

# TIDEN INNE FOR TJENESTEDESIGN?

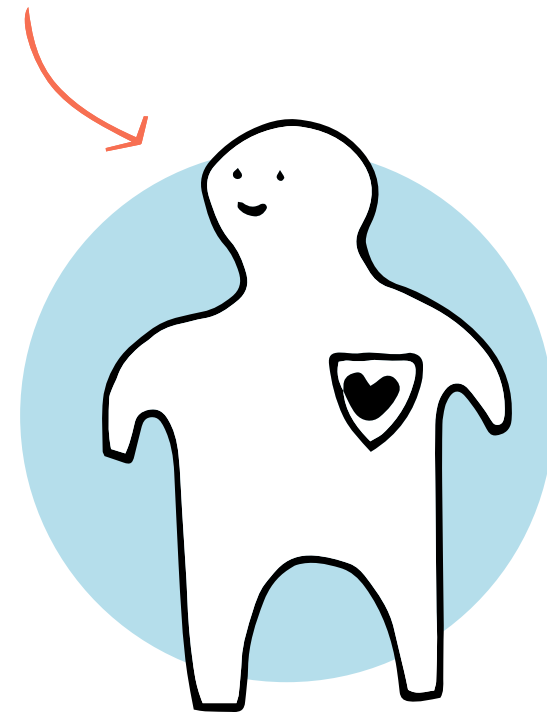
Innføring for kommunale innovasjonsprosesser

Les om 10 kommunale  
tjenstedesignprosjekter

# INNHALDSFORTEGNELSE

TIDEN INNE FOR TJENESTEDESIGN?	/ 3
NÅR KAN MAN BRUKE TJENESTEDESIGN?	/ 4
<b>HVA ER TJENESTEDESIGN?</b>	<b>/ 5</b>
01 Brukersentrert	/ 7
02 Samskapende	/ 10
03 Helhetlig	/ 12
04 Visuelt	/ 15
05 Testet	/ 16
<b>HVORDAN ER TJENESTEDESIGNPROSESSEN?</b>	<b>/ 17</b>
<b>HVA INNEBÆRER TJENESTEDESIGN FOR ORGANISASJONEN?</b>	<b>/ 19</b>
<b>HVA ER SUKSESSKRITERIER FOR TJENESTEDESIGNSAMARBEID?</b>	<b>/ 20</b>
<b>HVA KAN TJENESTEDESIGNERE BIDRA MED?</b>	<b>/ 22</b>
<b>ØVELSE I TJENESTEDESIGN</b>	<b>/ 24</b>
<b>DYPDYKK</b>	<b>/ 28</b>
<b>TJENESTEDESIGN I PRAKSIS</b>	<b>/ 29</b>
<b>EKSEMPLER</b>	<b>/ 30</b>
<b>BIDRAGSYTERE</b>	<b>/ 40</b>
<b>FØLELSESKORT &amp; VARSELTREKANTER</b>	<b>/ 41</b>

Et dokument for  
kommuner med hjerte  
for innbyggerne



Alle illustrasjoner er laget av Frida Almqvist

# TIDEN INNE FOR TJENESTEDESIGN?

Kommuner og fylkeskommuner møter i økende grad komplekse utfordringer uten kjente løsninger. Samtidig er brukernes behov og forventninger til tjenester i stadig endring. Innovasjon er en måte å møte utfordringene slik at oppgavene kan løses på en bedre og mer hensiktsmessig måte. Det skiller seg fra utviklingsarbeid ved at man ikke vet hvordan løsningen vil se ut når man starter. For å skape helhetlige og mer sammenhengende tjenester må det samarbeides på tvers av sektorer og forvaltningsnivå, og for å svare på reelle behov må brukerne spille en aktiv rolle i tjenesteutformingen.

Brukermedvirkning er en rettighet nedfelt i lovverket som kan skje på ulike nivå: gjennom medvirkning i politikktutforming, påvirkning på systemnivå og individnivå. For mange kommuner er dette vanskelig å gjennomføre i praksis. Tjenstedesign og samskaping er en tilnærming for å utvikle tjenester hvor brukeren settes i sentrum og systematisk involveres gjennom hele prosessen. Ved å ta brukernes behov og stemme på alvor tvinges organisasjonen til å tenke annerledes, og nye løsninger kan bringes frem (se eksempler på brukermedvirkning i politikktutforming på s.11, på systemnivå s.13 og på individnivå s.8).

Bruk av tjenstedesign i innovasjonsprosesser kan øke kvaliteten og skape bedre brukeropplevelser. En del kommuner har brukt denne tilnærmingen for å utvikle, planlegge og organisere tjenestene bedre. Dette dokumentet er en innføring som skal bidra til å inspirere og trygge flere kommuner til å gjøre det samme. Formålet har vært å samle kunnskap om hvilke muligheter tjenstedesign kan gi kommunene i innovasjonsprosesser. I tillegg til dette dokumentet har prosessen også resultert i en kompetanseheving av designbransjen og bidratt til forskning og metodikkutvikling i feltet.

Det neste steget er Samveis – et veikart for tjenesteinnovasjon. Det er en metodikk med praktiske verktøy i tjenstedesign, gevinstrealisering og forankringsarbeid, som er utviklet på oppdrag fra KS og Helsedirektoratet. Metodikken lanseres digitalt etter sommeren 2015.

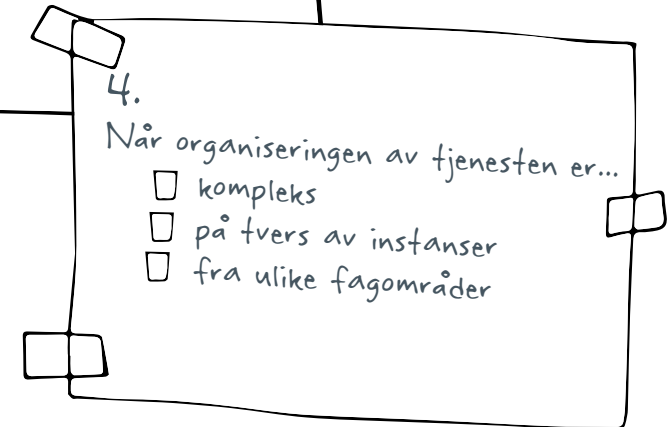
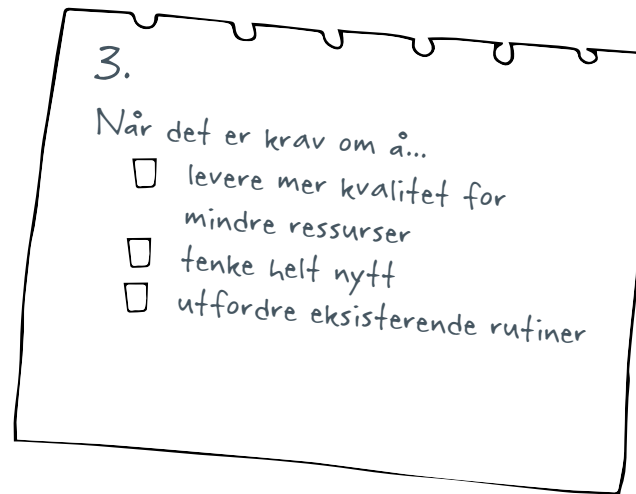
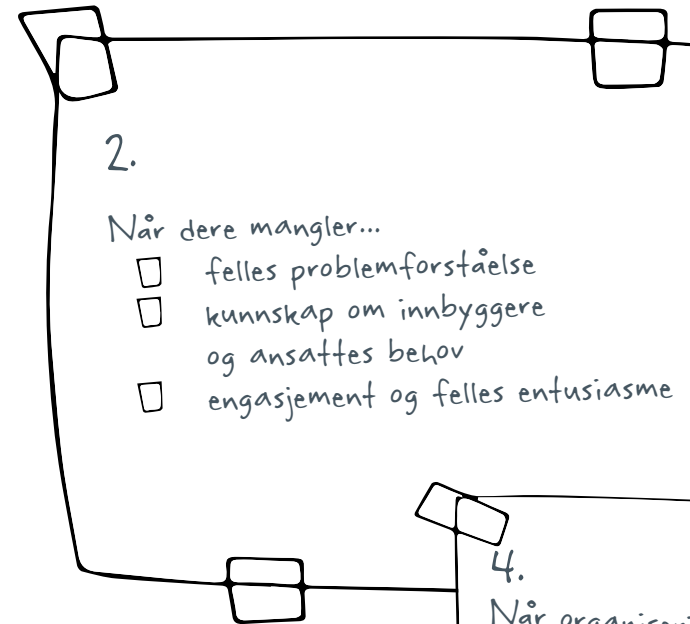
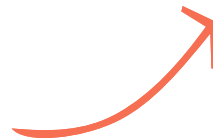
Vi håper innføringen gir deg inspirasjon til å dele kunnskapen videre og ta det første steget med å jobbe brukersentrert i utviklingen av nye tjenester.

## Lykke til!

Hilsen KS, Design for offentlige tjenester (DOT) ved Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, Designit, EGGS, Halogen og Livework.

# NÅR KAN MAN BRUKE TJENESTEDESIGN?

Tjenstedesign er i flere sammenhenger en verdifull måte å angripe et problem eller løse en oppgave på. Dersom du kan krysse av et eller flere av alternativene på listene, er tjenstedesign sannsynligvis en hensiktsmessig tilnærming for deg og din kommune.



# HVA ER TJENESTEDESIGN?

## PRINSIPIPER:

**01 BRUKERSENTRERT.** Ikke gå rett på løsning. Skap meningsfulle tjenester ved å systematisk fokusere på brukernes (innbygges og ansattes) behov.

**02 SAMSKAPENDE.** Involver alle interessenter for å sikre riktig kompetanse, kvalitet, engasjement og eierskap.

**03 HELHETLIG.** Arbeid med hele brukerreisen for å skape en god og sammenhengende opplevelse for de som bruker og leverer tjenesten. Husk å tenke på hva som skjer både før og etter tjenesten!

**04 VISUELT.** Visualiser informasjon og ideer for å forenkle kompleksitet, skape felles forståelse og god dokumentasjon.

**05 TESTET.** Arbeid utforskende og lag prototyper kontinuerlig gjennom prosessen for å teste, validere og videreutvikle løsninger.

Tjenstedesign er en faglig disiplin med røtter i industridesign. Mens industridesign handler om å utvikle brukervennlige produkter, handler tjenstedesign om å organisere gode brukeropplevelser på tvers av ulike kontaktpunkter (det kan f.eks. være nettsider og kundesentre). Med bruk av tjenstedesign organiseres tjenestene ut fra brukerens behov og ikke systemets behov.

Tjenstedesignere utvikler ikke fysiske ting, men prosesser og systemer. Formålet er å overføre verdi fra leverandør til bruker på en effektiv, helhetlig og meningsfull måte. Det som skiller tjenstedesign fra tradisjonell tjenesteutvikling er at man følger samtlige fem prinsipper som er beskrevet her, og dermed oppnår et treffsikkert resultat som møter reelle brukerbehov.

Tjenstedesignere har sin bakgrunn i design, men bruker også metoder fra samfunnsvitenskap og prosjektstyring. For å sikre gjennomførbare tjenester av god kvalitet, er det i tjenstedesign-prosesser også nødvendig med kompetanse innen f.eks. kvalitetsforbedring, endringsledelse, gevinstrealisering og organisasjonsutvikling.

