

KL

› SAMMENHÆNGENDE SERVICEREJSER

APRIL 2018

SAMMEN- HÆNGENDE SERVICEREJSER – SÅDAN!

EN OPSTARTSGUIDE I SERVICEDESIGN



Sammenhængende servicerejser – sådan!

© KL

1. udgave, 1. oplag 2018

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Tryk: Rosendahls a/s

Foto: Colourbox og KL

KL


Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830323

ISBN 978-87-93668-33-1

ISBN 978-87-93668-34-8-pdf

INDHOLD

SERVICEDESIGN PÅ TVÆRS AF KANALER	2	HVAD SKAL VI KUNNE?	12
KOM GODT I GANG	3	CASE FRA VEJEN VI SKAL TURDE	14
HVORFOR SERVICEDESIGN?	4	UDBREDELSE I ORGANISATIONEN	15
CASE FRA ODENSE LÆRING PÅ TVÆRS	7	CASE FRA GLADSAXE EN STRATEGISK LØFTESTANG ..	16
HVORDAN KOMMER VI SÅ I GANG?	8	CASE FRA KOLDING SCREENING FØR OG EFTER	18
CASE FRA ESBJERG DELTAG I PROCESSEN	11	PRØV DET AF! – TRIN FOR TRIN	19

SERVICEDESIGN PÅ TVÆRS AF KANALER

Vi er enige om, at kommunal service skal have borgerens perspektiv som udgangspunkt. Men det er lettere sagt end gjort. Det er en forandring, som vi håber, vi kan være med til at skabe med servicedesignmetoden. Mange kommuner har allerede gode erfaringer med at fokusere på services, der opleves personlige og sammenhængende, fordi de inddrager borgerne i arbejdet med at designe nyt, og når de optimerer på driften – uanset om kanalerne er digitale eller ej.

I KL støtter vi arbejdet med udefra indperspektivet ved at pege på servicedesign som et konkret værktøj, der gør det muligt at tage borgerens perspektiv og sætte sig i borgerens sted. På den måde kan vi opnå en større forståelse for borgerens adfærd og dybere behov i interaktion med kommunen – og i sidste ende skabe værdi for den enkelte borger og den enkelte medarbejder.

Denne guide er til de kommuner, som ønsker at komme i gang med at bruge servicedesign til at skabe sammenhængende og helhedsorienterede services. Formålet med guiden er at støtte og inspirere til at optage servicedesignmetoderne i organisationen og at sætte dig og din organisation i stand til at arbejde med servicedesign.

For at opnå det fulde potentiale i arbejdet med servicedesign kræver det opmærksomhed fra dig som leder og en strategisk stillingtagen til, hvordan og hvornår servicedesign skal anvendes hos jer. Derfor har vi indsamlet erfaringer og gode råd fra mange af de kommuner, der er godt i gang.

God fornøjelse.

Laila Kildesgaard
Direktør

KOM GODT I GANG

For at hjælpe kommunerne i gang har KL udviklet Den fælleskommunale værktøjskasse for servicedesign, som er et sæt konkrete metoder, I kan bruge, når I arbejder med nye løsninger eller optimering af driften. Værktøjskasse er en ud af en række af aktiviteter, der skal hjælpe og understøtte kommunerne i at arbejde med servicedesign. Ligeledes er denne opstartsguide et led i KL's arbejde med at udbrede servicedesign. Du kan læse mere om metoderne og hente værktøjet på kl.dk/servicedesign.

Prøv det af først

I guiden her vil du blive præsenteret for forskellige vinkler på organisering, kompetenceopbygning og strategisk tilgang – men omdrejningspunktet er designmetoderne og det mindset, der forudsætter en succesfuld proces.

Mindsettet følger med erfaringen, og derfor er der mange kommuner, der anbefaler, at man prøver metoderne af i praksis for at opnå de første erfaringer. Hvis du er leder og gerne vil prøve servicedesign af, foreslår vi, at du starter småt. Bagerst i denne guide finder du et eksempel på, hvordan en proces kan tilrettelægges. Brug den på en udvalgt problemstilling og tag

bagefter stilling til, hvad I har lært, og hvad I kan og vil bruge servicedesign til i jeres kommune.

Udbred metoderne

Hvis I allerede har prøvet metoden af, kan guiden bruges til at hente inspiration og anbefalinger til, hvordan I kan udbrede brug af servicedesign på tværs af organisationen og dermed arbejde mere systematisk med metoderne.

Der findes ikke en præcis opskrift på, hvordan man skal arbejde med servicedesign – for der er mange måder at gribe arbejdet an på. Det er op til jer i den enkelte kommune at beslutte, hvordan I vil arbejde med servicedesign.

Hvem har bidraget?

Vi har indsamlet erfaringer fra en lang række kommuner, som anvender servicedesign og beslægtede designmetoder. I denne guide videregiver vi erfaringer og anbefalinger fra tre testkommuner; Esbjerg, Gladsaxe og Vejen. Derudover har vi hentet input og erfaringer fra: Herning, Hørsholm, Kolding, København, Odense, Roskilde, Skanderborg og Aalborg.

HVORFOR SERVICEDESIGN?

Udefra-ind-perspektivet

Servicedesign er en brugercentreret disciplin, der med strategiske og praktiske metoder sikrer, at man altid husker borgerens perspektiv i sine beslutninger. Det gør man blandt andet ved, sammen med borgeren, at kortlægge servicerejsen over tid og på tværs af kanaler og afdelinger/forvaltninger.

Når man arbejder med servicedesign, arbejder man altså med et udefra-ind-

perspektiv. Det bruges til at koordinere og optimere de kontaktpunkter, borgeren har med kommunen. Denne koordinering sker ved at optimere kommunens arbejdsgange og interne processer i forhold til borgerens behov. Det sker ud fra princippet om, at hvis borgeren oplever en sammenhængende og forståelig interaktion med kommunen, vil der være færre tilbageløb og dermed færre informationshenvendelser til kommunen.

