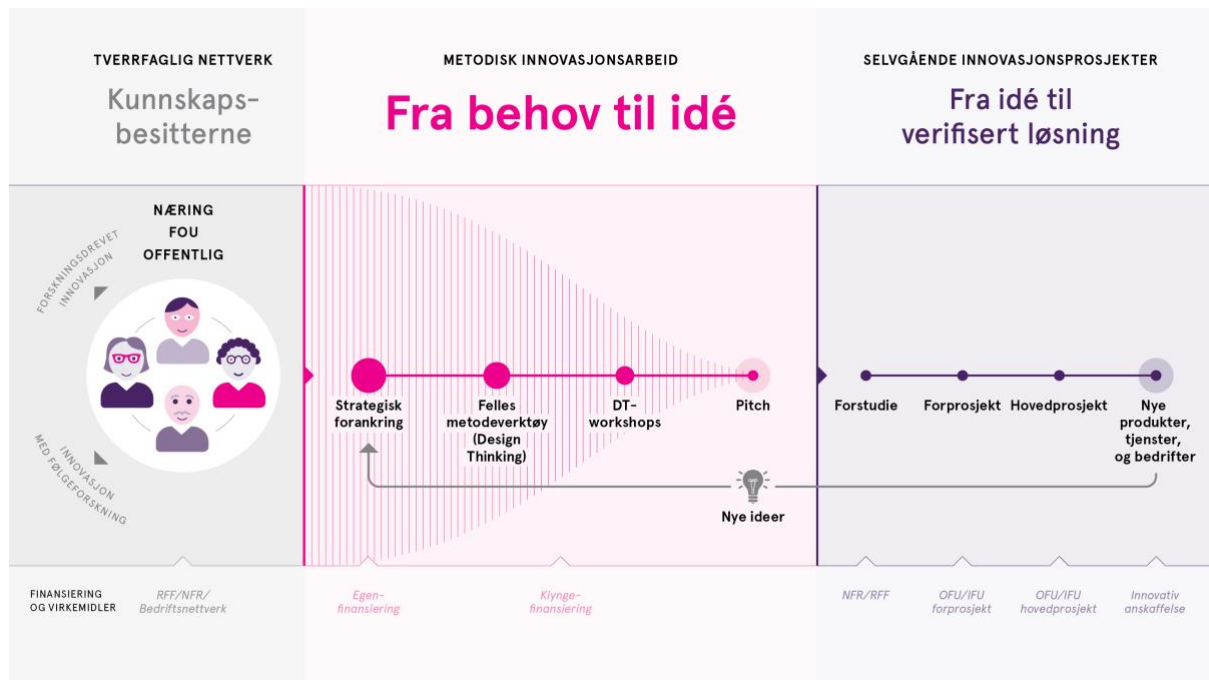


# Innovasjonstrakten 2016-2018



## rapport fra pilotprosjektet



## Mål

Innovasjonstraktens mål har vært å

- Spre kunnskap om Design Thinking (DT) som relevant og effektiv innovasjonsmetodikk
- Bidra til å skape flere gode og realiserbare innovasjonsprosjekter
- Utvikle en verktøypakke for DT-metodikk
- Posisjonere designbedrifter for oppdrag

I det følgende vil vi gjennomgå hva som har blitt gjort siden prosjektets oppstart for å nå disse overordnede målene.

## To komprimerte innovasjonstrakter

For å hente erfaring til den store innovasjonstrakten, skulle vi teste metodikken på mindre og mer konkrete innovasjonsutfordringer. Formålet med disse var å a) demonstrere effekten av å anvende Design Thinking i praksis, b) bidra til nye måter å arbeide med innovasjon på i BTO-systemet, som siden kan spres til flere prosjekter og c) koble designnæringen med aktuelle aktører og potensielle kunder innen helsesektoren.

