av befolkningen <i>Ungdomsavdelingen følger opp omtrent 900 ungdommer mellom 18-30 år som ikke er «standardbrukere».</i>	Brukerne får mer målrettet hjelp og en bedre opplevelse i møte med NAV	Økt tillit <i>Økt tillit har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte for brukere. Samlet kan det være stor enhetsnytte for samfunnet for øvrig.</i>	Usikker virkning, men trolig positiv Gevinsten vil sannsynligvis oppstå/forsterkes på sikt når flere og flere brukere benytter seg av NAV sitt ungdomstilbud. <i>Virkningen er ikke prissatt fordi tillit ikke har en enhetspris</i>

3.4.5 Oppsummering av effekter som følge av Utsiden inn – NAV Grünerløkka

Oppsummert finner vi at Utsiden inn har både effektiviserings- og kvalitetsgevinster. Effektiviseringsgevinster tilfaller både brukere og ansatte i NAV Grünerløkka gjennom at man sparer tid på at oppfølgingsprosessen går mer smidig nå enn tidligere. Slik NAV Grünerløkka jobber i dag har det gitt dem en tidsbesparelse som tilsvarer en samlet estimert verdi på mellom **1,2-2,4 millioner kroner per år for de ansatte**. I tillegg kommer **spart tid for brukerne av ungdomstilbudet, som ikke er kvantifisert, men forventes å ha en liten positiv virkning over tid**. Vi finner også at Utsiden inn har flere kvalitetseffekter. Prosjektet har også bidratt til en bedre brukeropplevelse for de 900 ungdommene som benytter av tilbudene til Ungdomsavdelingen. Brukerne blir møtt med mer forståelse og empati enn tidligere, i tillegg til at veiledningsprosessen går smidigere. Prosjektet har også bidratt til økt kompetanse for ansatte i NAV og økt brukertillit til NAV. De fleste av gevinstene vil trolig vedvare over tid. Enkelte gevinster, som økt kompetanse, vil trolig avta over tid.

3.5 Utsiden inn – NAV Lillestrøm

NAV Lillestrøm er et relativt nytt kontor, som ble etablert da kommunene Skedsmo, Fet og Sørum ble slått sammen (med virkning fra 1.1.2020). Denne sammenslåingen innebar at det var totalt fem tjenester som skulle finne frem til både nye rutiner, nye fag og ny kultur. Lillestrøm kommune hadde besluttet at flyktningetjenesten skulle inn i NAV Lillestrøm, og det var derfor to flyktningetjenester som til da hadde vært utenfor NAV, som også skulle bli en del av det nye store NAV-kontoret på nedre Romerike. NAV Lillestrøm har rundt 230 medarbeidere, både statlige og kommunalt ansatte. Omtrent 190 av disse jobber med veiledning av brukere. Det ble igangsatt en omfattende prosess med alle medarbeidere i utformingen av det nye kontoret. De ansatte ble enige om at de skulle lage «verdens beste kontor», og utformet syv prinsipper for hvordan de skulle jobbe med dette. Et av disse prinsippene var å sette brukerne i fokus og koble seg til tjenstedesign. Det ble derfor besluttet å søke om Stimulab-midler.

