Bolig for velferd

- en innføring i tjenestedesign

Husbanken

NORSK DESIGN- OG ARKITEKTURSENTER

Forord

Vår ambisjon er å fornye, forenkle og forbedre de boligsosiale velferdstjenestene. Utfordringene vi møter hver dag kan ikke løses med tradisjonell tenkning alene.

Vi er inne i en tid med store lokale og globale utfordringer, og må tenke nytt om hvordan vi skaper og leverer velferdstjenestene. For å kunne tilby innbyggerne gode og helhetlige velferdstjenester, er vi nødt til å øke innovasjonstakten. Regjeringens strategi *Bolig for velferd* anerkjenner dette behovet.

I Husbanken har vi et ønske om å ivareta innbyggernes stemme i utviklingen. Derfor har vi utfordret oss selv ved å ta i bruk ulike typer innovasjonsmetodikk i dette arbeidet.

I et prosjekt sammen med Norsk design- og arkitektursenter og Asker kommune, har vi benyttet tjenestedesign som tilnærming. Ved å koble kompetanse i kommunen sammen med ekstern innovasjonskompetanse, fikk vi et positivt resultat ingen av oss hadde ventet. Det er spennende! Vi må våge å utfordre oss selv og åpne opp for nye tenkemåter, hvis vi skal imøtekomme innbyggernes behov. Fra å tenke på velferd som en kostnad, kan vi tenke på velferd som noe vi investerer i.

Vi ønsker å bidra til å utløse ressursene hos den enkelte, som vil gi effekt i samfunnet som helhet. Innsiktene vi fikk gjennom bruk av tjenestedesign hjalp oss med å se dette enda klarere.

Jeg er glad for å kunne presentere dette metodeverktøyet for økt bestiller-kompetanse ved kjøp av tjenestedesign, som Husbanken har finansiert ved hjelp av Boligsosialt kompetansetilskudd. Norsk design- og arkitektursenter (DOGA) har vært prosjekteier for utvikling av verktøyet. Erfaringer fra Asker kommunes innovasjonsprosjekt «Fremtidens boligkontor» har blitt lagt til grunn.

Verktøyet skal bidra til at tjenestedesign komplementerer kommunenes eksisterende fagkompetanse. Mitt ønske er at innbyggerne skal oppleve offentlige tjenester som bidrar til at de får det grunnlaget de trenger for å leve et godt og trygt liv.

SIGNATUR
Bård Øistensen
Administrerende direktør i Husbanken

Introduksjon

Tjenestedesign
Tjenestedesign er et relativt nytt fagfelt hvor design av tjenester skjer i nært samspill mellom flere designdisipliner, andre fagdisipliner og ansatte i kommunen.

I prosessen med å forbedre, videreutvikle eller innovere boligsosiale velferdstjenester, tar designeren innbyggerens ståsted, ser på helhetsopplevelsen og legger til rette for gode brukeropplevelser før, under og etter at tjenesten er benyttet.

Utfordringen er ofte å balansere innbyggernes ønsker og behov med hva kommunen har mulighet for å implementere på kort eller lang sikt.

Målsetning metodeverktøy
Målsetningen med dette metodeverktøyet er at flere kommuner skal kunne nyttiggjøre seg av tjenestedesignmetodikk for å imøtekomme dagens og fremtidens behov for boligsosiale tjenester. Dette innebærer å ha kunnskap om tjenestedesign som fagdisiplin, for å kunne initiere, bestille, lede og implementere et tjenestedesignprosjekt.

Pilotprosjekt i Asker kommune
Det er gjennomført et pilotprosjekt i samarbeid med Asker kommune, for å utvikle fremtidens boligkontor. Ambisjonen har vært å utfordre tradisjonell tenkning i kommunen ved å sette innbyggernes behov i sentrum for tjenesteutvikling. Prosess, resultat og erfaringer fra dette prosjektet er grundig beskrevet og er lagt til grunn for utvikling av metodeverktøyet, sammen med tidligere erfaringer fra designteamet og DOGAs team.

Pilotprosjektet skal inspirere og danne grunnlag for kunnskapsoverføring til andre kommuner.

På de neste sidene finner du en introduksjon til tjenestedesign med fokus på å skape verdi – både for innbyggerne og for kommunen.

Metodeverktøyet er utviklet i samarbeid med tjenestedesignbyrået Livework og samfunnsinnovatørene i SoCentral.

Metodeverktøyet vil bli supplert med flere fremtidige eksempler på tjenestedesign innenfor det boligsosiale arbeidet.

Husbanken

NORSK DESIGN- OG ARKITEKTURSENTER

Asker kommune

Innholdsfortegnelse

1. Tjenestedesign

2. Prosess og metode

3. Læringspunkter og refleksjoner

4. Eksempel: Fremtidens boligkontor

5. Filmer

6. Offentlige anskaffelser av tjenestedesign

1 Tjenestedesign

Hva er tjenestedesign
Tjenestedesign handler om å utvikle, planlegge og organisere tjenester som skaper gode funksjonelle og emosjonelle brukeropplevelser på tvers av kontaktpunkter, over tid.

- Tjenestedesignernes tilnærmingsmåte er å sette mennesket i sentrum ved utvikling av nye eller forbedrede tjenester. Hensikten er å skape verdi for enkeltmennesket ved å forstå konteksten brukeren av tjenesten befinner seg i.

- Design av tjenester innebærer også å legge vekt på en god opplevelse av tjenesten fra de ansattes perspektiv og arbeidssituasjon og kommunens ressurser.

- Tjenestedesignere benytter seg av generell designmetodikk i tillegg til metoder og teknikker som er spesielt hensiktsmessige ved utvikling av innovative tjenester. Et eksempel er «brukerreisen», hvor man ser på hvert enkelt kontaktpunkt mellom bruker og kommunen som leverandør av tjenesten før, under og etter at tjenesten er benyttet. Parallelt ser man også på helhetsopplevelsen de enkelte kontaktpunktene samlet bidrar til.

Hvordan skaper tjenestedesign verdi
Tjenestedesignmetodikk kan bidra til å gjøre vanskeligstiltes liv bedre ved å utvikle boligsosiale tjenester på brukernes premisser, innenfor kommunens kapasitet og rammebetingelser.

- Designere bidrar ofte til å redefinere problemstillinger for å sikre de beste løsningene for innbyggerne ut fra både et bruker- og samfunnsøkonomisk perspektiv. De utfordrer ofte vedtatte sannheter.

- Kommunen kan få økt innovasjons-kompetanse gjennom å få innsikt og erfaring med designernes kompetanse og arbeidsmetodikk innen brukerorientering og brukeropplevelse. Denne er ofte komplementær til kommunenes kompetanse og tilnærmingsmåte til boligsosiale problemstillinger.

- Intern verdi skapes ved at tjenestedesignere også legger vekt på å effektivisere leveranseprosesser hos organisasjonen som leverer tjenestene.

- Visualisering og historiefortelling bidrar til å skape felles forståelse, som kan lette integrering av ny kunnskap og arbeidsmetodikk i det daglige arbeidet i kommunen.

Hvordan nyttiggjøre seg tjenestedesign
For å utnytte den potensielle verdien som ligger i tjenestedesign, må designprosessen ledes på en måte som kombinerer designkompetanse med kommunens kompetanse på det boligsosiale området. Det er viktig at begge parters kompetanse legges til grunn for arbeidet fra begynnelsen.

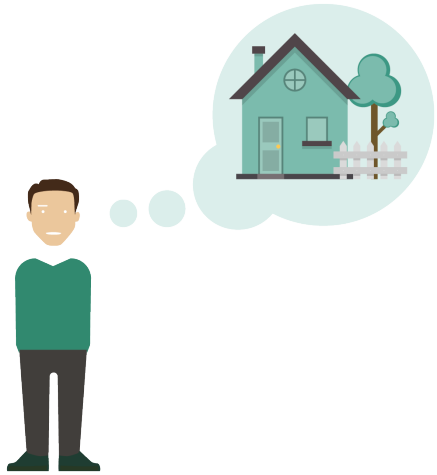
- For å utnytte synergien av den tverrfaglige kompetansen hos kommunen og tjenestedesignerne optimalt, må utviklingsprosessen gjennomføres på en måte som ivaretar og respekterer hverandres kompetanseområder og arbeidsmetodikk. Her er det viktig med et helhetsperspektiv som tar utgangspunkt i innbyggerens opplevelse av tjenesten – både funksjonelt og emosjonelt – gjennom alle kontaktpunkter i «brukerreisen» mellom kommunen og vanskeligstilte brukere av de boligsosiale tjenestene.

- I utviklingsprosessen er det vesentlig å ta utgangspunkt i hva det enkelte mennesket trenger. Man må se mennesket bak 'brukeren'.

Noen elementer som særtegner tjenestedesign er kort beskrevet på de neste sidene. Designmetodikk og tjenestedesignprosessens faser er nærmere beskrevet under Prosess og metode. Se også utdypning under Læringspunkter og refleksjoner.

Tjenester leveres over tid

Tjenester leveres gjerne ikke én gang, men over tid. I tjenestedesign snakker man derfor ofte om «før, under og etter». Med denne tenkningen kan man sørge for at kommunens tjenester oppleves helhetlig og sammenhengende, slik at det er logisk for innbyggeren hva hun eller han skal gjør til enhver tid – og hva kommunen gjør for å bygge opp under hele tjenesteforløpet.



FØR: innbyggeren har et ønske og forventning om en livssituasjon der boligen er en del av en stabil og bærekraftig hverdag.

UNDER: innbyggeren søker, treffer rådgivere, opplever ventetid, får flytte inn og opplever endringer i sin livssituasjon.

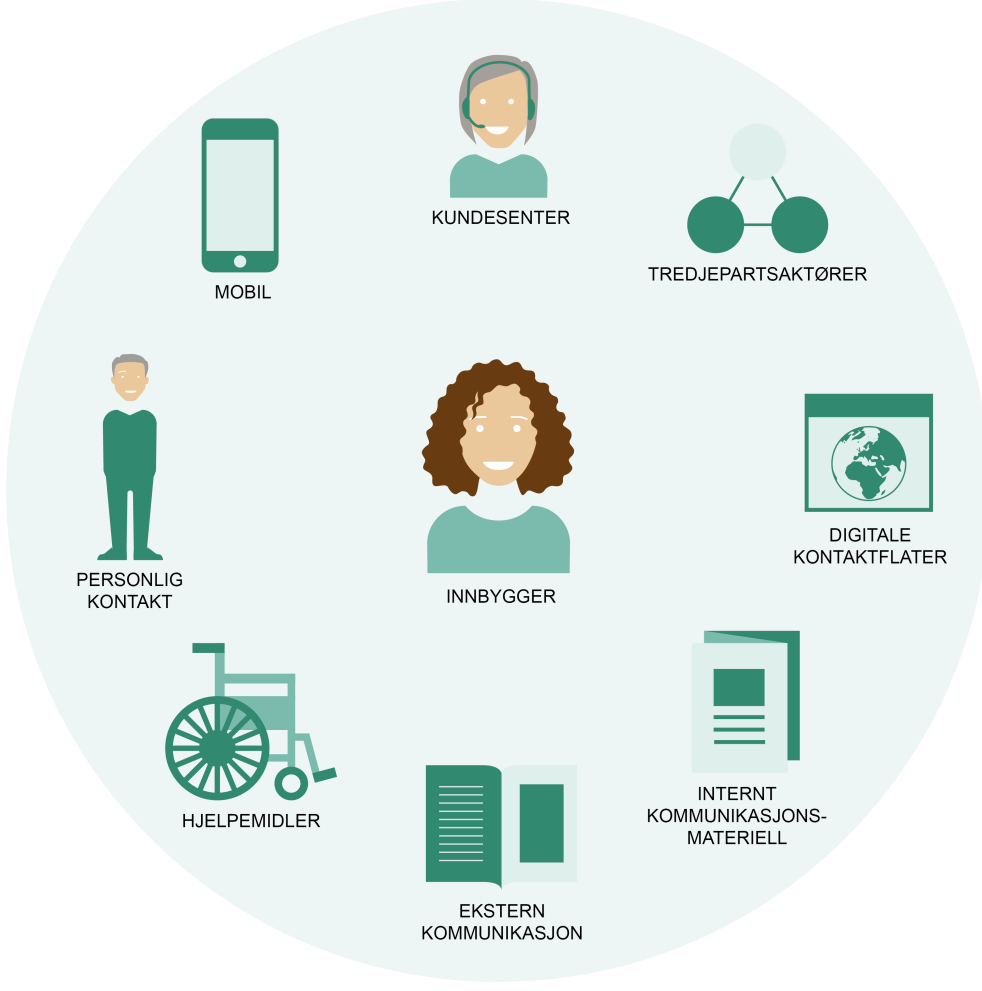
ETTER: innbyggeren har fått hjelp til å endre bosituasjone, men kan allikevel ha behov for andre tjenester på kortere og lengre sikt.

Tjenester leveres ved hjelp av mange ulike kontaktpunkter

Fra innbyggerens ståsted sees ofte kommunen på som én enhet. Men en tjeneste består som oftest av flere ulike kontaktpunkter mellom innbyggeren og kommunen som tjenesteleverandør. Eksempler på kontaktpunkt er nettsider, telefon og personlig kontakt med representanter for de boligsosiale tjenestene.

Tjenestedesignere kartlegger hvert kontaktpunkt og legger vekt på at hvert kontaktpunkt er godt designet. Både funksjonelle og emosjonelle aspekter ivaretas i utviklingsprosessen.

Alle kontaktpunkter skal ha som mål å skape en god opplevelse, enkeltvis og som en sømløs helhetsopplevelse. Innbyggeren skal oppleve at tjenestene er enkle å orientere seg i og at han eller hun blir ivaretatt, uavhengig av intern organisering. Dette krever orkestrering av kontaktpunktene og at man er koordinerte internt i kommunen.



Tjenestedesign tar utgangspunkt i innbyggeren

Utgangspunktet for tjenestedesignmetodikk er å se tjenesten gjennom brukerens øyne. Man tar et utenfra og inn-perspektiv.

Tradisjonell tjenesteutvikling, derimot, tar ofte et innenfra og ut-perspektiv på forbedringer og nytenkning. Ved å fristille seg fra denne måten å tenke på vil man kunne oppdage nye muligheter som skaper verdi både for innbyggerne og for kommunen.

Designere stiller ofte spørsmål som kan virke naive for å forstå det bakenforliggende og uaspirerte, og på den måten avdekkes reelle behov. Denne tilnærmingen kan ofte utfordre tradisjonelle måter kommunen leverer tjenester på.

Ved å ta utgangspunkt i innbyggerens behov og aktivitet, kan man:

- ✓ etablere en felles forståelse som gjør det enklere å bli enige om målsettinger med utviklingsarbeidet.
- ✓ utvikle innbyggerorienterte løsninger som skaper høyere effekt for kommunen.
- ✓ sikre at man løser riktig problem - på en best mulig måte.

Dermed kan vi utvikle tjenester som gir økt verdi og bedre brukeropplevelser for innbyggeren.

Tjenesteutvikling er en samskapende prosess

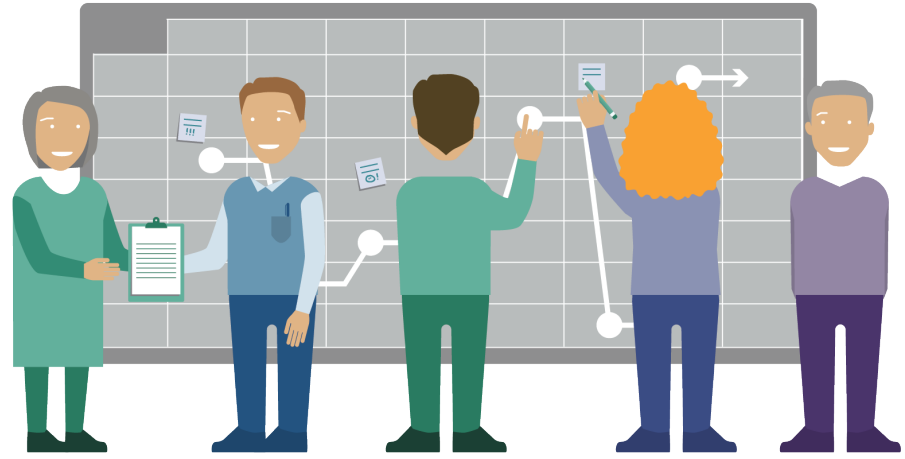
Samskaping i en tjenestedesignprosess handler om å involvere innbyggere, pårørende, ansatte og andre parter som påvirker hvordan tjenesten utvikles, leveres og nyttiggjøres. Samarbeid på tvers av fag er helt avgjørende for å kunne levere boligsosiale velferdstjenester som møter innbyggernes behov nå – og i fremtiden.

Ofte har partene som står nærmest en problemstilling de beste idéene og innspillene til nye og innovative tjenester og til forbedringer av eksisterende. Designere har kompetanse og metoder som er komplementær til ekspertisen hos ansatte og andre interessenter i tjenesteutviklingen.

Designerens rolle er bl.a. å fasilitere prosessen og sørge for at alles stemme blir hørt og at alle idéer blir løftet frem og vurdert. Tjenestedesignere har ulike verktøy og teknikker som inspirerer til nytenkning, og de stiller ofte mange spørsmål ved hvordan tjenesten leveres i det daglige. Vedtatte sannheter blir dermed utfordret. Sammen inspireres deltakerne og designerne til å skape fremtidsbilder av hvordan ting kan bli.

På grunnlag av akkumulert kunnskap og innsikt, videreutvikler designerne innspillene gjennom designprosessen. Dette arbeidet danner grunnlag for en samskapende dialog mellom designerne og fagpersoner i kommunen.

Samskapingsprosesser bidrar til bedre og mer gjennomførbare idéer, økt eierskap, forankring og forståelse i kommunen.



Potensielle resultater av tjenestedesign

- ✓ Mer fornøyde brukere som føler at de blir sett og får dekket sine behov.
- ✓ Bedre metode for å systematisere kunnskap om brukerne, slik at alle som er involvert i tjenesteleveransen kan samles om forbedring og innovasjon.
- ✓ Mer effektive rutiner og interne prosesser.
- ✓ Helhetlig tjenesteutvikling, uavhengig av hvilken kanal tjenesten leveres i.
- ✓ Bedre felles forståelse hos både brukere og alle som leverer tjenestene gjennom visualiseringer i alle deler av utviklingsprosessen.
- ✓ Verdifull innsikt til videreutvikling av tjenestekonseptet gjennom tidlig, kostnadseffektiv prototyping med reelle brukere.
- ✓ Mer effektiv utnyttelse av kommunens ressurser gjennom investering i det som faktisk har verdi for innbyggeren i tjenesteutviklingen.

2 Prosess og metode

Tjenestedesignprosessens fire faser

Innsiktsfasen

Idéfasen

Utforming og utprøving

Implementerings-fasen

Innsiktsfasen

Innsiktsfasen handler om å sette brukerne i fokus. Gjennom å se tjenesten «gjennom brukernes øyne» etablerer designerne god forståelse for behov, barrierer og muligheter. I tillegg til å forstå sluttbrukerne og pårørende, sørger tjenestedesignere ofte også for å få innblikk i organisatoriske barrierer og suksesskriterier.

Sammen med forskningsbasert- og erfaringsbasert kunnskap hos kommunene danner designernes kunnskap grunnlaget for å foreslå nye løsninger, opplevelser og kontaktpunkter som gir høy verdi både for brukerne, pårørende og kommunens ansatte.

I dette kapitlet kan du lese om fire verktøy det er vanlig å bruke i innsiktsfasen. Eksempler fra forskjellige prosjekter er benyttet som illustrasjoner.

Innsiktsfasen

Intervjuer med brukere, ansatte og andre interessenter

Hensikt
Designernes målsetning med å intervjue brukere, ansatte, pårørende og andre interessenter er å forstå brukernes kontekst og behov. Målet er å få innsikt i både bevisste og ubevisste behov hos brukerne.

Fremgangsmåte
Bevisst utvelgelse av intervjuobjekter inkluderer å ta hensyn til kriterier for universell utforming. Ofte benyttes kvalitative undersøkelser som blant annet semistrukturerte intervjuer basert på en intervjuguide for å få frem dybdeinnsikt.

Designerne har kunnskap, evner og vilje til å se problemstillinger og muligheter fra et brukerperspektiv. De har ofte velutviklede empatiske evner som ivaretar det enkelte mennesket bak vanskeligstilte brukergrupper.

I tillegg til intervjuer benytter designerne ofte brukerobservasjoner. I innsiktsfasen kan det være nyttig å også trekke inn fagekspertise innen antropologi, etnologi og sosiologi for å få et mer helhetlig bilde.

Forventet utbytte
Et felles bilde av aktuelle problemstillinger og muligheter etableres basert på designernes innsiktsarbeid satt sammen med data og erfaringsinnsikter fra kommunen og andre interessenter.