## Gjennomførte aktiviteter

### **Innovasjonscamp 1 med Helse Bergen og Bergen kommune helse og omsorg**

(alle lenker viser til saker på drb.no med oppsummering og bilder fra arrangementene)

14. februar 2017: [Date med Helse Bergen og Bergen kommune](#) – informasjon til interesserte aktører

21. februar 2017: [Forberedelseskurs i Design Thinking for helsepersonell](#)

13.-15. mars 2017: [Innovasjonscamp](#) med deltakere fra helsepersonell, pårørende, designbyrå og øvrig næringsliv. [Se film fra campen her](#). Over 50 mennesker med forskjellige roller og bakgrunner deltok.

6. april 2017: KlinIKT-konferansen med presentasjon av finalister og [kåring av vinner av innovasjonscampen](#)

**Problemstilling for Innovasjonscamp 1:** *Hvordan kan vi skape bedre tjenester og helhetlige opplevelser for pasienter med sammensatte behov i overgangen mellom eget hjem, sykehus og kommunale helsetjenester? Hvordan kan vi utvikle konseptuelle løsningsforslag som setter pasienten i fokus, og som skaper god og tydelig kommunikasjon mellom pasient, pårørende, kommune og sykehus?*

### Deltakere fra Human Innovation

Federico Lozano, Pracademy (hovedfasilitator)

Birgitta Ralston, Ralston & Bau (medfasilitator)

Anita Steinstad, Knowit Experience (medfasilitator)

Lars Petter Aase, nå Idean (den gang Node Create) (medfasilitator)

I tillegg til designere fra M'labs, Mannheimer, Knowit Experience og flere alumnis fra Design Thinking-studiet.

**Innovasjonscamp 2 med Oslo Medtech, TEKNA, Modum Bad, Helse Fonna og DOGA**  
23-25.mai 2017: [Innovasjonscamp](#) på DOGA i Oslo med deltakere fra helsepersonell, brukere, designbyrå og øvrig næringsliv

Deltakere fra Human Innovation:

Ingunn Aursnes, Uniform (fasilitator)  
Åse Berge-Haveland, Åseb (fasilitator)  
Margrete Birkeland, Tryg / DT Prosjekt (fasilitator)  
I tillegg til designbyrå fra Oslo-området.

Problemstilling for innovasjonscamp 2: *Hvordan kan teknologi bidra til et bedre og mer helhetlig behandlingsforløp for unge med spiseforstyrrelser?*

### **Lærdom og erfaring fra de komprimerte innovasjonstraktene**

Lærdommen fra disse pilotene var veldig viktig for arbeidet med hovedtrakten. De viktigste læringspunktene for gjennomføring av innovasjonscampen var:

- Det er viktig at vi er gode til å balansere forventningene mellom å skape nye løsninger og å lære en innovasjonsmetodikk. Begge deler er viktig, men det vi ser mest ringvirkninger av i ettertid er et endret tankesett og ny måte å jobbe på for deltakerne → Vi var tydelige med å presisere dette for behovseier i forarbeidet til hovedtrakten.
- Det er avgjørende å ha designere med på hver eneste gruppe for å utvide mulighetsrommet. De er vant til å tenke kreativt, tegne og prototype i mye større grad enn de øvrige deltakerne. Vi kan imidlertid ikke forvente at designerne (og representanter fra øvrig næringsliv for øvrig) skal levere flere dager uten honorar bare for en potensiell sjanse en gang i framtiden til å levere et tilbud til problemeier → Vi sørget for å honorere designerne som deltok i hovedtrakten.
- Det er viktigere å invitere inn spesifikke brukere heller enn å gå ut og spørre folk generelt → Både eldre, pårørende, representanter fra frivillig sektor og næringslivet ble invitert inn på hovedtrakten
- Det er viktig å være på behovseiers hjemmebane og bruke nok tid på å forstå situasjonen i forarbeidet til campen. På campen i Oslo, for eksempel, var løsningene som oppstod veldig gode, men de traff utenfor behovseiers mandat, og dermed var det vanskelig å ta dem videre → Vi brukte mye tid i forkant av hovedtrakten på å spisse problemstillinger som vi mente ville gi behovseier et best mulig resultat, og også å forberede behovseierne på det store mulighetsrommet de kunne få løsninger innenfor etter hovedtrakten.

