

Resultatrapport  
2009-2010

**MIND  
LAB**

## Indholdsfortegnelse

Resumé	4
Indledning og indhold	5
1. Vision, mission og strategi	5
2. MindLabs aktiviteter	6
3. Vurdering af MindLabs projekter	6
- Målopfyldelse	7
- MindLab som samarbejdspartner	8
- MindLabs projektproces	9
- Kulturforandring	10
- Tværoffentligt samarbejde	11
- Værdien af MindLabs bidrag	11
4. Træning	12
5. Forskning	13
6. Formidling	14
- Intern formidling	14
- Ekstern formidling	14
Bilag 1: Datamateriale	17
Bilag 2: Effektmålingsmodel	18

## Forord

Det er nu mere end tre år siden at Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet besluttede at videreudvikle MindLab i et tæt gensidigt samarbejde.

Fra starten har det været vores ønske, at MindLab ikke skulle være en verdensfjern tænketank, men en effektiv ressource, som meget konkret styrker arbejdet med udvikling af ny politik og service i vores tre ministerier.

Siden da har MindLab gennemført en lang række projekter, som alle har haft til formål at involvere borgere og virksomheder i at skabe nye offentlige løsninger. Projekterne har været gennemført såvel i enkelte enheder og styrelser, som på tværs af ministerier og sektorer. Det er ikke mindst på de tværministerielle opgaver, herunder jagten på administrative byrder for virksomheder og borgere, at MindLab har bidraget.

Nu foreligger der dokumentation for, hvordan MindLab har klaret opgaven. Det er vores klare opfattelse, at MindLab er lykkedes med at indfri de strategiske mål, vi har stillet. MindLab høster ros for sin evne til at fremme nytænkning, og for et professionelt arbejde med involvering af borgere og virksomheder. Desuden er det meget tilfredsstillende, at de kolleger, MindLab samarbejder med, i meget høj grad vil anbefale MindLab til andre. At MindLab også nyder stor anerkendelse i ind- og udland, er en ekstra gevinst.

Der er naturligvis også ting der kan blive endnu bedre – herunder den konkrete læring i projekterne og anvendelsen af MindLabs metoder bredere i vores departementer og styrelser. Vi er nået et stykke ad vejen, men der ligger fortsat en fælles opgave, som skal løftes af såvel MindLab som de chefer og medarbejdere MindLab samarbejder med.

Vi ser frem til at MindLab fortsætter arbejdet med at skabe værdi for både vores tre ministerier, og for borgere og virksomheder i Danmark.



Michael Dithmer

Departementschef, Økonomi- og Erhvervsministeriet  
Formand for MindLabs bestyrelse



Peter Loft

Departementschef, Skatteministeriet  
Medlem af MindLabs bestyrelse



Bo Smith

Departementschef, Beskæftigelsesministeriet  
Medlem af MindLabs bestyrelse

## Resumé

Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet samarbejder om den fælles innovationsenhed MindLab. MindLab bistår kollegerne i de tre ministerier med at involvere borgere og virksomheder i deres udviklingsprojekter, og med at facilitere systematisk idé og konceptudvikling. MindLabs indsats skal vurderes ud fra, om ministerierne og styrelserne udvikler og implementer løsninger af højere kvalitet med større effekt og med færre omkostninger, end hvis MindLab ikke eksisterede.

Denne årsrapport dokumenterer hvordan de projektledere i ministerierne, som MindLab samarbejder direkte med, vurderer MindLabs indsats. Rapporten udgør et styrings- og udviklingsredskab for MindLab, og et redskab som kan anvendes til at holde MindLab ansvarlig over for MindLabs bestyrelse og ejerkreds. Rapporten er tiltænkt såvel bestyrelsen som direktioner og styrelsesdirektører indenfor de tre ministerområder, og vil blive offentliggjort, blandt andet på MindLabs hjemmeside.

De tre ministerier investerer til sammen årligt omkring 7 mio. kr. i at drive MindLab, inklusiv løn- og driftsomkostninger. Hvad får man for pengene? Rapporten viser overordnet, at MindLabs indsats vurderes positivt på tværs af de fem strategiske mål, som bestyrelsen har vedtaget for MindLab:

**1. Innovation:** *Udvikling af nye kvalificerede offentlige løsninger via brugeranalyse og -involvering, der fører til bedre service og ønskede effekter*

MindLab vurderes af projektlederne som en nytænkende og professionel samarbejdspartner, der skaber produkter af høj kvalitet. MindLab leverer især værdi på områder som ny viden om borgere og virksomheders behov, test af nye løsninger, og formidling af ideer og koncepter. Projektlederne vil i meget i høj grad anbefale andre at bruge MindLab.

**2. Effektivitet:** *Bedre udnyttelse af offentlige ressourcer, fordi løsninger rammer plet*

Det er generelt projektledernes vurdering, at MindLabs bidrag øger sandsynligheden for at deres projekter lykkes og når deres mål.

**3. Kultur:** *Forandring af kollegernes arbejdsform mod øget brugerinvolvering*

Projektlederne indikerer, at de til en vis grad lærer om metoder til brugerinvolvering og innovation via samarbejdet. De giver i meget høj grad udtryk for, at de ønsker at anvende MindLabs arbejdsmetoder i fremtidige projekter.

**4. Viden:** *Udvikling og deling af ny viden*

MindLab har i perioden udviklet og delt ny viden på en lang række platforme: Forskning, web-redskaber, projektledernetværk og -uddannelser. Det 2-dages træningsforløb i innovation og brugerinddragelse som MindLab afholder, får en meget positiv evaluering.

**5. Synliggørelse:** *Formidling af, at MindLabs tre ejerministerier tænker nyt*

MindLab har i årene 2009-2010 holdt et stort antal oplæg for kolleger og chefer internt i de tre ministerier samt for eksterne interessenter i ind- og udland. Derudover har Mind-Lab skrevet en række blogs, klummer og artikler og udgivet to nye bøger.

Der er fortsat områder, hvor MindLabs indsats kan styrkes. Det gælder eksempelvis forventningssafstemning ved projektstart samt måling af de længerevarende effekter af de indsatser, MindLab bidrager til at udvikle. Det er MindLabs vurdering, at opbygningen af stærke og tillidsfulde relationer mellem MindLab og de tre ministerier er afgørende for MindLabs langsigtede evne til at levere værdi. Disse områder vil indgå i det strategiarbejde, som MindLab gennemfører frem mod udgangen af 2010.

## Indledning og indhold

Med denne resultatrapport ønsker MindLab at sætte fokus på, hvorvidt og hvordan vi gennem de sidste godt tre år har levet op til den strategi, som er vedtaget af MindLabs bestyrelse.

Det er tanken, at rapporten fremadrettet vil udkomme en gang om året. Målgruppen for rapporten er MindLabs bestyrelse, departementscheferne, direktionerne i de tre departementer og ministeriernes styrelser, samt alle andre, der har interesse i at følge MindLabs arbejde.

Efter denne indledning følger i afsnit 1 et kortfattet overblik over MindLabs vision, mission og strategi.

Afsnit 2 indeholder en nærmere redegørelse for karakteren af MindLabs konkrete aktiviteter og arbejdsopgaver.

Afsnit 3 gennemgår projektledernes vurderinger af MindLabs indsats på tværs af en række nærmere definerede temaer.

