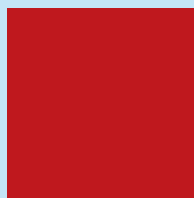
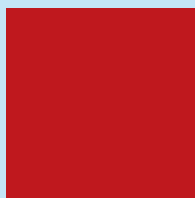
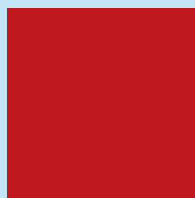


# 100 DAGE FOR DANMARK

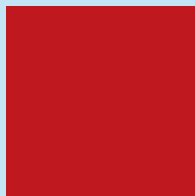
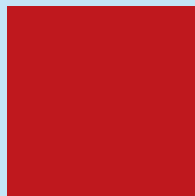


Mandag Morgen indleder nu en serie af analyser om de store samfundsreformer, der kan forandre Danmark og styrke væksten.

I denne uge ser vi på potentialet i såkaldt servicedesign, der bruger en række værktøjer og metoder fra designverdenen til at løfte kvaliteten af den offentlige sektors ydelser.

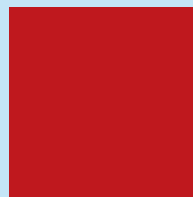
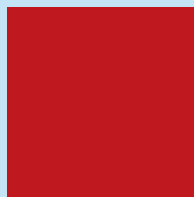
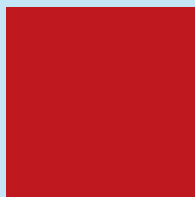
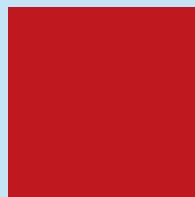


## SPECIALDESIGNET VELFÆRD



# 6

Ekspertter udpeger servicedesign som et af de helt centrale værktøjer i udviklingen af fremtidens velfærdsydelser.





# Servicedesign skal redde den offentlige sektor

## HOVEDPUNKTER

- Servicedesign er nøglen til at skabe fremtidens velfærdssektor, mener eksperter
- Det er muligt at løfte produktiviteten med op imod 2 pct. om året, viser erfaringer fra det private
- Men der er brug for reformer og politisk mod, hvis det fulde potentiale skal indfris.

BORGERNES STIGENDE FORVENTNINGER til kvaliteten af den offentlige service rimer dårligt på de realistiske udsigter de kommende år: Stigende udgiftspres, færre hænder og mindre bevillinger. Kommuner, regioner og stat kæmper i disse år med at omstille den offentlige sektor til velfærds-samfundets nye grundvilkår: mere service for færre penge.

Udfordringen har fået regeringen til at varsle en modernisering af den offentlige sektor. Hvad der bliver hovedinstrumenterne i den proces, er endnu uklart. Men skal man tro eksperterne, er der enorme gevinster at hente i at bruge designtænkningen til at forny velfærdsydelse. De peger på, at såkaldt servicedesign kan levere en stor del af svaret på de udfordringer, som møder hele den offentlige sektor – fra plejehjem og sygehuse til daginstitutioner og jobcentre.

“Det offentlige har brug for at nytænke sig selv fra scratch. Det kræver radikal innovation, og her er potentialerne i servicedesign enorme, fordi disciplinen byder på nogle konkrete værktøjer til at gå til en ellers meget kompleks opgave,” siger Christian Bason, direktør for den tværministerielle udviklingsenhed MindLab og forfatter til flere bøger om emnet.

Det synspunkt bakkes op af den forrige regerings Design2020-udvalg, der i sin vision for at gøre Danmark til en designnation bl.a. beskriver mulighederne i at bruge design til at løse samfundets store udfordringer på områderne ældre, sundhed og klima.

Servicedesign handler grundlæggende om at udvikle bedre serviceydelser ved at tage udgangspunkt i brugernes behov. “Designelementet” består i, at man inddrager metoder fra designverdenen til at iagttage og forstå brugernes reelle behov, og samtidig benytter værktøjer som interaktionsdesign og digitalt design til at løse opgaven. “Serviceelementet” handler om, at man ikke fokuserer på det konkrete produkt i sig selv, men på de serviceydelser, der knytter

sig til det. Se tekstboks.

I Holstebro Kommune har man f.eks. brugt servicedesign til at nytænke den kommunale madordning til de ældre. 125.000 ældre er på landsplan afhængige af at få bragt mad fra det offentlige, men i Holstebro oplevede man, at mange brugere var utilfredse og faldt fra. Kommunen hyrede designbureauet Hatch & Bloom til at gå i dialog med brugerne for at finde ud af, hvor problemet lå. Designerne inddrog også køkkenpersonalet, hjemmeplejen, plejecentre og visitationspersonalet. På den baggrund skabte de et nyt madkoncept, “Det gode køkken”, som omfatter bl.a. en udvidet menu, en velkomstpakke til de ældre og bedre procedurer for, hvordan de kommunale aktører samarbejder. I dag er antallet af kunder steget med 22 pct., tilfredsheden er øget markant, og salget af næringsrige måltider, der er med til at holde de ældre raske, er steget med 78 pct. Dertil kommer en ekstra gevinst i form af øget arbejdsglæde og lavere sygefravær blandt køkkenpersonalet.

Servicedesign har som udgangspunkt fokus på at give brugerne en bedre oplevelse. Men der er ofte, som i Holstebro, interessante økonomiske gevinster i form af f.eks. mindre sygefravær eller færre behandlingsudgifter. Det gør disciplinen ekstremt interessant for en offentlig sektor, der er trængt på budgetterne: “Der er ingen tvivl om, at der er en enorm produktivitetsgevinst at hente, hvis man for alvor ruller servicedesign ud i den offentlige sektor. Starter vi nu, vil vi i løbet af 20 år kunne opnå ekstra produktivitetsstigninger i det offentlige på op imod 2 procentpoint om året,” vurderer Jørgen Rosted, tidligere departementschef og direktør for FORA, Erhvervs- og Byggestyrelsens enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse.

Hans beregninger bygger på erfaringerne fra finanssektoren, hvor man har høstet store besparelser ved at flytte en stor del af det arbejde, der før blev varetaget af perso-

nalet gennem personlig betjening, ud til kunderne selv på digitale platforme. Flere banker har med succes brugt metoder fra servicedesign til at indtænke brugernes adfærd i udviklingen af løsningerne.