### **Resultater fra de komprimerte innovasjonstraktene**

- Vinneren av innovasjonscamp 1 «Sjef i eget liv» (M'labs) har (ett år etter campen) inngått innovasjonskontrakt med Bergen Kommune og inngått samarbeid med bedriften «Friskus» for å videreføre innovasjonsprosjektet. BTO har fasilitert samarbeidsmøter og vært rådgiver mht. finansiering.
- En annen sterk kandidat fra innovasjonscamp 1 «Trygg Flyt» hadde store ambisjoner om å realisere sin løsning, men møtet med sendrektigheten i det offentlige skapte for

store utfordringer for de involverte bedriftsaktørene til at de klarte å ta prosjektet videre. BTO fasiliterte avklaringsmøter mellom interessentene.

- Bergen Kommune og Helse Bergen har knyttet mye sterkere bånd til hverandre enn de hadde tidligere – de har gått fra å ønske seg mer kontakt med hverandre, til å omtale hverandre nærmest som kollegaer etter campen. Bergen Kommune er for eksempel blitt invitert inn som samarbeidspartner i [andre innovasjonsprosjekt hos Helse Bergen](#). Både Bergen Kommune og Helse Bergen har også knyttet nære bånd til Human Innovations øvrige aktivitet, og til flere av medlemsbedriftene.
- Flere av deltakerne rapporterer at de nå anvender Design Thinking aktivt i eget arbeid – både fra helsesektoren og fra øvrig næringsliv. Å snu tankesettet til å sette bruker i fokus og teste nye løsninger direkte på dem har vært svært viktig for dem.
- Helse Fonna benytter nå Design Thinking-metodikken i samhandling med 14 kommuner i [lansering av barn og unges helsetjenester](#), og gjennomfører et innovasjonsprosjekt i sosial ferdighetstrening for barn med autisme 9-12 år med Human Innovation-bedriftene Haltenbanken og Psyktools. Prosjektets fase 1 er finansiert gjennom Extrastiftelsen, Helse Vest og Helse Fonna, og prosjektets fase 2 finansieres ved Innovasjonskontrakt mellom PsykTools og Innovasjon Norge.
- Tekna har som følge av innovasjonscampen i Oslo kjørt flere innovasjonscamper for sine medlemmer over hele landet, med Human Innovation-medlemmer som fasilitatorer. Dette har videre ført til en rekke innovasjonscamper og [designsprinter for blant andre NAV](#) over hele landet.

De to pilotene har vært svært viktige for oss i forarbeidet til hovedtrakten både når det kommer til hvordan vi forbereder, forankrer, kommuniserer, gjennomfører og følger opp arbeidet.

Vi mener også at vi har lyktes med å posisjonere designbedrifter for konkrete oppdrag, og å spre kompetanse og kunnskap om Design Thinking som innovasjonsmetodikk.

## Hovedtrakten

Læringsmålene for hovedtrakten var:

- Deltakerne har fått en introduksjon til og oversikt over hva innovasjonsmetodikken Design Thinking er
- Deltakerne har fått forståelse for hvordan Design Thinking kan anvendes i praksis og styrke deres innovasjonsevne
- Deltakerne har fått helt konkrete, innovative innspill til eksisterende innovasjonsutfordringer, som kan tas videre i konkrete innovasjonsprosjekter
- Deltakerne har fått innblikk i virkemiddelapparatet, og hvordan innovasjonsprosjekter kan tas videre

Det viste seg å være utfordrende å finne en egnet behovseier for hovedtrakten. Dette måtte være en aktør som hadde tid til både å forankre arbeidet godt i forkant, som hadde anledning til å hente inn deltakere til fire dager med workshop og som også hadde et apparat og en kultur som gjorde den i stand til å følge opp arbeidet i ettertid. Etter noen runder med potensielle behovseiere som ikke klarte å gjennomføre trakten til tross for en interessert ledelse, viste det seg til slutt at vi hadde en utmerket behovseier i Fjell kommune. Kommunen stod både overfor en stor endring i sammenslåing av de tre kommunene Fjell,

Sund og Øygarden, den hadde et konkret prosjekt på trappene uten en opplagt løsning (aksjonscenteret), og den hadde også gjort et svært godt forarbeid med involvering av eldre innbyggere i prosjektet «Sjef i eget liv». I tillegg var ledelsen svært åpen for nye måter å arbeide på, og svært opptatt av tverrfaglig samarbeid. Nye Øygarden kommune (som er navnet på sammenslåingen av de tre nevnte kommunene) ble dermed behovseier for hovedtrakten.

