


# Dynamisk nyttestyring – et forslag til en ny praksis

Lars van Marion og Hege Bogen  
*Rådgivere i Capto AS*

Evalueringskonferansen 25.10.24

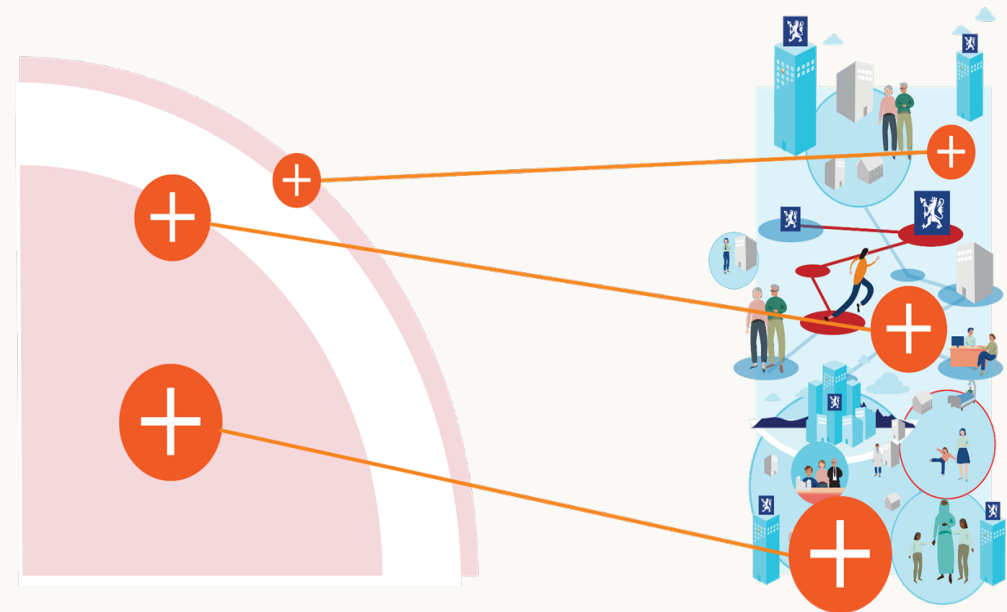
# Vi ❤️ offentlig sektor og komplekse utfordringer!



Målgruppen for Captos tjenester er i hovedsak offentlig sektor og de som jobber med offentlig sektor, hvor verdien skal komme samfunnet og innbyggerne til gode. I Capto er vi spesielt glad i komplekse utfordringer, hvor det ikke finnes åpenbare svar på utfordringene. I prosjektene våre legger vi vekt på å jobbe utforskende. Vi tilpasser metodebruk og kompetanse den aktuelle utfordringen vi står overfor.

# Første forsøk: Hva er dynamisk nyttestyring?

- En anerkjennelse av at utfordringer og svar på disse er vanskelig å skjønne ved etablering av tiltaket
- Retning og leveranser må endres i takt med ny innsikt/kunnskap/erfaring
- Aktiv jakt på ny nytte
- Samtidig og kontinuerlig utredning, testing, utvikling og evaluering
- Styringsverdenens svar på smidig-metodikk?



