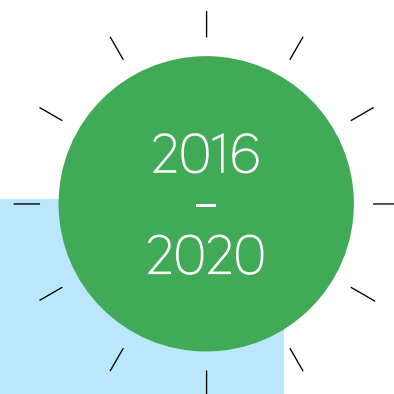
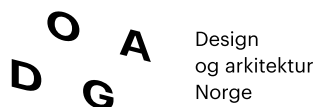


**Digitaliseringsdirektoratet**  
Norwegian Digitalisation Agency



# StimuLab

**Brukerorientert offentlig innovasjon**  
– råd og erfaringer fra frontlinjen



# DETTE ER STIMULAB

**StimuLab** er en stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign, og skal bidra til brukerorientert eksperimentering og nyskaping i forvaltningen. Vi stimulerer virksomheter til å samarbeide om å utforske, forstå og løse felles floker for å gjøre hverdagen enklere for innbyggerne og forvaltningen mer effektiv. Slik bidrar vi til å øke innovasjonstakten i offentlig sektor og skape gevinster for samfunnet.



**Utforsker gjelds-  
problematikk.** NAV  
Lillestrøm, Lillestrøm  
kommune og Brønnøysund-  
registrene i arbeidsmøte  
med leverandør PwC.

**Kreative aktører.**  
Workshop med Statsbygg  
og Designit.

Vi bruker design som tilnærming og setter brukerne i sentrum for innovasjon og tjenesteutvikling. De prosjektene vi støtter kommer fra virksomheter som våger å tenke nytt om roller, systemer og tjenester de leverer. I prosjektene jobber virksomhetene åpent og eksperimenterende i en designdrevet prosess. Midlene de mottar bruker de til å kjøpe designkompetanse og relevant tilleggskompetanse i markedet.

StimuLab ble opprettet i 2016 og blir drevet av Design og arkitektur Norge (DOGA) og Digitaliseringsdirektoratet i samarbeid. De to virksomhetene løser tilgrensende samfunnsoppdrag og jobber begge mot målet om å

utvikle offentlige tjenester, prosesser og systemer som setter brukeren i sentrum. Samarbeidet vårt er ubyråkratisk og basert på felles interesser og utfyllende kompetanse. Vi har ulike roller og utnytter ressursene våre på tvers. Det skaper bedre resultater for alle.

Ved inngangen til 2020 besto porteføljen vår av 21 prosjekter, hvorav elleve var avsluttet og de øvrige i gang med sitt utviklingsarbeid. Ordningen er unik i internasjonal sammenheng og vi opplever økende interesse fra andre land som vil høre om arbeidet og suksessfaktorene.

# OM RAPPORTEN

**Denne rapporten** oppsummerer erfaringer og kunnskap fra StimuLab i perioden 2016–2020.

Vi forklarer hva tjenestedesign er og hva denne type innovasjonsarbeid krever av virksomhetene. Videre presenterer vi ordningen StimuLab og metoden den triple diamanten, i håp om at flere vil ta den i bruk og lære av suksessfaktorene vi har registrert gjennom arbeidet vårt. Til slutt deler vi viktige erfaringer og læringspunkter fra de fire siste årene.

Vi har skrevet denne rapporten for alle som jobber med omstilling i offentlig sektor. Målgruppen er først og fremst deg som er stats- og kommuneansatt – og interessert i å jobbe designdrevet for å skape nye og bedre brukerrorettede tjenester. Rapporten er også til for deg som er leverandør i privat sektor og jobber – eller er interessert i å jobbe – designdrevet sammen med offentlig sektor.

Rapporten du leser nå, er ikke en redegjørelse for resultater og effekter av StimuLab. En slik oppsummering er underveis og vil etter planen bli klar i 2020. Vi vil også gjøre et dypdykk i metodene og verktøyene som er brukt i prosjektene, for å dele erfaringer og legge til rette for enda bedre prosesser i framtidige prosjekter.



## Innhold

1. Tjenestedesign i offentlig sektor / s. 6
2. Om StimuLab / s. 16
3. Metoden – den triple diamanten / s. 28
4. Resultater og erfaringer – fire år med StimuLab / s. 34
5. Prosjektportefølje / s. 50

Anbefalinger på tampen / s. 66



Samler innsikt.  
KUDOS-prosjektet og PwC  
i god diskusjon.

# Tjenstedesign i offentlig sektor

Også offentlig sektor står overfor utfordringer hvor eksisterende praksis, metoder og tankesett ikke lenger er tilstrekkelig. Designtilnærming løftes frem som en lovende inngang til innovasjon og forbedring av offentlige tjenester.

MÅ

ALT ST  
ENKL  
(↳ god s

ØKE  
AVLE  
LETT

↳ FA

AUT





GJØRE NOE MED

ARTER MED DOKUMENTET

ERE Å LAGE DOKUMENTER  
(sirkel) NOEN

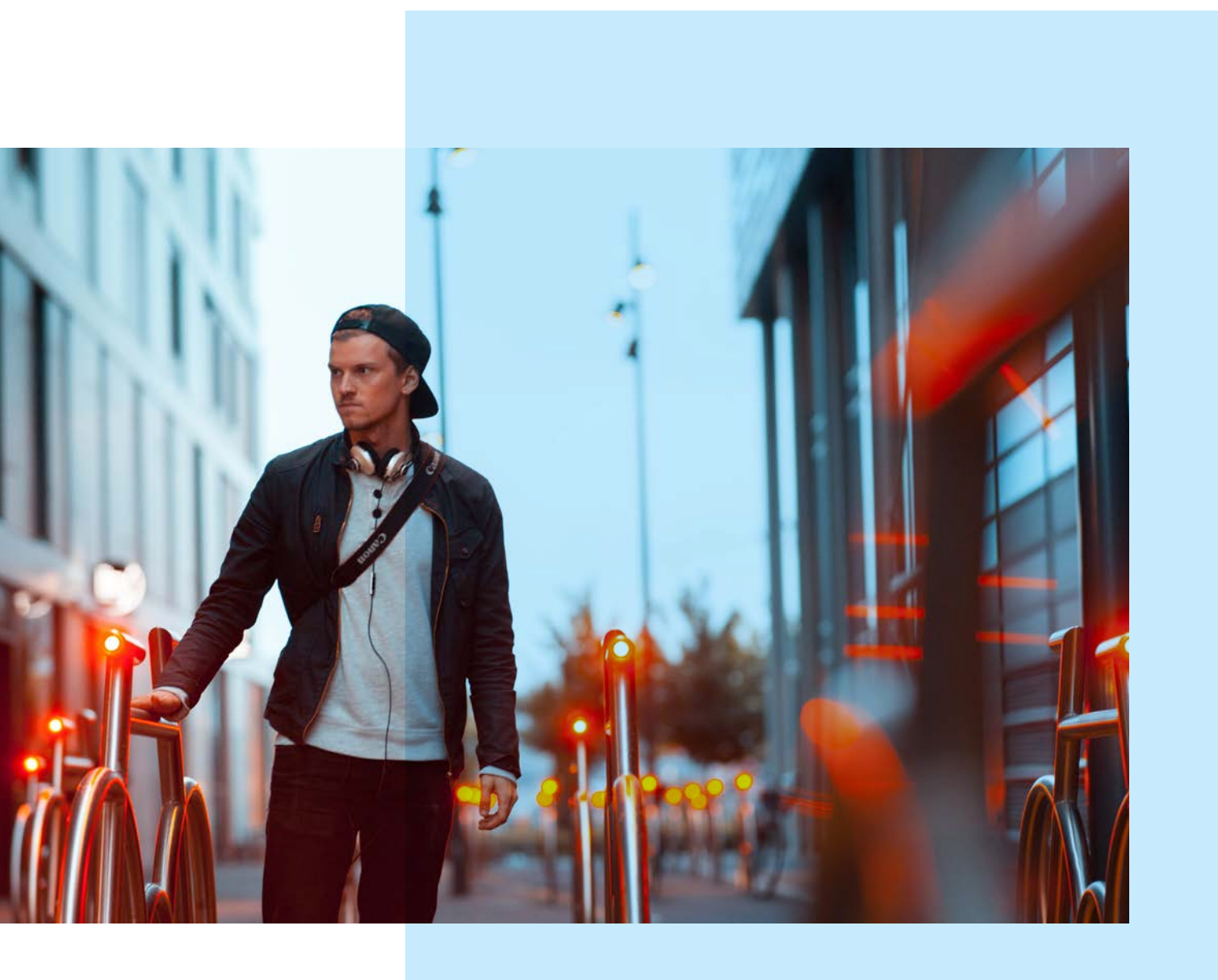
ANDEL DOK SOM BLIR AVLEVERTE - PÅ GÅ

LEVERE "ALT" PÅ EN Plass  
TECE Å AVLEVERE OG AVLEVERE

FORVALTNINGEN TIL Å FORSTÅ HURFOR DETT ER VIKTIG

DRIFTSREGISTER, MASKINLESBART OG BÅLT AVLEVERTE  
LØSNING PÅ

# HVORFOR DESIGNTENKNING I OFFENTLIG SEKTOR?





/

○

**Design har lenge levd sitt eget liv** som fagfelt og bransje. Det er i ferd med å endres. Tilnærmingen designere har til problemløsning, innovasjon og endring har stor verdi utenfor det som tradisjonelt blir betraktet som designbransjen.

/ \

Flere og flere oppdager dette og adopterer designernes tenkemåte og tilnærming. Designtenkning har fått solid fotfeste i mange private virksomheter – og er på full fart inn i offentlig sektor. Myndigheter og offentlige virksomheter over hele verden, inkludert Norge, anvender i økende grad design og innovative metoder for å utvikle og forbedre tjenestene de leverer til innbyggerne.

**Årsakene til det er blant annet:**

- En erkjennelse av at vi må bli bedre til å sette brukeren i sentrum
- Et behov for å se nytt på fastlåste utfordringer
- Et behov for å finne løsninger på nye og stadig mer komplekse og flokete problemstillinger
- Nødvendigheten av å effektivisere forvaltningen

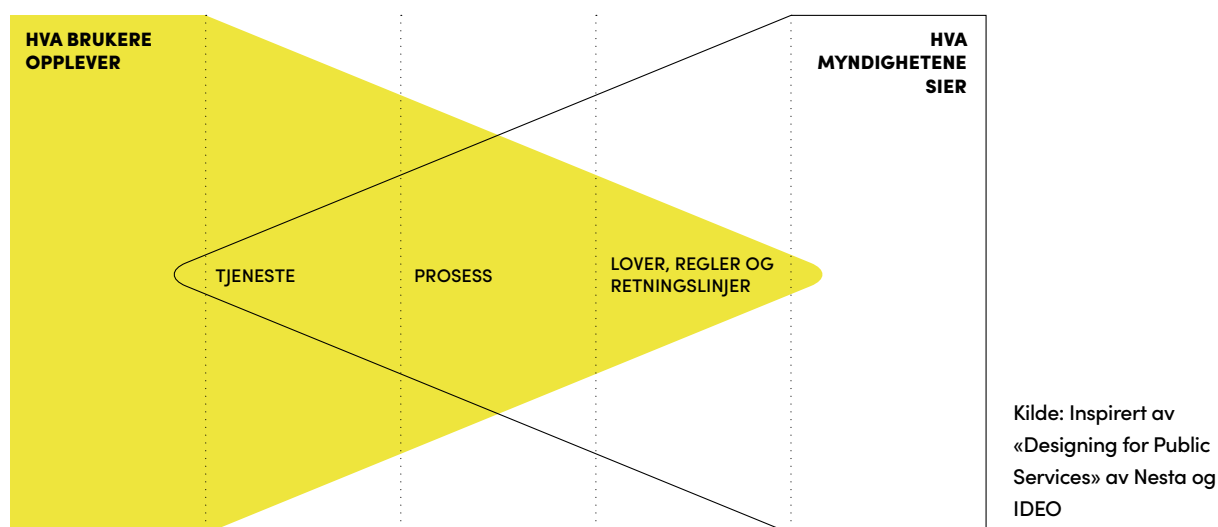
Designtenkning kan svare på flere av utfordringene nevnt over. Det er en menneskesentrert tilnærming, som betyr at den tar hensyn til hele mennesket og dets behov.

**Å yte tjenester er viktig kjerneoppgave i hele offentlig sektor**

Offentlige virksomheter har et bredt ansvarsområde. Offentlige forvaltningsorganer regulerer innbyggernes rettigheter og plikter, og utøver myndighet overfor dem som borgere. De ivaretar innbyggernes sikkerhet, sørger for grunnleggende goder, som for eksempel støtte til utdanning, pensjon og trygd, og sikrer våre demokratiske rettigheter.

Forvaltningen løser mange av disse oppgavene ved å yte tjenester til innbyggerne. Dersom tjenestene er uforståelige, kompliserte eller tidkrevende, kan det føre til feil og ekstra kostnader for alle parter. Brukerne kan bli forvirret, de må bruke ekstra tid, og i verste fall får de ikke ytelsen de har krav på eller behov for. Tjenester som ikke fungerer godt er også dyrere enn nødvendig for virksomhetene som yter dem. I sum risikerer vi at forvaltningen verken oppfyller politikken intensjon eller brukerens behov.

## Designtenkning kan bidra til å skape nødvendige endringer i tankesett og praksis for faktisk å sette brukerne i sentrum.



### Hva mener vi med en tjeneste?

Tjenester er noe annet enn produkter. De er ikke fysiske og konkrete. En offentlig tjeneste handler om å oppnå et formål for å dekke et behov eller rettighet. Men tjenesten kan også omfatte plikter og situasjoner som ikke er så lystbetonte, for eksempel å betale restskatt eller gå i fengsel. Hvordan vi opplever å etterspørre og motta tjenesten har i tillegg mye å si for hvordan vi verdsetter den.

Hva vi legger i begrepet tjeneste er avgjørende for hvordan vi utvikler dem – og hvor gode de blir. Det er ikke tilstrekkelig å tenke på en tjeneste som en isolert hendelse, f.eks. å sende inn et søknads-skjema eller få utbetalt en ytelse. Vi må se på en

tjeneste som en helhetlig opplevelse for brukeren – en reise som vil omfatte flere skritt på veien før brukeren og den som tilbyr tjenesten har oppnådd et mål. Denne reisen vil som regel involvere innsats fra flere avdelinger og fagmiljøer innad i organisasjonen og ofte i samspill med andre virksomheter. Offentlig forvaltning blir i økende grad klar over hvor viktig det er å se flere tjenester i sammenheng på tvers av virksomheter.

Tjenesten omfatter ikke bare det brukeren ser direkte i sin fysiske eller digitale kontakt med virksomheten, men også alt som skjer på bakrommet. Det kan omfatte alt fra infrastruktur til regelverk som er involvert i tjenesten.

**Perspektivet til Government Digital Service i Storbritannia er et godt utgangspunkt for å utvikle bedre tjenester i forvaltningen:**

En helhetlig tjeneste er alt en bruker må gjøre for å oppnå et formål, inkludert ting som ligger utenfor søknadsprosessen, som for eksempel informasjonsinnhenting i forkant eller valg av tilnærming for å få dekket sitt behov. En helhetlig tjeneste er også alt forvaltningen må gjøre for å oppnå et ønsket resultat, inkludert å tilby selve tjenesten.

**En helhetlig tjeneste strekker seg:**

**Fra ende til ende:** Tjenesten starter når brukerne begynner å orientere seg og strekker seg til de har mottatt tjenesten eller oppnådd formålet.

**Fra forside til bakside:** Tjenesten er ikke bare selve brukergrensesnittet. Det omfatter også interne systemer og prosesser i virksomhetene, retningslinjer og regelverk, samt organisatoriske, økonomiske og styringsstrukturer for tjenesten.

**På tvers av alle kanaler:** digitale flater, telefon, papir og ansikt til ansikt.

**Endre tankesett og ta et «utenfra og inn» perspektiv**

Nasjonale strategier og politiske føringer har lenge pekt på nødvendigheten av å sette brukerne i sentrum for det offentlige tjenestetilbudet. Det er ikke tvil om at dette er høyt prioritert og en viktig ambisjon. Samtidig utfordrer dette den tradisjonelle tilnærmingen, kulturen, holdninger og praksis i forvaltningen.

For en offentlig virksomhet som skal forbedre sine tjenester, har det vært naturlig å ta utgangspunkt i hvordan den selv oppfatter virkeligheten. Den betrakter virkeligheten ut fra eget ståsted og egen oppfatning om styrker og svakheter. Dette innenfra og ut-perspektivet må endres dersom vi skal realisere ambisjonen om å sette brukerne i sentrum. Ved å ta utgangspunkt i brukerne og se på deres situasjon, ønsker og behov, snur vi perspektivet til utenfra og inn. Vi kan forbedre tjenesten ut fra brukernes ståsted.

Selv om myndighetene har de beste intensjoner når de utformer politikk og etablerer lover og regler, er det stor avstand til brukerne og deres opplevelse av tjenestetilbudet. Offentlige myndigheter tar utgangspunkt i lover og retningslinjer for å utforme et tjenestetilbud. Den opplevelsen brukerne får i sitt møte med forvaltningen, kan være ganske annerledes enn det som var intensjonen fra myndighetens side.



Mange europeiske land har etablert statlige enheter for å drive nyskaping av tjenester. StimuLab-ordningen skiller seg fra disse, både gjennom et høyt ambisjonsnivå og ved å åpne opp for et bredt fagmiljø til å bidra. I designfeltet ser nå mange til Norge for å finne ekspertisen på brukerorientert innovasjon i offentlig sektor.