Brugerperspektivet glimrer ved sit fravær i mange af de store offentlige it-løsninger. Én ud af fem borgere har f.eks. stadig problemer med at bruge NemID, viser et speciale fra Datalogisk Institut på Københavns Universitet.

KL har regnet ud, at kommunerne kan spare over 1 milliard kr. om året ved at digitalisere 50 pct. af deres serviceydelser til borgerne. I dag er det kun 2 pct. af borgerne, der betjener sig selv digitalt. Kommunerne kan få stor nytte af at inddrage servicedesign, når det handler om at udvikle løsninger, der så også rent faktisk får flere borgere til at tage springet ind i den digitale tidsalder:

“Den offentlige sektor er i gang med at investere enorme summer i at digitalisere en stor del af serviceydelserne til borgerne. Der er ikke råd til, at løsningerne flopper, fordi brugerne ikke kan finde ud af dem. Derfor er der virkelig grund til at tage det, som servicedesign kan, seriøst,” siger Mikkel Jespersen, partner i designvirksomheden 1508, der var blandt de første herhjemme til at introducere servicedesign i det offentlige.

### Store perspektiver

Der findes ingen officielle beregninger af, hvor mange penge den offentlige sektor kan spare ved at benytte servicedesign. Men analyser fra Erhvervs- og Byggestyrelsen peger på betydelige effekter, hvad angår bruger- og medarbejdertilfredshed. Og det gavner i sidste ende også bundlinjen. Erfaringer fra eksisterende projekter bekræfter, at der er betydelige gevinster at hente for både borgerne, de offentlige ansatte og de slunkne offentlige pengekasser.

Det gælder f.eks. i Lyngby-Taarbæk Kommune. Her har man benyttet metoder fra servicedesign til at sammensætte et træningsforløb, der har gjort halvdelen af de borgere, der ellers har søgt om hjemmehjælp, selvhjulpne. Ifølge kommunens beregninger udgør de samlede nettobesparelser for dette tiltag alene over 1 million kr.

I Københavns Kommune har man i et mindre pilotprojekt brugt servicedesign til at nedbringe udeblivelsesprocenten i ét af kommunens jobcentre ved at introducere en værtsfunktion. Der blev registeret et markant fald i antallet af borgere, der udeblev, mens projektet kørte. Ud over at sagsbehandlerne slap for at vente på borgere, der ikke møder op, og dermed sparede arbejdstid, kunne kommunen også konstatere, at borgerne udviste større engagement i deres egen jobsøgningsproces. Se figur 1.

Fordele ved servicedesign rækker ud over de enkelte budgetår. På den korte bane kan servicedesign bruges til at trimme den offentlige sektor. Men på længere sigt er servicedesign nøglen til for alvor at bringe fornyelse ind i den offentlige sektor:

“Servicedesign tilbyder nogle helt nye muligheder i forhold til at bruge borgerne som en aktiv ressource – modsat i dag, hvor borgeren ofte er passiv modtager af nogle ydel-

## Hvad er servicedesign?

Kært barn har mange navne. Internationalt er 'servicedesign' et hyppigt brugt begreb, og i flere lande har man selvstændige uddannelser og forskningscentre på området. Herhjemme er begrebet mindre udbredt. Men i mange tilfælde vil den bagvedliggende tænkning og metodik være helt eller delvist dækket af begreber som velfærdsinnovation, velfærdsteknologi og brugerreven innovation.

Servicedesign kan betragtes som en slags innovationsværktøj, men adskiller sig fra andre former for innovation ved at tage udgangspunkt i brugernes adfærd og behov og ved at fokusere på serviceydelser frem for produkter. Da størstedelen af de ydelser, der udveksles mellem det offentlige og borgerne, netop er serviceydelser som f.eks. en sagsbehandling eller børnepasning, er disciplinen yderst relevant for den offentlige sektor.

I den private sektor er udviklingen inden for servicedesign langt fremme. Det mest berømte eksempel er Apple, hvis forretningsmodel i høj grad bygger på servicedesign. Der kan godt indgå teknologi i løsninger, der bygger på servicedesign, men teknologien vil altid være et middel til at imødekomme brugernes behov frem for at være målet. Der tages udgangspunkt i brugerne, men det betyder ikke, at de nødvendigvis skal inddrages som aktive medudviklere. Dermed adskiller servicedesign sig fra projekter, der går under betegnelsen 'brugerreven innovation'.

Man behøver ikke at inddrage designere, når man arbejder med servicedesign, men de metoder man bruger vil typisk være hentet fra designverdenen, antropologien eller andre humanistiske fag.

ser. På den måde kan servicedesign bidrage til at skabe en helt ny velfærdsmodel, hvor borgerne tager langt mere handling og ansvar selv, end det er tilfældet i dag,” siger Nicola Morelli, lektor på Aalborg Universitet og blandt de førende forskere på området.

Danmark har gode forudsætninger for at blive bannerfører i denne bevægelse, vurderer flere eksperter over for Mandag Morgen. Selv om den danske designbranche domineres af små virksomheder, markerer Danmark sig som en global frontløber på området: “Vi er blandt de lande, der har været hurtigst til at gå nye veje og udfordre servicedesign-disciplinen på nye måder,” siger Mikkel Jespersen.

Da en gruppe internationale designere fra et af Europas førende designuniversiteter for et par år siden var på udkig efter et sted at etablere en konsulentvirksomhed og uddannelsesinstitution inden for servicedesign, faldt valget på Danmark, som nu huser deres Copenhagen Institute for Interaction Design (CIID).

Ifølge en af grundlæggerne, Simona Mashi, blev Danmark valgt bl.a. på grund af en åben offentlig sektor og stærke kulturelle forudsætninger for at forstå brugernes behov. Den kombination giver Danmark en oplagt platform for at udvikle nye servicedesign-løsninger, der kan eksporteres til det globale marked. CIID har netop haft besøg af lederne fra Taiwans 25 største virksomheder, der for fjerde år i træk har været på studietur til Danmark for at lære om, hvordan den offentlige sektor benytter sig af servicedesign. Se artikel side 31.