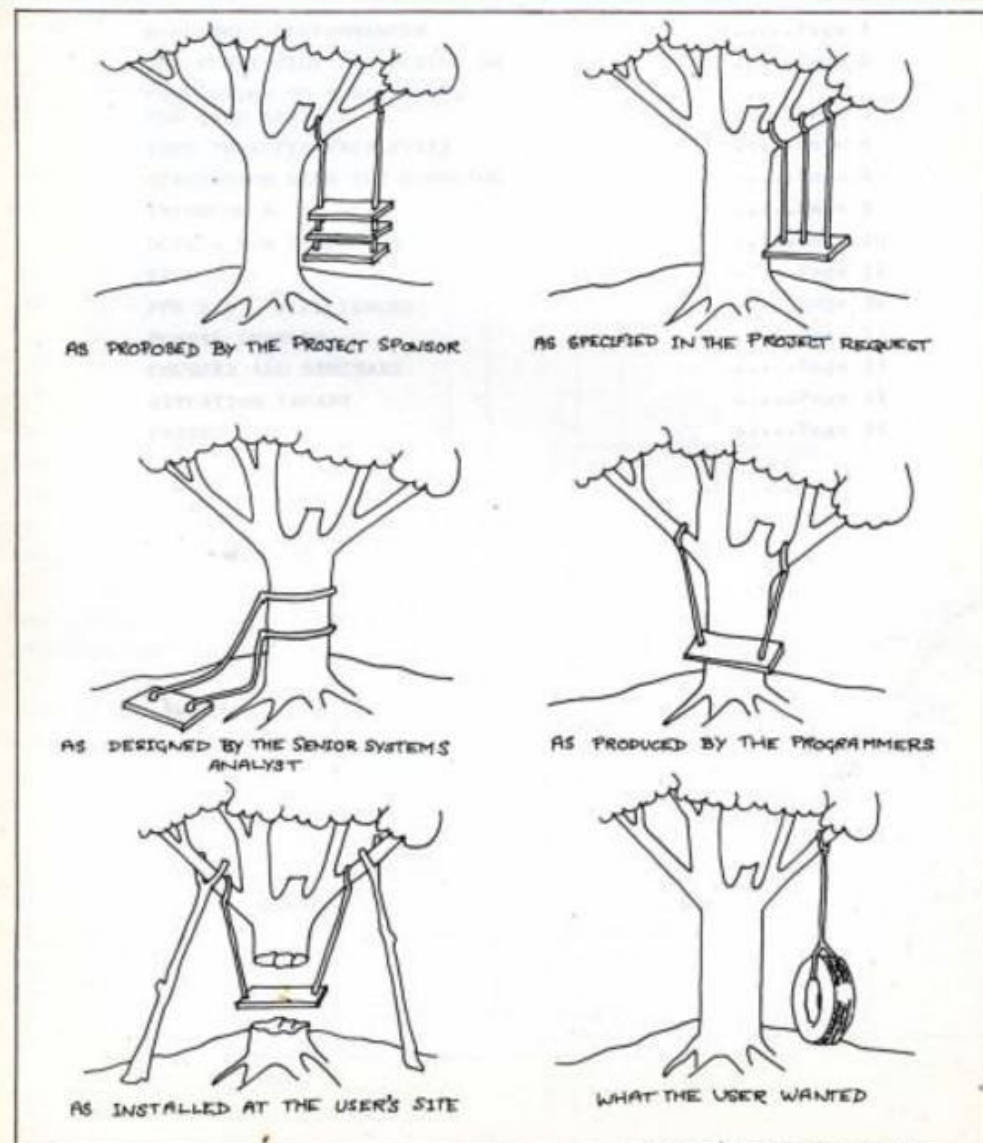
# Er dette annerledes en tradisjonell nyttestyring?

Nyttestyring er knyttet til en punktvis evaluering

Legger vekt på at tiltak leverer nytte som  
**forutsatt**



Utgangspunktet er en gammel utfordring: hvordan kan vi være sikre på at det vi gjør er det riktige?



# Noen erfaringer fra tidlig fase utredningsarbeid



Problemer utredes på feil grunnlag, og med utilstrekkelig kompetanse i tidlig fase, og resulterer i at man utreder «feil» tiltak for «feil» problem



Kostnader og gevinster estimeres på usikkert grunnlag i tidlig fase og binder ressurser og leveranser langt frem i tid



Konsepter/tiltak detaljeres i for stor grad i tidlig fase og reduserer dermed fremtidig handlingsrom i gjennomføring



Regelverksanalyse gjøres ikke tidlig nok og skaper hindringer/forsinkelser for utvikling og gjennomføring



Digitaliseringsprosjekter i staten presses inn i en ramme som ikke er forenlig med nye arbeidsformer som smidig utvikling, produktutvikling etc.