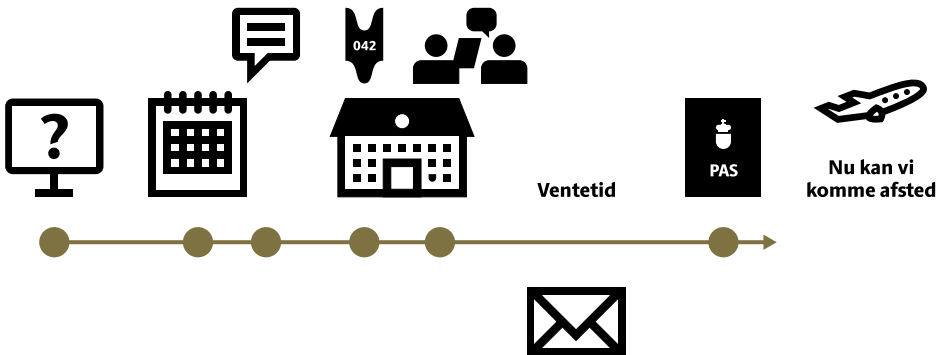
› **Figur: En strategisk tilgang til servicedesign giver positive brugeroplevelser og lavere driftsudgifter**

Effektivitet af
servicedesign



Servicedesign har potentialet til at få brugernes tilfredshed til at gå op, samtidig med at driftsudgifterne går ned

› Figur: Eksempel på den samlede rejse for et nyt pas



Med servicedesign har man en holistisk tilgang til arbejdet. Oftest ser man, at dette både kommer borgeren til gode i form af bedre serviceoplevelser og medarbejderen i form af at arbejde på en meningsfuld måde.

En udvidelse af projektarbejdet

Service designprojekter adskiller sig fra det traditionelle projektarbejde på en række vigtige punkter. Derfor kræver det at arbejde med servicedesign nye kompetencer og et andet mindset, end mange er vant til. Nogle af de vigtigste karakteristika for et service designprojekt, som adskiller sig fra traditionelle projekter er:

- I service designprojekter arbejder man med feltarbejde – dvs. indsamling af kvalitative data ved blandt andet interview og observation. Kvalitative data giver dig mulighed for at komme helt tæt på borgeren og dermed give dig indblik i dybereliggende årsager til udfordringer og problemer fra borgerens perspektiv. Kvantitative data og kvalitative data går hånd i hånd, så man både får bredden og dybden med i det analytiske arbejde.
- I service design er den gennemgående metode servicerejsen eller brugerrejsen. Dette er borgerens rejse, som forløber over tid og på tværs af kanaler – derfor er dette perspektiv en essentiel del af projektet.

- I servicedesignprojekter arbejdes der med prototyper. Det vil sige, at man hurtigst muligt og i iterationer (gentagelser) afprøver nye ideer for kontinuerligt at hæve vidensniveauet. Man afprøver ikke for at sikre, at det virker – men for at sikre, at nye ideer møder brugerens behov og dermed har den ønskede effekt på brugerens adfærd.

Et valg om at arbejde med servicedesign udelukker ikke, at man arbejder med andre metoder. Man kan sagtens kombinere designmetoder med traditionelle projektledelsesværktøjer og arbejdsgangsoptimering. Der hvor servicedesign kan tilbyde et stærkt supplement til projektarbejdet, er i de indledende faser, hvor man bruger mere tid og flere metoder til at undersøge og afdække problemstillingen. Dermed sikrer man allerede på et tidligt stadie, at man arbejder med den rigtige problemstil-

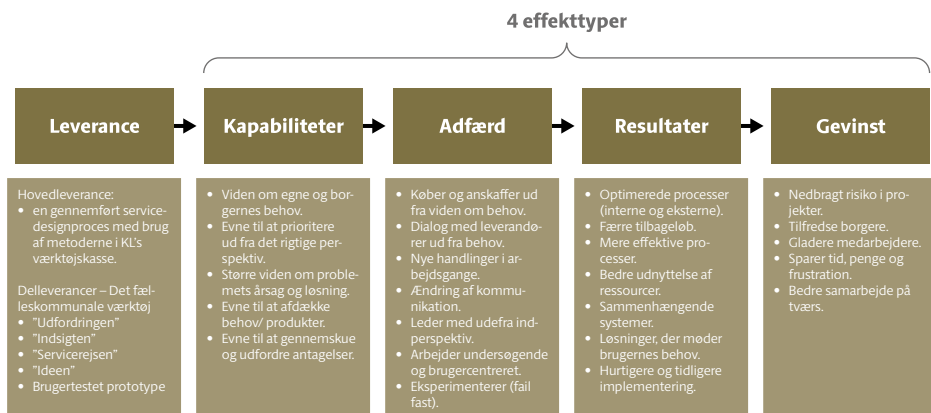
ling, hvilket nedbringer de risici, der gemmer sig i den senere implementering.

Værdiskabelse

Når vi anbefaler, at kommunerne anvender servicedesign, er det, fordi løsningerne skal give værdi for borgeren. Men det er selvfølgelig også vigtigt, at de giver værdi for organisationen. Servicedesign er en holistisk og helhedsorienteret disciplin, og det er derfor meningen, at optimering skal komme borgere, medarbejdere og organisation til gode.

Værdiskabelsen på kommunens side kan findes i mange former og på flere niveauer lige fra læring i organisationen til bedre udnyttelse af ressourcer. I effektkæden herunder kan du se et eksempel på en kæde af gevinster, der kan udspringe fra leverancen – fordelt på de fire typer af gevinster; kapabilitet, ændret adfærd, resultater og gevinster.

› Figur: Effektkæden



CASE FRA ODENSE LÆRING PÅ TVÆRS

I Odense Kommune, har vi gennem nogle år talt om, at vi ville arbejde med et udefra ind-perspektiv, og da vi prøvede servicedesign, var der stor begejstring. Vi havde muligheden for at være de første, der afprøvede Den fælleskommunale værktøjskasse til en workshop med repræsentanter fra alle forvaltninger – bestående af selvbetjeningsansvarlige og webredaktører.

Vi har nu arbejdet med servicedesign i et år og vores selvbetjeningsansvarlige oplever stor efterspørgsel i deres egne forvaltninger. Deres kolleger kan se, at de bygger løsninger, der virker. Det er både nye områder, der ikke før har været digitaliseret, og ønsket om forbedring af eksisterende løsninger, som er i spil, fordi vi både har servicedesignmetoden og den tekniske mulighed for at lave egne løsninger i vores eget system.

Der er også en erkendelse af, at observation og at tale med borgerne giver høj værdi. Selvom man godt ved, det er rigtigt, var det et kæmpe spring faktisk at gøre det.

En af vores første cases var tilskud til privat børnepasning. Der var udfordringer med vores daværende løsning, fordi nogle af spørgsmålene simpelthen var uforståelige. Halvdelen af brugerne ringede og halvdelen gennemførte løsningen.