Lavrans Løvlie / direktør i PwC og internasjonal pionér innen tjenestedesign

# DESIGNDREVEN INNOVASJON

**Tjenstedesign er navet i StimuLab** og er spesifisert i oppdraget til ordningen. Tjenstedesign handler om å utvikle, planlegge og organisere tjenester som skaper gode brukeropplevelser og mer effektive prosesser for virksomheten. Det er en menneskesentrert tilnærming til innovasjon og tjenesteutvikling, som betyr at den tar utgangspunkt i hele mennesket og dets behov.

## Tjenstedesign gir treffsikkerhet

Metodikken benyttes til å kartlegge utfordringsbildet og forstå problemet for å få en felles virkelighetsforståelse. Altså å stille rett diagnose før man begynner å diskutere riktig medisin. Brukerreisen er et av mange verktøy, og benyttes for å forstå og dokumentere brukerens møte med hele den eksisterende tjenesten. Med brukerfokus og eksperimentering gjennom hele prosessen, prioriteres mulige løsningsalternativer fortløpende og effektivt for å unngå unødvendig ressursbruk og feil investeringer. På denne måten forbedres tjenesten til å fungere sømløst og effektivt, både for brukerne og for virksomheten som leverer tjenesten.

Offentlig sektor er i dag den største oppdragsgiveren for tjenstedesign, og etterspørselen vokser.

De viktigste bidragene fra tjenstedesign i offentlig sektor er:

- Kulturendring
- Innbyggertilfredshet
- Forenkling av drift
- Innbyggerdeltakelse
- Tjenesteforbedring
- Digitalisering

## Forskjellen mellom designtenkning og tjenstedesign

Det er flere begreper om design som kan skape forvirring om hva vi mener. Eksempelvis brukes både begrepene designtenkning og tjenstedesign. Den vesentlige forskjellen mellom disse er at designtenkning er en tilnærming alle kan praktisere mens tjenstedesign er en profesjon:

- **Designtenkning:** er en menneskeorientert måte å jobbe med innovasjon og utvikling som alle kan anvende. Den kobler en analytisk tilnærming med intuisjon og kreativitet.
- **Tjenstedesign:** er en profesjon som praktiseres av profesjonelle designere. Det handler om å utvikle, planlegge og organisere tjenester som skaper gode brukeropplevelser og mer effektiv drift, gjennom anvendelse av et mangfold av designverktøy og metoder.

# 5 prinsipper for tjenstedesign

KS har definert fem prinsipper som er nyttige for å forstå og ta i bruk tjenstedesign:

## 1. Mennesker i sentrum

Ta utgangspunkt i menneskers behov og adferd for å skape meningsfulle tjenester.

## 2. Samskaping

Involver alle berørte parter i tjenstedesignprosessen for å gi eierskap.

## 3. Helhetlig tilnærming

Ta hele tjenesten i betraktning for å skape en god og sammenhengende opplevelse for alle berørte parter.

## 4. Visualisering

Visualiser informasjon og idéer for å forenkle kompleksitet og skape felles forståelse.

## 5. Test tidlig og ofte

Lag utkast til ulike elementer av tjenesten gjennom hele prosessen for å utprøve, validere og videreutvikle ideer.

**Visualisering av idéer.**  
Tjenstedesignerne fra Designit forbereder workshop med Statsbygg.

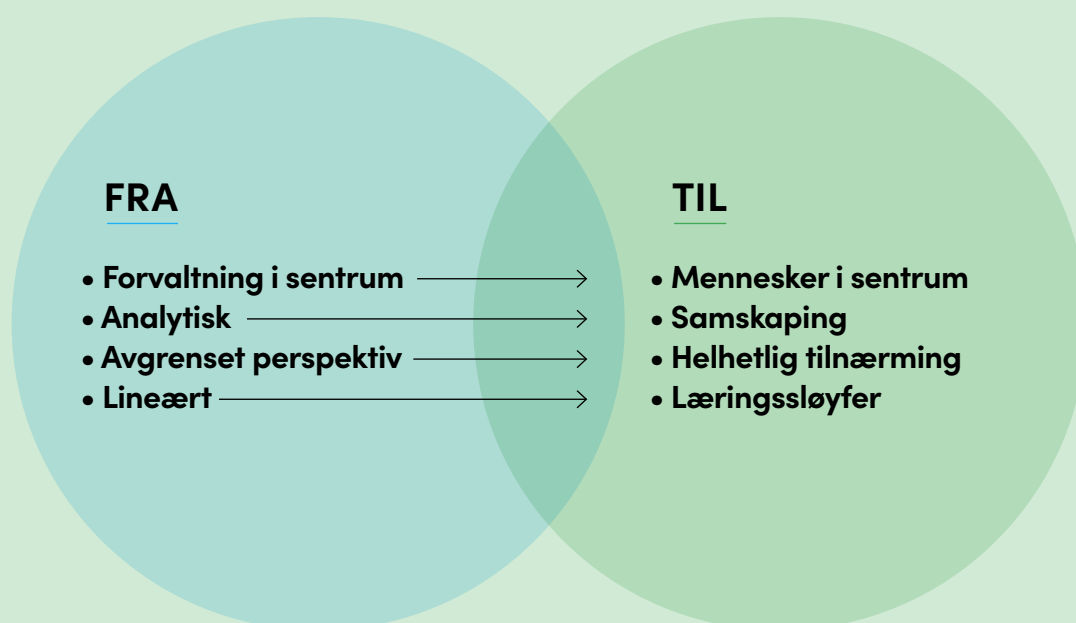


Forholdet mellom designtenkning og design som profesjon er som forholdet mellom en kokk og en chef. Vi kan alle være kokker på kjøkkenet, men ikke alle kan drive restauranter eller representere Norge i Bocuse d'Or.



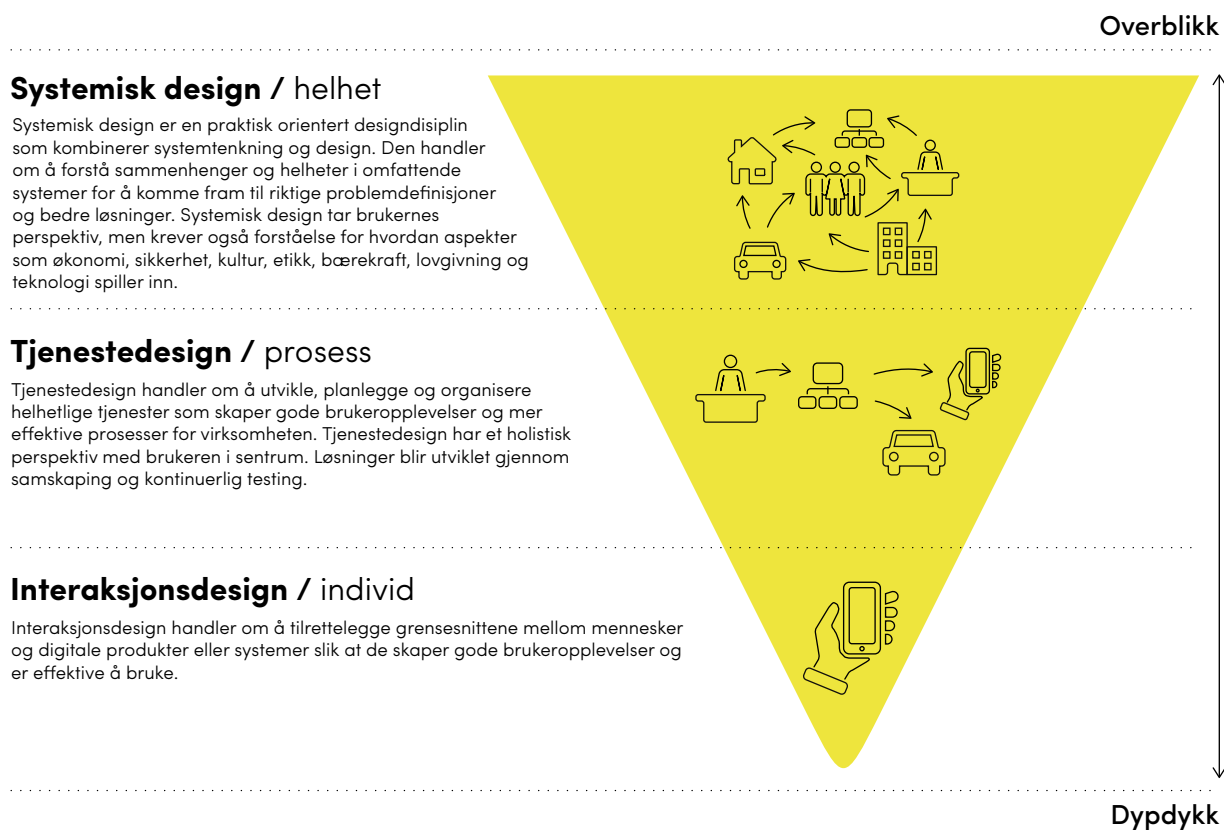


# Fra tradisjonell tjenesteutvikling til tjenstedesign – hva er annerledes?



**Erfaringene våre fra fire år med StimuLab** viser at vi også må ta i bruk systemisk design i mange prosjekter. Det er nødvendig for å nøste opp de vanskeligste flokene og mest komplekse utfordringene. Systemisk design betrakter forhold og sammenhenger ut over brukerperspektivet og er særlig nyttig når ulike aktører skal samarbeide om å løse felles utfordringer. Dette fagområdet opplever for tiden en renessanse og er i rask utvikling.

**Design handler ikke om én konkret metodikk**, men omfatter flere ulike disipliner med hver sine verktøykasser. Fagdisiplinene blir brukt til å løse utfordringer eller behov på forskjellige nivåer, fra et overordnet systemnivå og ned til detaljer i interaksjonen med enkeltindivider.



# Om Stimulab

**StimuLab bidrar til bedre tjenester for innbyggerne** samt økt kompetanse på innovasjon, brukerorientering og eksperimentering i forvaltningen. Alt i et nært samarbeid med leverandørmarkedet.







# AKSELERATOR FOR INNOVASJON



**Nytt blikk på kjent problematikk.**  
Nav Lillestrøm, Lillestrøm kommune  
og Brønnøysundregistrene utforsker  
økonomiske problemer sammen  
med PwC.



## På oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet ble StimuLab opprettet for å stimulere til offentlig innovasjon fra innbyggernes perspektiv. Ordningen feirer fire år i 2020.

Norge var tidlig ute med å bruke tjenstedesign i offentlig sektor, og i dag er vi i front. Politikernes interesse for design i offentlig tjenesteutvikling ble vekket av gode erfaringer med tjenstedesign på begynnelsen av 2010-tallet.

Da den toårige prøveordningen ble lansert i 2016, kom den i følge med en klar marsjordre fra daværende kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner: Offentlige tjenester skulle utvikles sammen med brukerne, og flere sektorer måtte jobbe metodisk med innovasjon og tjenstedesign.

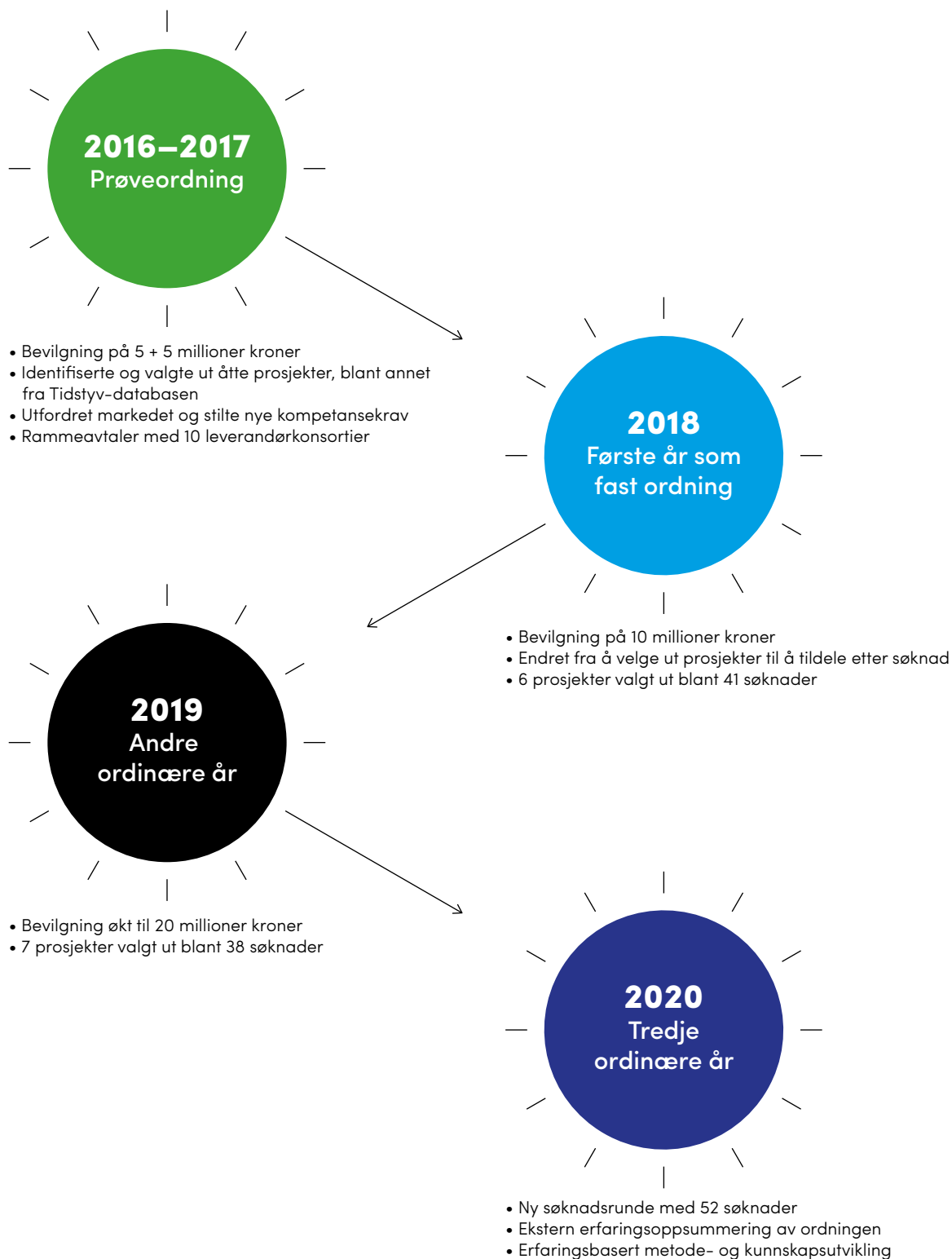
Prøveordningen fikk et budsjett på 10 millioner kroner fordelt på to år, og oppdraget ble gitt Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi), som i 2020 ble til Digitaliseringsdirektoratet. Difi valgte å inngå et partnerskap med DOGA om å utvikle og drive ordningen.

Prøveordningen resulterte i åtte prosjekter fra statlig sektor, alle med betydelig potensial for innovasjon og bedre brukeropplevelser. Prosjektene ble gjennomført i løpet av 6–12 måneder, og erfaringene var positive. I 2018 ble prøveordningen til en fast ordning i statsbudsjettet, og den fikk navnet StimuLab. I tillegg omfattet ordningen nå også kommunene.

StimuLab er mye mer enn en ren tilskuddsordning. Teamet bak StimuLab består av representanter fra Digitaliseringsdirektoratet og DOGA. Til sammen har vi nødvendig tverrfaglig kompetanse og innovasjonsferdigheter – og evner å utnytte det på tvers. Vi driver selv eksperimenterende og har utviklet StimuLab kontinuerlig siden 2016, i takt med behov og løpende evalueringer.

### Gjennom veiledning og økonomiske virkemidler skal StimuLab bidra til å

- øke innovasjonskapasiteten og -kompetansen i offentlige virksomheter,
- utvikle kunnskap og spre erfaringer om samordnede tjenester til beste for brukerne,
- bidra til utvikling av et godt leverandørmarked, slik at hele offentlig sektor kan dra nytte av denne ekspertisen.



**En innovasjonslab i offentlig sektor.** Sissel Kristin Hoel fra Difi var leder av StimuLab i prøveperioden 2016–2017.

**Marsjordre om offentlig innovasjon.** Kommunal- og moderniseringsminister Monica Mæland var opptatt av å støtte virksomheter som våger å tenke nytt og teste ut nye måter å jobbe på. I 2018 ble bevilgningen til StimuLab doblet.



Tjenstedesign som metodikk kan bidra til å utløse innovasjon i kommune og stat.

**Jan Tore Sanner** / Tidligere kommunal- og moderniseringsminister  
*Erfaringsseminar om innovasjon og omstilling i 2017*

# TILRETTELEGGJE, STIMULERE OG EKSPERIMENTERE

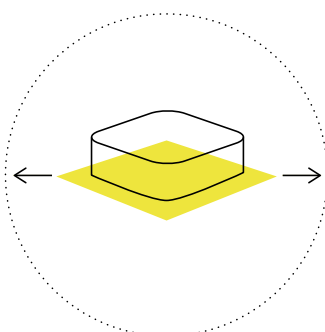
Det overordnede målet for StimuLab er å øke forvaltningens evne til å anvende brukersentrerte metoder og verktøy. For å innfri målet fyller ordningen tre viktige roller.

