

Pådriver i den digitale transformasjonen

Innovasjon er nødvendig for å løse store samfunnsoppgaver på nye og mer effektive måter. Digdirs oppgave er å være en pådriver for innovasjon i offentlige sektor og stimulere til den digitale transformasjonen sektoren må gjennom. Vi jobber tverrgående for å styrke evnen og kapasiteten til innovasjon i offentlig og private sektor. Gjennom 2020 la vi særlig vekt på å bidra til å realisere innovasjonsmeldingen og digitaliseringsstrategien *Én offentlig digital sektor*.

MÅL

- 1 Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablerer kultur, ledelse og kompetanse for innovasjon, gjennom nye arbeidsmetoder og samarbeidsmodeller som fremmer innovasjon og økt kompetanse på området

RESULTATER

- StimuLab satte i gang åtte nye innovasjonsprosjekter, to av dem knyttet til prioriterte livshendelser
- Vi etablerte Kompetansemøll for digital transformasjon med DFØ og andre partnere
- Vi utviklet StartOff sammen med DFØ og LUP



- 2 Offentlige virksomheter får kjennskap til andre virksomheters erfaringer

- Vi styrket innovasjonsarbeidet gjennom sammenkoblingen av miljøene i Altinn og Difi
- Vi bidro aktivt i en rekke offentlig-private samarbeid



- 3 Offentlig virksomheter har økt modenhet for digital transformasjon

- Ti prosjekter med nåverdi på 4,6 mrd. kroner fikk midler fra Medfinansieringsordningen
- Digitaliseringsrådet hadde dialog med 14 store prosjekter, programmer og strategiprosesser



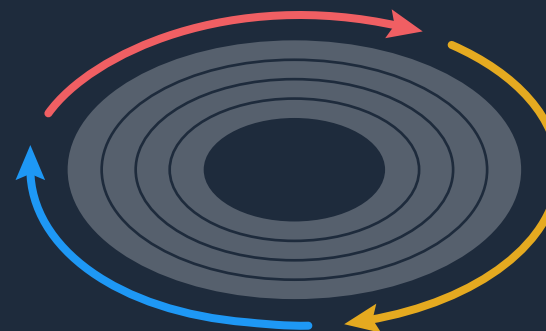
Å utvikle sammenhengende tjenester krever god samhandling i alle faser og fokus på brukerne, samarbeid, styring og forankring.

1. Starte sammen
Fra problem til idé

3. Levere sammen
Fra konsept til forvaltning

2. Forme sammen
Fra idé til konsept

Teamer på tvers
Brukerperspektiv
Samarbeid
Styring
Forankring



Innovasjon

Digitaliseringsdirektoratet skal stimulere og være pådriver for økt innovasjon og verdiskaping. Innovasjonsarbeidet vårt er tverrgående, og aktivitetene, virkemidlene og samarbeidsarenaene vi bidrar med, skal gi bedre evne og kapasitet til innovasjon i offentlig og privat sektor. Det mener vi at vi oppnådde i 2020.

Digdir var en synlig aktør på innovasjonsområdet i offentlig sektor i 2020. Vi bisto prosjekter, innhentet og delte erfaringer, formidlet metoder, ga råd, fordelt tilskudd og delte beste praksis. Hensikten var å støtte de tre hovedprinsippene for innovasjon fra Meld.St. 30, *En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse i offentlig sektor*:

- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid.

I innovasjonsmeldingen beskriver også regjeringen ti hovedgrep for å nå målet for offentlig innovasjon. Disse grepene var førende for arbeidet vårt i 2020:

1. Rammebetingelser for innovasjon
2. Virkemidler for innovasjon
3. Digitalisering og ny teknologi
4. Kultur for innovasjon
5. Kompetanse for innovasjon
6. Forsøk og utprøving
7. Samarbeid om innovasjon
8. Innovative anskaffelser og partnerskap med næringslivet
9. Samarbeid med forskningsmiljøer
10. Realisere verdi og spre innovasjoner

Vi har også gjort omfattende innovasjonsarbeid knyttet til regjeringen og KS' digitaliseringsstrategi *En digital*

offentlig sektor. Digdir er, i samråd med KS, den sentrale pådriveren i arbeidet med å realisere strategien. Vi understøtter den helhetlige, digitale transformasjonen som må skje i hver enkelt virksomhet, og i offentlig sektor som helhet.

«Innovasjon i offentlig sektor er å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet. Det kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte, og åpner for å tenke nytt om hvordan Norge kan løse store samfunnsoppgaver og utvikle offentlig sektor. Slik kan innovasjon bidra til langsiktig og bærekraftig effektivitet» (Innovasjonsmeldingen).