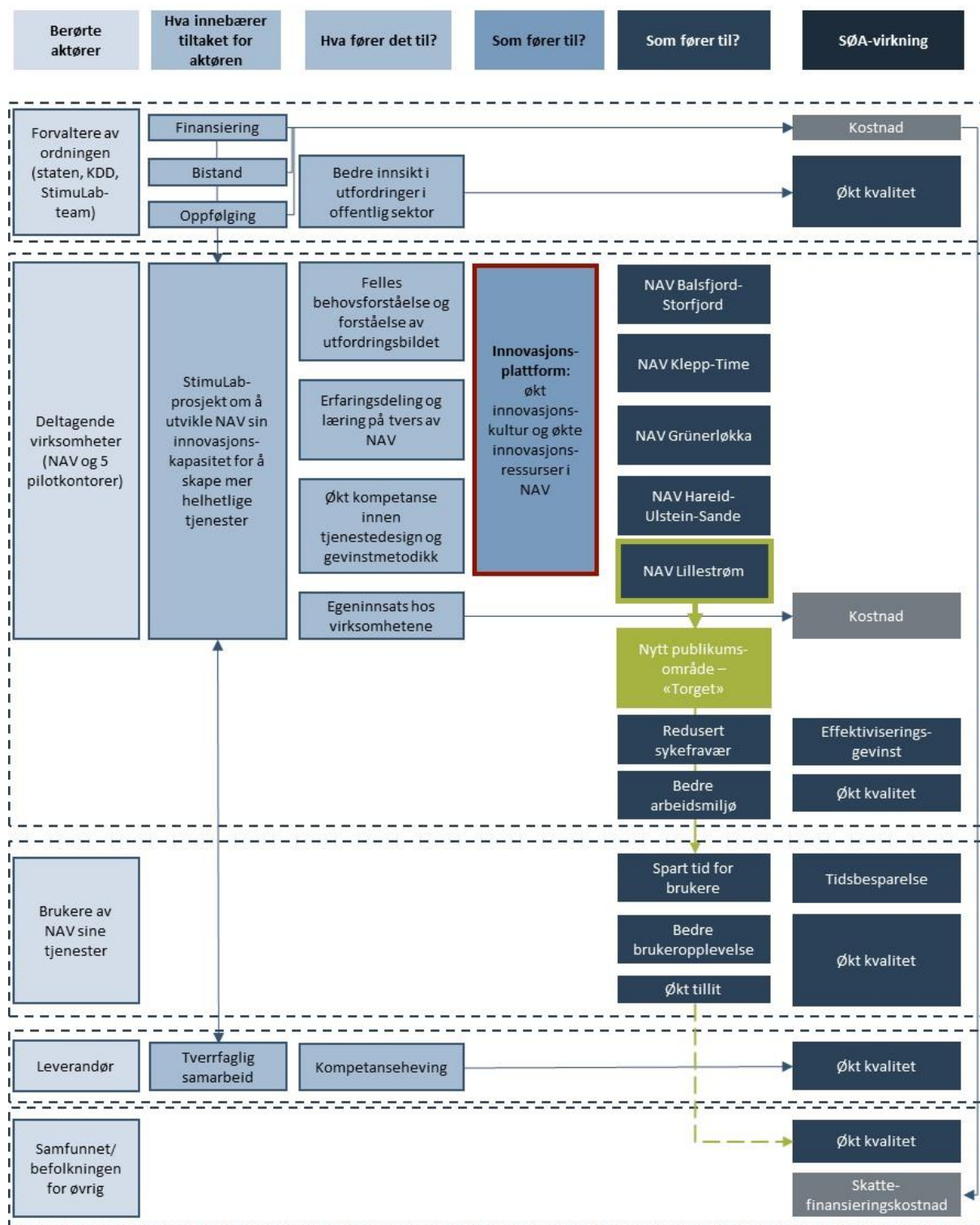
Gjennom Stimulab-prosjektet ble det et særskilt fokus på hvordan brukerne ble møtt i «brukerområdet». Det første møtet og den første samtalen mellom bruker og veileder ble identifisert som kritisk for å skape en god relasjon med tillit i bunn. Det ble identifisert flere utfordringer med det «tradisjonelle» NAV-mottaket, som lange ventetider, varierende grad av service, stigmaer og utrivelige områder. I tillegg var det mye sikkerhetsavvik og få ansatte ønsket å jobbe i publikumsområdet. Dette ønsket man å gjøre noe med i NAV Lillestrøm. Deres publikumsområde er et åpent, lyst og skrankefritt. De har mye planter og myke møbler. Alle brukerne kommer inn på samme området (uavhengig av om de har en avtale eller om det er drop-in), og møter en person som avklarer hensikten med besøket. Dette nye publikumsområdet har fått navnet «Torget».