## StimuLabs tre viktige roller:

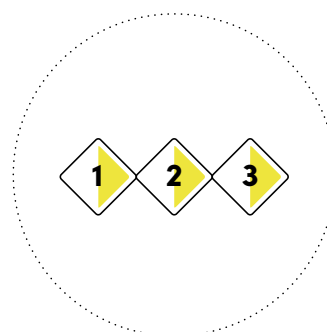
---



Er en aktiv  
tilrettelegger



Stimulerer til  
samarbeid mellom  
det offentlige og  
private



Tilbyr en metode  
for å jobbe med  
kompleksitet

### 1. Tilrettelegger og pådriver for innovativ tilnærming og tjenestedesign

Selv om interessen for tjenestedesign har økt de senere årene har offentlig sektor fortsatt lite erfaring og ujevn kompetanse om faget. I tillegg til å yte finansiell støtte, deltar vi derfor aktivt i forberedelsene og veileder virksomhetene fram til prosjektstart.

#### Hvorfor er det viktig?

StimuLab tilfører tverrfaglige innovasjonsferdigheter og forbereder virksomhetene på en innovativ, og for de fleste, uvant prosess. Siden oppstarten i 2016 har vi modnet mange virksomheter for innovasjon og samlet aktører som ikke har fått til å samarbeide tidligere.

### 2. Utnytter designkompetanse i markedet

Den økonomiske prosjektstøtten fra StimuLab går i sin helhet til å dekke kjøp av designkompetanse og relevant tilleggskompetanse. Hvert prosjekt gjennomfører en anskaffelse og velger et konsulentmiljø eller konsortium med den nødvendige kompetansen.

#### Hvorfor er det viktig?

Vi har valgt å hente kompetansen fra markedet og utfordret leverandørene til å tilby kompetanse ut over tjenestedesign. På denne måten har vi vært fødselshjelper for nye samarbeid, som svarer på utfordringer forvaltningen ikke har klart å løse så langt.

### 3. Tilbyr metode for å jobbe med kompleksitet

Med tjenestedesign som utgangspunkt, har vi utviklet en metode – den triple diamanten – for å utforske og forstå uoversiktlige problemfelt og behov, og å eksperimentere med løsninger i en strukturert og oversiktlig prosess.

#### Hvorfor er det viktig?

De fleste designprosesser er basert på en metode kalt den doble diamanten fra det britiske Design Council. Vi har videreutviklet metoden og lagt til en innledende diagnosefase. Den gir mer tid til å skape en felles og dyp problemforståelse og er en suksessfaktor i StimuLab-prosjektene.



Samarbeidsånden og kompetansenivået i Norge er inspirerende! Sammenlignet med Danmark er det unikt med den sterke offentlige satsningen, som involverer så vel designere som andre kompetanser, for eksempel managementkonsulenter, i nye partnerskap. I andre land investeres det i større grad i intern kompetanse og «labs».

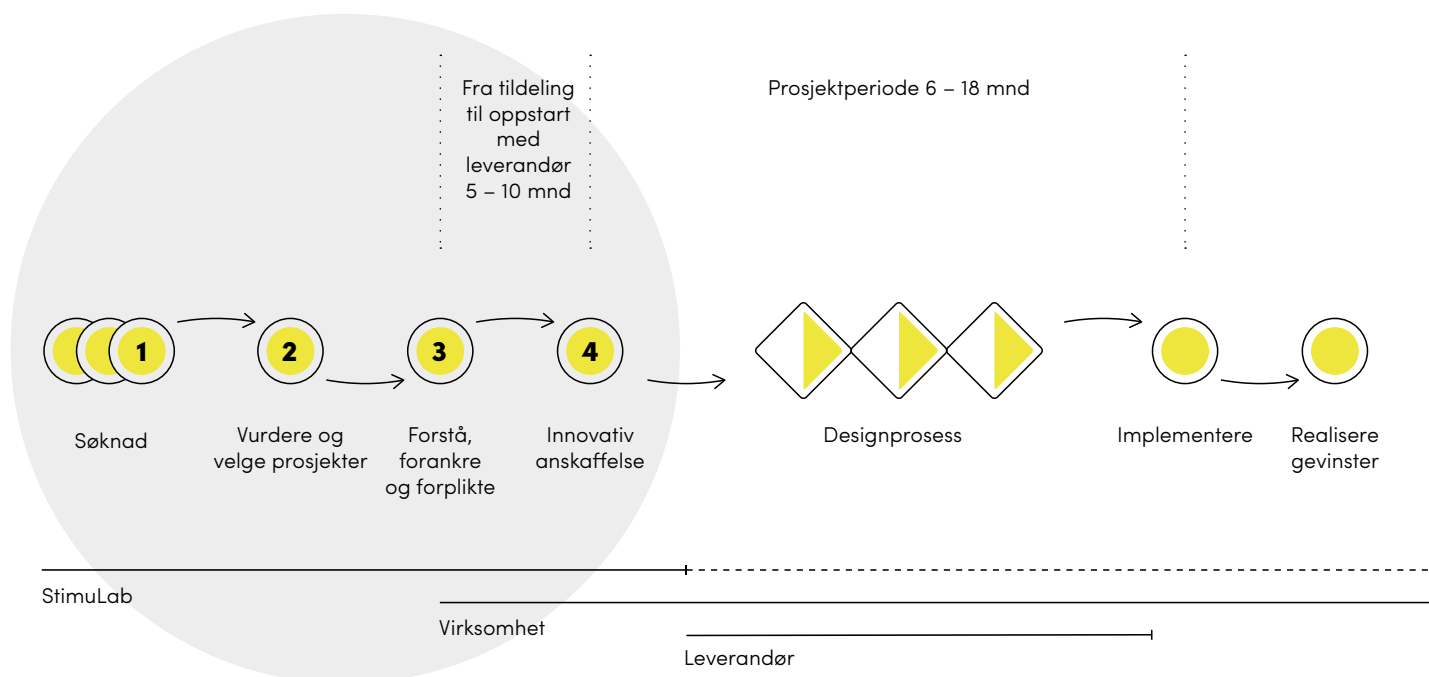
**Christian Bason** / internasjonal pioner innen brukerdrevet offentlig innovasjon, administrerende direktør for Dansk Design Center



# MODNING AV PROSJEKTENE

**Nøye utvelgelse og modning av prosjektene** er en suksessfaktor i StimuLab. Vi følger ordningens kriterier for å velge ut de beste prosjektene og loser dem gjennom anskaffelsen av riktig kompetanse fra markedet.

**Proessen fra søknad til prosjektstart består av flere steg.**



## 1. Søknad

---

Alle offentlige virksomheter kan søke om å delta i StimuLab-ordningen. Virksomheten beskriver sine behov og utfordringer i et søknadsskjema. De må også svare på om de vil tenke nytt om roller og systemer, og om de er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester til brukerne. Det er normalt søknadsfrist én gang i året.

I de to siste søknadsrundene har vi kunngjort spesielle utfordringer vi ønsker å prioritere blant søknadene. Temaet for 2019 var forebygge framfor reparere. I 2020 var det digitaliseringsstrategiens syv livshendelser.



Vi var veldig usikker på problemstilling og muligheter, og kanskje er nettopp det en indikasjon på at Stimulab er veien å gå?

Jarl Reitan / St. Olavs hospital

### Kriterier

Når vi vurderer søknader og problemstillinger, legger vi vekt på prosjekter som:

- har et tydelig brukerfokus og tar utgangspunkt i reelle brukerbehov
- har et tydelig innovasjonspotensial, det vil si at prosjektet står for noe nytt og at det ikke finnes løsninger på lignende problemstillinger fra før
- blir prioritert høyt av virksomheten selv, med klar lederforankring og egne ressurser
- har et tydelig gevinstpotensial
- har lærings- og overføringsverdi til andre virksomheter
- er åpne og ikke har en forhåndsbestemt løsning

Vi prioriterer prosjekter som krever samarbeid mellom flere aktører og som omfatter komplekse problemstillinger som faller mellom flere stoler, for eksempel på grunn av sektoransvar, manglende finansiering, samordningsutfordringer eller annet. Å sikre mest mulig læring er også viktig for oss. Derfor ønsker vi at prosjektporteføljen skal være bred og variert.



Sammen med Stimulab opplevde vi at vi våget å tenke utenfor boksen for utviklingen av organisasjonen vår!

Øydis Maria Toff Standnes / NAV

## 2. Vurdering og valg av prosjekter

---

StimuLab-teamet inviterer de søkerne som best oppfyller kriteriene til avklaringsmøter og nærmere dialog. I avklaringsmøtene ønsker vi å treffe alle sentrale prosjektdeltakere, inkludert prosjekteier og samarbeidende virksomheter.

Vi innstiller nye prosjekter basert på en helhetsvurdering mot kriteriene, årets tema og sammensetningen av den totale prosjektporteføljen. Deretter legger vi fram innstillingen for styringsgruppen for StimuLab, som tar den formelle beslutningen. Styringsgruppen består av ledere i DOGA og Digitaliseringsdirektoratet.

Størrelsen på tilskuddet varierer fra prosjekt til prosjekt. Vi fastsetter beløp basert på hva det vil koste å skaffe nødvendig bistand til hvert enkelt prosjekt. Antallet prosjekter varierer fra år til år innenfor budsjettammen vi har.

## 3. Forstå, forankre og forplikte

---

Støtten fra StimuLab er todelt. I tillegg til økonomiske midler, gir vi tverrfaglig veiledning. Det starter umiddelbart etter at de nye prosjektene er valgt ut. I denne perioden tilfører vi innovasjonsferdigheter og modner virksomhetene før de går i gang med en – for mange – ukjent prosess sammen med konsulentene. Vi er spesielt opptatt av tre F-er som vi vet er viktige for å sikre god gjennomføring og realisering av løsninger: forstå, forankre og forplikte.

Et vesentlig resultat av denne prosessen er oppdragsbeskrivelsen, som danner grunnlaget for å anskaffe konsulentbistand.

### ► Forstå

Vi bruker tid i forarbeidet på å sikre god forståelse av utfordringene og innovasjonspotensialet i prosjektet, som gjerne finnes på flere nivåer; bruker, tjeneste og system. Det er lett å fokusere for smalt eller for bredt, samt å ha antakelser om en mulig løsning. StimuLab-teamet ivaretar det helhetlige perspektivet med vektlegging av behov, utfordringer og dilemmaer samt åpenhet for hva løsningen kan bli.

### ► Forankre

Vi er opptatt av at prosjektet og ambisjonsnivået blir godt forankret i virksomhetene som deltar. De må sette av nødvendig tid og ressurser, og prosjektet må være solid forankret i ledelsen.

### ► Forplikte

Vi vil se forpliktelse fra deltakerne til å samarbeide, til å stå løpet ut, til å implementere løsningene og å høste og dokumentere gevinster over tid. Å oppnå resultater fra innovasjonsarbeid tar ofte tid, derfor er forankring og forpliktelse i ledelsen svært viktig.

## 4. Innovativ anskaffelse

---

StimuLab-teamet loser virksomhetene gjennom anskaffelsene etter prosedyren for to trinns konkurranse med forhandling. Vi kjenner rammene og fleksibiliteten i regelverket og bidrar til å etterspørre riktig kompetanse og erfaringsgrunnlag til hvert enkelt oppdrag. Det reduserer risiko og øker tryggheten for virksomheten.

Felles presentasjons- og dialogmøte om prosjektene gir leverandørene mulighet til å stille spørsmål og få oversikt over framdriften for hvert enkelt prosjekt. Det gjør at de kan planlegge for hvilke oppdrag de vil legge inn tilbud på. Når anskaffelsesløpet er gjennomført og leverandør er valgt, er vår formelle rolle i prosjektet forbi.

Prosjekteier og valgt leverandør inngår kontrakt og går i gang med prosjektet, i tråd med den triple diamanten.

### Aktiv bruk av endringsbilag

**Hvordan kan du gå til anskaffelse av innovasjon når du ikke vet hva den konkrete løsningen vil bli?**

Hele hensikten med den første fasen i StimuLab-prosjekter, diagnosefasen, er at den åpner for innovasjon på et annet vis enn når oppdragsbeskrivelsen spesifiserer både problemstilling og krav til løsning.

Aktivt bruk av endringsbilag har derfor vært et viktig grep i anskaffelsene. Det innebærer at partene, prosjekteieren og leverandøren, blir enige om sluttleveransen etter diagnosefasen. Dermed kan prosjektet angripe oppgavene i riktig rekkefølge: først utforske behov og problemstillinger, deretter beskrive leveransen. Dette skaper mer forutsigbarhet i samarbeidet mellom oppdragsgiver og leverandør.



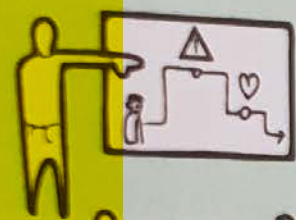
Med StimuLab som rammeverk har også leverandørene kunne stille forventninger til oppdragsgiver om å bruke tid på å forstå problemet (diagnosefase) og ha et fokus på brukernes behov. Dette kan være utfordrende for virksomheter som ikke har erfaring med tjenstedesign, og StimuLab som premissgiver har bidratt til at leverandør kan legge press på oppdragsgiver og være kompromissløs på dette. Dette bidrar til en modning i virksomheten og gode resultater som bygger på kunnskap om brukernes behov.

**Kaja Misvær Kistorp** / Director Service Design, Designit

Metoden:

# Den triple diamanten

**Den triple diamanten** er en innovativ metode for å jobbe med komplekse utfordringer i forvaltningen. Alle prosjekter i StimuLab bruker metoden.



START

2. KURS /  
KOMPETANSEOV  
Tjenstedesign,  
systemorientert des  
og endringsledelse

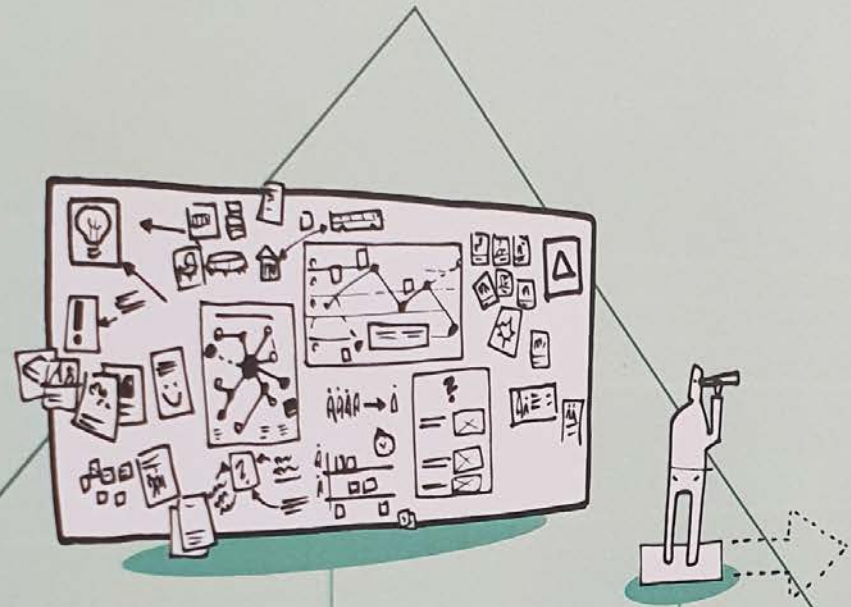
1. FORSTUDIE:  
Dokumentstudier

# UTFORSKE OG LAGE

# TESTE I PILO

ESTIMERT TIDSRUM FOR FASE:  
JUNI, AUGUST, SEPTEMBER, 2017

ESTIMERT TIDSRUM FOR  
OKTOBER, NOVEMBER



EFØRING  
sign

**4. KARTLEGGING**  
struktur, flyt og  
avhengigheter med  
systemorientert design

**6. TEST AV FUNN OG  
TIDLIGE HYPOTESER**  
Tabletop prototyping,  
ekspertinvolvering og  
foresight

**8. STYRINGSGRUPPEN  
BESLUTTER** : valg av  
retning for hvilke del av  
tjenesten som skal utvikles  
og piloteres

**10. TJENESTE  
VISJON** på tre  
ulike nivå

**12. TEST AV TEST**  
Utarbeide tekstmateriale,  
involvere referansegruppe,  
avsjekk med jurist

**15. TEST**  
med tjenestevurdering  
og brukere

**17. DOKUMENTASJON**  
forberede rapport  
og logg

**3. MÅLBILDET :**  
For prosjekt og  
samfunnsoppdrag

**5. OPPSTART  
BRUKERMEDVIRKNING**  
Utarbeide tjenestereiser  
med verdistrømsanalyse

**7. KONTINUERLIG  
UTVIKLING** av  
beslutningsrammeverk

**9. UTFORSKE ULIKE  
LØSNINGER**  
på tre ulike nivå

**11. GEVINSTANALYSER  
AV LØSNINGSFORSLAG**

**14. BRIDGE EVALUERING**  
Ferdigstille rammer for  
måling og evaluering  
forberede analyse til test

**16. MÅL OG  
KVALITET**



En metode for offentlige  
flokker. Den triple diamanten  
tatt i bruk av Halogen.

BRUKERMEDVIRKNING



# EN NY OG INNOVATIV METODE

**Prosjekter som får støtte fra StimuLab**, må forplikte seg til å følge en innovativ arbeidsmetode vi kaller den triple diamanten. Metoden legger til rette for å utforske problemstillinger og behov, og eksperimentere med løsninger.

Den triple diamanten består, som navnet sier, av tre faser. Hver diamant inneholder to trinn og viser hvordan designprosessen åpner opp og utforsker, for deretter å definere og lukke. Det er den første fasen – diagnosefasen – som gjør den triple diamanten unik.

## **Diagnose før resept**

Kort forklart har vi lagt til diagnosefasen for å basere tjenesteutviklingen på reell innsikt om faktiske behov, ikke antakelser. Tradisjonelt har utviklingsprosesser i offentlig sektor vært toppstyrte, og behovet for forutsigbarhet har vært stort. For å forsvare et utviklingsprosjekt, har det vært nødvendig å sannsynliggjøre en konkret løsning og en effektiv prosess for å utvikle den.

