

# **Design av offentliga tjänster**

## *En förstudie av designbaserade ansatser*

---

CHRISTINA JOHANNESON & STEFAN HOLMLID

**Titel:** Design av offentliga tjänster - *En förstudie av designbaserade ansatser*

**Författare:** Christina Johannesson & Stefan Holmlid

**Serie:** VINNOVA Rapport VR 2013:11

**ISBN:** 978-91-87537-06-6

**ISSN:** 1650-3104

**Utgiven:** December 2013

**Utgivare:** VINNOVA - Verket för Innovationssystem

---

## **VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta**

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

VINNOVAs vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. VINNOVAs verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspela med andra forskningsfinansiärer och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar VINNOVA drygt 2 miljarder kronor i olika insatser. VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktskyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. VINNOVA bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien VINNOVA Rapport publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av VINNOVA. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapsammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

---

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Information där återgivande av

VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden kan förekomma.

VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via [www.VINNOVA.se](http://www.VINNOVA.se). Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys och Rapport säljs via Fritzes, [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se), tel 08-598 191 90, fax 08-598 191 91 eller [order.fritzes@nj.se](mailto:order.fritzes@nj.se)

VINNOVA's publications are published at [www.VINNOVA.se](http://www.VINNOVA.se)

# **Design av offentliga tjänster**

*En förstudie av designbaserade ansatser*

---

CHRISTINA JOHANNESSON & STEFAN HOLMLID

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Sammanfattande rekommendationer för ett pilotprogram</b>	<b>4</b>
1.1	Piloters syfte och format	4
1.2	Fokusområden	5
1.2.1	Designdriven strategi och policy	5
1.2.2	Omställning av kunskaps- och utvecklingsprocesser	5
1.2.3	Design (och användardriven resursintegration) i nätverksinnovation	6
1.2.4	Kompetenscentrum (för design)forskning om och genom design för (offentliga) tjänster	6
<b>2</b>	<b>Uppdraget</b>	<b>7</b>
2.1	Bakgrund	7
2.2	Syfte	7
2.3	Upplägg	8
2.4	Inramning	8
2.5	Arbetets och rapportens upplägg	9
<b>3</b>	<b>Design som approach för tjänster</b>	<b>10</b>
3.1	En ny bild av design	10
3.2	Vad design för tjänster är	12
3.2.1	Den mänskliga skalan	12
3.2.2	Samskapande	13
3.2.3	Transformation	13
3.2.4	Design för tjänster	14
3.3	Skapande av designkapacitet	14
3.4	Olika karaktärer hos co-design	15
3.5	Olika karaktärer på brukarperspektiv	16
3.5.1	Betraktande, ställföreträdande eller involverande?	16
3.5.2	Avhängig eller autonom?	16
3.5.3	Funktion eller interaktion?	16
3.5.4	Hård eller mjuk?	17
3.5.5	Inflytande på olika nivåer	17
3.6	Den offentliga tjänsten	17
3.6.1	Fokus på innovation	18
<b>4</b>	<b>Effekter</b>	<b>19</b>
4.1	Vad är en effekt?	19
4.1.1	Mål-/insatslogik	19
4.1.2	Effekt beror på vad, vem och hur	20
4.1.3	Indikatorer	20
4.1.4	Samskapande av värde	21
4.2	Effekter av design	22
4.3	Brukarna är intresserade, men bjuds de in?	24
<b>5</b>	<b>Fokusstudier</b>	<b>26</b>
5.1	Val av studieområden	26
5.2	Designprocess och -verktyg	27
5.3	Inledande exempel på design för offentliga tjänster	28

---

5.4	Hälsa- och sjukvård .....	31
5.4.1	Designmetoder .....	31
5.4.2	Effekter .....	32
5.4.3	Exempel .....	32
5.5	Stadsplanering .....	34
5.5.1	Designmetoder .....	34
5.5.2	Effekter .....	36
5.5.3	Exempel .....	37
5.6	Destinationsutveckling .....	40
5.6.1	Designmetoder .....	40
5.6.2	Effekter .....	42
5.6.3	Exempel .....	43
<b>6</b>	<b>Drivkrafter och hinder för designbaserade ansatser</b> .....	<b>46</b>
6.1	Drivkrafter .....	46
6.1.1	Den europeiska innovationspolitiken .....	46
6.1.2	Den nationella innovationspolitiken .....	46
6.1.3	Den svenska designagendan .....	48
6.2	Hinder .....	49
6.2.1	Kända lösningar på nya utmaningar .....	49
6.2.2	Lyckade resultat sprids inte .....	50
6.2.3	Brist på långsiktig kunskapsutveckling .....	50
<b>7</b>	<b>Scenario och strategier för fortsatt utveckling av design som innovationskraft för offentliga tjänster</b> .....	<b>52</b>
7.1	Scenario 1 – Passiv strategi .....	52
7.2	Scenario 2 – Branschfokusstrategi .....	52
7.3	Scenario 3 – Innovationssystemfokus .....	53
7.4	Strategier för designbaserade ansatser .....	53
<b>8</b>	<b>Hitta fram till piloter</b> .....	<b>56</b>
8.1	Piloternas former och format .....	56
8.1.1	Vad piloterna skall pröva .....	56
8.1.2	Vad piloterna bör stötta .....	57
8.1.3	Hur piloterna kan formas .....	57
8.2	Förslag på fyra fokusområden för piloter .....	58
8.2.1	Designdriven strategi och policy .....	58
8.2.2	Omställning av kunskaps- och utvecklingsprocesser .....	58
8.2.3	Design (och användardriven resursintegration) i nätverksinnovation .....	58
8.2.4	Kompetenscentrum (för design)forskning om och genom design för (offentliga) tjänster .....	59
8.3	Initial kompetenskarta .....	59
8.3.1	Forskningsaktörer .....	60
8.3.2	Forskningsinstitut och plattformar .....	60
8.3.3	Övriga aktörer .....	61
8.3.4	Pågående satsningar .....	62
8.3.5	Kompetensutmaning .....	62

# 1 Sammanfattande rekommendationer för ett pilotprogram

---

It is the European Commission's "vision that by 2020, design should be a fully acknowledged, well-known, well-recognised element of innovation policy across Europe, at European level, at national level and at regional level".

*Peter Dröll, Head of Innovation Policy Unit, European Commission DG Enterprise and Industry, speaking at the SEE Conference, 29 March 2011.*

## 1.1 Piloters syfte och format

Denna rapport ger underlag och rekommendationer för ett pilotprogram med syfte att ta fram ett uthålligt och framsynt forsknings- och innovationsprogram (FoI-program) kring design av offentliga tjänster. Ett sådant FoI-program är ett instrument för att bygga vidare på svenska styrkor inom tjänstedesign samt driva på utvecklingen för att bibehålla ett internationellt ledarskap inom området.

De piloter som genomförs bör ge svar på ett antal väl avgränsade frågor som stöd för utvecklingen av ett FoI-program. Piloterna bör engagera aktörer med såväl ett eget intresse att själva utvecklas, som en vilja att ta ett nationellt ansvar för utveckling och lärande.

För piloterna föreslås tre olika format användas:

- Påhäng – pilotprocesser som kompletterar en pågående eller existerande process,
- Experiment – pilotprocesser som fångar och skapar utrymme för mer experimentella projekt med en högre grad av risktagande.
- Academy – analyser, forskning, kompetensutveckling, kunskapsdelning i samverkan med de två ovanstående.

I egenskap av piloter, behöver de kunna bidra till vidareutveckling av projekt som redan är igång, men också kunna vara en del i ett större risktagande. Med ett designerspråk bör piloterna betraktas som tidiga prototyper av projekt inom ett tänkt FoI-program, vilket fungerar som en riskminimeringsstrategi.

Om man tar utgångspunkt i att Sverige har unika förutsättningar att bli världsledande, så skulle det vara rimligt att piloter görs inom alla tre insatsstrukturerna: *påhäng* till 1-2 plattformar och som egenanalys för VINNOVA, 1-2 *experiment* med aktörer som vill och vågar, ett *academy*-spår koordinerat av ett universitet som följer, driver och deltar för utveckling av den akademiska och generiska kunskapen.

Inom ramen för detta bör två piloter särskilt riktas mot nationellt ansvar och nationella processer, dels för utveckling av den generiska praktiken och lärandet *mellan* piloterna, dels för

utveckling av *forskningspraktik och struktur* kring tjänstedesign (se Academy ovan). Dessa båda skapar en stomme för möjligheterna att långsiktigt kraftsamla forskning och utveckling.

Det är också centralt att VINNOVA bygger vidare på de erfarenheter som byggs inom andra projekt som är en del av den europeiska agendan kring design. Det skulle kunna ta sig uttryck i att göra specifika projektutlysningar där *design* är grundbulten, och andra aspekter, som teknikutveckling eller organisering, görs beroende av design som innovationsdrivkraft.

## 1.2 Fokusområden

Piloterna rekommenderas ligga inom följande fyra fokusområden, som ett första steg mot att forma ett FoI-program. Vi ger också förslag på vilka frågor piloterna inom respektive fokusområde kan söka svar på.

### 1.2.1 Designdriven strategi och policy

Utgångspunkten är att strategiska, taktiska och operativa nivåer hela tiden samverkar för att åstadkomma värdeskapande. Detta fokusområde handlar om att:

- identifiera och utveckla det strategiska och policyskapande arbetet och dess praktiker på ett designdrivet sätt
- skapa kunskap kring vilka designdrivna strategier och policys som kan åstadkomma bra värdeskapande, och som skapar goda möjligheter för design i det taktiska och operativa arbetet.

Piloter kan söka svar på frågor om:

- vilka mekanismer som gör design värdefullt för strategi/policyarbete
- hur sådana mekanismer samverkar med eller motverkar design på andra nivåer
- vilken roll strategi/policynivån har i att driva omgestaltning av en verksamhet.

### 1.2.2 Omställning av kunskaps- och utvecklingsprocesser

Även om design kan sägas tillföra praktiker och kompetens, så finns delar av den praktiken redan integrerad på olika sätt i tjänsteorganisationer. Här handlar det om att hitta sätt att integrera designkompetens/kapacitet i organisationerna och processerna på smarta och smidiga sätt, och samtidigt bygga på existerande styrkor, som t.ex erfarenheter av brukarmedverkan. Detta relaterar till hur organisationer tillgängliggör resurser, hur man organiserar sitt utvecklingsarbete och sina tjänsteprocesser, etc.

Piloter kan söka svar på frågor om:

- hur mötet mellan de olika kompetenserna sker
- vilka överlapp som finns, och vilka hål som skapas
- vilka friktioner som uppstår
- vilka mekanismer som gör att en organisation kan utvecklas i termer av designmognad,
- vilken beredskap designers och designfirmor har att arbeta med offentliga tjänster.

### 1.2.3 Design (och användardriven resursintegration) i nätverksinnovation

Många tjänster, så även de offentliga, utförs som värdeskapande i nätverk, ofta resursintegrerat i flera led, särskilt när tjänstesammanhanget betraktas utifrån de olika brukare som är involverade. Vissa organisationer har/behöver ha en mer drivande roll vad gäller innovation och utveckling i nätverken. Den rollen innebär att vara drivande utvecklare av kunskaper och förmågor, inte bara i sin egen verksamhet, utan också hos andra aktörer i den omgivande tjänsteprocessen.