For dette prosjektet er det noe mer krevende enn de øvrige å identifisere hva som er en direkte konsekvens av Stimulab, og hva som skyldes omorganiseringen mer generelt. Som tidligere beskrevet var det allerede igangsatt en omfattende prosess om å bli «verdens beste kontor», og det var identifisert flere prinsipper for hvordan man skulle lykkes med dette. I intervjuer med ansatte i NAV fremstår det krevende å si noe om den hva som ville skjedd i fraværet av Stimulab (nullalternativet). Prosjektet beskrives imidlertid som viktig for kulturbyggingen og som en «kick-start» for det nye kontoret. Det informeres også om at prosessen som er gjennomført har også gitt et signal om prioritert arbeid fra de ulike styringsnivåene i NAV.

3.5.1 Årsaks-virkningssammenhenger for NAV Lillestrøm

For å kartlegge effektene av Utsiden inn har vi på et konseptuelt nivå identifisert hvilke virkninger som følger av det som har blitt gjort i NAV Lillestrøm. For å sikre at alle relevante årsaker og virkninger som bidrar til verdi for samfunnet gjennom prosjektet inkluderes, at ingen virkninger dobbelttelles og at det faktisk er samfunnsøkonomiske virkninger som vurderes, har vi satt opp et årsaks-virkningsdiagram som vises i figuren nedenfor.

Figur 3-34: Årsaks-virkningssammenheng for Utsiden inn, med fokus på NAV Lillestrøm. Kostnadene er markert i grått, for å illustrere at disse ikke omfattes av dette prosjektet.



Som vi ser av årsaks-virkningsdiagrammet, er det flere effekter av Utsiden inn – NAV Lillestrøm. Effekter for forvaltningen og leverandører er beskrevet i 2.1. I det kommende beskriver vi nærmere de øvrige gevinstene illustrert i diagrammet.

3.5.2 Effektiviseringseffekter

Redusert tidsbruk for ansatte og brukere

Det nye brukerområdet har trolig noen effektiviseringsgevinster i form av redusert tidsbruk. Det rapporteres om at veilederne nå løser flere problemer «ad-hoc» og at prosessene går mer smidig. Det er ikke foretatt målinger av tidsbesparelser ved kontoret, men effekten er trolig positiv for både brukere og ansatte ved NAV kontoret. Organiseringen av publikumsområdet gjør at de ansatte enklere og raskere kan gjøre avklaringer internt og følgelig løse enklere problemer uten å måtte sette opp nye avtaler. Dette gjør at de ansatte sparer tid. Dette vil også redusere tidsbruken for brukerne, da de raskere får riktig hjelp.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Spart tid for ansatte	Treffer veiledere i NAV Lillestrøm <i>Jobber omtrent 190 veiledere i NAV Lillestrøm</i>	Veiledere i NAV Lillestrøm bruker mindre til å veilede brukere. <i>Påvirkningen er uklar, men trolig begrenset</i>	Tidsbrukskostnad (offentlig ansatte) <i>685 kroner per time²⁹</i>	Liten positiv Effekten er liten og vil trolig være relativt konstant over tid. <i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget er uklart.</i>
Spart tid for brukere	Virkningen treffer brukere av NAV Lillestrøm sine veiledningstjenester <i>Antall brukere er uklart</i>	Brukere får raskere hjelp <i>Påvirkningen er uklar, men antagelig begrenset</i>	Timesbrukskostnad (brukere) <i>456 kroner per time (2023-kroner)</i>	Liten positiv Effekten er liten og vil trolig være relativt konstant over tid. <i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget er uklart.</i>