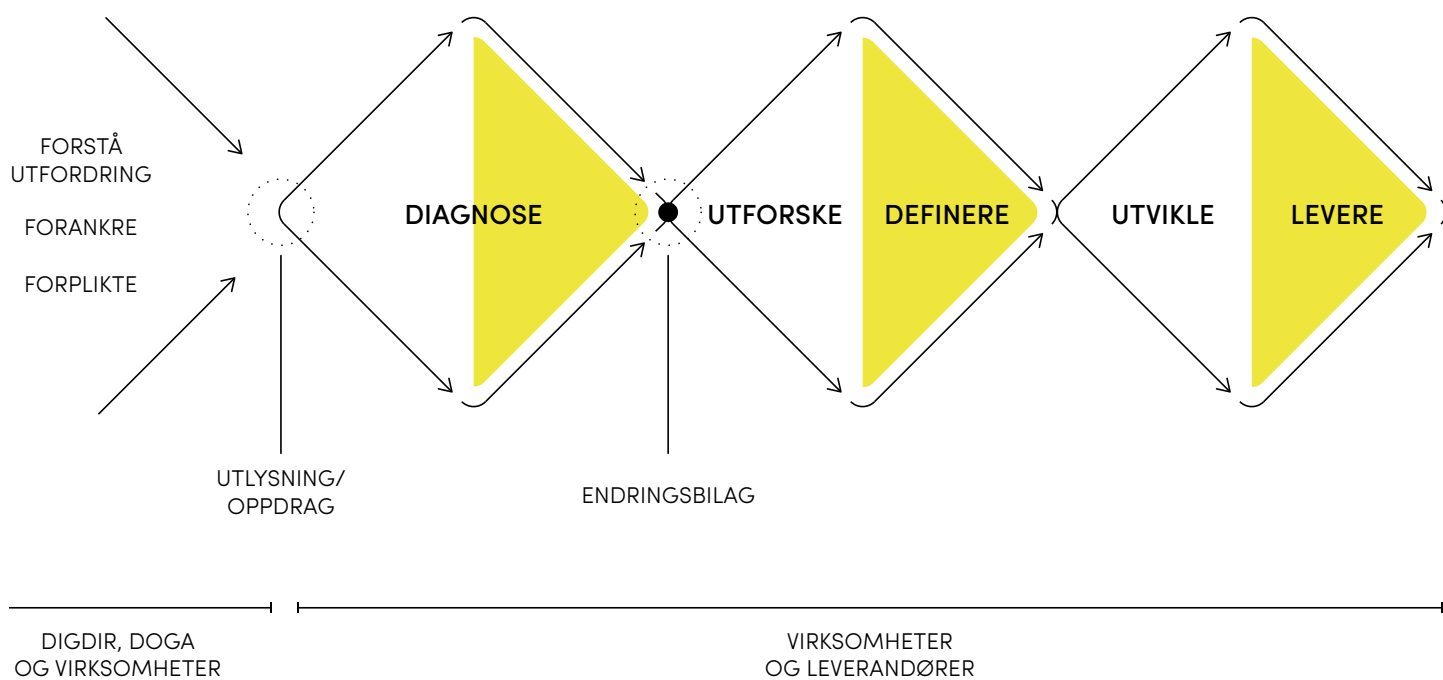
Konsekvensen har ofte vært tjenesteutvikling basert på antakelser om utfordringene og brukernes behov. Fokuset på løsning motiverer overforenklede svar, og faren for å behandle symptomer, ikke rotårsaker, er stor. I noen situasjoner kan det være riktig å gå raskt til løsningen, men historien har vist at gode løsninger på komplekse utfordringer krever dypere innsikt.

## **Åpent og utforskende**

Grundig arbeid i diagnosefasen fjerner antakelser, utfordrer vedtatte sannheter og etablerer en felles forståelse om hva som faktisk er viktig og mulig å løse. Dette gir prosjektdeltakerne et solid utgangspunkt for å utvikle ideer og løsningsforslag. Den triple diamanten legger ikke vekt på å ta raskeste vei til mål. Tvert imot oppfordrer den til åpen utforskning – sideveis og snirklete – for å sikre et bredere tilfang av alternativer og muligheter.

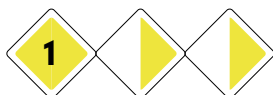
## **Bred involvering**

Virksomhetene og konsulentene setter sammen et prosjektteam som er like involvert i alle tre diamantene. Involvering av brukerne er en fellesnevner for alle prosjektene, og i tillegg er det ofte nødvendig med bidrag fra ledelse og strategi, HR, medarbeidere i førstelinjen, IT-ansvarlige og andre funksjoner. Prosjektene følger praksis for god styring, hvor prosjektleder rapporterer regelmessig til prosjekteier, som vanligvis leder styringsgruppen.



Det var nyttig for oss å være involvert med ressurser fra alle nivåer i organisasjonen, så dette vil være et råd til andre store organisasjoner som vil vurdere å søke. En må sikre en bredde i kompetansen hos de involverte, både kunnskap om virksomheten og den mer spesialfaglige kompetansen i forhold til å utvikle et prosjekt som oppleves relevant for organisasjonen.

Prosjektleder Øydis Maria Toft Standnes / NAV



## Diamant 1: Diagnose

---

**Den første fasen, diagnosefasen, har som formål å skape en felles problemforståelse slik at løsningen blir basert på faktiske behov. Mot slutten av diagnosefasen blir det utarbeidet et endringsbilag som fastsetter retning for resten av prosjektet.**

Alle partene i prosjektet deltar i diagnosefasen. Det bidrar til at alle interessentenes roller blir synlige og forstått. De får tid til å forstå hverandres arbeidsprosesser og fagfelt, ofte på tvers av sektorer, og til å utforske oppgavene de skal i gang med i fellesskap. Fasen sikrer at det videre arbeidet med løsningen blir basert på reelle behov, ikke antakelser, og har vært en viktig suksessfaktor i mange av prosjektene.

En annen effekt av diagnosefasen, er at den åpner for at prosjektet endrer hypotese(r). Utforskingen i diagnosefasen kaster nytt lys over problemstillingene, avdekker nye brukerbehov og sammenhenger, og har i mange tilfeller ført til at prosjekter endrer kurs fra den opprinnelige.

Diagnosefasen skal resultere i en felles forankret problemforståelse for det videre arbeidet. Prioriteringer og retningsvalg blir beskrevet i et endringsbilag, som bidrar til at både oppdragsgiver og leverandør er trygge på hva sluttleveransen skal inneholde.



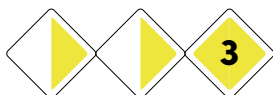
## Diamant 2: Utforske og definere

---

**I andre diamant utforsker og definerer prosjektene mulighetsrommet som ble prioritert etter diagnosefasen.**

Arbeidet i den andre diamanten er preget av tverrfaglighet, med involvering av ulike fagområder, både fra virksomhetene og konsulentene. Prosjektdeltakerne bruker alt fra kvalitativ brukerinnsett til analyser av samfunnsøkonomiske gevinster til å utforske det valgte mulighetsrommet. Det handler om å se utfordringen fra brukernes perspektiv, samtidig som vi må forstå hvordan forhold som økonomi, sikkerhet, kultur, etikk, bærekraft, lovgivning og teknologi spiller inn.

Designerens rolle er ikke å kjøre showet alene eller levere en ferdig løsning, men å legge til rette for en prosess der deltakerne skaper noe sammen. Visualisering og ulike metoder bidrar til å identifisere gjensidige avhengigheter i systemet eller tjenesten, og hvordan det er mulig å skape forbedringer uten utilsiktede, negative konsekvenser. Prosjektdeltakerne eksperimenterer kontinuerlig med løsninger og tester konsepter i liten skala for å finne det beste svaret på oppgaven.



## Diamant 3: Utvikle og levere

**I den siste diamanten videreutvikler, prototyper, simulerer eller organiserer prosjektet løsningen som er valgt.**

Gjennom arbeidet i diamant en og to løfter prosjektene komplekse problemstillinger opp av siloer, utforsker dem på tvers og finner løsninger. Men vi kan ikke forvente at siloene i offentlig sektor forsvinner over natten eller blir løst opp på grunn av et StimuLab-prosjekt. Derfor handler den siste diamanten om å pakke kompleksiteten ned i siloene igjen. Det betyr ikke å legge løsningsforslaget til side, men at alle involverte forstår helheten, hva hver enkelt er ansvarlig for og hvilken innsats det vil kreve. Og, ikke minst, at alle forplikter seg til å gjøre sin del.

For prosjekter som krever videre samarbeid på tvers, vil den tredje diamanten ofte resultere i en avtale som definerer felles mål og plan for videre samarbeid, regulerer ansvar og beskriver finansiering. Alle StimuLab-kontrakter med leverandør inneholder opsjon om å videreføre arbeidet med leverandøren. Partene må selv skaffe til veie finansiering dersom de vil benytte opsjonen.

Hvis prosjektet er mindre komplekst, kan deltakerne gjøre løsningen klar for implementering, og virksomhetene kan innlede arbeidet med å høste gevinstene av den.

## Resultatet av en StimuLab-prosess

Når StimuLab-prosjektet er avsluttet, er det virksomheten sitt ansvar å implementere løsningen. Siden prosjektene har en åpen og eksperimenterende tilnærming, er det ikke gitt på forhånd hva den konkrete leveransen vil være. Avhengig av prosjektets kompleksitet og størrelse skal likevel prosjektet resultere i:

- Enten en løsning som er implementert eller skal implementeres,
- Eller en plattform for videreutvikling. En slik leveranse bør typisk inkludere avtaler som definerer felles mål og planer for aktiviteter, samt regulere forpliktende samarbeid, ansvar, styring og finansieringsmuligheter.



Resultater og erfaringer:

# Fire år med StimuLab

**StimuLab** skal bidra til å gjøre offentlig sektor bedre og mer effektiv, og at brukerne opplever mer relevante, treffsikre og samordnede tiltak og tjenester. Erfaringene fra fire år med StimuLab tilsier at designtenkning er en god måte å jobbe på for å innfri disse målene.





# GOD AVLING, MEN LANG MODNINGSTID

**Designtenkning kan løse store floker**, men er ingen snarvei til gevinster. Jo mer komplekse prosjektene er, jo lengre tid tar det å høste fruktene av arbeidet.



**Med innspill fra kommuner.**  
IMDi utviklet en digital delingstjeneste for integreringsarbeidet sammen med Comte Bureau og Sopra Steria.

Da StimuLab ble etablert som prøveordning i 2016, var det med høye forventninger til at tjenestesign skulle gi betydelige og konkrete bidrag til bedre offentlige tjenester. Kommunal- og moderniseringsdepartementet krevde at StimuLab-prosjektene skulle levere resultater for reelle brukere innen utgangen av 2017.

Et eksempel som ofte ble trukket fram, var prosjektet «Hvis pasienten fikk bestemme», fra 2013. Prosjektet ble gjennomført ved Oslo Universitetssykehus (OUS) og finansiert av DOGAs program for Designdrevet innovasjon (DIP). Prosjektet tok rundt fem måneder og reduserte ventetiden for utredning av brystkreft med 90 prosent, uten å øke kostnadene til tjenesten.

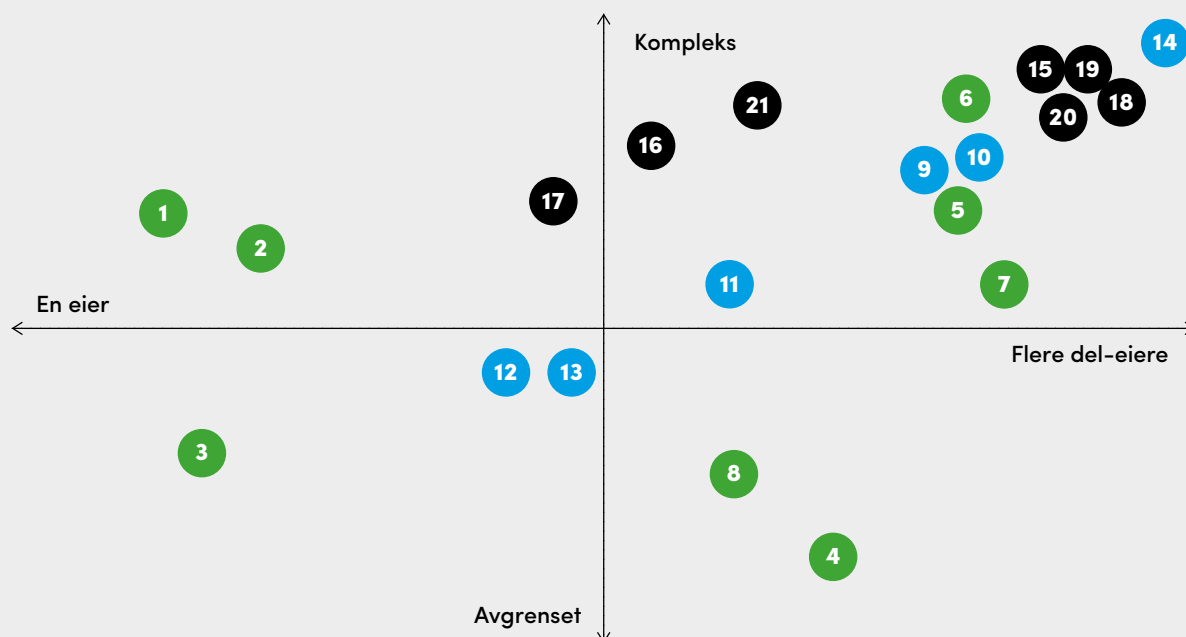
## **Ingen snarvei til gevinster**

Langt fra alle prosjekter skaper resultater like raskt. Prosjektet «Hvis pasienten fikk bestemme» involverte én aktør, OUS, og var avgrenset til én tjeneste. Oppgaven var komplisert, men det var mulig å diagnostisere problemet, reorganisere tjenesten, teste forbedringer og oppnå resultater i løpet av et halvt år.

Mange av de gjenstridige, offentlige utfordringene forvaltningen står overfor, involverer flere aktører, gjerne fra ulike sektorer, som skal levere



### TVERRSEKTORIELL UTVIKLING / SAMARBEIDS- OG TJENESTEINNOVASJON



### AVGRENSET TJENESTEFORBEDRING- OG/ELLER INNOVASJON

Den vertikale aksen i diagrammet indikerer lav (avgrenset) eller høy grad av kompleksitet. Den horisontale aksen indikerer om tjenesten/utføringen har én ansvarlig eier eller flere deleiere, gjerne på tvers av sektorer og uten at noen har ansvar for helheten.

#### 2016–2017

1. Effektivisering av arealbruk
2. Barrierer mot mer offentlighet. Utvikling av tjenesten e-innsyn.
3. Brukerorientert tilsyn
4. Bedre kvalitet i kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger
5. Bedre luftkvalitetsdata for publikum og forvaltning
6. Vilkår for førerrett
7. Bistand og beskyttelse til ofre for menneskehandel
8. Familieinnvandring/familie-gjenforening

#### 2018

9. Digital samling og deling av kunnskap i offentlig sektor (KUDOS)
10. Gjeldsfloka
11. Perpetuum mobile. Et miljøvennlig og fleksibelt alternativ til privatbilbruk i Nittedal kommune
12. Samordning av tjenester rundt utsatte barn og deres pårørende
13. Hele mennesker, hele tjenester
14. Matdugnaden – kosthold for sunn og bærekraftig folkehelse

#### 2019

15. Medisinsk avstandsoppfølging
16. Utsiden inn – med tjenstedesign for mer helhetlige tjenester i NAV
17. Den samskapende bydelen
18. Arkivflokken – innebygd arkivering
19. Digitale behandlingsplaner
20. Helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer
21. Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter

# GODT ~ FORARBEID ER ALFA OG OMEGA

**Forarbeidet har stor betydning** for hvor vellykket prosjektet blir. Vår deltakelse i den forberedende fasen bidrar til å modne virksomhetene for innovasjon og gjøre dem klare for en uvant prosess.

Innovasjon og designtenkning er nye farvann for mange av virksomhetene i StimuLab-prosjektene. De trenger hjelp til å forstå sitt eget innovasjonspotensial, og i forarbeidet og diagnosefasen bidrar vi til nettopp det. Vi utfordrer lederne, de forplikter seg til å støtte prosjektene – og vi ser at de blir positive til å ta i bruk nye måter å jobbe på. Kort forklart er denne perioden viktig for å modne innovasjonsviljen og -evnen i hver enkelt virksomhet. Den gjør dem også klare for å gå inn i en uvant prosess, sammen med leverandøren.

#### Tid til å forstå

I tillegg ser vi at perioden er viktig for å skape en reell forståelse for brukerorientering og å etablere dette som et grunnleggende prinsipp for det

videre arbeidet. Ved å ta utgangspunkt i brukernes behov, har StimuLab bidratt til å endre tankesett, metode og praksis helt siden oppstarten.

Å bruke tid på å utforske behov og problem blir ofte nedprioritert i tradisjonelle utviklingsløp. Det motsatte er tilfelle i StimuLab-prosjekter: Vi mener at det viktigste arbeidet skjer i diagnosefasen og får stadig bekreftet dette i prosjektene. Mer tid til å stille rett diagnose resulterer rett og slett i mer presis medisinerings. Tiden investert her gjør også utviklingsfasen mer treffsikker og effektiv. Og jo mer komplekse problemstillingene er, jo viktigere er det å investere tid i diagnosefasen – og samle prosjektdeltakerne om én felles problemforståelse.

# EN FARBAR VEI GJENNOM FLOKETE UTFORDRINGER

**StimuLab-tilnærmingen** har vist seg egnet til å samle virksomheter om innovasjon og skape felles forpliktelse om å realisere løsningene.