Afsnit 4 redegør for evalueringen af MindLabs træningsaktiviteter.

Afsnit 5 præsenterer de fire Ph.D. projekter som aktuelt gennemføres i MindLab.

Afsnit 6 præsenterer MindLabs formidlingsaktiviteter i korte træk.

Endelig indgår to bilag, som dels beskriver datagrundlaget for denne rapport, dels redegør i flere detaljer for hvordan MindLab arbejder systematisk med effektmåling.

### 1. Vision, mission og strategi

MindLab er en tværoffentlig innovationsenhed med en stab på 10 fastansatte medarbejdere samt studenter og indstationerede kollegaer fra MindLabs ejerkreds. MindLab har eksisteret siden 2002. MindLab har fungeret i sin nuværende form siden 2007 på baggrund af en samarbejdsaftale mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet. Aftalen løber indtil ultimo 2012.

MindLabs strategiske retning gives af en bestyrelse, der er udpeget af Økonomi- og Erhvervsministeren, og som omfatter ministeriernes departementschefer samt fire eksterne repræsentanter fra den private sektor og forskningsverdenen.

Det er MindLabs vision at være blandt de førende i verden til at omsætte ny indsigt i borgernes virkelighed til løsninger, der giver positive forandringer i samfundet. Det gør MindLab ved at involvere borgere og virksomheder i at udvikle nyskabende offentlige løsninger. Strategien har følgende omdrejningspunkter.

**Innovation:** Udvikling af nye kvalificerede offentlige løsninger via brugeranalyse og -involvering, der fører til bedre service og ønskede resultater.

**Effektivitet:** Bedre udnyttelse af offentlige ressourcer, fordi løsninger rammer plet.

**Kultur:** Transformation af ministeriernes arbejdsform til i højere grad at involvere brugerne og arbejde på tværs af den offentlige sektor.

**Viden:** Udvikling og deling af ny viden, som kan fremme brugercentreret innovation i den offentlige og private sektor.

**Synliggørelse:** Formidling af, at MindLabs tre ejerministerier tænker nyt og afprøver nye samarbejdsformer og metoder.

MindLab søger i det løbende arbejde at balancere de forskellige strategiske indsatsområder. De to første områder – innovation og effektivitet – har dog størst prioritet, jf. bestyrelsens godkendelse af MindLabs strategi.

## 2. MindLabs aktiviteter

MindLab har særligt fire centrale indsatsområder.

### **Projekt-bistand**

For det første gennemfører MindLab løbende en række konkrete projekter, hvor MindLabs stab assisterer kollegerne i ministerier og styrelser med at udvikle og afprøve nye ideer og løsninger med borgeren i centrum. MindLabs projekter er ikke uafhængige, men gennemføres i et meget nært samspil med kollegerne i de relevante departementer, styrelser og institutioner. MindLabs rolle er især at tilføre projekterne ekspertise inden for antropologi, design og politikudvikling, og understøtte det med omfattende erfaring inden for projektledelse, kreativ facilitering og organisationsudvikling. MindLab er med andre ord en facilitator og inspirator i udvalgte projektprocesser, ikke en uafhængig konsulenttjeneste. MindLabs bistand til projekter afrapporteres oftest i form af særskilte leverancer og produkter, som føder ind i kollegernes øvrige arbejde.

### **Træning**

For det andet gennemfører MindLab kurser og stiller metoder til rådighed med henblik på at ruste kollegerne i de tre ministerier til selv at kunne gennemføre brugercentrerede projekter. Kurserne indgår som selvstændige moduler i ministeriernes fælles projektlederuddannelse. Metoderne findes på MindLabs hjemmeside samt på [www.innovationsguiden.dk](http://www.innovationsguiden.dk).

### **Forskning**

For det tredje udfører MindLab forskning via en række Ph.D. projekter samt via løbende samspil med danske og internationale forskningsmiljøer.

### **Formidling**

Endelig arbejder MindLab aktivt på at formidle, hvordan vi arbejder, både i form af besøgende i MindLab samt MindLabs deltagelse i arrangementer ud af huset.

Der vil i denne resultatrapport særligt være fokus på MindLabs kerneopgave, som er at gennemføre projekter. Da det er den største og vigtigste opgave i MindLab, er det også, her MindLab har de mest omfattende og detaljerede målinger af indsatsen. Gennemgangen af projektaktiviteterne vil derfor være mere grundig end gennemgangen af de øvrige aktiviteter.

## 3. Vurdering af MindLabs projekter

Der er i denne resultatrapport særligt fokus på MindLabs projekter. De projektledere, som har været MindLabs primære samarbejdspartner bliver bedt om at udfylde et spørgeskema, der vurderer MindLabs indsats og bidrag. Spørgsmålene fokuserer både på resultaterne af MindLabs indsats og på selve samarbejdsprocessen. Derudover spørges der ind til, hvorvidt samarbejdet med MindLab er med til at give projektlederne mere lyst til at involvere borgere og virksomheder i deres udviklingsarbejde, og på øget tværoffentlig samarbejde.

Spørgsmålene kan inddeles i følgende seks temaer:

1. Har MindLab bidraget til projekternes målopfyldelse?
2. Er MindLab en professionel samarbejdspartner?
3. Hvad er værdien af de enkelte faser i MindLabs arbejdsproces?
4. Har MindLab har været med til at skabe en kulturforandring?
5. Har MindLab bidraget til et styrket tværministerielt samarbejde?
6. Opleves MindLabs bidrag alt i alt som værdifuldt?

Resultaterne for hvert tema præsenteres nedenfor med en grafisk fremstilling af spørgsmålenes samlede score og scoren for 2009-2010 projekterne. De enkelte spørgsmål uddybes og besvarelserne eksemplificeres.

Der indgår 17 afsluttede projekter i rapporten. MindLab har derudover gennemført og været involveret i en række yderligere projekter, der ikke er blevet evalueret, enten fordi de har været for små, eller fordi de fortsat er i gang. MindLab bidrager gennemsnitligt til 7-10 større projekter årligt.

Det er ikke alle projektledere, der har besvaret alle spørgsmål. Det skyldes for det første at enkelte spørgsmål har været irrelevante for nogle projekter. For det andet er spørgeskemaet blevet justeret over tid, og der er derfor nogle spørgsmål, som kun har indgået i de seneste evalueringer, mens andre er taget ud. I bilagene findes en oversigt over hvor mange, der har besvaret de enkelte spørgsmål.

Projektlederne har svaret på en skala, hvor de er blevet bedt om at angive deres tilfredshed på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er højest. Scorerne kan således fortolkes som følger: 5: Meget høj grad / 4: Høj grad / 3: Nogen grad / 2: Mindre grad / 1: Slet ikke.