Under feltarbejdet blev vi klar over, at den halvdel, der gennemførte løsningen simpelthen gættede uden at forstå spørgsmålet

– så det var tilfældigt, hvad de svarede. Vi talte også med en privat børnepasser for at høre, hvordan verden så ud fra hendes synsvinkel. Det viste sig, at hun var formand for de private børnepasnere på Fyn, og hun blev en rigtig god samarbejdspartner.

I og med vi udviklede vores egen løsning, kunne vi tage udgangspunkt i Odense Kommunes måde at sagsbehandle på. Det, der før var en løsning, hvor borgeren skulle igennem 13 trin, er nu en løsning med 4 trin. For det første fordi vi ikke spørger borgeren om noget, kommunen ved i forvejen. Og for det andet ved at udnytte den situation, at forældre og børnepasnere alligevel skal mødes og her sammen kan gennemføre løsningen. Vi får vi nu langt færre opringer og mere korrekte ansøgninger.

Min anbefaling til kommuner, der gerne vil i gang med servicedesign, er at sørge for, at der er mulighed for at understøtte metoden i et netværk. Vi holder fast i at mødes på tværs af sagsområder, hvor vi udveksler erfaring og viden om forskellige metoder og drøfter de problemstillinger, vi støder på undervejs.



Birgitte Hjelm Paulsen
Chefkonsulent
Strategi og udvikling,
IT & Digitalisering
Odense Kommune



HVORDAN KOMMER VI SÅ I GANG?

Lige som med alt andet er man nødt til at prøve nye ting af og øve sig, før man rigtigt kan tage stilling til potentialet. Når I arbejder med servicedesign, er det for mange en ny og uvant måde at arbejde på, og du skal som leder være opmærksom på, at du

kan opleve forhindringer i processen. Det kan være modstand hos den enkelte medarbejder, der oplever, at det er utrygt at arbejde på en ny måde. Eller det kan være hos dine kolleger i ledelsen, der ikke umiddelbart kan se værdien i det.

Oftest vil den oplevede værdi være høj hos både medarbejdere og ledelse, når processen er veloverstået. Derfor anbefaler vi, at I først prøver servicedesign af i en lille afgrænset proces. Derefter kan I vurdere, hvordan det skal bruges i jeres kommune og lægge et ambitionsniveau derefter.

Start småt

Start så småt som muligt. Tag fat i et problem, der irriterer jer – men undlad et stort komplekst problem, da kompleksiteten vil stige, så snart I påbegynder processen. Vær allerede på nuværende tidspunkt opmærksom på, om du tager fat i et egentligt problem, eller om du er ved at bestille en løsning.

I starten bør der være fokus på at lære metoderne at kende og skabe forståelse for, hvad det vil sige at arbejde med servicedesign. Når man undersøger problemer,

arbejder man undersøgende og eksplorativt. Derfor er det vigtigt, at man forsøger at vente med at vurdere, konkludere og træffe beslutning.

På kl.dk/servicedesign kan du hente metoderne til hele processen. Metoderne er udvalgt og udformet på en måde, der leder projektgruppen gennem alle faserne i et servicedesignprojekt:

- En fase, hvor I undersøger og definerer problemstillingen.
- En fase, hvor I udforsker borgerperspektivet og dokumenterer og analyserer det indhentede (kvalitative) data.
- En fase, hvor I arbejder med nye ideer, udvælgelse af ideer og fremstilling og afprøvning af prototyper.

› Figur: De tre faser: definér, dokumentér, design



Bagerst i denne guide, finder du et eksempel på planlægning af en servicedesign-proces og en tjekliste, I kan bruge til selve processen.

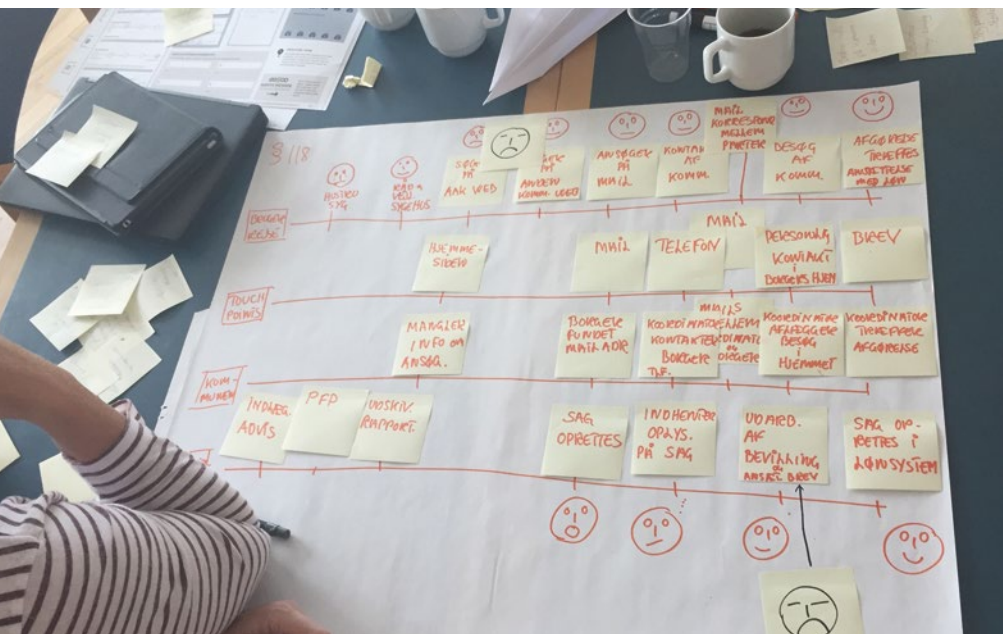
Din rolle som leder

Beslut, om du selv eller en medarbejder skal lede processen. Vær opmærksom på, at der er praktiske opgaver forbundet med at være procesleder. Under alle omstændigheder er det en rigtig god ide, at du selv deltager i processen. En stor del af læringen opstår, når man selv er til stede i løbet af processen. Herudover er det vigtigt, at du går foran som forandringsleder og viser vilje, mod og nysgerrighed til at

afprøve metoderne. Det er vigtigt at udvise tålmodighed og vilje til at gennemføre processen, når I er gået i gang.

Når I åbner op for en servicedesignproces, kan tingene godt skubbe til hinanden, og det kan blive nødvendigt at inddrage andre medarbejdere eller en anden afdeling. Som leder vil det her blive din opgave at bane vejen for projektet og rydde knaster af vejen, så der sikres fremdrift, og arbejdsgruppen oplever, at arbejdet rykker.