Mål

Digitaliseringsdirektoratets overordnede mål for arbeidet med innovasjon er: Offentlig sektor omstiller seg og innoverer. I 2020 jobbet vi for å innfri tre konkrete mål:

1. Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablerer kultur, ledelse og kompetanse for innovasjon, gjennom nye arbeidsmetoder og samarbeidsmodeller som fremmer innovasjon og økt kompetanse på området.
2. Offentlige virksomheter får kjennskap til andre virksomheters erfaringer
3. Offentlig virksomheter har økt modenhet for digital transformasjon

Resultater

Offentlige virksomheter skal øke sin innovasjonsevne og etablerer kultur, ledelse og kompetanse for innovasjon, gjennom nye arbeidsmetoder og samarbeidsmodeller som fremmer innovasjon og økt kompetanse på området

I 2020 bidro Digdir til innovasjon både for enkeltvirksomheter, mellom virksomheter og på systemnivå. StimuLab, kompetansetilbud til ledere og StartOff-programmet er sterke virkemidler for å stimulere innovasjonsevnen og -kapasiteten i offentlig og privat sektor.

StimuLab: Stimuleringsordningen for innovasjon og tjenstedesign

StimuLab bidrar til en bedre og mer effektiv offentlig sektor gjennom å støtte og stimulere til brukerorientert eksperimentering og nyskaping i forvaltningen. Ordningen gir veiledning og økonomisk støtte til prosjekter som våger å tenke nytt om roller og systemer, og som er villige til å endre disse for å levere bedre tjenester.

Digdir samarbeider med Design og arkitektur Norge (DOGA) om Stimulab. Ordningen har eksistert i fem år. I 2020

satte StimuLab i gang åtte innovasjonsprosjekter av svært ulik art og grad av kompleksitet. Prosjektene som ble rekruttert i 2020, startet opp i siste kvartal samme år. Ved utgangen av 2020 hadde StimuLab 29 prosjekter i porteføljen.

Vår erfaring er at StimuLabs tverrfaglige rolle tilfører innovasjonsferdigheter under forberedelsene av prosjektene. Når vi veileder prosjektene, fokuserer vi på å sikre forståelse for innovasjonspotensialet, forankre innovasjonsarbeidet i virksomhetene og skape forpliktelse til å implementere og høste gevinster av den fremtidige innovasjonen.

StimuLab utvikler også kunnskap og sprer erfaringer. I 2020 utarbeidet vi blant annet rapporten *StimuLab. Brukerorientering i offentlig innovasjon – råd og erfaringer fra frontlinjen*, som beskriver betydningen av design i offentlig sektor og presenterer erfaringer fra StimuLab-prosjektene. I 2021 vil vi jobbe aktivt med erfaringsdeling basert på dette kunnskapsgrunnlaget.

Kompetansetilbud til ledere om innovasjon og digitalisering

Sammen med DFØ og andre samarbeidspartnere har Digdir etablert

Kompetansem modell for digital transformasjon. Modellen gir oversikt over hvilke kompetanser offentlige virksomheter bør ha for å lykkes med digital transformasjon. I 2020 jobbet vi med å utvikle et kompetansetilbud for ledere i sammenhengende tjenester og de sju livshendelsene i regjeringens digitaliseringsstrategi. Tiltakene blir iverksatt i 2021.

StartOff

Mange oppstartsbedrifter opplever at offentlige anskaffelsesprosesser er lange, tidkrevende og detaljerte. Digdir samarbeider med DFØ og Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) om StartOff, som skal redusere terskelen for samarbeid mellom offentlig sektor og oppstartsbedrifter. Det skal igjen bidra til mer innovasjon i offentlig sektor og flere levedyktige oppstartsbedrifter i privat sektor. Programmet starter for fullt i 2021.

Offentlige virksomheter får kjennskap til andre virksomheters erfaringer

I 2020 bidro Digdir til å styrke offentlige virksomheters kunnskap om innovasjons- og forbedringsarbeid ved

å samle, foredle og spre erfaringer og beste praksis fra offentlig og privat sektor.

Innovation@altinn, og andre arenaer nasjonalt og internasjonalt

Sammenkoplingen av innovation@altinn og Difis innovasjonsmiljø styrket Digdirs innovasjonsarbeid betraktelig i 2020. innovation@altinn er en felles møteplass og læringsarena for offentlig og privat sektor, der ideer blir konkretisert gradvis til konsepter og prototyper. Deltakerne får innsikt i problemstillinger og muligheter ved digitalisering, langt forbi det selvsagte og nært forestående.