Piloter kan söka svar på frågor om:

- vad som krävs av en organisation för att kunna ta en central och drivande roll
- det finns organisationer som är villiga att ta på sig en sådan roll
- vilka mekanismer som kan användas för att driva nätverksprojekt med ett distribuerat lärandeperspektiv

### 1.2.4 Kompetenscentrum (för design)forskning om och genom design för (offentliga) tjänster

Den akademiska kunskapsutvecklingen om design för tjänster och design för offentliga tjänster behöver kraftsamlas. Det handlar om att skapa de bästa förutsättningarna för att forska om och genom design för tjänster. Kompetenscentret bör vara forskningsdrivet, och fokusera på designforskning, så att den kan utvecklas som flerdisciplinärt forskningsområde och bidra till såväl praktik som forskning. Flerdisciplinäritet och internationella nätverk är en viktig bas, men också att bygga upp en eller flera forskningsaktörer så att de uthålligt kan bedriva forskning, och attrahera internationella forskare och projekt. Beroende på i vilken riktning policy pekar kan centret utformas som ett koncentrerat nätverk av aktörer, eller som ett projekt hos en enskild aktör.

Piloter kan, förutom att fungera som kunskapsnod till de andra piloterna i programmet, söka svar på frågor om:

- hur ett centrum kan organiseras inom området tjänstedesignforskning
- vilka aktörer som bör finnas med
- vem/vilka som bör leda, etc.

Dessa insatsområden skulle säkra att Sverige uthålligt kan vara bland de ledande inom området, och fånga flera av de initiativ som drivs inom EU för design-driven innovation.



## 2 Uppdraget

---

### 2.1 Bakgrund

Regeringen har uppdragit åt VINNOVA att utforma och genomföra en pilotinsats för innovation i offentliga tjänster med stöd av designbaserade metoder.

Design, och offentliga tjänster, som drivkraft för innovation uppmärksammades redan i EUs innovationsstrategi (Innovation Union; EU 2020), vilket tagit tydlig form i rapporten Design for Growth and Prosperity (European Design Leadership Board Report). I det arbetet, vilket senare tagits upp i kommissionens arbetsdokument, definieras design som:

an "activity of people-centred innovation by which desirable and usable products and services are defined and delivered". Within this broad definition, the Action Plan sees design as a strategic means of encouraging innovation, not just as an issue of style or aesthetics.<sup>1</sup>

På svensk basis har uppdraget sin grund i bl.a den nationella strategin för tjänsteinnovation (2010) och den särskilda satsningen på förstärkta innovationsinsatser, som regeringen aviserade i budgetpropositionen (2010/11). Även den nyligen lanserade nationella innovationsstrategin sätter fokus på bl.a. användardriven innovation, som är tätt knutet till designbaserade ansatser.

VINNOVA har sedan våren 2012 ett särskilt program, Innovation och Design, med syfte att stimulera användande och utvecklingen av design som metod, verktyg och process för innovationer, entreprenörskap och tillväxt i Sverige. VINNOVA har också flera strategiska områden, som Innovationskraft i offentlig verksamhet, Tjänster och IKT (informations- och kommunikationsteknik) och Utmaningsdriven innovation, som innehåller satsningar där offentliga tjänster adresseras. Andra exempel är samarbetet mellan VINNOVA, Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) och Tillväxtverket kring design för bättre hälsa. Vidare har regeringen uppmärksammat designbaserad tjänsteutveckling i direktiven till Rådet för innovation och kvalitet i offentlig sektor (2011), liksom i handlingsplanen för kulturella och kreativa näringar (2009).

### 2.2 Syfte

Syftet med regeringsuppdraget är att belysa hur offentlig sektor kan vara en föregångare i tjänsteinnovation utifrån designbaserade metoder, sprida erfarenheterna även till näringsliv och civilsamhällets organisationer, och i förlängningen öka förmågan att utveckla nya och bättre tjänster utifrån användarnas behov och förutsättningar.

VINNOVA har fokuserat uppdraget på "tillämpning av designbaserad kompetens i utvecklingen av offentliga tjänster". I linje med denna avgränsning har förstudien till syfte att tydliggöra hur

---

<sup>1</sup> COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT IMPLEMENTING AN ACTION PLAN FOR DESIGN-DRIVEN INNOVATION. SWD(2013) 380 final  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380_en.pdf)

designbaserad kompetens, med användare i fokus och som medaktörer, kan bidra till utveckling av tjänster.

VINNOVA har under våren 2013 initierat ett förarbete i syfte att erhålla en ”karta” över området för att kunna identifiera piloter som skulle kunna vara relevanta för VINNOVA att stödja i en insats med start under hösten 2013. Piloterna ska vara engagerande, omfatta specifika tjänster, ha starkt implementeringsfokus, och kunna ge effekt i systemet. Ambitionen bör vara att bidra till utformningen av en svensk profil vad avser designbaserad kompetens i offentlig sektor.

## 2.3 Upplägg

Förstudien fokuserar på hur design för offentliga tjänster kan planeras, genomföras och utvärderas, och göras attraktivt för de som ännu inte använder design. Beskrivningarna avser både hur verksamheter *inför designmetoder*, och *designmetoderna i sig*.

### Kunskapsöversikt

Översikten omfattar designbaserade ansatser som används för utveckling av offentliga tjänster för egen och andras (användare, andra organisationer) nytta. Den redogör för:

- Definitioner, litteraturöversikt, kompetenscentra, ämnets omfattning och eventuella subdiscipliner samt anslutande frågor.
- Internationella och nationella initiativ och exempel på designdrivande aktörer och deras arbetssätt samt praktiska exempel av omgörning av offentliga tjänster.

### Effektstudie

Denna del av förstudien redogör för områden/aktörer där designbaserade metoder har förutsättningar att få störst effekt. Arbetet har bl.a innefattat att:

- Samla befintliga erfarenheter av designbaserade innovationsprocesser i offentlig tjänsteutveckling.
- Definiera effekter för insatser med designbaserade metoder.
- Inventera miljöer där sådana effekter är synnerligen angelägna ur ett medborgarperspektiv, eller där sådana redan har uppnåtts.
- Ta tillvara de kunskaper, nätverk, pågående verksamheter som finns på området inom Tillväxtverket, Rådet för innovation och kvalitet i offentlig sektor, Välfärdsrådet, Kompetensrådet för Utveckling(KRUS)/Statskontoret, Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) samt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

Beskrivningarna avser både hur design kan planeras, genomföras och utvärderas, och göras attraktivt för de som ännu inte använder design. Beskrivningarna avser också både hur verksamheter *inför designmetoder*, och *designmetoderna i sig*.

## 2.4 Inramning

Arbetet för den här rapporten har fokuserat på *design för offentliga tjänster*, även om resonemang, rekommendationer och slutsatser kan vara tillämpliga för design för tjänster mer

generellt. Parallellt med den här förstudien finns ett antal relaterade arbeten som särskilt bör nämnas, eftersom de tillsammans med den här rapporten ger en bredare bild.

Så levererade exempelvis Innovationsrådet i början på sommaren sin slutrapport<sup>2</sup> där man bland annat pekar ut regeringsuppdraget till VINNOVA som ett komplement till deras slutrapport för tjänstedesign. Det europeiska projektet Sharing Experience Europe (SEE), har i sin rapport ”Design for public good”<sup>3</sup> lyft fram och visat på ett antal exempel på design för offentliga tjänster. I Storbritannien genomförs projektet ”Service Design Research UK”<sup>4</sup> där man kartlägger den brittiska forskningen kring design för tjänster, som en effekt av bland annat forskningsprogrammet ”21st century design”<sup>5</sup> och den scoping studie<sup>6</sup> som Arts & Humanities Research Council (AHRC) gjorde för något år sedan. Arizona State University genomför just nu en uppdatering av sin ”Service Research Priorities” studie, som sist publicerades 2010<sup>7</sup>. Den pekade ut såväl tjänstedesign, som välfärd, samskapande och förändringsdrivande design som forskningsprioriteter.

Sammantaget pekar detta mot att det finns ett behov av FoI kring design för tjänster. I ljuset av det kan föreliggande rapport ses som en vägledning till hur Sverige kan bibehålla och utveckla sin ledande position och vara en nyckelspelare i utvecklingen av design för tjänster, så som det uttrycks exempelvis i EU:s strategi Innovation Union, och vad som i så fall bör prioriteras ur ett FoI perspektiv.

## 2.5 Arbetets och rapportens upplägg

Rapporten inleds med en beskrivning av vad design för tjänster är (kapitel 3), följt av en beskrivning av vilken typ av effekter som bör vara i fokus för pilotarbetet (kapitel 4). Därefter görs en djupare dykning i tre olika tjänsteområden (kapitel 5). Detta följs av en genomgång av omgivande drivkrafter, samt scenarier och strategier (kapitel 6 och kapitel 7). Rapporten avslutas sedan med att föreslå hur piloter kan formas och en initial kompetenskartläggning (kapitel 8).

---

<sup>2</sup> SOU 2013:40 Innovationsrådets betänkande: Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet. Fritzes.

<sup>3</sup> Design Council (2013) Design for Public Good, <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.servicedesignresearch.com/uk/> och [http://www.servicedesignresearch.com/uk/?page\\_id=206](http://www.servicedesignresearch.com/uk/?page_id=206)

<sup>5</sup> Inns, T, ed (2007). Designing for the 21st Century: Interdisciplinary Questions and Insights. Ashgate publishers. och [http://www.design21.dundee.ac.uk/Initiative/Initiative\\_Overview.htm](http://www.design21.dundee.ac.uk/Initiative/Initiative_Overview.htm)

<sup>6</sup> Design Council (2012). Scoping Study in Service Design, [http://www.designcouncil.org.uk/PageFiles/16960/Scoping%20Study%20on%20Service%20Design%20Final\\_website%20summary\\_v2.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/PageFiles/16960/Scoping%20Study%20on%20Service%20Design%20Final_website%20summary_v2.pdf)

<sup>7</sup> Ostrom, A., L., Bitner, M., J., Brown, S., W., Burkhard, K., A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., Rabinovich E. (2010), Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. Journal of Service Research

## 3 Design som approach för tjänster

---

### 3.1 En ny bild av design

Design befinner sig i en brytningstid. Från att främst ha förknippats med formgivning och produkter, till att alltmer betraktas som en av de centrala processerna och arbetsätten för innovation<sup>8</sup>. Idag används design för produkter, tjänster, system, kommunikation, strategier, miljöer, och som kraft för förändring.<sup>9</sup>

Med ett lite längre historiskt perspektiv kan man betrakta 1900-talets början som avgörande för designfältets utveckling under 2000-talet. En tillbakablick på det som blev starten på det svenska 1900-talets design, Ellen Key, Gregor Paulsson, med flera<sup>10</sup>, ger vid handen att genom den tidens faktorer, som industrialiseringen, och senare samhällets utveckling mot ett konsumtionssamhälle, kom design att bli fokuserat på produkter, och deras produktion. Detta till trots att såväl Ellen Key som Gregor Paulsson snarare sökte en samhällsförändring; Ellen Key bland annat i form av att förändra kvinnors roll och inklusion i samhället. I takt med utvecklingen verkar det som att de ledande aktörerna inom design antog att de samhällsförändrande målen kunde uppnås indirekt genom god design av vardagens och arbetets produkter och maskiner<sup>11</sup>. Design under 1900-talet blev på det sättet en av de centrala drivkrafterna i framväxten av konsumtionssamhället, stödjande såväl mer eller mindre hållbar utveckling.

Under efterkrigstiden växte, förutom arvet från funktionalismen och fokuset på estetik, ett stort intresse för designmetoder och processer, samt den enskilde designerns kunskap och förmåga<sup>12</sup>.

Under den sista tredjedelen av 1900-talet såväl breddades designfältet, till att innefatta system, miljöer och organisation. Samtidigt växte fältets insatser och intresse för att driva samhällsförändring, som till exempel i den skandinaviska deltagande design traditionen<sup>13</sup>. Här finns centrala och omfattande projekt som UTOPIA-projektet, som influerat och format svensk

---

<sup>8</sup> Buchanan, R. (2001) Designing research and the new learning. *Design Issues*, 17(4):3-23. Vargo, S., L. & Lusch, R., F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):1-10. Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Boston: Harvard Business Press.

<sup>9</sup> Sangiorgi, D. (2011). Transformative Services and Transformation Design. *International Journal of Design*, Vol. 5, No. 2, 08.2011, p. 29-40.