Redusert sykefravær hos ansatte

I organiseringen av det nye NAV Lillestrøm har det vært stort fokus på de ansattes trivsel. De ansatte sitter ikke lenger bak skranker, de sitter rundt i lokalet bærbar PC og har mer direkte kontakt med brukerne. Med det nye publikumsområdet bygger de ansatte kompetanse på tvers av fagområder og de blir kjent med kollegaene sine på nye måter. I tillegg er sikkerheten til de ansatte godt ivaretatt. De ansatte er selv opplært i å gjøre vurderinger før de tar med brukere inn til en en-til-en-samtaler og de er trent i trygg kommunikasjon. I tillegg er alle utstyrt med en skjult alarm som tilkaller hjelp dersom de opplever ubehagelige situasjoner. Samlet har dette gjort at de ansatte trives godt på jobb. Dette er en kvalitetsgevinst i seg selv (se beskrivelse nedenfor), men har også en effektiviseringsgevinst. Ansatte i NAV rapporterer om lavere sykefravær og lavere turnover på NAV-kontoret, sammenlignet med landet for øvrig (se tabell 3-3)

²⁹ Timekostnad fra gevinstrealiseringsplanen fra Medfinansieringsordningen

Tabell 3-3: Oversikt over sykefravær og turnover ved NAV Lillestrøm, relativt til andre NAV kontorer og landsgjennomsnitt.
 Kilde: underlag utarbeidet i NAV i forbindelse med søknad til Bedre stat-prisen.³⁰

Sykefravær	
NAV Lillestrøm	6,7 prosent
NAV Øst-Viken	8,9 prosent
NAV totalt	8,3 prosent
Turnover	
NAV Lillestrøm	3,45 prosent
«Normal» Norge	12 prosent

Redusert sykefravær og mindre turnover sikrer at de ansatte får gjort oppgavene sine effektivt. Man får med andre ord gjort det samme for mindre ressurser, fordi man ikke trenger en vikar. Dette er en effektiviseringsgevinst. I tillegg sparer det det offentlige for kostnader, både helsetjenestekostnader og knyttet til produksjonstap.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Redusert sykefravær	Treffer veiledere i NAV Lillestrøm som jobber med veiledning	Ansatte i NAV Lillestrøm bruker mindre tid på å veilede brukere.	Tidsbrukskostnad (offentlig ansatte), som indikator for produksjonstap	Liten positiv Effekten er liten og vil trolig være relativt konstant over tid.
	<i>Jobber omtrent 190 veiledere i NAV Lillestrøm</i>	<i>Påvirkningen er uklar, men trolig begrenset</i>	<i>685 kroner per time³¹</i>	<i>Virkning er ikke prissatt fordi omfanget er uklart.</i>

3.5.3 Kvalitetseffekter

Bedre arbeidsmiljø/trivsel for ansatte ved NAV Lillestrøm

Som beskrevet ovenfor har det vært stort fokus på ansattes trivsel i prosjektet, som er en kvalitetsgevinst for de ansatte. I «Ansattundersøkelsen 2021» skåret NAV Lillestrøm høyere enn både sin egen region NAV Øst-Viken, Arbeids- og tjenestelinjen og NAV for øvrig på samtlige av følgende parametere: Jobbtilfredshet, engasjement, mestring, autonomi, selvledelse, kollegastøtte og feedback. Kort oppsummert kan de viktigste faktorene som har bidratt til bedre arbeidsmiljø/trivsel for de ansatte beskrives som følger:

- De har mer direkte kontakt med brukerne som gjør jobben meningsfull og mindre rutinemessig
- De kan løse flere problemer «ad hoc» som bidrar til mestringsfølelse
- Økt kompetanse om hvordan drive medarbeiderdrevet innovasjon
- Økt kompetanse om trygg kommunikasjon med brukere
- Utformingen av «torget» gjør at det bygge kompetanse på tvers av fagområdet
- Sikkerheten til de ansatte er godt i varetatt
- De møter mer fornøyde brukere

³⁰ Merk at tallene i tabellen er basert på statistikk som forelå da grunnlaget til Bedre Stat-søknaden ble utarbeidet. Vi har ikke innsikt i når i 2022 dette var.