De fem prinsippene utdypes videre gjennom beskrivelser, visualiseringer og eksempler.

***“Dere kan kalle det tjenstedesign eller hva som helst for min del – det eneste jeg er opptatt av er at brukeren endelig kommer i sentrum!”***

Leder i hjemmetjenesten

***“Veldig mange har holdt på med tjenstedesign-lignende ting lenge. Tjenstedesign har profesjonalisert prosessen som leder frem til nye tjenester. Det har til og med blitt en egen utdanning.”***

Prosjektleder

# 01

## Brukersentrert

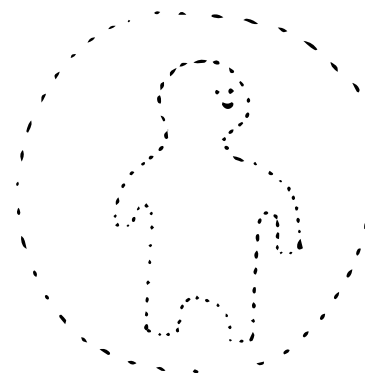
Et av de mest grunnleggende prinsippene i tjenstedesign er å arbeide brukersentrert. Med bruker menes som regel de som skal motta tjenesten (innbyggerne). I mange sammenhenger gir det også mening å se på de som skal levere tjenesten (ansatte) som brukere (se Rokilde sykehjem på s. 34 hvor den frivillige var sentral som bruker av tjenesten). Å jobbe brukersentrert betyr å systematisk nyttiggjøre seg av og håndtere brukerens stemme gjennom hele utviklingsprosessen. Med brukerens stemme menes uttalte og ikke-uttalte behov, ønsker, forventninger og verdier. Dette identifiseres ved hjelp av ulike metoder gjennom tjenstedesignprosessens faser (se s. 17). Prosjekter har vist at det har stor verdi å gå i dybden med få brukere som fyller riktige kriterier (se KomMIT s. 33).

### JOBB SYSTEMATISK MED BRUKERINVOLVERING FOR Å:

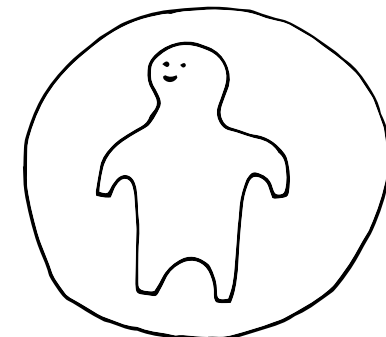
- Identifisere reelle behov, muligheter og utfordringer
- Bli inspirert til å tenke annerledes
- Kvalitetssikre løsningen så den fungerer og tas i bruk
- Minimere risiko ved å lage treffsikre løsninger
- Skape eierskap for løsningen hos brukere
- Samle interessentene med felles problemforståelse og visjon
- Forstå konteksten tjenesten leveres i og tilpasse den heretter

### Å SPØRRE ELLER IKKE SPØRRE BRUKEREN

Dersom en kommune ønsker å jobbe brukersentrert betyr det at man går fra å være utrygg på å spørre brukeren, til å være utrygg på å ikke spørre brukeren.



Fra å føle seg  
utrygg på å snakke  
med brukeren



Til å føle seg utrygg  
hvis man ikke har  
snakket med brukeren

## EKSEMPEL NY NETTSTIDE

Oslo kommune har lansert ny nettside. For å sikre at innbyggernes behov kom først og at nettsiden fungerer som en del av en helhetlig tjeneste, ble en tjenstedesigner tatt med i utviklingsteamet. Informasjon om f.eks. pleie- og omsorgstjenester var tidligere på hver av Oslos 15 bydeler, og det var viktig å fortelle hvem som hadde ansvar for hva. Undersøkelser ga fakta for å prioritere og strukturere innholdet på nettsiden på nytt. Det ble bl.a. tydelig at svært mange ikke vet hvilken bydel de bor i. Nettsiden gikk fra å ha intern organisering som utgangspunkt til fokus på brukernes behov. De viktigste brukeroppavene er løftet frem og det er enklere å finne frem til kommunens tjenester.

Brukerne blir nå spurt om de fant det de lette etter, og den første uken var det 17 000 tilbakemeldinger som inkluderte mange "ja". Tilbakemeldingene er en gullgrube i forvaltning og videreutvikling av nettsiden, og tjenstedesign er blitt en naturlig del i utviklingen av nye elektroniske tjenester.

### Flere eksempler fra brukersentrerte prosesser:

RBUP s. 36 (sårbare brukere som forholder seg til mange aktører)

Opplandstrafikk s. 35 (nedadgående rekruttering av bussjåfører)

Drammen kommune s. 32 (høyt antall diabetikere i en målgruppe som er vanskelig å nå)



**“Slutt med synsingen, få frem fakta, jobb sammen om det samme, involver brukerne og ta kontroll fra starten.”**

*Råd for kommunal nettsideutvikling fra innholdsforvalter Silje Opheim, delprosjektleder i "Løftet"*



Tron Kallum, Oslo kommune

Tron.kallum@byr.oslo.kommune.no

Ingvild Sundby, GovNerd, ingvild.sundby@gmail.com



***“Lederne sier ja til brukerne, men de skjønner ikke hva det betyr i praksis.”***

- Prosjektleder, kommune

***“Det ble brukt lang tid på innsiktsfase. Litt vel mye vil noen kanskje si, men jeg tror at for organisasjonens del, og for de resultatene vi har fått på sikt var det helt avgjørende.”***

- Prosjektleder, etat

# 02

## Samskapende

Samskaping betyr å samarbeide med innbyggere, næringsliv og relevante aktører i utviklingen av nye tjenester. Samskaping er et sentralt prinsipp i tjenstedesign fordi man ønsker å involvere brukeren og er avhengig av flere aktører for å arbeide helhetlig og møte brukernes behov.

En typisk aktivitet som tilrettelegger for samskaping i tjenstedesignprosesser, er 'workshops'. En workshop bør ikke gjennomføres som en enkeltstående aktivitet, men brukes som verktøy i utviklingsprosessen fra å komme fra en fase til neste (se prosessen s. 17). Det kan være:

- Tverrfaglige workshops med samarbeidspartnere og brukere for å kartlegge brukerreiser og identifisere flaskehals (se øvelse i brukerreiser s. 24). Dette er nyttig i oppstarten av et prosjekt for å skape felles problemforståelse.
- Arrangere idémyldringsworkshops hvor man presenterer brukerbehov fra undersøkelser og sammen utvikler ideer på bakgrunn av disse.
- Prototypeworkshop hvor man presenterer ideer og konsepter som evalueres og justeres.

### DE FIRE KARAKTERISTIKA FOR SAMSKAPING:

- Problemstillingen eies av aktørene i fellesskap hvor alle er samarbeidspartnere. Ressurser og kompetanser skal kombineres i stedet for at en part 'eier' problemstillingen.
- Samarbeidspartnere skaper noe nytt sammen, som ikke kan oppnås uten at alle parter bidrar.
- Prosessen er dialogbasert, og utviklingen skjer i samspill.
- Samskaping krever at alle parter er bevisste om at man er gjensidig avhengige av hverandre.

<http://www.leiderweb.dk/strategi/innovation/artikel/115609/6-rad-om-at-lede-samskabelse>.

I tjenstedesign fasiliteres samskappingsprosessen på en måte som gjør at alle føler seg sett, og har mulighet for å bidra. Det arbeides på å skape felles forståelse gjennom **visualiseringer** som forenkler (se prinsipp s. 15). **Innsikt** om brukerbehov samler deltakerne om felles problemforståelse og visjon (se Nordkapp s. 32 og Utdanningsetaten s. 34). Det er også viktig at samskappingsprosessen **dokumenteres** med bilder og video for argumentasjon, spredning og erfaringsutveksling. Samskaping i tjenstedesignprosesser sikrer gode løsninger og verdifullt eierskap til disse hos sentrale aktører. Dette er svært viktig for overgangen til implementering og drift.

## EKSEMPEL BARNEHAGEMELDING

Da Bærum kommune skulle lage sin første barnehagemelding, ønsket de å sikre at tjenesten traff brukerne. De arrangerte workshops med foreldre og samtalegrupper med barn for å finne ut hva som er viktig for dem. I tillegg ble styrere og politikere involvert i prosessen. Denne dialogen ga verdifullt grunnlag for utformingen av barnehagemeldingen hvor barnets stemme kom tydelig frem (se utdrag til høyre). Effekten av denne samskapende prosessen var en melding som skapte engasjement og også har potensiale til å endre barnehagetjenesten i seg selv. Formålet er at tjenesten skal gå fra å kun være iverksettende, til å bli mer utforskende, evaluerende og dialogbasert.

Dette er et eksempel på en prosess gjennomført av den interne utviklingsavdelingen og ikke i samarbeid med tjenestedesignere.

### Flere eksempler på samskaping:

Ahus og Lørenskog s. 30 (samhandlingsprosjekt mellom sykehus, kommune og teknologileverandør)

Utdanningsetaten s. 34 (tett samarbeid med næringslivet i utforming av ny opplæringsmodell for yrkesfag)

Nordkapp s. 31 (bred involvering av aktører i Honningsvåg i utvikling av felles identitetsgrunnlag)

## NOE BARNEHAGEBARN TRAKK FREM SOM VIKTIG FOR Å HA DET BRA I HVERDAGEN VAR:

- Trygge og blide voksne. Barna la vekt på at personalet skulle passe på barna, si fine ting til dem og hjelpe dem om de trenger hjelp.
- Foreldre som er hyggelige mot egne og andres barn, som sier hei og hade, og som ikke tar med seg mobiltelefonen inn i barnehagen.
- Barna i barnehagen må være greie mot hverandre, trøste, si hyggelige ting og leke med hverandre. Lek er det viktigste i barnehagen!
- Mulighet for å være med å bestemme mer i sin egen barnehagehverdag enn bare hva de skal leke med og hva de skal spise.



Gry Folge, Bærum kommune  
gry.folge@baerum.kommune.no

# 03

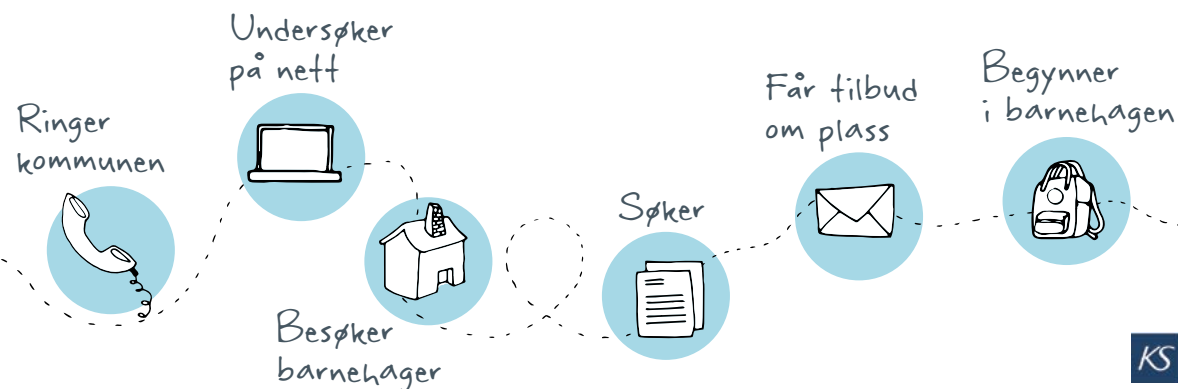
## Helhetlig

For at kommuner skal kunne gi gode og sammenhengende tjenester, må det arbeides helhetlig på tvers av enheter og fagområder. Det betyr at utfordringer ikke løses isolert, men sees i sammenheng med eksisterende og kommende løsninger. IT-prosjekter er et godt eksempel på dette. Ved å se på hvilken rolle den digitale løsningen skal ha i forhold til andre kontaktpunkter (som f.eks. servicetorget) kan man skape en brukerreise som oppleves helhetlig på tvers av kontaktpunkter.