<sup>10</sup> Paulsson, G. (1919). *Vackrare vardagsvara*. Edited by the Swedish Society of Arts and Crafts, Stockholm. [More Beautiful Things for Everyday Use] Key, E (1996/13). *Skönhet för alla : fyra uppsatser*. Stockholm : Rekolid.

<sup>11</sup> Paulsson, G., Paulsson, N. (1957). *Tingens bruk och prägel*. Stockholm: Kooperativa förbundets bokförlag. [The use and qualities of things] Hård af Segerstad, U. (1957). *Tingen och vi*. Stockholm: Nordisk rotogravyr. [The things and us]

<sup>12</sup> Jones, J., C. (1992). *Design methods*, 2<sup>nd</sup> edition. Wiley & Sons. Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic books. Rowe, P., G. (1991). *Design thinking*. MIT press.

<sup>13</sup> Se till exempel Ehn, P. & Kyng, M. (1991). *Cardboard Computers: Mocking-it-up or Hands-on the Future*. J. Greenbaum & M. Kyng (Eds.). *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey, pp. 169-195.

interaktionsdesignforskning under lång tid. Under framförallt 90-talet utvecklades också ledning och styrning i samband med design som ett kunskapsområde.<sup>14</sup>

I övergången till 2000-talet breddades fältet ytterligare till att också omfatta tjänster, i det skedet ofta underbyggt av syften att åstadkomma ett mer hållbart samhälle<sup>15</sup>. I det holländska programmet CRISP (Creative Industry Scientific Programme), lyfts produkt-tjänstesystem som en kontext för designers att arbeta i, och med, som kan bidra till mer hållbara lösningar.<sup>16</sup>

I samband med 90- och 00-talets överväxlingar skedde samtidigt en omorientering från ett fokus på de professionella designerna och deras arbetssätt och material, till att också omfatta involvering av nätverk av involverade och berörda aktörer och samskapande av värde. Här kan nämnas projekt som Nutrire Milano<sup>17</sup>, där designforskningen deltar som en aktör för att förstå och fånga drivkrafter och lösningar kring närodlat mat, för att möjliggöra förändringar mot ett mer hållbart ätande.

Med ett annat angreppssätt kan man också se att design beskrivs som alltifrån en problemlösningssprocess för att nå ett önskat framtida tillstånd, över ett kreativt systematiskt samarbete för gemensamt meningsskapande, över en arbetsprocess som bär användarperspektivet för att utveckla lösningar och innovationer med utgångspunkt från dessa, till en praktik som syftar till att skapa ett möte mellan behov och ett format material med känsla och kvalitet. Precis som med så många andra områden och fenomen, så finns det inte ett sätt att se på vad design är, utan man kan välja att se design som var och en av dessa. Några utmärkande karaktärsdrag för design idag:

- Gestaltar alternativa framtider
- Fokus på värde-i-bruk
- Meningsskapande och meningsfullhet för kontexter och situationer
- Instrumentella externa drivkrafter kombinerat med medvetet individuellt uttryck
- Åstadkommer något för andras syften, ofta i samverkan med dem
- Ett prototypdrivet förhållningssätt till att förstå, formulera och omformulera såväl syften, problem, uppgifter som lösningar
- Vill åstadkomma förändring till det bättre
- Riskminimerande och komplexitetshanterande genom öppenhet, parallella lösningssprocesser och att våga misslyckas tidigt

---

<sup>14</sup> Bruce, M., Bessant, J. (2001). Design in Business. Prentice Hall

<sup>15</sup> Morelli, N. (2002). Designing product/service systems: A methodological exploration. Design Issues, 18(3):3-17. <http://www.desis-network.org/> <http://blog.la27eregion.fr/>

<sup>16</sup> <http://www.crispplatform.nl/> [http://issuu.com/crispnl/docs/crisp\\_1\\_magazine\\_single\\_pages\\_100](http://issuu.com/crispnl/docs/crisp_1_magazine_single_pages_100)

<sup>17</sup> Cantù, D., Simeone, G. (2010) Creating Scenarios for Regional Projects. Service design for multifunctional and collaborative food networks. ServDes.2010, Linköping. <http://www.ep.liu.se/ecp/060/002/ecp10060002.pdf> <http://www.nutrire milano.it/> <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2012/02/A-Community-Centered-Design-approach-to-developing-service-prototypes2.pdf>

## 3.2 Vad design för tjänster är

Om 1900-talets design utgick från en produkt driven logik, så har början av 2000-talets design präglats av ett fokus på tjänster<sup>18</sup>. Och precis som med designbegreppet finns det inte en given definition, utan design för tjänster handlar om design (enligt ovan) i samband med organisationer som är eller utvecklas till tjänsteverksamheter, av tjänster eller delar av tjänster med tjänsteperspektiv, eller sett ur något av de perspektiv kring tjänster som är aktuella, som till exempel tjänstedominant marknadslogik, produkt-tjänstesystem, mfl.

Inom designforskningen lutar man sig emellanåt på en indelning av fyra designordningar eller designperspektiv, omfattande symbol, artefakt, interaktion och omgivning<sup>19</sup>. I praktiken innebär det att ett designarbete alltid sker i dessa fyra som kontext, och man gör aktiva val av, eller blir styrd till, att se vissa aspekter som givna och andra som designobjekt. Det är därför skillnad på att göra design av interaktion i en hel tjänsteprocess, och att göra design av ett digitalt interaktionsgränssnitt.<sup>20</sup>

I korthet innebär det som kommit att kallas för *design för tjänster* att<sup>21</sup>:

- man i designprocessen utgår från att värde skapas i en situation genom samverkan mellan ett antal olika aktörer, som kan vara personal i olika organisationer, brukare, anhängare, frivilliga, etc.
- man utgår från att skapa värde för dessa aktörer i designarbetet
- man betraktar alla i dessa situationer som resursstarka
- man involverar och skapar deltagande i förändrings- och designprocesser
- man i dessa processer arbetar iterativt och uttrycksfullt
- man fokuserar på att skapa alternativa möjliga framtider

Tjänstedesignlogiken baseras, något förenklat, på fyra fundament; den mänskliga skalan, samskapande, transformation och design för tjänster.

### 3.2.1 Den mänskliga skalan

Det första fundamentet är den långtgående traditionen inom design att fokusera på den mänskliga skalan och det som kallas *human-centered design*<sup>22</sup>. Den skandinaviska

---

<sup>18</sup> Kimbell, L. 2009. The turn to service design. In: Julier, G. & Moor, L. (eds.) Design and Creativity: Policy, Management and Practice., Oxford: Berg.

<sup>19</sup> Buchanan, R. (2001) Designing research and the new learning. Design Issues, 17(4):3-23.

<sup>20</sup> Holmlid, (2007). Interaction design and service design: Expanding a comparison of design disciplines. In proceedings from Nordes 2007, available at <http://ocs.sfu.ca/nordes/index.php/nordes/2007/paper/view/140>.

<sup>21</sup> Edman, Sangiorgi, Edvardsson, Holmlid, Grönroos and Mattelmäki, T. (2013). Design for Service comes to Service Logic. Accepted to Naples forum on Service Logic, 2013. Blomkvist, J. (2011). Conceptualising Prototypes in Service Design. Linköping, Sweden: Liu-Tryck. [Licentiate Thesis]. Clatworthy, S. (2013) Design Support at the Front End of the New Service Development (NSD) Process: The Role of Touch-Points and Service Personality in Supporting Team Work and Innovation Processes. AHO university press. Han, Q. (2010). Practices and principles in Service Design: stakeholders, knowledge and Community of Service. Dundee, Scotland: University of Dundee. Secomandi, F. (2012). Interface Matters: Postphenomenological perspectives on service design. Delft, The Netherlands. Segelström, F. (2010) Visualisations in Service Design. Licentiate thesis: Linköping Studies in Science and Technology, Thesis 1450. Linköping University Press: Linköping, Sweden. Wetter-Edman, K. (2011). Service design: a conceptualization of an emerging practice. Licentiate thesis, University of Gothenburg. Blomkvist, J., Holmlid, S. & Segelström, F. (2010). Service Design Research: Yesterday, Today and Tomorrow. In Stickdorn, M., Schneider, J (eds) This is Service Design Thinking, pp 308-315. BIS publishers, Amsterdam.

designtraditionen utmärker sig här genom att ha varit en föregångare, i praktik, utbildning och forskning. I det svenska FoU klimatet finns en lång tradition av att brukare är med och vill dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper, vilket är en resurs som inte självklart finns i andra FoU klimat. I en studie av projekt finansierade inom ramen för VINNOVAs program Tjänsteinnovationer 2007, är det en återkommande reflektion, att det svenska klimatet för att ha aktiva användare i FoU är gott.

### 3.2.2 Samskapande

Det andra fundamentet är det som anses göra tjänster till något specifikt:<sup>23</sup>

- Aktören<sup>24</sup> befinner sig i en specifik situation
- Aktören/brukaren (sam)skapar värdet
- Aktörer integrerar resurser
- Resurserna hänger ihop i system
- Resurser tillgängliggörs av aktörer
- Resurser finns i situationer
- Tjänst skapas antingen indirekt genom produkter och system, eller direkt som en tjänst
- Värdet hos en tjänst avgörs av den som har nytta

Eller sammanfattat: Aktörer samskapar värde situerat i en kontext för att uppnå ett mål eller en effekt genom att integrera systemiskt tillgängliggjorda resurser. Det finns flera sätt att betrakta tjänster, men alla har det gemensamt att en tjänst kan betraktas som ett *koncept*, som en *process*, och som ett *system*<sup>25</sup>.

### 3.2.3 Transformation

Det tredje fundamentet är det som ofta refereras till som *transformation design*, där arbetet med att utveckla tjänster, eller tjänsterna som sådana, ses som medel för att åstadkomma förändring. I den samtida designpraktiken handlar det framförallt om samhällelig förändring<sup>26</sup>. Förändringskraften kan skapas inifrån och ut, genom att utveckla organisationers förmåga att arbeta med design och utveckla tjänsteerbjudanden. Eller utifrån och in, genom att arbeta med

---

<sup>22</sup> Mattelmäki, T. (2006). Design Probes. Helsinki: University of Art and Design. IDEO. Human-centered design toolkit: An Open source toolkit to inspire new solutions in the developing world. IDEO. 2011. Sanders, L. & Stappers, P. J. (2012). Convivial Toolbox: generative research for the front end of design. BIS publishers  
Krippendorff, K. (2004). Intrinsic motivation and human-centred design. Theoretical Issues in Ergonomics Science, 5(1), 43-72. Hanington, B. (2003). Methods in the Making: A Perspective on the State of Human Research in Design. Design Issues, 19(4), 9-18.

<sup>23</sup> Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management, 22, 5-22. Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). The four service marketing myths – remnants of a goods-based, manufacturing model. Journal of Service Research. 6(4):324-35. Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. Journal of Service Management, 21(4), 531-548. doi:10.1108/09564231011066088

<sup>24</sup> Med aktör menas här en individ som på något sätt deltar i att skapa värdet i kontext och användning

<sup>25</sup> Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M., D., Sandén, B. (2000). New Service Development in the New Economy. Studentlitteratur, Lund.

<sup>26</sup> Sangiorgi, D. 2011. Transformative services and transformation design. International Journal of Design, 5(2), 29-40. Junginger, S., Sangiorgi, D. (2009). Service Design and Organizational Change: Bridging the Gap Between Rigour and Relevance. IASDR 2009, Seoul Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. & Winhall, J. (2006). RED PAPER 02: Transformation Design. British Design Council.

externa aktörer och sammanhang som drivkraft för att ta fram förslag på nya tjänster. Sett ur ett perspektiv av organisatoriskt lärande, kan transformationsdesign med fokus på tjänster åstadkomma paradigmatiska förändringar (s.k. *service transformation*), där mer traditionella designangreppssätt snarare åstadkommer förändring av tjänsteinteraktioner och tjänsteprocesser (s.k. *service interactions design*), eller normer och kultur (s.k. *service design interventions*).