³¹ Timekostnad fra gevinstrealiseringsplanen fra Medfinansieringsordningen

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Bedre arbeidsmiljø/trivsel for ansatte	Treffer veiledere i NAV Lillestrøm som jobber med veiledning <i>Jobber omtrent 190 veiledere i NAV Lillestrøm</i>	Ansatte i NAV Lillestrøm trives bedre på jobb	Trivsel/godt arbeidsmiljø <i>Trivsel/godt arbeidsmiljø har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt stor enhetsnytte blant ansatte.</i>	Positiv virkning Effekten er liten og vil trolig være relativt konstant over tid. <i>Virkingen er ikke-prissatt fordi trivsel/bedre arbeidsmiljø ikke har en enhetspris</i>

Bedre brukeropplevelse

Det nye publikumsområde gir bedre brukeropplevelse. Mottaksområdet er lyst, åpent og utformet for å være et hyggelig sted å være. Alle besøkende blir raskt møtt av en medarbeider som avklarer om de har et avtalt møte eller om det er drop-in. Alle blir tilbudt en kaffe, kakao eller et glass vann mens de venter. Det åpne området, og at alle kommer inn på samme sted, er også med å fjerne stigmaer og skape en følelse av likeverdighet; alle møtes på samme primemisser. I tillegg møter brukerne motiverte ansatte som setter seg ned med dem, fremfor å bli hjulpet gjennom en skranke. Dette bidrar til at brukerne blir møtt med mer forståelse og empati. Noen utfordringer og forespørsler kan veilederne løse med en gang, mens andre ganger er mer hensiktsmessig å sette opp et nytt møte hvor alle stiller mer forberedt. Er det imidlertid noe som haster, har de ansatte også en direktelinje til sosialhjelp, slik at brukerne kan få hjelp med en gang. Brukerne får også telefonnummeret til den veilederen de møter ved første møte, slik at de slipper å forholde seg til mange ulike veiledere. Alt dette bidrar til en bedre brukeropplevelse.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Bedre brukeropplevelse	Virkingen treffer brukere av NAV Lillestrøm sine veiledningstjenester <i>Antall brukere er uklart</i>	Brukerne får bedre hjelp, på en mer smidig måte. Brukerne blir møtt med mer forståelse og empati	Bedre brukeropplevelse <i>Bedre brukeropplevelse har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt stor enhetsnytte for brukerne</i>	Positiv Effekten vil trolig være relativt konstant over tid. <i>Virkingen er ikke-prissatt, fordi bedre brukeropplevelse ikke har en enhetspris</i>

Økt tillit til NAV

«Torget» bidrar til at brukere føler seg sett av veiledere som tar seg tid til å lytte til brukernes behov og ønsker. Det første møtet og den første samtalen mellom bruker og veileder bidrar til å skape en god relasjon med tillit i bunn. Dette kan, i tillegg til tillit mellom bruker og veileder, bidra til økt tillit til NAV som helhet. Et positivt møte med NAV kan gjøre at tilliten til dem øker. Dersom et slikt positivt møte sprer seg til den øvrige befolkningen, kan dette bidra til et bedre helhetsinntrykk av NAV og gi økt tillit.

Virkning	Antall berørte	Påvirkning per berørt	Enhetsnytte per berørt	Omfang og utvikling over tid
Økt tillit til NAV	Treffer hovedsakelig brukerne av NAV Lillestrøm, men kan også spre seg til resten av befolkningen <i>Antall brukere er uklart</i>	Brukerne får mer målrettet hjelp og en bedre opplevelse i møte med NAV	Økt tillit <i>Økt tillit har ingen enhetspris, men forventes å ha relativt liten enhetsnytte for brukere. Samlet kan det være stor enhetsnytte for samfunnet for øvrig.</i>	Usikker virkning, men trolig positiv Gevinsten vil sannsynligvis oppstå/forsterkes på sikt når flere og flere brukere benytter seg av NAV sitt ungdomstilbud. <i>Virkningen er ikke prissatt fordi tillit ikke har en enhetspris</i>