Et godt verktøy til å jobbe helhetlig er å tegne opp den eksisterende eller ønskede brukerreisen. En brukerreise er en detaljert beskrivelse av hva brukeren opplever. Her kan man f.eks. se når nettsiden skal brukes og hvilke konkrete oppgaver den skal løse. Brukerreiser kan være nyttig når man ser det er en utfordring med tjenesten (f.eks. for lang ventetid - se eksempel

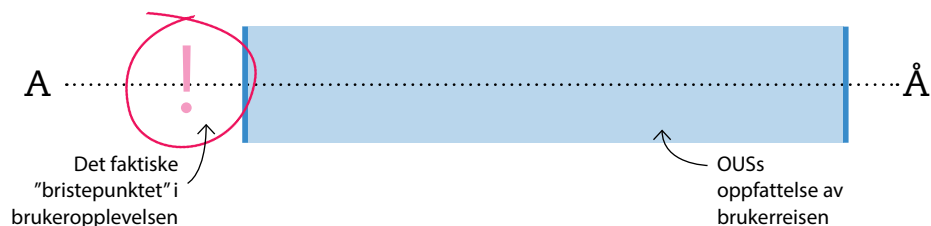
på neste side), men er usikker på hvor problemet ligger. Da bør man involvere de som har kunnskap om og ansvar for tjenesten, og gjennomgå brukerreisen sett fra brukerens ståsted (se øvelse s. 24). For å eksemplifisere, kan man ta utgangspunkt i barnehagetjenesten. I brukerreisen kan man beskrive brukerens behov (f.eks. forberedelse før oppstart i barnehagen) og hva brukeren gjør (f.eks. ringer barnehagen). Det er viktig å få med hva brukeren tenker og føler (f.eks. er bekymret). Det kan også være spesielt nyttig å se på hva som skjer både før og etter selve tjenesten. Start gjerne der vedkommende har fått barn, og ikke først når barnet skal begynne i barnehage.

Ved å forklare og diskutere hvordan noe fungerer, skapes en felles forståelse for identifiserte utfordringer og forbedringspotensialet.



## EKSEMPEL “HVA HVIS PASIENTEN FIKK BESTEMME”

Oslo Universitetssykehus ønsket å redusere ventetid på utredning og behandling av brystkreft ved å ta utgangspunkt i pasientens behov. Intervjuer viste at kvinnene ser seg selv som pasienter når de oppdager en kul i brystet, mens sykehuset først anså dem som pasienter da de fikk diagnosen kreft. Det ble tydelig at tjenesten måtte forbedres i tidsrommet *før* kvinnene ble pasienter.



Fra å arbeide i siloer, samlet faggruppene seg om en felles forståelse. De gikk fra å planlegge henvisninger og diagnostisering rundt egne arbeidsrutiner, til å organisere prosessen rundt pasientens behov. Den optimale brukerreisen ble tegnet opp og de jobbet seg bakover og så på hvert enkelt ledd. Kvinnen føler seg i dag ivaretatt fra det øyeblikket hun forlater fastlegen. Bedre henvisninger, bedre prioritering og smartere bruk av private institutter sikrer en reduksjon i ventetid fra 12 uker til 48 timer. Hele 80-90% av kvinnene som finner en kul i brystet har ikke kreft. Tidligere ble livet satt på vent i flere måneder for disse kvinnene. Med dagens tjeneste slipper de dette.

Prosjektet var støttet med midler fra Norsk design- og arkitektursenters Designdrevet innovasjonsprogram (DIP).

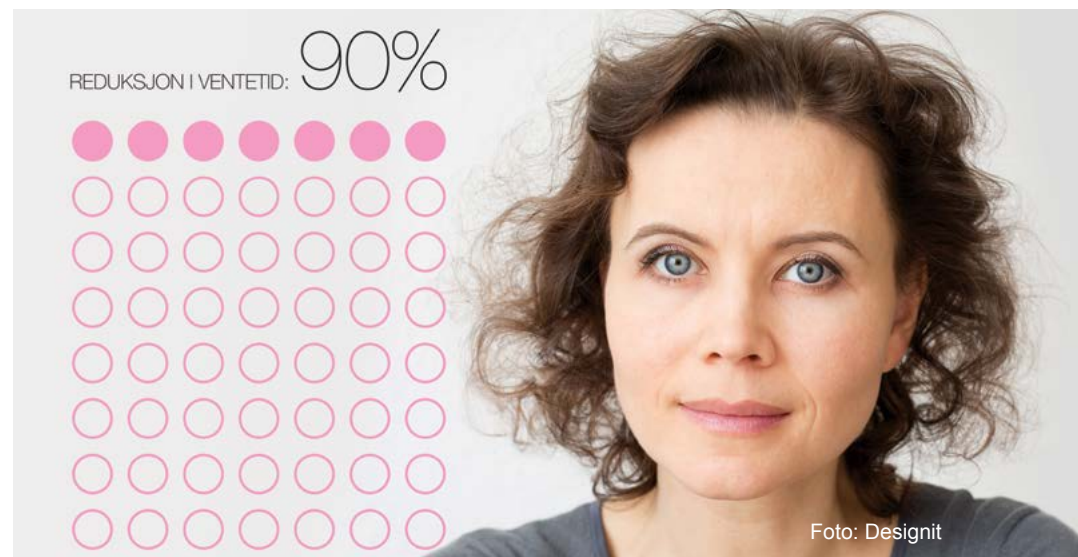


Foto: Designit

“Den dagen jeg fikk diagnosen kreft – da ble alt bedre.”

Pasient

### Flere eksempler på arbeid med helhetlige brukerreise:

Ahus og Lørenskog s. 30 (rammeverk for utvikling av nye tjenester)  
Rosthaug vgs s. 38 (sammensatt aktørbilde sett fra elevens ståsted)  
Nordkapp s. 31 (utvikling av identitetsgrunnlag med bred kartlegging av aktører og aktiviteter)



Marie Hartmann, Designit, [marie.hartmann@designit.com](mailto:marie.hartmann@designit.com)  
Idépoliklinikken, Oslo universitetssykehus  
[idepoliklinikken@ous-hf.no](mailto:idepoliklinikken@ous-hf.no)

*“Disse designerne som jeg ikke hadde noe som helst tro på at kunne forstå sykehusdrift, de klarte og lage et rom og fasilitere at vi satt oss ned og diskuterte alle aspekter kvinnene hadde i forløpet. Slik at vi fikk felles forståelse for hva de går igjennom, forstår hva de andre gjør og at vår måte å gjøre ting på påvirket de andre i måten de håndterte sin del.”*

- Patolog, sykehus

*“Don’t just use design when you have a problem. Use it when you think you have a problem.”*

- Jess McMullin, Center for citizen experience

*“Designerne stilte veldig mange spørsmål som for oss var helt basic, men det gjorde at vi fikk frem mange problemstillinger. Vi er jo en gjeng med forskjellige fagfolk og vi skjønner ikke at vi ikke ser forløpet fra samme vinkel.”*

- Lege, sykehus

# 04

## Visuelt

Det kan være utfordrende å beskrive tjenester, prosesser og opplevelser med ord. Offentlige tjenester inneholder ofte mange aktører og har en kompleksitet som gjør det vanskelig å danne seg et overblikk. Visualisering av f.eks. brukerreiser og ideer, kan bidra til å konkretisere og sikre at man snakker om det samme. Mange mener at visualisering er det som skiller tjenstedesign mest fra andre måter å arbeide med innovasjon på. Det er et egnet verktøy for samskaping og involvering under prosessen og for dokumentasjon og formidling i etterkant.

Under prosessen bidrar visualiseringer til å forenkle og skape felles forståelse, entusiasme og mulighet til å bygge på andres ideer. Disse visualiseringene er verdifulle for de som kjenner prosessen, men kan være vanskelig å forstå for utenforstående (eks. på dette er blueprint s. 18). Visualiseringer som skal benyttes som grunnlag i beslutningsprosesser, dokumentasjon av prosessen og formidling av resultatet utad må være enkle å forstå for utenforstående og ikke kreve forkunnskap.

En ansatt i Risør kommune laget denne tegningen for å diskutere alarmmottak med tjenstedesignere og rådgiver i gevinstrealisering. Dette var i forbindelse med det interkommunale samarbeidsforumet Østre Agder, som er en del av Nasjonalt velferdsteknologi-program (Samveis).



Illustrasjon: Risør kommune (Samveis)

### Flere eksempler på visualiseringer:

Skien kommune s. 39 (opptegnede kart til fremstilling og evaluering av nåværende organisering og situasjon)

KommlIT s. 33 (video med visualiseringer på fremtidens digitale tjenester)

# 05

## Testet

Når man skal utvikle brukervennlige tjenester på tvers av flere kontaktpunkter, er det viktig å teste løsninger underveis i prosessen. På den måten kan man prøve ut forskjellige retninger, oppklare misforståelser, verifisere antagelser og avgjøre uenigheter innad i prosjektet. Brukertesting gir bedre innsikt i hvordan brukere faktisk oppfører seg i kontekst og kan betrygge interessenter. Man kan teste dokumenter som politiske meldinger eller brosjyrer ved å sende og intervjuer vedkommende om forståelsen. Når man skal teste en tjeneste, kan det foregå ved å gjennomgå tegninger som viser hvordan tjenesten fungerer med en bruker eller ansatte. Dette kalles “scenario” og ser ut som tegneserier.

Materialet som testes kalles “prototyper” og har som formål å illustrere hvordan løsningen vil fungere. Dette kan være skisser på en mobilapplikasjon, en brosjyre eller fysisk miljø bygget av pappesker. Rollespill med brukere og ansatte hvor de gjennomfører oppgaver og bruker tjenesten som den er tenkt, er nyttig for å kunne observere situasjonene og se om ting faktisk fungerer.

I forbindelse med Rokilde sykehjem sitt prosjekt “Trivselsvenn” (se bilde og s. 34) ble materiale til å understøtte og levere tjenesten (bl.a. registreringskjema og “buttons”) testet på frivillige.



Foto: Designit

## “Hvis du tester tidlig kan feilene bli ganske små”

Ingelin Killengreen, direktør i DiFi på Feiltrinn konferansen 2014.