### 3.2.4 Design för tjänster

En central utgångspunkt inom design för tjänster är att det inte är möjligt för en designer att designa tjänsten som sådan, utan bara skapa de förutsättningar som krävs för ett gott värdeskapande i tjänstegenomförandet. I ena änden av ett spektrum handlar då design för tjänster om att designa tjänstegränssnitt som stöd för kundens interaktion i tjänsteprocessen. Fokus ligger då på att designa de resurser som krävs i specifika situationer för ett ändamålsenligt värdeskapande, såsom kundmöten, digitala gränssnitt, blanketter, etc. I andra änden av spektrumet kan fokus ligga på plattformar, som i sin tur möjliggör bra tjänster, för sociala innovationer, eller samverkan i komplexa tjänstenätverk, till exempel i vården eller för hållbar utveckling.

Bredden inom *design för tjänster* är med andra ord stor. Från sociala innovationsprocesser, över design av plattformar eller tjänsteinteraktion, till design av produkter som är lätta att utföra service på.

Några återkommande teman inom design för offentliga tjänster som vi valt att beskriva lite djupare är *designkapacitet*, *co-design*, *brukarperspektiv*, *den offentliga tjänsten*, samt *nätverksinnovation*.

## 3.3 Skapande av designkapacitet

I denna studie ligger fokus på *arbetsprocessen*, till exempel design som metod och arbetssätt för att involvera brukare i utveckling och tillhandahållande av tjänster (jfr co-design). Detta inkluderar både metoderna i sig och hur verksamheter inför och använder sådana metoder.

**Tabell 1** Beskrivning på två nivåer av design

DESIGNMETODER	INFÖRA DESIGNMETODER
UTFORSKA	PLANERA/ORGANISERA SIG
KONCEPTUALISERA	KOMMUNICERA
VISUALISERA	ÖVERVAKA/STÖDJA INFÖRANDET
FÖRÄDLA (UTVECKLA, PRÖVA, UTVÄRDERA, INFÖRA, SPRIDA VIDARE)	UTVÄRDERA/SPRIDA KUNSKAP
	SÄKRA CENTRALA KOMPONENTER
	IDENTIFIERA NÄSTA UTVECKLINGSTEG



Som stöd för att förstå design och dess införande i organisationer används ofta de så kallade designtrapporna<sup>27</sup>. De visar på ett förenklat sätt en organisations olika grader av designmognad. Gemensamt för olika varianter på dessa designtrappor är att det översta steget handlar om design i *policy och strategiarbete*, och att steget eller stegen under det handlar om design som *organisatorisk kapacitet*. Det nedersta steget handlar antingen om design som en *praktik* i enskilda projekt eller om design som *formgivning*.

Idén om att en organisation kan bygga upp sin processkapacitet, finns inom flera områden, bland annat inom mjukvaruutveckling, till exempel den så kallade Capability Maturity Model<sup>28</sup>. Till skillnad från trappmodellerna, fokuserar den på nivåer definierade utifrån hur kompetent organisationen medvetet kan genomföra återkommande lyckade projekt, och de nyckelaktiviteter som driver på övergången mellan de olika nivåerna.

I princip visar de olika designtrapporna att design kan vara verksam på operativ, taktisk och strategisk nivå i en verksamhet. I den här studien förutsätter vi att dessa nivåer snarare än att vara ordnade i en trappa, samexisterar och samverkar på flera olika sätt och möjliggör/hindrar god design för tjänster. En organisation som genomför tjänstedesignprojekt på operativ nivå, har med andra ord en strategi och taktik som tillåter designdrivna projekt<sup>29</sup>.

Ser man istället på designkapacitet med ett bredare förhållningssätt kan man istället beskriva regioners, branschers, samhällens *designsystem*<sup>30</sup>, och arbeta med att hitta verktyg och instrument för att utveckla dess olika delar.

### 3.4 Olika karaktärer hos co-design

Co-design är ett centralt område för FoU inom design, och därmed centralt för att förstå designbaserade ansatser i offentliga tjänster. Det talas ofta om *co-design* i samband med både tjänsteinnovation, tjänsteutveckling och design, vilket betyder olika saker inom de olika områdena. Det är ett centralt område för FoU inom design, och därmed centralt för att förstå designbaserade ansatser i offentliga tjänster.

Co-design har blivit ett begrepp med många betydelser. Inom service management, och relaterade discipliner, har det kommit att stå för att kunden är med och samskapar värdet som resursintegratör i tjänstegenomförandet. Inom design för tjänster, och relaterade discipliner, har det kommit att stå för de aktiviteter i en designprocess där tjänstens aktörer samverkar och deltar i att utforska och föreställa sig de alternativa framtider, som senare skall implementeras. Ett kännetecken för co-design i design har blivit att processerna är öppna och designerns roll främst har blivit en facilitator för deltagande och involvering.

---

<sup>27</sup> Se till exempel Design for Public Good, <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>, eller SVID.se om deras designtrappa <http://www.svid.se/sv/Designprojektguiden/Om-design/Designtrappan/>

<sup>28</sup> <http://cmminstitute.com/> <http://shop.bsigroup.com/Browse-by-Sector/Design/BS-7000-Series--Design-Management-Systems/>

<sup>29</sup> Sätillvida att designprojekten inte utförs som skunk-work.

<sup>30</sup> SEE projektet har utarbetat ett exempel på en sådan systemsyn, <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>

Skandinavisk design och designforskning har varit pionjärer i fråga om co-design, genom 80-talets deltagande design projekt, genom 90-talets projekt kring t.ex. brukskvalitet, genom det tidiga 2000-talets projekt kring beställarkompetens, användardriven innovation, m.fl. Tittar man på internationell forskning inom co-design där bland andra Tuuli Mattelmäki, Froukje Sleeswijk-Visser, och Liz Sanders ingår, står de på den skandinaviska traditionen<sup>31</sup>.

### 3.5 Olika karaktärer på brukarperspektiv

I många offentliga tjänster finns redan en stark drivkraft att arbeta med användare för utveckling av tjänster.

#### 3.5.1 Beträktande, ställföreträdande eller involverande?

Ett användarperspektiv på design av tjänster kan rymma flera olika ansatser för att förstå, svara upp mot och kanske påverka, användarens behov och beteenden. En är *betraktande*, där målgruppen observeras. Detta kan ske genom ex.vis videofilmning, eye-tracking, cookies etc. En annan är *ställföreträdande*, där målgruppen representeras. Detta kan ske ex.vis genom djupintervjuer, fokusgrupper, smakpaneler, mystery shoppers etc, eller att professionen gör sig till tolk för målgruppen (jfr läkare-patient). En tredje ansats är *involverande*, där målgruppen är en central aktör och berättare, med konkret delaktighet i utvecklingen av tjänsten och hur den tillhandahålls. Flera ansatser kan kombineras för att uppnå ett bra slutresultat, men det bör vara tydligt om metoden ”bara” anlägger ett användarperspektiv, eller om den drar kvalificerad nytta av brukarens perspektiv.

#### 3.5.2 Avhängig eller autonom?

Hur tjänsterna designas kan kompletteras med synen på hur den som använder tjänsten förväntas agera: som *avhängig* eller som *autonom*. I det förra fallet är användaren beroende av att professionen (i en myndighet, eller i gränsöverskridande samarbete med andra organisationer, privata eller offentliga) utför en del av tjänsten, ex.vis handläggning och beslut. I det andra fallet intar användaren en mer aktiv roll (jfr begreppet ’prosument’) som själv, med hjälp av ex.vis Internet, paketerar och utför tjänster och anpassar dem till sina egna behov och förutsättningar. Det kan ex.vis handla om att söka lediga jobb, jämföra sjukhus, räkna ut sin framtida pension, men också om enklare medicinsk provtagning, självorganiserade communities för träning, appar för en mer hälsosam livsstil etc.

#### 3.5.3 Funktion eller interaktion?

Designansatsen kan fokusera antingen *interaktion* med användaren, eller den *funktion* som ska utvecklas. Det interaktiva handlar om att studera och förstå beteenden och möten/gränssnitt, medan det funktionella fokuserar på hur nya tjänster och ny logik kan utformas, inklusive roller,

---

<sup>31</sup> Mattelmäki, T. & Sleeswijk Visser, F. (2011). Lost in Co-X – Interpretations of Co-Design and Co-Creation. IASDR conference proceedings. Delft Mattelmäki, T., Brandt, E. & Vaajakallio, K. (2011). On designing open-ended interpretations for collaborative design exploration. Journal of CoDesign 7(2):79-93 Sanders, L. & Stappers, P. J. (2012). Convivial Toolbox: generative research for the front end of design. BIS publishers Sanders, E. B. N. (2000) Generative tools for CoDesigning. In Collaborative Design, Scrivner, S. Ball, L. and Woodcook, A. (eds) Springer-Verlag London Limited 2000

organisation, kompetens, arbetsmodeller etc.<sup>32</sup> De båda linjerna använder inte sällan samma eller likartade begrepp och metoder, som prototyping, personas, visualisering, mapping, process walk och story telling.

Denna studie fokuserar på utveckling av en medskapande kultur (co-design) där design involverar både profession och användare i syfte att i nära samverkan utforma så effektiva tjänster som möjligt. Det medför att de designmetoder och -kompetenser som adresseras kan spänna över flera ansatser, både mjuka och hårda, både interaktiva och funktionella.

### 3.5.4 Hård eller mjuk?

Designansatsen kan vara ”hård” och/eller ”mjuk”, d.v.s hård i meningen att betona processen och dess brukareffektivitet (’bort med resursslöseri’), eller mjuk genom att ta sin utgångspunkt i de värderingar och det ledarskap som ligger till grund för ständiga förbättringar som ett resultat av kontakten med användaren (’låt oss gå och se’).

### 3.5.5 Inflytande på olika nivåer

Användarens medverkan och inflytande kan ske på flera nivåer.

- Tjänst
- Verksamhet
- Policy

Den första rör inflytande över konkreta tjänster som individen behöver i olika livssituationer. Den andra innebär att kunna medverka i utvecklingen av verksamheter (organisation, handlingsplaner etc), eller att ta en aktiv roll som utförare. Den tredje slutligen handlar om att utöva inflytande över systemet genom främst politisk påverkan (program, riktlinjer etc).

## 3.6 Den offentliga tjänsten

I många sammanhang betraktas offentliga tjänster som annorlunda än andra tjänster.<sup>33</sup>

- Många offentliga tjänster kan ha såväl offentliga som privata utförare.
- Vissa offentliga tjänster förutspås få en ökad tillströmning av kunder.
- Många offentliga tjänster har höga effektiviseringskrav
- Många offentliga tjänster har förändrats genom att införa självbetjäning

Samtidigt menar många att det inte i grunden är någon skillnad på offentliga tjänster och andra, eftersom målet med tjänster är att åstadkomma värde för alla de som deltar i tjänstegenomförandet. De som tänker på detta sätt, menar att ett tjänsteperspektiv innebär att utgå från ”outcome for actors” till skillnad från det produktcentrerade perspektivet, som i högre grad utgår från effektivitet, pris, kostnad och vinst.

---

<sup>32</sup> Meroni A, Sangiorgio D. *Design for Services*, Gower Publishing Limited, 2011

<sup>33</sup> <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>

Oavsett detta har offentliga tjänster en god utgångspunkt när det gäller designbaserade ansatser, eftersom de ofta fokuserar på användarnas behov och det bidrag tjänsten skapar.