### Ud over rampen

I både USA og Storbritannien rækker erfaringerne inden for servicedesign længere tilbage. Og begge lande har



## Når servicedesign løser velfærdsproblemer

### 10 eksempler på servicedesign i det offentlige

	Velfærdsudfordring, der skal løses	Hvordan	Aktør	Udbytte
Projektet "Træning før varig hjælp"	Antallet af ældre, der visiteres til hjemmehjælp, vokser drastisk	Et forløb med deltagelse af bl.a. ergo- og fysioterapeuter træner den enkelte borger til at hjælpe sig selv	Lyngby-Taarbæk Kommune	Halvdelen af de borgere, der havde ansøgt om varig hjemmehjælp, blev selvkørende. Besparelsespotentiale i kommunen, hvis projektet realiseres: ca. 1 mio. kr.
Udvikling af digitale genveje til offentlig service	I 2012 skal al kommunikation mellem virksomheder og det offentlige være digital	Samtaler med seks testvirksomheder kortlægger de væsentligste barrierer for, at den digitale kommunikation fungerer optimalt	Erhvervs- og Byggestyrelsen, 1508	Reduktion af fejl, fejlhenvendelser, misinformation og administration. Økonomisk udbytte, hvis projektet rulles ud i fuld skala estimeres til at være et trecifret millionbeløb
Projekt "Øget fremmøde"	For mange jobsøgende udebliver fra deres møde i jobcentret	I dialog med brugerne udvikler jobcentret en ny måde at tage imod de jobsøgende	Jobcenter København Skelbækgade, antropologerne.com	Antallet af jobsøgende, der ikke møder op, faldt markant i testperioden, og incitamentet blandt de jobsøgende steg
Odense Kommunes beskyttede værksted Camillagaarden	Produktionssted for udviklingshæmmede oplever passive brugere og er ved at miste sin bevilling	Medarbejderne har lært at interagere med brugerne på nye måder, der gør brugerne mere aktive og giver dem medbestemmelse	Camillagaarden, 1508	Antallet af brugere er steget 300 procent og tilfredsheden blandt brugerne er røget helt i vejret. Vandt KL's Innovationspris i 2010
Rebranding af Københavns Borgerservice	Borgerens fysiske møde med det offentlige skal i stigende grad overføres til digitale løsninger	Gennem analyser, workshops og interview med alle medarbejdere udvikles et nyt servicekoncept, der sætter borgeren i centrum, fra fysisk indretning af borgercentret til digital platform	Københavns Kommune, Center for Borgerservice, 2+1 Idébureau	Projektet har gjort op med den ensartede form, hvormed kommunen tidligere har mødt den enkelte borger. Tilfredshedsmålinger blandt brugerne er helt i top, og flere brugere er kommet på nettet
Udvikling af "Den moderne servante"	En kraftig vækst i plejekrævende ældre udfordrer den offentlige sektor over de næste årtier	I dialog med brugerne er der udviklet et opbevaringsmøbel (prototype), der gør plejen lettere for hjælperen og den ældre selv	Gentofte og Gladsaxe kommuner, icph	Prototype er modtaget positivt af både hjælperne og de ældre, og har potentiale til at gøre de ældre mere selvhjulpne
Forsøg med en sammenhængende akutindsats i Nordjylland	Antallet af henvendelser til landets skadestuer er stigende med bl.a. lange ventetider til følge	Regionale medarbejdere, patientgrupper, læger og sygeplejersker er blevet inddraget i en evaluering af det eksisterende system, der er grundlag for et koncept for en ny akutfunktion	Region Nordjylland, Workz, Knud Holscher Design	Projektet er ikke blevet testet, men projektets anbefalinger er indarbejdet i udbudsmateriale, der ligger til grund for nybyggeri på sygehusområdet
Redesign og integration af sociale medier på SKATs hjemmeside	For mange unge skatteydere har svært ved at betjene sig selv over nettet	Etnografiske studier er brugt til at identificere, hvor der opstår problemer hos brugerne, og finde måder at løse dem på	Skatteministeriet, MindLab	Flere tilfredse digitale brugere, efter at Skatteministeriet har redesignet den digitale platform og er begyndt at benytte sociale medier som f.eks. Twitter til at kommunikere med yngre brugere
Projektet "Den komplekse sengestue"	Et stigende antal patienter har flere samtidige lidelser, der skal behandles forskelligt	Brugeralysen er brugt til udvikle et koncept for et bedre patientforløb, der bl.a. består af særlige sengestuer, koordinatører og nye kommunikationsløsninger	Regionshospitalet Randers, Hatch & Bloom	Et ekspertpanel i Erhvervs- og Byggestyrelsen vurderer, at projektet vil have positiv effekt både organisatorisk, fagligt og i forhold til brugertilfredshed
Projektet "Samarbejde på tværs af træmmer"	Kriminalforsorgen kæmper med dårligt psykisk arbejdsmiljø og højt sygefravær	Gennem interview og observation af ledelse, ansatte og indsatte i to fængsler designede man en proces, der brød med de traditionelle roller og skabte positive relationer mellem de forskellige grupper	Kriminalforsorgen, COWI, VIA Design	Der er målt en markant fremgang på de ind- og ansattes forhold til stemning, adfærd og konfliktløsning. Antallet af voldsilfælde faldt i testperioden. Projektet vurderes at ville nedbringe psykisk betinget sygefravær

**Figur 1:** De 10 eksempler viser, hvordan servicedesign på mange måder kan indgå til at løse forskellige velfærdsudfordringer. Fælles for dem alle er, at de på forskellig vis har løst opgaven og skabt mange positive effekter.

**MM** Kilder: Erhvervs- og Byggestyrelsen, Dansk Design Center, Mandag Morgen.

mange flere designvirksomheder, der er specialiseret på feltet, f.eks. IDEO og Livework. Mange betragter af samme grund de to lande som servicedesign-tænkningens vugge. Men Danmark har forudsætninger for at nå endnu længere end de to store nationer, mener Christian Bason:

“Tilstedeværelsen af en åben og moden offentlig sektor giver god adgang til at afprøve og integrere servicedesign. Herhjemme kæmper det offentlige ikke som i Storbritan-

nien med en voksende folkelig modstand, der især skyldes de reformer og nedskæringer, der er produktet af den britiske Big Society-tænkning. Netop borgernes tillid er afgørende, hvis det overhovedet skal give mening at tale om servicedesign,” siger han og peger på den danske designtradition som en anden åbenlys konkurrencefordel. Se også MM43, 2010.