Eksempel på intervjugrupper. **Brukerinnsikt for Kuben Yrkesarena:** Mer enn 50 brukere ble intervjuet i kvalitative dybdeintervju. Fra bedriftsledere, elever på ungdomsskole og deres foreldre, bilfagelever, lærlinger til nyutdannede bilmekanikere. (Livework)

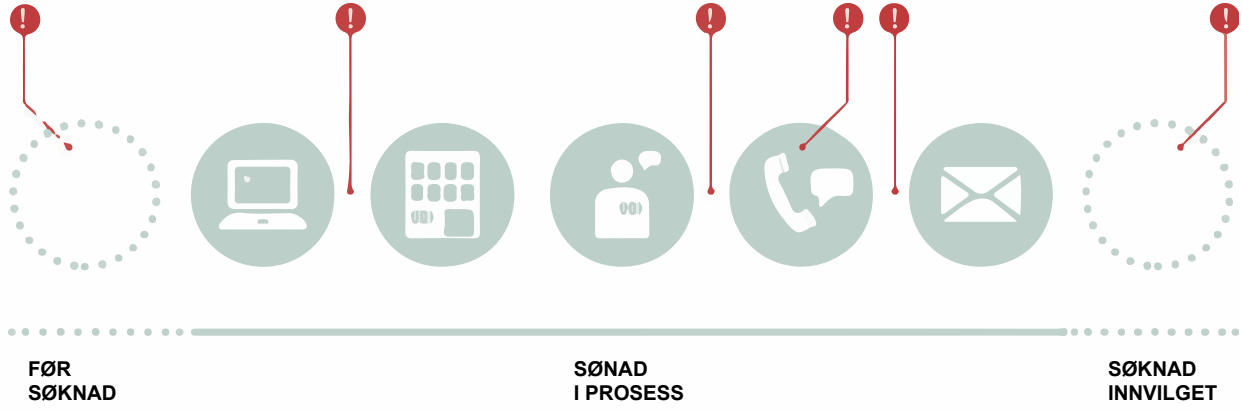
Innsiktsfasen
Brukerreisen

Hensikt
Brukerreiser er en visuell fremstilling av innbyggerens opplevelse ved bruk av tjenesten fra start til slutt.

Kartlegging av hvilke kontaktpunkter en innbygger møter gir oversikt over «brukerens prosess» i bruken av en tjeneste og skaper en felles forståelse av hvordan prosessen ser ut utenfra og inn.

Fremgangsmåte
Brukerreisen utvikles på bakgrunn av innsiktene fra intervjuene og analyse av hvordan tjenesten fungerer. Tjeneste-designerne følger brukeren empatisk og kartlegger stegene de går gjennom fra før de er i kontakt med tjenesten, underveis og etter at bruken av tjenesten er over. Et viktig aspekt ved brukerreisen er at man øker bevisstheten rundt hva brukeren foretar seg ikke bare underveis, men også i forkant og i etterkant av kontakten med tjenesten. Her ligger det ofte et stort potensiale for å forbedre hele brukeropplevelsen – eller tenke helt nytt.

Forventet utbytte
Målet med brukerreisen er å ha en felles forståelse av hva brukeren går gjennom når han eller hun benytter en tjeneste. Ved å kartlegge rekkefølgen og hvilke kontaktpunkter eller kanaler som benyttes, har man et sterkt rammeverk for å identifisere funksjonelle og emosjonelle forbedringspunkter og muligheter for å gjøre inngrep gjennom å utvikle nye og innovative tjenester.



Eksempel på forenklet burkerreise. **UDI Førstelinjekontor:** Brukerreisen fra prosjektet viser stegene søkerne går gjennom i kontakt med kontoret samt smertepunktene, hvor det er vanskelig for søkerne i prosessen. (Designit, Zink og Prologue)

Innsiktsfasen
Innsiktsworkshop

Hensikt
En innsiktsworkshop gjøres for å skape en felles forståelse for et problem, fokusområde og/eller potensiale. Sammen utforskes brukernes behov som grunnlag for å se muligheter for innovasjon og forbedring.

Fremgangsmåte
En innsiktsworkshop fasiliteres av en eller flere designere med representanter fra kommunen som deltakere. I noen tilfelle kan det være relevant å ha med brukere og andre aktører inn i en slik workshop.

Utgangspunktet er ofte en innsiktsfase gjort av designerne og representanter for organisasjonen i fellesskap. Dette danner grunnlag for innsikter som diskuteres og prioriteres i fellesskap. Workshopen har blant annet som mål å avdekke gap i tjenesten, utforske muligheter for å innovere rundt tjenesteopplevelsen og/eller definere potensialet eller effekten av en endring.

Forventet utbytte
En felles forståelse hos oppdragsgiver og tjenestedesignteam rundt brukernes behov og ønsker. Innsiktsworkshopen sørger for god forankring innad i gruppen og sikrer et utenfra og inn-perspektiv fra brukerne og et innenfra og ut-perspektiv fra de ansatte som leverer tjenesten.

Eksempel på innsiktsworkshop. ***Asker kommune:*** *Innsiktsworkshop med hele prosjektgruppen på DOGA. Innsiktene presenteres og arbeides med i fellesskap ved hjelp av spissede oppgaver. (Livework og SoCentral)*

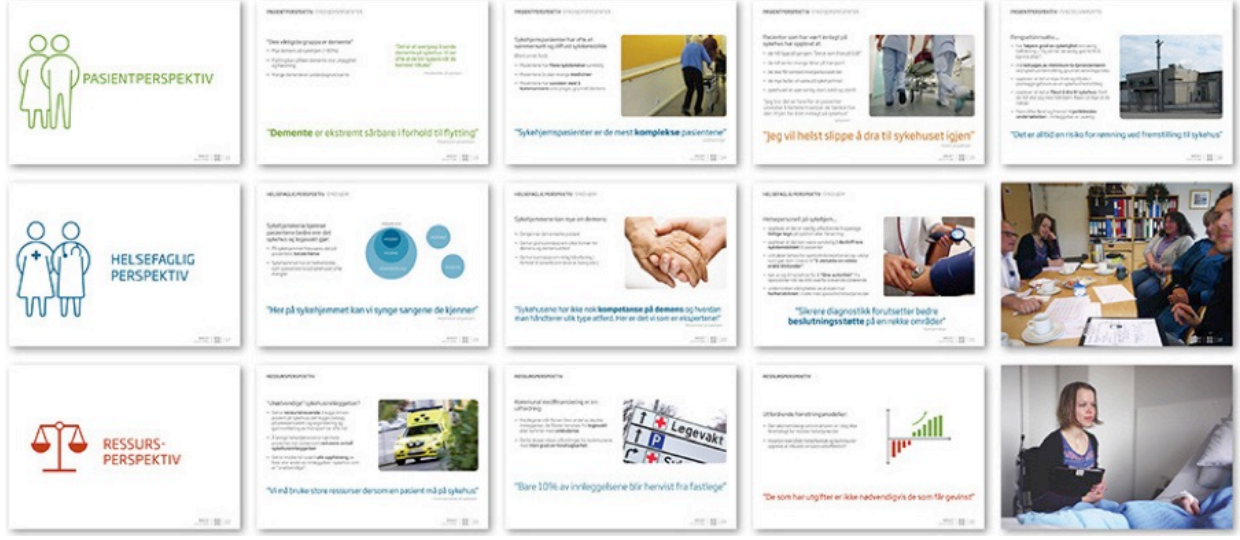
Innsiktsfasen
Innsiktsrapport

Hensikt
En innsiktsrapport er en samling av hoved-lærdommer fra brukere. Dokumentet etablerer grunnlaget for videre utvikling av ideer, og bidrar til å spre lærdommene om brukernes behov og ønsker innad i organisasjonen.

Fremgangsmåte
Innsiktsrapporter kan bestå av historier fra brukere, ansatte og andre relevante aktørers situasjon og opplevelse. Ofte brukes bilder, sitater og forklaringer som bygger opp rundt kjernen av innsikten. Avhengig av omfanget spisses ofte innsiktene til et sett med hovedinnsikter. Designerne visualiserer disse innsiktene slik at de blir enkle å forstå og huske videre i prosessen.

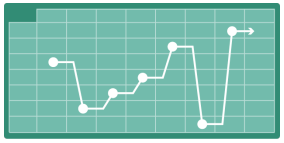
Forventet utbytte
En innsiktsoppsummering samler og deler de viktigste innsiktene, lærdommene og erfaringene prosjektet har gjort seg i innsiktsfasen.

Innsiktsrapporten danner grunnlag for en felles forståelse for brukernes og andre aktørers opplevde situasjon.



Eksempel på innsiktsrapport: ***Ahus mobil:*** *For å tilgjengeliggjøre brukerinnsikten for prosjektgruppen og andre, ble observasjonene sortert og sammenstilt i et innsiktsdokument. (EGGS, Kjeller Innovasjon, Ahus, Lørenskog kommune)*

LEVERANSER I NNSIKTSFASEN

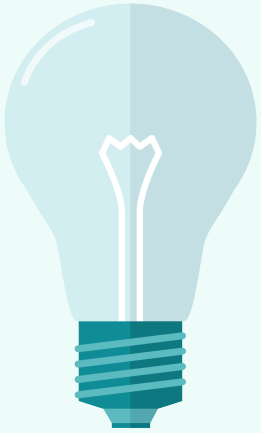


Brukerreisen er en systematisk beskrivelse av innbyggerens opplevelse og prosess i møte med tjenesten. Brukerreisen kartlegges innledningsvis og danner grunnlaget for det som etterhvert utvikles til et «tjenestekart».

Innsiktsrapporten er et dokument som oppsummerer hvordan og med hvem man har innhentet innsikt. Rapporten kan ha ulik form, men er ofte visualisert med bilder og illustrasjoner og inneholder sitater og hovedfunn.

Leveransen fra tjenestedesignernes innsiktsarbeid skiller seg gjerne fra tradisjonelle markedsundersøkelser, i det at designerne løfter opp viktige funn, visualiserer hva de betyr, og allerede i tidlig fase begynner å skape idéer til mulige forbedringer og nye måter å tenke tjenesteutvikling.

Idéfasen



I idéfasen er målet å sammen utvikle idéer for hvordan den nye tjenesten skal bli, eller hvordan man kan gjøre den eksisterende tjenesten bedre. Dette gjøres i fellesskap med brukere, pårørende, de ansatte i tjenesten og andre aktuelle aktører. Målet er å komme frem til gode, helhetlige konsepter som svarer på uttalte og latente behov. Idéene utvikles basert på funn og mulighetsrom identifisert i innsiktsfasen.

Når man i fellesskap har utviklet mange nye idéer gjøres en prioritering over hva gruppen har mest tro på. Disse idéene tas med tilbake av designerne som raffinerer dem og utvikler visualiserte konsepter for videre testing.

I dette kapitlet kan du lese om tre verktøy det er vanlig å bruke i idéfasen. Eksempler fra forskjellige prosjekter er benyttet som illustrasjoner.

Idéfasen
Idéworkshop

Hensikt
En idéworkshop har som formål å skape en mengde idéer til forbedring eller innovasjon rundt tjenesten. Ved å involvere brukerne, prosjektgruppen og andre aktører i idéworkshopen oppnås en større dybde i idéene og et bredere utvalg.

Fremgangsmåte
I en idéworkshop benytter man gjerne enkle verktøy som penner, tusjer, papir og Post-it-lapper for å komme opp med mange idéer. Designerne fasiliterer, visualiserer og hjelper deltakerne med å utforme og presentere idéene sine for hverandre.

Ofte gjennomføres en prioriteringsøvelse av de idéene som har størst antatt effekt eller potensiale.

Forventet utbytte
På bakgrunn av idéworkshopen har man en tallrik samling av idéer som kan videreutvikles til nye tjenester eller forbedringer av eksisterende tjenesteleveranse. Idéene blir som regel videreforedlet og forvaltet av designteamet, og settes sammen til sterkere konsepter.

Eksempel på idéworkshop. **Nye Deichmanske bibliotek:** Idéworkshop med 80 ansatte fra Deichmanske bibliotek som skulle utvikle ideer på bakgrunn av brukerinnsikten som var samlet inn. (Livework)

Idéfasen
Foredling av ideer

Hensikt
På bakgrunn av innsikter og idéworkshoper raffineres og samles de ulike idéene. Formålet er å utvikle solide idéer som videre kan prøves ut, valideres og inngå i helhetlige tjenestekonsepter.

Fremgangsmåte
Etter flere idéaktiviteter er det som regel et vell av gode idéer fra ulike perspektiv som må bearbeides. Ofte er det gjort en prioritering av de viktigste idéene, men en idé kan bestå av mange elementer med utgangspunkt i ulike behov. For å videreforedle disse sorterer designerne idéene og setter de ulike elementene sammen til helhetlige idéer. Idéene gis navn og visualiseres i form av skisser, illustrasjoner, bilder og beskrivende tekster.

Forventet utbytte
Når idéene er blitt bearbeidet og klargjort kan de tas tilbake til ansatte, fagpersoner og brukere for tilbakemelding og ytterligere forbedringer.

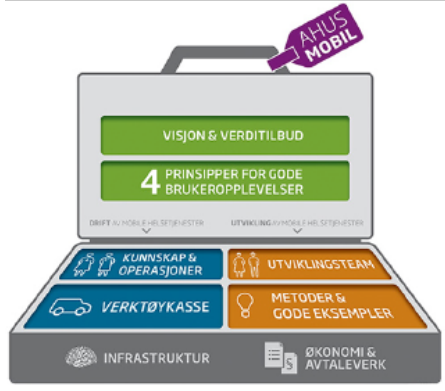
Eksempel på formater etter foredling av idéer. **Nye Deichmanske bibliotek:** Fra idéworkshopen med 80 bibliotekansatte ble alle idéene tatt med tilbake og videreforedlet til fem styrende konseptretninger. *(*Livework)

Idéfasen
Konseptutvikling

Hensikt
Konseptutvikling er en kontinuerlig prosess som foregår parallelt gjennom idéfasen. Det er vanlig at en samling av idéer danner grunnlag for konsepter. Et konsept består av et mer konkret forslag til utforming av en tjeneste – slik at det kan diskuteres med brukere eller ansatte i tjenesten.

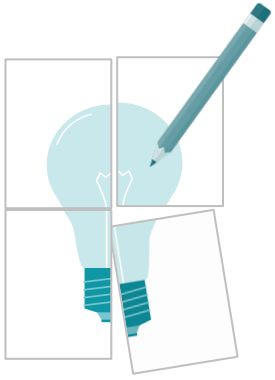
Fremgangsmåte
All informasjonen som er samlet inn i prosessen så langt går sammen med idéene inn i konseptene. Konseptene inkluderer løsningsforslag som tar hensyn til lærdommene fra brukerne og kommunens ansattes i tillegg til andre fagpersoner. Ofte utvikles flere konsepter parallelt. Konsepter kan ha mange ulike uttrykk. Noen konsepter vises best som tiltakslister, metoder eller prosesser for å møte et fremtidig behov. Andre konsepter formidles best som scenarier og skisser.

Forventet utbytte
Det viktigste med konseptene er å samle de gode idéene og innsiktene til helhetlige historier om den nye tjenesten. Konsepter er manifestasjoner av de involvertes felles tanker om den nye tjenesten. Ved at de gjøres virkelige i form av illustrasjoner og beskrivende tekster kan det utforskes hva konseptet innebærer på en bedre måte enn om alle snakker om det de hver for seg forestiller seg at konseptet er. Konsepter danner grunnlaget for en felles forståelse og for det videre designet og spesifikasjonen av tjenesten.



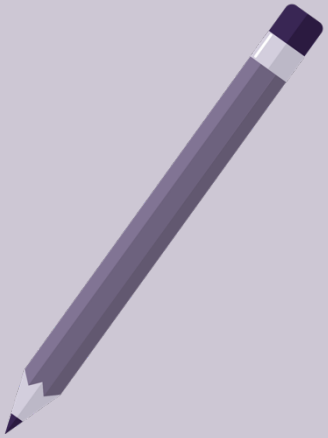
Eksempel på presentasjon av konsept. **A-Hus mobil:** Etter en grundig innsikts- og idéfase ble konseptet utviklet. Konseptet ble fremstilt som en koffert bestående av et sett med byggeklosser, der hver kloss er en viktig forutsetning for gode mobile tjenester.
(EGGS, Kjeller Innovasjon, A-hus, Lørenskog kommune).

LEVERANSER I IDÉFASEN



Idéer skapes sammen med brukere og andre deltakere i prosjektet. Ofte visualiserer designerne løsninger og viser hvordan ulike idéer kan kobles sammen til tjenestekonsepter som danner grunnlag for tilbakemeldinger og videreutvikling.

Utforming og utprøving



Målet med utforming og utprøvingsfasen er å utforme hele eller deler av tjenesten slik at denne kan prøves ut sammen med brukerne for å validere gruppens antagelser. Designerne utvikler tjenestescenarioer og skisser av kontaktpunkter som løfter det nye tjenestekonseptet fra tegnebordet og ut i virkeligheten.

For å validere tjenestekonseptet prøves det ut sammen med brukere i kontekst. Dette er et uvurderlig steg i prosessen fordi man i liten skala får prøvd og feilet og bekreftet hva som fungerer og ikke. Lærdommene fra utprøvningen blir med videre i konseptutviklingen. Hele den nye tjenestens funksjon sammenfattes i et tjenestekart som danner grunnlaget for videre utvikling av tjenesten.

I dette kapitlet kan du lese om fire verktøy det er vanlig å bruke i utforming- og utprøvingsfasen. Eksempler fra forskjellige prosjekter er benyttet som illustrasjoner.

Utforming og utprøvingsfasen

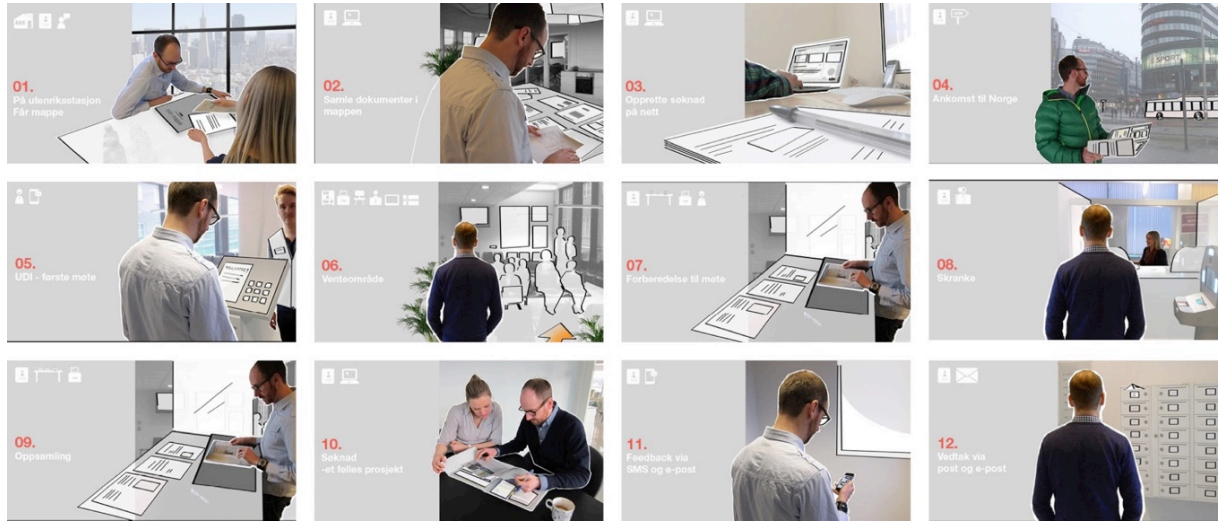
Tjenestescenario

Hensikt
Et tjenestescenario er en stegvis visualisering av hvordan tjenesten ser ut fra brukerens ståsted. Scenarier er nyttige for å skape en felles opplevelse av hvordan den nye tjenesten kan oppleves som en helhetlig tjeneste i et fremtidsbilde.

Fremgangsmåte
En typisk fremgangsmåte er å illustrere hva brukeren foretar seg i de ulike stegene i brukerreisen. Det kartlegges også hva de ansatte som leverer tjenesten, og andre aktører, foretar seg i de samme stegene.

Beskrivelsen av et scenario kan være en rekke stillbilder, en fysisk modell for hvordan tjenesten benyttes eller små videofilmer.

Forventet utbytte
Godt visualiserte historier som tydelig og oversiktlig forklarer tjenestekonseptet gjør det mulig å enes om verdien av det fremtidige konseptet sett opp mot målsetningen med tjenesten. Scenarier skaper læring og gjør det lettere å se "det store bildet".