### Flere eksempler på testing:

RBUP s. 36 (materiale til møter mellom skole/barnehage og foreldre av barn med ADHD)

Utdanningsetaten. s. 34 (materiale for et fleksibelt utdanningsløp hvor eleven selv skulle beskrive ønsket forløp)



# HVORDAN ER TJENESTEDESIGNPROSESSEN?

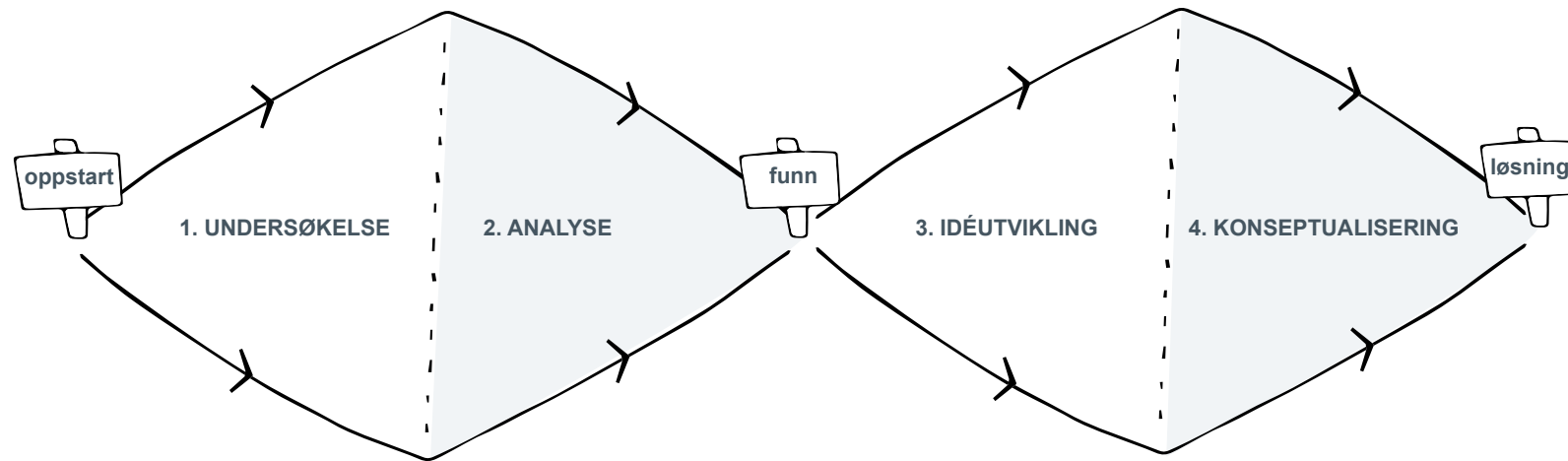
## “DEN DOBLE DIAMANTEN”

Tjenstedesignprosessen er som oftest ikke lineær, men iterativ. Det betyr at man tar steg tilbake fordi en valgt retning er feil. Det foregår også ofte parallelle aktiviteter. Allikevel gir det mening å beskrive prosessen som en ‘dobbel diamant’. Forenklet sett ligner den en dobbel diamant fordi den har divergente (undersøkende) og konvergente (innsnevrende) faser.

I **undersøkelsesfasen** skal man oppdage og gå bredt ut. Brukere og førstelinjeansatte involveres i høy grad gjennom f.eks. samtalegrupper, semi-strukturerte intervjuer og ”tjenestesafari”

hvor man følger de for å se utfordringer og muligheter på nært hold. Involveringen dokumenteres med sitater, bilder og video for å sikre godt datagrunnlag og muligheten for å underbygge og videreformidle funn.

I **analysefasen** handler det om å identifisere det egentlige problemet, de mest sentrale behovene og mulighetene som skal arbeides videre med. Funnene kan beskrives ved hjelp av f.eks. brukerprofiler (beskrivelse av fiktive eller faktiske personer med relevante eller typiske karakteristika og behov) eller prinsipper som er førende for videre utvikling (se KommIT s. 33).

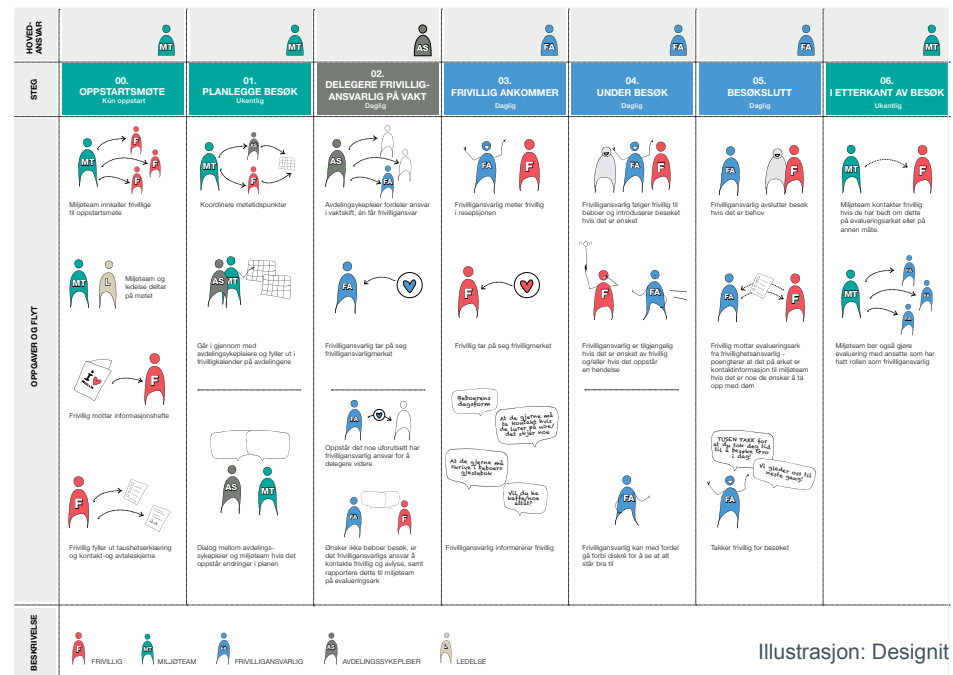


Les mer om den doble diamanten på <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-1-discover>

Det er svært viktig å skape en felles forståelse for disse funnene blant aktørene som skal levere tjenesten. Den felles problemforståelsen er ett av flere verdifulle utfall av en tjenestedesignprosess. Analysens funn deles ofte i en workshop med ansvarlige for tjenesten og samarbeidspartnere, som sammen utvikler ideer på bakgrunn av funnene. Ofte er workshopen starten på **idéutviklingsfasen**, hvor målet er å utvikle mange visjonære ideer i tverrfaglige grupper.

Ideene evalueres, og de beste videreutvikles til konsepter i en **konseptualiseringsfase**. Et konsept er en idé med en plan - mer som en visjon eller strategi. Det beskrives gjennom bilder, illustrasjoner og fengende beskrivelser. Ut i fra konseptet lages prototyper som beskriver hva løsningen skal inneholde og hvordan den skal fungere (se testing s. 16).

Løsningen detaljeres gjennom ulike former for materiale og verktøy (se eksempler på Ahus s. 30, Drammen 32 og KommIT 33). Det lages også ofte en "blueprint" som fungerer som en prosessbeskrivelse og teknisk tegning av tjenesten (se eksempel til høyre). Den forteller hvem som skal gjøre hva, og danner grunnlag for videre implementering og utrulling.



Illustrasjon: Designit

Her er et eksempel på et "blueprint" fra Rokilde sykehjems frivillighetstjeneste. Illustrasjonen er for internt bruk og viser hva som skjer steg for steg, og hvem som har ansvar for hva. Les mer om prosjektet på s. 37.

# HVA INNEBÆRER TJENESTEDESIGN FOR ORGANISASJONEN?

## Tjenstedesignprosesser krever at ledere og ansatte:

- Arbeider **systematisk** med brukerinvolvering.
- Tilrettelegger for **bred involvering** internt og eksternt.
- **Åpner opp** for egne prosesser og inviterer til innspill fra andre aktører.
- **Knytter relevante initiativer** og prosesser sammen og deler erfaringer på tvers av enheter.
- Er villig til å ta et **steg tilbake** og undersøke hva det egentlige behovet er før man går i gang med utvikling av løsning.
- Viser **tillit** og tåler å **stå i usikkerhet** i en periode før ting faller på plass og den riktige retningen er definert på bakgrunn av behovskartlegging.
- Er villig til å **avslutte prosjekter** eller endre retning totalt dersom behovskartlegging tilsier dette.
- Er forberedt på å **tenke helt nytt** for å skape løsninger som møter reelle behov og passer inn i konteksten.

Dersom kommunen ønsker å benytte seg av tjenstedesign som tilnærming, er det viktig å følge samtlige fem prinsipper (se s. 5). Man får ikke samme effekt av å gjøre en brukerundersøkelse, dersom ikke funnene benyttes i en samskapende prosess og løsningene testes. Resultatet vil heller ikke ha den samme gjennomslagskraft dersom det ikke er arbeidet helhetlig.

Kommunene er ikke avhengig av støtte fra tjenstedesignere for å jobbe etter tjenstedesignprinsipper. Ved enklere problemstillinger og mindre komplekse tjenester, kan det være hensiktsmessig å kjøre prosessen internt. I den forbindelse vil det være nyttig å bruke verktøy fra Samveis veikart, som er en tjenesteinnovasjonsmetodikk. Denne lanseres som nevnt digitalt av KS og Helsedirektoratet etter sommeren 2015.

# HVA ER SUKSESSKRITERIER FOR ET GODT TJENESTEDESIGNSAMARBEID?

I tilfeller hvor tjenesten er kompleks, man er usikker på hvor problemet ligger og mangler innsikt om brukernes behov, kan det være hensiktsmessig å få støtte av tjenstedesignere.

Dersom kommunen mangler erfaring med anskaffelse av tjenstedesignkompetanse, kan det være nyttig å ta kontakt med designrådgiverne i Norsk design - og arkitektursenter eller Innovasjon Norge. De kan bistå i prosessen og gi anbefalinger i anskaffelsesprosessen.

Dersom det skal inngås samarbeid med tjenstedesignere, er det viktig at prosjektet planlegges og forankres bredt i forkant. Det må skapes en felles forståelse for hvorfor endring er nødvendig. For å lykkes med en tjenstedesignprosess er det vel så viktig å forankre prosjektet blant ansatte i linjen som hos ledelsen på øverste nivå. Det er de ansatte som skal levere den tjenesten som utvikles, og deres eierskap til løsningen er sentral for en vellykket implementering.

**For å oppnå et vellykket resultat av samarbeid med tjenstedesignere, må prosjektansvarlig:**

- **Forankre** prosjektet, prosessen og resultatet blant ansatte og på ledelsesnivå.
- **Etablere** en tverrfaglig prosjektgruppe med riktig kompetansebredde.
- **Involv**ere de riktige personene fra start og tilrettelegge for felles problemforståelse.
- **Dele** dokumenter med strategiske føringer, politiske beslutninger og tidligere brukerundersøkelser.
- **Tilrettelegge** for at tjenstedesignerne blir godt kjent med organisasjonen og samarbeidende aktører.
- **Koble** til andre prosjekter og initiativer som er aktuelle.
- **Rekruttere** brukere, ansatte og samarbeidspartnere til intervjuer, observasjoner, workshops og brukertester.
- **Sikre** at konseptene og løsningene er realistiske og gjennomførbare.