### 3.6.1 Fokus på innovation

Tjänsteinnovationer med medborgarfokus har stått högt på den politiska agendan för offentlig verksamhet under lång tid och aktuella propositioner poängterar vikten av att involvera medborgare, företag och intressenter i större utsträckning, och att samverka över organisationsgränser, i syfte att förbättra service, tillgänglighet och effektivitet.<sup>34</sup>

Fokus i denna studie ligger därför på innovation i betydelsen design som stöd för att ”tänka utanför boxen” och utforma tjänster på nya sätt. Bakgrunden är behovet av att kunna leverera tjänster som svarar mot ökade och mer sammansatta krav till rimlig resursåtgång, eller som kan öka incitamenten för användare att agera på ett hållbart sätt, eller som skapar attraktivitet för exempelvis turister, boende och företagare.

Innovation kan vara inkrementell eller radikal, men förutsätter alltid att ”något nytt”, för företaget, kunden eller världen, når och nyttiggörs av marknaden. Innovation innebär att både produkter och tjänster, kunskap och beteenden, förändras eller ersätts. Innovationen kan exempelvis innebära:

- ett horisontellt perspektiv, en ”systemsyn”, där erbjudandet av en sömlös tjänst kräver att flera aktörer samproducerar tjänsten (jfr arbetslinjen, vårdkedjan etc)
- tjänster anpassade till användarens livssituationer/-händelser (jfr Körkortsportalen och företagarpportalen [verksam.se](http://verksam.se)).<sup>35</sup>
- att medborgaren själv kan hantera tjänsterna i större utsträckning i syfte att öka tillgängligheten (jfr 24-timmars-tjänster som ex.vis Försäkringskassans Självbetjäning).
- att hoppa över flera steg i en process för att de inte (längre) fyller någon funktion (jfr ansökan om pass).
- att låta någon annan än det offentliga utföra tjänsten, som har andra drivkrafter för att leverera en effektiv tjänst, kommersiella eller ideella (jfr outsourcing av ex.vis äldrevård)

Användarperspektiv och -inflytande med syftning på innovativa resultat både förutsätter och medför att regelverk, traditioner, status och demokratiska principer utmanas, och att relevansen i dessa måste prövas. För att sådan utveckling ska komma till stånd krävs både öppenhet och acceptans, och ett (kontrollerat) risktagande.

Det bör också nämnas att innovation inte sällan har betraktats, och beskrivits, som en sekventiell process, d.v.s. en rak värdekedja. Modellen har sin grund i det produktcentrerade perspektivet. Inom tjänsteutveckling har dock det ständiga samspelet med kunden, liksom nätverksinnovation, d.v.s. där många olika innovationskedjor leder fram till innovationspunkten, redan från början varit en förutsättning för innovation. Vi kan se att även området produktinnovationer ersätter den ”raka modellen” med modeller som beskriver både iterativa och interaktiva innovationsprocesser.

<sup>34</sup> Förvaltningspolitisk prop. 2009/10:175, s.31, Budgetprop.2011/12:1 Utgiftsområde 2, s. 29

<sup>35</sup> Se ex.vis Quist J, Fransson M. *Livshändelser för gemensamma medborgarmöten i svensk förvaltning*, Nationella rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet – ett diskussionsunderlag, S 2011:06

## 4 Effekter

---

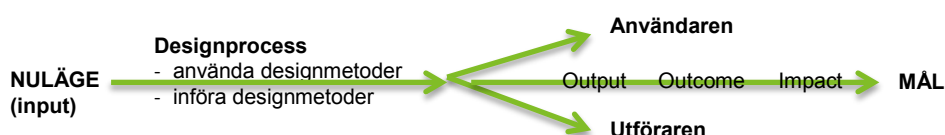
Huvudfrågeställningen för effektstudien avser vilka effekterna är av att designa tjänster med ett användarperspektiv. Effekt kan definieras på många olika sätt varför vi i det följande beskriver vilka definitioner och andra avgränsningar vi har använt.

### 4.1 Vad är en effekt?

#### 4.1.1 Mål-/insatslogik

För att kunna bedöma effekter av att arbeta med design för offentliga tjänster med användarperspektiv finns det behov av någon form av insats-/mållogik som gör det möjligt att granska sambandet mellan process och resultat. Följande är en enkel modell.

Figur 1 Modell för effektstudie



Figuren visar dels behovet av att klargöra såväl nuläget (input) som vilka mål man vill uppnå, dels att de resultat man strävar efter kan avse såväl utföraren som användaren. Med effekt förstås vanligen resultat på längre sikt och i vidare mening (impact) där flera typer av resultat (output, outcome) sammantaget bidrar till effekten.

I en tänkt mållogik är 'output' ett prestationsnära mål och mått, ex.vis antal utbildade med viss kvalitet. Detta resultat leder till 'outcome', ex.vis karriär, som i sin tur leder till 'impact', ex.vis mer konkurrenskraftiga företag, hållbar tillväxt etc. De olika typerna av resultat kan beskrivas med hjälp av flera typer av värden eller indikatorer, kvantitativa och kvalitativa, som kan användas för att mäta dels utgångsläget (nollbas), dels graden av måluppfyllelse, för användaren resp. utföraren.

Notera att figur 2 inte fångar de med- och motkrafter som påverkar, och påverkas av, processen. Kraftfält och intressekonflikter mellan utförare och användare, och mellan olika aktörer inom dessa båda kategorier, torde vara legio. Olika intressen påverkar även hur indikatorerna rangordnas, respektive om deras värden, ex.vis lång dialog eller kort handläggningstid, uppfattas som positiva eller negativa,. Förstudien har inte utrymme att djupare redogöra för problematiken kring vilka "röster", behov och drivkrafter, som påverkar, vill och kan påverka, och tillåts påverka, processen. Denna kritiska infallsvinkel finns dock med i några av exemplen i kap. 5 och bör utgöra en tydlig del i upplägg och utvärdering av kommande pilotprojekt.

## 4.1.2 Effekt beror på vad, vem och hur

### Process eller projekt?

Tjänsterna kan avse dels *processer*, som kännetecknas av flöden av återkommande, likartade ärenden som handläggs enligt vissa regler eller kriterier (jfr bygglov). Eller *projekt*, där avsikten är att utforska det okända och lägga fram förslag och planer till nya sätt att disponera resurserna (jfr stadsplanering). Det ger olika förutsättningar för vilka resultat som avses, och vilka designmetoder som används för att involvera användarna i såväl utveckling som nyttjande av resultaten.

### Enkel eller komplicerad?

Tjänsterna kan vara *enkla* eller mer *komplicerade*<sup>36</sup>, i meningen att de involverar många aktörer, att de bygger på ett omfattande regelverk, eller att de avser tjänster i en utsatt livssituation. Vidare kan tjänsterna utnyttjas med olika frekvens (sällan, ofta), av olika typer av användare (homogena, heterogena) med olika kompetens, och som befinner sig på samma eller olika platser, vid samma eller olika tidpunkt.

Att, till användarens behov eller livssituation, anpassa en komplicerad tjänst som används sällan, jämfört med att strömlinjeforma en enkel tjänst som används ofta, ger olika förutsättningar för effekt, och kan ge olika utfall, både på plus- och minussidan, för användaren resp. utföraren. Ju större behov av en systemisk tjänst desto större krav på flerdimensionella mål. Det innebär mål som bygger på föreställningen om värdeskapande system, och förståelse för hur strukturen påverkar såväl utförarens som användarens beteende och nytta, snarare än på en styrning av produktivitet i enskilda delar i processen.<sup>37</sup>

Ett värdeskapande perspektiv, för både brukare och utförare, kan ex.vis innebära att kortare handläggningstider är mindre relevant, än att genom information undvika att frågan alls blir ett ärende. Alternativt att förlänga handläggningstiden för att kunna motivera besluten så väl att brukaren blir nöjd och inte finner anledning att överklaga även om beslutet går den emot.

## 4.1.3 Indikatorer

Exempel på indikatorer för såväl input som olika typer av resultat, kan vara följande. Samtliga kan avse värden för både brukare och utförare, och utgör grunden för att formulera mål och mäta måluppfyllelse.

- *Monetära värden* – kostnader, intäkter, pris, investeringar, BNP, avkastning, varumärke, etc
- *Beteende* – efterfrågan, deltagande, ianspråktagande, kontakter, värderingar, konsumtion, livsstil, omsättning etc

---

<sup>36</sup> Ofta pratas om komplexitet, vi utgår från den begreppsmodell som Zimmerman och Snowden utarbetat, där "komplex" står för sådana sammanhang och projekt där arbetet med att skapa sammanhanget också driver fram vår förståelse för sammanhanget. I hennes begreppsmodell är "komplicerad" att föredra när man beskriver "good practice" som ännu inte utvecklats till "best practice". Se till exempel <http://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making/ar/1> eller [http://c.yimcdn.com/sites/www.plexusinstitute.org/resource/collection/17978F03-1F91-4D5E-971C-651E9F9DC5FC/Cognitive\\_Edge\\_-\\_Making\\_Sense\\_of\\_Complexity\\_-\\_2009.pdf](http://c.yimcdn.com/sites/www.plexusinstitute.org/resource/collection/17978F03-1F91-4D5E-971C-651E9F9DC5FC/Cognitive_Edge_-_Making_Sense_of_Complexity_-_2009.pdf)

<sup>37</sup> Se ex.vis rapporten *Ökad effektivitet i miljötillståndprocessen – hur ärendeprocesser kan följas upp och utvecklas över funktions och myndighetsgränser utifrån en systemsyn*. Sekretariatsrapport. Innovationsrådet. Stockholm 2012.

- *Upplevelse* – tillfredsställelse, kontroll, attraktivitet, begriplighet, kapacitet, livskvalitet, incitament, komfort, socialt kapital, trygghet, egenmakt, legitimitet, tillit, stolthet etc
- *Process/produktion* – teknisk och funktionell kvalitet vad avser ex.vis led-/genomloppstider, sakkunskap, leveranskapacitet, ”fel”, reaktionssnabbhet, ändringsfrekvens, (rätts)säkerhet, tillgänglighet, robusthet, förståelse, förutsägbarhet, kommunikation, designmognad etc
- *Fysiska* – arbetsmiljö, lokaler, utrustning, personal, kompetens, infrastruktur, mark, hälsa, produkter etc
- *Förnyelse* – genomslag, räckvidd och uthållighet för utvecklingsresultat, nya aktörer, nya tjänster, förändringsbenägenhet, livslångt lärande, institutionell omställning etc

Enskilda indikatorer är i hög grad mått på output och outcome, d.v.s resultat på vägen till effekt, medan effekten (impact) oftast kräver att flera mått vägs samman, som ex.vis i BNP eller HDI<sup>38</sup>, eller att detta mer långsiktiga och vida resultat utforskas på fler sätt än genom mätning. Två projekt inom European Design Innovation Initiative (DeEP och EuroDesign), studerar ramverk för uppföljning av effekter av design och design policies, vilket kan fungera som ett av flera underlag i specifika fall.<sup>39</sup>

#### 4.1.4 Samskapande av värde

En värdekedja kan se ut som i tabellen, med utbildning som exempel. Tabellen avser att illustrera att tjänsteinnovationer tvinnar samman utförare och brukare och att effekten är det sammantagna utfallet av resultat för båda. Tabellen vill också påvisa att, för att design av tjänster ska kunna få ett så optimalt resultat som möjligt, krävs ett brukarperspektiv längs hela mållogiken, från input till delresultat och effekt, men att även utföraren måste involveras i värdeskapandet.