# StimuLab Tverrsektoriell styring og utvikling av sammenhengende tjenester

*...skal utforske hvordan de kan lykkes med  
tverretatlig utviklingsarbeid, når etatene  
har hver sine avgrensede  
samfunnsoppdrag, styringslinjer,  
målsetninger og budsjetter*





Forprosjekt

Steg 1

Steg 2

Steg 3



Lytting



Næringslivet



Privat



Det offentlige

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028



# Sentrale funn fra innsiktsarbeidet

## Case: Fremtidens innkreving



- Mangler rom og aksept for å eksperimentere og utforske
- Programorganisering og –styring i staten har utfordringer med (i fart) å fange opp og håndtere nye innovasjonsforslag
- Det er veldig lett og veldig vanlig å si nei til innovasjonsforslag
- Det sikre og kortsiktige belønnes
- Det mangler metodikk, organisatorisk kapasitet og formater
- Forventing om dynamisk element i nyttestyringen - i liten grad fulgt opp av ny praksis

# Mulige forklaringer

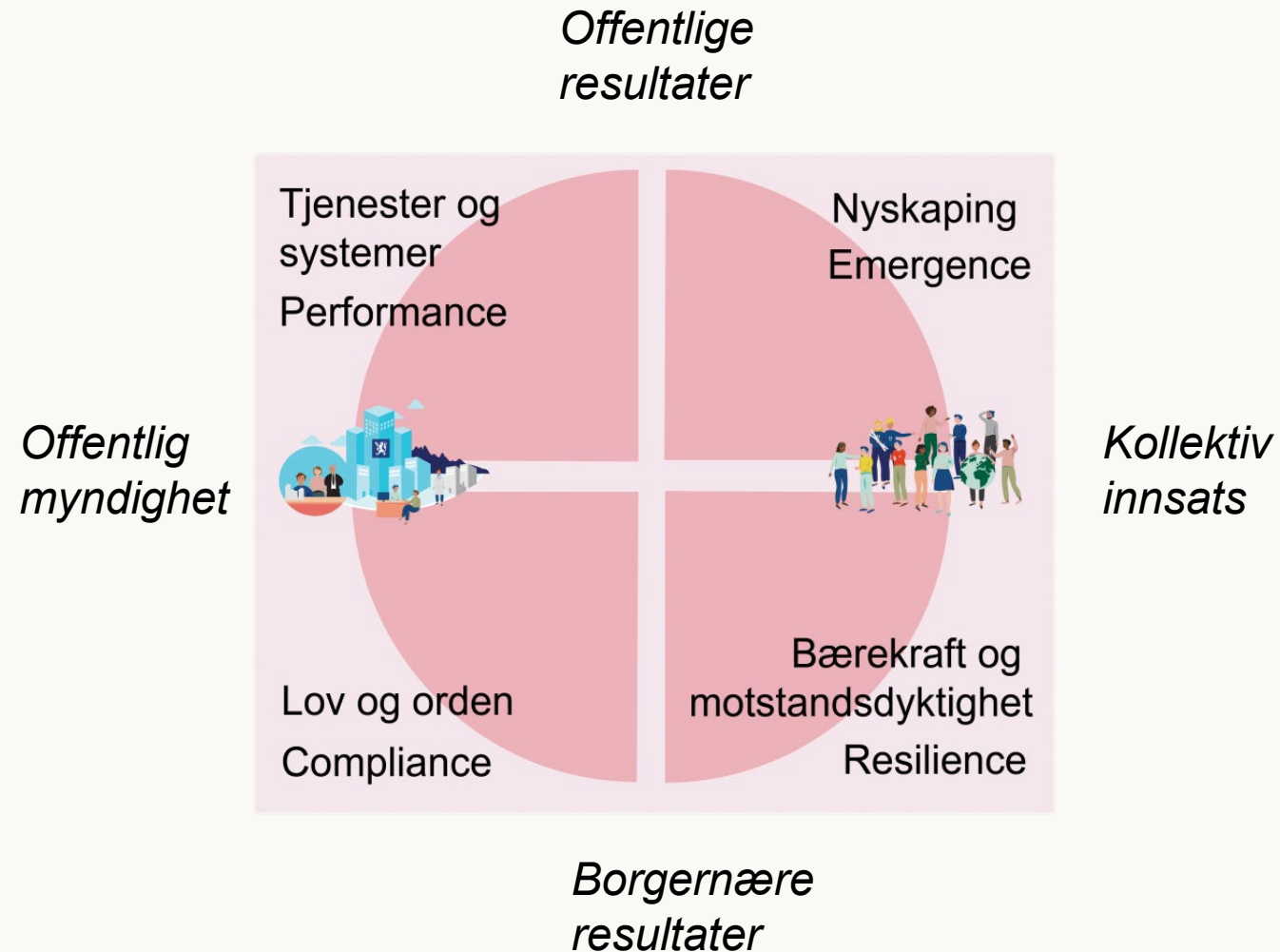


- De innledende utredningene disponerer i praksis alle ressursene i satsingen
- All endring innebærer et omfattende utredningsarbeidet
- Ikke kapasitet, kompetanse eller risikovilje til å beslutte større endringer
- Komplekse sammenhenger presses inn i referanserammene til kompliserte oppgaver
- Få roller for å ivareta overvåking, vurdering og prosessering av «nye muligheter»
- Det mangler incentiver og «push» i retning av radikal innovasjon og digital transformasjon