Eksempel på tjenestescenarie. **UDI Førstelinjekontor:** Tjenestescenario som viser interaksjonsforløpet mellom søker og UDI, gjennom alle fysiske og digitale kontaktpunkt. I dette tilfellet beskrives hvordan Mike mottar UDI mappen allerede på utenriksstasjonen i sitt hjemland og hvordan den blir et gjennomgående verktøy for både han og UDI gjennom hele forløpet. (Designit, Zink og Prologue)

Utforming og utprøvingsfasen
Design av kontaktpunkter

Hensikt
Kontaktpunkter er interaksjonspunkter mellom bruker og leverandør av tjenesten. Eksempler er digitale kontaktpunkter som nettsider og app, men kan også inkludere hvordan et mellom-menneskelig møte mellom brukere og ansatte regisseres.

Design av hvert enkelt kontaktpunkt på detaljnivå bidrar til gode og helhetlige brukeropplevelser når alle enkeltdelene ses i sammenheng.

Fremgangsmåte
Design av kontaktpunkter varierer ut fra formålet og hvor langt ut i prosjektet man er kommet. Det er vanlig å bruke enkle metoder som papir- og pappmodeller som etterligner fysiske objekter eller en digital applikasjon i tillegg til å utvikle raske skisser, som kan valideres og videreutvikles.

Kontaktpunktene inngår ofte i et scenario og kan brukes sammen med brukere og ansatte for å prøve ut deler av den nye tjenesten og for å se det større bildet.

Forventet utbytte
Når innbyggere og kommunens ansatte sammen ser på hvert enkelt kontaktpunkt, oppnås en bedre totalforståelse. Enkeltdeler sees i sammenheng ved å bevege seg fra detaljnivå til et nivå som ivaretar helhetsopplevelsen.

Tjenestedesignerne kan på den måten raskt utelukke dårlige forslag og forbedre de som har potensiale.

Eksempel på kontaktpunkt. **Kuben Yrkesarena:** Ved å raskt designe enkle brosjyrer for de ulike tenkte opplæringsløpene kunne Utdanningsetaten høre fra elevene hva som var meningsfylte valgmuligheter. (Livework)

Utforming og utprøvingsfasen

Brukertesting (også kalt prototyping eller eksperimentering)

Hensikt
Brukertesting har som formål å prøve ut idéer og konsepter i en tilnærmet virkelig kontekst. For brukeren er det lettere å komme med gode innspill på visualiserte og fysiske modellforslag til en tjeneste enn å forestille seg hva som er tenkt, bare basert på ord.

Fremgangsmåte
Prototyping er arbeidsform hvor man hurtig produserer, tester og forbedrer idéer og utfordrer løsningsrommet i en tidlig fase. Brukertesting gjøres på bakgrunn av konseptene, tjenestescenariene og kontaktpunkt designet. Det er ulike nivåer for brukertesting. Metodene kan være «low tech» i form av enkle papirskisser eller «high tech» i form av fullskala utprøving eller digitale løsninger i et virkelig miljø.

Målet er å forklare konseptet for brukeren (og de ansatte) slik at det blir mulig å mene noe om den nye tjenesteopplevelsen.

Forventet utbytte
En brukertest gir grunnlag for å lære mer om hovedidéer, samtidig som man kan forstå hvordan utforming og detaljer må fungere sammen. Ved å teste enkeltelementer av tjenesten i en tidlig fase, kan man gjøre forbedringer som det ofte er dyrere å utbedre når tjenesten er implementert.

Eksempel på brukertesting. **UDI Førstelinjekontor:** For å undersøke konseptet ble et fullskala førstelinjekontor «bygget» og testet med 16 søkere og 12 ansatte fra UDI. (Designit, Zink og Prologue)

Utforming og utprøvingsfasen

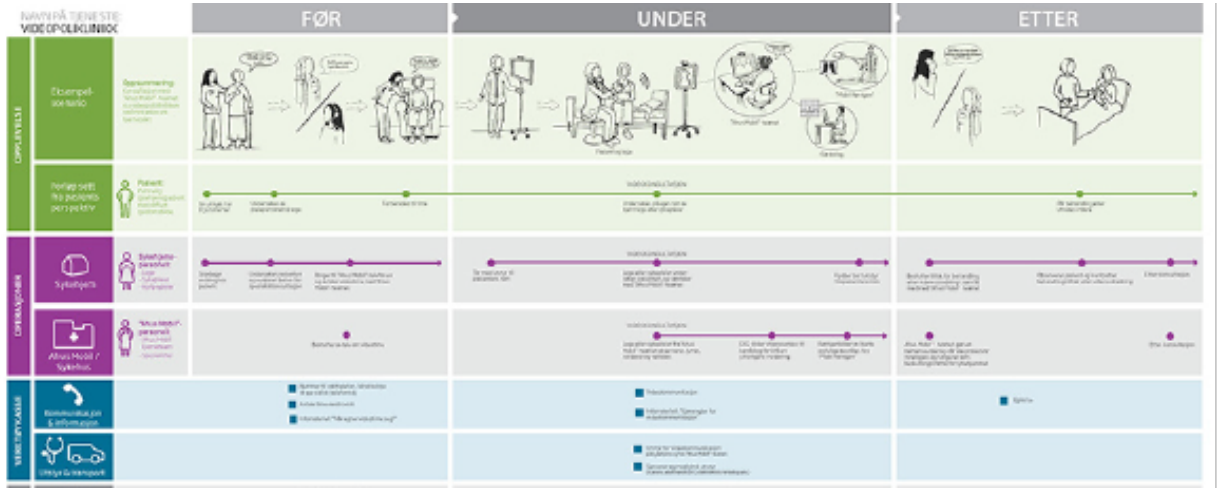
Tjenestekart (også kalt service blueprint)

Hensikt
Et tjenestekart har som hensikt å vise brukerens opplevelse, samt hva tjenesteleverandørene må gjøre for å understøtte denne opplevelsen. Kartet gir et felles overblikk over hva som skal skje hvor og når i den nye tjenesten.

Fremgangsmåte
Tjenestekartet utvikles med brukerreisen i sentrum. Det er den overordnede prosessen man deretter samler leveransen rundt. Gjennom å beskrive stegene brukeren gjør, kan man også detaljere hvem, hva, hvor og hvordan man internt skal levere tjenesten.

Et tjenestekart kan leveres i ulike grader av kompleksitet, fra en enkel oversikt til en detaljert spesifikasjon av alle trinn.

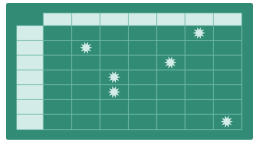
Forventet utbytte
Med tjenestekartet er det mulig å forstå hvordan helheten fungerer, samtidig som man kan se ens egen rolle i tjenesten. Det gjør det enklere å holde oversikt over utviklingen på alle nivå. Tjenestekart kan være digitale eller de kan trykkes ut i sin helhet og dermed fungere både som et samlingspunkt i et prosjekt, eller dersom man vil forklare den nye tjenesten til en medarbeider eller tredjepartsaktør.



Eksempel på tjenestekart. **A-Hus mobil:** Blueprintet ble benyttet for å synliggjøre hvilken infrastruktur som skulle til for å skape en god tjeneste. Blueprintet tok utgangspunkt i den ønskede brukerreisen og illustrerte den som en sekvens. (EGGS, Kjeller Innovasjon, A-hus, Lørenskog kommune)

LEVERANSER I UTFORMING OG UTPRØVINGSFASEN

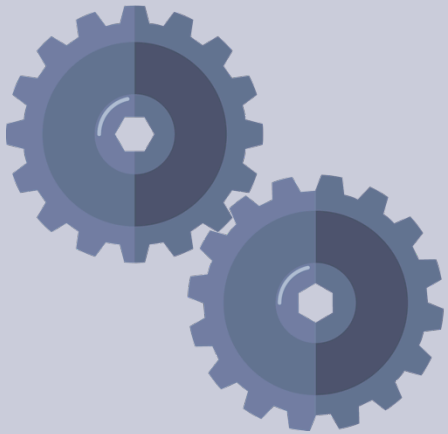
Konsepter og scenarier utvikles for å kunne vise hvordan en fremtidig løsning kan oppleves for innbyggeren. Dette danner ofte grunnlaget for utprøving eller piloter. I denne fasen innhentes ytterligere innsikt og læring som grunnlag for å videreutvikle de mest aktuelle konsepter.



Tjenestekartet bygger på brukerreisen og beskriver hvordan den nye tjenesten fungerer i et overordnet bilde. Her kan man se brukeropplevelsen, hvilke kontaktpunkter tjenesten har og hva organisasjonen må gjøre for å levere tjenesten.

Kravspesifikasjoner beskriver enkeltelementer i tjenestekartet. Disse spesifikasjonene danner grunnlaget for videre utvikling og implementering av tjenesten.

Implementeringsfasen



Overgangen fra idé- og konseptfasen til å starte implementering er et kritisk punkt fordi organisasjonen må være innstilt på, og moden for, endring. Derfor kartlegger man tidlig de nødvendige forutsetningene for implementering og utvikler en overordnet plan for forankringsarbeidet.

Verktøyene fra prosessen og råd og anbefalinger fra designerne underveis er med på å danne et godt grunnlag for å implementere og videreutvikle tjenesten i organisasjonen.

Resultatet av en tjenesteinnovasjon kan i noen tilfeller ha innvirkning på hvordan organisasjonen videreutvikles for å levere gode tjenesteopplevelser.

I dette kapitlet kan du lese om noen verktøy som er nyttige for implementeringsfasen. Eksempler fra forskjellige prosjekter er benyttet som illustrasjoner.

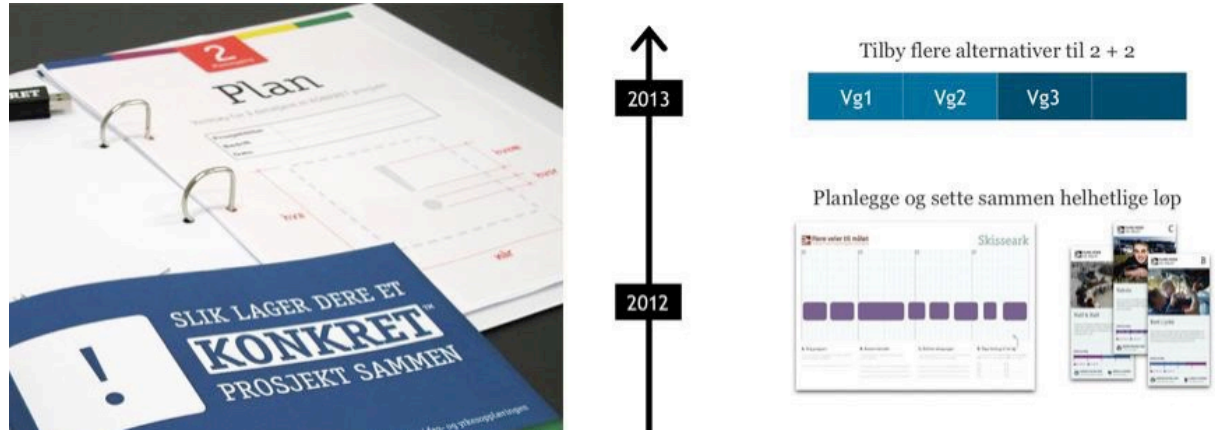
Implementeringsfasen
Pilotering

Hensikt
En pilot kan være en god måte for en organisasjon å utvikle og prøve ut den nye tjenesten. Målet med en pilot er ofte å bekrefte eller avkrefte om den nye tjenesten skaper verdi, og hvorvidt organisasjonen er i stand til å levere tjenesten på det ønskede nivå.

Fremgangsmåte
Tjenesten prøves ut i stor skala med reelle brukere og ansatte for å forstå hva som fungerer bra for brukeren og for å forstå hva som kreves av samspill internt i kommunen.

Det er vanlig å utvikle kriterier for å måle effekten av tjenesten underveis slik at det er lettere å vurdere hvordan man jobber videre etter piloten.

Forventet utbytte
En pilot skal frembringe erfaringer om tjenesten i en reell kontekst over tid og avdekke muligheter og barrierer for hvordan (eller hvorvidt) tjenesten kan implementeres i sin planlagte form.



Eksempel på pilotering. **Kuben Yrkesarena:** Basert på utprøvingene oppsummerte Livework konseptet i et verktøy under navnet Konkret. Konkret er en enkel 3-trinns prosess for å hjelpe bedrifter og videregående skole å samarbeide om konkrete prosjekter for elevene. *(Livework og Utdanningsetaten)*

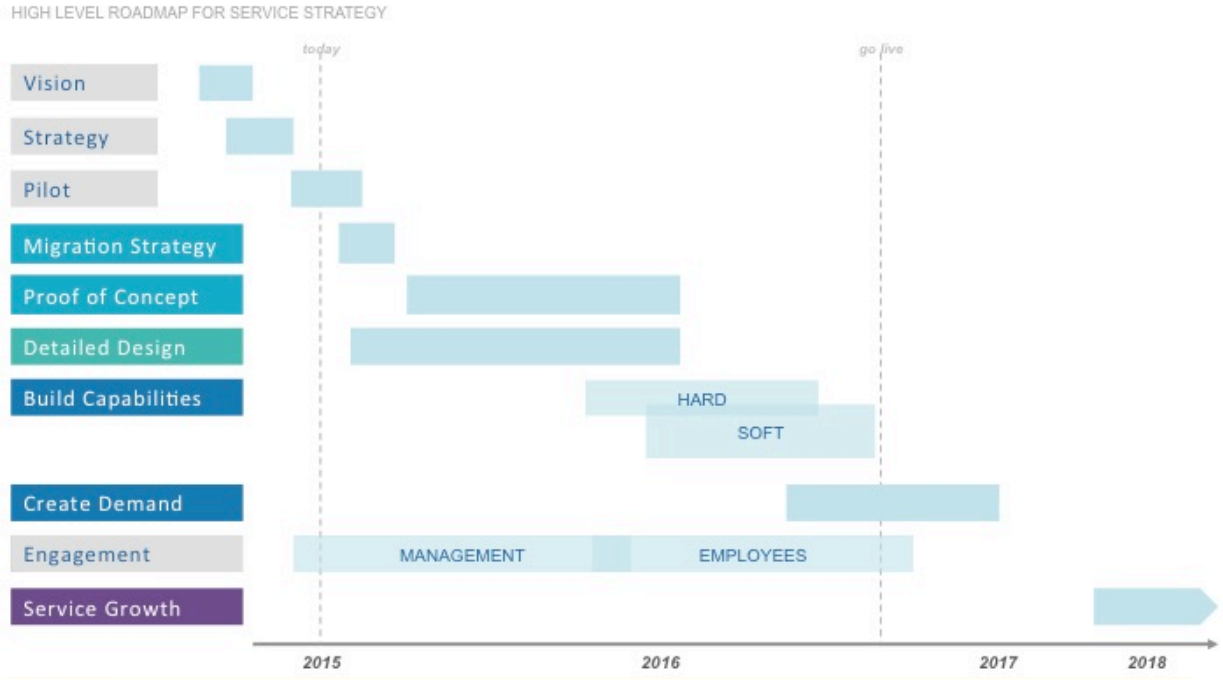
Implementeringsfasen
Veikart

Hensikt
En beskrivelse med visualisering av anbefalingene og neste steg for prosjektet samt prioritering av hva som må gjennomføres i hvilken rekkefølge. Veikartet gjør det enklere for beslutningstakere og prosjektledere å ta prosjektet videre mot implementering.

Fremgangsmåte
For at tjenesten skal kunne implementeres er det ofte mange store og små endringer som må til. Det kan også være flere mindre prosjekter inn under det store prosjektet. Et veikart deler disse inn i håndterbare porsjoner og viser hvilke steg som må gjøres først, og hvilke som avhenger av at en aktivitet er ferdig for å kunne gjennomføres.

Det er hensiktsmessig å se veikartet i sammenheng med tjenestekartet.

Forventet utbytte
Veikart gir en fremdriftsplan for prosjektet i håndterbare deler, i rett rekkefølge.
Et veikart skal gjøre det lettere å styre prosessen etter at designerne er ferdige og gjør det enklere å ta avgjørelser for de videre stegene.



Eksempel på veikart. **Globalt industrikonsern**. Roadmap for implementering av servicestrategi. (Livework)

Implementeringsfasen
Hjelp til forankring

Hensikt
En tjenestedesignprosess berører ofte hele organisasjonen. Forutsetningene for å få til fleksibilitet i implementeringsfasen kartlegges tidlig og danner grunnlag for en forankringsplan.

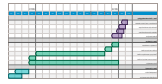
Fremgangsmåte
Forankring er et arbeid som foregår underveis i hele prosessen. Ved å involvere toppledere, mellomledere, førstelinjeansatte og andre interessenter i utviklingen sikrer man at alle er hørt og at alle er med på utviklingen. Å inkludere disse i workshoper og evaluering og testing underveis er med på å bygge felles forståelse og «ambassadører» for tjenesten.

Forventet utbytte
God forankring er med på å skape en smidigere implementering fordi det gir større forståelse for helhetsbildet og mer åpenhet for endringsprosessene som ofte følger med tjenesteinnovasjoner.

Eksempel på forankringsaktivitet. **Nye Deichmanske bibliotek:** Brukerinnsiktene som kom frem gjennom tjenestedesignprosjektet og de konkluderende visjonene gir retning og trygghet for de valg og prioriteringer som gjøres for det nye bygget og fremtidens Deichmann. Beskrivelse av hva bildet viser. (Livework)

LEVERANSER I IMPLEMENTERINGSFASEN

Forankrings- og implementeringsstøtte
Tjenestedesignere kan støtte organisasjonen i å forankre og skape engasjement underveis i prosessen. I tillegg kan de bidra til å sikre brukerperspektivet i implementeringsfasen.



Veikart er en visualisert fremdriftsplan for styring, prioriteringer og beslutning i implementeringsfasen.

3 Læringspunkter og refleksjoner

Refleksjoner og læring fra Asker kommune og DOGA perspektiv

Boligsosialt arbeid er sammensatt og komplekst, og det er krevende for nye miljøer å sette seg inn i på kort tid. Derfor er det viktig at oppdragsgiver har en klar formening om hva de ønsker å oppnå med tjenestedesignprosjektet.

Her er noen av refleksjonene og læringspunktene fra prosjektet Fremtidens boligkontor i Asker kommune (se senere eksempel), supplert med generell erfaring fra andre tjenestedesignprosjekter.

Ledelse av tjenestedesignprosjekter.
Gode tjenesteopplevelser skapes ikke automatisk ved å engasjere tjeneste-designere. Tjenesteinnovasjonsprosessen må være et samspill, og den må ledes på en inkluderende måte. Her er noen viktige områder som bør være på plass:

- En felles visjon og forståelse for hva man skal oppnå med designprosjektet og hvilke ambisjoner som legges til grunn for innovasjonsprosessen.
- En felles forståelse for både tjenestedesignmetodikk og boligsosialt arbeid.
- Kontinuitet i prosjektledelsen fra start til avslutning.
- Tilstrekkelig tid i den visjonsbyggende «hva om»- eller «hva kan bli»-delen av idéfasen. Det er viktig at de riktige personene trekkes inn her.
- Gjensidige forventningsavklaringer og rolleavklaringer. Komplekse prosjekter med mange aktører krever mer tid til dette.
- Åpen kommunikasjon rundt hvordan de ulike partenes forskjellige motivasjoner og agendaer spiller inn i ulike faser i prosjektet.
- Godt samspill mellom alle aktører, og at alle motiveres slik at man får det beste ut av hver enkelt.
- Samspill med andre kompetansemiljøer for å skape innovative løsninger.
- Nært samspill mellom designere og kommunens kompetansepersoner.
- Gjensidig respekt for hva de enkelte kompetansemiljøene bringer til bordet.
- Rom for diskusjoner og meningsutveksling. Tjenestedesign-prosjekter skaper ofte stort engasjement hos de som deltar. Det er mange ildsjeler og entreprenører involvert i boligsosialt arbeid, og et tjenestedesignprosjekt vil kunne være utløsende for idéer og løsninger man tidligere har brent inne med.
- Diskusjoner vil ofte være en styrke for arbeidet – når det skjer innenfor rammen av gjensidig respekt. En trygg ramme basert på tillit gjør at man både tør å utfordre og la seg utfordre.

Ledelse av designprosjekter innebærer å oppnå en god balansegang mellom å gi rom for designernes tilnærming til problemløsing og de tradisjonell tilnærmingsmåter i kommunen. Designerne bør ha en interesse og varhet for hvilket nivå prosjekter bør legge seg på. I mange av de boligsosiale prosjektene vil det være viktig at designerne er med på å skape brudd i tradisjonell tenkning og måte å jobbe på.

Refleksjoner og læring fra Asker kommune og DOGA perspektiv forts.

Implementeringsfasen må tas med i planleggingen allerede fra begynnelsen av tjenestedesignprosessen.

- Personer som skal implementere resultatet av tjenestedesignprosjektet bør involveres i hele prosessen.
- Kostnader knyttet til implementeringsfasen må adresseres i begynnelsen av prosjektet.
- Noen timer i budsjettet bør settes av til at designerne kan bidra i implementeringsfasen.