**Tabell 2 Indikatorer i en värdekedja**

INDIKATOR	UTFÖRARE	BRUKARE
BETEENDE, UPPELVELSE (NÖJDHET HOS BEFINTLIGA, EFTERFRÅGAN HOS POTENTIELLA ELEVER)		X
MONETÄRA VÄRDEN (INVESTERING I NY UTBILDNING)	X	
FYSISKA, FÖRNYELSE (KOMPETENS (UTVECKLING) BLAND LÄRARE)	X	X
FÖRNYELSE (INSTITUTIONELL OMSTÄLLNING I SKOLAN)	X	
BETEENDEN (EFTERFRÅGAN PÅ DEN NYA UTBILDNINGEN)		X
MONETÄRA VÄRDEN (INVESTERING I VISS UTBILDNING)		X
PROCESS/PRODUKTION (UTBILDA MED VISS KVALITET)	X	
BETEENDE (DELTA I UTBILDNING)		X
UPPELVELSE (NÖJDHET MED UTBILDNINGEN)	X	X
FYSISKA, BETEENDE (ARBETSMILJÖ, PERSONALOMSÄTTNING)	X	
BETEENDE, FÖRNYELSE (JOBANSÖKAN, FÖRFLYTTNING)		X
UPPELVELSE (ARBETSGIVARENS ATTRAKTIVITET)	X	X
FÖRNYELSE (KARRIÄR, LIVSLÅNGT LÄRANDE)	X	X
MONETÄRA VÄRDEN (AVKASTNING AV VISS UTBILDNING)	X	X

<sup>38</sup> BNP (Bruttonationalprodukt), HDI (Human Development Index)

<sup>39</sup> [http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/07/Design\\_Policy\\_Issue\\_N1.pdf](http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/07/Design_Policy_Issue_N1.pdf)  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/project-description-edesign\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/project-description-edesign_en.pdf)

Tjänster (liksom fysiska produkter) kan såväl *betinga* värden, som *generera* värden. Dessa värden kan i sin tur vara förutsättningar för effekter på samhällsnivå, såsom bättre hälsa, attraktiv kollektivtrafik, högre grad av integration, relevant kunskaps- och kompetensnivå, sysselsättning, förtroende för skattefinansierad verksamhet, trygghet och säkerhet, fördjupad demokrati, konkurrenskraft, positiv samhällsanda.

Flera av dessa resultatindikatorer kan upplevas utgå från en traditionell logik, där värde adderas och skapas i sekvenser, och inte en logik där startpunkten är det värde som skapas genom flera aktörers resursintegration i kontext.<sup>40</sup> I sin enklaste form skulle man kunna säga att den logiken sätter ”outcome” i första rummet, och då i en pluralistisk bemärkelse där många aktörers outcome spelar lika stor roll. Som en följd av det, i kombination med att en tjänst samskapas, kan man då för varje aktör definiera de värden som skapas direkt, indirekt eller som uppstår avlett ur tjänstegenomförandet, eller ur någon annan del av en tjänsteinnovations/utvecklingsprocess.

En annan utgångspunkt skulle kunna vara att en tjänst är koncept, process och system<sup>41</sup>. Och att resultatindikatorer kan relateras till dessa. Då kan man relatera alla indikatorer som har med tjänsteresurser att göra till ”system”, alla indikatorer som har med agerande, interaktion, flöden, produktion att göra till ”process”, etc. Givet att värde hela tiden samskapas mellan olika aktörer, blir det också viktigt att formulera indikatorer som beskriver värdeskapandet ur flera perspektiv, och som är bundna till varandra. Och som beskriver flera olika skeden i de samskapande processerna, under design-time, under implementerings-time, i genomförande-time<sup>42</sup>.

## 4.2 Effekter av design

Om man väljer att titta på designprocessen som sådan, kan den avse dels val och *användning* av designmetoder för att utveckla verksamhet och tjänster, dels *införandet* av design som metod/er för sådan utveckling.

För styrning av designprocessen kan indikatorer som: dialog i tidiga skeden, delaktighet, acceptans, viss typ av kompetens, ledarskap, samverkan, kombination av metoder, feedback, uthållighet, räckvidd etc, vara mått som kan ha betydelse för både kvalitet och styrfart i processen, och för vilka resultat som är relevanta att nå på kort och längre sikt.

Det kan vara av värde att också visa på tänkbara skillnader mellan resultat ur ett utförar- respektive användarperspektiv. En designprocess som vill vinna gehör och legitimitet i båda lägren, behöver rymma sätt att synliggöra och matcha utförarens och användarens värden till ett så optimalt resultat som möjligt. Att involvera användare i en designprocess som i slutändan

---

<sup>40</sup> Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22, 5-22. Vargo, S., L. & Lusch, R., F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):1-10.

<sup>41</sup> Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M., D., Sandén, B. (2000). *New Service Development in the New Economy*. Studentlitteratur, Lund

<sup>42</sup> Se tex Holmlid, S. 2012. Designing for Resourcefulness in Service. Some Assumptions and Consequences. In: Miettinen, S. & Valtonen, A. (eds.) *Service Design with Theory*. University of Lapland Press. Edman, Sangiorgi, Edvardsson, Holmlid, Grönroos and Mattelmäki, T. (2013). *Design for Service comes to Service Logic*. Accepted to Naples forum on Service Logic, 2013.



endast tar hänsyn till utförarens rationalitet kan lätt uppfattas som manipulerande. Å andra sidan, att involvera professionen i en designprocess för användarnytta, som inte tar hänsyn till de förmågor och utrymmen som professionen har att svara mot dessa behov, riskerar att minska arbetsplatsens attraktivitet. I kap. 5 redovisas mer utförliga exempel på effekter av användarperspektiv i design av offentliga tjänster.

Det kan vara viktigt att framhålla att den ”enkla” logiken inte är detsamma som att de processer och tjänster som ska designas är ”enkla” och linjära med tydliga orsak-verkansamband. Tvärtom, komplexitet är nästintill legio om tjänster ska kunna erbjudas och utnyttjas ur brukarens perspektiv.<sup>43</sup> Detta är inte minst tydligt i de exempel som redovisas i kap. 5 (hälso- och sjukvård, stadsplanering, destinationsutveckling). Ett antagande är att designmetoder skulle kunna ge möjlighet att spegla och hantera denna komplexitet på ett bättre sätt än metoder baserade på produktionsorienterade, mekaniska synsätt och traditionell ekonomistyrning.

En rapport från SVID beskriver fyra designansatser, vilka har använts inom vård- och omsorgsområdet<sup>44</sup>:

- brukarens perspektiv (experience design)
- brukarens medverkan (interaction design, participatory design, co-design)
- nya tjänstemodeller (systems design)
- ideala målbilder och tillstånd (strategic design, idealized design).

Inom var och en av de fyra ansatserna har man kunnat visa på tydliga vinster (resultat, effekter) för både brukaren och utföraren, och på olika nivåer (individ, organisation, samhälle). De resultat som redovisas ansluter väl till de typer av indikatorer som redovisades i avsnitt 4.1.3.

Nya styridéer behöver också backas upp av en systemsyn även vad gäller de mått som används för att följa upp och förklara resultat. Sådan styrning av komplexiteter, med utgångspunkt i ”processens röst” (D. J. Wheeler, Understanding Variation) och variation som ett resultat av vilka förutsättningar systemet ger individen att handla (W.E. Deming, The New Economics), avhandlas bl.a i en rapport från Innovationsrådet.<sup>45</sup> Vidare har två projekt inom European Design Innovation Initiative<sup>46</sup> (DeEP och EuroDesign), i uppdrag att studera ramverk för uppföljning av effekter av design och design policies, vilket kan fungera som en av flera underlag i specifika fall.<sup>47</sup> Även Sveriges

---

<sup>43</sup> Se ex.vis Nilsson, F. Den komplexa vården – om komplexitet och komplexa processer inom hälso- och sjukvården. Region Skåne, Utvecklingscentrum, 2007.

<sup>44</sup> Design av tjänster inom hälsa, vård och omsorg – en kunskapsöversikt. Vinnova, SKL, Innovationsrådet, SVID. Underlaget är framtaget av Capire/HCM på uppdrag av SVID, juni 2013.

<sup>45</sup> Mätningar för bättre styrning – att synliggöra och hantera variation för styrning och förbättring av offentlig verksamhet. Innovationsrådet. Sekretariatsrapport, Stockholm 2013

<sup>46</sup> <http://europeandesigninnovation.eu/> <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/design-creativity/>

<sup>47</sup> [http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/07/Design\\_Policy\\_Issue\\_N1.pdf](http://www.deepinitiative.eu/wp-content/uploads/2013/07/Design_Policy_Issue_N1.pdf),  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/project-description-edesign\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/project-description-edesign_en.pdf)

Kommuner och Landsting (SKL) har i uppdrag att ta fram verktyg för att mäta effekten av systematisk brukarmedverkan<sup>48</sup>.

Vi vill samtidigt framhålla att effekter inte kan nås enbart genom att införa och mäta design och användarperspektiv. Argumenten för, och sätten, att ”fånga” användarna är många. Mera sällsynt är en systematisk, återkommande involvering av användare och en djupgående förändring av organisationskultur och ledarskap, baserat på utvärderingar av vad som fungerar och inte. Och även när det finns dokumenterade vinster av god design leder resultaten sällan till att de befintliga tjänsterna förändras annat än tillfälligt och/eller i avgränsade miljöer, inte i verksamheten som helhet, och som värdeskapande system.

### 4.3 Brukarna är intresserade, men bjuds de in?

Enligt den internationella undersökningen World Values Survey har ”svensken” mer än några andra en allmänt ifrågasättande attityd och en stor tilltro till sin egen förmåga att påverka sitt liv och sin framtid samt en tydlig uppfattning om vilka individuella behov som ska styra utformningen av den offentliga servicen.<sup>49</sup> SOM-undersökningarna visar på en likartad bild i det att tre fjärdedelar av medborgarna vill diskutera samhällsfrågor och hälften vill diskutera politiska frågor.<sup>50</sup>

Lagstiftning, föreskrifter, strategier och standarder för innovation och förnyelse av offentliga tjänster matchar i allt högre grad detta intresse genom att adressera vikten av att höra medborgarnas röst och anpassa tjänster efter behov. Så har ex.vis Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) kongressens uppdrag att stödja medlemmarna att utveckla former för att stärka brukarnas roll i produktionen av välfärdstjänster. Detta kan ses som ett uttryck för ett pågående paradigmskifte från ”marknad” och resurseffektivitet (jfr New Public Management) till ”politik” och brukareffektivitet (jfr Network Governance). Tas då intresse och rättigheter om hand i praktiken?

En rapport från Innovationsrådet visar att nästan ¾ av över 200 statliga myndigheter har en linjeorganisation år 2011.<sup>51</sup> Det är en minoritet som har organiserat verksamheten i processer trots att majoriteten riktar sin kärnverksamhet (tjänster) till allmänheten och företag. Och trots att tjänster (i forskningen) vanligen definieras som processer med brukarperspektiv. När myndigheterna bedriver verksamhetsutveckling prioriterar de också i hög grad andra motiv och metoder än brukarnytta och -perspektiv och kontakter med och involvering av brukare.

Närmare 80 % av myndigheterna arbetar enligt egen uppgift systematiskt med att inhämta information om sina kunders behov. Undersökningarna verkar dock i hög grad handla om nöjdhet (output) snarare än behov (input). Merparten (61 %) anser inte att det är relevant för

---

<sup>48</sup> Ringheim, A, Patriksson, A, Jenssen, W. *Tänk om i 4 steg. Så kan patienter och personal utveckla vården tillsammans. En handbok i 4 steg för erfarenhetsbaserad verksamhetsutveckling*. Västra Götalandsregionen, maj 2011

<sup>49</sup> <http://www.worldvaluessurvey.org>

<sup>50</sup> <http://www.som.gu.se/>

<sup>51</sup> *Statliga myndigheters arbete med innovation, kvalitet och verksamhetsutveckling – en enkätundersökning*. Sekretariatsrapport. Innovationsrådet. Stockholm, 2012.

deras verksamhet att beskriva och analysera sina kunders mest centrala livshändelser. Endast 8 % har gjort en sådan analys.