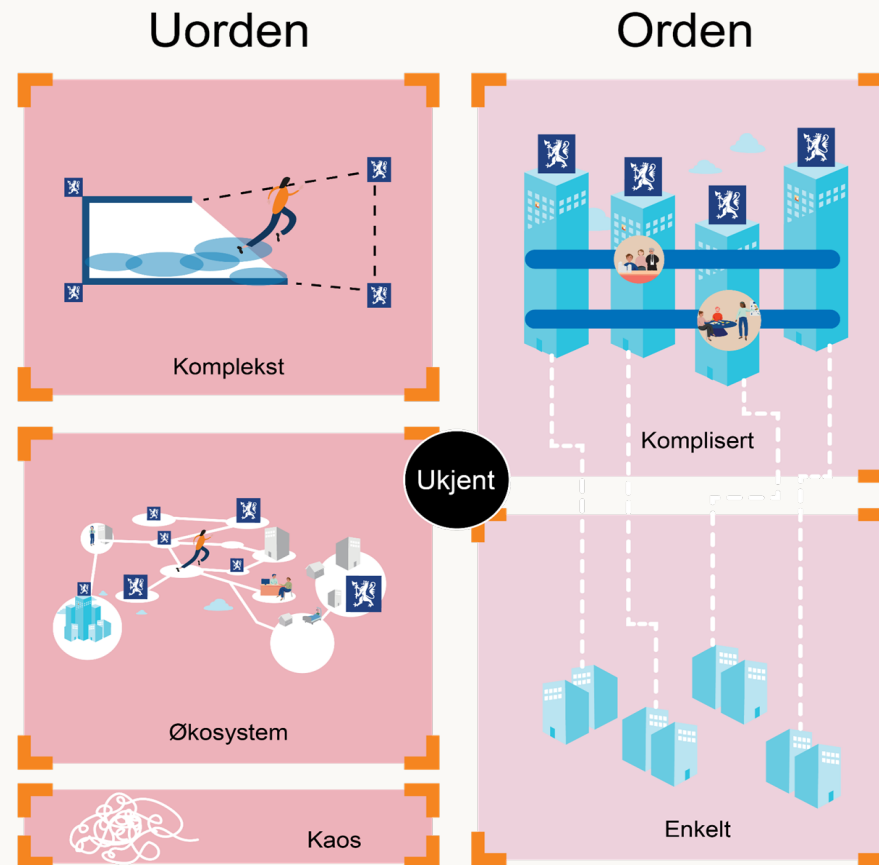
# Rammeverk for dynamisk nyttestyring