På kl.dk/servicedesign kan du hente en præsentation om servicedesign, som du frit kan bruge, hvis du har brug for at præsentere servicedesign i din organisation.



CASE FRA ESBJERG DELTA I PROCESSEN

Baggrunden for vores arbejde med servicedesign i Esbjerg Kommune var, at vi havde en udfordring med, at mange borgere ikke var opmærksomme på, at vi har tidsbestilling til pas i borgerservice – det optog for mange ressourcer.

I løbet af servicedesignprocessen blev vi klar over, at vores informationer strittede i forskellige retninger, der var ikke sammenhæng mellem hjemmesiden og selvbetjeningsløsningen, og borgere havde glemt deres booking-nr., når de mødte op. Under observationsstudierne blev vi også klar over, at der var for mange køer rundt omkring i borgerservice.

Der ligger meget værdifuld information i arbejdet med servicedesign. Vi har selv én opfattelse af borgerens rejse, men det bliver først rigtigt værdifuldt, når vi har borgerens side af rejsen. Vi vidste godt, det var galt, men det var virkelig en aha-oplevelse for os.

Sidenhen har vi optimeret vores hjemmeside og fået et nyt nummer-system, der er meget mere intuitivt. Nu kan borgerne screene sig selv, når de ankommer, og selv om de ikke har bestilt tid, kan det ordnes i borgerservicecenteret. Derfor er screeningsopgaven blevet overflødig.

Resultatet er, at vi har flyttet to ressourcer (svarende til en fuldtidsressource) til andre opgaver – de behøver ikke være i fronten men kan løse backoffice-opgaver.

Som leder har det været værdifuldt at få indblik i borgerens brugerrejse. Det er enormt vigtigt at være til stede i processen for at kunne træffe nogle beslutninger her og nu, hvis det er nødvendigt. Jeg tænker også, det er vigtigt at have en holistisk tilgang – at tænke i helheder og værdikæder, så man kan være med til at sikre en rød tråd i vores services.

Efter tidsbestilling har vi arbejdet med helbredstillæg, og det næste vi kaster os over, bliver samtykke til pas til børn og ansøgning om kontanthjælp.

Min vigtigste anbefaling til andre ledere er at deltage i processen. Det er vigtigt, at der som minimum er en daglig leder til stede til at træffe beslutninger.



Jens Erik Morthensen
Borgerservicechef
Esbjerg Kommune

HVAD SKAL VI KUNNE?

Medarbejdernes kompetencer

Når man arbejder med servicedesignmetoder i praksis, kommer der mange forskellige færdigheder og kompetencer i spil. Servicedesign låner fra flere forskellige fagområder, og der kan derfor være brug for forskellige kompetencer og færdigheder i løbet af en proces. Derfor vil det ofte være en fordel, at den, der skal lede processen på tværs, har en bred profil.

Kompetencerne kan også sammensættes, så man i projektgruppen supplerer hinanden. Hvis I fx ved, at jeres sigte er at arbejde mere snævert med en ren digital løsning, så er det selvfølgelig godt at have en person i teamet, der kan arbejde med digitalisering og/eller user experience.

Det vigtigste budskab er, at når I starter ud, så brug de ressourcer I har, og sørg for, at læringen sker gennem praksis.

Nyttige kompetencer i processen kan være flg. (kompetencer kan godt ligge hos den samme person):

- En kompetence, der kan tilrettelægge og drive processen. Det er en fordel, hvis vedkommende kan facilitere og/eller gå foran, når man arbejder med metoderne i en gruppe. Det kan fx være en projektlederkompetence med kendskab til kommunen på tværs. Det er også en fordel, hvis vedkommende har forståelse for den kreative proces og derfor kan drive processen helt i mål med ideudvikling og test af prototyper.
- En kompetence, som kan eller har mod på at foretage kvalitativ research gennem borgerinterviews og observation. Det kan være en analysemedarbejder, arbejdsgangskonsulent, en projektleder eller en, der blot er god til at lytte og stille gode spørgsmål. Vedkommende skal kunne analysere, tematisere kvalitative data og oversætte dem til brugbare indsigter og nye handlinger.

Efteruddannelse, kurser og andre ressourcer

Der findes flere muligheder for efteruddannelse inden for (service-)design bl.a. COK's: Kommunalt servicedesign: Når borgeren er udgangspunktet. Se mere på COK.dk.



Det er også en mulighed at deltage i KL's netværk for servicedesign, hvor man kan hente inspiration og sparring med andre kommuner – læs mere på kl.dk/servicedesign.

Hvis I har muligheden for det, kan I naturligvis også benytte jer af konsulenthjælp – fx til at foretage kvalitativ research eller rekruttere nye medarbejdere med en formel uddannelse inden for servicedesign. I begge tilfælde vil det stadig være værdifuldt, at du som leder har det rette mindset.

Lederens kompetencer

Det er typisk ikke lederens opgave at have hænderne helt nede i det metodiske arbejde. Når det alligevel anbefales, at lederen deltager (i hvert fald i første procesforløb), er det fordi, det mindset, som er så nyttigt at have, følger med erfaringen. Med andre ord vil du bedre kunne forstå, hvilken proces dine medarbejdere går igennem, hvis du selv har været igennem det.

Dette mindset vil gøre dig i stand til at skabe et miljø, der er gunstigt for arbejdet med servicedesign. Dette miljø vil være karakteriseret af, at:

- du/I som udgangspunkt fokuserer på problemer med nysgerrighed – ikke løsninger.
- du/I er med til at gennemskue og udfordre antagelser.
- du tillader, der bliver brugt tid på workshops og feltarbejde (fordi du forstår værdien).
- du forstår, hvad det kræver af samspil med resten af organisationen.
- du har tålmodighed og overskud til, at der bliver arbejdet iterativt – I tester for at lære.
- du har modet til at stå på mål for en proces, du endnu ikke kender resultatet af.

CASE FRA VEJEN VI SKAL TURDE

I Vejen Kommune var vi heldige at være med i et af KL's pilotprojekter for servicedesign. Vi havde et opstartsmøde med direktionen og de ni afdelingschefer. Vi besluttede at pege på minimum to projekter, som vi kunne gå i gang med.