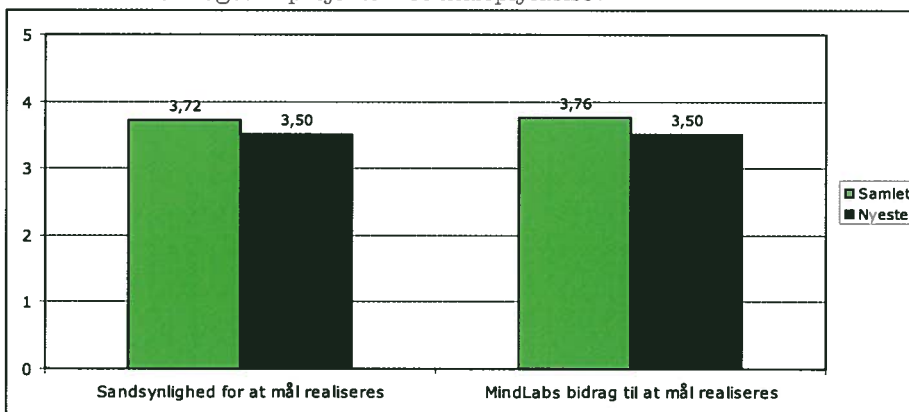
Tabellerne nedenfor omfatter såvel *samlet* tilfredshed for hele perioden siden medio 2007, som tilfredsheden med de *nyeste* projekter, der er afsluttet i perioden medio 2009 til medio 2010.

Evalueringen af de nyeste projekter kan således sige noget om, hvorvidt ministerierne såvel som MindLab har udviklet evnen til at skabe værdi i projekterne.

## Målopfyldelse

Dette tema fokuserer på, hvorvidt MindLab har været med til at skabe løsninger, der giver den forventede effekt. Da MindLab typisk bidrager med udvalgte processer som led i mere overordnede projekter, er der spurgt til såvel det samlede projekts sandsynlighed for succes, som til MindLabs bidrag.

Har MindLab bidraget til projekternes målopfyldelse?



\* Spørgsmålene er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det bedste.

Det ses, at projektlederne generelt vurderer, at det er nogenlunde sandsynligt, at projekteternes mål realiseres. Det fremgår at de ligeledes vurderer, at MindLabs indsats i en vis grad er med til at øge sandsynligheden for, at projektets mål realiseres.

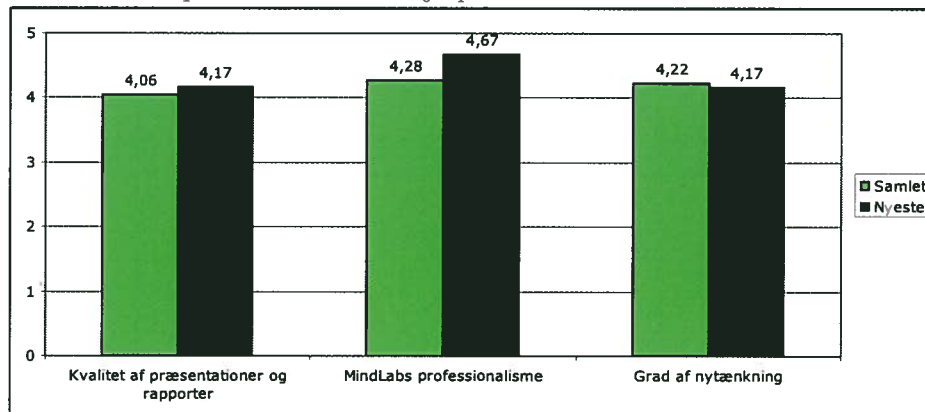
Svarene illustrerer, at det ikke er givet, at blot fordi MindLab har bidraget, så vil et projekt altid lykkes med at nå de definerede mål. I MindLab er det bl.a. erfaringen, at:

- Konkrete løsninger, der effektivt adresserer samarbejdspartnerens problemstillinger kræver, at der opstilles klare mål for projektet, samt at der sker en fælles forventningsafstemning af, hvad MindLab skal levere.
- Implementeringsparathed hos de organisationer MindLab samarbejder med, er væsentlig. I nogle tilfælde har man måske godt villet indgå i et samarbejde med MindLab, men det har af forskellige grunde ikke være muligt rent faktisk at eksekvere de løsninger, der er fremkommet i den fælles proces.

### MindLab som samarbejdspartner

Dette tema drejer sig om, hvordan MindLab opleves som samarbejdspartner i de konkrete projekter.

Er MindLab en professionel samarbejdspartner?



Det fremgår, at MindLabs konkrete produkter, som præsentationer, oplæg og rapporter, i høj grad lever op til projektledernes forventninger.

Det er i den forbindelse MindLabs erfaring, at projektlederne er glade for andre og mere nyskabende typer af afrapportering end lange rapporter. MindLab benytter sig eksempelvis af lydclip, service-rejser, billeder, videofilm og fysiske prototyper.

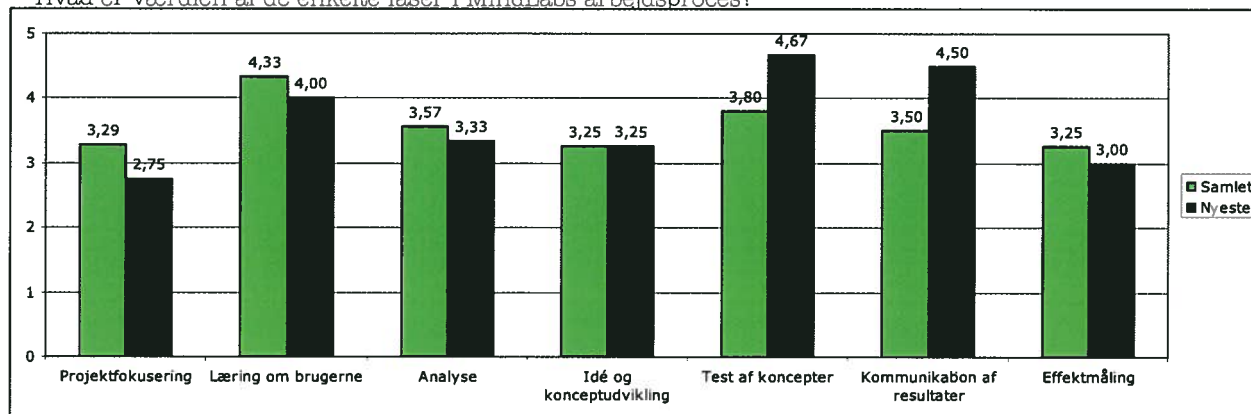
I det andet spørgsmål vurderer projektlederne meget klart, hvorvidt MindLab opleves som en professionel samarbejdspartner fx i forhold til projektledelse og -styring samt forberedelse og gennemførelse af workshop.

Endelig vurderer projektlederne, at samarbejdet med MindLab i ganske høj grad giver den nytænkning, som de forventer.

## MindLabs projektproces

Projektlederne har i forhold til MindLabs faste projektproces givet deres vurdering af, om MindLabs bidrag i de enkelte elementer af samarbejdsprojekterne har været brugbare.

Hvad er værdien af de enkelte faser i MindLabs arbejdsproces?



Da MindLabs helt centrale opgave er det konkrete projektsamarbejde med kollegerne i de tre ministerier, er det vigtigt at vide, hvilke faser i projektprocessen, der opleves som velfungerende, og hvilke, der fungerer mindre godt. Denne viden bruges bl.a. af MindLab til at vurdere, hvilke faser MindLab skal have særlig opmærksomhed på at forbedre.