Vi har erfart at tilnærmingen i StimuLab kan legges 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. I forskningen kalles dette samarbeidsinnovasjon.

## **Stå løpet ut – sammen**

Flere av prosjektene har møtt utfordringer knyttet til at ansvaret for problemet – og løsningen på det – er delt på flere virksomheter. Ingen har ansvar for helheten. Dette gjelder blant annet prosjektene Førerrett, Luftkvalitet, Arkivflokken og Digital behandlingsplan.

Vår erfaring er at StimuLab-tilnærmingen, ganske raskt, har hjulpet selv de mest flokete prosjektene fram til en felles problemforståelse. De ser helheten, brukernes behov og behov for endringer på systemnivå. Da blir verdien av samarbeid og innovasjonspotensialet de kan realisere sammen, tydeligere. Effekten er langsiktig eierskap og forpliktelse til koordinert utvikling.

Vi ser at prosjekter lykkes med å fremme samarbeidsinnovasjon når de:

- tar utgangspunkt i reelle brukere og deres behov
- utnytter diagnosefasen til å skape felles forståelse av situasjonen og utforske problemfeltet
- definerer en ny og felles utfordring – en nødvendig redefinering av utfordringen
- utvikler felles problemforståelse på tvers, som utgangspunkt for et felles mål bilde
- bruker utforskende arbeidsmetoder for å søke seg frem til nye løsninger, og da gjerne løsninger som ligger utenfor dagens praksis og forvaltningsskikk

## **Systemisk design for å nøste i floker**

Etter fire år med StimuLab står det også klart for oss at brukerorientering og tjenstedesign alene ikke kan løse de meste komplekse utfordringene. Når prosjektene krysser sektorer og fagområder, møter de ofte institusjonelle og organisatoriske barrierer som gjør det vanskelig å samarbeide på tvers. I slike tilfeller trenger prosjektene kompetanse om systemisk design. Det er nødvendig for å forstå sammenhenger og relasjoner i systemene rundt brukerne og skape endringer på systemnivå. Derfor etterspør vi ofte kompetanse på systemisk design til de mest komplekse og flokete prosjektene.



Løser floker sammen.  
Workshop hos IMDi med  
Comte Bureau og Sopra  
Steria.

## FRA

- Raske svar →
- Overforenkling →
- Kaos →
- Sektorfokus →
- Fastlåst i antakelser →
- Enkeltløsninger →

## TIL

- Åpner mulighetsrom
- Felles helhetlig forståelse
- Visualiserer sammenhenger
- Samarbeidsinnovasjon på tvers
- Transformerende læring
- Synergier og koordinert utvikling

**Systemisk design gir samarbeidsinnovasjon  
– fra tradisjonell tjenesteutvikling til systemisk design**



# DEN GLEMTE FASEN I INNOVA- SJONSARBEID

**For å sikre at innovasjonsprosessen fører til reelle endringer,** må implementering av løsningene være tema fra start. God forankring og tydelig eierskap kan bidra til å sikre god flyt i denne overgangen.



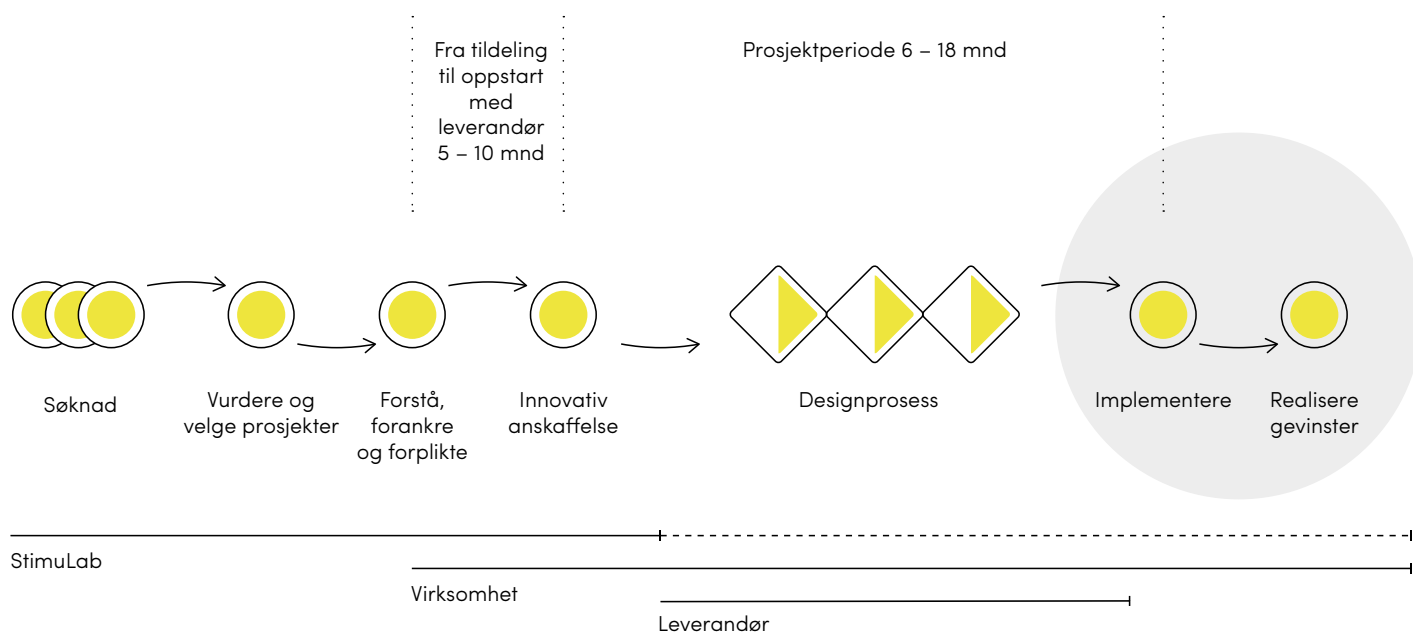
StimuLab-prosjektene har skapt – eller er i ferd med å skape – en rekke innovative løsninger i forvaltningen, i tett samarbeid med leverandørene. Når leverandørene avslutter sitt arbeid i prosjektet, er det opp til virksomheten å innføre løsningen, noen ganger i samarbeid med andre virksomheter.

## **Planlegge realiseringen fra start**

Å tro at implementeringen vil skje av seg selv, «som ringer i vann», er ikke en god strategi. I de aller fleste tilfellene må virksomhetene aktivt drive fram implementeringen. For å lykkes er det avgjørende å få til en god overgang mellom leveranse og implementering og eventuelt videre til skalering.

**Samskaping på tvers.**  
DFØ, DSS og Nasjonalbiblioteket diskuterer muligheter i prosjektet KUDOS.

## Grunnlaget for god implementering legges i de tidlige fasene i prosjektet.



### Implementering, skalering og spredning

StimuLab-prosjekter skaper ofte gode resultater med overføringsverdi for andre virksomheter. Da møter vi utfordringer med å spre løsningen. De tre begrepene implementering, skalering og spredning blir brukt om hverandre, men de innebærer ganske ulike ting:

- **Implementering** handler om prosessen fra utvikling til tjenesten/løsningen er operativ i virksomheten.
- **Skalering** er å ta noe som har blitt vellykket implementert i én del i organisasjonen, for så å introdusere den til flere steder i samme organisasjon.

- **Spredning** av innovasjon er når en løsning som er utviklet, implementert og har skapt verdi i én virksomhet, blir implementert og skaper verdi i en annen. Spredning har bare skjedd når adferd har endret seg; det er ikke nok å dele kunnskap.

StimuLab har erfart at realisering av løsningene – enten det er blant deltakende virksomheter eller som et resultat av spredning – er krevende og må planlegges godt.

# Slik legger du til rette for implementeringen

StimuLab-prosjektene har gitt oss innsikt i hva som fremmer og hemmer implementering av løsningene. Her deler vi noen punkter du bør gå gjennom allerede ved oppstart av prosjektet:

## ► Mandat

---

Prosjektene har gjerne mandat til å utvikle konseptforslag og løsninger. Men hvem bestemmer hvordan løsningene skal innføres og hvem som skal ta dem i bruk? Et tydelig mandat forenkler overgangen til implementeringsfasen.

## ► Engasjement

---

Det er lett å skape engasjement når virksomheten starter designprosessen og har dyktige leverandører med på laget. Vil dere klare å holde engasjementet oppe når designprosessen er over og leverandørene ute? Dedikerte ressurser og støtte fra ledelsen er avgjørende.

## ► Organisering

---

Hvem skal implementere løsningen? Ofte er det andre enn de som deltar i designprosessen. I mange tilfeller er det behov for egne implementeringsteam med tydelig ansvar for å realisere løsningene.

## ► Gevinster

---

Ansvar for løsningen kan ligge på din virksomhet, mens gevinstene oppstår hos andre. Hvem skal da høste fruktene av arbeidet? Fordelingen av gevinster – eller andre incentiver for å sette løsningen ut i livet – bør avklares i god tid og i felles forståelse med samarbeidende virksomheter.

## ► Finansiering

---

Det er ofte krevende å finansiere løsningene, spesielt tverretatlige løsninger. Sett deg inn i ulike finansieringsordninger og sørg for god dokumentasjon av gevinstene – for brukerne, virksomheten og samfunnet. Det styrker sjansene for å få økonomisk støtte.



# SPREDNING AV INNOVASJON

**Vi mottar en del søknader** fra virksomheter, spesielt fra kommuner, som ønsker å finne løsninger på forholdsvis like utfordringer. Behovet for å spre innovasjon mellom sektorer og virksomheter er stort, men spredning er krevende. Dette er en utfordring vi har tatt tak i.

Å forbedre offentlig sektor ett prosjekt av gangen er en endeløs oppgave. I 2018 valgte vi derfor å lage en tilleggsbestilling til et av prosjektene. Vi ønsket å teste om det er mulig både å løse en konkret utfordring i én kommune og utvikle en modell for å spre løsningen til andre – samtidig. Prosjektet ble gjennomført i Moss og har gitt oss bedre innsikt i hva det krever å spre innovasjon.

#### **Hvordan oversette innovasjon?**

Det er vanlig å tro at erfaringsdeling er tilstrekkelig for å spre de gode innovasjonene. Som regel er det ikke så enkelt. Årsaken kan være at designprosesser er preget av samskaping og involvering.

Selv om to virksomheter står overfor svært like utfordringer – og sannsynligvis kan ta i bruk samme løsning – vil forankring og eierskap til en løsning alltid være sterkest hos virksomheten som har utviklet den. I tillegg kan ulike behov og rammebetingelser kreve tilpassinger av løsningen før den blir tatt i bruk i andre virksomheter. Spredning av innovative grep krever derfor at innovasjonen blir oversatt fra én kontekst til en annen, og tilpasset gjennom involvering av de som skal ta den i bruk.

# En modell for spredning

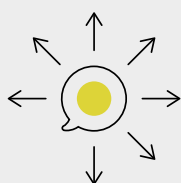
Moss kommune har i løpet av kort tid opplevd stor økning i antallet yngre brukere med lett nedsatt funksjonsevne i kombinasjon med rus- og/eller psykiatriske utfordringer. Kommunen vil trenge 40 nye ansatte for å opprettholde tjenester til disse brukerne på samme nivå som i dag. Kjernen i prosjektet var å forbedre organiseringen av og kvaliteten på tjenestene, uten å øke kostnadene.

Arbeidet resulterte i en konkret løsning for Moss kommune. Den innebærer en ny prosess for hvordan kommunen mottar henvendelser fra innbyggere, blir kjent med innbygger og deres behov for å kunne tilby tjenester som er tilpasset deres liv. Målet er å få en helhetlig forståelse av brukerens behov, fremme tverrfaglig samarbeid og kontinuerlig evaluere og justere tiltak slik at tjenestene treffer.

Utfordringen er langt fra unik for Moss. Den speiler en nasjonal trend med økende antall utføretrygdede. Løsninger, erfaringer og kunnskap fra prosjektet i Moss kan være nyttige for alle landets

kommuner. Derfor ga vi Moss kommune en tilleggsbestilling om å utvikle en modell for spredning og involverte konsulentene i dette arbeidet – allerede fra prosjektstart. De nærliggende kommunene Våler og Sarpsborg har vært involvert i prosessen og skal teste løsningen som ble utviklet for Moss. I tillegg utviklet prosjektet en generisk modell for å spre løsningen til flere.

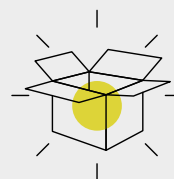
Den generiske modellen, utviklet av Designit og PA Consulting, består av tre hovedelementer: spredningsmåter, selvvurdering og spredningspakke. Spredningsmodellen kan benyttes med eller uten bistand fra ekstern leverandør.



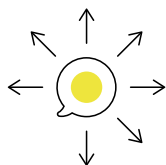
**Spredningsmåter**



**Selvvurdering**



**Spredningspakken**



## ► Spredningsmåter

Modellen legger opp til tre ulike måter aktører kan jobbe sammen på, og spre løsninger og erfaringer videre.

### 1. **Følgekommune – en aktør har løsningen på en annens utfordring**

En aktør som skal i gang med et prosjekt inviterer andre kommuner til å følge prosjektet. Å være en følgekommune innebærer å dele erfaringer, komme med innspill og teste løsninger som prosjektet kommer frem til. Målet er at løsningen tilpasses følgekommunene underveis og at de har eierskap og kunnskap nok til å implementere den i egen kommune.

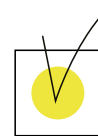
### 2. **Buddies – to aktører har en felles utfordring som de kan løse sammen**

To eller flere aktører kan jobbe sammen om å løse en felles utfordring. Samarbeidet skal være likeverdig og handle om felles læring og god utnyttelse av ressurser. Det kan foregå på flere måter – f.eks. gjennom å ansette en prosjektleder sammen, gjøre felles anskaffelse, dele på en referansegruppe eller gjennomføre en innsiktstudie sammen.

### 3. **Stafett – en aktør har en løsning som bør sendes videre til ny aktør**

Kan resultater og løsninger fra prosjektet være relevant for andre? Er det andre vi kan gi stafettpinnen videre til? Andre aktører kan få tilgang til løsningen, få erfaringer, gjøre egne vurderinger og videreutvikle den. Og opphavskommunen kan få læring tilbake. På den måten binder utviklingsprosjekt ulike parter sammen gjennom faglig erfaringsutveksling og diskusjoner uten at det er et formelt samarbeid.

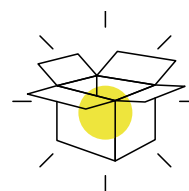
/



## ► Selvvurdering

Innovasjon og samarbeid på tvers av organisasjoner krever noe ekstra av innsats og vilje til å tenke i et større perspektiv. Før aktørene begynner å jobbe sammen, er det nyttig at de reflekterer over egne forutsetninger og rammer for å delta i spredningssamarbeidet. Formålet med vurderingen er at de ansatte diskuterer og reflekterer over egne kompetanser og ressurser. Dersom de oppdager mangler, er det hensiktsmessig å få dette på plass før de inngår samarbeid med andre. Eksempler på spørsmål er:

- Er vi rustet for å kunne jobbe med utvikling av en løsning innen det aktuelle området?
- Vil vi ha nytte av løsningen som samarbeidet resulterer i?
- Har vi forutsetninger på plass for å kunne implementere den?
- Kan vi spre løsningen videre?



## ► Spredningspakken

Denne pakken inneholder forslag til aktiviteter, veiledende metodikk og verktøy som tilrettelegger for godt samarbeid, vellykket implementering og spredning:

- Bli kjent møte
- Kurs
- Mulighetsworkshop
- Løsningsworkshop
- Erfaringsutveksling
- Intro prototype
- Evaluering
- Verktøy: sjekklister, tips til forankringsaktiviteter og gevinstrealisering



# LEVERANDØR- MARKED I VERDENSKLASSE

**Norske leverandører ligger i tet internasjonalt** når det gjelder kompetanse på tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. StimuLab har bidratt til å bygge denne kompetansen på tvers av offentlig og privat sektor.





Digdir og DOGA har med stimuleringsordningen vært fødselshjelper for en ny type samarbeid, som svarer på utfordringer man ikke har klart å løse så langt. Det er stilt forventninger til markedet som har skapt grunnlag for nytt samarbeid. For Rambøll og Halogen har samarbeidet vokst langt utover Stimuleringsordningen. Sammen dekker vi nå behov i offentlig sektor som vi ikke klarer å svare på hver for oss.

Morten Skodbo / direktør Rambøll Management Consulting

Tjenestedesign er en ung profesjon, både internasjonalt og i Norge. Vi er et av få land som har en egen profesjonsutdanning innen tjenestedesign. Det, i kombinasjon med at det blir lyst ut stadig flere oppdrag, har bidratt til at vi i dag har et svært profesjonelt og kompetent leverandørmarked for tjenestedesign i Norge.

#### **Brobygger mellom det offentlige og leverandører**

Helt fra oppstarten i 2016 har vi i StimuLab ønsket å utnytte ressursene og fagkompetansen innen tjenestedesign i det private markedet. Vi er en brobygger mellom offentlig sektor og leverandørene, og har gjort offentlige oppdrag mer attraktive ved å yte støtte til prosjekter som det ellers ikke finnes så mange av. Vi har også skapt større aksept i forvaltningen for at tjenestedesign koster tid og penger, men gir gevinster.

#### **Kompetansekravene skaper nye samarbeid**

Det viktigste kompetansekravet til leverandørene har vært – og vil være – designkompetanse. Samtidig har vi erfart at vi trenger en tverrfaglig tilnærming for å løse forvaltningens utfordringer. I alle StimuLab-prosjektene har vi derfor bedt om at designkompetansen blir støttet av relevant tilleggskompetanse. Dette har skapt nye samarbeidskonstellasjoner mellom ulike leverandører som har gått sammen for å innfri kravene.