I borgerservice var der mange, der mødte op uden samtykke fra den anden medforælder, når de skal have pas til deres barn. Det gav mange konflikter i borgerservice. Nogle forældre har svært ved at kommunikere med den anden forælder, hvis de er skilt. Så vi måtte ofte udlevere et skema, og sende borger og barnet hjem igen. Sommetider påvirkede det også barnet – og det skabte bekymringer om, hvorvidt de kunne komme ud og rejse. Derfor valgt vi at arbejde med denne proces.

I processen startede vi med at undersøge, hvad vi egentlig har på hjemmesiden, men jeg udfordrede også medarbejderne med spørgsmålene: "Hvorfor er det, vi sender borgerne ud af døren igen? Hvorfor kan vi ikke tage i mod det, de kommer med og så parkere ansøgningen ind til vi har alt, hvad vi skal bruge?" Jeg blev også hurtigt klar over, at der var brug for at gå i dialog med leverandøren. Så udover at kigge på hjemmesiden, bredte det sig til, at vi også kiggede på interne arbejdsgange og nye krav til leverandøren. Det er et godt eksempel på, at man tror man skal arbejde med en ting, men ender med at arbejde med noget andet, når man arbejder med servicedesign.

Vi er lykkedes med det hele. Nu har vi ikke længere konflikter med borgere, der bliver sendt hjem, fordi vi kan gøre det hele færdigt på stedet. Og de behøver ikke komme igen.

Som leder giver arbejdet med servicedesign mig en indsigt, der gør, at jeg er i stand til at udfordre medarbejderne på nogle områder, der påvirker både holdninger og arbejdsgange. Jeg skal være ærlig at sige, at det provokerede medarbejderne. De syntes ikke, det var det, vi havde aftalt at arbejde med og de følte sig virkelig udfordret.

Nu er det ved at blive en kultur, at vi undrer os og undersøger, når vi har oplevelser med den samme type henvendelse. Før tænkte vi "Det var da underligt at de ikke læser" – Nu undersøger vi hvorfor.

Da jeg først hørte om servicedesign, vidste jeg ikke, at det jo er det, jeg har efterlyst i flere år, når jeg fx har sagt, at leverandørerne skal være bedre til at inddrage borgerne. Men nu ser jeg det. Med servicedesign kan vi både tale med borgerne og stille krav til leverandørerne.



Jane Ussing
Borgerservicechef
Vejen Kommune

UDBREDELSE I ORGANISATIONEN

Har I været igennem jeres første forløb? Har I besluttet, at I gerne vil arbejde videre og skal nu have flere afdelinger eller resten af organisationen med? Måske er det nu, der er behov for at der bliver truffet en beslutning på et strategisk niveau om, at I vil arbejde aktivt med udefra-ind-perspektivet?

Service design går på tværs af kanaler, forvaltninger og afdelinger, og vil derfor hurtigt udfordre silotænkning, da præmissen for den sammenhængende servicerejse er, at man ikke kan isolere projekter i en enkelt afdeling.

Det kan være nødvendigt, at den enkelte leder skal bane vejen for teamet i et givent projekt – måske ligger løsningen og dermed ressourcetrækket et andet sted end der, hvor projektet er født – måske kræver det en ekstra indsats for at få etableret et team på tværs.

Det kan også være, at det er nødvendigt for jeres organisation, at service design som metode eller udefra indperspektivet som begreb optages på et strategisk niveau som løftestang til det praktiske arbejde.

Forankring af metoden på strategisk niveau

Forankringen på strategisk niveau kan ske på flere måder. Nogle kommuner har haft glæde af, at service design bliver nævnt som metode i tværgående strategier, andre kommuner taget borgerperspektivet til sig som begreb. Man kan også forestille sig, at man på styregruppeniveau efterspørger borgerperspektivet i form af kvalitativ data og optegnede brugerrejser i beslutningsgrundlaget.

Det er her, det er en fordel, hvis du selv har været med i første forløb og kan fortælle fra egen hånd, hvilken værdi det giver at arbejde på denne måde.

Du kan også lade dig inspirere af eksemplerne i denne guide, effektkæden på side 6 og den frit tilgængelige præsentation om service design på kl.dk/service-design.

CASE FRA GLADSAXE EN STRATEGISK LØFTESTANG

I Gladsaxe Kommune har vi oprettet et tværfagligt forum for udvikling af borgerservice. Vores udgangspunkt er en samlet vision for mødet med borgeren og forummet består af ledere fra alle de borgerrettede myndighedsopgaver, vi har i kommunen.

Vi har sat en række opgaver i gang, som skal varetages i dette forum og her har det været oplagt at bruge servicedesign som en fælles tilgang til arbejdet med den fælles vision. Vi ser det som en mulighed for at arbejde mere struktureret med vores opgaver, og med brugerrejserne kan vi trække læring på tværs af organisationen.

Fordelene ved at forankre metoden i et forum som dette er, at vi har et sted, hvor vi på en gang samler og udbreder den viden, som bliver opsamlet i servicedesignprojekterne. Samtidig har vi et sted, hvor vi kan fastholde kendskab til metoden. Medlemmerne i forummet er forpligtet på en række opgaver – bl.a. at udvælge cases, hvor der skal arbejdes med servicedesign. I udvalget kan vi så koordinere, prioritere og følge op på resultater.

Vi kan også se, at arbejdet med servicedesign giver stor værdi hos den enkelte. De medarbejdere der har været med i servicedesignprocesser, tager ejerskab for helheden, fordi de har været involveret. Det skaber engagement og styrker og åbner op for samarbejdet på tværs.



Mark Jensen
Borgerservicechef
Gladsaxe Kommune

Forankring af metoden i praksis

Det strategiske og operative niveau skal følges ad – medarbejderne skal have kompetencerne og opbakningen til at styre og deltage i processerne, og ledelsen skal give opbakning og opmærksomhed til arbejdet.

Fra én ildsjæl til mange metodebærere

Her spiller organiseringen ind. Oftest vil en ny metode eller måde at arbejde på blive optaget af de få ildsjæle, som har interessen, viljen og måske allerede kompetencerne til at arbejde på denne måde. I bør sikre jer, at den viden opbygges i organisationen, så I ikke oplever videnstab, når ildsjælene forlader arbejdspladsen.

Organiseringen skal sikre:

- at roller og ansvar er fordelt på de rette kompetencer.
- at nye ideer og ændringer kan gå fra designprocesser til projektering og/eller til implementering og drift.
- at metoden ikke er personafhængig – men at kompetencer udvikles, understøttes og forbliver i organisationen, selvom der skulle ske udskiftning af medarbejdere.