6.-7. juni 2018 + 12.-13. juni 2018 : [Innovasjonscamp Fjell Kommune](#)

### **Problemstilling**

Med bakgrunn i de tidligere gjennomførte pilotene, valgte vi i hovedtrakten å la gruppene i campen arbeide med forskjellige problemstillinger, som alle omhandlet rollen og oppgavene til det planlagte aksjonscenteret. (I de to komprimerte traktene jobbet alle gruppene med samme problemstilling).

#### Problemstillingene var:

- 1) Hvordan kan vi skape et levende og framtidsrettet koblingspunkt mellom innbyggernes behov og utøvelsen av eksisterende og nye tjenester gjennom aksjonscenteret?
- 2) Hvordan kan aksjonscenteret samarbeide med frivillighetsentralen og andre frivillige organisasjoner på en forutsigbar måte?
- 3) Hvordan kan aksjonscenteret samarbeide med etablert næringsliv og/eller sosiale entreprenører til samskaping av nye bærekraftige tjenester, prosesser og produkter?
- 4) Hvordan kan aksjonscenteret aktivt nyttiggjøre seg informasjon og datafangst til utvikling og forbedring av tjenester og prosesser innen helse og omsorg?
- 5) Hvordan kan vi redesigne tjenesteflyten innenfor helse- og omsorgstjenester i hele storkommunen ved hjelp av aksjonscenteret?
- 6) Hvordan kan aksjonscenteret bidra til bevisstgjøring av kommunens ansatte, annet helsepersonell, brukere og pårørende om at framtidens tjenesteleveranse vil komme fra offentlige, private og frivillige aktører?

#### Praktisk gjennomføring

Vi lot en hovedfasilitator og en medfasilitator ta hovedansvaret for innovasjonscampen, og hentet inn designere som deltakere på *alle* seks gruppene. Basert på tilbakemelding fra designerne fra de øvrige campene, honorerte vi dem for denne deltakelsen.

30 utvalgte personer fra de tre kommunene deltok – disse representerte legevakt, sykehjem, IT, forskning, psykologer m.m.

#### Deltakere fra Human Innovation

Ingunn Aursnes, Uniform (hovedfasilitator)  
Hulda Seterås Fadnes, Accenture (medfasilitator)  
Marte Teigen, Haltenbanken (designer)  
Camilla Knudsen, Bouvet (designer)  
Gro Vik, Alf Gundersen (designer)  
Merethe Strømmen, Tønder (designer)  
Anne Lise Bergem, Knowit experience (designer)  
Mari Selnes, Netlife Design (designer)



Fasilitatorer og designere fra Human Innovation

## Resultater

De konkrete resultatene av løsningene fra hovedtrakten er vanskelig å si noe om på nåværende tidspunkt, ettersom det i skrivene stund kun er en uke siden campen ble avsluttet.

Tilbakemeldingene fra deltakerne har imidlertid vært svært positive – de framhever særlig verdien av å lære å jobbe raskt og intuitivt, og å gå direkte til brukerne helt fra start. Videre er det flere av deltakerne som omtaler Design Thinking og den metodiske, kreative og eksperimenterende tilnærmingen som et helt nytt felt som har åpnet helt nye muligheter for dem.

Gjennom arbeidet gjorde vi Fjell kommune oppmerksom på andre muligheter for å benytte seg av designkompetanse, noe som førte til søknad og [innvilget millionstøtte fra Stimulab-ordningen \(Difi og DOGA\)](#) til å forbedre samhandlingen med de to nabokommunene innen barne- og familiepsykologiske tjenester. Ansvarlig for dette prosjektet uttalte at noe av det viktigste ved innovasjonscampen har vært erfaringen med å jobbe sammen på tvers av kommuner, fag- og ansvarsområder for å komme fram til en felles løsning på et felles problem. Dette er noe de ønsker å gjøre mye mer av framover, og både innovasjonsmetodikk og bevisst innovasjonssatsing vil bli en viktig og integrert del av den nye kommunen.