3.5.4 Oppsummering av effekter som følge av Utsiden inn – NAV Lillestrøm

Oppsummert finner vi at «Torget» ved NAV Lillestrøm har en rekke ulike effektiviserings- og kvalitetsgevinster. Effektiviseringsgevinster tilfaller både brukere og ansatte i NAV Lillestrøm gjennom at man sparer tid på at veiledningen går mer smidig nå enn tidligere. I tillegg har tiltakene gjort at de ansatte trives bedre på jobb. Dette er både en kvalitetsgevinst i seg selv (trivsel/bedre arbeidsmiljø), men har også en effektiviseringsgevinst i form av redusert sykefravær og mindre turnover blant de ansatte. Dette sikrer at de ansatte får gjort oppgavene sine effektivt, og er således en effektiviseringsgevinst. I tillegg sparer det det offentlige for kostnader, både helsetjenestekostnader og knyttet til produksjonstap. De største effektene er likevel å finne på kvalitetssiden. Prosjektet har bidratt til en bedre brukeropplevelse. Brukerne nå blir møtt «der de er» av veiledere som tar seg tid til å lytte til brukernes behov og ønsker. I tillegg har prosjektet hatt flere positive virkninger for de ansatte ved NAV Lillestrøm. Disse har fått et bedre arbeidsmiljø, blant annet som følge av bedre opplæring, økt sikkerhet og mer motiverende arbeidsoppgaver.

4 Hvordan fremstille effekter fra fremtidige Stimulab-prosjekter?

I dette kapitlet beskriver vi hvordan resultater og effekter av Stimulab-prosjekter kan presenteres og fremstilles på en enhetlig måte i form av korte notater/strategisk kommunikasjonsmateriell. Dette er et format som kan benyttes for fremtidige prosjekter, ved å benytte samme metodikk som beskrevet i rapporten. Notatene har følgende formål:

- **Fremheve særegenheten ved Stimulab-ordningen.** Dette er gjort på flere måter. For det første fremhever notatet resultatene av prosjektene (de mellomliggende gevinstene) på samme måte som effektene av de konkrete innovasjonene. For det andre konkretiserer notatet hvilke markedssvikt Stimulab-ordningen adresserer, med eksempler fra det konkrete prosjektet. Til sist konkretiserer notatet hva Stimulab har bidratt til som man ikke ville fått gjennom andre prosjekter.
- **Kommunisere effekter og gevinster av enkeltcase på en enkel og visuell måte.** Notatene benytter nøkkelbegreper fra samfunnsøkonomisk analyse, samtidig som resultatene er fremstilt på en visuell form som egner seg for kommunikasjon utad.
- **Være et format som er gjenbrukbart.** Notatene utformet i Power Point med en egen mal, som enkelt kan fylles inn for andre prosjekter. Gevinstene fremkommer ved å følge fremgangsmetoden forklart i denne rapporten.
- **Få frem resultater og effekter av Stimulab-prosjektene ved hjelp av tallstørrelser.** Tradisjonelt har flere av virkningene fra Stimulab blitt omtalt kvalitativt. Dette til tross for at man ofte har tall på antall brukere man treffer eller et anslag på forventet virkning. For å bedre illustrere omfang av problemet Stimulab skal løse og omfang av potensiell effekt er det brukt størrelser beskrevet i tall der det er mulig i notatene.

Notatene for de tre prosjektene, og tilhørende mal, ligger vedlagt i vedlegg 2.

Vedlegg 1: Ikke-prissatte virkninger

Ettersom flere av virkningenes størrelse er svært usikre, har vi anslått virkninger med metoden som Menon utviklet på oppdrag for Concept, for ikke-prissatte virkninger. Vi bruker eksempeltall for å anslå antall påvirkede, påvirkning per berørt, og enhetsnytt, slik at grunnlaget for vurderingene er gjennomsiktlige. Basert på disse beregningene kan vi si noe om størrelsesordenen på virkningene.