Les mer om Norsk design- og arkitektursenter på <http://www.doga.no/>  
Les mer om Innovasjon Norge på <http://www.innovasjonnorge.no/>

***“De offentlige sjefer som rekrutterer og bruker designere har en spesiell karakter, erfaring, lederstil. De er nysgjerrige og undersøkende, åpne for nye måter å skape endringer på. De er ambisiøse og vil skape endring, ikke bare for organisasjonen, men også for de ansatte og borgerne. De tillater at ansatte blir utfordret i en periode uten at de får svar.”***

- Christian Bason, direktør i Dansk Designcenter (tidligere direktør i Mindlab)

***“Problemet oppstår når en bestiller et tjenstedesignprosjekt uten å sikre tverrfagligheten i utviklingsteamet. Det er ikke slik at tjenstedesign løser alle problemer og sikrer høy kvalitet i alle utviklingsprosesser.”***

- Konsulent, teknologi og innovasjon

***“I en utforskende prosess er det ekstremt viktig at folk stoler på hverandre. Man må kunne leve i spørsmålet, og ikke ta beslutninger for tidlig.”***

- Prosjektleder (tidligere ansatt i KS)

***“Hva som er fallgruvene? Hvis det bare blir flashy workshops, post-its og konsepter. Hvis det blir for korte prosesser, og man ikke kommer langt nok. Designerne kommer noen ganger for sent inn og sendes ut for tidlig.”***

- Christian Bason, direktør i Dansk Designcenter (tidligere direktør i Mindlab)

# HVA KAN TJENESTEDESIGNERE BIDRA MED?

Dersom man ønsker støtte i arbeid med tjenstedesign, finnes det flere erfarne tjenstedesignfirmaer og selvstendige tjenstedesignere som kan bidra inn i prosesser. Tjenstedesignere kan brukes på mindre oppdrag som behovskartlegging for å få innsikt, eller fasilitering av idéutviklingsworkshop for å tilrettelegge for samskaping. Noen ganger kan det være verdifullt å få inn friske øyne på deler av prosessen, mens andre ganger kan det være nødvendig med støtte gjennom hele utviklingsprosessen. Et tjenstedesign-team kan fasilitere større prosjekter og følge prosessen fra problemdefinering til utvikling av løsning. De ti eksemplene som introduseres fra s. 28 er eksempler på nettopp denne typen prosesser.

Som tidligere nevnt er tjenstedesign et relativt nytt fagfelt. Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) har undervist i tjenstedesign i 10 år, men det er først de siste 2-3 årene det har vært mulig å ta en hel master i tjenstedesign. De fleste som arbeider som tjenstedesignere har en bachelor eller master i industridesign, interaksjonsdesign eller grafisk design. De har spesialisert seg i brukerinvolvering, fasilitering av kreative prosesser og konseptutvikling. Noen har også kombinert utdanning med antropologi eller økonomi og forretningsutvikling.

## DET FORVENTES AT EN TJENESTEDESIGNER KAN:

- Jobbe systematisk med brukermedvirkning gjennom observasjoner, intervjuer og samskaping
- Identifisere brukerbehov og formidle disse visuelt
- Utfordre etablerte sannheter
- Definere problemer
- Se helheten
- Utvikle ideer på bakgrunn av innsikt
- Definere og formidle konsepter
- Teste og tilpasse konsepter etter brukerens og organisasjonens behov
- Detaljere en løsning og en ny tjeneste
- Bistå i implementering og evaluering
- Være objektive

***“Hun [tjenestedesigner] så virkeligheten annerledes enn meg. Kanskje kan hun bidra til at vi greier å se oss selv utenfra, se oss med innbyggernes øyne, og bidra til at vi kan fornye oss?”***

- Kommuneleder om tjenestedesigner

***“De [tjenestedesignere] er flinke til å få frem ideer, drive kreative prosesser og støtte innovasjon. Raskt gi det et konkret uttrykk som vi kan bruke.”***

- Direktør, regionsenter

***“En travel prosjektleder klarer ikke alt selv. Ekstern hjelp kan være bra for å sikre at noen ser «blind spots» som man ikke ser selv.”***

- Prosjektleder (tidligere ansatt i KS)

# ØVELSE I TJENESTEDESIGN

En god måte å komme i gang med tjenstedesign på, er å gjøre et brukerintervju og påfølgende brukerreise-øvelse (se beskrivelse av brukerreiser på s. 12). Dette gir øvelse i å forstå brukerbehov og opplevelsen av hvor verdifull brukerdiallog er. Formålet er å se hvordan en tjeneste oppleves sett fra brukerens ståsted, og bruke denne innsikten til å forbedre tjenesten. Her er det mulighet for å identifisere flaskehalser, manglende informasjon eller manglende koordinering.

Ta utgangspunkt i en konkret tjeneste, som f.eks. barnehagetjenesten, eller se på en utvalgt brukertype sin reise gjennom flere tjenester for å få med overgangsfasene (f.eks. barn med ADHD). Inviter de som er ansvarlige for tjenesten(e).

## BRUKERINTERVJU

Det er viktig at brukerens stemme er representert i øvelsen. Den skal danne grunnlag for beskrivelsen av brukerreisen. Del dere i grupper på 2-4 personer som reiser på "kaffebesøk" til brukere for å snakke om deres hverdag og opplevelse av den aktuelle tjenesten. Mange brukere opplever det som svært positivt å bli hørt. Noter sitater og ta bilder under intervjuet sånn at dere kan formidle funnene i workshopen. Husk å få samtykkeerklæring.

## INSTRUKSER TIL BRUKERREISE WORKSHOP (se illustrasjon på neste side)

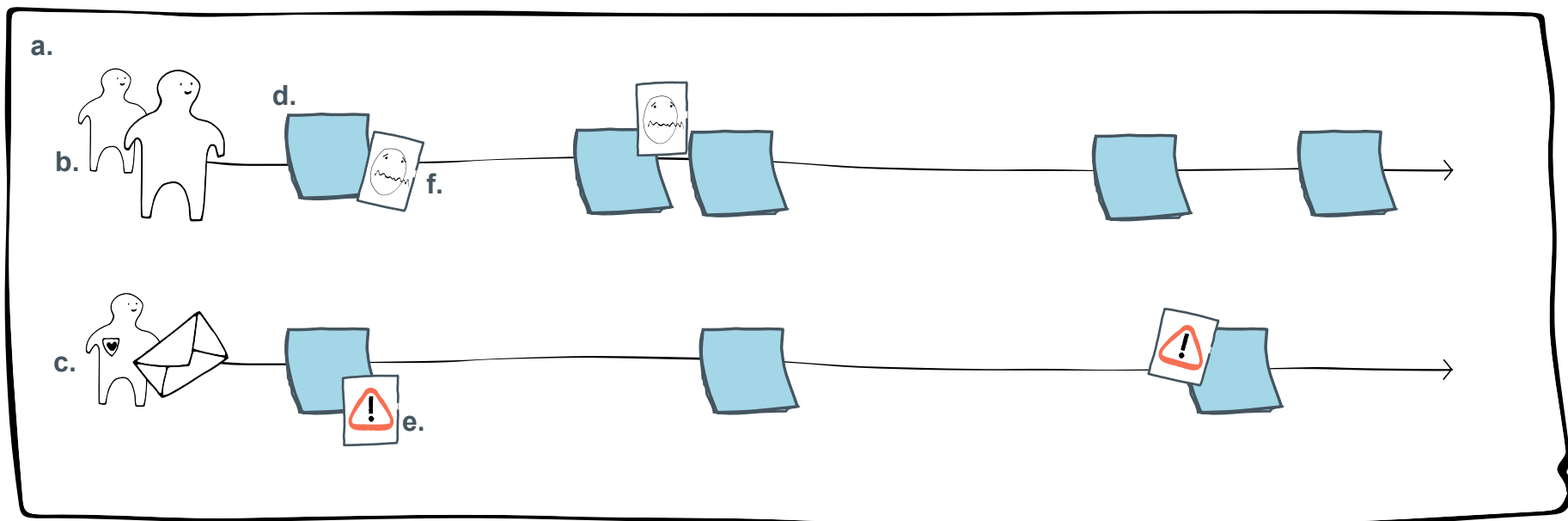
1. Legg et **langt ark** (a) på bordet eller heng det på veggen. Det kan være flip-over ark som dere setter sammen eller gråpapir fra rull. Tegn opp to lange streker over hverandre. Den **øverste streken** (b) skal være stegene i brukerens reise, dvs. handlingen/aktiviteten brukeren gjør. Den **nederste streken** (c) er kontaktpunktet/aktøren som muliggjør og er en del av handlingen. Det kan være en telefon, datamaskin, skjema eller en ansatt.
2. Start med å dele og diskutere generelle erfaringer fra brukerintervjuet/-ene. Velg å gjennomgå en typisk brukerreise basert på intervjuet/-ene.
3. Skriv på **post-its** (d) hva brukeren gjør steg for steg på øverste strek. Noter hvilke aktører/kontaktpunkter som er relevante på nederste strek. Tidsperspektivet kan variere - det kan være en dag, en uke, en måned, et år eller et helt liv. Dette kommer an på hva dere har funnet ut i brukerintervjuet. For et barn med ADHD kan det være relevant å se på hvilke aktører familien er i kontakt med gjennom barndommen hans.



5. Bruk **følelseskort** (f) underveis for å dokumentere hvordan brukeren, pårørende og ansatte har det i forløpet. Hvor er de lettet, frustrert eller forvirret?

**Varseltrekanter** (e) skal fortelle hvor dere ser utfordringer i tjenesten. Dette kan være mangel på informasjon, dårlig koordinering eller ventetid.

6. Følelseskortene og varseltrekanter brukes for å analysere dere frem til hvor det er relevant å arbeide videre. Analysen kan danne grunnlag for større prosjekter f.eks. innen IT, hvis dere ser at den digitale tjenesten ikke virker. Det kan også være dere identifiserer flaskehalser eller utfordringer som enkelt kan gjøres noe med.



7. Velg gjerne et område som dere arbeider videre på og fortsett med en Idémyldring på hvordan det aktuelle problemet kan løses. Få først frem så mange ideer som mulig - gjerne visjonære og urealistiske.

8. Kategoriser deretter ideene og formuler et konsept som beskriver hva dere ønsker å oppnå. Et konsept skal fungere som et utgangspunkt for utvikling av nye kontaktpunkter og tjeneste. Er det ting dere kan gjøre med en gang?

### DETTE TRENGER DERE:

- Tilgang til én eller flere brukere for kaffebesøk.
- 2-3 timers møte for workshop
- Et rom med projektor og stort bord eller lang vegg
- Post-it
- Tusjer
- Flip-over ark eller gråpapir rull
- Teip
- Føleleskort (se s. 40)
- Varseltrekanter (se s. 40)

### HUSK!

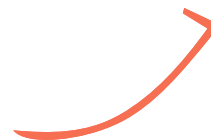
- Ha rikelig med kaffe
- Ta pauser
- Luft rommet underveis
- Sørg for at alle bidrar inn i diskusjonen
- Sørg for at alle skriver på lapper og legger på

### EN SMAK PÅ TJENESTEDESIGNPROSESSEN

Dersom dere har gjort alle stegene i denne øvelsen, så har dere undersøkt, analysert, idéutviklet og konseptualisert. Dere har vært igjennom en “mini” tjenstedesignprosess og har erfaring med hvordan man kommer fra innsikt til løsning. Neste steg vil være å bruke praktiske verktøy fra Samveis. Den tar dere gjennom hele tjenesteinnovasjonsprosessen fra behov for endring oppstår, til ny praksis er etablert i drift og gevinster er realisert.

### FØLELESKORT OG VARSELTREKANTER

Du finner en mal med føleleskort og varseltrekanter helt til sist i dokumentet. Disse skal skrives ut og brukes i øvelsen.