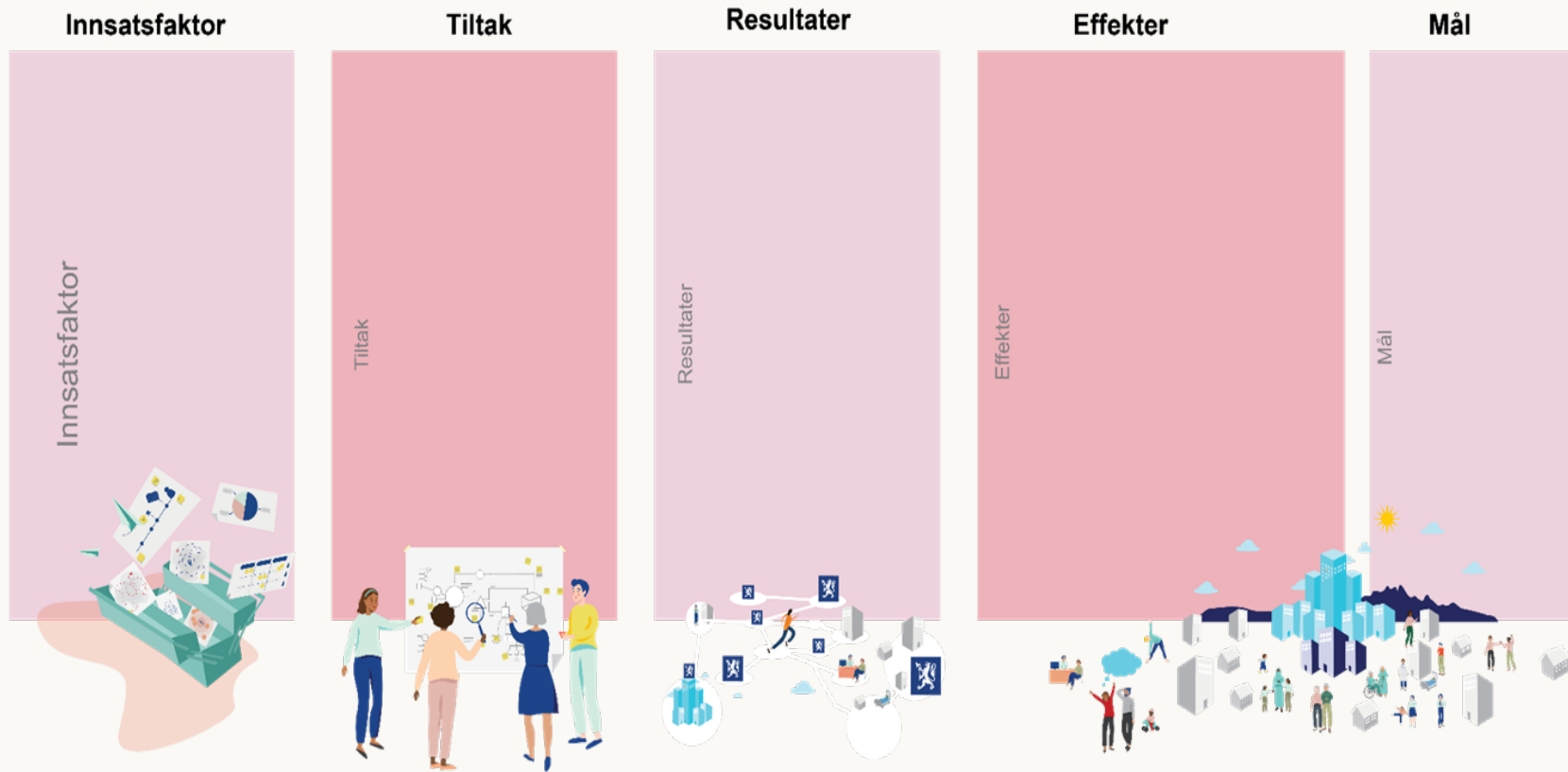
# Ny syntese for å forstå samfunns- og brukernytten