Men hvor det er en fordel at være et lille og åbent land,

når der skal testes nye løsninger, er det en ulempe i forhold til at få indsatsen op i en skala, hvor det offentlige kan høste det fulde udbytte:

“Når mange kommuner og regioner nu rent faktisk har høstet gode erfaringer med at bruge servicedesign, undrer jeg mig over, at indsatsen ikke i langt højere grad er rullet ud til andre kommuner og regioner i langt større format,” siger Toke Barter, der som leder af Innovation Center Copenhagen rådgiver det offentlige i at udvikle brugerdrivne velfærdsløsninger: “Der er rigtig mange potentialer i servicedesign. Men indsatsen skal altså op i et helt andet gear og skala, hvis den skal have en mærkbar og blivende effekt,” fortsætter han.

Nogle steder er man begyndt at blive opmærksom på at udnytte de gode erfaringer bedre. Det gælder f.eks. projektet “Det gode køkken” fra Holstebro Kommune, der nu med bistand fra Dansk Design Center nu er ved at blive skaleret op og udbredt til andre kommuner.

Men selv om interessen for servicedesign de seneste år har spredt sig som en steppebrand over hele den offentlige sektor, forbliver indsatsen ofte ved mindre pilotprojekter, der når at falde i en ‘dødens dal’, inden de kommer op i en skala, hvor indsatsen for alvor vil få en mærkbar effekt.

Det viser Mandag Morgens analyse af området, der bygger på rapporter, cases og samtaler med førende eksperter og praktikere på feltet. Analysen identificerer fem centrale områder, hvor der skal sættes ind, hvis potentialerne i servicedesign skal indgå som et centralt værktøj i indsatsen for at modernisere det danske velfærdssamfund:

**1** **Fra eksperiment til marked.** Tilmeldingen var overvældende, da MindLab tidligere på efteråret inviterede til konference om servicedesign i det offentlige. Deltagerlisten, der hurtigt blev udvidet med en venteliste, talte bl.a. navnene på 40 offentlige chefer.

Men hvor store dele af erhvervslivet for længst har fået øjnene op for potentialerne, har den voksende interesse fra det offentlige endnu ikke været stor nok til at skabe et kommercielt marked for offentlige serviceydelser. Af samme grund har store designvirksomheder som bl.a. Red Associates og 1508 valgt at nedrosle deres aktiviteter på området. Der er nu kun få virksomheder tilbage, der har erfaring med at bruge servicedesign i det offentlige.

“Interessen er stor. Men når det handler om at få det offentlige til at blive kunder i butikken og investere penge i projekter, der rækker ud over pilotstadiet, er det virkelig op ad bakke,” siger Mikal Hallstrup, partner i designvirksomheden Designit, der som konsekvens af den svage efterspørgsel har valgt at fokusere sit arbejde med servicedesign på digitale løsninger.

Den største udfordring for at skabe et marked for servicedesign er de danske udbudsregler. Når offentlige myndigheder i dag udbyder opgaver, har de på forhånd låst sig fast på, hvilken udfordring der skal løses, og hvordan. Men styrken ved servicedesign er netop, at man ved at tage udgangspunkt i brugernes behov og adfærd ofte finder frem

til helt nye løsninger, der ligger langt fra, hvad man oprindeligt forventede, at der var brug for.

I Storbritannien, Holland og Finland har regeringerne lanceret nationale strategier for intelligent offentlig efterspørgsel, der kan understøtte udviklingen og implementeringen af nye servicedesign-løsninger. Herhjemme har regeringen varslet en tilsvarende strategi, men hvornår det sker, og hvordan den skal skrues sammen, er endnu uklart.

En anden barriere for, at markedet kan blomstre, er manglen på en synlig incitamentsstruktur i det offentlige. Især de små kommuner har svært ved at se nytteværdien af at investere større beløb i servicedesign-løsninger, der skal op i en større skala, før investeringerne giver mening.

Hos KL har man erkendt behovet for incitamenter og etableret en innovationspris, der præmierer de kommuner, der er bedst til at udvikle nye radikale løsninger på kommunale udfordringer. Prisen har skabt stor opmærksomhed ude i kommunerne og modtog hele 36 nomineringer samme år, den blev etableret.

Men der er også brug for mere generelle incitamenter. “Vi mangler simpelthen at skabe det økosystem, der for alvor gør det interessant for den offentlige sektor at investere i servicedesign,” siger Mikkel Jespersen. Han foreslår, at man fra det offentliges side går ind og etablerer en form for leverandørnetværk, hvor f.eks. en kommune kan få lov til at sælge sine løsninger til landets 97 andre kommuner og dermed få dækket en stor del af udviklingsomkostningerne: “Man kunne f.eks. lade sig inspirere af Apples App Store og etablere en slags fælleskommunal børs, hvor en kommune stiller sin løsning til rådighed mod at få f.eks. 10 procent af det udbytte, som andre får ud af at bruge den, tilbage.”

**2** **Fra projektstøtte til investeringer.** Den primære drivkraft for at få udbredt servicedesign i den offentlige sektor har hidtil været Erhvervs- og Byggestyrelsens “Program for brugerdriven innovation”, der fra 2007 til 2009 skød 100 millioner kr. om året i projekter, der udviklede og afprøvede metoder til brugerdriven innovation, herunder servicedesign. Fra 2010 til 2012 er programmet erstattet af en pulje til såkaldte designpartnerskaber på 2 millioner kr. årligt – altså en markant nedrosling af indsatsen.

Programmet har været med til at blåstempe den brugerdrivne tilgang i den offentlige sektor. Men puljemidler er samtidig med til at fastholde indsatsen i mindre pilotforsøg, der stopper, når pengene rinder ud.

“Ofte har den her type projekter mere karakter af intern kompetenceudvikling end af projekter, som kommunen eller regionen virkelig regner med at omsætte i bedre løsninger. Det har stor betydning for, hvor alvorligt man tager dem, og hvor meget man er villig til at investere i dem, når piloten er afsluttet, og de skal implementeres i fuld skala,” siger Toke Barter.