De syv spørgsmål i dette tema dækker hver sin fase i MindLabs projektmodel. Projektlederne er blevet bedt om at vurdere, i hvor høj grad MindLabs bidrag i hver fase har været brugbare. (Det skal dog anføres, at blot fordi bestemte arbejdsprocesser i sig selv ikke opleves som så brugbare for MindLabs partnere, så kan de alligevel godt være effektive i forhold til de endelige bidrag som kommer ud af hele processen). Eksempelvis deltager kollegerne ikke altid i analysen af kvalitative data fra fasen "læring om brugerne", og derfor kan analyseaktiviteten forekomme uigennemsigtig for dem.

De enkelte faser bliver ikke gennemgået slavisk. Derimod fokuseres på de overordnede, tværgående linjer, der viser sig, når man sammenligner evalueringerne med MindLabs erfaringer fra praksis.

Det er dog værd at fremhæve, at den betydelige tilfredshed med MindLabs bidrag i fasen læring om brugerne meget godt afspejler MindLabs mission om at involvere borgere og virksomheder i at udvikle nyskabende offentlige løsninger. Via en palet af forskellige metoder involverer MindLab brugerne i stort set alle projekter.

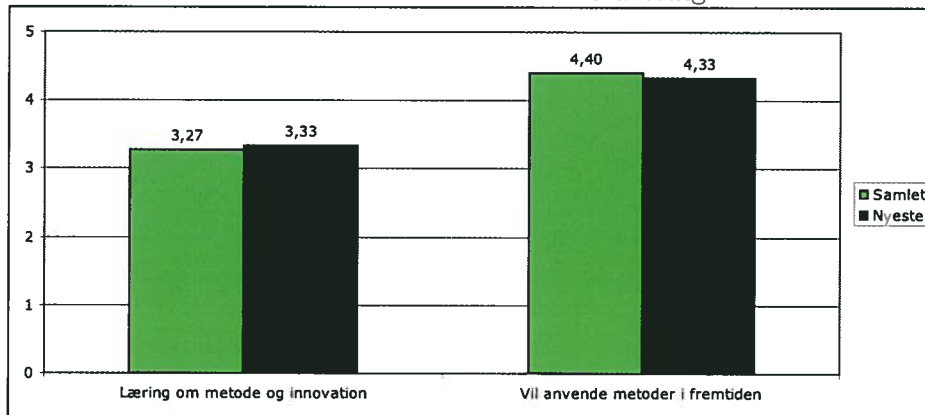
MindLab fortolker umiddelbart resultaterne som følger:

- MindLabs indsats giver i særlig grad værdi i de projektfaser, som typisk ikke er en del af det ministeriernes traditionelle projektmodeller. Det drejer sig om især læring om brugerne, test af koncepter og kommunikation af resultaterne, hvor MindLab ofte har en radikalt anden tilgang end kollegerne. MindLab anvender antropologiske metoder til læring om brugerne, designredskaber til test af løsningerne, og har bl.a. ekspertise i visuel kommunikation.
- Vurderingen af MindLabs specifikke bidrag til faser som projektfokusering, analyse og ideudvikling er noget lavere. En del af forklaringen kan være, at projektfokusering og analyse er områder, hvor de projektledere MindLab samarbejder med i forvejen har stor erfaring og ekspertise. En anden del af forklaringen kan være at kollegerne ikke altid indgår i selve analyseprocessen, og derfor har ringe forudsætninger for at vurdere den. Den endelig karakteristiske at projektlederne ofte i forvejen har mange gode idéer, hvorfor MindLabs opgave i højere grad bliver at understøtte, at deres idéer bliver eksplicitte, yderligere modnet, og udvikler sig til bæredygtige løsninger. Når det er sagt, tyder resultaterne her på, at MindLab kan gøre mere for at stimulere kreativiteten og skabe en højere grad af divergens i de koncepter, der udvikles - et felt som der allerede er stor fokus på i MindLab.

## Kulturforandring

Dette tema afdækker projektledernes vurdering af, hvorvidt MindLab er med til at skabe en kulturel forandring i de tre ministerier hen mod et større fokus på brugerinvolvering.

Har MindLab har været med til at skabe en kulturforandring?



En del af MindLabs strategi er netop at være med til at skabe en transformation af ministeriernes arbejdsform til i højere grad at involvere brugerne.

Projektlederne vurderer for det første, at de i nogen grad har lært nyt om brugercentrerede metoder og innovation gennem samarbejdet med MindLab. For det andet viser svarene at projektlederne i meget høj grad forventer, at de vil anvende brugercentrerede metoder i fremtidige projekter.

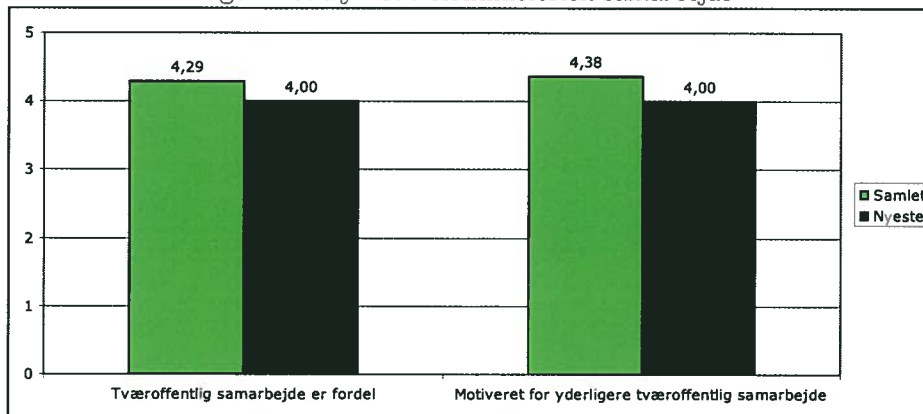
MindLabs erfaring er i denne sammenhæng at:

- Det har vist sig at være mindre hensigtsmæssigt, at de projektledere MindLab samarbejder med, skal lære de brugercentrerede metoder i dybden, når de sam-tidig har et projekt de skal eksekvere, og ofte også har andre opgaver og sager at se til. De har mere fokus på at lave et godt projekt, og gennemføre det til tiden, end at lære nye metoder. Som konsekvens af dette udviklede MindLab i 2008 et kursus med det formål at give projektlederne i de tre ministerier mulighed for en mere koncentreret træning i brugercentrerede metoder og innovation.
- Når så mange til gengæld siger at de vil anvende MindLabs metoder i fremtiden, så kan det tolkes som et meget klart udtryk for, at de projektledere MindLab arbejder sammen med, i høj grad oplever værdien af den brugercentrerede tilgang via samspillet med MindLab.

## Tværoffentligt samarbejde

Det femte tema afdækker projektledernes vurdering af de projekter, der har været karakteriseret ved tværoffentligt samarbejde. De typiske tværoffentlige projekter i MindLab er større policyprojekter, eksempelvis inden for afbureaukratisering, klima og kontrolindsats.

Har MindLab bidraget til et styrket tværministerielt samarbejde?



Det første spørgsmål drejer sig om, i hvor høj grad projektlederne oplever, at det tværoffentlige samarbejde har været en fordel. Det andet spørgsmål afdækker, hvorvidt projektlederne efter et projekt med MindLab er motiverede for yderligere tværoffentligt samarbejde.