BTO er invitert til videre dialog om «kompetanse, innovasjon og forskning» i fusjoneringsprosessen mellom Fjell, Øygarden og Sund kommune.

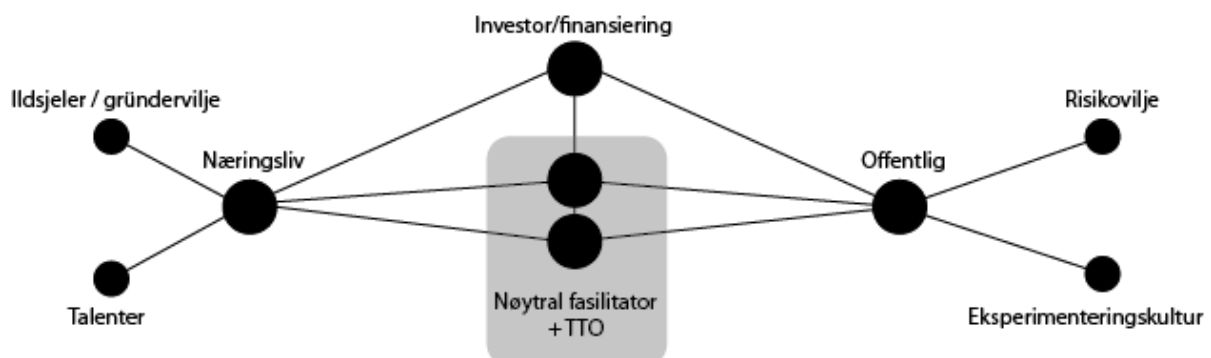
## Utvikling av et DT-verktøy

Å utvikle et DT-verktøy til bruk for fasilitering av DT-prosesser var en egen målsetting i prosjektet. Vi har utviklet og testet en powerpoint-presentasjon med tilhørende opplegg, til bruk i en innovasjonscamp som går over to dager. Denne har alle Human Innovation-medlemmene tilgang til, og vi oppfordrer dem til å melde tilbake hvordan de synes den fungerer og hvilke endringer de gjør, slik at den stadig kan forbedres.

Vi har i tillegg gjennomført en innsiktsprosess ledet av DT-alumni Anne Kathrine Torvund, hvor flere fra DT-alumni og fra institutt for design ved UiB har deltatt. Denne har gitt oss en god pekepinn på hva fasilitatorene ønsker seg av verktøy og støtte, og vi har søkt midler fra Kreativt Norge for å videreutvikle dette i en digital portal. Her vil det blant annet finnes flere opplegg for å fasilitere DT-workshops over alt fra et par timer til flere dager, det vil være en øvelsesbank, en bilde-, modell- og ikonbank, lenke til kvalitetssikrede verktøy internasjonalt og det vil finnes gode, norske oversettelser av modeller. Verktøyet skal hele tiden bli videreutviklet, men skal ikke være avhengig av deltakelse og innspill fra medlemmene for å fungere.

## Læring og refleksjoner

Det vi generelt kan trekke fram som viktig lærdom fra arbeidet er hvor komplekst det privat-offentlige samarbeidet er, og hvor mye som kreves for å lykkes med å realisere innovasjonsprosjekter i den privat-offentlige sfæren (se figur 1).



Figur 1: Privat-offentlig samarbeid

På næringslivssiden er det *avgjørende* både med personer som evner å tenke nytt og annerledes samtidig som de forstår forretningsmessige aspekter (talenter), og personer som virkelig brenner for å skape det nye og har gründervilje. Uten ildsjeler blir arbeidet ofte for tungt. På det offentliges side er kulturen en ekstremt viktig faktor. Mange offentlige aktører – særlig på ledernivå – ønsker å sette i gang med innovasjonsaktiviteter, men har en organisasjon som overhodet ikke er moden for å ta imot arbeidsmetodene og de nye løsningene – det mangler en kultur for innovasjon og eksperimentering. Videre er det helt avgjørende at det offentlige har risikovilje og er villig til å teste nye løsninger og arbeidsmetoder uten å vite hva som blir utfallet. Å jobbe systematisk for å bygge en slik innovasjonskultur parallelt med å gjennomføre konkrete innovasjonsaktiviteter er viktig for å lykkes med innsatsen.