Samme vurdering kommer fra Henrik Noes Piester fra Erhvervs- og Byggestyrelsen: “Det er en generel udfordring, at pilotprojekterne ofte foregår lidt isoleret fra andre dele



af de involverede organisationer, og det kan betyde, at de potentielle effekter ikke realiseres fuldt ud,” siger han.

Et af problemerne ved at rejse større finansiering er, at man ofte konkurrerer om at få andel i de samme udviklingsmidler. Det hæmmer muligheden for at samarbejde mere på tværs og få projekterne op i en stor skala. F.eks. findes der flere eksempler på, at kommuner og regioner har brugt ressourcer på at udvikle stort set identiske løsninger inden for f.eks. telemedicin og på ældreområdet.

ABT-fonden kan komme til at spille en stor rolle i forhold til at bringe indsatsen videre. Fonden skal frem mod 2015 udmønte 3 milliarder kr. til projekter, der støtter nye måder at bruge teknologi på i den offentlige sektor. Ifølge Mandag Morgens oplysninger går regeringen med planer om at ændre fondens sigte, så de projekter, der støttes, i højere grad får national karakter. Men regeringen har endnu ikke meldt nærmere ud med konkrete planer.

En anden forudsætning for at komme op i større skala er bedre vilkår for samarbejde, både offentlig-privat og offentlig-offentlig. Servicedesign-projekter behøver hverken at involvere designere eller kommercielle partnere. Men der findes stadig flere eksempler på, at de nye løsninger stiller krav til teknologi eller andre fysiske produkter, der må komme fra den private sektor.

I Gentofte Kommune har man uden held været på udkig efter en kommerciel partner, der kunne gå ind i et samarbejde om at videreudvikle en prototype på “den moderne servante”, der hjælper med at holde styr på de ældres plejeartikler. Der mangler indlysende forretningsmodeller, der f.eks. belønner de private partnere for at gå tidligt ind i udviklingsprocessen.

Adgangen til større skala og investeringer kræver bl.a. også, at flere kommuner går sammen. Det har man f.eks. gjort i Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk, Rudersdal, Vejle og Århus, der sammen med KL har udviklet det prisbelønnede projekt *Den digitale byggesagsbehandling*.

Regeringsgrundlaget lægger op til, at mulighederne for offentlig-private partnerskaber skal udbygges og bruges mere strategisk til at skabe bedre service til borgerne. Men hvordan det konkret skal ske, står endnu ikke klart.

**3**

**Fra fornemmelser til evidens.** Et gennemgående problem ved størstedelen af de pilotprojekter, der er gennemført på området, er, at der ikke er målt på effekterne. Dermed bliver det svært at vide, om investeringer i servicedesign overhovedet betaler sig.

En forklaring er, at mange af projekterne kører i så lille skala – og så kort tid – at det ikke er muligt at indsamle valide data. Derudover kan det være svært at isolere effekten og afgøre, hvornår det lige netop er servicedesign, der gør udslaget. Ofte tager det også tid, før effekterne viser sig – især når det gælder forebyggelse. Der kan være uventede effekter, som man slet ikke har haft fokus på at undersøge. Og endelig er der nogle effekter, f.eks. øget brugertilfredshed, der er svære at omregne til kroner og øre.

Men de mange forbehold køber Christian Bason ikke

som en undskyldning for ikke at gøre noget: “Det handler mere om intellektuel dovenskab og mangel på prioritering. Vi kan blive langt bedre i det offentlige til at måle på effekterne. Det kræver, at der som en del af projektet også eksplícit bliver afsat ressourcer til at udvikle de nødvendige metoder, der skal gøre det målbart, for de findes ikke i dag,” siger han.

Manglen på målinger betyder, at mange stadig famler rundt i blinde, når de kaster sig ud i projekter med servicedesign, frem for at gå målrettet efter nogle af de gevinster, som de kan se, at andre projekter har høstet ved at bruge samme model.

Kan man fremvise konkrete resultater, vil det også være lettere at sælge investeringer i service-design ind til hele organisationen, fordi man f.eks. kan vise, at udbyttet rækker ud over det enkelte projekt. Det er en vigtig pointe, da mange af de projekter, der inddrager servicedesign, ofte foregår adskilt fra resten af organisationen og dermed ikke finder deres berettigelse, når de skal ruller ud i en større skala og den store pengepung findes frem.

En anden vigtig aktør er designbureauerne, der ikke altid husker at sikre, at projekterne udstyres med målbare indikatorer. Det kan skyldes, at designere ikke automatisk råder over den nødvendige faglige viden, men har brug for at inddrage personer, der f.eks. har kompetencer i, hvordan man måler effekt i sundhedsvæsenet.

Mikal Hallstrup advarer dog imod, at man fokuserer for entydigt på at lade en målbar effekt diktere, om et projekt har succes eller ej: “Vi har samarbejdet med et hospital i regionen om at hjælpe deres overlæger til at blive bedre til at samtale med patienterne. Hvad er den direkte målbare effekt? Ingen. Men hvis projektet gør, at lægerne i højere grad begynder at betragte patienterne som en ressource, der skal inddrages aktivt i deres sygdomsforløb, vil vi tillade os at betragte det som en stor succes, selv om man ikke kan sætte kroner og ører på,” siger han.

**4**

#### **Fra spareøvelse til ny velfærdsfortælling**

Selv om servicedesign grundlæggende handler om at forbedre brugernes oplevelser, er det offentliges motiv for at investere i området klokkeklart: besparelser.

Det er i høj grad argumentet om, at det i et vist omfang kan skåne den offentlige sektor fra det voksende udgiftspress, der skal sælge servicedesign ind hos Finansministeriet og Christiansborg. Men man skal være meget forsigtig med at reducere servicedesign til en spareøvelse:

“Det kan hurtigt få karakter af en form for greenwashing, hvor borgerne får indtryk af, at man forsøger at snige besparelser ind ad bagdøren ved at camouflere dem som tiltag, der er sat i verden for at øge deres tilfredshed,” advarer Mikal Hallstrup.

Debatten har allerede været fremme på ældreområdet, hvor forskellige kommuner bl.a. har kørt forsøg med at lade robotter overtage en del af rengørings- eller plejearbejdet. Især de faglige organisationer er meget opmærksomme på

tiltag, der som disse reducerer medarbejderbehovet. Derfor er det også helt afgørende, at brugerne ikke oplever tiltagene som serviceforringelser, men som et kvalitetsløft.