I en samfunnsøkonomisk analyse skal man tallfeste og verdsette virkningene av tiltaket så langt det er mulig og hensiktsmessig. Det er hva som er faglig forsvarlig og mulig innenfor analysens tids- og kostnadsrammer som styrer hvor langt man kan gå i denne verdsettingen. Virkningene som ikke verdsettes behandles som ikke-prissatte virkninger, men vurderes likevel etter samme grunnleggende prinsipper som de prissatte virkningene. Det innebærer at selv om virkningene ikke beregnes i kroner og øre er det de samfunnsøkonomiske effektene som vurderes også her, i form av endring i samfunnets ressursbruk eller endringen i samfunnets velferd/nytte.

Årsakene til at noen av virkningene i vår analyse behandles som ikke-prissatte virkninger er fordi:

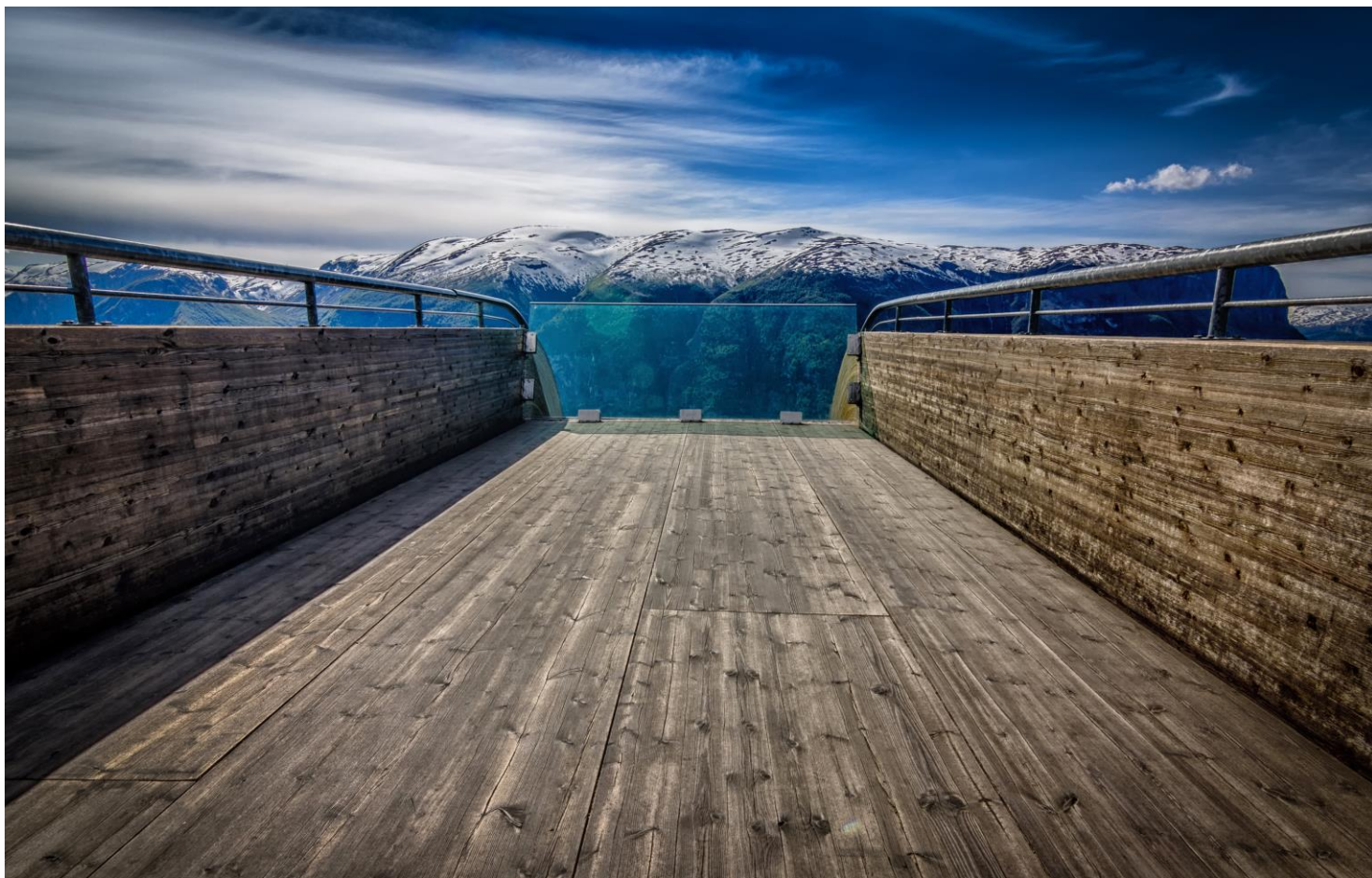
- Det er for lite eller for usikkert tallgrunnlag til å anslå forventningsverdier med et tilstrekkelig usikkerhetsnivå
- Det foreligger ikke gode kalkulasjonspriser eller mengdemål for virkningene (for eksempel verdi av rettssikkerhet, miljøkonsekvens etc.,)
- Det er for lite grunnlag til å sannsynliggjøre årsaks-virkningssammenhengen mellom tiltaket og virkningen
- Det er for mye usikkerhet forbundet med prissettingen
- Det er for lite ressurser tilgjengelig i prosjektet til å gjøre en god prissetting