Brug en eksisterende organisering

Overvej, om I kan forankre metoden i en allerede eksisterende, gerne tværgående funktion, der allerede fungerer godt i jeres kommune. Det kan være jeres digitaliseringskonsulenter, projektledernetværk, proceskonsulenter, forretningsudviklere eller web- og selvbetjeningsansvarlige. Ofte vil disse funktioner allerede besidde nogle af de kompetencer, der nævnes på side 12.

Der er flere fordele ved denne tilgang. Dels undgår I at skulle stable en ny organisering på benene, og dels kommer metoderne hurtigere ud og leve i hverdagen – dermed vil organisationen tilegne sig mindsettet gennem praksis i hverdagen.

Brug kommunens eksisterende projektmodel

En anden mulighed er at bruge kommunens projektmodel. Hvis I bruger jeres projektmodel aktivt, kan I arbejde på at tydeliggøre servicedesignmetoderne i denne model ved at lægge dem ind de indledende faser – fx analysefasen. På den måde sikrer I, at servicedesignmetoderne er tænkt ind fra start. Der behøver ikke være tale om to forskellige processer, men derimod en sammensmeltning af metoder, der sikrer alle perspektiver i projektet.

CASE FRA KOLDING SCREENING FØR OG EFTER

Når organisationen kommer til designsekretariatet med en idé eller et ønske, har vi altid tid til en screening og dialog. Her bruger vi et screeningsværktøj, hvor vi bl.a. gennemgår 4 mål og succeskriterier; visionære effektmål, faktuelle effektmål, oplevede effektmål, innovationshøjde.

Det, der foregår ved en screening er, at ideen og behovet skærpes. Ud fra screeningen kan vi bl.a. se, hvilken skala projektet har – er der lavthængende frugter, eller skal der mere tid til. Hvis projektet har større omfang, vil det blive sendt forbi direktionen for at blive prioriteret og for at have et strategisk ophæng.

Det er meget lavpraktisk, men afgørende, at vi laver en rollefordeling – vi (designsekretariatet) står for procesledelsen, men projektledelsen ligger i fagområdet. Det er også fagområdet, der fx selv rekrutterer borgere. Derudover fungerer opgavescreeningen som et aftalepapir, hvor det ledelsesmæssige mandat sikres. Det er i virkeligheden god gammeldags projektledessesskik, som ikke har specielt meget med design at gøre – opgavescreeningen kunne dybest set også bruges på andre projekter.

Når vi har en diskussion om succeskriterier og innovationshøjde viser det sig, hvor meget vilje der er til at gennemføre projektet. Langt de fleste projekter skal have et "need to have" – der skal være en brændende platform. Det er ikke kun hyggeligt

og kreativt, at arbejde med designprocesser, og hvis ikke formålet er klart, kommer projektet til at sejle på et tidspunkt. Ved innovationshøjde skelner jeg mellem tre niveauer: Cut – ren besparelse og giver sjældent mening at køre en designproces på; Change – her ligger de fleste projekter mellem inkrementel udvikling og radikal innovation; og Create – her er vi ude i radikal innovation; de processer har vi ikke mange af, da det er meget komplekst.

Ved at stille de her spørgsmål om succeskriterier og innovationshøjde sikrer vi kvaliteten i løsningen, og selvom det ikke altid er muligt at udfylde hele opgavescreeningen fra begyndelsen, er det sindssygt vigtigt at få talt om det – det afstemmer forventningen.

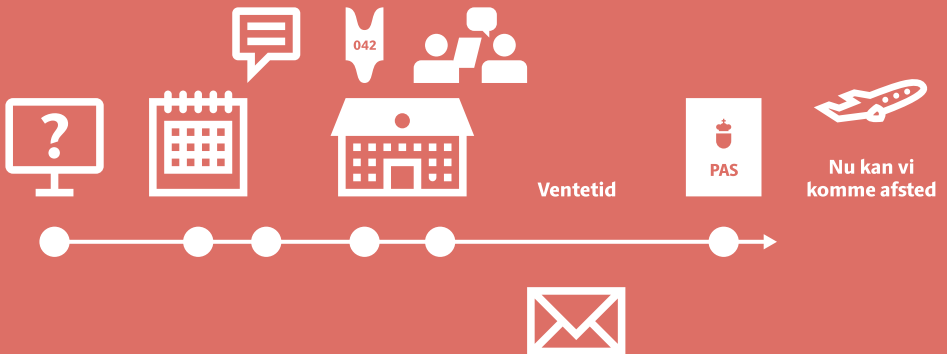
Vores screeningsværktøj bliver brugt både før og efter projekter, så vi kan følge op på de effektmål, der er blevet sat.

Vi deler gerne de værktøjer vi har liggende på Kolding.dk – her finder du også vores opgavescreening.



Ulrik Jungersen
Designchef
Kolding Kommune

PRØV DET AF! – TRIN FOR TRIN



3 WORKSHOPS MED SERVICEDESIGN

Dette er et eksempel på en proces, som den kunne se ud, første gang I gennemfører et servicedesignforløb i din kommune. Der findes ikke én opskrift på, hvordan det skal gøres – det afhænger af udfordringen. Når I har prøvet metoder og processer af et par gange, vil I opleve, at I bedre kan vurdere, hvilken proces, der er den rigtige for den givne udfordring.

Dette eksempel består af tre workshops af højst en halv dag med tid imellem til forberedelse, feltarbejde og dokumentation. I servicedesign arbejder man oftere med workshops end møder. Det gør man fordi, det er i fællesskab, vidensniveauet kan hæves – succesfulde workshops rykker projektet fremad. Derfor er det vigtigt, at alle deltager aktivt – det går ud over dynamikken, hvis der sidder personer ”med på en lytter” og tjekker mails.

De tre workshops

1. **Kick off:** Undersøgelse og definering af problemstillingen.