Men rigtigt italesat og iværksat kan servicedesign blive starten på den bevægelse, der skal skabe fremtidens velfærdssamfund: "Servicedesign udfordrer de klassiske snitflader mellem borgerne og systemet på en måde, hvor der virkelig bliver rykket nogle grænser. Og det er den vej, vi skal gå, hvis der skal skabes radikal fornyelse," siger Christian Bason.

Det er ikke kun borgerne, der er på vagt. Udviklingen indebærer også store ændringer blandt medarbejderne, fordi den bryder med de traditionelle hierarkier mellem borgere og myndigheder. Et eksempel er 1508s projekt med et produktionsværksted for udviklingshæmmede, Camillagaarden, der vandt KLS innovationspris sidste år.

Projektet vendte magtrelationen om, så det blev brugerne, der kom til at bestemme, hvad der skulle produceres på værkstedet, hvor det normalt havde været medarbejderne. Lederne på stedet udtalte i den sammenhæng, at de var blevet voldsomt udfordret på deres faglighed.

**5** **Fra bottom-up til top-down.** Servicedesign i det offentlige har i høj grad været båret frem af enkelte ildsjæle, der har formået at motivere deres egen organisation til at investere midler i mindre pilotprojekter. Men dem, der er nysgerrige efter at eksperimentere, er ikke de samme som dem, der skal implementere det. Det kræver beslutninger i en helt anden liga:

"Der er kun et sted, man kan sikre, at potentialerne i servicedesign kommer Danmark til gode, og det er på Christiansborg. Det er kun her, man kan beslutte sig for at gennemføre de reformer, der betyder, at projekterne kommer op i en skala, hvor det nytter noget," siger Jørgen Rosted.

Ud over at reformere reglerne for udlicitering og skabe nye rammer for offentlig-privat samarbejde skal politikere turde gøre op med det regelrytteri, der ofte bremser

indsatsen. Et eksempel er Gentofte Kommunes arbejde med at udvikle en cykelmaskine, der gør de ældre mere selvhjulpne, fordi de slipper for at bruge støttestrømper. Erfaringerne fra pilotprojektet har været så gode, at man ønskede at brede projektet ud og gøre det permanent. Men her stødte man ind i særlige krav for test af medicinsk udstyr, der bremsede projektet.

"Politikerne skal være villige til at gøre etablerede regelsæt langt mere fleksible, og samtidig være parate til at løbe den risiko, som der altid vil være forbundet med at prøve nogle nye ting af. Det gælder også, selv om risikoen er, at en af de involverede virksomheder kunne gå konkurs, eller en borger potentielt kunne oplevede forringede ydelser i en periode," siger Toke Barter.

Forsøget med de ni frikommuner er et godt eksempel på, at politikere er ved at være parate til at give tøjlerne mere fri, men endnu flere skal have samme muligheder.

Flere af de eksperter, som Mandag Morgen har talt med, efterlyser en national enhed, der får ansvaret for at lede udviklingen og koordinere indsatsen, så de gode erfaringer bliver spredt til så mange som muligt.

Både i regioner og kommuner er der eksempler på topledere, der har anerkendt, at servicedesign kan spille en stor rolle i forhold til at forny velfærdssamfundet. Men Nicola Morelli vurderer, at der stadig er et stykke vej, før de centrale beslutningstagere forstår potentialet:

"Enhver stor forandring er svær, og mange mennesker anerkender stadig ikke vigtigheden af at tage udgangspunkt i brugernes behov. Servicedesign betragtes endnu ikke som et professionelt område i Danmark, men jeg er sikker på, at det vil ændre sig markant over de næste år, fordi konsekvenserne ved at blive ved, som man altid har gjort, simpelthen bliver uoverskuelige," siger han.

Ida Strand is@mm.dk

## Kilder

### Skriftlige kilder

- The vision of the Danish Design2020 Committee, Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2011
- Servicedesign. Vejen til enkle løsninger, Erhvervs- og Byggestyrelsen m.fl., 2010
- Måling af innovation i offentlige serviceydelser, Teknologisk Institut, 2009
- Et Danmark, der står sammen. Regeringsgrundlag, 2011

### Mundtlige kilder

- Christian Bason, direktør for MindLab
- Jørgen Rosted, tidl. departementschef og direktør for FORA
- Toke Barter, leder, Innovation Center Copenhagen

- Mikkel Jespersen, partner, 1508
- Mikal Hallstrup, chief visionary officer, Designit
- Nicola Morelli, lektor, Aalborg Universitet
- Henrik Noes Piester, fuldmægig, Erhvervs- og Byggestyrelsen
- Simona Mashi, leder og founder, CIID
- Christina Melander, projektleder, Dansk Design Center
- Mona Truelsen, fuldmægig, Erhvervs- og Byggestyrelsen
- Morten Kold, partner, 2+1
- Susie Ruff, leder, Center for Sundhedsinnovation, Region Hovedstaden
- Susanne Hansen, leder af Trænings- og Forebyggelsesteamet, Lyngby-Taarbæk Kommune



Hilary Cottam

# Social designentreprenør

DET VAKTE STOR opstand i den britiske designverden, da Hilary Cottam i 2005 blev udnævnt til Designer of the Year. "Det er som at give medaljen til træneren," lød det fra en anden fremtrædende designer, Jane Dillon. Ligesom mange af sine kollegaer levede Dillon af at designe fysiske produkter og havde derfor svært ved at forstå, hvordan dét at køre en proces kunne udløse den prestigefyldte pris og de medfølgende 25.000 pund. Heller ikke selv om Hillary Cottams omstridte proces på få år havde transformeret en af Londons dårligste folkeskoler til et nationalt forbillede på skoleområdet.

I dag, seks år efter, er Hilary Cottam internationalt berømt for at have gjort designdisciplinen og servicedesign til en af de vigtigste drivkræfter i fornyelsen af det moderne velfærdssamfund.