Ofte har implementeringsutfordringer ikke så mye med selve løsningen å gjøre, men kommer av for dårlig forståelse av den organisatoriske konteksten, kulturen, silotenkning, maktstrukturer og motvilje mot endring.

Læringspunkter og refleksjoner fra designteamets perspektiv

Tjenestedesignere er vant til å jobbe med kompleksitet – og evner dermed å takle store mengder informasjon. Det er likevel viktig for designerne at oppdragsgiver forstår at designteamet ikke skal (eller burde) sette seg inn i alle detaljer i det boligsosiale arbeidet. Det er viktig at designteamet tillates å opprettholde en fin balansen mellom å forstå mest mulig, samtidig som de ser tjenesten utenfra, med en sunn porsjon «brukernaivitet».

Tid og ressursbruk. Kommunen og designteamet må dele ansvaret for å benytte ressursene i et prosjekt på best mulig måte, samtidig som begge parter tar ansvar for fremdriften. Det er likevel viktig å la enkelte prosesser foregå i sitt eget tempo – uten at man blir utålmodig. For tjenestedesignerne er ofte tid til refleksjon et viktig arbeidsprinsipp.

God brief, men evne til å tenke utenfor boksen. En god brief bidrar til å holde fokus i prosjektet. Likevel bør kommunen være klar over at løsningen kan befinne seg et annet sted enn man forventet innledningsvis, dersom man begir seg inn i et tjenestedesign- og innovasjonsprosjekt. Derfor er det viktig at designteamet og prosjekteier har dialog om hva som er mulig og hvilke spor man bør forfølge. Innovasjon krever nytekning.

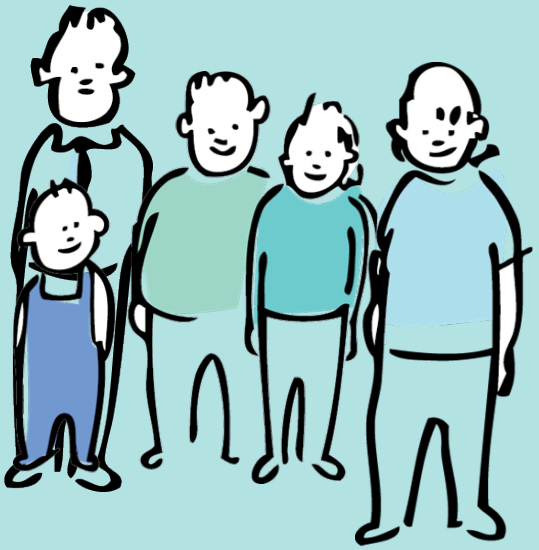
God og åpen dialog. Det er svært viktig at kommunen og designteamet samarbeider tett og har god dialog. Løsningene i innovasjonsfeltet kan være krevende å gjennomføre. Derfor må partene kommunisere godt rundt funn, idéer og konsepters levedyktighet.

I prosjektet med DOGA, Husbanken og Asker kommune har tjenestedesignbyrået Livework jobbet sammen med samfunnsinnovatørene i SoCentral. De to miljøene hadde komplementær kompetanse og ulik fagbakgrunn. Felles for begge, er at de er opptatt av å skape løsninger som møter menneskers behov. Samarbeidet ble drevet frem av at begge mener innovasjon kan gi gevinster for både kommunen og innbyggerne, for eksempel i form av bedre tjenester, bedre ressursbruk og høyere effektivitet. Med sine ulike innganger til problemstillingen, opparbeidet teamet dyp innsikt i brukergruppen og en god forståelse av kommuneorganisasjonens rammer og hverdag. Designteamet hadde også inngående kunnskap om Askers innovasjonsstrategi og greide dermed å forankre idéer som ble utviklet. De utnyttet innovasjonshøyden som Asker kommune har lagt opp til, og som konkurransegrunnlaget etterspurte.

4 Eksempel
Fremtidens boligkontor

EKSEMPEL

Fremtidens boligkontor Askers velferdslab



Tjenestekonseptet Askers velferdslab er et helhetlig boligsosialt tjenestekonsept for å skape innbyggerorienterte og bærekraftige bo- og livssituasjoner i Asker kommune.

I dette kapitlet kan du lese og se film om utgangspunkt, prosess, resultat og veien videre for prosjektet.

Bakgrunn
Konseptet «Askers velferdslab», ble utviklet gjennom et tjenestedesignprosjekt gjennomført i 2014/2015 i Asker kommune. Hensikten med prosjektet var å prøve ut tjenestedesignmetodikk i utformingen av «Fremtidens boligkontor».

DOGA var Prosjekteier og prosjektet ble finansiert med Kompetansetilskudd fra Husbanken. Tjenestedesignselskapet LiveWork og sosialentreprenør-inkubatoren SoCentral har i samarbeid med kommunen, DOGA og Husbanken, utviklet konseptet Askers velferdslab.

I løpet av prosjektperioden ble det tydelig at skal man skape bærekraftige bosituasjoner for vanskeligstilte på boligmarkedet, må alle velferdspilarene (arbeid, helse, utdanning og bolig) arbeides med samtidig.

Resultat
Askers velferdslab er et helhetlig tjenestekonsept som har som målsetting å skape innbyggerorienterte, bærekraftige bo- og livssituasjoner i Asker kommune. Askers velferdslab har som ambisjon å bli retningsgivende for hvordan kommunen utvikler og leverer sine fremtidige velferdstjenester. Innbyggerne skal oppleve mer treffsikre tjenester, og kommunen skal utnytte sine samlede ressurser for økt måloppnåelse.

Investeringstenking legges til grunn, og er retningsgivende for hvordan alle delelementer i Velferdslaben utvikles, og skal spille sammen til et helhetlig tjenestekonsept. Her ser man på alle ressurser i offentlig og privat sektor samt sivilsamfunnet, som mulige kilder til sosial avkastning.

Veien videre
Asker kommune har besluttet å gå videre med Innovasjonsprosjektet Askers velferdslab som ett av Asker kommunes strategiske prosjekter.

Prosjektet tas derfor videre til Fase 2, hvor videreutvikling og verifisering av tjenestekonseptet skal gjennomføres i sin helhet. Her vil investeringstenkningen legges til grunn og videreutvikles i en kommunal kontekst. I tillegg utvikles måleparametere som muliggjør effektmåling av investeringstenkingen.

Prosjektets målgruppe er utsatte barn og unge og deres familier, samt bostedsløse unge i Asker. Målgruppen er valgt ut fra kommunens satsningsområder i kommunens strategiske planer, samt nasjonale føringer, blant annet i Strategien «Bolig for velferd, Nasjonal strategi for boligsosialt arbeid 2014-2020».

Prosjektets Fase 2 delfinansieres med Kompetansemidler fra Husbanken, og er ett av læringsprosjekter under Strategien Bolig for velferd.

SLUTTRAPPORT

Fremtidens boligkontor

- et helhetlig boligsosialt tjenestekonsept

Asker kommune – Husbanken – Norsk design- og arkitektursenter

live|work

so central

Innholdsfortegnelse

1. **Bakgrunn**
2. **Prosjektfaser**
3. **Utvalgte hovedinnsikter**
4. **Investeringstenkning**
5. **Tjenestekonseptet Askers velferdslab**
6. **Konseptutprøving**
    - Styrings- og beslutningsgrunnlag
    - En brukersentrert start
7. **Oppsummering**

1. Bakgrunn

Bakgrunn og målsetting

Norsk design- og arkitektursenter (DOGA), har i samarbeid med **Husbanken,** utviklet et metodeverktøy med målsetting om å øke kommuners bestillerkompetanse ved kjøp av tjenestedesign. Husbanken har finansiert prosjektet med Boligsosialt kompetansetilskudd, og ønsker å stimulere til boligsosial innovasjon i operasjonaliseringen av strategien «Bolig for velferd».

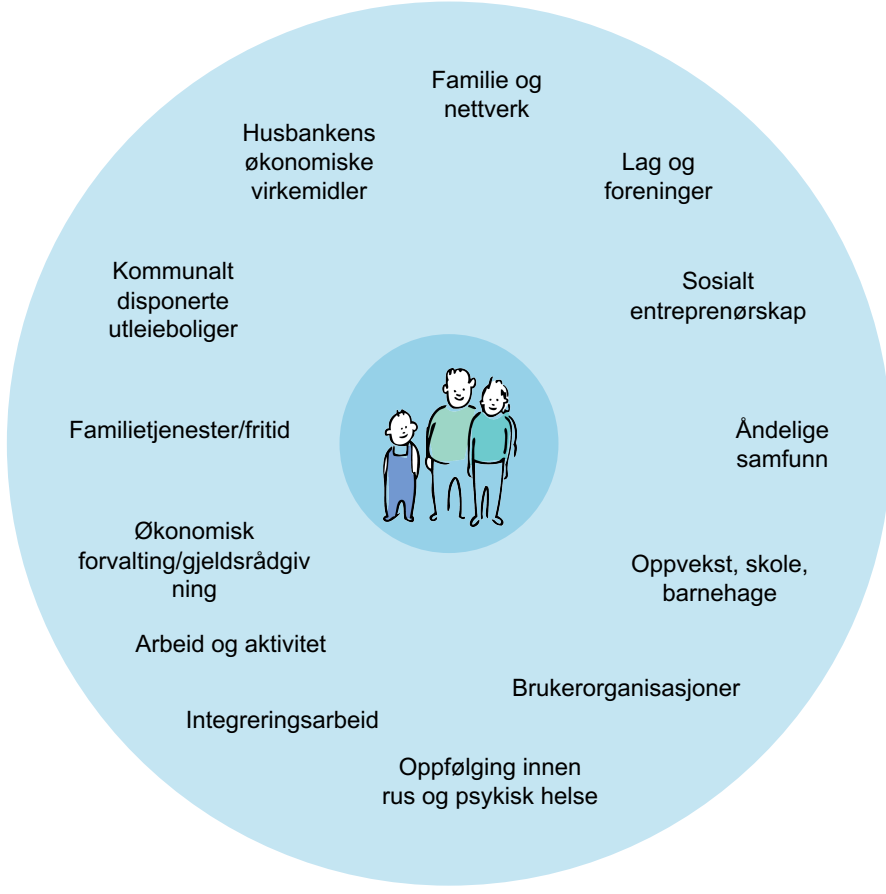
DOGA har vært prosjekteier, og erfaringer fra Asker kommunes innovasjonsprosjekt «Fremtidens boligkontor» har blitt lagt til grunn for utvikling av metodeverktøyet.

Asker kommune har deltatt i Husbankens Boligsosiale utviklingsprogram. Programmet har skapt grunnlag for helhetlig boligsosialt arbeid, og bevissthet rundt kompleksiteten innenfor området. Viktige utfordringer har blitt avdekket og anerkjent. Asker kommunes ambisjon om å snu ressursinnsatsen fra reparasjon til helhetlig og brukerorientert innsats, harmoniserte med oppdragsgivers målsettinger.

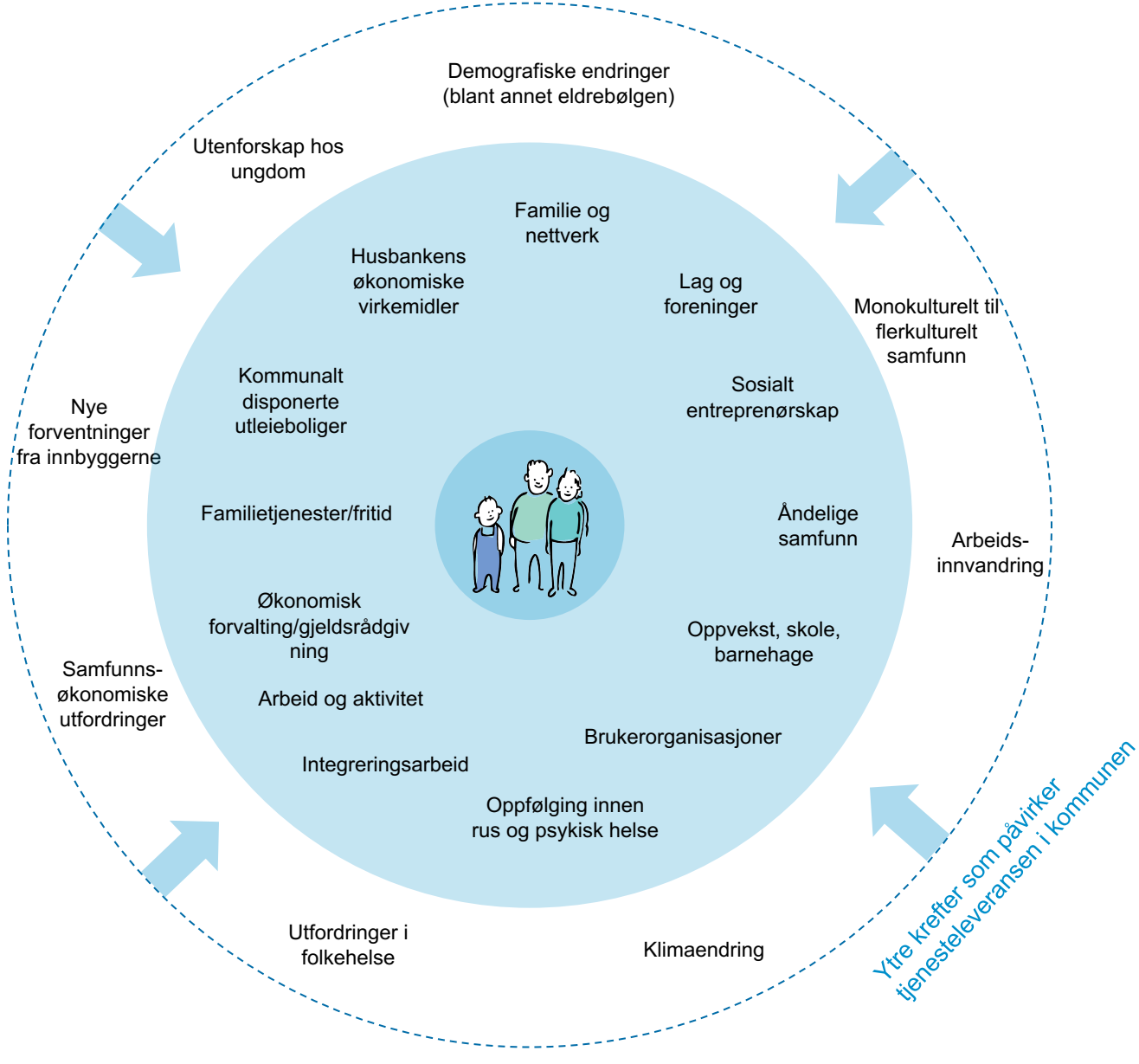
Lars Bjerke,
Rådmann, Asker kommune.

«Alle Askers innbyggere skal ha en bolig som fundament for et bærekraftig liv».

Prosjektet satte innbyggerne i sentrum.



Innbyggeren har tilgang til mange ulike ressurser, tjenester og virkemidler både innen offentlig- og privat sektor, samt i sivilsamfunnet.



Lokale og globale trender påvirker kommunens rammebetingelser for fremtidig tjenesteutvikling. Endrede forventinger fra innbyggerne samt krav om å få mer ut av hver investerte krone utfordrer kommunens rolle.

2. Prosjektfaser

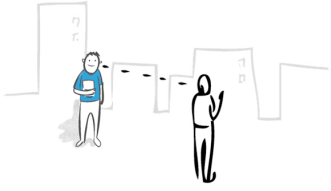
PROSESSFASER

Organisering

Prosjekt har vært organisert med en **prosjektgruppe og en styringsgruppe.**

Designerne og prosjektgruppen har sammen utviklet konseptet gjennom kreative workshops. Prosjektgruppen har bestått av mellomledere og fagfolk fra blant annet psykisk helse og rus, boligkontor, tjenestetildeling, eiendom, NAV og flyktningeteam.

Styringsgruppen har fulgt prosjektet tett gjennom hele prosessen, og fattet nødvendige beslutninger i hver fase. Styringsgruppen har bestått av direktører og virksomhetsleder og har vært forankret i rådmannens ledergruppe. Forankring i toppledelsen har vært av avgjørende betydning.



Innsiktsrapport

Idéer til ny tjenesteleveranse

Presentasjon av eksperiment

Et nytt tjenestekonsept

Innsikt

Forstå situasjonen og kartlegge brukerbehov

Intervjuer og observasjoner med brukere og ansatte i kommunen har skapt grunnlag for innsiktarbeidet. I tillegg har førende dokumenter og innhenting av beste praksis vært retningsgivende.

Prosjektgruppen har deltatt i innsiktsworkshop der grunnlaget for hovedinnsikter ble lagt.

Idéer

Idéutvikling og design av nye tjenesteleveranser

Innsiktene har ledet til en rekke nye idéer som prosjektgruppen og designteamet genererte sammen i workshops.

Denne fasen tillot kommunen å tenke vidt med brukeren i sentrum, samt å velge ut de idéene som hadde størst verdi.

Utforming og utprøving*

Utforming og utprøving av tjenesteidéer med ansatte og brukere

Idéer ble bearbeidet og utviklet som grunnlag for utprøving av det nye tjenestekonseptet.

Eksperimenter ble gjennomført med ansatte og brukere, og ga nye innsikter som ble sentrale for neste fase.

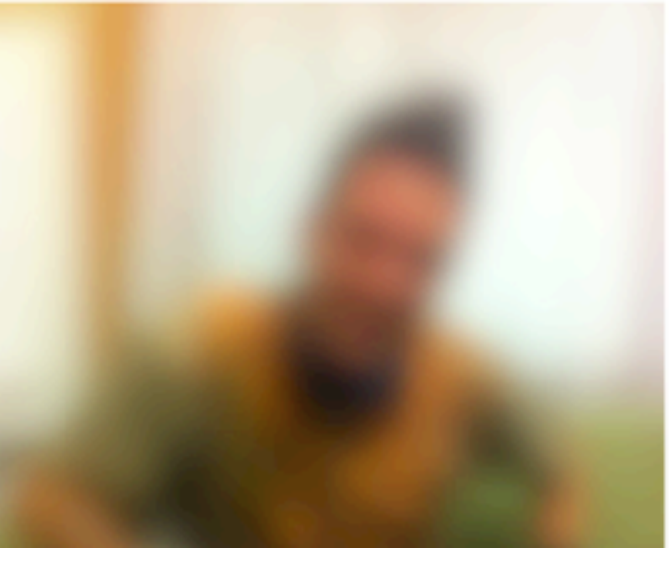
Leveranse av konsept

Beskrivelse av et helhetlig tjenestekonsept

Et helhetlig tjenestekonsept ble utviklet på bakgrunn av de foregående fasene. Dette skjedde i en samskapings-prosess.

Sluttleveransen i prosjektet er en beskrivelse av et nytt konsept for å levere helhetlige og brukerorienterte tjenester i det boligsosiale arbeidet i kommunen.

** refereres også til som prototyping/pilotering/eksperimentering*



Innsikt setter brukeren i fokus og er grunnlaget for nyskapende idéer

For å sikre god forståelse har prosjektet tatt utgangspunkt i kvalitative intervjuer. Gjennom brukerintervjuer med 6 ulike innbyggere har vi kunnet oppleve tjenestene utenfra og inn, samtidig som vi gjennom samtaler med ansatte (21 personer) har fått et innblikk i hva som skal til for å levere tjenestene. Innsiktsfundamentet har gitt design- og prosjektteamet muligheten til å se tjenestene med ferske øyne.

Dette gir oss et felles bilde av muligheter og barrierer, samtidig som det tillater designteamet å utfordre eventuelle allerede eksisterende myter innen det boligsosiale arbeidet.

Brukerintervjuer

Prosjektet har prøvd å forstå ytterkanten av behovene til de ulike brukerne, fordelt på tvers av fire faktorer:

a. Hvilken situasjon de er i (økonomisk, rus, psykisk helse, asyl).

b. Hvor de er i brukerferden (før, tidlig, midtveis og etter).

c. Hvor stor grad de har pårørende og nettverk (lite nettverk, stort nettverk, en familie).

d. Hvilken alder/livssituasjon de er i (ungdom, ung voksen, etableringsfase, voksen/eldre).