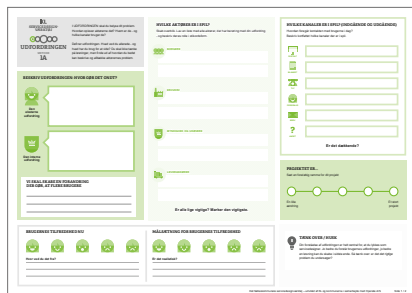
2. **Analyseworkshop:** Fælles analyse af materialet fra feltarbejdet.
3. **Idé-workshop:** Brainstorm, ideudvælgelse og prototype

Inden, I går i gang:

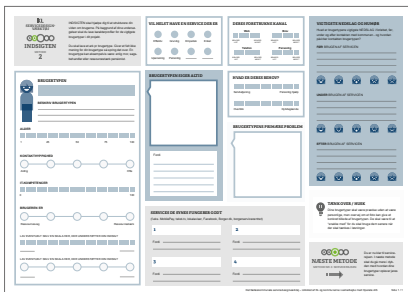
Lær metoderne at kende

Det er en rigtig god ide at sætte sig ind i metoderne, inden I begynder. På kl.dk/service-design kan I læse om de fem metoder, der ligger i Den fælleskommunale værktøjskasse. På hvert metodeark vil teksten hjælpe jer videre i processen. De fem metoder er:

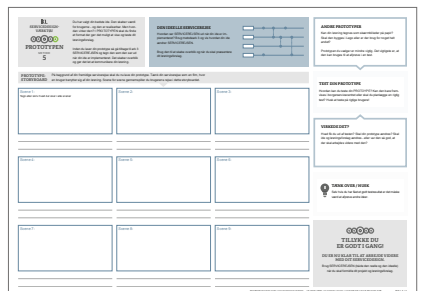
- **Udfordringen:** Vil hjælpe jer med at undersøge og definere problemstillingen. Og dernæst at planlægge feltarbejdet.



- **Indsigten:** Vil hjælpe jer med at forstå jeres brugere og behov.
- **Ideen:** Vil hjælpe jer med at udvælge de bedste idéer ud fra værdi og realiserbarhed.



- **Servicerejsen:** Vil hjælpe jer med at kortlægge borgerens servicerejse, identificere kontaktpunkter og de bagvedliggende processer.
- **Prototypen:** Vil hjælpe jer med at konkretisere jeres ideer, så I kan afprøve dem i virkeligheden.



Find en anledning

Tag fat i noget, der irriterer jer. Noget, I ønsker at undersøge og måske ikke kender løsningen på endnu. Men sørg for, at det ikke er for komplekst. Eksempler kunne være:

- Tidsbestilling til pas og kørekort fungerer ikke og driften har mange uforudsete ekstraopgaver – hvorfor?
- Der er mange, der klager over parkeringsløsningen ... hvorfor?
- Der er mange, der ringer for at få vejledning om ansøgning til ældreboliger – de kan ikke finde/læser ikke information på hjemmesiden. Hvordan ser borgerens rejse egentlig ud og hvordan kan vi optimere den rejse?

Sæt teamet

Et godt team er et team, der består af flere kompetencer og forskellig type viden, da krydsperspektivet giver nye vinkler på problemstillingen. Den bedste dynamik opnås i en gruppe på 3-5 personer. Lad os tage eksemplet fra pas-rejsen på side 5. Her kunne teamet bestå af:

- En facilitator/procesleder/projektleder
- En digitaliseringskonsulent eller webansvarlig
- En pasmedarbejder i borgerservice
- Borgerservicechef

Aftal roller

Aftal på forhånd hvem, der gør hvad. Her er det vigtigt at få flg. på plads:

- **Chef:** baner vejen, hvis nødvendigt. Bakker op og er forandringsleder. Lytter og deltager til workshops.
- **Procesleder:** booker tid og planlægger processen.
- **Feltarbejder(e):** proceslederen og digitaliseringskonsulenten.

Læg en plan

Selvom I skal bruge tid på feltarbejde mellem de to første workshops, er det godt at have lagt en forholdsvis stram tidsplan. Læg fx 3 uger imellem workshop 1 og 2. På den måde holder I momentum og sikrer, arbejdet bliver udført – samtidigt vil deadline også sørge for, at I ikke gaber over for meget første gang. På nuværende tidspunkt skal I ikke bekymre jer om, hvorvidt den kvalitative research er fyldestgørende – det vigtigste er, at I over jer i metoderne og henter de første erfaringer med at foretage borgerinterviews.

1. WORKSHOP

KICK OFF: UNDERSØGELSE OG DEFINERING AF PROBLEMSTILLINGEN

Tid:

2-3 timer

Hvem er til stede:

Hele gruppen

Roller:

- Procesleder styrer slagets gang, holder øje med tid, sørger for pauser
- Gruppen arbejder med øvelserne i fællesskab.

Formål:

At definere udfordringen, etablere teamet og planlægge feltarbejdet.

Program:

- Velkomst, rammesætning, formål og forløb.
- Arbejde med første side af "Udfordringen" (1a) – hjælper jer til at definere projektet og belyse problemstillingen fra forskellige vinkler.
- Arbejde med anden side af "Udfordringen" (1b) – hjælper jer til at planlægge feltarbejdet.
- Opsamling og dokumentation af dagens arbejde (fotos og noter).

Workshoppens output:

Enighed om:

- Den interne udfordring.
- Den eksterne (borgerens) udfordring (så vidt I ved).
- De vigtigste interesser.
- Afgrænsning af projektet.
- Planen for feltarbejdets udformning og omfang.

INDEN FELTARBEJDET TJEKLISTE

- Metoder og omfang besluttet (fx 2 borgerinterviews og 1 dags observation i Borger-service).
 - Respondenter fundet og møder aftalt.
 - Mulighed for billede, video, lydoptagelse afklaret og aftalt.
 - Interviewguide eller andet støttemateriale klargjort.
-
-
-
-

FELTARBEJDET

Tid:

varierer alt efter udfordring og ressourcer. Hold det småt første gang – fx 2 interviews.

Hvem er til stede:

Interviewer, borger og evt. observatør (fra teamet) til at notere vigtige pointer.

2. WORKSHOP

ANALYSEWORKSHOP: FÆLLES ANALYSE AF MATERIALET FRA FELTARBEJDET

Tid:

3 timer

Hvem er til stede:

Hele gruppen

Roller:

- Procesleder styrer slagets gang, holder øje med tid, sørger for pauser.
- Feltarbejdere afrapporterer fra deres interviews.
- Øvrige team lytter, stiller spørgsmål og deltager i arbejde med metoder.

Formål:

Analyse og tematisering af interviewmaterialet samt udpegning potentiale for ændringer og optimering.