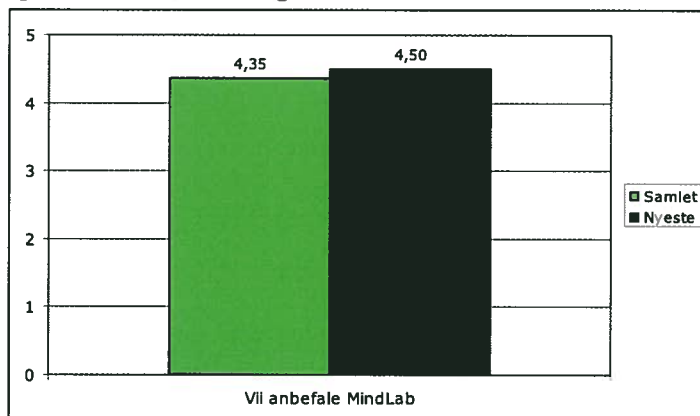
Det fremgår klart, at projektlederne i høj grad mener, at det tværoffentlige samarbejde har været en fordel, og de er i høj grad motiveret for yderligere tværoffentligt samarbejde.

## Værdien af MindLabs bidrag

Det sidste tema afdækker, hvorvidt projektlederne vurderer, at samarbejdet med MindLab alt i alt har været så værdifuldt, at de vil anbefale andre at indgå i et samarbejde med MindLab.

Fordi MindLabs metoder er forholdsvis nye i en offentlig sektor sammenhæng, er der ofte en vis usikkerhed om, hvad det egentlig er, MindLab bidrager med. Derfor har det været særlig interessant at undersøge, om de projektledere der har oplevet et konkret samarbejde med MindLab, har høstet så meget værdi af forløbet, at de er villige til at anbefale MindLab til andre. Inden for markedsføringsteori opfattes dette spørgsmål om *ambassadørvillighed* da også som en af de stærkeste indikatorer af værdien af et produkt eller en service.

Opleves MindLabs bidrag alt i alt som værdifuldt?



Projektlederne vurderer, at de i meget høj grad vil anbefale andre at samarbejde med MindLab.

Det er i den forbindelse også vores erfaring at:

- de projektledere, MindLab har arbejdet sammen med, ofte vender tilbage for at høre, om MindLab kan deltage i andre projekter.
- MindLab får forespørgsler fra projektledere, der har fået MindLab anbefalet af tidligere samarbejdspartnere.
- Projektlederne også efterspørger andre typer bistand end egentlige projektsamarbejder. Det kan eksempelvis være sparring i forbindelse med dele af et projekt eller andre aktiviteter, hvor MindLabs metoder kan være anvendelige, eller det kan være en anmodning om et inspirationsoplæg for en bredere gruppe af kolleger.

#### 4. Træning

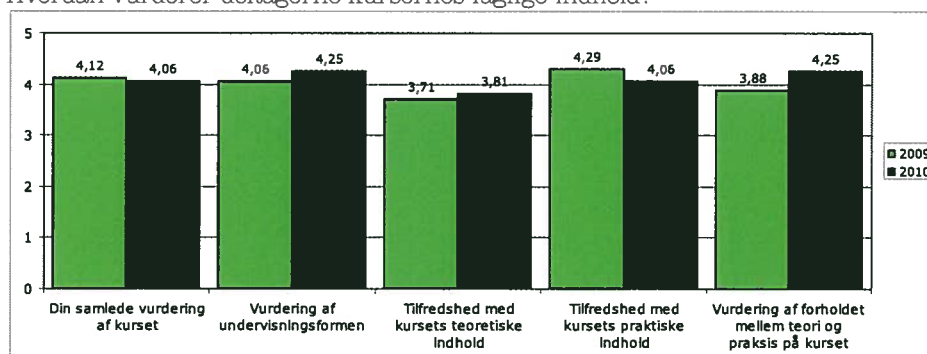
Et af MindLabs strategiske mål er at medvirke til at transformere ministeriernes arbejdsform, så kollegerne i højere grad fokuserer på innovation, på at involvere brugerne, og på at samarbejde på tværs. Som det er beskrevet i forbindelse med projektevalueringerne, har MindLab siden 2008 afholdt kurser i brugercentreret innovation, da kollegerne i de tre ministerier ikke lærte tilstrækkeligt meget om metoderne i projektsamarbejderne.

MindLab afholder et eget to dages kursus i innovation og brugerinddragelse som tredje modul i de tre ministeriers fælles projektleder uddannelse. Der udover bidrager MindLab til første modul af projektlederuddannelsen med en halv dags introduktionsforløb.

To-dages modulet har til formål at give projektledere i de tre ministerier teoretisk og praktisk indsigt i MindLabs måde at arbejde på. Det gælder både MindLabs overordnede projektmodel og de konkrete metoder. Derudover bliver det på kurset drøftet, hvordan projektlederne konkret kan arbejde videre med metoderne i deres egne organisationer. Endelig udgør kurset en platform for at skabe netværk mellem projektledere fra de tre ministerier, der er interesseret i at arbejde videre med brugercentrerede metoder. Kurserne strækker sig over to dage og indeholder en praktisk øvelse, hvor deltagerne selv skal indsamle kvalitative data, bearbejde data og udvikle løsninger til en given case eller problemstilling.

Der er siden efteråret 2008 blevet afholdt tre to-dages kurser. Et i efteråret 2008, et i efteråret 2009 og et i foråret 2010. Kurserne i 2009 og 2010 er evalueret ud fra samme forudsætninger, mens kurset i 2008 ikke er evalueret efter samme systematik. Det følgende bygger på hhv. 17 og 16 besvarelser fra kursusevalueringerne fra 2009 og 2010.

Hvordan vurderer deltagerne kursernes faglige indhold?



Som det fremgår af figuren, er tilfredsheden med kurserne generelt meget høj. Resultaterne illustrerer også, at forholdet mellem det praktiske og det teoretiske indhold af kurset lader til at være øget. Det er specifikt et område, som MindLab aktivt har arbejdet for at forbedre fra kurset i 2009 til 2010.

Kurset er fortsat meget efterspurgt og forventes at blive afholdt igen i efteråret 2010.

## 5. Forskning

Som et element i MindLabs mål om at udvikle og dele ny viden, har MindLab ansat fire Ph.D.-studerende. De første afslutter deres forskningsprojekter medio 2011. De to sidste afsluttes i henholdsvis 2012 og 2013. Nedenfor præsenteres projekterne i korte træk.

### **Virksomheders skatteadfærd**

*Cand.mag. i etnologi Karen Boll: Skatteministeriet*

Karen forsker i, hvordan virksomhedernes efterrettelighed skabes ude i de enkelte virksomheder. Målet med projektet er på baggrund af dette at undersøge, hvordan danske virksomheders evne og vilje til efterrettelighed over for SKAT konstrueres. Projektet vil således fokusere på, hvilke aktører, der påvirker efterretteligheden, hvordan aktørerne påvirker efterretteligheden, og hvordan efterretteligheden kan påvirkes. ErhvervsPhD'en er et samarbejde mellem MindLab, SKAT og IT-Universitetet, Design of Organisational IT. Den internationale sammenslutning af forskere i Society for Risk Analyses har i år valg at tildele Karen Boll en pris for sit forskningsprojekt. Prisen blev overrakt ved en ceremoni i London.