Sluttbrukere vi har intervjuet

1. Ung mann med rusutfordringer.

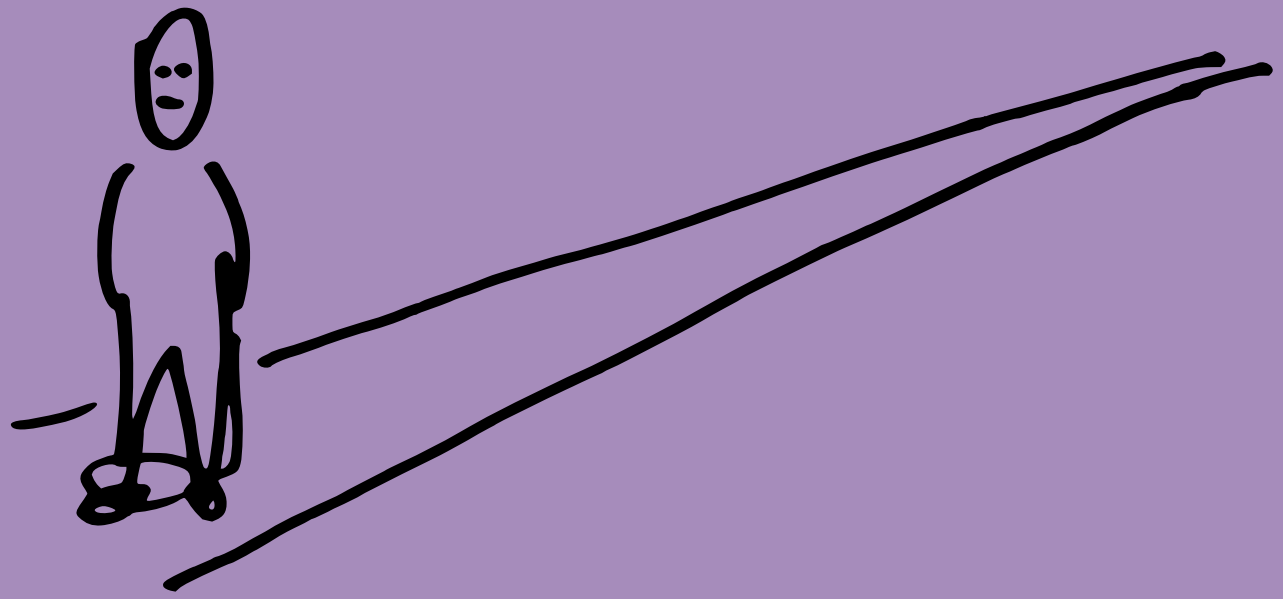
2. Ung kvinne med psykiske utfordringer.

3. Flyktningfamilie med mange barn.

4. Ung mann med lett funksjonshemming.

5. Voksen kvinne med langvarige rusutforinger.

3. Utvalgte hovedinnsikter



Jeg trenger at noen ser de lange linjene

Mange av brukerne opplever at systemet er laget for å hjelpe dem på relativt kort sikt. Man opplever at de ansatte i tjenestene vil hjelpe, men at det ofte handler om et perspektiv på ett til et par år. For brukerne ville det være ønskelig med mer langsiktige planer.

EKSEMPEL
FRA HOVEDINNSIKTER

Jeg trenger hjelp til å forstå og navigere systemet

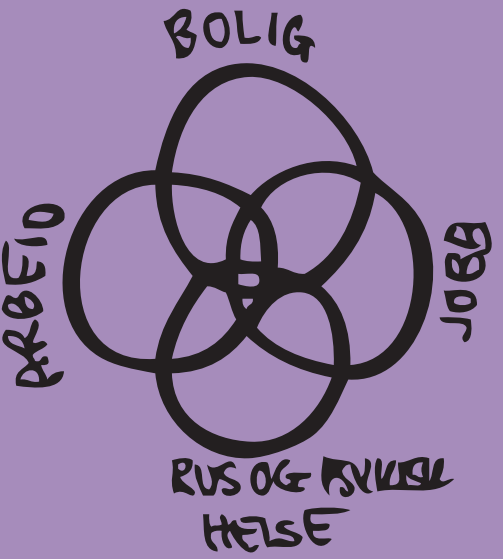
Enkelte brukere har stort behov for hjelp til å finne frem i systemet og bruke det «riktig». Andre derimot er selvhjulpne og kan nærmest betjene seg selv.

EKSEMPEL
FRA HOVEDINNSIKTER

Jeg trenger hjelp til å forbli i en stabil situasjon

Mange brukere opplever at de stadig blir flyttet videre. For individet oppleves det som et oppbrudd, og det skaper ikke langsiktighet. Det folk trenger er stabilitet over tid.

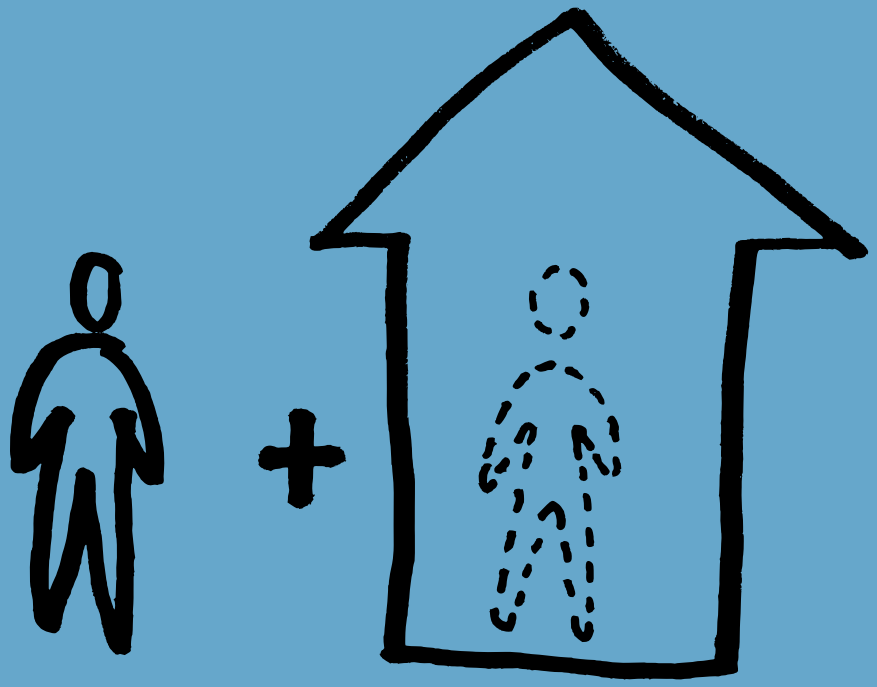
EKSEMPEL
FRA HOVEDINNSIKTER



Jeg ønsker meg samtidighet. Ikke litt her og litt der.

Brukerne ønsker at tilbudet de får er koordinert, med riktig hjelp til riktig tid, slik at man opplever rask fremgang og lite venting.

EKSEMPEL
FRA HOVEDINNSIKTER



Mange boliger er ikke det samme som *riktige* boliger

Det er viktig med en optimal planlegging og utviklingen av boligmassen, som særlig hensyntar sårbare gruppers behov.

Jeg trenger at noen ser
de lange linjene

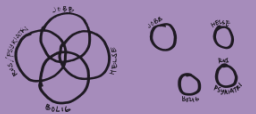
Et godt og stabilt naboskap

Jeg vet hva en god
bosituasjon er for meg

Økt bo-kompetanse

Hjelp til å forstå og
navigere systemet

Samtidighet, ikke
litt her og litt der



Jeg trenger hjelp til å
forbli i en stabil situasjon

Mange boliger er ikke
det samme som
riktige boliger

UTVALGTE HOVEDINNSIKTER FRA ANSATTE

”Vi opplever helt klart at vi ikke disponerer ressursene riktigst mulig for brukerne.”

”Det er ikke et godt nok samarbeid på tvers.”

”Vi som jobber tett på brukerne vet ofte hva som kommer til å trengs i tiden fremover. Det burde jo danne grunnlaget for kommunens planlegging.”

”Vi er jo ikke bare driftspersonell, vi er like mye sosialarbeidere.”

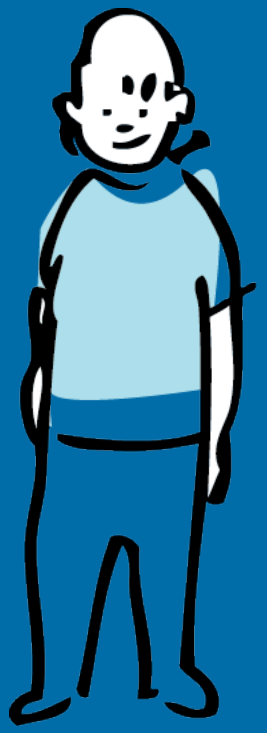
Utfordringene i det boligsosiale arbeidet kan ikke løses med tradisjonell tenkning

Innsiktene peker på at brukerne ikke får det de ønsker og at de ansatte ofte ikke får gjort det de vil

Det er også større krav til kommunene i forhold til effektivitet og kvalitet
(knappere ressurser, endring i befolkningen, færre hender til verdiskapning, nye forventninger til offentlige tjenester og nye digitale muligheter)

Det leder oss til å tro at utfordringene ikke kan løses med en tradisjonell forvaltningstankegang…

”Jeg gjør det beste jeg kan innenfor gitte regelverk og rammebetingelser. Det er begrenset hvor langsiktig jeg får mulighet til å tenke og handle.
Jeg vet at brukeren trenger enda mer helhet enn det vi i dagens system har mulighet til å gi dem.”



Forvalteren

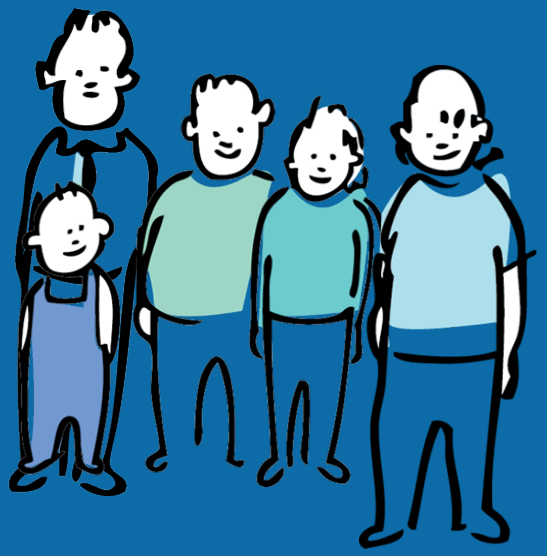
Når det tradisjonelle ikke fungerer, hva gjør man egentlig da?

4. Investeringstenkning

Investeringstenkning

*Hva om kommunen tenker som en investor som **investerer** i mennesker, og ikke bare er en **forvalter** av saker.*

INVESTERINGSTENKNING

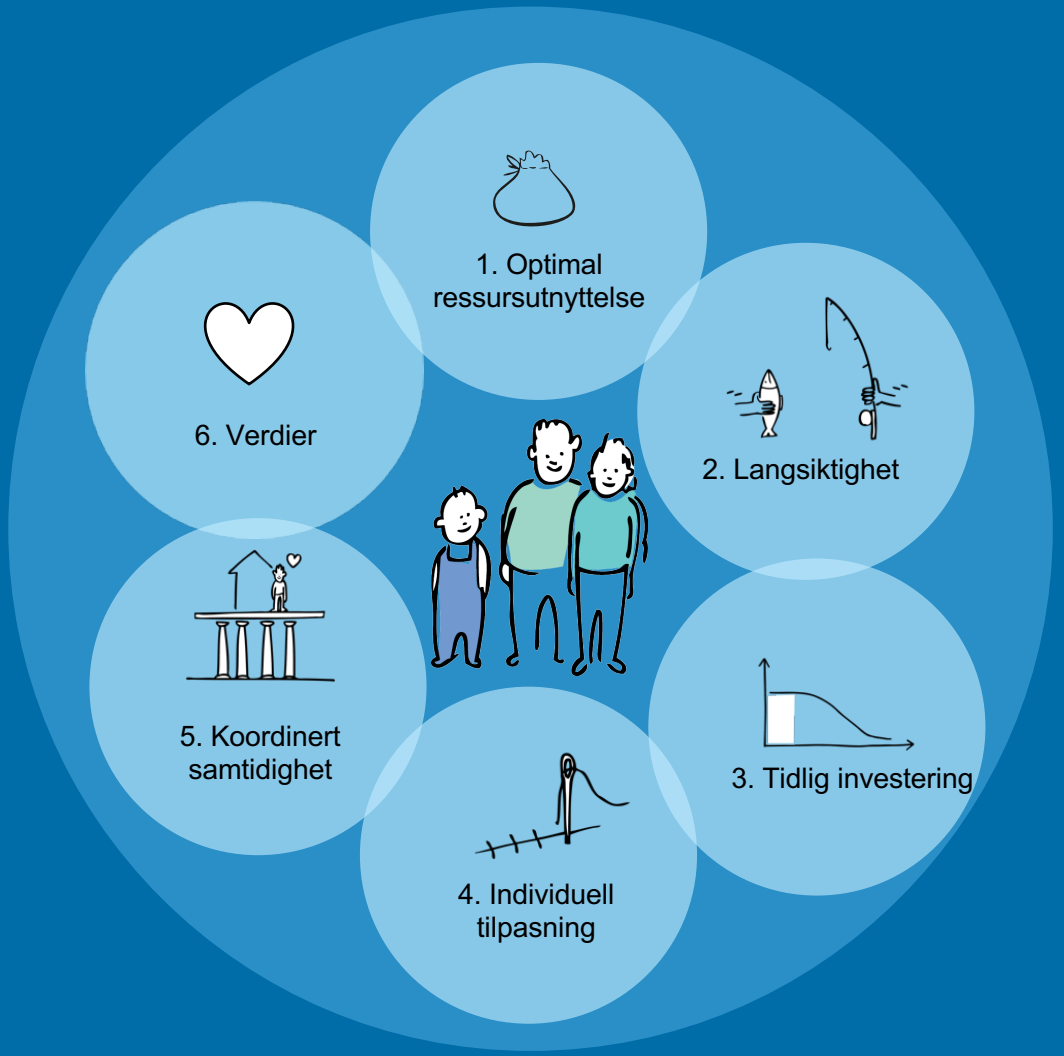


Investorene

- Vi skal ta risikoen med tidlig investering for å få samfunnsøkonomiske gevinster på lang sikt. Samtidig skal vi skape bedre opplevelser for innbyggerne.
- Vi ser på alle ressurser i offentlig og privat sektor samt sivilsamfunnet som mulige kilder til sosial avkastning.
- Vi har rom til å planlegge langsiktige løp der kommunen koordinerer seg som én enhet.
- Vi ser på innbyggerne som en «medinvestor», som bidrar aktivt til sin egen fremtid.

Investeringstenkning

Seks arbeidsprinsipper legges til grunn for hvordan kommunen skal jobbe internt, og i samspill med samfunnet forøvrig.

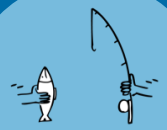


Investeringstenkning

Arbeidsprinsipper – Skal legges til grunn for all utviklingsarbeid i kommunen.

1. Optimal ressursutnyttelse

- Investeringstenkningen tar utgangspunkt i at innbyggeren og kommunen investerer sammen for å oppnå høyest mulig verdiskaping for både samfunnet og enkeltindividet.
- Kommunen ser på innbyggeren som en medinvestor.
- Innbyggeren er investor i eget liv.



2. Langsiktighet

- Investeringstenkningen åpner opp for å legge langsiktige og målrettede planer.
- Det legges til grunn et livsløpsperspektiv der det er nødvendig sammen med innbyggeren.
- Kommunen jobber for å skape stabile bærekraftige bo- og livssituasjoner, slik at flest mulig blir boende i Asker, og har så produktive livssituasjoner som mulig.

3. Tidlig investering

- Kommunen investerer tidlig for å ta ut verdiskaping på individ- og samfunnsnivå på kort og lang sikt.
- Tidlig investering betyr å sette inn nok ressurser tidlig nok i en innbyggers liv for å skape en snuoperasjon der man går gjennom alle aspekter for å få innbyggeren opp å stå så fort som mulig.

Investeringstenkning

Arbeidsprinsipper – Skal legges til grunn for all utviklingsarbeid i kommunen.

4. Individuell tilpasning

- Individuell tilpasning betyr at vi lager løsninger basert på eksisterende og nye virkemidler, i samspill og dialog med innbyggeren.
- Det handler ikke om å gi brukeren en ”ferdig løsning”, men tenke nytt på tvers av eksisterende tjenester, samarbeid med privat sektor og sivilsamfunnet for øvrig.

5. Koordinert samtidighet

- Investeringstenkningen gir retning for at alle deler av tjenesteleveransen er godt koordinert på tvers av alle tjeneste- og virksomhetsområder, og at alle vet hvem som gjør hva til enhver tid.
- Koordinert samtidighet der individet og kommunen kommuniserer i sanntid.

6. Verdier

- Investeringstenkningen tar utgangspunkt i kommunens verdier; åpenhet, troverdighet og gjensidig respekt.
- Askers innbyggere skal oppleve å lykkes med sine ambisjoner, ønsker og behov i møtet med kommunens velferdstjenester.

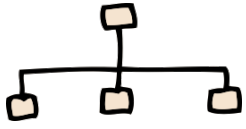
Fire grunnleggende premisser for å kunne skape et nytt tjenestekonsept

Mandat

Det nye konseptet vil trenge et nytt, brukersentrert og bredere mandat. Brukerne trenger at noen ser helheten på tvers av tjeneste- og virksomhetsområder, som igjen vil kreve myndighet til å ta beslutninger ut over det et tradisjonelt boligkontor kan gjøre. I de aller fleste tilfellene innen det boligsosiale arbeidet trenger brukeren hjelp fra andre fagområder. Mandat til å koordinere innsatsen er sentralt for å lykkes med investeringstenkningen.

Budsjett og pengestrøm

Nært knyttet til mandatet er tilgangen til ressurser. Dette er et sentralt premiss for å kunne levere nytenkende og brukervennlige boligsosiale tjenester. Dagens rammebetingelser innebærer at pengene ligger i de ulike virksomhetsområdene med ettårige budsjetter, og det er liten tradisjon for å flytte penger på tvers av siloer og handle langsiktig – som vil kreves for å gjøre gode sosiale investeringer i brukerne og få ønsket effekt.



En godt koordinert organisasjon

For brukerne spiller det liten rolle «hvem som jobber hvor». For å sikre god samtidighet trenger man en organisasjon som koordineres effektivt med brukerens behov i sentrum.

En relevant boligmasse

Et hjem er en av nøklene til stabilitet for brukerne. Derfor er det sentralt å ha en relevant og tilgjengelig boligmasse. Kommunalt eide boliger kan ikke løse denne utfordringen alene. Man må derfor tenke nytt rundt samarbeid med private aktører.

Samfunnskostnadene knyttet til velferdstjenester er omfattende

- 8,2% av alle barn i hver årgang, på landsbasis i Danmark, får et liv som sosialt utenforstående*.
- Det å stå utenfor har høye menneskelige omkostninger i form av mistet livskvalitet for den enkelte. Dette er det ikke mulig å sette en pris på. Det er likevel mulig å regne ut hva det å stå utenfor koster i økte utgifter innenfor helse, kriminalomsorg, rettsvesenet og tapt inntekt i form av skatter og produktivitet.
- Det er komplekst å vise den langsiktige økonomiske effekt av å investere i forebygging og tidlig intervensjon blant barn og unge. Det er mange ulike og til dels overlappende offentlige aktører. Dette gjør det vanskelig å måle resultatene og også vanskelig å få øye på årsak/virkningssammenhenger.

Basert på tall fra Skandia Danmark* har vi foretatt et tankeeksperiment hvor vi har regnet oss frem til følgende samfunnskostnader for Asker:

- Asker har 58 338 innbyggere og ca. 550 barn fødes hvert år (2014). 8% av årgangen er “utenforstående”, 44 personer i Asker per årgang.

Ferd sin rapport om samfunnsøkonomiske effekter** av sosialt entreprenørskap vurderer at:

- Nåverdien av den samfunnsøkonomiske gevinsten, ved at en arbeidsledig ungdom kommer over i arbeid og arbeider 35 år på full tid, vil være 11,6 MNOK, årlig besparelse på 0.6 MNOK.
- I Asker vil dette bety en besparelse på 26,4 MNOK årlig per årgang.