Digdir var gjennom 2020 en sentral drivkraft for og aktiv deltager i en rekke offentlig og private samarbeid om utvikling av nye digitale tjenester og forretningsmodeller. Et eksempel på dette er Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP), der Skatteetaten, Brønnøysundregistrene, Digitaliseringsdirektoratet, NAV, Politiet, Kartverket og finansnæringen, ved Bits, samarbeider om å digitalisere viktige prosesser i samfunnet. Samarbeidet skaper store verdier og sparer tid og penger for aktørene. DSOP er basert på en porteføljetankegang og setter sammen prosjektinitiativer som balanserer innsats og nytte for alle

involverte parter.

([DSOP_Aktivitetsrapport_2020.pdf](#)
([bitsnorge.github.io](#))

Innovasjonsnettverket i offentlig sektor gjennomførte flere samlinger i 2020. I tillegg bidro Digdir til å systematisere og spre erfaringer om innovasjon og digitalisering på tvers av forvaltningsnivåer og offentlig og privat sektor gjennom fagsamlinger. Dette arbeidet fortsetter med styrket kraft i 2021.

Internasjonalt samarbeid

Digdir er nasjonalt kontaktpunkt for Norge i Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), som fremmer innovasjonsarbeid i offentlig sektor. I 2020 bidro vi til konferansen Government After Shock. Vi er også medlem av Nordic Innovation Hub, hvor vi deltar aktivt i erfaringsdeling og diskusjoner om innovasjon med europeiske kolleger. I 2020 sto Innovasjonsbarometeret i fokus, og i februar 2021 blir København-manualen ([Copenhagen Manual](#) ([innovationbarometer.org](#))) lansert. Den skal sikre felles utforming av Innovasjonsbarometeret og gi bedre grunnlag for å sammenligne innovasjonstilstanden blant de

europeiske landene.

Innovasjonsbarometeret i staten lanseres i april 2021.

Offentlige virksomheter har økt modenhet for digital transformasjon

I 2020 bidro Digdir til å tydeliggjøre innovasjon som en del av samfunnets helhetlige, digitale transformasjonsreise. Digital transformasjon skjer i den enkelte virksomhet og i samfunnet som helhet. Arbeidet med å øke modenheten for helhetlig digital transformasjon er også i fokus i 2021.

Digitaliseringsrådet for toppledere

Digitaliseringsrådet er et tilbud til virksomhetsledere i staten som jobber med endringer der digitalisering er en viktig del av løsningen. Rådet gir lederne konkrete råd om hvordan de kan gjennomføre endringene smart og effektivt, og jobber for at virksomhetene kan lære av hverandre. Den positive evalueringen av rådet i 2019, gjorde at Digitaliseringsrådet i 2020 ble videreført for fire nye år og fikk et nytt, oppdatert mandat fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

I 2020 hadde Digitaliseringsrådet dialog med 14 prosjekter, programmer eller strategiarbeid.

Pandemien gjorde at rådet gjennomførte alle møter digitalt fra april, med stor suksess, da det blant annet åpnet for flere deltakere fra virksomhetene og deres samarbeidspartnere. Mange virksomheter forteller at det har bidratt til sterkere forankring og bedre forståelse av prosjektene.

Tenk som brukeren var temaet for Digitaliseringsrådets erfaringsrapport i 2020. Rapporten trakk fram tre forutsetninger som rådet mener er avgjørende for å lykkes å skape gode tjenester og en enklere hverdag for innbyggerne:

- at de tar utgangspunkt i brukernes situasjon
- at de samarbeider med andre og lar brukerbehov styre samarbeidet
- at de har et aktivt departement i ryggen som ser helheten.

Medfinansieringsordningen bidrar til å realisere sammenhengende tjenester

Medfinansieringsordningen tilbyr insentiver for å gjennomføre digitaliseringsprosjekter og er et viktig virkemiddel for å øke tempoet i digitaliseringen av offentlig sektor. Det gjelder særlig for tverrgående prosjekter der gevinstene ofte kommer andre til gode enn virksomheten som utvikler løsningen.

I 2020 var tilsagnsrammen for medfinansiering 187,9 millioner kroner. Det kom samlet inn søknader på i overkant av 220 millioner kroner. Rammen ble fordelt på ti prosjekter. Samlet netto nåverdi for disse ti prosjektene er beregnet til over 4,6 milliarder kroner over ti år. Flere av prosjektene som fikk midler i 2020, er prosjekter som skal bidra til å realisere de sju prioriterte livshendelsene i digitaliseringsstrategien.

Samlede netto gevinster i offentlig sektor (stat og kommune) er beregnet til vel 50 millioner kroner per år. Det er kun én eiervirksomhet som har interne gevinster. Disse er beregnet til vel 3 millioner kroner per år.