### **Fra handlingsplan til handling**

*Cand.mag. i antropologi Nina Holm Vohnsen: Beskæftigelsesministeriet*

Nina forsker i, hvad der sker i oversættelsen fra handlingsplan til handling – altså i mødet mellem politik og individuel livsverden. Udgangspunktet for projektet er en etnogra-fisk undersøgelse af implementeringen af udvalgte punkter i Handlingsplanen om Sygefravær. Fokus for forskningsprojektet er de relationelle og individuelle faktorer, der kendetegner mødet mellem politik, bureaukrat og borger, og dermed det uofficielle og kreative arbejde, der foregår i oversættelsen fra politisk handlingsplan til konkrete handlinger i sagsbehandlers og sygemeldtes hverdag. Projektet er et samarbejde mellem Afdeling for Antropologi og Etnografi ved Aarhus Universitet, MindLab og Arbejds-markedsstyrelsen.

### **Nye veje til velfærdsinnovation**

*Cand.mag. i antropologi Jesper Christiansen: Økonomi- og Erhvervsministeriet*

Jesper forsker i de processer, hvori offentlig-privat innovation finder sted. Projektet belyser sociale, personlige og organisatoriske aspekter, som på forskellige måder kan udgøre kilder til succes eller problematiske barrierer i forbindelse med offentlig-privat innovation. Spørgsmålet er blandt andet, hvordan tillid vedligeholdes – både relationel tillid mellem aktører og tilliden til den usikre og komplekse innovationsproces.

Forskningsprojektet er et samarbejde mellem MindLab (under Økonomi- og Erhvervsministeriet) og Afdeling for Antropologi, Århus Universitet. Andre partnere er Innovation Center Copenhagen og Erhvervs- og Byggestyrelsen.

### **Offentlige ledere som designere**

*Cand.scient.pol. Christian Bason: Alle tre ministerområder*

Christian gennemfører et Ph.D. projekt som videreuddannelse i forbindelse med sin ledelse af MindLab. Christian forsker i hvor vidt design tænkning kan udgøre en værdifuld tilgang til ledelse af innovation i den offentlige sektor. Projektet fokuserer på hvordan offentlige chefer konkret tænker og handler, når de udvikler nye politikker og serviceydelser, og hvordan denne ledelsespraksis kan styrkes. Der vil herunder være fokus på samspillet mellem ledernes bestræbelser på at drive forandring på den ene side, og de komplekse politiske, administrative og organisatoriske rammer, der ofte er tale om i den offentlige sektor. Projektet er forankret ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på Copenhagen Business School (CBS), og gennemføres i et samarbejde med MindLabs sekretariat samt førende internationale forskningsmiljøer i særligt UK og USA.

I takt med at forskningen fra de forskellige projekter giver akademiske resultater, vil opgørelser af publicerede artikler og citationer indgå i fremtidige årsrapporter.

## 6. Formidling

En række af MindLabs aktiviteter kan sammenfattes under overskriften formidling. Det drejer sig typisk om formidling af MindLabs kompetencer, arbejdsmetoder, projekter og konkrete resultater og erfaringer. Formidlingen sker både internt i de tre ministerier og i den bredere omverden.

Formidlingen bidrager således både til strategiens mål om kulturforandring, om udvikling og deling af viden, samt til synliggørelse af de tre ministeriers innovationsarbejde.

### Intern formidling

Formidling internt i de tre ministerier har det seneste år taget flere forskellige former:

- *Orientering om hvad MindLab er*, og hvad ministeriernes ledere og medarbejdere kan bruge MindLab til. Det foregår ofte på et fælles møde i et departement eller en styrelse, eller når MindLab jævnligt har gæster fra kontorer og enheder i ministerierne. Det sker også at nye medarbejdere kommer forbi til et kort oplæg om MindLab. Til generel orientering om MindLab er der produceret en lille bog, der nærmere beskriver organisationen.
- *Inspirationsoplæg*. MindLab har gennemført en længere oplægsrække om MindBorger projektet – MindLabs eget projekt, der satte fokus på fremtidens relation mellem borgerne og det offentlige. Eksempelvis holdt MindLab oplæg for Skatteministeriets chefgruppe, for alle medarbejdere i Forbrugerstyrelsen, og for MindLabs bestyrelse. MindLab bidrager også i andre sammenhænge, eksempelvis med et oplæg for Økonomi- og Erhvervsministeriets Klimakonsortium eller for alle medarbejdere i Byg og Bolig Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- *Innovationsguiden*. MindLab har i nært samspil med især Beskæftigelsesministeriet og Skatteministeriet været med til at udvikle Innovationsguiden.dk. Guiden er en samling af praktiske værktøjer, der gør det lettere for projektledere i det offentlige at skabe nye ideer og inddrage borgere og virksomheder i udviklingsarbejdet. I den forbindelse gennemfører MindLab sammen med en større gruppe af kolleger en kommunikationskampagne, der skal udbrede kendskabet til værktøjerne i de tre ministerier.
- *Netværk*. Ud over denne form for kommunikation fra MindLab til de tre ministerier, har MindLab også mere inddragende formidlingsaktiviteter. MindLab er blandt andet facilitator for et netværk af projektledere i de tre ministerier, der er interesseret i brugercentrerede metoder og innovation. Netværket bliver både brugt til at formidle viden om nye metoder og tilgange samt som en mulighed for erfaringsudveksling.
- *Seminarer og workshops*. MindLab har over de seneste tre år gennemført to årlige WorkingLabs. Her mødes forskere og praktikere for at præsentere erfaringer og udvikle perspektiver på forskellige emner der relaterer sig til brugercentreret innovation i den offentlige sektor. Arrangementerne er åbne for alle internt i de tre ministerier samt udvalgte eksterne. I 2009 var der WorkingLabs om temaerne tværoffentligt samarbejde samt design i den offentlige sektor, og i 2010 har der til nu været afholdt et om mediernes rolle som hæmmer eller fremmer af nytænkning i det offentlige.
- *Indstationeringer*. MindLab har løbende kolleger fra et eller flere af de tre ministerier indstationeret i perioder fra 3 måneder til 1 år. Indstationeringerne sker i nær sammenhæng med et konkret udviklingsprojekt, som den pågældende medarbejder løser med MindLabs assistance for sin hjemorganisation.

### Ekstern formidling

MindLab modtager jævnligt besøg fra danske og internationale organisationer, der er interesseret i at høre om de tanker, der ligger bag MindLab og lære om konkrete metoder og tilgange. MindLab i har i den forbindelse haft besøg fra så forskellige organisationer og personer som eksempelvis Finansministeriet, Rigsrevisionen, Udenrigsministeriet, AP Møller Mærsk, det svenske regerings-

kansli, vicedepartementetschefen i Australiens videnskabs- og økonomiministerium, samt departementschefen fra New Zealands kulturministerium.