*Utenforstående er beskrivelsen av en gruppe av mennesker som pga. sosialt, helse ellers arbeid er eller opplever å være utenfor samfunnet. Tall er basert på ”Skandia – Utenforskapets pris”: http://udenforskabetspris.dk/

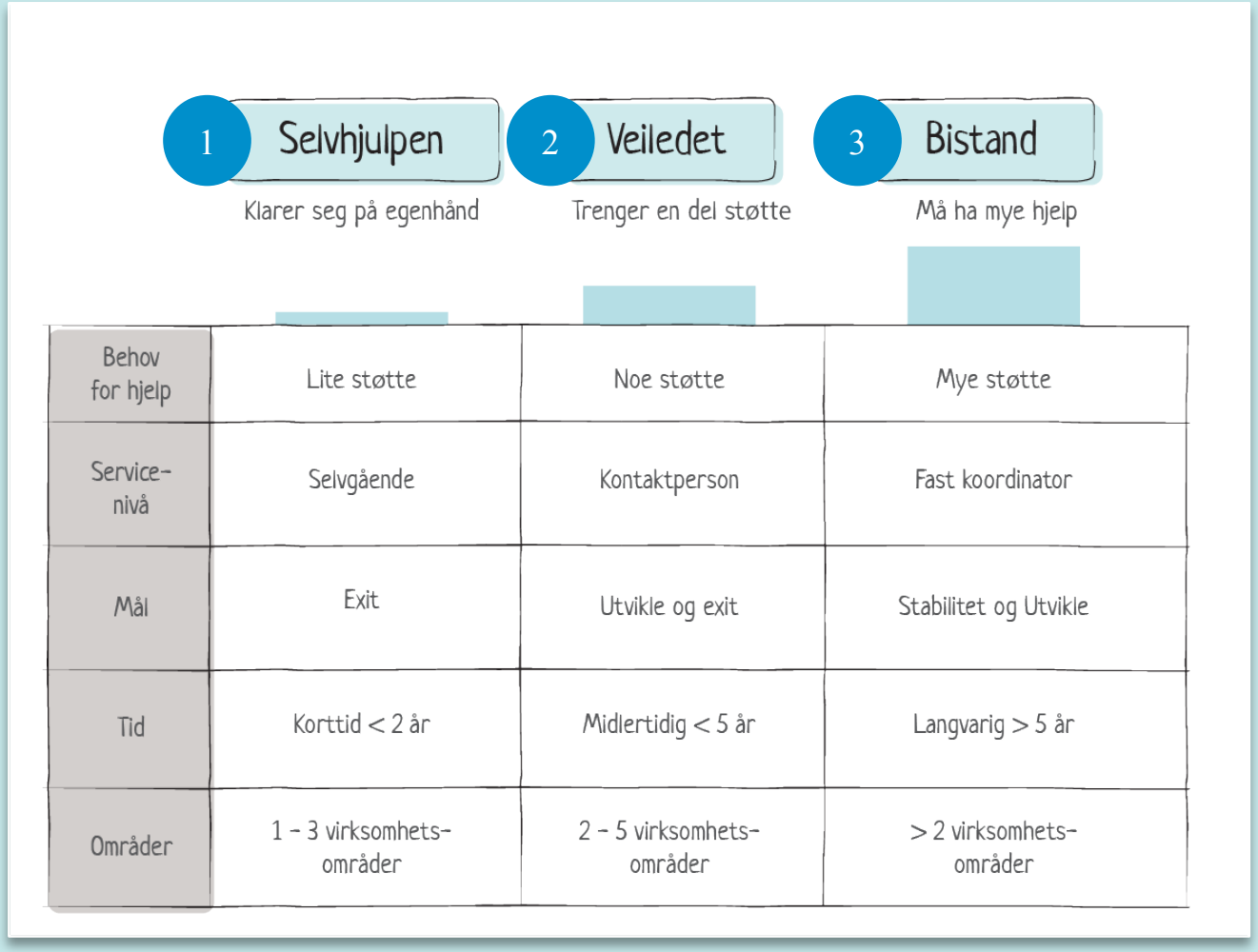
**Samfunnsøkonomiske effekter av investeringer i sosialt entreprenørskap – Rapport 2013/09 Vista Analyse for Ferd Sosial Entreprenør

5. Tjenestekonseptet
- Askers velferdslab

Modell for differensiert servicegrad

For å møte innbyggernes ulike behov i kontakten med kommunen, foreslås det å differensiere tjenestetilbudet. Dette kan både styrke og avlaste innbyggerne, samt gi bedre utnyttelse av kommunens ressurser. Løsningsforslaget Askers velferdslab, legger til grunn at Asker kommune utvikler og implementerer en differensiert servicegrad.

Alle førstelinjeansatte i kommunen er trent i å vurdere innbyggeren etter tre servicegrader. Gruppe 1 klarer seg på egenhånd – ved å benytte gode selvbetjeningsløsninger (startlån på nett osv.). Gruppe 2 trenger noe mer støtte, men vil kunne klare seg godt med en kontaktperson som sørger for fremdrift. Gruppe 3 krever mye hjelp, har sammensatte tjenester og behov, og vil sannsynligvis være i kontakt med tjenestene resten av livet.



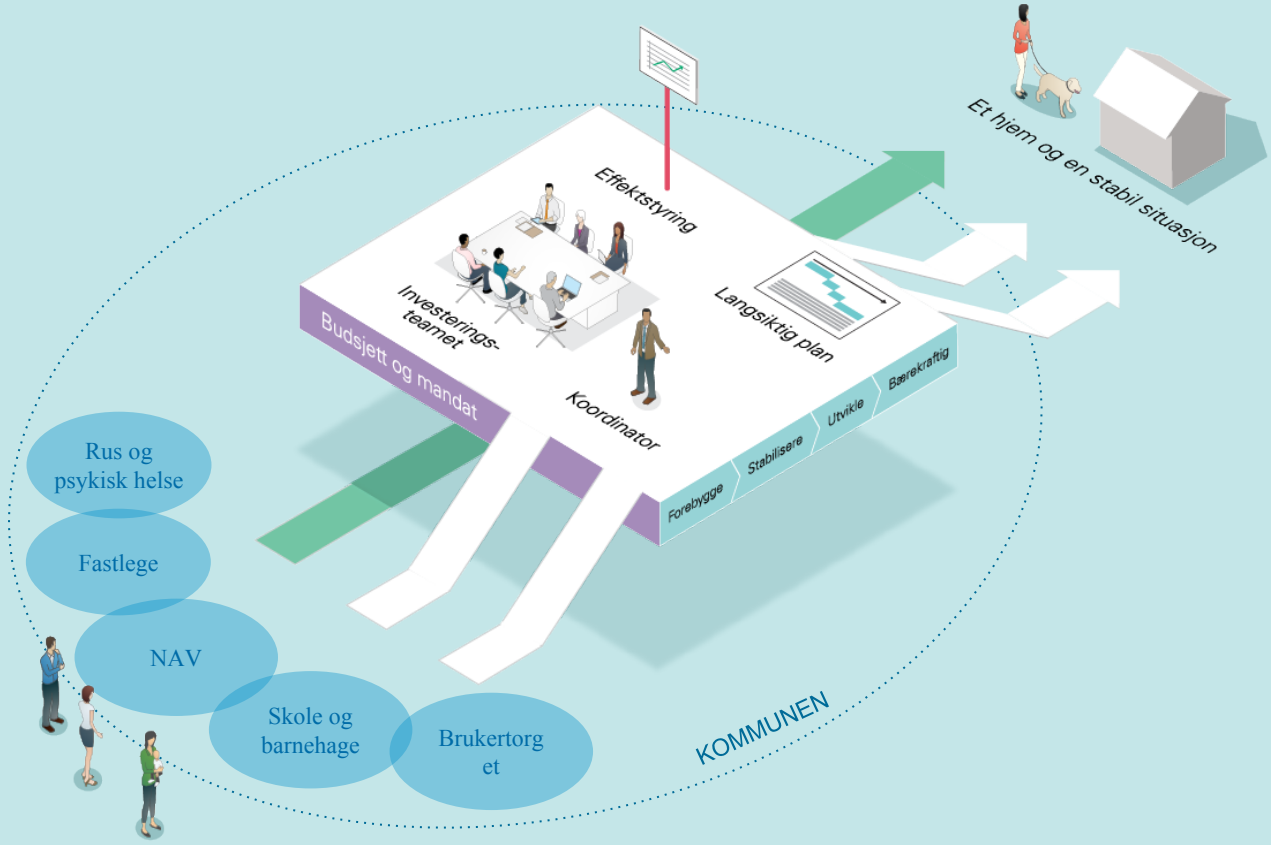
Behov for hjelp	Lite støtte	Noe støtte	Mye støtte
Service-nivå	Selvgående	Kontaktperson	Fast koordinator
Mål	Exit	Utvikle og exit	Stabilitet og Utvikle
Tid	Korttid < 2 år	Midlertidig < 5 år	Langvarig > 5 år
Områder	1 - 3 virksomhets-områder	2 - 5 virksomhets-områder	> 2 virksomhets-områder

Askers velferdslab

Askers velferdslab er et helhetlig tjenestekonsept for å skape innbyggerorienterte, bærekraftige bo- og livssituasjoner i Asker kommune.

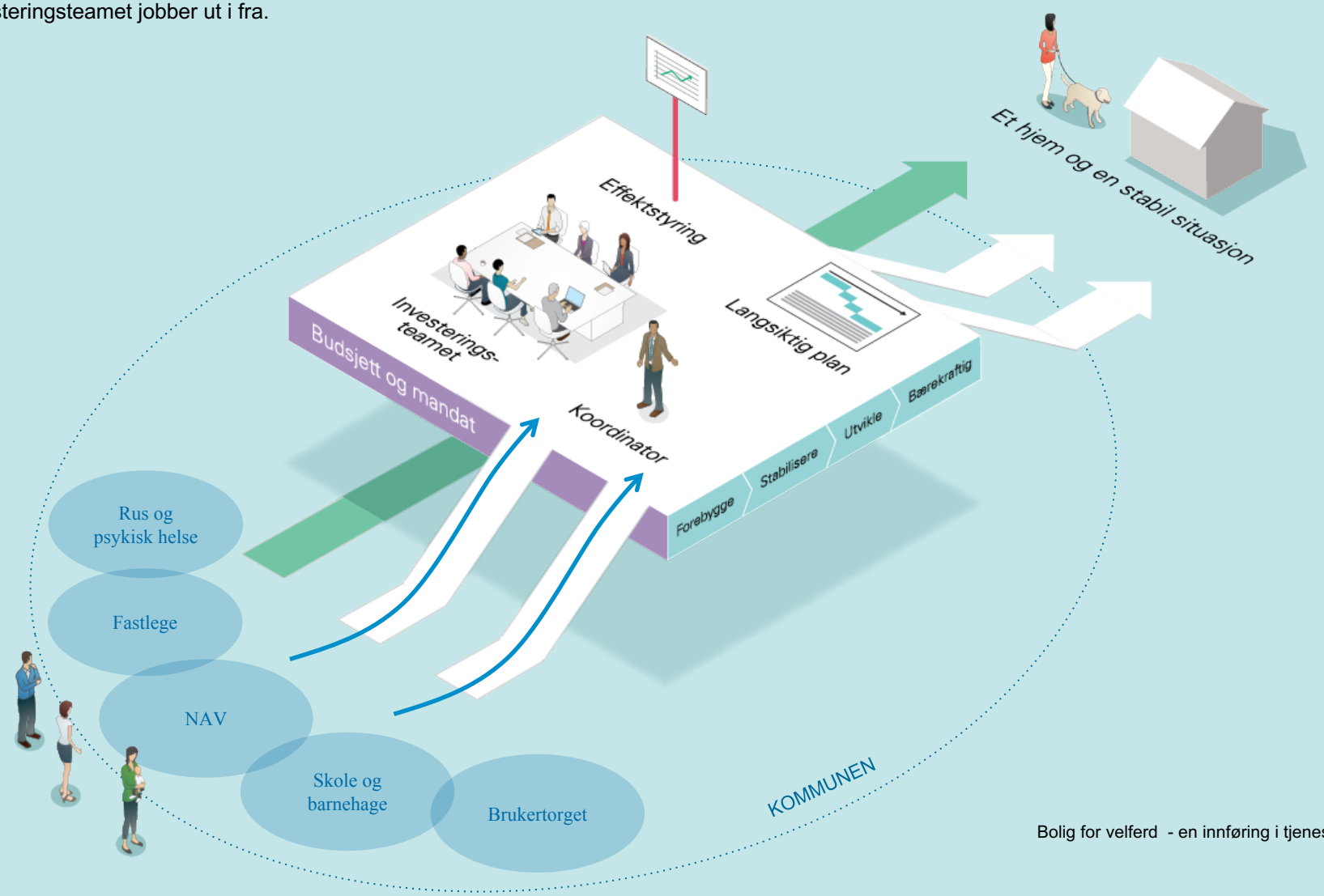
Investeringstenkningen er retningsgivende og velferdslaben er en modell bestående av følgende åtte delelementer.

1. Flere veier inn
2. Investeringsferden
3. Investeringsteamet
4. Budsjett og mandat
5. Koordinator
6. 360 graders kartlegging
7. Investeringsplan
8. Effektstyring og rapportering



1. Flere veier inn

Alle tjenestene i Asker kan være ”døren inn” til velferdslaben. For å jobbe proaktivt og forebyggende må ansatte i førstelinjen i kommunen ha kunnskap om investeringstenkning og kriterier investeringsteamet jobber ut i fra.



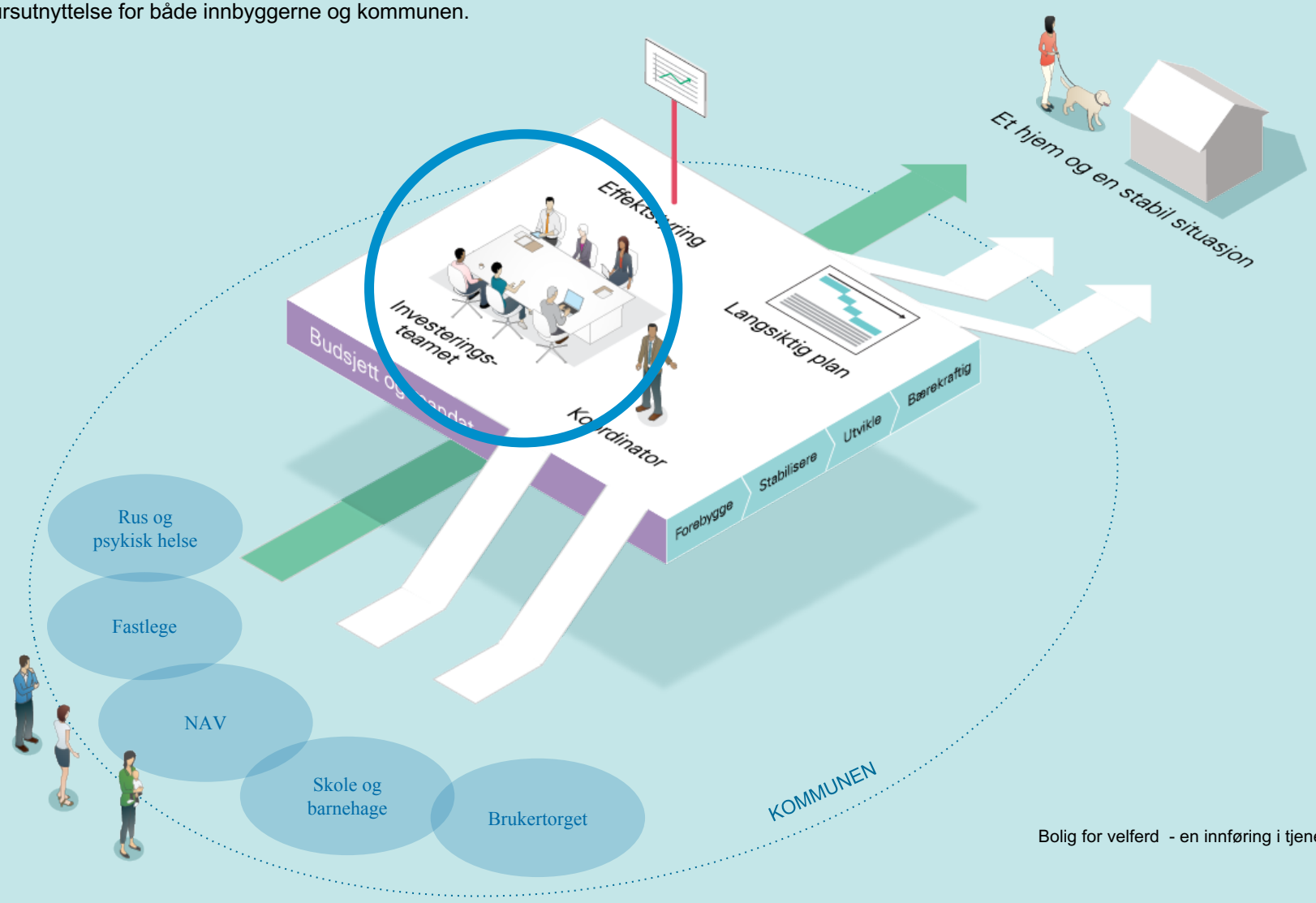
2. Investeringsferden

Investeringsferden er en ny felles arbeidsprosess der innbyggeren og kommunen sammen legger opp til et utviklingsforløp som sikrer optimal utnyttelse av begge parters ressurser. Investeringsferden ligger til grunn for effektmålingen i kommunen. (Mer om effektstyring senere).

1. I første omgang sikres det at det jobbes proaktiv og forebyggende.
2. Neste trinn i prosessen er å stabilisere innbyggerens situasjon i tilstrekkelig grad.
3. Deretter jobber man for å få innbyggeren mest mulig selvstendig.
4. Målet er at innbyggeren får en bærekraftig bo- og livssituasjon.

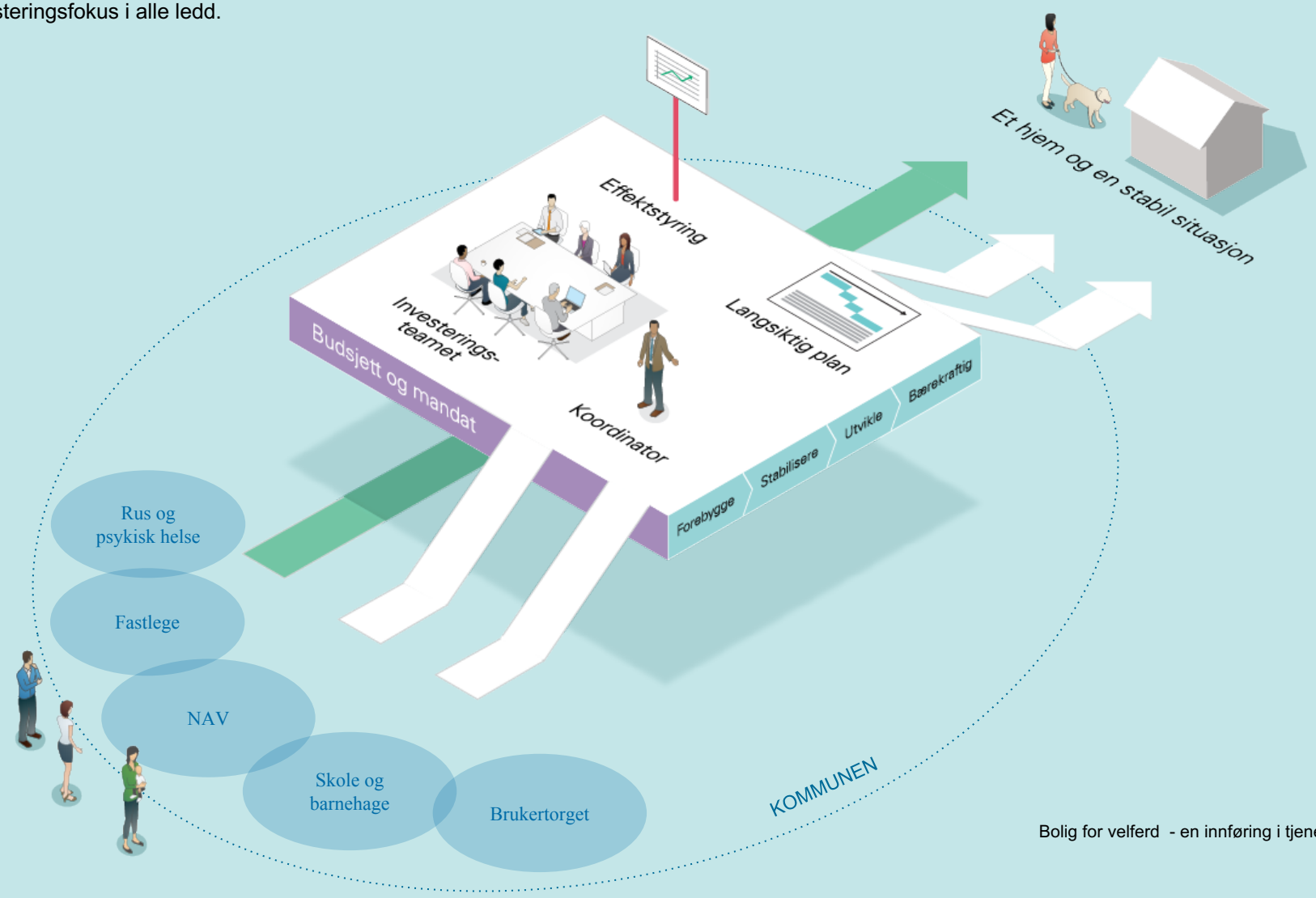
3. Investeringsteamet

Investeringsteamet består av fagpersoner fra alle velferdstjenestene. Teamet er spesialtrente i investeringstankegangen, og skal ha kunnskap som gjør at man klarer å operasjonalisere investeringstenkningen i hele kommunen. Dette skal skape ny retning, bedre praksis og optimal ressursutnyttelse for både innbyggerne og kommunen.