I denne analysen er det gjort kvalitative vurderinger av virkningene. Selv om virkninger behandles som ikke-prissatte etterstreber vi å følge samme framgangsmåte som for de prissatte virkningene ved å forsøke å identifisere hvor mange som blir berørt, hvor mye de blir berørt og hvor stor betalingsvilje de har for å få eller unngå virkningen. Vår metodikk bygger på et prosjekt for Concept der Menon (2020) har utviklet en metodikk for vurdering av de ikke-prissatte virkningene. Vi kvantifiserer, illustrerer og forklarer virkningene så langt det lar seg gjøre. Der vi har nok informasjon, lager vi eksempelberegninger for enklere å kunne vurdere størrelsesordenen på virkningen. På samme måte som for de prissatte virkningene, vurderes de ikke-prissatte virkningene opp mot nullalternativet. Vi vurderer hvordan virkningene utvikler seg over tid og vi vurderer usikkerhet. Det innebærer at vi følger virkningen fra tiltaket, via ulike drivere, til samfunnsøkonomiske virkninger på nivå med det som vurderes i den prissatte analysen.

Vi beskriver virkningene og vurderer deretter deres samlede forventede konsekvens på en skala fra **Svært liten positiv til Svært stor positiv for nyttevirkinger** og fra **Svært liten negativ til Svært stor negativ for kostnadsvirkninger**. Den samlede konsekvensen følger tiltakene og sier noe om omfang og verdi på virkningen. Eksempelvis vil en virkning vurderes som å ha en **svært stor** samfunnsøkonomisk konsekvens dersom den enten treffer veldig mange og/eller er en prosess som gjennomføres hyppig, eller om det er en særlig negativ virkning som unngås. Skalaen er som følger:

Svært stor negativ	Stor negativ	Negativ	Liten negativ	Svært liten negativ	Ingen virkning	Svært liten positiv	Liten positiv	Positiv	Stor positiv	Svært stor positiv
--------------------------	-----------------	---------	------------------	---------------------------	-------------------	---------------------------	------------------	---------	-----------------	--------------------------

Her bruker vi skalaen for å sammenligne konseptene innad, slik at «Svært stor» er de største effektene vi ser for oss i denne sammenhengen og når vi vurderer de ulike tiltakene mot hverandre, ikke de største effektene som kan forekomme sett opp mot BNP eller andre størrelser.



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter.

Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked.

Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no