Der er også stor efterspørgsel efter MindLab som ekstern oplægsholder – både i Danmark og i udlandet. MindLab har i perioden 2009-2010 holdt oplæg for danske aktører som eksempelvis Forum for Offentlig Topleidelse, Københavns kommunes Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning, Integrationsministeriets chefgruppe, Økonomistyrelsen, Personalestyrelsen, Sundhedsstyrelsen, Undervisningsministeriets chefgruppe, HK Kommunal, Copenhagen Business School og Aalborg Universitet. Internationale oplæg i årene 2009-2010 har bl.a. omfattet UK Cabinet Office Strategy Unit, OECD, EU Kommissionen, den canadiske regering, offentlige chefer i Hong Kong, den islandske regering, Stanford University og Aalto University. Skatteministeriet er desuden blevet interviewet om samarbejdet om MindLab af Harvard University.

Særligt inden for det sidste år har den eksterne formidling været med til at konsolidere de tre ministerier og MindLab som nytænkende på globalt plan. Eksempelvis var der meget betydelig interesse blandt topchefer i den britiske centraladministration i Økonomi- og Erhvervsministeriets, Skatteministeriets og Beskæftigelsesministeriets erfaringer med at lede og organisere innovation, da MindLab i august 2009 arrangerede en studietur til London for departementschefer og sekretariat. Den tidligere australske premierminister Kevin Rudd omtalte MindLab i en tale i november 2009, og den australske regering har i en ny officiel strategi foreslået at etablere deres eget MindLab.

MindLab blogger på [www.mindblog.dk](http://www.mindblog.dk), hvor medarbejderne formidler ny læring og indsigt. I foråret og sommeren 2010 har MindLabs bestyrelse ageret som 'gæstebloggere'. Medarbejderne i MindLab skriver også artikler og klummer og giver interview, hvilket har affødt en del presseomtale såvel i Danmark som udlandet.

Endelig har MindLab i perioden 2009-2010 bidraget til at udgive to bøger om nytænkning i den offentlige sektor: *Sæt borgeren i spil: Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlige innovation* (Bason, Knudsen & Toft, 2009) samt *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (Bason, 2010).

## Bilag

Der er vedlagt to bilag:

For det første en opgørelse over, hvor mange der har besvaret de enkelte spørgsmål i projektevalueringen samt den højeste og den laveste score.

For det andet en beskrivelse af MindLabs effektmålingssystem. Beskrivelsen er udarbejdet til brug for en case samling med inspirationsmateriale om effektmåling i staten, som netop er offentliggjort af Økonomistyrelsen.

Der findes desuden andre relevante dokumenter om effektmåling, strategi, gennemførte projekter, m.v. Disse kan rekvireres ved at henvende sig til MindLab på [info@mind-lab.dk](mailto:info@mind-lab.dk) eller 3392 3144.

Bilag 1: Datamateriale

Spørgsmål	Antal (af 17)	Max	Min
Sandsynlighed for at mål realiseres	17	5	3
MindLabs bidrag til at mål realiseres	16	5	2
Kvalitet af præsentationer og rapporter	17	5	2
MindLabs professionalisme	17	5	3
Grad af nytænkning	17	5	3
Projektfokusering	6 (af 8)	5	2
Læring om brugerne	8 (af 8)	5	2
Analyse	6 (af 8)	5	3
Idé og konceptudvikling	7 (af 8)	4	2
Test af koncepter	4 (af 8)	5	2
Kommunikation af resultater	6 (af 8)	5	2
Effektmåling	4 (af 8)	5	1
Læring om metode og innovation	15	5	2
Vil anvende metoder i fremtiden	15	5	2
Tværoffentlig samarbejde er fordel	7	5	3
Motiveret for yderligere tværoffentlig samarbejde	8	5	4
Vil anbefale MindLab	16	5	3

## Bilag 2: Effektmålingsmodel: Case fra Økonomistyrelsens inspirationsmateriale

### Kort om MindLab:

MindLab er en udviklingsenhed, der har til formål at hjælpe Økonomi- og Erhvervsministeriets-, Beskæftigelsesministeriets- og Skatteministeriets koncerner med at inddrage deres brugere og skabe nye løsninger i udviklingsprojekter. MindLab strategiske mål er at bidrage til at udvikle nye løsninger, der giver effekt, udvikle medarbejdernes kompetencer i brugerinvolvering, øge viden om metoder til brugerinddragelse og brande de tre koncerner. Disse mål udmøntes gennem en række aktiviteter som projektsamarbejder, kurser, seminarer, erhvervs-Ph.d'er, hjemmesider, guides, bøger, oplæg, mv. I denne casebeskrivelse fokuseres der på MindLabs kerneforretning, som er gennemførelse af projekter i samarbejde med kolleger i de tre koncerner.

De væsentligste overvejelser/erfaringer, som andre kan tage ved lære af

Fokuser på det væsentligste. Vi har i MindLab en række strategiske målsætninger. Det kunne være interessant at måle på samtlige strategiske mål, men vi har valgt at prioritere vores energi på vores kerneforretning. Vi måler således hovedsageligt på effekten af vores projekter og kompetenceudvikling.

Måling af effekter skal være simpel. Vi startede med at lave en lang liste over, hvilke metoder vi kunne bruge til at afdække vores indikatorer. Det har dog vist sig, at de komplicerede metoder sjældent bliver brugt. Vi ønskede eksempelvis at vurdere, om vores samarbejdspartnere i højere grad begynder at fokusere på deres slutbrugere. Vi ville derfor lave en analyse af, hvor mange projekter i hver koncern, der har fokus på slutbrugeren. Dette krævede en analyse af projektbeskrivelserne i de enkelte ministerier, hvilket viste sig at være en meget arbejdsstung opgave. I stedet spørger vi i et spørgeskema – som vi sender ud til vores samarbejdspartnere, når et projekt er afsluttet – i hvilken grad de vurderer, at de vil anvende brugercentrerede metoder i fremtiden.

Dem, der har ansvar for indsamling og bearbejdning af data skal kunne se formålet med målingerne. Som nævnt ovenfor, havde MindLab et meget ambitiøst setup for vore målinger. Men redskaber og metoder til indsamling af data, der ikke var integreret i de daglige gøremål, havde svære vilkår i en travl hverdag. De redskaber, der derimod fungerer som en integreret del af projektforløbet, og giver projektlederne brugbar information, har langt større sandsynlighed for at blive brugt.

### Baggrund og formål med effektmålingen og/eller et opstillet effektmål

MindLab er en organisation uden direkte ansvar for den endelige udmøntning af de politikker og services, vi er med til at udvikle – vi skaber resultater gennem andre. Det er derfor afgørende, at vi er i stand til at redegøre for, hvilken værdi vi er med til at skabe for vores samarbejdspartnere i udviklingsprojekterne.

Derudover har vores meget koncentrerede fokus på, hvor og hvordan vi skaber værdi, gjort os meget klare på, hvad vores opgaver er, og hvordan vi bedst løser dem. Processen med at opstille mål og måleredskaber har således ikke blot været en opgave, der fulgte efter definitionen af strategi og arbejdsopgaver, men har været en integreret del af vores strategiproces.