***“Når man ser det fra brukers ståsted, er det sjokkerende hvor mange forskjellige instanser de må forholde seg til.”***

- Kommunalsjef

***“Jeg må innrømme at jeg vet svært lite om hva de andre faktisk gjør [de som ikke er i samme avdeling].”***

- Hjemmesykepleier

***“Etter å ha gjort denne øvelsen, må jeg innrømme at jeg blir flau over systemet jeg er en del av.”***

- Leder hjemmetjeneste

# DYPDYKK

## Utvalgte kilder og ressurser

### SENTRE

Center for offentlig innovation  
(Danmarks innovasjonssenter)  
<http://innovationsbarometer.coi.dk/>

Innovasjon Norge  
<http://www.innovasjon Norge.no>

Mindlab <http://mind-lab.dk/>

Norsk design- og arkitektursenter (DogA)  
<http://doga.no/dip>

Nesta <http://www.nesta.org.uk/>

### VERKTØY

Samveis Veikart  
Ny nettside lanseres av KS og Helsedirektoratet  
i slutten av juni 2015

Service Design Tools initiated by Roberta Tassi  
with Politecnico di Milano & Domus Academy  
<http://www.servicedesigntools.org>

Tool Kit: Experience Based Design fra NHS Institute  
for Innovation and Improvement  
[http://www.institute.nhs.uk/quality\\_and\\_value/experienced\\_based\\_design/the\\_ebd\\_approach\\_\(experience\\_based\\_design\).html](http://www.institute.nhs.uk/quality_and_value/experienced_based_design/the_ebd_approach_(experience_based_design).html)

### PUBLIKASJONER

Bason, Christian. (2010) *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.  
<http://www.policypress.co.uk/display.asp?K=9781847426338>

Bason, Christian. (Ed.). (2014). *Design for policy*. Ashgate Publishing, Ltd.  
<http://www.ashgate.com/isbn/9781472413529>

Eikhaug, Onny, (Ed.). (2010). *Innovating with People - The Business of Inclusive Design*. Norsk Designråd.  
<http://innovatingwithpeople.net/no/>

Jones, Peter, and I. H. ExPERIENCE (2013). *Design for care - Innovating Healthcare Experience*. Rosenfeld Media, Brooklyn.  
<http://slab.ocadu.ca/publication/design-for-care-innovating-healthcare-experience-by-peter-jones>

Meroni, A. and D. Sangiorgi (2011). *Design for services*, Gower Publishing, Ltd.  
<http://www.gowerpublishing.com/isbn/9780566089206>

Miettinen, S., & Koivisto, M. (2009). *Designing services with innovative methods*. Helsinki University of Art & Design.

Parker, Sophia, and Joe Heapy. (2006). *The journey to the interface*. London: Demos.  
<http://www.demos.co.uk/files/journeytotheinterface.pdf?1240939425>

Samadzadeh, Shahrzad (2015). *Customer Journey Map or Service Blueprint?*  
[http://www.cooper.com/journal/2015/5/journey-map-or-service-blueprint?utm\\_content=buffer8834e&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](http://www.cooper.com/journal/2015/5/journey-map-or-service-blueprint?utm_content=buffer8834e&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)

Schneider, J., M. Stickdorn, et al. (2010). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Amsterdam, BIS Publishers.  
<http://thisisservicedesignthinking.com/>

### KORTE FILMER

What is service design? av Yosef Shuman.  
<https://vimeo.com/88455206>

How do we heal medicine? av Atul Gawande  
[http://www.ted.com/talks/atul\\_gawande\\_how\\_do\\_we\\_heal\\_medicine?awesm=on.ted.com\\_Gawande&utm\\_campaign=&utm\\_medium=on](http://www.ted.com/talks/atul_gawande_how_do_we_heal_medicine?awesm=on.ted.com_Gawande&utm_campaign=&utm_medium=on)

# TJENESTEDESIGN I PRAKSIS

For å vise hva tjenstedesign betyr i praksis har vi valgt ut ti prosjekter, som har ulike utgangspunkt og omhandler forskjellige tjenestetilbud. Noen er forprosjekter med behovskartlegging, mens andre er utviklingsprosjekter som resulterte i pilot og implementerte løsninger. Felles for prosjektene er at de er gjennomført i samarbeid med tjenstedesignere, og følger de fem prinsippene for tjenstedesign.

Prosjektene er gjennomført i samarbeid med seks forskjellige tjenstedesignfirmaer. Ved å introdusere eksemplene ønsker vi å tilrettelegge for erfaringsutveksling på tvers av kommuner. For en grundigere forklaring av metoder og verktøy vil Samveis veikart som nevnt være tilgjengelig etter sommeren 2015.



**AHUS OG LØRENSKOG** s. 30  
Ahus Mobil  
Lørenskog kommune



**UTDANNINGSETATEN** s. 34  
Etablering av Kuben VGS  
Oslo kommune



**ROSTHAUG VGS** s. 38  
Elevtjenesten  
Buskerud fylkeskommune



**DESTINASJON NORDKAPP** s. 31  
Identitetsgrunnlag  
Nordkapp kommune



**OPPLANDSTRAFIKK** s. 35  
Rekruttering av bussjåfører  
Oppland fylkeskommune



**SYKEHJEM I SKIEN** s. 39  
Heldøgns omsorgstjenester  
Skien kommune



**DRAMMEN KOMMUNE OG VESTRE VIKEN SYKEHUS** s. 32  
Frisklivsentralen - DIA HELSE  
Drammen kommune



**REGIONSENTER FOR RBUP** s. 36  
God skolestart  
RBUP Øst og Sør



**KOMMIT - KS OG HAMAR** s. 33  
Fremtidens digitale kommune  
Hamar kommune



**ROKILDE SYKEHJEM** s. 37  
Trivselsvenn  
Kristiansund kommune

Flere av prosjektene er støttet av Norsk Arkitektur - og designsentre gjennom programmer som Designdrevet innovasjonsprogram og statens designkonkurranse. Dette er markert på de aktuelle prosjektene.

# AKERSHUS UNIVERSITETSSYKEHUS OG LØRENSKOG KOMMUNE

## AHUS Mobil

Ahus og Lørenskog kommune ville skape trygge tilbud til pasienter som ikke tåler så godt transport. De hadde et tilbud om 'mobil røntgen' og så muligheter for å utvide tjenestetilbudet med flere mobile tjenester.

Som samhandlingsprosjekt var det sentralt med deltakelse både fra helseforetak og kommunehelsetjenesten. Pasienter og pårørende, samt helsefaglige eksperter fra kommunen og sykehuset ble intervjuet. Disse ble utført i reell kontekst - på sykehuset, i omsorgsboliger og i fengsel. Funnene viste at flere mobile helsetjenester har potensiale, men at det var behov for å utvikle en organisatorisk infrastruktur rundt tjenestene først, og ideen om 'Ahus Mobil' ble skapt. Prosjektet endret derfor fokus fra å prøve å finne 'den neste' mobile tjenesten, til å bygge et 'felles tak' som la føringer for og muliggjorde utviklingen av nye mobile tjenester. Dermed fikk en tilrettelegging for god samhandling mellom spesialist- og primærhelsetjenester en sentral rolle i leveransen.

AHUS Mobil er foreløpig kun et forprosjekt som leverte et konseptuelt rammeverk for en ny organisasjonsenhet, samt innsiktsdokumenter. Videreføringen lar vente på seg - dels på grunn av lederskifte og endrede prioriteringer på Ahus.

Prosjektet fikk støtte fra Designrevet innovasjonsprogram (DIP), Norsk design- og arkitektursenter



Illustrasjon: EGGS

**“Vi har ganske god greie på medisin, men når det gjelder helsetjenester så tror jeg at befolkningen har hatt en for liten plass”**

- Frode Lærum, Overlege ved Ahus, ildsjel og deltaker i prosjektet



Frode Lærum, Ahus, [frode.larum@medisin.uio.no](mailto:frode.larum@medisin.uio.no)  
Jan Walter Parr, Eggs, [jan.parr@eggdesign.no](mailto:jan.parr@eggdesign.no)

# NORDKAPP KOMMUNE

## Destinasjon Nordkapp

Kommunen hadde behov for et felles identitetsgrunnlag for å etablere en samhandlende kultur og forståelse for et felles Nordkapp. Utfordringene lå i ulike interesser mellom kommersielle og lokale aktører. I samarbeid med reiselivsrådgiver, tjenstedesigner, merkevarespesialist og sosiolog, involverte prosjektet *hele* Honningsvåg gjennom en rekke aktiviteter:

- Deltakelse på reiselivsmøte som gav innblikk i aktører, utfordringer og strategier.
- Konkurrentanalyse.
- Internasjonal email-spørreundersøkelse (53 besvarelser fra 12 ulike land).
- Observasjon og intervju av ansatte og reisende på Hurtigruta ansatte og reisende.
- Deltakende observasjon på guidet tur til Nordkapp-plataet.
- Tjenestesafari – biltur fra Skarbergvika til Honningsvåg for å få innblikk i opplevelsen av ankomst og skilting, samt byvandring, besøk av museer og Perleporten.
- Arbeidsmøte med ordfører, kommuneplanlegger, styremedlemmer, Rica Hotell, Havnefogden og reiselivsaktører.
- To fokusgrupper med lokale innbyggere fra fiskeværene og Honningsvåg.
- Intervjuer med lokale næringsdrivende.
- Workshop om identitet og brukerreise med styringsgruppen.

Resultatet var et identitetsgrunnlag for videre utvikling med visjon, posisjonering, verdsett, slagord og føringer for kontaktpunkter (som skilting) og bygninger.

Prosjektet fikk støtte fra Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), Norsk design- og arkitektursenter



Foto: Designit

## Målet var å skape verdens beste kapp-destinasjon.



Ase Lill Barstad, Honningsvåg kommune, [aaselill@northcape.no](mailto:aaselill@northcape.no)  
Marie Hartmann, Designit, [marie.hartmann@designit.com](mailto:marie.hartmann@designit.com)

# DRAMMEN KOMMUNE OG VESTRE VIKEN SYKEHUS Dia Helse

DiaHelse er et trenings- og læringstilbud for de som har eller står i fare for å få diabetes. Drammen kommune har en høy andel innbyggere med ikke-vestlig bakgrunn. Kvinner i denne gruppen er særlig utsatt for diabetes og noen bydeler var overrepresentert i statistikker om diabetes. Kommunen ønsket å utvikle et spesialtilpasset tilbud, men hadde utfordringer med å nå målgruppen. For å rekruttere brukere til prosjektet 'nøstet' de seg frem til lokale ressurspersoner, som hadde tilknytning til livssynsorganisasjoner, skoler og lokale tilbud. Disse pekte videre på aktuelle familier, og ga forvarsel om at de ville bli kontaktet. Dette førte til 'kaffebesøk' hos familier med samtaler om roller, livsstil, holdninger og forventninger til helsetilbud, med og uten tolk. Denne innsiktsfasen har vært til inspirasjon for hvordan tjenesten rekrutterer deltakere i dag.

Det ble utarbeidet et undervisningsopplegg på fire trinn med tilhørende verktøy for deltakere og ansatte (f.eks. maler for opplæringsmoduler, diplom og film for rekruttering). Opplegget er tilpasset de som ikke kan lese, skrive og/eller snakke norsk.

I perioden 2011-2014 har mer enn 110 kvinner deltatt på DiaHelse og mer enn 700 treningstimer er gjennomført. Flere kommuner har hatt hospitanter i Drammen for å lære, og samarbeidet har økt forståelse for hverandres kompetanse og tettere samarbeid mellom de deltakende organisasjonene.