Program:

- Velkomst og rammesætning
- Feltarbejderne formidler opdagelser og vigtige pointer fra feltarbejdet – i ord eller visuelt.
- Fælles arbejde med "Indsigten" – hjælper jer til at forstå jeres brugeres situation og behov.
- Fælles arbejde med "servicerejsen" – hjælper jer til at kortlægge borgerens servicerejse, identificere kontaktpunkter og de bagvedliggende processer.
- En første idebrainstorm på nye ideer.
- Opsamling og dokumentation af dagens arbejde (fotos og noter).

Output:

Analyse af det kvalitative data inkl.:

- Dokumenterede brugerejser.
- Enighed og klarhed over forbedringsmuligheder og kontaktpunkter, der kan optimeres.
- Indblik i hovedinteressenternes adfærd og dybereliggende behov.
- Første bud på løsningsmuligheder.

3. WORKSHOP

IDÉ-WORKSHOP: BRAINSTORM, IDÉUDVÆLGELSE OG PROTOTYPE

Tid:

2-3 timer

Hvem er til stede:

Hele gruppen

Roller:

- Procesleder styrer slagets gang, holder øje med tid, sørger for pauser.
- Gruppen arbejder med øvelserne i fællesskab.

Formål:

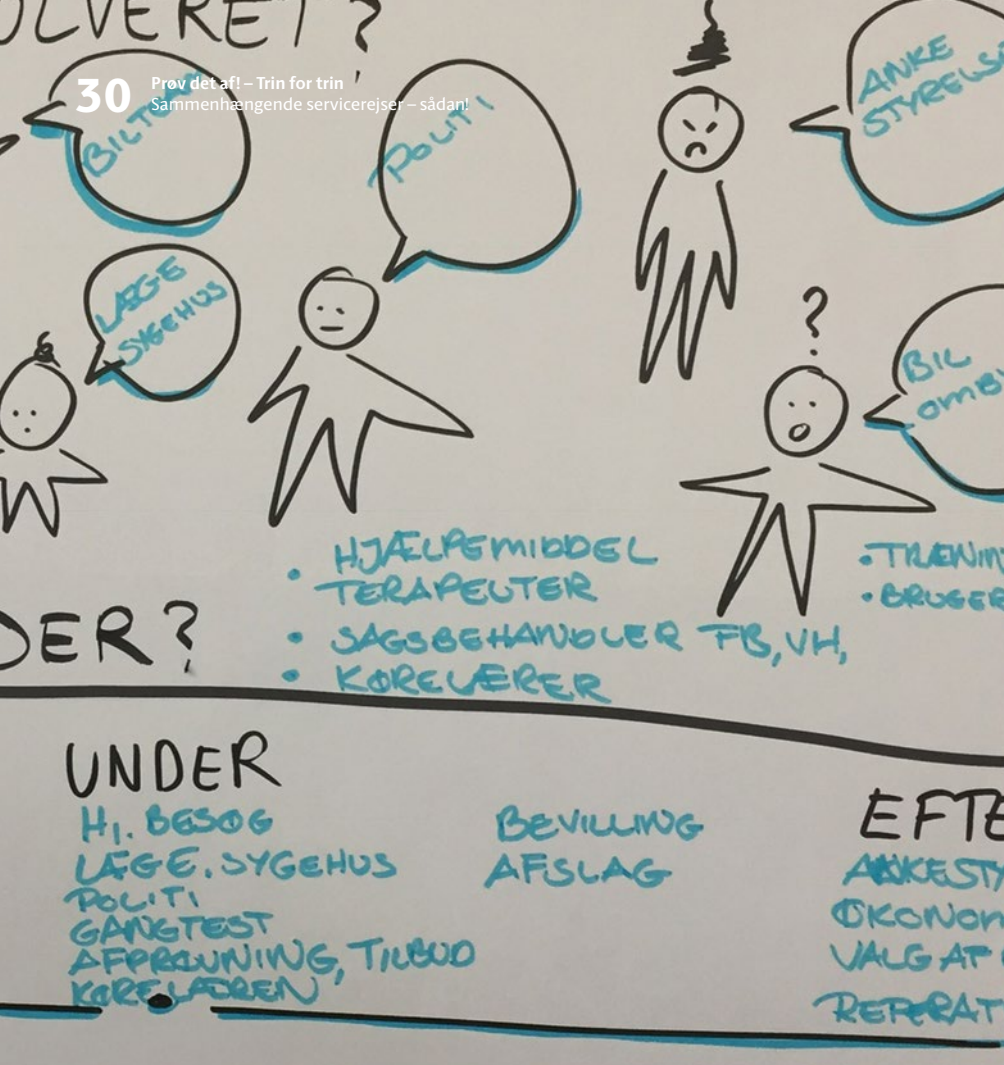
At brainstorme, udvælge og konkretisere nye ideer i en sådan grad at de kan udformes og testes af/afprøves med en bruger.

Program:

- Velkomst og rammesætning.
- Opsummering af 2. workshop og de vigtigste fokuspunkter.
- Brainstorm på nye ideer – start eventuelt med at brainstorme individuelt. Fokuser på kvantitet – jo flere ideer jo bedre.
- Fælles ideudveksling – byg videre på hinandens ideer – undgå at kritisere og dømme.
- Når I har mange ideer, kan I begynde at kvalificere og vurdere. Brug "Ideen" til at vurdere værdi og realiserbarhed.
- Konkretisering af de nye ideer ved hjælp af "Prototypen". En ny service-rejse kan tegnes som storyboard, en digital løsning kan tegnes som en række skærmbilleder osv.
- Spørg jer selv: Hvilke ideer kan vi afprøve i løbet af de næste 3 uger?

Output:

- 2-3 helt konkrete ideer til løsninger og forbedringer, I kan afprøve med det samme.
- En plan for hvordan I vil afprøve ideerne inden for meget kort tid. (2-3 uger).



HVAD SÅ NU?

Tillykke! I har nu været igennem et servicedesignforløb med feltarbejde, analyse og ideudvikling. Forhåbentligt har I fået en oplevelse af, at have opnået større forståelse for problemstillingen og en ny indsigt i borgerens situation og behov i forhold til den servicerejse, I har arbejdet med. I har

forhåbentlig også et helt nyt afsæt for jeres arbejde med en ny løsning eller forbedring.

I skal nu til at konkretisere jeres ideer, og det er ikke altid let. Fokuser på det, I kan gøre her og nu, så I har oplevelsen af, at processen også har konkrete resultater.

KL

KL


Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 [@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830323

ISBN 978-87-93668-33-1

ISBN 978-87-93668-34-8-pdf