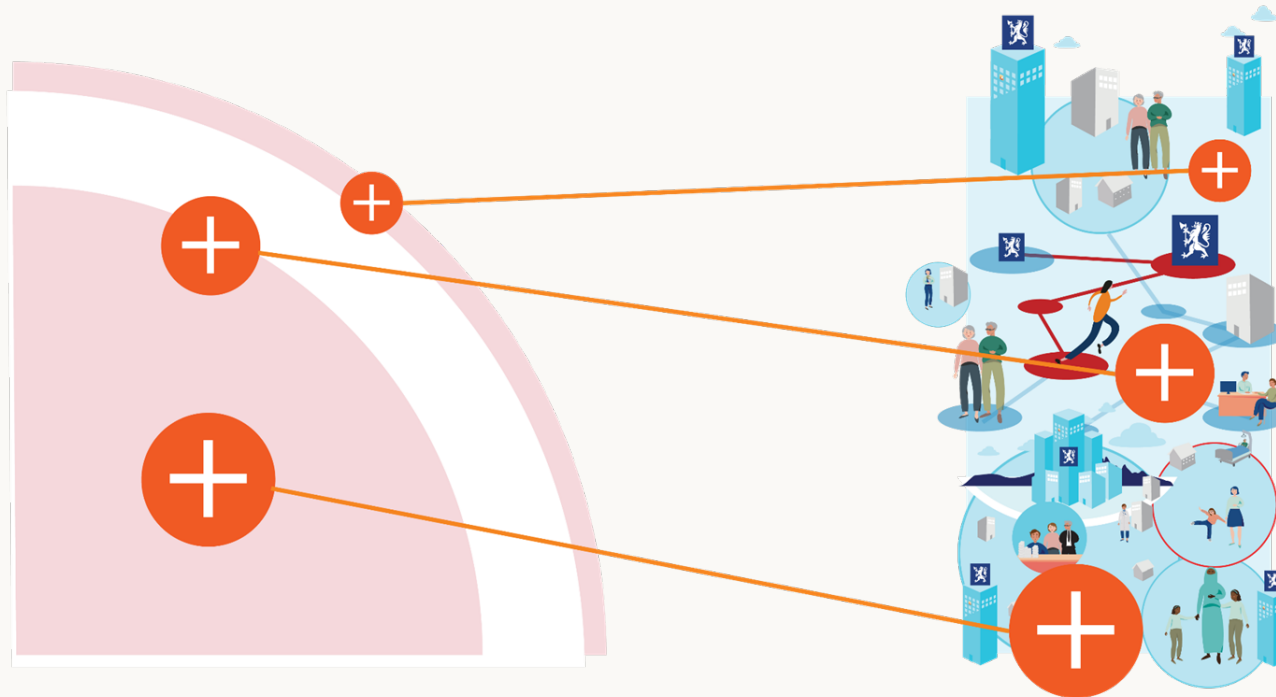
# Cynefin for å forstå kompleksiteten, og hvordan det må jobbes for å håndtere den



# Endringsteori for å forstå relevansen og endringsreisen



# Innovasjonsportefølje for å forstå innovasjonshorisonten, og om nytte og arbeidsform har riktig innovasjonsprofil





# Andre forsøk: I en verden med dynamisk nyttestyring

- Retning og leveranser endres i takt med ny innsikt om behov og nytte
- Beslutningsgrunnlaget er åpent for endring, og understøtter samtidig utredning, testing og utvikling
- Det er aksept for at grunnlaget for et tiltak vil kunne endres underveis
- Rolle- og ansvarsfordeling i styringen utfordres
- Leveranser og målgrupper er mer flytende, avhengig av omskiftelige rammebetingelser og muligheter
- Avsatt kapasitet med ressurser og kompetanse til å raskt vurdere nye muligheter