I Cottams optik er designtænkning nøglen til at løse de enorme velfærdsudfordringer, der hober sig op inden for sundhed, miljø og på det sociale område. Hendes fokus er på systemet og på, hvordan design kan bidrage til at forbedre relationen mellem borger og stat. Derfor betragter hun heller ikke sig selv som designer i traditionel forstand, men som social entreprenør.

Med en baggrund som fattigdomsspecialist i bl.a. Verdensbanken og efter en række år hos Design Council, hvor hun ledede den højtprofilerede designenhed RED, etablerede hun i 2007 virksomheden Participle, der især er blevet kendt for sine vidtgående analysemetoder. Når Cottam og hendes team af designere bliver hyret til at løse en samfundsopgave, nøjes de ikke med at indsamle informationer ved at etablere fokusgrupper eller uddele spørgeskemaer. De gør sig selv til en del af den berørtes hverdag, ikke bare en dag eller uge, men i månedsvis.

I projektet LIFE flyttede de ind hos Ella, der er alenemor til fire børn, hvoraf den ene er fjernet af myndighederne, og bosat i et af Storbritanniens mest socialt belastede områder. Misbrugt som barn, udsat for voldelige partnere og uden job og uddannelse har Ella i 40 år været fanget i en social, økonomisk og sundhedsmæssig krise, som hun er godt i gang med at give videre til sine børn. For Ella er alt en kamp, og systemet er den største fjende.

De britiske myndigheder anslår, at mindst 100.000 familier i Storbritannien lever ligesom Ella. Det koster hvert

år det britiske samfund 35 milliarder pund, eller hvad der svarer til 250.000 pund per familie. Lykkes det at knække den kode, der kan få familierne på fode, vil der ikke kun være mange penge at hente. Det vil også være en stor menneskelig succes for de udsatte familier.

Cottam og hendes team flyttede ind i Ellas kaos og tilbragte måneder her og hos andre familier i samme situation for at afkode de omstændigheder og det mønster, der gjorde dem handlingslammede i forhold til at skabe et bedre liv for sig selv og deres børn. Ella klagede bl.a. over, at det var umuligt for hende at gennemskue, hvordan myndighederne arbejdede, og hvem hun skulle gå til.

Ved hjælp af klassiske designmetoder kortlagde teamet de mange relationer mellem Ella og det offentlige. På den måde fandt de frem til, at familien var klient i samtlige af de i alt 73 specialtilbud, som kommunen stillede til rådighed for familier som Ellas.

"Ella og hendes familie er manifestationen af det enorme break-down mellem staten og borgeren, der ruller sig ud i disse år," skriver Cottam i sin afrapportering fra projektet.

Projektet førte til et omfattende program, der er i dag er implementeret seks forskellige steder i landet med det formål at give udsatte familier ansvaret for deres eget liv tilbage. En del af programmet går ud på at lære familierne at sætte klare mål og tilrettelægge deres liv ved hjælp af forskellige designmetoder og planlægningsredskaber.

Ifølge Principles erfaringer kan programmet få en udsat familie på ret køl inden for to år. Og Ella, hun er i dag tilbage på arbejdsmarkedet, børnene tilbage på skolebænken og nye gode venskaber er kommet til.

## Det kan Danmark lære

Hilary Cottam har skabt klare beviser for, at designtænkning kan revolutionere velfærdssamfundet. Hendes tilgang til at arbejde med samfundets socialt udsatte bør kunne inspirere alle aktører i den offentlige sektor, og den er et klart bevis for, at det er muligt at løse de mest komplicerede sociale problemer, hvis blot viljen og evnen til at innovere er til stede.



Simona Maschi

# Rejsende i interaktionsdesign

HVIS DER ER NOGEN, der er med til at sætte Danmark på verdenskortet som frontløberation inden for servicedesign, er det den 41-årige italienskfødte designer Simona Maschi.

Sammen med fem kollegaer fra det prestigefulde italienske Interaction Design Institute Ivrea udså hun i 2006 Danmark som det perfekte sted til en globalt orienteret designinstitution. Hun hæftede sig ved traditionen for brugerdrevet design og de unikke muligheder for at samarbejde tæt med den offentlige sektor om at afprøve nye løsninger.

I dag, 4 år senere, er Copenhagen Institute of Interaction Design (CIID) et internationalt anerkendt center for uddannelse, forskning og konsulentytelser inden for interaktivt servicedesign. Kunderne tæller Intel, Toyota, Philips, Novo Nordisk og A.P. Møller Mærsk foruden offentlige klienter som Frederiksberg Hospital, Vestforbrænding og Københavns Biblioteker.

“Vores speciale er at blande en humanistisk kreativ tankegang med teknik og softwareprogrammering for at finde nye løsninger. Både når vi skal udvikle nye produkter, og når vi udvikler andre tankemåder og arbejdsrytmer i en virksomhed,” siger Simona Maschi, der er partner og direktør i CIID.

CIIDs stærke markedsposition bygger på en kombination af strategisk proces-tænkning og tværfaglig indsigt og viden: “I stedet for at få ideer ved at se på forretningsplaner og kun arbejde med ingeniører, blander vi alle mulige mennesker sammen,” siger Simona Maschi.

Foruden de 15 faste medarbejdere benytter CIID sig af et stærkt globalt netværk af nogle af verdens dygtigste nytænkere inden for design, som kommer forbi for at give forelæsninger og undervise. I denne uge er Simona Maschi selv i Singapore for at dele ud af instituttets erfaringer. Og for en måned siden tog hun imod en erhvervsdelegation af Taiwans største virksomheder, der for fjerde år i træk besøgte Danmark og CIID for at lære om servicedesign i praksis.

Centret har plads til 21 studerende på sin private, eksperimentelle masteruddannelse, men modtager hvert år fem gange så mange ansøgninger fra hele verden. På CIID får de heldige lov til at prøve kræfter med rigtige projekter

og potentielle kunder, så de får den *hands-on*-erfaring, som designskolerne ikke kan tilbyde. Omvendt kan konsulentvirksomheden, der er finansielt adskilt fra uddannelsen, også få inspiration fra de topmotiverede studerende.

Senest er det Københavns Lufthavn, der har nydt godt af denne konstellation. Tidligere på året brugte et hold studerende en måned på at observere, udvikle ideer og designe prototyper til potentielle nye services til lufthavnen.