Inte heller inom hälso- och sjukvården är användarnas/patienternas behov, eller ens vårdgivarnas behov, utgångspunkt för organisering. Resultaten i Nationell patientenkät är svaga även vad gäller frågor om samordning och kontinuitet. Den lagstadgade skyldigheten att erbjuda en fast vårdkontakt till patienter med särskilda behov, och hjälp att samordna vårdinsatserna, har haft ett begränsat genomslag i vården. Det gäller även undersökningar av och anpassning till det multikulturella samhällets mångfald.<sup>52</sup>

Inom stadsplanering finns det en rad metoder för att efterhöra medborgarnas synpunkter, men mer sällan i form av en lärande dialog, eller med tillgång till etablerade metoder för att beskriva sociala konsekvenser problematisera kring frågor om inflytande och det demokratiska värdet av dialog<sup>53</sup>.

Oavsett område finns det många vittnesbörd om att en ärligt menad dialog väcker engagemang och kreativitet, men att det samtidigt finns många grynnor när det gäller att skapa en transparent process, att välja vilka röster som får höras, och att ta hand om och utvärdera resultaten. Tydligt är att de åtgärder som följer av dialogen inte alltid kan tillgodose allas vilja och önskningar. Men resultat kan finnas ändå, i form av respekt för och tillit, till både medmänniskor och samhällets processer, liksom i form av nyskapade nätverk där gemensamma intressen integrerar individer på ett nytt sätt.

---

<sup>52</sup> *Patientcentrering i svensk hälso- och sjukvård – en extern utvärdering och sex rekommendationer för förbättring. Rapport 2012:5. Myndigheten för vårdanalys, Stockholm 2012.*

<sup>53</sup> *Nätverket Stadsbyggnadsdialogen. Dokumentation och slutsatser från nätverket Stadsbyggnadsdialogens möten under 2011 och 2012*

## 5 Fokusstudier

Det finns omfattande material kring *varför* design är en viktig komponent för att utveckla effektiva och attraktiva (offentliga) tjänster och i viss mån även *vad* design är, d.v.s både metoder, processer, kompetens, resultat etc. Översikter och beskrivningar av *hur* offentliga aktörer kan gå tillväga för att skaffa, hantera och dra nytta av designbaserade metoder och kompetens i sitt utvecklings- och innovationsarbete är mindre förekommande.

Sådana beskrivningar, och piloter, är angelägna för att belysa hur offentlig sektor kan vara en föregångare i tjänsteinnovation utifrån designbaserade metoder, sprida erfarenheterna även till näringsliv och civilsamhällets organisationer, och i förlängningen öka förmågan att utveckla nya och bättre tjänster där både användarnas och utförarnas behov och förutsättningar beaktas. I det följande beskriver vi valet av tre studieområden (kap. 5.1), därefter översiktligt själva designprocessen och dess metoder (kap. 5.2), och slutligen hur olika typer av tjänsteverksamheter inför och använder design (kap. 5.3-5.6).

### 5.1 Val av studieområden

Studien bygger på kontakter och workshops med aktörer, vilka dels har insyn och ansvar vad avser utvecklingen av offentliga tjänster, dels har kunskap om och erfarenheter av design.<sup>54</sup> Några områden har i det arbetet särskilt lyfts fram som angelägna att utveckla vad avser mer effektiva offentliga tjänster, ur både utförarens och användarens perspektiv, och där det kan finnas en potential för designprocesser som involverar brukarna.

Av tabellen framgår inom vilka områden som aktörerna anser att det är angeläget att initiera tjänsteinnovation. Kryssen markerar hur många av aktörerna som menar att design har använts, mer eller mindre framgångsrikt, för att utveckla tjänsterna inom de olika områdena.

**Tabell 3 Prioriterade utvecklingsområden för tjänsteinnovation**

DESIGN FÖR ATT UTVECKLA OFFENTLIGA TJÄNSTER					
UTVECKLINGS- OMRÅDEN	GODA RESULTAT	ANVÄNTS EN DEL	ANVÄNTS LITE GRAND	SVÅRT ATT ETABLERA	DÅLIGA RESULTAT
ÄLDRE	XX	XX			
HÄLSO- OCH SJUKVÅRD	XXX	XX	XXXX		X
POLICY			X		
SKOLA	X	XXX	XXX		
ARBETSLÖSA/SJUKSKRIVNA	X	XX		X	
NÄRINGSLIVSTJÄNSTER			X		
BYGG	X	X		X	
STADSPLANERING	XXX	XXX			XXXX

<sup>54</sup> VINNOVA, Tillväxtverket, Innovationsrådet, Valfördrådet, Statskontoret, Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)

DESIGN FÖR ATT UTVECKLA OFFENTLIGA TJÄNSTER				
BOENDE			X	
DEMOKRATI			X	
EKONOMISKA INCITAMENT			XX	
DESTINATION	X	X		X
KLIMAT			X	
SKATTER	X	X	X	X

Samtliga områden är självfallet intressanta att studera vad avser utmaningar och möjliga resultat av att använda design med användarperspektiv. För denna studie har vi valt: hälso- och sjukvård, stadsplanering och destinationsutveckling. Syftet är att spegla olika utmaningar och typer av resultat och effekter samt erfarenheter av design.

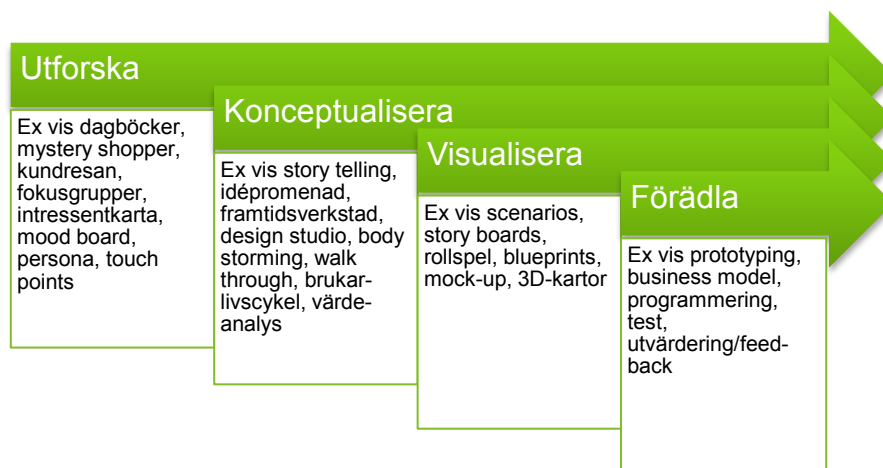
Vad avser hälso- och sjukvård är ökande krav och otillräckliga resurser en ekvation som renderar behov av innovation. För stadsplanering ligger utmaningarna i behovet av hållbarhet, både ekonomisk, social och miljömässig där design som involverar användarna kan ge incitament för förändrade beteenden. Destinationsutveckling i sin tur är en viktig pusselbit i attraktivitet, sysselsättning och konkurrenskraft och handlar i hög grad om att bygga varumärke genom såväl de faktiska tjänsterna, som den kultur och de attityder som ”bäddar in” leveransen. Alla tre områdena innehåller olika typer av tjänster, som illustrerar de aspekter på design med användarperspektiv som adresseras i tidigare kapitel, och därmed olika logik för vilka effekter man vill och kan nå, och hur.

## 5.2 Designprocess och -verktyg

För att sätta in beskrivningarna av studieområdena i ett sammanhang ger vi här en kort introduktion till (tjänste)designprocessen och dess verktyg.<sup>55</sup> Designprocessen (se figur 2) kan förenklat beskrivas som en rad metoder som syftar till att *få syn på användaren* (befintlig, potentiell), *dennes livsstil och -situation*, *tydliggöra dennes behov*, möjligheter och preferenser vad gäller tjänster (innehåll, utformning, tillgänglighet), och *utforma tjänster* på grundval av detta.

<sup>55</sup> En pedagogisk översikt med betoning på metoder finns i *This is service design thinking*. Ed. Stickdom, M, Schneider, J. BIS Publishers, Amsterdam, 5th printing, 2012. [www.thisisservicedesignthinking.com](http://www.thisisservicedesignthinking.com)

Figur 2 Designprocessen och exempel på metoder i olika faser



Processen är inte linjär utan snarare iterativ, men har en struktur där olika metoder används för olika faser/syften. Observera också att indelningen i faser och uppdelningen av metoder mellan faser inte är skarp.

Processen och dess metoder kan användas både för att ta fram nya tjänster och för att re-designa befintliga. I re-design kan ingå att befintliga utförare ökar funktionaliteten. Eller att man tänker helt utanför boxen och antingen kopplar samman utförare som tidigare inte har samarbetat, eller helt byter utförare, ex.vis från offentliga till kommersiella, eller från kommersiella till ideella.

I designprocessen ingår både utförare och användare som intressenter ('stakeholders'). Båda bidrar till utvecklingen med kunskaper om kontext och praktik, och med stöd av professionell designerkompetens.<sup>56</sup> Observera samtidigt att det senare inte är en enhetlig yrkesgrupp utan en kategori som med utgångspunkt i sin profession och en designprocess bidrar till att gestalta budskap, varor, tjänster, processer eller miljöer. Professionen är därmed ett flervetenskapligt fält som kan rymma både beteendevetare, ingenjörer, formgivare m.fl.

### 5.3 Inledande exempel på design för offentliga tjänster

#### Skatteverket/Kronofogden + Antrop, tidigt 2000-tal

Kronofogden anställde en designer på sin verksamhetsutvecklingsavdelning. Denne hjälpte Kronofogden att använda designbaserade tekniker i sina processkartläggningar och processutvecklingar. Dessa användes sedan i bl.a upphandling av IT-system för processtöd.

Några lärdomar här var att en del av det arbete med processutveckling som redan gjordes använde sig av angreppssätt som liknar designprocessens. Den stora skillnaden var vilka kompetenser som deltog och därmed vilka representationstekniker som användes, hur kunskapen dokumenterades och kommunicerades, och hur kunskapen sammanställdes och användes för vidare utveckling av tjänsterna.

<sup>56</sup> Se ISO-standarden i Process guideline (ISO 13407) on human-centred design process for interactive systems (HDP)

### **SMHI, start 2007**

SMHI deltog i ett VINNOVA-projekt som handlade om design i tjänsteutveckling<sup>57</sup>. I samband med projektet arbetade SMHI med en tjänstedesigner som arbetade nära produktledningen (SMHIs namn för tjänsteledningen). Designern anställdes och bidrog till att förbättra SMHIs erbjudande inom väderbaserad routing av sjötransporter, och en tillväxt av försäljningen av den tjänsten med 40 %.

Några lärdomar från detta var att när man väljer att betrakta det man säljer som tjänster, blir design en del av de strategiska besluten kring tjänsten istället för ett enkelt tillägg eller som en del av arbetet för en IT-avdelning. Därmed blir design en del av kärnverksamheten och dess strategi, snarare än en stödfunktion.

### **VG-regionen, Experience Based Design, vintern 2010**

Med start på Mölndals sjukhus, har Västra Götalandsregionen hämtat hem brittiska erfarenheter kring ”experience based design” utvecklad av National Health Society (NHS). I maj 2011 publicerade man handboken ”Tänk om i 4 steg”<sup>58</sup>, som sammanfattar hur man kan arbeta med metoden i offentliga tjänster i Sverige. Den har sedan fångats upp av SKL och bland annat varit grunden i en utbildning av drygt 400 ledare inom socialtjänster runt om i landet.

Några lärdomar från dessa är att många inom offentliga tjänster befinner sig nära brukarna, har kunskap och erfarenhet från att arbeta med dem och låta deras röster spela roll i det lilla. I de stora förändringsprojekten saknas dock ofta verktyg, metoder och förmåga att fånga upp detta och ge det utrymme.

### **Försäkringskassan + Transformator, VAB, 2013**

Försäkringskassan arbetade tillsammans med Transformator för att öka kundnöjdhet och självbetjäningensgraden för föräldrapenning och tillfällig föräldrapenning. Uppdraget gick ut på att skapa elektroniska flöden. Projektet ledde fram till förslag på nya flöden i form av customer journeys och prototyper.