Prosjektet var støttet av Statens designkonkurranse, Norsk design - og arkitektursenter



Foto: EGGS

## En vesentlig utfordring i prosjektet var å nå målgruppen!



Kurt Kleppe Josefsen, Vestre Viken Sykehus,  
[kurt.kleppe.josefsen@vestreviken.no](mailto:kurt.kleppe.josefsen@vestreviken.no)

Jan Walter Parr, Eggs, [jan.parr@eggdesign.no](mailto:jan.parr@eggdesign.no)



# KOMMIT - KS OG HAMAR KOMMUNE

## Kommune2020

Kommit har som formål å bidra til en bedre og mer kostnadseffektiv digitalisering av kommunesektoren. For å forstå hvordan innbyggere opplever kommunen og digitale tjenester i dag, og hvordan de vil at kommunen skal være i 2020, ble det igangsatt et tjenstedesignprosjekt med Hamar kommune. De tok utgangspunkt i en familie som nylig hadde flyttet og derfor hadde bred kontakt med kommunens tjenester. I tillegg til hovedfamilien, var det også en 'kontrollfamilie'.

I undersøkelsen fant de f.eks. ut at én familie hadde opplevd å søke skoleplass, hvor de fikk et referansenummer og trodde at alt var i orden. De hørte ikke noe fra skolen, og det viste seg at søknaden ikke var mottatt pga. systemfeil. Historier som denne dannet grunnlag for 16 prinsipper for utviklingen av digitale tjenester. Et av disse er 'Digital tillit må fortjenes'. Det begrunnes med at vi er i en overgangsfase til digitale tjenester og at disse ennå ikke gir samme trygghet og oversikt som 'papirmetoden'. Prosessen kan være dårlig forklart og systemet kan svikte. Dagens digitale tjenester bidrar dermed til å skape en avstand mellom kommunen og innbyggerne. Fremtidens digitale tjenester må levere på innbyggernes faktiske behov og gjenspeile den gode hjelpen kommunen ønsker å gi. Denne visjonen presenteres ved hjelp av en animasjonsfilm som skal inspirere kommunene og gi innspill på hvordan de bør tenke for å møte behov hos innbyggerne og de ansatte.

Se filmen 'Tenke digitalt - jobbe nasjonalt - gjennomføre lokalt' her  
<https://www.youtube.com/watch?v=6-CYJ4rrjn4>  
Bakomfilm: <https://www.youtube.com/watch?v=nGnB6hbSETA>



**”Det gir helt andre løsninger og løsningsbilder når man legger et slikt type arbeid til grunn for hvordan vi tenker fremtidsbilder, enn når vi bare tar hensyn til hva kommunens eget behov for effektivisering er.”**

- Aleksander Øines, KS Kommit



Hilde Huse, Hamar kommune, [Hilde.Huse@hamar.kommune.no](mailto:Hilde.Huse@hamar.kommune.no)  
Agnete Enga, Making Waves, [agnete.enga@makingwaves.com](mailto:agnete.enga@makingwaves.com)

# UTDANNINGSETATEN

## Etablering av KUBEN VGS

Kuben videregående skole ble etablert i 2013, med målsetting om å bli en spydspiss for yrkesfaglig opplæring og utdanne morgendagens beste fagarbeidere. I forkant av skolens oppstart opprettet Utdanningsetaten et skoleutviklingsprosjekt, som blant annet hadde fokus på å utvikle et mer systematisk samarbeid mellom skole og næringsliv for å bedre kvaliteten i og relevansen av yrkesopplæringen.

Som en del av utviklingsarbeidet, ble det etablert et delprosjekt innenfor TIP (Teknikk og industriell produksjon) hvor skolen i tett samarbeid med bilbransjen skulle samarbeide om å finne løsninger som skulle bidra til:

- Økt relevans - kravene til fagfolk i bilbransjen har endret seg radikalt.
- Økt rekruttering - det er lave søkertall og høyt frafall på yrkesfag.

Intervjuer med ansatte ved yrkesfag, representanter fra bilbransjen, potensielle og eksisterende elever på yrkesfag og deres foresatte avdekket et avvik mellom bransjens behov og utdannede elevers kompetanse. Workshops og samskaping med nevnte interessenter ble gjennomført hos en av de store bilforhandlerne i Oslo. Her ble det skapt nye ideer basert på både bransjens og elevenes behov.

Et av forslagene var mer fleksible utdanningsløp hvor eleven, skolen og næringslivet samarbeidet tettere om elevenes opplæring frem mot fag- og svenneprøve. Elevene beskrev sitt ideelle utdanningsløp i forhold til teoretisk undervisning og praktisk trening. Dette ble til verktøy for å planlegge struktur og undervisningsopplegg for TIP hvor skole og næringsliv samarbeidet tettere.

Prosjektet fikk støtte fra Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), Norsk design- og arkitektursenter



Foto: Livework

## Utdanningsløp som tilpasser seg arbeidslivets krav.

Resultatet av prosjektet fungerte som et forprosjekt til "Vekslingsmodellen", som er en ny opplæringsmodell for yrkesfag som fører til fag-/svennebrev. Modellen er tilpasset elevenes ønske for å komme raskt i gang med praktisk arbeid og bilbransjens behov for moderne og oppdatert kompetanse.



*Christine Wergeland Sørbye, Utdanningsetaten*

*Christine.Wergeland.Sorbye@ude.oslo.kommune.no*

*Anders Kjeseth Valdersnes, anders@liveworkstudio.com*

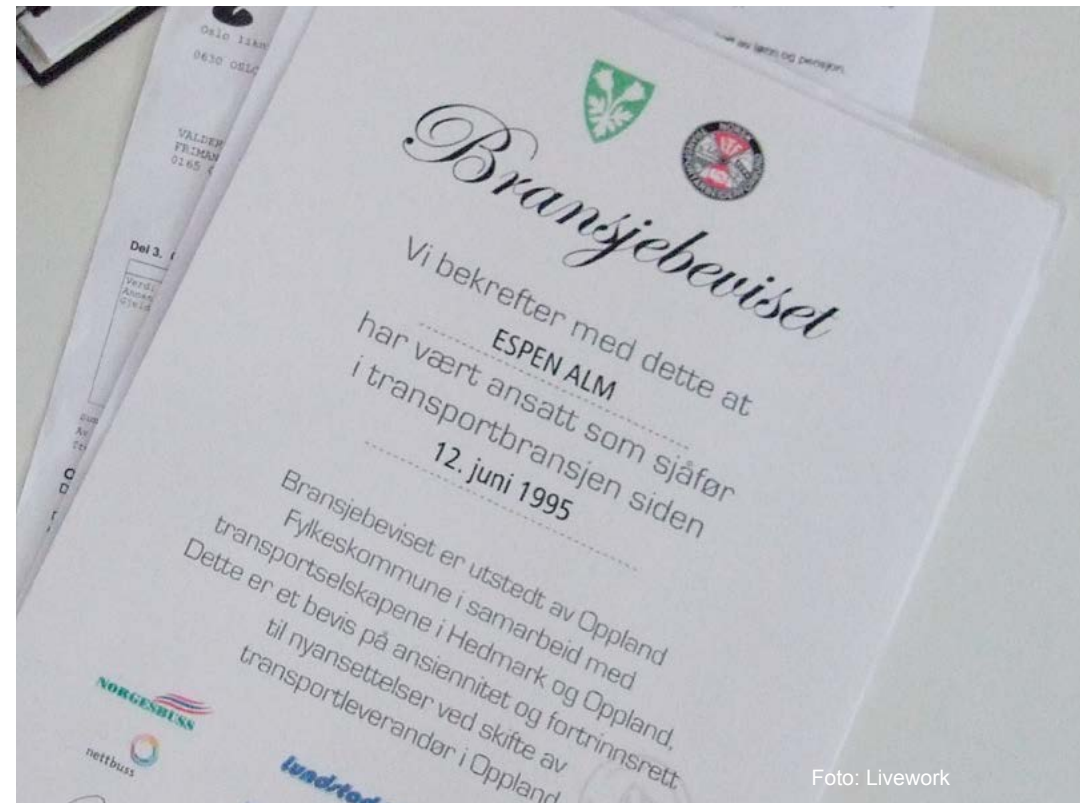
# OPPLANDSTRAFIKK

## Rekruttering av bussjåførere

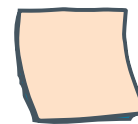
Rekrutteringen til bussjåføryrket i Oppland var nedadgående. Etter et møte med rutebilnæringen ble det opprettet en arbeidsgruppe med sjåførere og representanter fra selskapene og samferdsel. Målet for gruppen var å definere et sett med tiltak for å gjøre sjåføryrket mer attraktivt og sikre at Opplandstrafikk tilbyr en god arbeidsplass.

Det ble gjennomført intervjuer med bussjåførere i ulike deler av fylket, og det viste seg å være en oppfatning av lav status for yrket samtidig som det var praktiske utfordringer med det å være bussjåfør. Gjennom idéutviklingsworkshops med Opplandstrafikk ble det jobbet frem en rekke nyskapende ideer til forbedringer av sjåførrekrutteringen. Flere tiltak ble skapt for å øke respekten for yrket og dermed også rekrutteringen. Visualiseringsteknikker ble også brukt for å fremstille 'bevis fra fremtiden' på hvordan effekten av tiltakene kunne se ut. Et eksempel var at de får et bransjebevis (se bildet) som forteller banken at de har hatt samme arbeidsplass over lengre tid, selv om selskapene er forskjellige. Dette hadde tidligere vært utfordrende i forhold til å få lån.

Prosjektet gjorde at Opplandstrafikk fikk større innsikt i hverdagen til bussjåførene. De forsto hva som var viktig for å øke rekrutteringen og kunne bidra til at dagens sjåførere følte større stolthet over yrket sitt. Mye misnøye bunner ofte i mangel på informasjon. Her fikk sjåførene komme til orde og fikk informasjon direkte fra oppdragsgiver. Sjåførene ønsket seg blant annet lengre avtaler med større forutsigbarhet og tettere samarbeid mellom fagorganisasjonene, oppdragsgiver og politikere.



## Anbudsordninger og uklare bransjeavtaler var sentrale utfordringer som måtte løses.



Stine Fredriksen, Opplandstrafikk, [stine.fredriksen@oppland.org](mailto:stine.fredriksen@oppland.org)  
John Holager, livework, [john@liveworkstudio.com](mailto:john@liveworkstudio.com)

# REGIONSENTER FOR BARN OG UNGES PSYKISKE HELSE

## God skolestart

Avdeling for barn og unges psykiske helsevern (RBUP Øst og Sør) ønsket å bruke tjenstedesign til å:

- utvikle gode og kunnskapsbaserte tiltakskjeder for barn og unge med ADHD
- skape en tjeneste hos BUP Lillestrøm som førte til færre rehenvisninger for denne målgruppen.

Barnas foreldre, barnehageansatte, lærere, SFO-ansatte og ansatte i PPT og BUP ble intervjuet for å identifisere utfordringer og forbedringspotensiale. Deretter ble de samlet til en workshop for å teste ut en idé om et tidlig intervensjonsopplegg som skulle gi økt samarbeid og koordinert innsats ved overgangen mellom barnehagen og ungdomsskolen.

Et pilotprosjekt ble etablert med kommuner på Romerike for å lære hvordan opplegget ville fungere i en virkelig kontekst. Barnehagen identifiserte barna tidlig og det ble gjennomført møte med BUP, PPT, skole, SFO og foreldre for å planlegge kartlegging, vurderinger og tiltak som er tilpasset barnets behov. Prosessen settes i gang før skolestart, slik at barna er ivaretatt fra første skoledag.