Hva som er relevant tilleggskompetanse, vil variere fra prosjekt til prosjekt, men noen eksempler er:

- **Gevinstidentifisering og -planlegging:** erfaring fra arbeid med å identifisere og planlegge ulike typer gevinster
- **Forvaltningskompetanse:** forståelse for kompleksiteten i offentlig sektor, gjerne med forståelse for juridisk mulighetsrom
- **Adferdsendring/adferdsdesign:** kompetanse på hvordan design av tjenester eller systemer påvirker mennesker, for eksempel gjennom dulting (nudging) for å endre folks adferd i en bestemt retning
- **Systemisk design:** helhetlig tilnærming for å forstå sammenhenger og helheten i omfattende systemer, finne riktige problemdefinisjoner og skape bedre løsninger
- **Strategisk framsyn/scenarioutvikling:** metode/verktøy for å identifisere nye trender og diskutere dem i en strategisk sammenheng

#### **Spennende og meningsfylt oppdrag**

Diagnosefasen i StimuLab-prosjektene gjør at leverandørene blir involvert langt tidligere i utviklingsprosessen enn det som har vært vanlig. Dette har blitt trukket fram som en suksessfaktor av flere leverandører, spesielt i prosjekter med flere deleiere. Tidlig involvering har også gitt leverandørene mulighet til å og jobbe med store floker og systemisk design. Denne type prosjekter er ikke så vanlige i offentlig sektor og er motiverende for leverandørene. De ser muligheten til å bidra til å løse viktige samfunnsutfordringer.

5

# Prosjekt- portefølje

**Prosjektporteføljen** rommer et mangfold av utfordringer. De spenner fra forbedring av offentlige tjenester, prosesser og organisering til mer systemiske og innovative endringer i måten det offentlige arbeider på.

Mange av prosjektene har fellestrekk, men her har vi kategorisert dem etter hvilke typer utfordringer de skal løse.



FORBEDRING AV  
OFFENTLIGE TJENESTER



MEDBORGERSKAP,  
SAMSKAPING OG  
INNBYGGERDELTAELSE



FORBEDRING OG  
EFFEKTIVISERING  
I FORVALTNINGEN



GJENSTRIDIGE ELLER  
FLOKETE PROBLEMER



DEN ENTREPRENØRISKE  
STATEN



FOREBYGGING



MILJØ OG BÆREKRAFT

I løpet av de fire første årene har 21 prosjekter fra stat og kommune blitt inkludert i StimuLab-porteføljen. De fleste prosjektene har samarbeidet med andre virksomheter. Også på leverandørsiden ser vi spennende samarbeid for å kunne levere på ønsket tverrfaglig kompetanse.

**Prosjektoversikt:**

Nr	Virksomhet	Samarbeidende virksomhet	Prosjektnavn	Leverandør
<b>Prøveordning: 2016–2017</b>				
1	Difi	Barne- og likestillingsdepartementet, Norges Vassdrags- og energidirektorat	Barrierer mot meroffentlighet. Utvikling av tjenesten elnnsyn	Making Waves og PA Consulting Group
2	Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi)	I samarbeid med kommuner. Men også PU, UDI, Hdir, UDI, NAV, Udir, VOX er involverte/berørte virksomheter	Bedre kvalitet i kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger	Comte Bureau og SopraSteria
3	Utlendingsdirektoratet (UDI)	Politidirektoratet, Utenriksdepartementet	Familieinnvandring/familiegjenforening	PwC og LiveWork
4	Arkivverket	I samarbeid med kommuner og statlige virksomheter	Brukerorientert tilsyn	Designit og Knowit
5	Miljødirektoratet	Vegdirektoratet, Meteorologisk institutt	Bedre luftkvalitetsdata for publikum og forvaltning	PwC og LiveWork
6	Justisdepartementet	Politidirektoratet, kommuner og frivillig sektor	Bistand og beskyttelse til ofre for menneskehandel	Rambøll Management Consulting og Halogen
7	Vegdirektoratet	Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, Politidirektoratet	Vilkår for førerett	Rambøll Management Consulting og Halogen
8	Statsbygg		Effektivisering av arealbruk	Designit og Knowit
<b>2018-prosjekter</b>				
9	NAV Lillestrøm	Brønnøysundregistrene, Lillestrøm kommune	Gjeldsfloka	PwC
10	Direktoratet for økonomistyring (DFØ)	Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Nasjonalbiblioteket	KUDOS	PwC
11	Nye Øygarden kommune	Fjell, Sund og Øygarden kommuner	Samordna teneste for utsette barn og unge og deira pårørende – ny teneste i ny samanslått kommune	EGGS
12	Nittedal kommune		Perpetuum mobile. Reis. Nå. Et miljøvennlig og fleksibelt alternativ til privatbilbruk i Nittedal kommune	Halogen og Rambøll Management Consulting
13	Folkehelseinstituttet (FHI)	EAT	Matdugnaden – kosthold for sunn og bærekraftig folkehelse	Comte Bureau, Deloitte og Kitchen
14	Moss kommune	Rygge kommune	Hele mennesker, hele tjenester	Designit
<b>2019-prosjekter</b>				
15	St. Olavs hospital	Helse Nord-Trøndelag HF, Helse Møre og Romsdal HF, Helse Midt-Norge RHF	Medisinsk avstandspfølging	PwC
16	NAV – Arbeids- og velferdsdirektoratet	NAV Lillestrøm og nye Lillestrøm kommune	Utsiden inn	Halogen og Rambøll Management Consulting
17	Bydel Nordre Aker		Den samskapende bydelen	Comte Bureau og Agenda Kaupang
18	Arkivverket		Arkivflokken – innebygd arkivering	PwC
19	Helsedirektoratet	Norsk helsenett	Digitale behandlingsplaner	Halogen og Rambøll Management Consulting
20	Brønnøysundregistrene	NAV Lillestrøm	Helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer	Designit og Menon Economics
21	Bærum kommune		Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter	Rambøll og Halogen



## CASE ►

### Samordnede tjenester for barn, unge og deres pårørende

Kommunene Fjell, Sund og Øygarden

# Uvant tankegang har skapt begeistring

**CASE /** Nye Øygarden kommune har brukt tjenstedesign for å kaste nytt lys over tilbudet til utsatte barn. Tankegangen har vakt begeistring og gitt mersmak

Kommunene Fjell, Sund og Øygarden så en mulighet da kommunene skulle slås sammen. De ville at utsatte barn og deres pårørende skulle få oppleve koordinert og behovstilpasset hjelp etter sammenslåingen til Nye Øygarden kommune. Brukerne i denne gruppen har varierte utfordringer og ofte sammensatte problemer. Likevel var brukerne samstemte i tilbakemeldingene:

– Mange opplevde å bli sendt fra dør til dør, sier Kristina Espeseth. Hun har ledet StimuLab-prosjektet *Samordna tjeneste for utsatte barn, unge og deres pårørende* i kommunen. Prosjektlederen forteller at mange brukere var ivrige etter å bidra.

Innsikten fra brukerne skapte mange ideer og resulterte i seks eksperimenter, som de gjennomførte på seks korte uker sammen med leverandøren EGGS Design. Ett av eksperimentene var å gi en familie en tiltaksplan og hjelp på bare 48 timer. Et annet handlet om å kartlegge mestring i stedet for utfordringer.

– Det var uvant å bare sette i gang, uten å bruke noe særlig tid på å forberede oss og planlegge. Det gjaldt både for eksperimentene, og den overordna tankegangen i designprosessen. Å jobbe så mye med å finne utfordringen og ikke bestille ferdig løsning var uvant. Gjennom eksperimentene fikk vi testet løsningene raskt i praksis. Å lære sammen på denne måten var bra for oss, forteller Kristina.

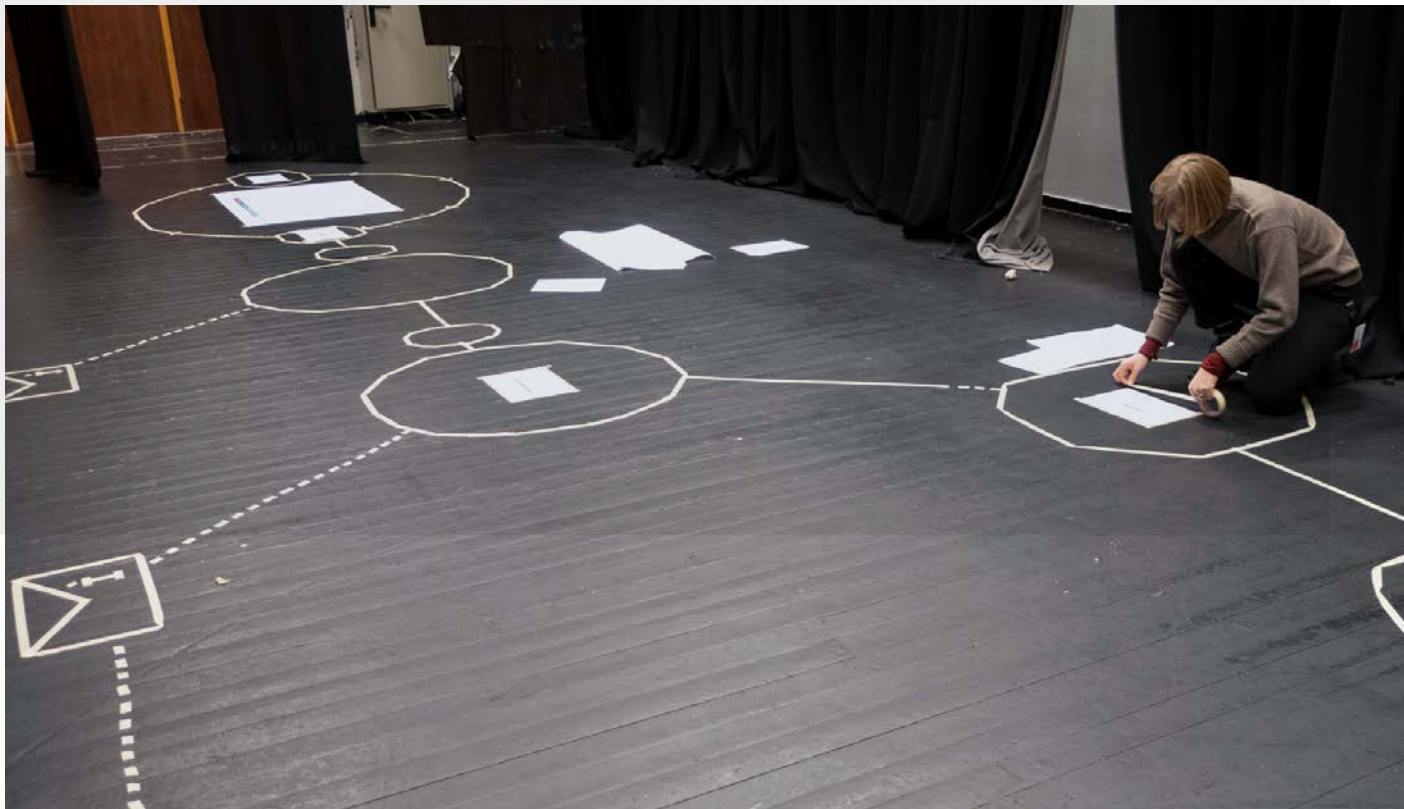
Prosessen fløt likevel ikke uten skjær i sjøen. Kommunesammenslåingen førte til endringer i prosjektgruppa. Samtidig ble det krevende for enkelte å stille opp i en presset hverdag med mange forpliktelser. En designsprint ble vendepunktet og skapte stor begeistring.

– Rundt 60 ansatte har vært involvert på ulike tidspunkt i løpet av prosjektåret. De har alle lært noe nytt og tatt sin del av eierskapet. Prosjektet har gjort noe med tankegangen hos oss. Alle snakker om tjenstedesign nå, sier Kristina.





**Eksperimenter fører fram.**  
Leverandør EGG Design laget designeksperimenter slik at flere team i kommunen kan teste forskjellige hypoteser og samle innsikt om hva som fungerer.



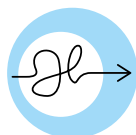
Prosjektet resulterte i konseptet «Familielos». Det går ut på å gi utsatte barnefamilier en familielos i kommunen – en person som skal jobbe med å finne gode, koordinerte løsninger for familiene, i samråd med tjenesteapparatet rundt familien, og sammen med familien selv. Konseptet ble valgt ut blant de 6 eksperimentene de gjennomførte.

Espeseth forteller at å jobbe med tjenstedesign har gitt mersmak.

– Et viktig resultat fra StimuLab-prosessen er at vi jobber med å integrere noen av arbeids-

måtene fra eksperimentene i kommunens videre arbeid med utsatte barn og unge. Den triple diamant-metodikken til StimuLab er noe vi kan dra nytte av i andre utviklingsprosjekter. Ved å bruke mer tid på å utforske utfordringer og mulighetsrommet ser vi potensiale for å bruke metodikken også direkte i møte med brukerne. Den eksperimentelle tilnærmingen til prosjektet er også en positiv erfaring vi tar med oss videre, og som vi ser frem til å utforske videre i nye prosjekter, sier hun.





## CASE ►

### Vilkår for førerrett

Statens vegvesen, Helsedirektoratet,  
Politidirektoratet og Direktoratet for e-helse

# En floke mindre

**CASE /** Problemstillingen i prosjektet Vilkår for førerrett hadde vært gjenstand for tre resultatløse utredninger før den ble et StimuLab-prosjekt. Da lyktes endelig deltakerne med å etablere en felles forståelse av utfordringene – og klarte å komme frem til et konsept for å løse dem.

Å fornye førerkortet er enkelt for de fleste. Like enkelt er det ikke hvis du har fylt 80 år, er syk eller kjører tunge kjøretøy. Da må du fornye førerkortet hyppigere, og du må levere legeattest fra fastlegen, kanskje også synsattest. Med andre ord må du passe på fristen for fornyelse, avtale tid hos legen, sende legeattesten eller ta den med når du møter opp på en trafikkstasjonene til Statens vegvesen.

Fornye av førerrett er en av de største tidstyvene i forvaltningen og har vært utredet flere ganger, uten at det har skapt forbedringer. Men det er nettopp antallet parter som skaper floken. I tillegg til brukerne og Statens vegvesen, berører dette både Helsedirektoratet, Politidirektoratet og Direktoratet for e-helse.

Gjennom StimuLab-prosjektet Vilkår for førerrett har de fire store aktørene lyktes med å etablere et dekkende og omforent bilde av utfordringene. Designtenkning og systemisk design har belyst avhengighetene mellom aktørene og hvordan de må løse utfordringene i fellesskap. Denne forståelsen og gode erfaringer fra prosjektet har lagt grunnlaget for et tverrsektorielt innovasjonsprogram for å bearbeide og implementere viktige løsningskomponenter. Som et resultat av StimuLab-prosjektet fikk programmet 15 millioner kroner i støtte fra Medfinansieringsordningen i 2018.



Virksomhetene har for første gang fått en omforent problemforståelse.

Jan Edvard Isachsen / Vegdirektoratet

Design inn i forvaltningen.  
Systemdesign og giga-  
mapping i en stødig  
Halogen-hånd.





## CASE ►

### KUDOS – Digital samling og deling av kunnskap i offentlig sektor

Direktoratet for økonomistyring,  
Departementenes sikkerhets- og service-  
organisasjon og Nasjonalbiblioteket

# Fem gode råd fra en prosjektleder

**CASE /** John Olav Sæter jobber for Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) og er prosjektleder i StimuLab-prosjektet KUDOS. Han har ferske erfaringer med å benytte design tenkning for å løse en vanskelig floke. Her er hans beste råd til andre som vil gjøre det samme.

## 1. Forankring er ferskvare

---

Mange tror at forankring er en formell engangsjobb. Min erfaring er at forankring krever betydelig innsats over tid. Vi har jobbet for å forankre prosjektet hos ledelsen, og i retur har de gitt oss rom og tid til å utforske i prosjektet.

## 2. Slipp ildsjelene til

---

Initiativ kommer ofte nedenfra. Vi må dyrke fram initiativene som kommer fra de som jobber tett på brukerne, og virkelig ser behov fra brukernes perspektiv. Det er gull verdt.

## 3. Ha en rimelig fast og fornuftig organisering

---

Vi har hatt et samarbeid mellom tre virksomheter, med én prosjektansvarlig fra hvert sted. De prosjektansvarlige har vært med helt fra start og har koordinert dialogen i sine respektive virksomheter.

## 4. Delta i intervjuer

---

Bli med i arbeidet med å skaffe brukerinnsett. Kjenn intervjuene og innspillene på kroppen. Det gir en helt annen kunnskap og forståelse for brukerne enn å få resultater presentert på oppsummeringsmøter.

## 5. Ingenting slår hardt arbeid over lang tid

---

Ikke tro at leverandøren gjør all jobben. Hardt arbeid og nok tid er viktig i StimuLab-prosesser, også for virksomhetene som deltar!



**Samarbeid på kryss og tvers.** Mange aktører involveres i arbeidet med KUDOS-prosjektet.



**John Olav Sæter**  
Jobber i Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ)



# Prosjektportefølje med stort spenn

StimuLab er en læringsarena og utvikler seg i takt med prosjektene og utfordringene de bringer med seg. Mangfoldet av utfordringer i prosjektporteføljen er skapt bevisst over tid for å utvikle ny kunnskap og høste erfaringer fra ulike offentlige utfordringer.