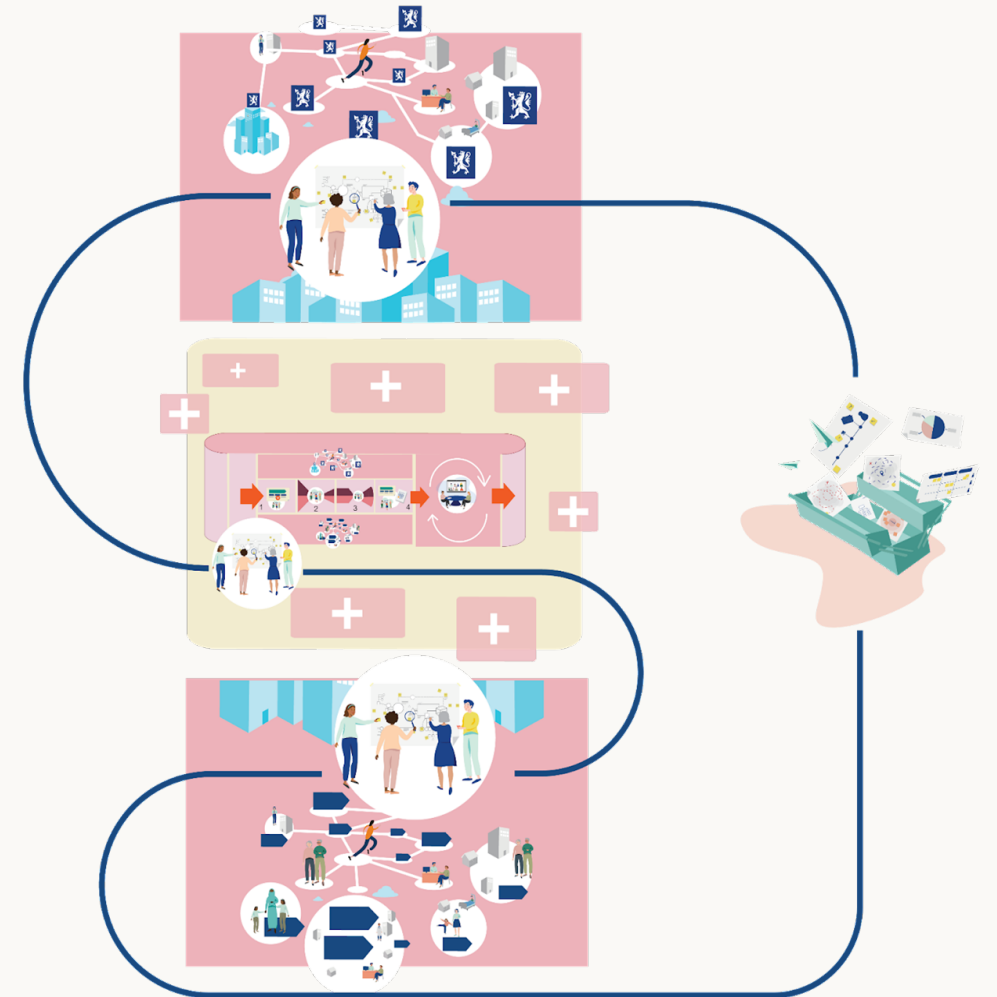
# Forslag til praksis for dynamisk nyttestyring

- Etablering av en organisatorisk kapasitet som forvalter kompetanse og ressurser for innovasjon
- Etablering av en innovasjonsportefølje
- En prosessmodell for å håndtere forslag til endring og innovasjon som oppstår underveis i et tiltak
- Verktøy for å bistå i vurderinger av forslag som kan innebære ny nytte eller svarer ut nye behov



# Prosesmodell for dynamisk nyttestyring

- 1) Lytte, oppsøke eller motta innovasjonsmuligheter
- 2) Harmonisere og kvalifisere mellom ny mulighet og eksisterende (pågående/planlagte) tiltak
- 3) Vurdere innovasjonspotensial og kompleksitet ved forslagene
- 4) Omsette innsikt og beslutning til styringsdialog
- 5) Etablere læringsløyfe



# Hva nå med eksisterende evalueringspraksis?

- Er det dilemmaer knyttet til praktisering av dynamisk nyttestyring i evaluering av tiltak?
- Hvordan vil dynamisk nyttestyring påvirke evalueringspraksis?
- Hvordan passer evalueringsfaget inn i en slik måte å jobbe på?