Per 2014 har cirka 30 barn deltatt i opplegget i løpet av en 3-årsperiode. Ingen av disse barna har blitt re-henvist til BUP, noe som anses som en uvanlig høy suksessrate.



**Sårbar brukergruppe med kontakt til mange instanser, trenger ekstra oppfølging.**



John Holager, livework, [john@liveworkstudio.com](mailto:john@liveworkstudio.com)

# ROKILDE SYKEHJEM

## Trivselsvenn

Rokilde sykehjem måtte kutte 1,2 årsverk og skulle samtidig levere mer kvalitet i sine tjenester. De valgte å bruke tjenstedesign i gjennomføringen av et mulighetsstudie for å undersøke hvordan man kan få mer aktiv omsorg inn i sykehjemmet. Gjennom intervjuer av beboere, pårørende og ansatte konkluderte studiet med et potensiale for å få mer aktiv omsorg gjennom frivillige.

En ny frivillighetstjeneste ble samskapt med ansatte, frivillige/potensielle frivillige og brukerrådsrepresentanter. Det var viktig å fokusere på den frivilliges motivasjon og behov for oppfølging og støtte i arbeidet. Ved å definere hvordan den frivilliges opplevelse skulle være, ble det tydelig hvilke oppgaver og roller som var nødvendige.

“Trivselsvenn” ble skapt som en frivillighetstjeneste gjennom opprettelse av en 50% stilling til trivselskoordinator som fikk støttemateriale som skjemaer, plakater, annonse til avisen, informasjon til pårørende m.m (se materiale s. 16). Det ble også utarbeidet et inspirasjonshefte som forteller om prosessen for å inspirere lignende prosjekter i andre kommuner. Løsningen ble pilotert og er nå implementert på fem sykehjem i Kristiansund kommune. I dag er det rekruttert ca. 30 trivselsvenner.



*Inger-Lise Lervik, Kristiansund kommune,  
inger-lise.lervik@kristiansund.kommune.no  
Emilie Strømmen Olsen, Designit, emilie.olsen@designit.com*

Hefet finnes på [https://ogbedreskalvibli.files.wordpress.com/2015/02/digi\\_slides\\_inspirasjonshefte.pdf](https://ogbedreskalvibli.files.wordpress.com/2015/02/digi_slides_inspirasjonshefte.pdf).



Foto: Designit

“Kjøle kjekk kar, at den ungdommen kommer til en gammel dame som meg. Jeg gleder meg til han kommer neste gang!”

- Beboer

Prosjektet fikk støtte fra Designdrevet innovasjonsprogram (DIP), Norsk design- og arkitektursenter

# ROSTHAUG VIDEREGÅENDE SKOLE

## Elevtjenesten

Frafall fra videregående opplæring er et stort samfunnsproblem knyttet til både økonomi og folkehelse. Med støtte fra Statens designkonkurranse og Helsedirektoratet tok Buskerud Fylkeskommune (BFK) tak i dette temaet med Rosthaug videregående skole som pilot.

Elever ble intervjuet av tjenstedesignere og antropolog om helse og livsstil, i tillegg til observasjoner i klasserommet. Elevene hjalp prosjektgruppen å forstå deres behov og utfordringer ved å bidra med å definere brukerprofiler (personas). Det var tydelig at det var vanskelig å få oversikt over hvor man kunne få hjelp, og en del tilbud var utilgjengelig.

Resultatet er nettportalen Elevtjenesten.no, som skal gjøre det tryggere og enklere for eleven å få kontakt med den han/hun trenger, når eleven trenger det. Man kan nå få hjelp umiddelbart og slipper å møte høye terskler og låste dører i kontakt med skolehelsetjenesten. Elevtjenesten er ikke et behandlingstilbud, men en enkel måte å få kontakt på, også anonymt hvis man ønsker det.

Det krevde utholdenhet å arbeide ut portalen. Forutsetningene for å lykkes var å ha aktiviteter som holdt prosjektet 'varmt', og sterk forankring i ledelsen i Buskerud Fylkeskommune (BFK), hos politikerne, skolens ledelse og hos den kommunale skolehelsetjenesten.

Prosjektet var støttet av Statens designkonkurranse, Norsk design - og arkitektursenter og Helsedirektoratet.



Foto: innovativi

## Frafall i skolen utgjør et stort samfunnsproblem.



Øyvind Grønlie, Innovativi, og@innovativi.no

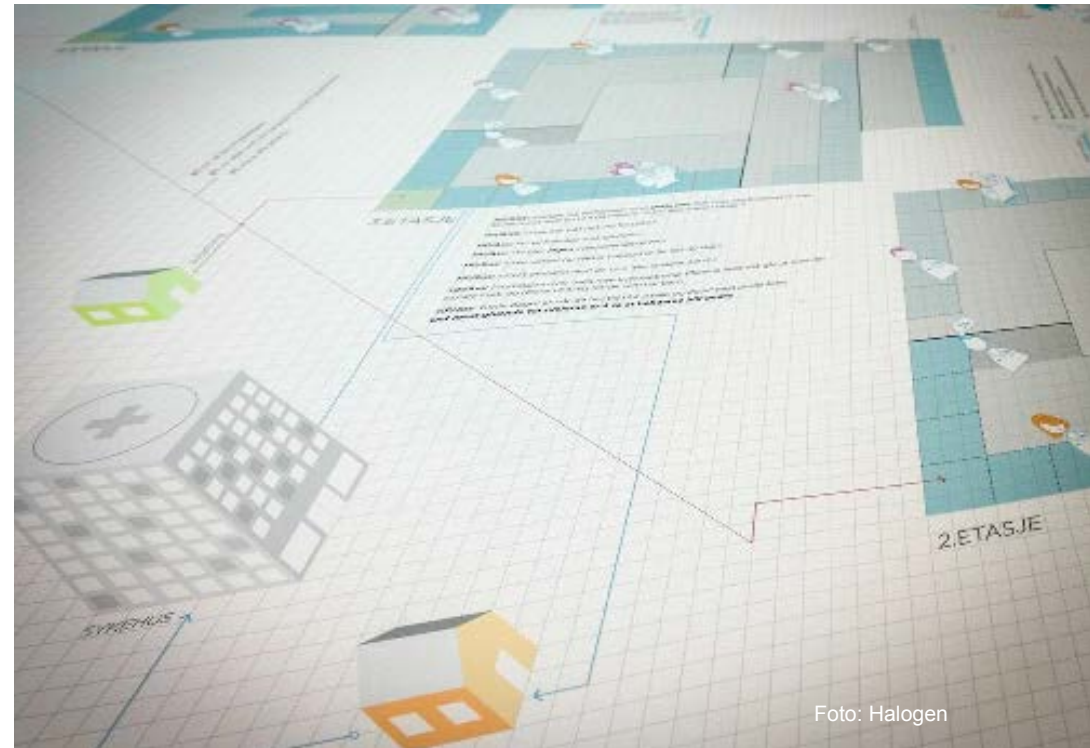
# SKIEN KOMMUNE

## Heldøgns omsorgstjenester

Skienmodellen ble innført i 2010 og organiserte sykehjem med todelt toppledelse: et fagteam av sykepleiere som skulle bidra til redusert bruk av variabel lønn og teamledere for nærledelse på avdelingene. Etter tre år var det fortsatt overforbruk av midler. En politisk beslutning krevde endring av modellen slik at budsjettene ble overholdt. Kommunens behov var å få et helhetlig bilde av ressursbruk og å forbedre leveransen av omsorgstjenester for sykehjemsbeboere.

Prosessen ble fasilitert med tjenstedesignere, og startet med at dagens situasjonen ble tegnet ut. Det ble utført intervjuer med ansatte i ulike roller og arrangert workshops for å diskutere forbedringsmuligheter. Visualisering av oppgaver, ansvar og arbeidsflyt ble brukt for å engasjere ansatte i diskusjonen og for å kommunisere og forankre de kommende endringene i alle ledd i organisasjonen. Med bakgrunn i dette innsiktsarbeidet ble det arrangert et lederseminar med alle enhetslederne, hvor det ble diskutert syv innsatsområder til forbedring av tjenesten og utarbeidet åtte forslag til omorganisering.

Prosjektet ga et forankret beslutningsgrunnlag for å få gjennom endringen i hovedutvalget for helse- og velferd i kommunen. Den nye organiseringen med enhetlig ledelse av fag og drift førte til en besparelse på 5 - 10 millioner kroner.



**“Vi fikk faktisk skapt noe, i stedet for at det bare ble prat”**

*Enhetsleder, Skien kommune i etterkant av arbeidsmøtet om ny organisering*



Monica Hammari, Skien kommune, [monica.hamhari@skien.kommune.no](mailto:monica.hamhari@skien.kommune.no)  
Jonathan Romm, Halogen, [Jonathan.Romm@halogen.no](mailto:Jonathan.Romm@halogen.no)

# BIDRAGSYTERE

Dette dokumentet er et resultat av KS FoU prosjekt nr. 144018 «Bruk av tjenstedesign og samskaping i kommunale innovasjonsprosesser». Design for offentlige tjenester (DOT) ved Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) har ledet prosjektet og samarbeidet med designfirmaene Designit, Eggs, Halogen og Livework. Prosjektet er gjennomført som en tjenstedesignprosess med fokus på deg som leser og dine behov. En “forstyrregruppe” med representanter fra tre kommuner, KS og Helsedirektoratet har bidratt i prosessen, med kritisk blikk og forstyrrende spørsmål. Det er gjennomført 22 intervjuer med kommuneansatte, tjenstedesignere, konsulenter og forskere, og dette dokumentet er brukertestet på fire personer som jobber med utvikling og innovasjon i kommuner.

Prosjektperioden var januar - juni 2015.

**DOT** Design for offentlige tjenester  
Design for public services

**AHO** Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo  
The Oslo School of Architecture and Design

**EGGS**

live|work

**Designit®**

**HALOGEN.**

## OPPDRAGSGIVER KS

Une Tangen, KS  
Hilde Ravnaas, KS  
Mariken Prag, KS

## ARKITEKTUR- OG DESIGNHØGSKOLEN I OSLO (AHO)

Kaja Misvær Kistorp, Design for offentlige tjenester (DOT)  
Lise Amy Hansen, Design for offentlige tjenester (DOT)  
Frida Almqvist, Design for offentlige tjenester (DOT)

## DESIGNBYRÅER

Jan Walter Parr, Eggs  
Marie Hartmann, Designit  
John Holager, Livework  
Riche Vestby, HALOGEN

## FORSTYRRERGRUPPEN

Christian Skattum, Bærum kommune  
Elisabeth Sørensen, Larvik kommune  
Heidi Dolven, Helsedirektoratet  
Helga Soldal, Sørums kommuner  
Kjartan Tosterud, Østre Toten kommune

## STUDENTASSISTENTER

Daniel Jackson, Diplomstudent ved AHO  
Jane Pernille Hansen, Diplomstudent ved AHO



# FØLESESKORT & VARSELTREKANTER

Følelse



Følelse



Følelse



OBS!



OBS!



OBS!



Følelse



Følelse



Følelse



OBS!



OBS!



OBS!



Følelse



Følelse



Følelse



OBS!



OBS!



OBS!



Følelse



Følelse



Følelse



OBS!



OBS!



OBS!