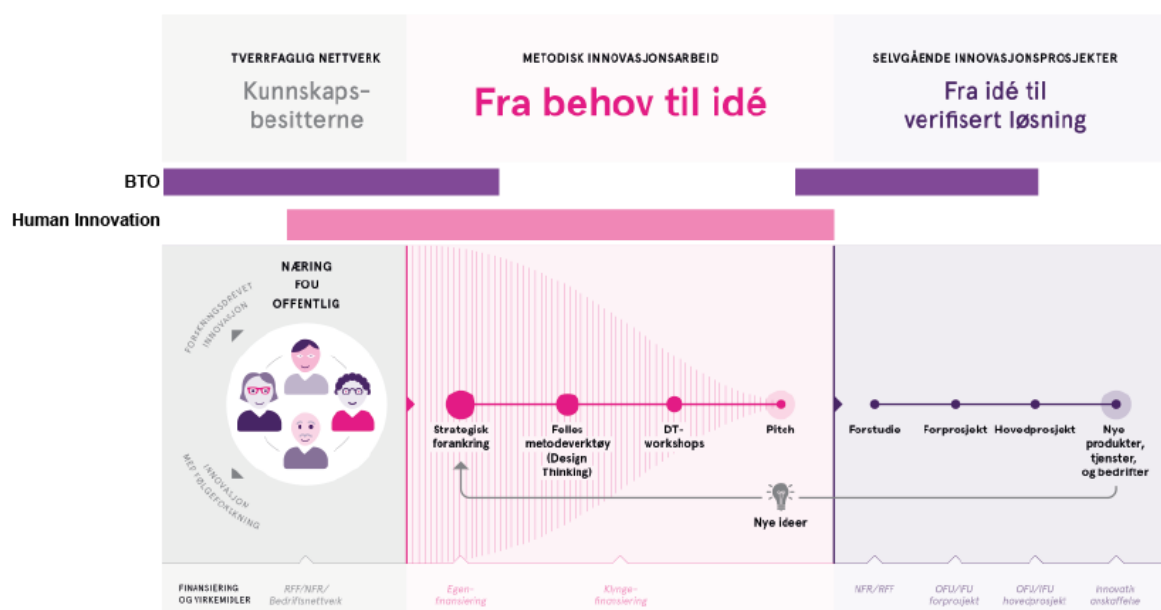
Det har blitt tydelig at finansieringen av innovasjonsprosjekter er et svært krevende puslespill, som ofte inkluderer midler fra forskjellige offentlige og private støtteordninger i

tillegg til midlene som de involverte aktørene selv legger på bordet. Å holde tungen bent i munnen her er svært krevende, og rollen Bergen Teknologioverføring (BTO) har tatt på dette punktet har vært uvurderlig for å sørge for videreføring av prosjektene. Suksessfaktoren har vært et nært samarbeid i forberedelsesfasen mellom Human Innovation, BTO og behovseier og en tydelig rolleavklaring mellom Human Innovation som fasilitator i innovasjonsfasen og BTO som ansvarlig for strategisk forankring i forkant, og videreføring og forretningsutvikling fram mot realisering av konseptene etter campen. Den nøytrale fasilitatorrollen til Human Innovation og også BTO, har vært helt nødvendig for å modne særlig den offentlige siden, og å bruke tid på forankring, forberedelser og avklaringer som blir for krevende for kommersielle aktører. En nøytral fasilitator som har tid og som stiller uten en agenda, skaper tillit og åpenhet. I tillegg er det viktig med metodekunnskap for brukerdrevet innovasjon – hvordan man gjør det i praksis.