Vi observerte en dreining blant prosjektene som søkte midler i ordningen i 2020 etter at de nye retningslinjene trådte i kraft. Vi har i 2020 observert svakheter ved innretningen av ordningen, og har formidlet dette til KMD. Kriteriene for ordningen hindrer for mye av det regjeringen sier den vil oppnå gjennom digitaliseringsstrategien. De store gevinstene av prosjektene ligger nå hos innbyggere og privat næringsliv i enda større grad enn tidligere.

Siden 2016 har 106 prosjekter søkt om støtte fra Medfinanseringsordningen. 63 prosjekter har fått tildelt til sammen 644 millioner kroner, og 61 av dem ligger an til å fullføre sine prosjekter. Ordningen når bredt ut, og med tre unntak har alle departementsområder prosjekter med medfinansiering. Samlet netto nåverdi for de 61 prosjektene, regnet over ti år, er i overkant av 23,2 milliarder kroner.

Utfordringer

Vi ser en positiv utvikling på innovasjonsområdet. Offentlige virksomheter tar i økende grad i bruk innovative metoder og skaper innovasjon som bidrar til den digitale transformasjonen av samfunnet. Erfaringene med kompliserte

samarbeidsformer og brukerinvolvering er imidlertid mer blandede i offentlig sektor.

Vi vil særlig trekke fram disse utfordringene knyttet til innovasjon:

1. Ledere må bygge kultur og kompetanse for innovasjon, det må legges til rette for egnede rammebetingelser og insentiver for innovasjon, og nye metoder for innovasjon må prøves ut.
2. For å lykkes med å skape gode tjenester og en enklere hverdag for innbyggerne, må virksomhetene ta utgangspunkt i brukerens situasjon.
3. Økt samarbeid på tvers av sektorer, nivåer, etater og virksomheter og på tvers av privat og offentlig sektor, er helt nødvendig for å lykkes med etablering av fremtidens tjenestetilbud.
4. Oppstartsselskaper og privat sektor må delta sterkere i samarbeidet.

Implementering av innovasjoner er utfordrende. Offentlig sektor må sikre helhetlig gjennomføring, fra prosjekt og pilot til innføring og drift.

Prioriteringer og tiltak

Digdir vil i 2021 fortsette å bistå departementer og direktorater i arbeidet med livshendelser og sammenhengende tjenester. Satsingene på et felles digitalt økosystem og deling av data fortsetter, og vi vil utvikle metoder, god praksis og dele kunnskap.

I 2021 setter vi sammen med DFØ i verk nye kompetansetiltak for ledere i offentlig sektor, om digitalisering og innovasjon. Disse skal bidra til å bygge kultur og kompetanse om innovasjon og digitalisering blant ledere, og har et langsiktig perspektiv. Et prioritert område er arbeidet med de sju livshendelsene, som krever nye former for samarbeid mellom offentlig etater og myndighetsnivåer. Å lære og dele erfaringer fra dette arbeidet blir vesentlig for å lykkes med effektiv og brukerrettet tjenesteutvikling på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

StimuLab støttet i 2020 to av livshendelsene i digitaliseringsstrategien. Vi har sett behov for å tenke nytt om hvordan man griper an denne type store samfunnsfloker. Derfor vil vi prøve ut en missions-tilnærming i disse to prosjektene. Missions er omtalt i innovasjonsmeldingen, er en tilnærming som kombinerer ambisiøse mål (top-

down) med bredt engasjement og innsats (bottom-up) for å skape innovasjon.

Vi vil videreføre arbeidet for å styrke offentlige virksomheters evne til og kapasitet for innovasjon gjennom å bistå prosjekter, formidle metoder, insentiver og beste praksis på innovasjonsområdet. StimuLab, Medfinanseringsordningen og Digitaliseringsrådet vil fortsatt være viktige virkemidler i dette arbeidet. Brukerorientert eksperimentering og nyskaping vil også stå sentralt, ikke minst i StimuLab og StartOff, samt i arbeidet med sammenhengende tjenester og livshendelser.

Vi vil samarbeid med DFØ og LUP i StartOff-programmet, som har fokus på offentlig og privat samarbeid for å løse utfordringer i forvaltningen.

Vi vil fortsette å delta i samfunnsdebatten og skape aktiviteter som samler innovasjonsmiljøer fra andre offentlige virksomheter, tjenesteeierne i fellesløsningene og teknologiaktører fra markedet. Digdir vil fortsette å fasilitere og skape nettverksarenaer for å sikre deling og spredning av erfaringer mellom virksomheter på våre fagområder.