## Medborgerskap, samskaping og innbyggerdeltakelse

Demokratiet er under press, valgdeltakelse går ned, men enkeltsaker kan vekke stort engasjement. Prinsipper som medborgerskap, samskaping og Kommune 3.0 viser et ønske om å trekke innbyggerne mer aktivt inn i løsningen av egne og felles problemer. Teknologiutviklingen åpner for å gjøre det på nye og mer engasjerende måter. Dette er store tema, og prosjekter i denne kategorien utforsker noen av disse spørsmålene på litt ulike måter.

### Den samskapende bydelen

#### *Bydel Nordre Aker, Oslo kommune*

Bydelen ønsker å undersøke hvordan den kan forbedre organiseringen av eget arbeid for å samskape løsninger med innbyggere, samarbeidspartnere og internt i bydelen. På denne måten skal bydelen komme nærmere det forskningsmiljøer kaller Kommune 3.0. Prosjektet tar utgangspunkt i hvordan en slik endring kan forebygges og forhindre utenforskap. Tematikken er nasjonal og veldig aktuell, og satt på den politiske dagsordenen gjennom blant annet den nasjonale inkluderingsdugnaden. Prosjektet startet tidlig i 2020 og vil bli gjennomført i løpet av året.

### Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter

#### *Bærum kommune*

Kommunale byggeprosesser er tidkrevende, komplekse og skal forholde seg til et stort regelverk og kompliserte

krav. Mange aktører og store pengesummer er involvert. I dette prosjektet jobber Bærum kommune med å utforske og utvikle en nyskapende metode for å sikre at byggeprosjekter er i tråd med faktiske behov og samtidig møter fremtidens krav. Bedre brukermedvirkning, samhandling og involvering av relevante aktører i byggeprosjekter, spesielt i den tidlige fasen, skal bidra til at det blir færre omkamper i planleggingsprosessen, at nybygg i Bærum kommune svarer enda bedre på behov når de står ferdige, og byggene er fleksible nok til å takle nødvendige endringer gjennom et langt livsløp. Dette vil kunne gi store gevinster. StimuLab har også gjort en tilleggsbestilling om generell metodebeskrivelse, slik at forbedringene som utvikles i Bærum kan deles med andre offentlige aktører.

Prosjektet startet tidlig i 2020, men ble satt på hold på grunn av Covid-19. Mange av prosjektdeltakerne kommer fra pleie- og omsorgstjenestene, og situasjonen etterlot lite tid til prosjektarbeid. Prosjektet vil starte opp igjen i august og bli gjennomført i løpet av året.





## Forbedring av offentlige tjenester

Forvaltningen løser mange av sine oppgaver ved å yte tjenester til innbyggerne. Prosjekter i denne kategorien skal bidra til mer effektive, treffsikre og samordnede tjenester for brukerne.

### Samordning av tjenester rundt utsatte barn og deres pårørende i forbindelse med sammenslåing av tre kommuner

*Nye Øygarden kommune*

Utsatte barn og deres pårørende har ofte komplekse og sammensatte problem som krever koordinerte tjenester. Dette prosjektet ville utforske hvordan de sammenslåtte kommunene bedre kan organisere tjenestene med utgangspunkt i brukergruppens behov, og unngå at brukerne opplevde å bli sendt fra dør til dør. Prosjektet ble gjennomført fra januar 2019 – januar 2020, og resultatet er en helhetlig tilnærming til hvordan tjenestene i kommunen kan jobbe med familier som har omfattende hjelpebehov. Prosjektet resulterte i konseptet «Familielos» og kommunen jobber nå med å få gjennomført en pilot. Familielose er personer i kommunen som skal være tett på de utsatte familiene med sammensatte behov, og har ansvar for å koordinere tjenestene og samkjøre tiltak fra instansene i og utenfor kommunene. Videre er kommunen i ferd med å utvikle sin prosjektmetodikk – hvor de utforsker å integrere *Den triple diamant-metodikken* fra StimuLab.

### Hele mennesker, hele tjenester

*Moss kommune*

Moss og Rygge kommuner har over tid opplevd en økning i antall yngre brukere med lettere grader av utviklingshemming i kombinasjon med rus- og/eller psykiatriske utfordringer. På sikt vil kommunen trenge 40 nye ansatte dersom de skal fortsette å levere tjenester på samme nivå som i dag til disse brukerne. Det er nødvendig å forbedre organiseringen av og kvaliteten på tjenestene, uten å øke kostnadene. Kommunen står overfor en utfordring de er nødt til å løse på nye måter.

Prosjektet ble gjennomført i perioden mai 2019 – mars 2020. Resultatet er en ny prosess for hvordan kommunen mottar henvendelser fra innbyggere. Kommunens fagpersoner ønsker å bli kjent med søkerne og deres behov før de tilbyr tjenester som er tilpasset deres liv. I stedet for å sende inn en søknad med utgangspunkt i en liste over tjenester som innbyggeren ikke kjenner innholdet i, vil søker beskrive sin situasjon i et skjema og bli kalt inn til et «Bli kjent-møte». Det er utviklet et dialogverktøy kalt «Livsskissa» for den nye prosessen. Målet er å få en helhetlig forståelse av brukerens behov, fremme tverrfaglig samarbeid og kontinuerlig evaluere og justere tiltak slik at tjenestene treffer.

### Gjeldsfloka

*NAV Lillestrøm, Brønnøysundregistrene*

Økonomiske problemer rammer voksne i alle aldre og samfunnslag, og kan ha store sosiale følger også for barn og andre nærstående. Årsakene til økonomiske problemer er mange, men en vanlig årsak er at man helt enkelt mister oversikten.

Prosjektet ble gjennomført i 2019 og har foreslått konseptet iBalanse. Det skal gi brukere med gjeldsproblemer enkel og tilpasset oversikt og tilgang til egen økonomisk informasjon. Tjenesten vil, med brukerens samtykke, innhente data fra offentlige og private kilder og presentere en komplett oversikt over privatøkonomien gjennom lettfattelige visualiseringer. Et viktig funn fra innsiktsarbeidet var nemlig at mange med gjeldsproblemer har utfordringer med å lese og forstå økonomisk informasjon. Tjenesten vil også tilby innehavere av enkeltpersonforetak verktøy for bedre økonomistyring. Realisering av konseptet krever at iBalanse og nødvendige APIer som tilgjengeliggjør og sammenstiller økonomisk informasjon, blir utviklet. For å realisere konseptet er det nødvendig å etablere og formalisere partnerskap mellom aktører med sammenfallende interesser, samt å sikre finansiering av utvikling og drift.

### Medisinsk avstandsoppfølging

*St Olavs hospital HF, Helse Midt-Norge RHF, Helse Nord-Trøndelag HF og Helse Møre og Romsdal HF*

Helsetjenestene står overfor store utfordringer. Både behov, forventninger og muligheter for nye tilbud vil øke. Ved St. Olavs hospital blir det gjennomført rundt 3000 polikliniske konsultasjoner daglig, med betydelig reisevei for mange av pasientene. Hospitalet forventer at behovet for både sengeplasser og polikliniske konsultasjoner vil øke frem mot 2035. Derfor trenger det å utvikle nye former for helsehjelp. Prosjektet vil undersøke hvordan medisinsk avstandsoppfølging kan effektivisere måten pasienter følges opp på, til beste for innbyggerne og helsetjenestene.

Prosjektet startet tidlig i 2020. Covid-19 og nedstenging av samfunnet fra mars gjorde prosjektet høyaktuelt. Situasjonen medførte behov for rask tilgang til løsninger for medisinsk avstandsoppfølging. Prosjektet pågår, men med justert innretning og fremdriftsplan.





## Forbedring og effektivisering i forvaltningen

For å utnytte offentlige midler på en best mulig måte, må vi forbedre og effektivisere offentlig sektor kontinuerlig, blant annet ved å ta i bruk smartere prosesser og organisere arbeidet bedre. Mange av prosjektene i denne kategorien bidrar til nettopp dette – en mer effektiv forvaltning med høyere kvalitet.

### Barrierer mot mer offentlighet. Utvikling av tjenesten e-innsyn

*Difi, Barne- og likestillingsdepartementet, Norges vassdrags- og energidirektorat.*

eInnsyn er en løsning for publisering og innsyn i offentlige saker. Den fremmer åpenhet og demokrati ved at flere av dokumentene fra forvaltningen fortløpende blir publisert i fulltekst. Hensikten med prosjektet var å forstå hemmere og fremmere for at brukerne skulle ta i bruk løsningen, og å utvikle en kultur, tillit og arbeidsprosesser for å realisere gevinstpotensialet i eInnsyn.

Prosjektet ble startet i 2016 og levert våren 2017. Resultatet ble en praktisk rettet veileder for virksomhetsledere og prosjektledere. Veilederen skal støtte endringer i arbeidsrutiner som er nødvendige for å ta i bruk eInnsyn i virksomheten.

### Bedre kvalitet i kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger

*Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) i samarbeid med kommuner*

Bosetting av flyktninger utfordrer ansatte i kommunene som arbeider med integrering og kvalifisering av flyktninger. IMDi så behov for å forbedre kommunenes introduksjonsordning for nyankomne flyktninger og ønsket å gjøre det enklere for kommunen å anvende relevant kunnskap fra forskning og praksis. Målet med introduksjonsordningen er at flyktningene skal lære seg norsk og komme raskt ut i arbeid eller utdanning.

Prosjektet ble gjennomført i 2016–2017 med omfattende medvirkning fra rundt 1400 kommuneansatte og pilotering av 17 tjenestekonsepser. Resultatet ble en ny, digital delingstjeneste hvor kommuner kan dele erfaringer, verktøy, modeller og fremgangsmåter med andre kommuner, IMDi og øvrige relevante aktører. Tjenesten gjør det enklere for kommuneansatte å lære av hvordan andre kommuner løser ulike problemstillinger. Over tid vil tjenesten gjøre det enklere for kommunene å jobbe mer systematisk og kunnskapsbasert med kvalifisering. Tjenesten har også som formål å redusere avstanden mellom kommunene og IMDi, og skal utfordre IMDi til å levere mer brukerrettet kommunikasjon og praksisnære tjenester. Resultatene så langt er lovende.

### Brukerorientert tilsyn

*Arkivverket i samarbeid med kommuner og statlige virksomheter*

Gjennom tilsyn sørger Arkivverket for forsvarlig arkivhold og dokumentasjonsforvaltning i offentlig sektor, noe som bidrar til demokrati og rettssikkerhet. For offentlig sektor er arkivering noe som må gjøres i tillegg til alle andre oppgaver og som det ikke alltid enkelt å få satt av nok tid til. Målet for prosjektet var å utvikle en mer moderne og brukerorientert tilsynsvirksomhet basert på nye metoder og tilpasset en digital hverdag.

Prosjektet ble gjennomført i 2017. Etter diagnosefasen ble utviklingen rettet mot tre identifiserte forbedringsområder: møte brukerbehov, minimere tidsbruk og øke arkivkvaliteten. Resultatet ble en forenklet tilsynsmetodikk. En viktig erfaring var at selv små endringer kan gi store effekter – både for forvaltningen og for Arkivverket. Prosjektet bidro også til kulturendring i virksomheten, som nå har gjennomført flere tjenstedesignprosjekter, ansatt en egen tjenstedesigner og startet en ambisiøs satsing med designtenkning som tilnærming, for å innovere arkivfeltet sammen med forvaltningen og markedet.

### Effektivisering av arealbruk

#### Statsbygg

Statsbygg skal tilby kostnadseffektive og funksjonelle lokaler til statlige virksomheter. Fra 2016 måtte de tilfredsstillende krav til redusert arealbruk og stadig strengere kostnads- og klimakrav. Statsbygg hadde behov for nye og bedre prosesser som kunne støtte de ansattes arbeid med å balansere enkeltmennesket behov for gode arbeidsforhold med bærekraftig utnyttelse av samfunnets ressurser.

Prosjektet ble gjennomført fra høsten 2016 til desember 2017. Det resulterte i ti nye verktøy og metoder for å avdekke brukerbehov når bygg skal endres eller bygges om. Den nye arbeidsmåten er tatt i bruk og legger til rette for bedre brukeropplevelser, mer effektive prosesser, høyere kundetilfredshet og lavere kostnader. I tillegg har StimuLab-prosjektet bidratt til kulturendring i organisasjonen og økt forståelsen for betydningen av brukerorienterte tilnærminger. Statsbygg har i etterkant inkludert tjenstedesign i mange av sine prosesser og inngått rammeavtaler med leverandører innen tjenstedesign. Prosjektet har videre skapt større forståelse blant tjenstedesignere for kompleksiteten i gjennomføring av byggeprosjekter, drift og forvaltning av eksisterende bygg.

---

## Digital samling og deling av kunnskap i offentlig sektor (KUDOS)

*Direktoratet for økonomistyring (DFØ), Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Nasjonalbiblioteket*

Det brukes mye tid og ressurser på å produsere kunnskap i staten. Denne kunnskapen danner grunnlaget for en lang rekke viktige beslutninger i styring, forvaltning og politikkutvikling, og er avgjørende for et velfungerende demokrati. Grunnet utdatert teknologi og mangel på felles standarder, malverk og rutiner er ikke produksjon, lagring, deling, tilgjengeliggjøring, innhenting og bruk av kunnskap god. Resultatet er lite effektiv bruk av ressurser, og forringet kvalitet på, og tillit til, beslutningsgrunnlag. Formålet med prosjekt, som har fått navnet KUDOS (Kunnskapsdokumenter i offentlig sektor), er å utvikle og implementere et helhetlig digitalt økosystem for alle typer offentlige kunnskapsdokumenter, som setter brukernes behov i sentrum, og gir dem rask, enkel og intuitiv tilgang til all offentlig kunnskap.

Prosjektet ble gjennomført i perioden desember 2018 – juni 2019. Prosjektet resulterte i et omforent mål bilde og en samarbeidsavtale mellom de tre partene. I mai 2020 fikk prosjektet foreløpig tilsagn om 15 millioner kroner fra Digitaliseringsdirektoratets medfinansieringsordning. Virksomhetene vil nå utvikle og realisere det valgte konseptet.

---

## Utsiden inn – med tjenstedesign for mer helhetlige tjenester i NAV

*Nav – Arbeids- og velferdsdirektoratet, sammen med Nav Lillestrøm og Lillestrøm kommune*

Arbeids- og velferdsdirektoratet skal sammen med lokale NAV-kontor jobbe for å lage bedre og mer helhetlige tjenester i de nye, sammenslåtte NAV-kontorene som etableres i forbindelse med kommunereformen. Målet for dette prosjektet er å utforske og utvikle ny organisering av NAV-kontorene, og å finne måter å jobbe på som på sikt kan bidra til mer helhetlige tjenester for brukerne. Prosjektet ble igangsatt tidlig i 2020 og pågår.



## Gjenstridige eller flokete problemer

Gjenstridige eller flokete problemer («wicked problems») er problemer med mange gjensidig avhengige faktorer som gjør at de virker umulige å løse. Gjenstridige problemer krever en helhetlig tilnærming og en felles problemforståelse blant interessentene som er involvert. Kjennetegn ved prosjektene i denne kategorien er at de involverer mange aktører og at det er mange faktorer som spiller inn når behovene skal forstås og løses. Problemene kan være vanskelige å avgrense og representere ukjente utfordringer.

---

## Bistand og beskyttelse til ofre for menneskehandel

*Justisdepartementet, Politidirektoratet, kommune- og frivillig sektor*

Norge har forpliktet seg internasjonalt til å forebygge menneskehandel. Ofre for menneskehandel er i hovedsak utenlandske statsborgere som har vært kort tid i Norge. Det kan være voksne og barn, menn og kvinner, og de kan være utsatt for ulike former for utnyttelse, f.eks. prostitusjon eller tvangsarbeid og -tjenester. Antallet ofre på landsbasis er lavt, ca. 300 personer i året, men antallet offentlige etater og ulike frivillige organisasjoner involvert gjør hver sak kompleks og uoversiktlig.

Prosjektet ble gjennomført i 2017 og undersøkte hvordan organiseringen av bistanden til mulige ofre for menneskehandel kunne gjøres på en mer helhetlig, bedre koordinert og brukersentrert måte. Resultatet pekte på tre mulige innretninger på tvers av stat, kommune og frivillig sektor. Hensikten var å systematisere og tydeliggjøre utvalgte strukturer, rekkefølger, samhandlingsmønstre og rutiner slik at forvaltningen som helhet kan skape enda mer verdi for ofrene. Forbedringer i dette flokete feltet pågår.

---

## Familieinnvandring/familiegjenforening

*Utlendingsdirektoratet, Utlendingsnemnda, Politidirektoratet og Utenriksdepartementet*

Er du utlending, men har et familiemedlem i Norge som du ønsker å bo sammen med, kan du søke om familieinnvandring. Mange brukere opplever at de mangler språklig og kulturell kompetanse til å håndtere situasjonen, og de er ofte redde for å gjøre feil når de går i dialog med norske ambassader eller etatene. Samtidig blir det gjort mye dobbeltarbeid i de samarbeidende etatene, informasjonsflyten kan bli bedre, sakene er ikke godt nok opplyste, og etatene mottar for mange unødvendige henvendelser fra brukerne.

Prosjektet ble gjennomført i 2016–2017 og undersøkte brukerbehov, rutiner og prosedyrer på tvers av tre tunge sektorer. Målet var å redusere unødvendige avslag som fører til klager, flere henvendelser og nye runder i systemet. Basert på brukerinnsikt identifiserte prosjektet over 40 kortsiktige og langsiktige tiltak til forbedringer.