Hver dag er op mod 100.000 mennesker i berøring med Københavns Lufthavn: passagerer, ansatte, taxachauffører og familier, der venter med hjemmelavede papskilte i ankomstterminalen. Ledelsen ville gerne vide, hvad alle disse mennesker egentlig bruger ventetiden på? Hvad stresser dem? Og hvordan kunne de få en bedre oplevelse, der samtidig ville effektivisere organisationens arbejde?

Blandt de studerendes ideer var et interaktivt boardingkort, der gennem scanningsterminaler rundt omkring i lufthavnen guider passagerne med relevant information om deres afgang og ventetid og dermed reducerer stressede situationer og risikoen for missede fly. En anden gruppe udviklede en digital community-service, der matcher uledsagede børn med rejsende familier. Børnene får en sjovere og tryggere oplevelse, og lufthavnspersonalet sparer det daglige besvær med at håndtere logistikken omkring de mange hundrede mindreårige, der rejser alene.

Lufthavnsledelsen blev så imponeret af de studerendes arbejde, at den siden har indgået et samarbejde med CIIDs konsulentenhed.

## Det kan Danmark lære

Simona Maschi har med etableringen af CIID i Danmark formået at bringe den danske servicedesign-tænkning et stort spring videre. Ved at koble en humanistisk tilgang og ekspertise i brugeradfærd med viden om teknologi og programmering er det lykkedes at skabe en unik platform, der skaber stor værdi for kunderne og tiltrækker global opmærksomhed. Som uddannelsesinstitution bringer CIID med sin kobling af forskellige fag og uddannelsesretninger tiltrængt fornyelse til den danske uddannelsesverden.



Klaus Majgaard

# Forkæmper for frontlinjen

NÅR VELFÆRDSSAMFUNDETS kerneydelser skal udvikles og forbedres, er der brug for plads til eksperimenter. Og det kræver, at både offentligt ansatte og borgere ændrer deres opfattelse af, hvad god service er, og især hvordan den skal skabes, mener Klaus Majgaard.

“Velfærd skal omdefineres fra at være retten til en bestemt ydelse til at blive retten til at deltage i samfundet for at forbedre sin egen hverdag,” lyder mantraet fra den 44-årige cand.scient.adm., der siden maj i år har været kommunaldirektør i Furesø Kommune.

Han er kendt for sin utraditionelle og eksperimenterende tilgang til offentlig styring, og har blandt andet stået i spidsen for udviklingslaboratorier, hvor pædagoger og topembedsmænd fra Finansministeriet samarbejdede om at udvikle nye måder at styre dagtilbudsområdet på.

Netop denne tilgang – at “frontlinje-medarbejderne” tages med ind i det rum, hvor administratorerne traditionelt har hersket, når velfærdens ydelser planlægges og finansieres – er blandt hans fremmeste idéer. Det skaber også mulighed for at inddrage borgerne på en langt mere omfattende måde, end der har været tradition for i den offentlige sektor hidtil.

“Hvis vi vil inddrage og inkludere borgerne mere, må vi også sende medarbejdere ud, som er frie til faktisk at gå ind i en dialog. Er frontmedarbejderne bundet på hænder og fødder af regler og rigide arbejdsdelinger, så de ikke kan handle på borgernes behov, er der jo ikke meget sjov ved at gå i dialog med dem,” siger Klaus Majgaard.

I sit tidligere job – som direktør for Børn- og Ungeforvaltningen i Odense Kommune – var han med, da det legendariske amerikanske designfirma IDEO sidste år blev hyret til at transformere Odense Kommunes uddannelsescenter fra at være en gammel folkeskole til at blive en ny kreativ “legeplads”. Hele direktionen blev sendt på studietur til IDEO i USA, og den tilgang med hurtig udvikling og afprøvning af nye idéer, han blev præsenteret for på servicedesignfirmaets hovedkontor, lå godt i tråd med hans egne tanker om offentlig innovation:

“Jeg arbejder ikke med totalconceper, men med at finde potentialer og prøve løsninger af,” siger han.

Derfor var noget af det første, Klaus Majgaard gjorde, da han startede som kommunaldirektør i Furesø, at gå på

“opdagelsesrejse” i sin nye organisation. Samtalerne med ledere og medarbejdere viste bl.a., at der i mange sektorer var uhensigtsmæssige skel mellem dem, der foretager visitationen og udmåler opgaven, og det frontpersonale, der skal udføre den, for eksempel i hjemmehjælpen.

Nu forsøger han på initiativ af den faglige chef at opbløde det skel, så hjemmehjælperne får større myndighed og indflydelse. Målet er, at frontpersonalet kan gå i dialog med de ældre og tilpasse ydelserne efter deres ønsker og behov. I dag er det en visitator, der vurderer, hvad borgeren har ret til, mens frontpersonalet blot udfører opgaven.

“Første skridt i forhold til at inddrage borgeren er at styrke frontpersonalets mandat, så de faktisk kan handle på borgernes ønsker,” siger Klaus Majgaard.

Furesø har allerede arbejdet med at styrke medarbejdernes kompetencer på ungeområdet for at kunne give en bedre service. En fælles kommunal “ungeenhed” varetager i dag interesserne for de 15-25-årige. Området har tidligere været delt mellem forvaltninger, fordi der er to forskellige lovgivninger i spil – dels børn- og ungelovgivningen og dels arbejdsmarkedslovgivningen.

Det betød, at der tidligere ofte opstod tovtrækkeri og organisatoriske slagsmål på tværs af de to forvaltninger, der skulle koordinere den unges sag. Men ved at slå enheden sammen har kommunen givet frontpersonalet de beføjelser og kvalifikationer, der skal til for at gå i direkte dialog med den unge. Nu kan de tilpasse løsningerne uden først at skulle “spørge om lov” i en anden forvaltning.

“Det handler om at turde gå i reel dialog med borgerne, være åben omkring det offentlige muligheder og faktisk handle på det, man får at vide,” siger Klaus Majgaard.

## Det kan Danmark lære

Klaus Majgaard er et eksempel på en embedsmand, der tør tænke styring og involvering radikalt anderledes, end traditionen har været i den offentlige sektor. Skal serviceinnovation blive en integreret del af velfærdssamfundet er der behov for, at også offentlige chefer på topniveau tør skabe rammerne for en direkte dialog med brugerne.