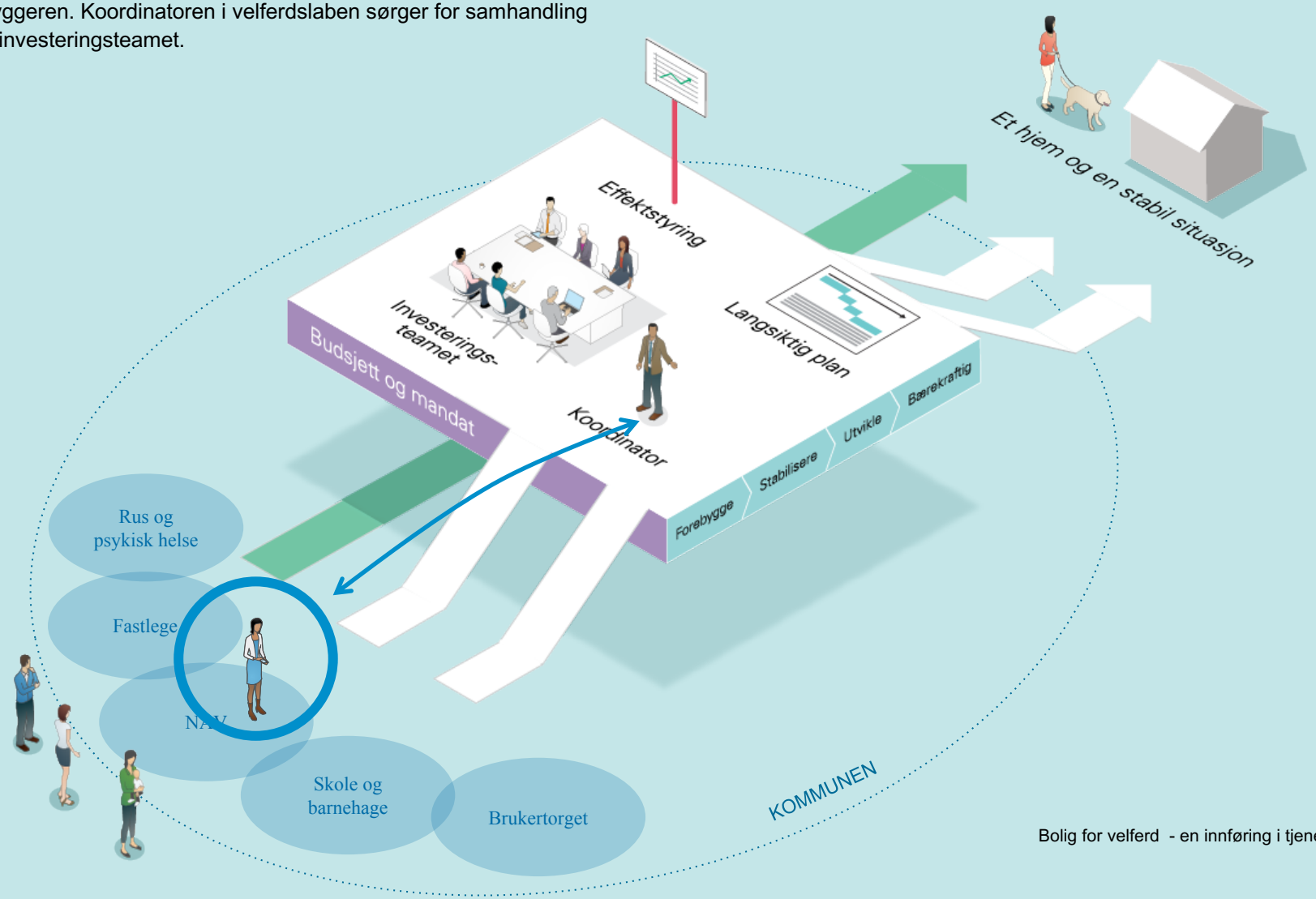
4. Budsjett og mandat

Investeringsteamet er organisert på tvers av de tradisjonelle tjeneste- og virksomhetsområdene. Virksomhetslederne delegerer myndighet til sine representanter i teamet. Teamet har et utvidet mandat og tilgang til tverrgående budsjetter som muliggjør proaktiv innsats for å oppnå størst mulig effekt av investeringene. Investeringsteamet samarbeider tett med ansvarsgruppene i tjeneste- og virksomhetsområdene og sørger for helhetlig investeringsfokus i alle ledd.



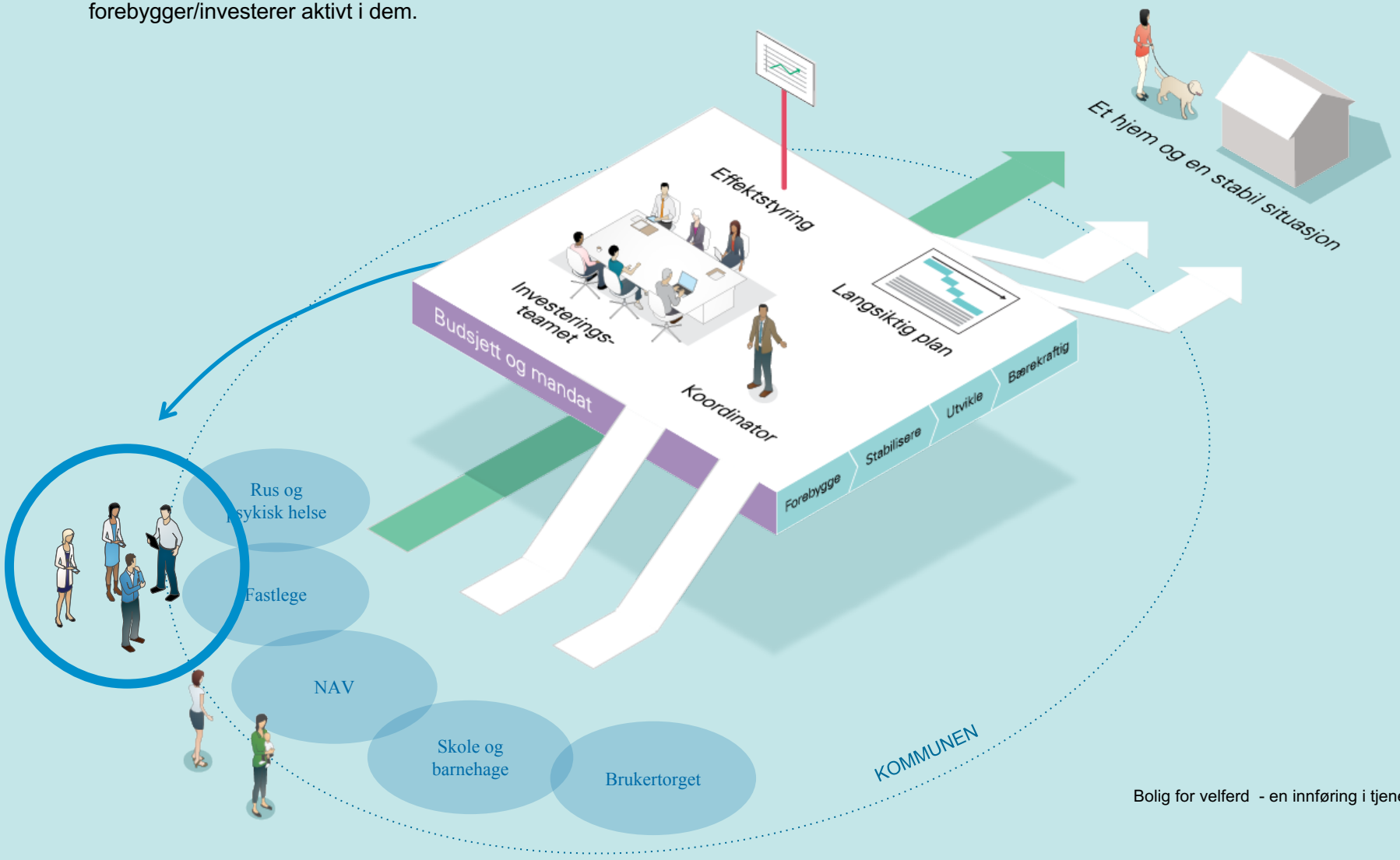
5. Koordinator

Innbyggerens kontaktperson er den mest involverte, eller av innbyggeren best foretrukne, rådgiveren i tjenestene. Denne kontaktpersonen har ansvar for dialog og oppfølging med innbyggeren. Koordinatoren i velferdslaben sørger for samhandling med investeringsteamet.



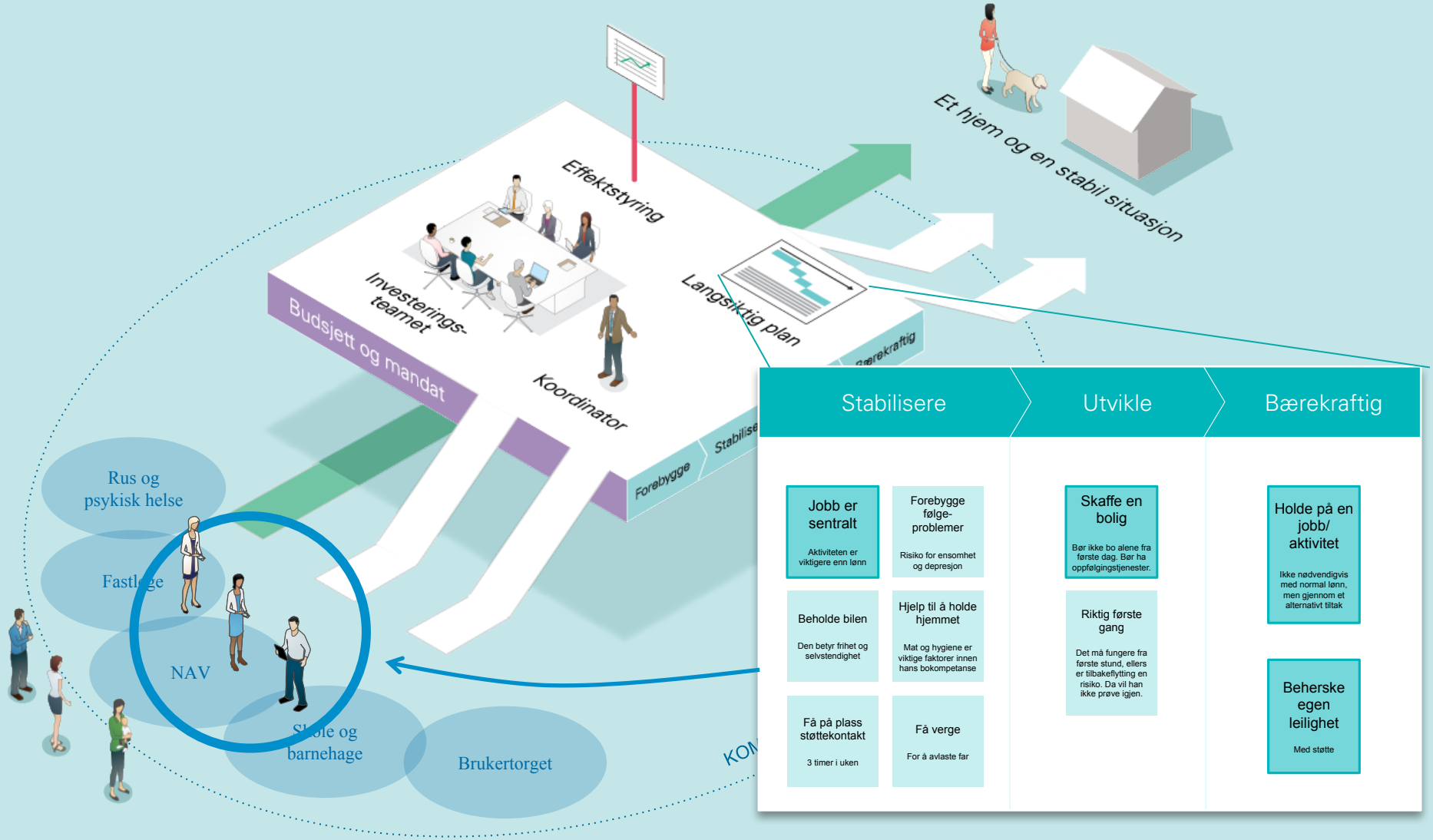
6 . 360-graders kartlegging

Investeringsteamet inviterer innbyggeren til et 360-graders kartleggingsmøte. Innbyggeren oppfordres til å ha med en trygghetsperson (venn, familie, religiøs støttespiller osv.) for å gjøre samtalen med investeringsteamet best mulig. Sentrale temaer som familie, helse, jobb, økonomi, utdanning osv. står på agendaen. Investeringsteamet har spesiell fokus på barna som en fremtidig ressurs, og har mandat om å forebygger/investerer aktivt i dem.



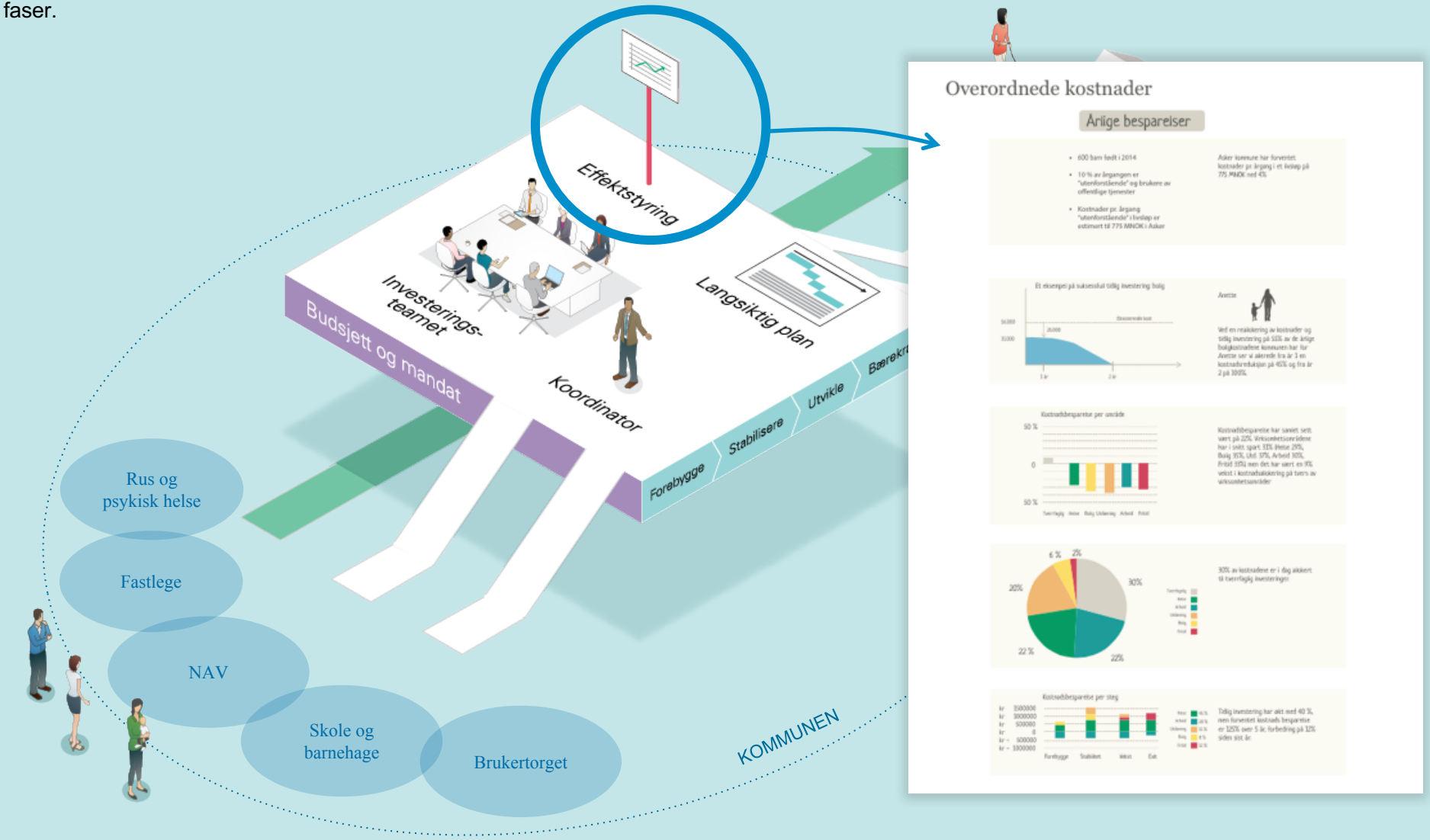
7. Investeringsplan

I samarbeid med innbyggeren utvikler investeringsteamet en investeringsplanen med utgangspunkt i investeringsferden (forebygge, stabilisere, utvikle og skape bærekraft). Planen samler trådene fra individuelle planer (IP), og setter disse i en større kontekst. På den måten kan investeringsteamet sørge for at tjenestene og virksomhetene koordinerer seg godt når de skal iverksette investeringsplanen.



8. Effektstyring og rapportering

Investeringsteamet bistår tjeneste- og virksomhetsområdene ved å følge opp og justere planene over tid. Velferdslaben måler kontinuerlig effekten av investeringene de har gjort i "sin portefølje" og rapporterer til beslutningstakerne i kommunen. En ny visuell rapport snur måleregimet «fra sak til mennesker» – og viser dermed effekten investeringene har hatt på enkeltmennesker og synliggjør verdiskapingen i henhold til investeringsferdens fire faser.



6. Konseptutprøving

- Styrings- Og Beslutningsgrunnlag

Om eksperimentet

Målsetning med eksperimentet var å forstå hva ledelsen i Asker behøver av styrings- og beslutningsinformasjon for å kunne iverksette tiltak som gir beste resultater for innbyggeren og kommunen på lang sikt

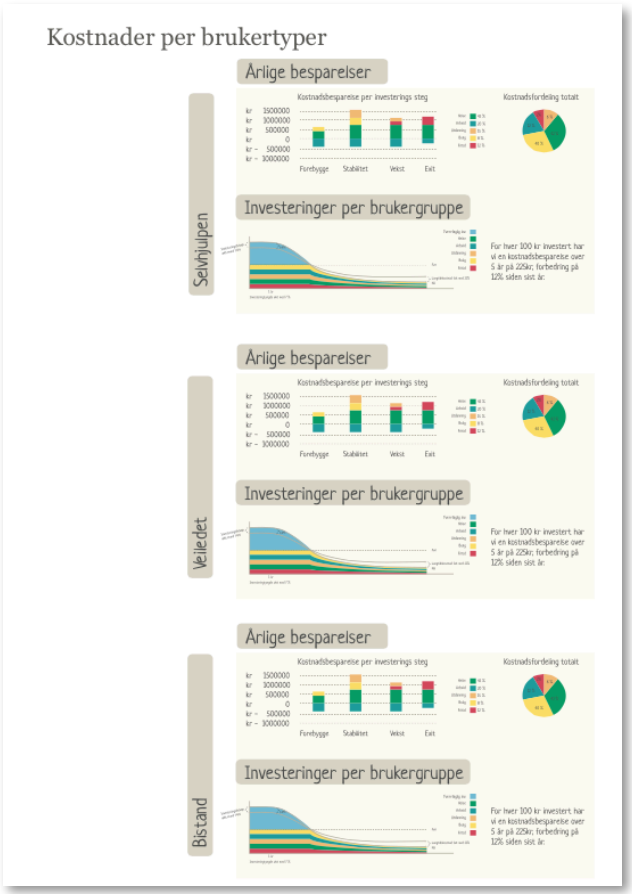
Beslutnings- og styringsinformasjon handler om å bedre forstå menneskene som kommunen levere tjenester til, effekten tjenestene har på brukerne, se den økonomiske flyten på tvers av virksomhetsområdene og se økonomien i lys av effektene.

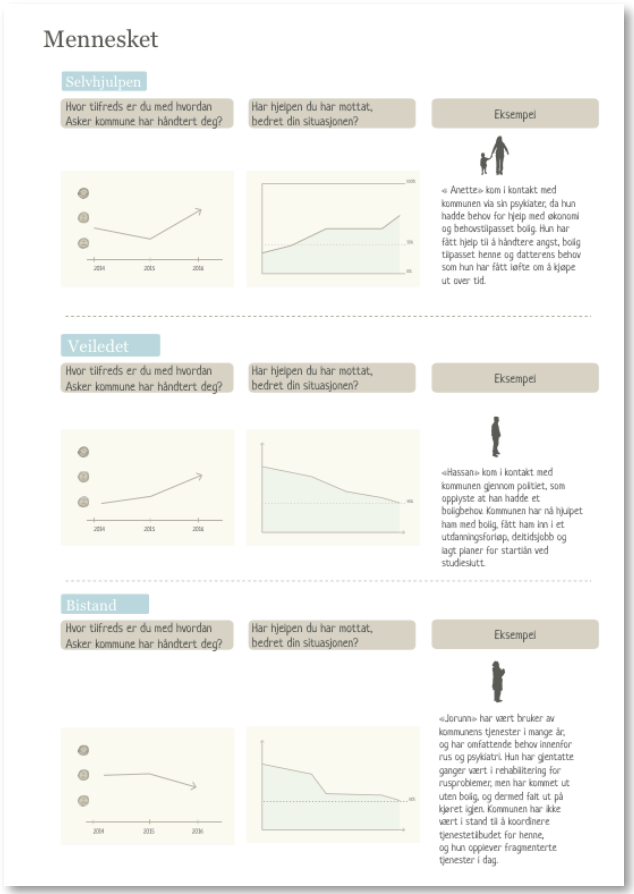
Ved gjennomføringen av eksperimentet var det ledere fra ulike tjeneste- og virksomhetsområder tilstede. De fikk presentert et as-is bilde av noen av dagens rapporter, og en konstruert framtidsrapport.