I møtet mellom en stor offentlig aktør og små kommersielle aktører er det viktig å sikre likeverdig samhandling – den nøytrale fasilitator-rollen ivaretar nettopp dette. Arbeidet viser videre at det er svært verdifullt å få en treningsarena og en god opplevelse hvor en tilbyr lavterskel eksperimentering. Samarbeidet mellom alle designbyråene (8 byråer på hovedtrakten alene) er med på å utvikle en tjenestenæring som har stor verdi for samfunns- og næringslivet. Fordi det er usikkert å satse på eksperimentering og skummelt å være den som legger ‘hodet på blokken’ for å prøve noe nytt, er det svært viktig med den nøytrale fasilitatoren som dytter, støtter og tar risiko for å realisere store, nye muligheter.

Figur 1 illustrerer dette komplekse bildet. (Vi stiller oss forøvrig helhjertet bak rapporten fra helsedirektoratet «Helhetlig system for innovasjon i helse- og omsorgstjenestene», som har vært et viktig støttedokument for oss gjennom hele dette prosjektet.)

Figur 2 illustrerer hvordan BTOs og Human Innovations arbeid grovt sett har utfylt hverandre i løpet av utviklingsprosessen



Figur 2: Arbeidsfordeling BTO og Human Innovation i Innovasjonstrakt-arbeidet



## **Barrierer for å lykkes med innovasjonsarbeidet**

### **Tid**

«Tid» er to vidt forskjellige begreper i privat og offentlig sektor. Flere innovasjonsprosjekter faller sammen fordi de små og mellomstore private aktørene ikke har anledning til å vente på de offentlige prosessene og byråkratiet uten å knekke ryggen i prosessen.

### **Finansiering**

Å realisere prosjektene krever et enormt puslespill av forskjellige støtteordninger og muligheter, som er veldig krevende å få oversikt over for enkeltaktører som ikke jobber med det til daglig. Det vi også har sett ofte skjer når midlene kommer er at de «må brukes innen året er omme» for å passe inn i budsjetter og regnskaper, heller enn å brukes best mulig for å lykkes med å nå målene.

### **Kultur og risikovilje**

Det offentlige er ofte preget av en kultur som forventer leveranser og jobber etter gamle mønstre, ikke en kultur som legger opp til eksperimentering, feiling og læring. Hvem skal bære risikoen når vi legger opp til eksperimentering og feiling? Hvor mye kan man forvente at næringslivet skal by på uten kompensasjon for å komme i posisjon til et potensielt oppdrag langt fram i tid? Human Innovation har som sagt betalt designbedriftene for å delta i hovedtrakten. Øvrig næringsliv var imidlertid kun inne som gjester her – det var umulig å få dem til å bruke fire fulle dager på arbeidet uten kompensasjon. Samtidig var det tydelig at gruppene hadde store utfordringer med å løsrive seg fra dagens rammer, siden alle (unntatt designerne) var ansatt i en av kommunene. Det ville helt sikkert gitt mye verdifull kompetanse inn i løsningskonseptene dersom næringslivet hadde deltatt, og behovseier bør vurdere å betale for deltakelse i slike 'sprinter'. (I pilotene var næringslivet med, og dette bidro både til å løfte ideene ut av de satte, offentlige rammene, og det bidro til at noen var aktivt engasjert i å ta ideene videre i ettertid fordi de kunne skape forretning av dem.)

### **Systemer og budsjetter**

Det offentlige er i for liten grad rigget for å drive innovasjonsprosjekter. Det mangler budsjetter, kultur, systemer, folk og finansiering; alle de strukturelle elementene som må være på plass for å systematisere innovasjonsarbeidet. Dermed blir mye innovasjonsarbeid kortsiktig og halvveis. I tillegg krever det et velfungerende regionalt innovasjonssystem, som evner å koble aktørene, og bidra med kunnskapsutvikling til de som ønsker å bidra til å utvikle bærekraftige helse- og omsorgstjenester.

Vi takker våre støttespillere som har gjort dette pilotprosjektet mulig!



Nærings- og fiskeridepartementet

Bergen 25.06.2018 – på vegne av BTO og Human Innovation,  
Torhild Eide Torgersen  
Leder for eksperimentering  
Design Region Bergen