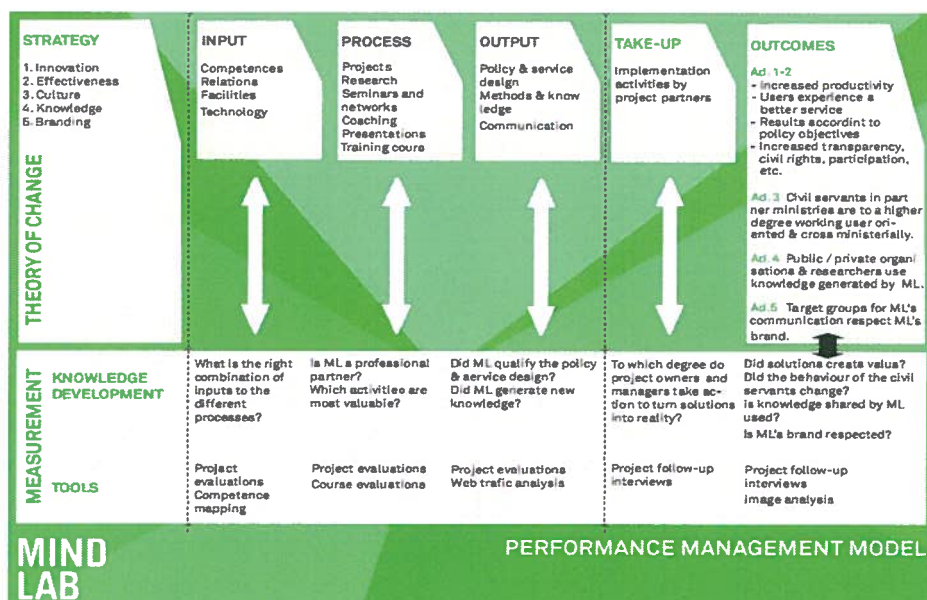
Vi gennemførte eksempelvis ved MindLabs etablering en to-dages strategi- og effektworkshop, hvor der sideløbende blev taget stilling til, hvilke forandringer MindLab ville skabe, og hvilke effekter vi kunne tage ansvaret for.

### Udviklingen af effektmålingen

Da vi i MindLab hjælper vores kolleger i de tre koncerner med at udvikle nye løsninger, men ikke er med til at implementere dem, har en af de helt centrale drøftelser i udviklingen af vores effektmåling været, hvad vi vil stå til ansvar for. MindLab har eksempelvis hjulpet Økonomi- og Erhvervsministeriet og Erhvervs- og Byggestyrelsen i et projekt, der skulle undersøge, hvordan det offentlige

kan hjælpe dygtige iværksættere til at vækste mest muligt. MindLab kortlagte i den forbindelse, hvor der er et udviklingspotentiale og hjalp med at udvikle et koncept for en fremtidig offentlig indsats. Efterfølgende var det samarbejdspartnerne i ministeriet og styrelsen, der havde ansvaret for at implementere og iværksætte konceptet. Vi har således et helt klart ansvar for, at der bliver udviklet nye løsninger, der i konteksten af det aktuelle projekt vil have så stor sandsynlighed for at forandre noget som muligt. Men vi kan ikke tage ansvar for de organisatoriske eller politiske forandringer, der måtte finde sted, efter vi har "sluppet" et projekt. I vores målinger spørger vi derfor vores samarbejdspartnere, om de mener, at vores indsats har øget sandsynligheden for, at projektets mål realiseres. Dette giver naturligvis ikke et objektive billede af, om vores indsats har været afgørende for effekten af projektet. Men det er den bedste indikator for effekten af vores arbejde, som vi kan tage ansvar for.

Figuren nedenfor beskriver, sammenhængen mellem vores strategi og den proces, der fører hen til vores ønskede effekter. Den øverste del af figuren illustrerer vores forandringsteori; hvilke input og processer fører til de ønskede effekter. Den nederste del af figuren viser, hvilken viden vi ønsker at afdække med vores målinger, og hvilke redskaber vi bruger til dette.



Figur: MindLabs effektmålingsmodel.

### Implementeringen og anvendelsen af effektmålingen

I øjeblikket benytter vi os primært af to værktøjer til at indsamle viden om effekten af vores arbejde med projekterne i de tre ministerier.

For det første anvender vi et spørgeskema, der sendes til projektejer, projektleder og projektdeltagere umiddelbart efter samarbejdet er afsluttet.

For det andet anvender vi en opfølgende samtale fire til seks måneder efter afslutningen.

Spørgeskemaet giver en umiddelbar vurdering af, hvorvidt vores indsats har gjort en forskel i forhold til projektets mulige effekt, hvordan processen har været, og om vi har været med til at skabe kulturelle forandringer. Ud over at give en indikation af vores indsats succes, er det også et udviklingsredskab internt i MindLab. Gennem fælles læringsprocesser (løbende dialog internt i MindLab om projekter, når de er afsluttet, og evaluering er modtaget samt et årligt evalueringsseminar, der samler læringen fra det forløbne års projekter), vurderer vi i fællesskab i MindLab, hvordan vi skal udvikle vores samarbejde med kollegerne i de tre koncerner.

Den opfølgende samtale giver først og fremmest en mere præcis indikation på, om de nye løsninger, vi har været med til at udvikle, vil skabe forandringer ude i virkeligheden. På dette tidspunkt er

løsningerne implementeret, eller der er i hvert fald et klarere billede af, hvordan de vil blive implementeret. Derudover, er det også et processuelt redskab, der giver os mulighed for, at identificere områder, hvor vi kan være med til at give endnu mere værdi til vores samarbejdspartnere. Det kan være, at vi kan hjælpe til med, at implementeringen går lettere.

Vores effektmålingsredskaber har altså ikke alene til formål, at dokumentere effekten af vores arbejde, men er en vigtig del af vores udvikling og sikring af størst mulig effekt af vores arbejde.

I 2008 var vi eksempelvis ikke tilfredse med den grad af læring om brugercentrerede metoder, som vores projektevalueringer gav udtryk for, at vores samarbejdspartnere opnåede. Derfor besluttede vi os for, at intensivere kompetenceudviklingen bl.a. gennem afholdelse af kurser i brugercentreret innovation for projektledere i vores tre ejerkoncerner.

Anvendelsen af effektmål/effektkrav og kobling til resultatkontrakten/departementet

Resultaterne af vores effektmålinger afrapporteres en gang om året til MindLabs bestyrelse, som bl.a. består af departementscheferne for de tre ministerier. Der er ikke direkte koblet incitamenter eller krav op til resultaterne. Afrapporteringen har både kvalitative og kvantitative elementer. Fokus er på hvilke projekter, der er gennemført det sidste år og hvilke effekter, der er identificeret.

De største udfordringer ved at udvikle og implementere effektmålingen

Ud over de overvejelser, der allerede er nævnt i dette dokument – simplicitet, anvendelighed og hvad vi kan tage ansvar for – arbejder vi også en del med, hvordan vi bedst muligt synliggør vores resultater. Vi har en række interessenter, der alle har behov for forskellig information. Vores bestyrelse vil vide, om vores arbejde gør en forskel. Vores samarbejdspartnere vil vide, hvad de kan forvente af et samarbejde med os, og hvordan det vil foregå. Og endeligt vil vi internt i MindLab gerne vide, hvad vi gør rigtigt, og hvad vi gør mindre godt, så vi kan forbedre os. Dette kræver nøje overvejelser om den mest hensigtsmæssige formidlings- og dialogform.



Kontakt:

MindLab  
Slotsholmsgade 12  
1216 København K

+ 3392 3144  
info@mind-lab.dk

[www.mind-lab.dk](http://www.mind-lab.dk)

**MIND  
LAB**