RELEVANS FOR INVESTERINGSTANKEN:

Rapporteringen skiller seg fra dagens eksisterende løsninger gjennom:

- ✓ basert på et sterkere mandat
- ✓ basert på felles tilgjengelige tverrgående budsjetter
- ✓ måling av effekt på brukere
- ✓ måling av menneskenes møte med kommunen
- ✓ gir et holistisk bilde av kostnad og effekt på tvers av alle tjeneste- og virksomhetsområder
- ✓ ser pengestrøm utover årlige budsjetter





Fra saker til mennesker

I eksperimentet ble det benyttet fiktive, men data som fortalte om:

- Menneskenes møte med systemet og hvordan det har hjulpet dem
- Effekten på brukerne og hvordan de flyttes fremover i investeringsferden
- Kostnader på tvers av virksomhetsområdene
- Kostnader pr brukergruppe *på tvers av virksomhetsområdene*

Livework © 2014

Læringspunkter og effekt

- Viktig å se og forstå menneskene i kontekst i styring- og beslutningsinformasjon.
- Kombinasjonen av myke og harde fakta øker robustheten i beslutningene.
- For å synliggjøre effekten av tjenestene som leveres, er det viktig å følge pengene og individet.
- For at alle skal dra i samme retning må det utvikles felles målsetning og metodikk på tvers av virksomhetsområdene.
- For å lykkes må det tillates bruk av ressurser på tvers av virksomhetsområdene.
- Visuell rapportering på tvers av virksomhetsområder understøtter mulighetene til å tenke og handle tverrfaglig.
- Subjektive brukervurderinger skaper verdi på ledelsesnivå.

"Vi driver en servicenæring. Vi trenger å vite hvor har vi gjort det bra og hvor har vi gjort det dårlig?"

"Vi må spore og måle effekt – både den menneskelige og den økonomiske"

Sitater fra deltakerne

6. KONSEPTUTPRØVING
- En brukersentrert start (360-kartlegging)

Målsettingen med eksperimentet var å forstå hvorvidt brukerpanelet i fremtidens boligkontor ville foreslå andre løsninger enn de gjør i dag, gitt et nytt mandat, tilgang til ressurser på tvers og gjennom bruk av investeringsprinsippene.

En brukersentrert start er et møte der et tverrfaglig team kartlegger brukerens behov ut i fra et 360-graders perspektiv. Målet med møtet er å etablere en god forståelse for brukerens livssituasjon, slik at man kan legge en brukersentrert, langsiktig plan i henhold til investeringsprinsippene.

I eksperimentet vervet vi brukere med ulike problemstillinger og bakgrunn. Det ble gjennomført tre brukermøter* med et bredt fagpanel. I forkant hadde fagpersonene fått tilgang til delt informasjon om brukerne. Dette gjorde panelet godt forberedt og ga dem mulighet til å planlegge spørsmål på forhånd.

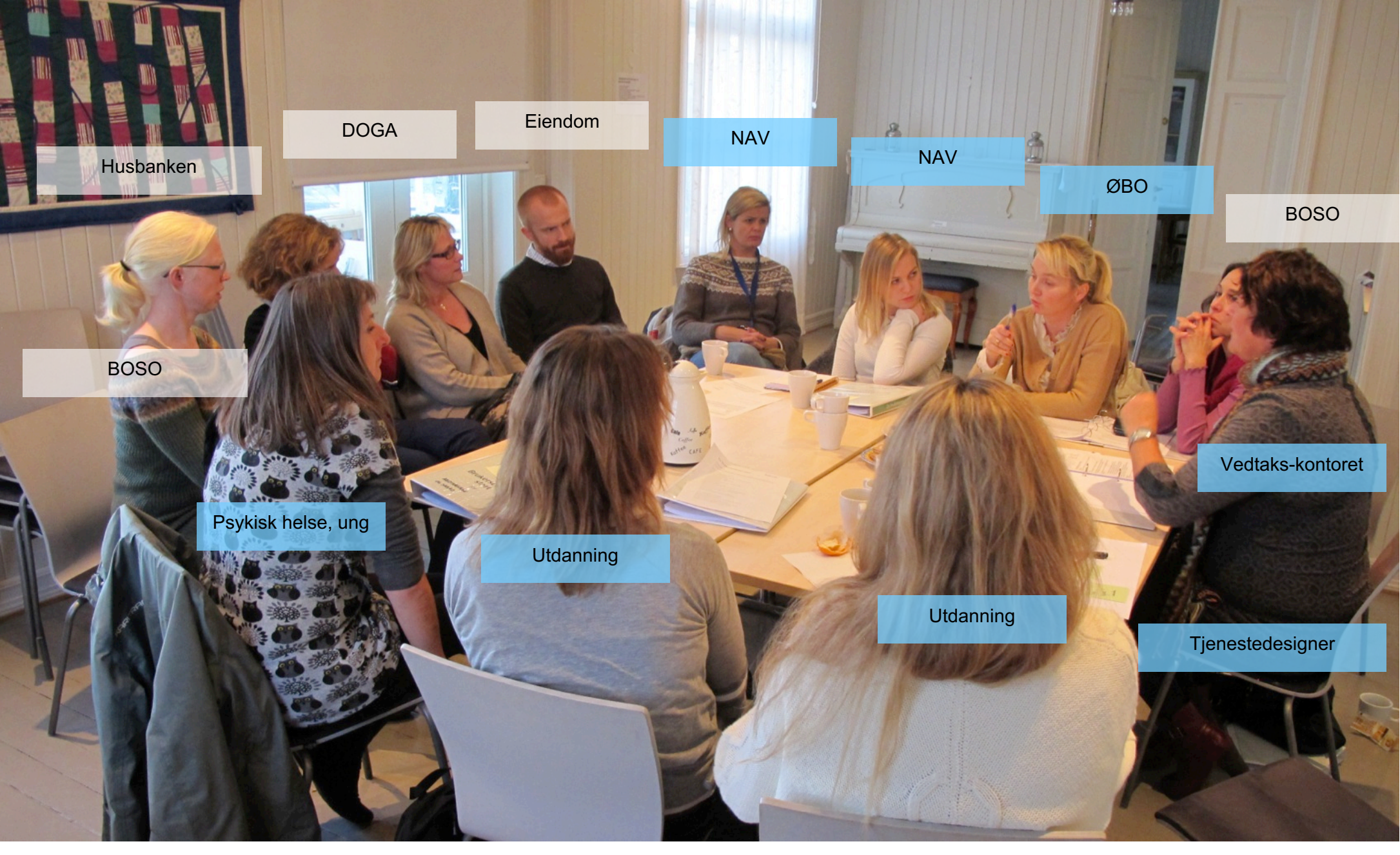
I etterkant av møtet satt panelet sammen og utviklet en tverrfaglig plan – med et livslangt perspektiv.

RELEVANS FOR INVESTERINGSTANKEGANGEN

Møtet skiller seg fra dagens eksisterende løsninger gjennom:

- ✓ et nytt og bredere mandat
- ✓ felles tilgjengelige tverrgående budsjetter
- ✓ et team med bredere bakgrunn enn normalt. (I dag er ansvarsgrupper satt sammen av tjenester som allerede jobber med brukeren. I det nye møtet inviterte vi på tvers av alle divisjonene, uavhengig av om det var en eksisterende historikk.)
- ✓ bedre koordinering av ressurser muliggjør tidligere innsats og økt forebygging
- ✓ å krysse «vannskillet» mellom de som jobber med barn og de som jobber med voksne. (Disse gruppene jobber noe adskilt i dagens tjenester, og det er ikke alltid et naturlig samarbeid.)
- ✓ et felles samtykkeskjema gjøre det enklere å dele felles informasjon om brukeren, som igjen gjør deltakerne bedre forberedt og kan se brukeren mer helhetlig.
- ✓ å legge en plan med et lengre og mer overordnet perspektiv enn dagens individuelle planer. Tidshorisonten i brukermøtene var «resten av livet her i Asker».

*En av brukerne meldte avbud og vi gjennomførte derfor en teoretisk gjennomgang av saken og planleggingsfasen.



Brukermøtene ble gjennomført i Frivillighetssentralens lokaler på Hasselbakken i Asker. Til stede var observatører (hvite bokser) og paneldeltakere (blå bokser). I etterkant av møtet med brukerne inviterte vi observatørene inn i rommet for å delta i planleggingsfasen.

Læringspunkter og effekt

- Et bredere tverrfaglig panel i møtet sikrer en grundigere forståelse for brukerens situasjon, og sikrer at man ser helheten – særlig der det er barn inne i bildet.
- Deltakerne blir bedre kjent med hverandres fagområder og utvikler dermed et bredere nettverk å trekke på i løsninger for brukeren.
- Deltakerne i møtet lærer av hverandre og sikrer dermed en bottum-up tilnærming til kompetanseutvikling og kulturbygging.
- Forebygging løftes opp som et viktig prinsipp, særlig i de sakene der barna er involvert.
- Rådgiverne legger mer langsiktige planer, og særlig gjennom koordinert samtidighet ville brukerne oppleve tidligere innsats og enda bedre forebygging.

"Det mangler ikke på viljen hos de ansatte, det er systemet som setter begrensningene"

"Hvis vi kunne koordinere midlene annerledes enn i dag, ville vi hatt større mulighet for å lykkes"

Sitater fra paneldeltakerne

7. Oppsummering

Vår anbefaling

- Tjenestekonseptet “Askers velferdslab” beskriver hovedelementene i en modell som kan gi ny retning for hvordan Asker kommune utvikler og leverer sine velferdstjenester.
- Det er et stort potensial i investeringstenkningen, men det vil kreve høynet kunnskap i kommunen og vilje til endring.
- Vi anbefaler Asker kommune å gjennomføre en utprøving av elementene i “Askers velferdslab” (såkalt proof of concept).

KONTAKTPERSONER

Hvem kan jeg snakke med om tjenestedesign i prosjektet Fremtidens boligkontor?

Her finner du en liste over kontaktpersoner som var involvert i prosjektet Fremtidens boligkontor i Asker kommune. Ta gjerne kontakt med noen av disse for å lære mer.

Ingrid Blichfeldt, Asker kommune
66909049/918 43 715
ingrid.blichfeldt@asker.kommune.no

Stine Lien, Husbanken
926 39 550
Stine.lien@husbanken.no

John Holager, Livework
450 23 614
john@liveworkstudio.com

Thomas Berman, SoCentral
907 87 982
thomas@socentral.no

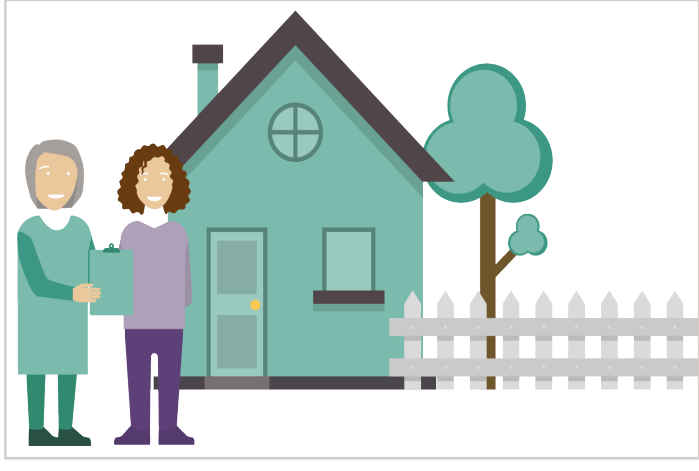
Monica Fossnes Petersson, DOGA/Husbanken
913 70 560
Monica.fossnes.petersson@husbanken.no

Judith Gloppen, DOGA
930 85 974
jg@doga.no

5 Filmer

Filmer

Film: Bolig for velferd. Nasjonal strategi for boligsosialt arbeid (2014 – 2020)



Film: Fremtidens boligkontor. Askers velferdslab

6 Offentlige anskaffelser av tjenestedesign

Hvorfor benytte tjenestedesign som driver for innovasjon i utvikling av nye og forbedrede tjenester i kommunene

Den boligsosiale strategien gir retning og forventinger om økt innovasjonstakt i det boligsosiale arbeidet frem mot 2020.

Leverandørmarkedet
Tjenestedesign er et fagfelt i rask utvikling. Leverandørmarkedet i Norge er voksende og representert ved ulike nisjeleverandører, tverrfaglige designmiljøer og konsulentmiljøer.

Det undervises i tjenestedesign på masternivå ved blant annet Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO), samt ved flere utenlandske høyskoler og universiteter.

Mange boligsosiale problemstillinger er komplekse, og setter krav til tverrfaglig samarbeid. Når man går til anskaffelse av tjenestedesign, kan man benytte flere typer leverandører. Miljøer med komplementær kompetanse vil bidra til å utforske en problemstilling fra ulike faglige ståsteder.

Designbyråer utvikle tilbud sammen med fagmiljøer som jobber med annen type innsikts- og innovasjonsmetodikk. Eksempler på dette kan være fagmiljøer innen Management Consulting, forskning, sosialt entreprenørskap i tillegg til frivillige og interesseorganisasjoner.

I innsiktsfasen er oppdragsgivers fagkompetanse svært viktig.
.

Bruk anskaffelsesprosessen til å bli bedre kjent med leverandørmarkedet

For kommunene er det en fin anledningen å bruke selve anskaffelsesprosessen for å høyne egen kunnskap om leverandørmarkedet innen tjenestedesign. Mange kommuner har ikke kunnskap og erfaring om hvordan kommunen best kan nyttiggjøre seg av tjenestedesignernes kompetanse.

- Når kommunen benytter en **innovativ offentlig anskaffelsesprosess,** starter dialogen tidligere med leverandørmarkedet enn i mer tradisjonelle anskaffelser. I tillegg til at en tidlig fase dialog med leverandørmarkedet er verdifull for kommunen, vil den samtidig gi leverandørmarkedet økt kunnskap om kommunen og dens behov. Vår erfaring er at kommunen er god på å formulere behov, og at leverandørmarkedet er gode på å levere løsningene.

- Hvis kommunen velger å ikke gjennomføre en innovativ offentlig anskaffelsesprosess, kan **tradisjonell anskaffelsesprosess** benyttes. I disse tilfellene anbefaler vi at kommunen benytte anskaffelser med forhandlinger, slik at dialogen med leverandørene ikke frafaller.

Tidlig fase dialog med leverandørmarkedet

Innovative offentlige anskaffelser krever tettere og tidligere samhandling mellom leverandører og oppdragsgivere enn tradisjonelle anskaffelser. Det handler om å gjennomføre anskaffelser med god behovsvurdering, brukerinvolvering og dialog med leverandørmarkedet. Tørre å fokusere på morgendagens behov, uten å beskrive løsninger. Prosessen gir også kommunen verdifull informasjon om hva markedet er i stand til å levere.

Nyttige ressurser innen bestillerkompetanse:

Nasjonalt program for leverandørutvikling «Miniveilederen om innovative offentlige anskaffelser» http://leverandorutvikling.no/getfile.php/Programmets%20brosjyrer/Miniveileder%20versjon%202013.pdf

Difi veileder for innovative offentlige anskaffelser http://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/innovasjon_steg_for_steg_veileder_151012.pdf

Kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier – noen eksempler

Nedenfor finner du eksempler på kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier som har vært brukt i offentlige anskaffelser innenfor utvikling av boligsosiale tjenester. Enkelte ganger har det vært hensiktsmessig å etterspørre innovasjonskompetanse som er komplementær med det som tjenestedesignere leverer.

Kvalifikasjonskrav
Krav knyttet til leverandørens faglige kvalifikasjoner. Resultatet av denne prosessen avgjør om leverandøren er kvalifisert til å gå videre i anskaffelsesprosessen eller ikke.

Krav til faglige kvalifikasjoner	**Dokumentasjonskrav**

Det kreves god gjennomføringsevne og erfaring fra tilsvarende oppdrag.	• Beskrivelse av leverandørens tre mest relevante oppdrag i løpet av de siste 3 årene.
	  ○ Beskrivelsen må inkludere angivelse av oppdragets verdi, tidspunkt og mottaker (navn, telefon og e-post) samt om prosjektet er implementert av oppdragsgiver.
	  ○ Referanser vil kunne bli kontaktet ved behov for klargjøring av oppdragets relevans. Det er likevel leverandørens ansvar å dokumentere relevans gjennom beskrivelsen.

Tildelingskriterier

Tildelingskriterier er de kriterier som oppdragsgiver skal legge vekt på ved valg av leverandør. En samlet vurdering av tildelingskriteriene vil avgjøre hvem av de kvalifiserte tilbyderne som blir tildelt kontrakt. Nedenfor finner du noen eksempler på tildelingskriterier som har vært benyttet i utvikling av boligsosiale tjenester.

Kvalitet	**Dokumentasjonskrav**
Oppdragsforståelse og erfaring. • God oppdragsforståelse og erfaring med designmetodikk tilpasset tjenestesektoren. • Erfaring fortrinnsvis fra design av tjenester i offentlige virksomheter.	• Beskrivelse som viser hvordan oppdraget er tenkt løst samt en beskrivelse av hvordan tilbyders metodikk vil bidra til å oppfylle oppdragsgivers behov og formål med prosjektet. • Som en del av oppdragsbeskrivelsen skal timeestimatet spesifiseres i henhold til prosjektets faser. • Oppgavebeskrivelsen skal også inneholde beskrivelse av utfordringer og kritiske suksessfaktorer i prosjektet.
Teamets sammensetning og kompetanse	**Dokumentasjonskrav**

	• Beskrivelse av hvordan prosjektteamet er tenkt sammensatt med angivelse av navn og funksjon for konsulenter som skal gjennomføre oppdraget.
	• For samtlige konsulenter skal CVer inneholde opplysninger om relevant kompetanse og erfaring som etterspørres. CVen skal videre inneholde en kort presentasjon av 2 referanseoppdrag, uavhengig om erfaringen er tilegnet hos tidligere eller nåværende arbeidsgiver.
	  ○ Evne til å avdekke, beskrive og sette brukernes behov i riktig kontekst, og gjennom bruk av designmetodikk skape innovative og effektive tjenester.
	  ○ Kunnskap om Universell Utforming og aktuelle forskrifter og lovkrav

Pris	**Dokumentasjonskrav**
Totalpris på oppdraget.	• Pris skal inkludere alle kostnader for gjennomføring av alle fasene i oppdraget. • Kostnader beskrives i vedlagte prisskjemaer. • Innlevert tilbud spesifiseres i henhold til: ○ Timepris spesifisert på teamets roller og sammensetning (juniordesigner, seniordesigner, prosjektleder, konsulent/rådgiver, eller tilsvarende stillingsbetegnelser).

Prisskjema

Prisskjema, spesifisert på faser og prosjektets totalpris
Legg til flere faser enn beskrevet i tabellene nedenfor, hvis prosjektet krever det.

Fase	**Timer**	**Kostnad**
Oppstart		
Innsiktsfase		
Idefase		
Design og spesifikasjon		
Implementeringsfase		
Sum		

Prisskjema, spesifisert på roller
Legg til flere type roller i tabellen nedenfor, hvis prosjektet krever det.

Rolle	**Antall års erfaring**	**Timepris**
Prosjektleder (hovedkontakt i prosjektet)		
Juniordesigner		
Seniordesigner		
Partner		
…		

Hvem kan jeg snakke med om tjenestedesign?

Her finner du en liste over kontaktpersoner som har benyttet seg av tjenestedesign- og innovasjon innen kommunal sektor. Ta gjerne kontakt med disse ressurspersonene for læring og inspirasjon.

Ingrid Blichfeldt
Programleder Boligsosialt utviklingsprogram
Asker kommune
66 90 90 49/918 43 715
ingrid.blichfeldt@asker.kommune.no

Anila Nauni
Programleder Boligsosial utvikling
Bydel Grorud
922 14 938
anila.nauni@bgr.oslo.kommune.no

Jan-Audun Berntsen
Sarpsborg kommune
911 17 147
jan-a.berntsen@sarpsborg.com