I etterkant er mange av tiltakene blitt implementert eller satt i prosess. Søkerne får nå mer informasjon om vedtaket på sitt eget språk, de kan se filmer om reglene for familieinnvandring på et språk de forstår, og informasjonen om hva slags dokumentasjon de må legge ved søknaden er blitt bedre. De kan også kommunisere med UDI på en egen Facebook-side om familieinnvandring. En brukerundersøkelse som ble gjennomført året etter prosjektslutt, viste at mange av søkerne hadde benyttet seg av de nye løsningene og hadde en bedre brukeropplevelse.

Prosjektet har også bidratt til at brukerperspektivet i UDI har blitt mye tydeligere. Arbeidet blir ofte trukket fram som en suksesshistorie.

---

## Vilkår for førerrett

*Vegdirektoratet, Helsedirektoratet, Direktoratet for e-helse, Politidirektoratet*

Fornyelse av førerrett er en av de største tidstyvene i forvaltningen og har vært utredet flere ganger uten at man har lyktes med forbedringer. Forvaltningen av helsekrav for førerkort er en kompleks samfunnsflope der to tunge sektormyndigheter (helse og veg) må samarbeide med øvrige aktører (politiet, fastlegene og fylkesmannen).

Gjennom å visualisere hele tjenestereisen fra innbyggernes perspektiv, kunne etatene bli enige om hva som er problemet. En utfordring var at én etat kunne løse et problem, bare for å oppleve at det skapte et nytt problem i en annen etat. Felles forståelse for problemene var avgjørende for at de forskjellige etatene kunne samarbeide om å finne løsninger som fungerer for alle.

Aktørene lykkes på denne måten med å utvikle et overordnet konsept for å digitalisere vilkårsprøvingen og forvaltningen av førerrett. Leveransen handlet derfor om

å sikre fortsatt arbeid for å utvikle de digitale løsningene, som ble beregnet til å gi betydelig samfunnsøkonomiske gevinster. Arbeidsformen i prosjektet, med tid til diagnose, skapte samarbeidsinnovasjon og resulterte i en lærende prosess, synergier og felles forpliktelse mellom etatene til langsiktig utvikling av løsningen. Et annet viktig resultat kom kort tid etter prosjektslutt, da Medfinansieringsordningen i 2018 tildelte 15 millioner kroner til utviklingsarbeidet. Tunge sektorer gjør dette arbeidet både utfordrende og tidkrevende, og utviklingen pågår fortsatt.

---

## Digitale behandlingsplaner

*Helsedirektoratet og Norsk helsenett*

Helsepersonell med ansvar for å følge opp pasienter i et behandlingsforløp mangler muligheten til å kunne samhandle om pasientoppfølgingen i en felles, nasjonalt tilgjengelig behandlingsplan. Dagens prosedyrer er analoge, noe som fører til dobbeltarbeid og fare for at informasjon forsvinner når pasienten beveger seg mellom ulike instanser. Dette gjelder spesielt pasienter med sammensatte diagnoser, flere behandlere og kroniske/varige diagnoser. Prosjektet vil utforske hvordan en digital behandlingsplan kan bidra til bedre kvalitet i behandlingen og sterkere medvirkning fra pasientene og pårørende. Prosjektet ble igangsatt tidlig i 2020 og pågår.



## Den entreprenøriske staten

En entreprenør er gjerne en gründer eller en nyskaper som driver frem innovasjon eller etablerer ny virksomhet. Entreprenører skaper ny virksomhet gjennom å finne allierte og etablere samarbeid i situasjoner hvor andre kan være skeptiske eller aktive motstandere av forandring. Litt utradisjonelt har vi i denne kategorien gitt statlige virksomheter rollen som entreprenører.

### Arkivflokken – innebygd arkivering

#### Arkivverket

Store mengder arkivverdig dokumentasjon blir ikke tatt vare på for ettertiden. Det er et demokratisk problem at vi ikke har dokumentasjon på beslutninger og saksganger. Dette skjer i stor grad fordi arkivering og journalføring har blitt uhåndterbart og tidkrevende. Dagens systemer er lite brukervennlige, og markedsaktørene som leverer dem, har få insentiver for innovasjon.

Arkivverket poengterer at ingen har ansvaret for helheten i denne flokken. Nå vil de ta den rollen. Prosjektet skal se på hvordan man kan få til sektorinnovasjon og løse opp i låste markeder. Prosjektet vil være avhengig av ulike typer samarbeidspartnere og er avhengig av et godt offentlig-privat samarbeid. StimuLab har lagt inn en tilleggsbestilling om dokumentasjon av prosessen.

Prosjektet ble igangsatt 2020 og pågår.

Arbeidet har identifisert flere mulighetsrom på individ- og systemnivå. Prosjektet har særlig sett på problemstillinger på systemnivå og fokusert spesielt på måltidene som serveres i regi av offentlig sektor. Her alene ligger det årlige potensielle samfunnsgevinster på rundt 100 millioner kroner ved å gjøre kostholdet sunnere og mer bærekraftig.

Innenfor denne avgrensingen har prosjektet identifisert viktige mekanismer som hindrer at det serveres mer bærekraftig og sunn mat. De strekker seg fra manglende forankring av kosthold som et strategisk virkemiddel i bærekraftstrategier, til fravær av verktøy og oversikt ved innkjøp av mat. Prosjektet har også identifisert en rekke investeringsområder som kan bidra til å fjerne barrierene. De vil bli konkretisert og publisert som prosjektbeskrivelser på prosjektets nettside [matdugnaden.no](https://matdugnaden.no).

Prosjektet har også gitt FHI innsikt i hva tjenstedesign er og kan brukes til, og hvordan den triple diamanten brukes for å strukturere et prosjekt.

### Matdugnaden – kosthold for sunn og bærekraftig folkehelse

#### Folkehelseinstituttet (FHI) og EAT

Dagens kosthold er ikke optimalt, verken for menneskers eller planetens helse. Matsystemet vårt, det vil si hele kjeden fra jord og fjord til bord, medfører utfordringer for kropp, klima og miljø.

I dette prosjektet ønsket FHI og EAT å utforske om det finnes muligheter for å forbedre matsystemet. Aktørene ville avdekke hvilke faktorer som kan ha størst påvirkning på befolkningens matvaner og få bedre forståelse av hvilke typer tiltak som mest effektivt kan endre matvaner i sunn og bærekraftig retning. Aktørene bak prosjektet tror at en slik endring vil kreve arbeid både på system- og individnivå, og på tvers av fag og sektorer. Samfunnsgevinstene blir store dersom befolkningen i større grad følger kostrådene.

Prosjektet ble gjennomført i 2019–2020 og har tatt tak i en svært flokete problemstilling. Aktørene har for første gang kartlagt hele det nasjonale matsystemet og dets interaksjon med forvaltningen, helsetjenestene og enkeltindividet.





## Forebygging

Mange av kostnadene og utfordringene i dagens samfunn, både for enkeltindivider og samfunnet som helhet, er knyttet til å fikse ting som har gått skeis. Flere samfunnsutfordringer kunne ha vært unngått eller gjort mindre alvorlig med forebyggende tjenester som tar tak i utfordringene tidlige, før de blir et problem. Denne kategorien prosjekter handler om å forebygge fremfor å reparere.

### Helhetlig tjeneste for forebygging av økonomiske problemer

*Brønnøysundregistrene og NAV Lillestrøm*

Mer enn halvparten av de innbyggere som tar kontakt med NAV for å få gjeldsrådgivning, har så store økonomiske problemer at de ikke kan løses. Dette er en klar indikator

på at innbyggerne ikke får hjelp i tide. Dette prosjektet ønsker å lage en løsning for å fange opp disse brukerne og forebygge økonomiske problemer. Brukerne omfatter både enkeltpersonforetak og øvrige innbyggere.



## Miljø og bærekraft

Klimaendringene er en av de største utfordringene i vår tid. Skal vi bremse den globale oppvarmingen og innfri høye miljømål, må vi gjøre omgripende endringer i levevaner og forbruksmønstre. Samarbeid mellom sektorer og virksomheter, og involvering av innbyggerne, er avgjørende og viktige elementer i prosjektene vi har plassert i denne kategorien. ◇

### Bedre luftkvalitetsdata for publikum og forvaltning

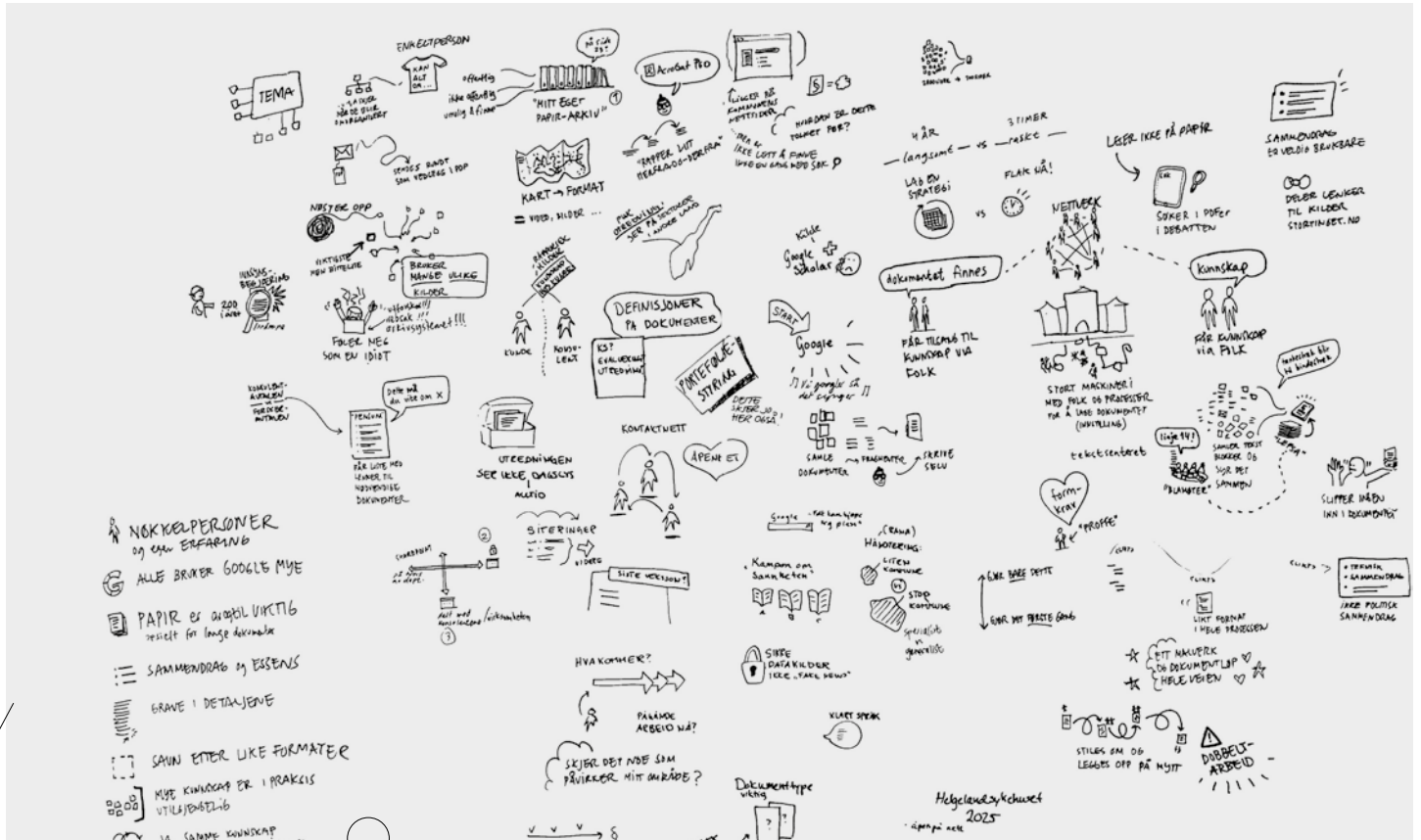
*Miljødirektoratet, Vegdirektoratet, Meteorologisk institutt*

Flere byer i Norge har tidvis meget dårlig luftkvalitet. Forurensningen fører til sykdom og for tidlig død. I 2015 ble Norge dømt av EFTA-domstolen for å ha så dårlig luftkvalitet at den bryter med EØS-reglene. Kommunene har som forurensningsmyndighet ansvaret for å overholde grenseverdiene for luftkvalitet sammen med de som eier anleggene som forurenser. Etter råd fra Riksrevisjonen har miljømyndighetene gått sammen med veimyndighetene om å formidle daglig informasjon om luftkvaliteten til landets innbyggere, spesielt til sårbare grupper. Dette gjør det lettere for kommunene å følge opp sitt ansvar.

Med prosjektet ønsket Miljødirektoratet og Vegdirektoratet, og fra og med 2017 Meteorologisk institutt, å utforske

hvordan de kunne levere beregningsdata gjennom tjenester som utløser handling hos brukerne, og som gir bedre beslutningsstøtte for landets kommuner. Innsiktsarbeidet gjorde det tydelig at hvis data om luftkvalitet skal ha verdi for sluttbrukeren, må de formidles på en måte som gjør at innbyggerne forstår hva de bør gjøre annerledes, enten det er for å unngå å forurense eller å unngå å utsette seg for forurensning. Prosjektet resulterte i et nytt og helhetlig konsept for en luftkvalitetstjeneste, samt en forpliktende avtale mellom etatene om videre utvikling. Konseptet blir finansiert av aktørene og innført gradvis for å sikre læring og nødvendige justeringer underveis.

Varslingstjenesten Luftkvalitet i Norge ble publisert i februar 2019 etter tre måneder med testing sammen med kommunene. Kommunene supplerer varslene med egen informasjon når det er nødvendig. I mai 2020 publiserte NRK sentrale elementer fra varslingstjenesten i den nye Yr-appen.



**Dokumenter det visuelt.** Visualisering er et verktøy som ganske raskt bidrar til å skape felles forståelse av komplekse problemfelt.

Fagbrukertjenesten for luftkvalitet er under testing sammen med kommunene og blir publisert i juni 2020.

Miljødirektoratet, Statens vegvesen, Meteorologisk institutt, Helsedirektoratet og Folkehelseinstituttet har i samarbeid med Digitaliseringsdirektoratet etablert et formelt luft-samarbeid. Det inkluderer et porteføljestyre for å ta ansvaret for gevinstrealiseringen og nødvendig endringsledelse. Fremover skal ulike aktører trekkes inn for å utvide tilgangen til utslippsdata. Målestasjonene vil være viktige for å verifisere beregningene av luftkvaliteten og dokumentere brudd på grenseverdiene. Måledataene vil bli håndtert i en ny digital løsning i fagbrukertjenesten.

Prosjektet ble gjennomført i 2017.

i kommunen på tjenstedesign. Kunnskapsgrunnlaget bygger blant annet på dybdeintervjuer med innbyggere i kommunen, flere konseptskisser av mobilitetsløsninger og dialogmøter med leverandørmarkedet. Kommunen har valgt og gjennomført en kvalitativ pilot med ett av konseptene – leasing av el-sykler. En pilot for bildeling er også på trappene.

Prosjektet har ikke bare gått på skinner. Derfor utarbeider prosjektet en rapport som problematiserer kommuners handlingsrom innen mobilitet, persontransport og innovasjon. Her inngår læring fra StimuLab-prosjektet og aktører som ønsker å utforske innovative løsninger på komplekse problemstillinger. Nittedal kommune vil med dette bidra til å utvikle feltet og til at andre kan lære av dem.

## Perpetuum mobile. Reis. Nå. Et miljøvennlig og fleksibelt alternativ til privatbilbruk i Nittedal kommune

Nittedal kommune

Perpetuum mobile er Nittedal kommunes innovasjonsprosjekt for å skape et miljøvennlig og fleksibelt alternativ til privatbilbruk i Nittedal kommune. Prosjektet har resultert i et omfattende kunnskapsgrunnlag for å videreutvikle kommunens mobilitetsatsing, og økt kompetansen



# Noen anbefalinger på tampen

StimuLab-prosjektene sitter igjen med verdifulle erfaringer som de gjerne deler med nye prosjekter:

## 1. Det funker. Stol på det.

---

Et designprosjekt er nytt og uvant for mange. Stol på at tilnærmingen fungerer, på prosessen og på tjenestedesignerne.

## 2. Tiden er din hjelper.

---

Bruk nok tid i starten og utnytt diagnosefasen godt. Prosessen tar tid. Du vil trenge tålmodighet.

## 3. Forankring er ferskvare.

---

Forankringen må skje både oppover og utover, og den må friskes opp jevnlig.

## 4. Vær modig.

---

Prosessen vil utfordre dere. Vis mot og utforsk alle muligheter, også de ubehagelige.

## 5. Bruk nysgjerrigheten.

---

Bli med når dere skal samle innsikt, møt brukerne og føl utfordringene deres på kroppen.

## 6. Brett opp ermene. Det kan bli hard jobbing.

---

Leverandøren verken kan eller skal løse utfordringen alene. Samskaping er nøkkelen. Det krever tett og godt samarbeid, fra start til slutt.

/



\

/ \



**Stimulab-teamet:**

**Eirin Konstad Nilsen**, Digitaliseringsdirektoratet

**Tone Bergan**, DOGA

**Ellen Strålberg**, Digitaliseringsdirektoratet

**Benedicte Wildhagen**, DOGA

**Torunn Tveit Gaasemyr**, Digitaliseringsdirektoratet

**Foto:**

Getty Images: Omslag, s. 16–17, s. 34–35, s. 48

Thomas Bjørnstad/Unsplash: s. 8

Steven Lasry/Unsplash: s. 33

Kelly Sikkema/Unsplash: s. 44

Øvrige fotos: StimuLab

**Tekst og innhold:**

StimuLab, DOGA, Digitaliseringsdirektoratet  
og Styrkr

**Design og infografikk:**

Itera



**Digitaliseringsdirektoratet**  
Norwegian Digitalisation Agency

**D O A**  
**D G** Design  
og arkitektur  
Norge