Den här typen av projekt finns det många exempel på, där designarbetet inriktas mot att göra designdrivna undersökningar av en tjänst ur ett brukarperspektiv, som sedan presenteras i modeller och koncept<sup>59</sup>. Deras antal har växt i takt med att fler designfirmor valt att börja arbeta med offentliga tjänster. Kopplingen mellan sådana koncept och vad som sedan utvecklas och blir av, är svår att överskåda. Det kan dels bero på att en del koncept för att kunna realiseras kräver stora infrastrukturella förändringar, och dels på att koncepten snarare är visioner än specifikationer. Inom ramen för den senare utmaningen har det norska projektet VISUAL som

---

<sup>57</sup> SERV - Tjänstedesign: Individualisering och involvering, Dnr 2007-03444 och Dnr 2006-03611.

<sup>58</sup> Ringheim, A, Patriksson, A, Jenssen, W. Tänk om i 4 steg. Så kan patienter och personal utveckla vården tillsammans. En handbok i 4 steg för erfarenhetsbaserad verksamhetsutveckling. Västra Götalandsregionen, maj 2011

<sup>59</sup> Ett annat exempel är Strukturdesigns arbete med den psykiskt funktionshinderades väg genom vården Kolterjahn, E., Adolfsson, Å., Holmlid, S. (2009). The journey through the care system as mentally disabled. Touchpoint, 1(2):94-97.

främsta mål att ta fram ett visuellt språk för design av tjänster som skall underlätta övergången från koncept till specifikation<sup>60</sup>.

### **De grå pantrarna och WSP, Tjänsteinnovationer 2007**

Några vårdaktörer i Stockholmsregionen arbetade tillsammans med WSP. Projektet hade ett starkt fokus på metodutveckling. Man genomförde tre studier, med tre olika metodangreppssätt. I projektet tog man fram personas, vilket var uppskattat, eftersom flera av de deltagande organisationerna var ovana att ta reda på kundens perspektiv. Projektet kunde då tydliggöra hur anhöriga också är kravställare och mottagare. Resultatet var anpassade metoder till kontexterna, med rekommendationer, och dokumenterade resultat.

### **Skatteverkets långsiktiga omgestaltning**

Under en lång period har Skatteverket genomgått en förändring som är att likna vid en radikal omställning, eller en omgestaltning som liknar de omställningar som till viss del genomförts i värden i Storbritannien<sup>61</sup>. Skatteverket agerade och sågs under lång tid som en myndighet som kontrollerade ifall de uppgifter medborgarna lämnade in var korrekta. Idag är rollerna ombytta. Skatteverket sammanställer uppgifter och skickar till medborgarna för att de skall kontrollera att Skatteverket har rätt information.

### **VTT och offentlig tjänsteinnovation i nätverk**

Tillsammans med ett antal aktörer som hade ett gemensamt utvecklingsmål, studerade VTT hur lärandet mellan de olika organisationerna kunde stödjas och förstås.<sup>62</sup> Förutom de konkreta resultaten visade projektet att det är centralt att det finns aktörer som tar på sig en roll för att koordinera eller driva lärandeprocesserna i nätverket.

### **Landstinget i Värmland och design som strategi**

Landstinget i Värmland startade nyligen en testbädd för patientnära innovationer, med en uttalad ambition att åstadkomma inbäddad designkompetens i landstingets verksamheter. Testbädden är tätt knuten till landstingets olika lednings- och styrningsprocesser. Om ambitionerna blir verkliga kan man drista sig till att säga att landstinget anställt en designchef.

### **Region Uppsala och Antrop informerar och utvecklar designkunnande**

Region Uppsala har precis avtalat med Antrop om att genom en informatörsprocess driva utvecklingen av kunskap och kompetens om design för tjänster och designtänkande i regiongemensamma utvecklingsprojekt.

---

<sup>60</sup> <http://www.sintef.no/home/Press-Room/Research-News/Visual-language-will-result-in-better-services/>

<sup>61</sup> Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. & Winhall, J. (2006). RED PAPER 02: Transformation Design. British Design Council

<sup>62</sup> <http://www.naplesforumonservice.it/uploads//files/Kallio%2C%20Lappalainen.pdf>



## 5.4 Hälso- och sjukvård

### 5.4.1 Designmetoder

Utmaningar, möjligheter och hinder för en transformering av marknader och tjänster inom vård och omsorg har fått mycket stor uppmärksamhet. Utbudet av rapporter, nätverk, fora, events, teknikutveckling, case, testbäddar etc. är knappast ens överblickbart. Drivkrafterna för de offentliga aktörerna, främst sjukvården, och hur den kan organiseras och effektiviseras, liksom teknikutvecklingen (e-hälsa), har penetrerats ingående och får fortsatt och ökad uppmärksamhet världen över. Vård- och omsorgssektorn innehåller självfallet också en stor del produktinnovationer, inte minst läkemedel och tekniska hjälpmedel.

I en webinarieriserie inom området design och hälsa har inslagen fokuserat på hur design med användarperspektiv och -involvering kan gå till.<sup>63</sup> Webinarierna innehåller en rad exempel, hämtade från England, USA, Tyskland och Sverige. Serien har kompletterats med dokumentation, som rapporten *Design av tjänster inom hälsa, vård och omsorg – en kunskapsöversikt*.<sup>64</sup> Rapporten ger en god bild av vilka metoder som springer ur olika designansatser samt ger ett antal exempel på var metoderna har tillämpats, i Sverige och i andra länder. Listan kan lätt göras längre.

Följande är ett axplock av referenser till ”verktyg” för medskapande inom området hälso- och sjukvård. Urvalet är avsett att dels representera olika typer av metoder, dels sätta in dem i en ”logisk” ordning (jfr designprocessen i kap. 5.2).

- Kartlägga och prioritera områden där användaren anser att relationen med förvaltningen behöver utvecklas (se ex.vis det franska DGME<sup>65</sup>)
- Komma överens om vilka (ömsesidiga) värden man vill uppnå (se ex.vis Toolkit för sjukhusledning<sup>66</sup>)
- Gemensamt utforska möjligheterna genom scenarier, ”berättelser från framtiden” och formulera målbilder (se ex.vis neonatal vård i USA<sup>67</sup>)
- Göra urval av användare och möten med förvaltningen, och identifiera ex.vis personans (användarkarakterer) och lead users, det vill säga användare som hittar lösningar på sina egna problem (se ex.vis C3N<sup>68</sup>)
- Konsekvent använda upplevelser och story telling (inkl pedagogik för diskussion och reflektion) som metod för både profession och användare, genom ex.vis (foto/film)dagböcker, plattformar på nätet, mobilen som sensor etc (se ex.vis Patient Stories<sup>69</sup>)

---

<sup>63</sup> [www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/Webbseminarieserie-varen-2013/](http://www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/Webbseminarieserie-varen-2013/)

<sup>64</sup> *Design av tjänster inom hälsa, vård och omsorg – en kunskapsöversikt*, Vinnova, SKL, Innovationsrådet, SVID. Underlaget framtaget av Capire/HCM. Juni 2013

<sup>65</sup> La direction générale de la modernisation de l'État. Direktoratet samlar flera ministerier i arbetet med moderniseringen av fransk offentlig sektor med tydligt fokus på tjänsteinnovation med brukarperspektiv (medborgare, företag)

<sup>66</sup> Centre for Innovation in Health Management, University of Leeds, [www.cihm.leeds.ac.uk](http://www.cihm.leeds.ac.uk)

<sup>67</sup> Cherouny PH, Federico FA, Haraden C, Leavitt Gullo S, Resar R. *Idealized Design of Perinatal Care*. IHI Innovation Series white paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement; 2005

<sup>68</sup> Collaborative Chronic Care Network – C3N, <http://c3nproject.org/>

<sup>69</sup> [www.patientstories.org.uk](http://www.patientstories.org.uk)

- Ge transparent feedback; användarna i form av egna erfarenheter och utförarna i form av hur synpunkterna har tagits om hand (se ex.vis Patient Opinion<sup>70</sup>)
- Utbilda ledare bland användarna så att de kan delta i utvecklingsprocessen, och även hjälpa andra brukare (se ex.vis Patient Leaders<sup>71</sup>)

## 5.4.2 Effekter

I webinarieriet inom området design och hälsa, som hänvisades till ovan, finns många resonemang om vilka effekter design med användarperspektiv kan ha, för användare, profession och anhöriga.<sup>72</sup> Den kompletterande rapporten visar exempel på direkta och indirekta vinster (se fig. 6), för användaren, utföraren och samhället, som har uppnåtts vid användarcentrerade designprojekt.<sup>73</sup> ”Vinsterna” representerar hela skalan från output till outcome och impact enligt modellen för en insats-/mållogik som vi redogjorde för i avsnitt 4.1.

**Figur 3 Exempel på direkta och indirekta vinster av design med användarperspektiv<sup>74</sup>**



## 5.4.3 Exempel

Användarorientering och -involvering, som mål och strategi, förekommer på alla nivåer, som nationella strategier och enstaka projekt. Vi väljer här att exemplifiera med några av de mer övergripande.

### Putting Patients First, NHS England

Verksamhetsplanen för den brittiska hälso- och sjukvården, National Health Service England (NHS), för de närmaste åren (2013-16) går under namnet Putting Patients First.<sup>75</sup> Den syftar till

<sup>70</sup> [www.patientopinion.org.uk](http://www.patientopinion.org.uk)

<sup>71</sup> <http://centreforpatientleadership.com/>

<sup>72</sup> [www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/Webbseminarieserie-varen-2013/](http://www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/Webbseminarieserie-varen-2013/)

<sup>73</sup> *Design av tjänster inom hälsa, vård och omsorg – en kunskapsöversikt*, Vinnova, SKL, Innovationsrådet, SVID.

Underlaget framtaget av Capire/HCM. Juni 2013

<sup>74</sup> Ibid.

att visa hur NHS' åtagande om transparens och att öka patientens inflytande är fundamentalt för att förbättra vården. Planen innehåller 11 mål med indikatorer för styrning och uppföljning, med fokus på användare, anhöriga och professionen i syfte att sätta människan i centrum.

**Tabell 4 NHS' elva mål i verksamhetsplanen Putting Patients First**

---

1. SATISFIED PATIENT
2. MOTIVATED POSITIVE STAFF
3. PREVENTING PEOPLE FROM DYING PREMATURELY
4. ENHANCING QUALITY OF LIFE FOR PEOPLE WITH LONG TERM CONDITIONS
5. HELPING PEOPLE TO RECOVER FROM ILL HEALTH OR INJURY
6. ENSURING PEOPLE HAVE A POSITIVE EXPERIENCE OF CARE
7. TREATING AND CARING FOR PEOPLE IN A SAFE ENVIRONMENT; AND PROTECTING THEM FROM AVOIDABLE HARM
8. PROMOTING EQUALITY AND REDUCING INEQUALITIES IN HEALTH OUTCOMES
9. NHS CONSTITUTION RIGHTS AND PLEDGES
10. BECOMING AN EXCELLENT ORGANISATION
11. HIGH QUALITY FINANCIAL MANAGEMENT

---

Till målen finns en detaljerad strategi (jfr insatslogik), som beskriver hur målen ska nås. Den innebär en omdaning på djupet av organisering, ersättning, bemanning, ledarskap etc. NHS England har redan tidigare på bred front lanserat 'co-production' och 'experience-based design' och har på ett strukturerat sätt publicerat en mängd råd och checklistor för olika utvecklings-situationer.<sup>76</sup> Dessa förhållningssätt och verktyg ingår som en del i verksamhetsplanen:

"Building on the achievements made to date, we will enable patient & public voice and insight to be routinely used in the planning and delivery of services. We will do this by providing high quality advice, tools and training on evidence-based methods of gathering and using insight to gain a better understanding of the wants and needs of people from across society and a range of groups, including disadvantaged groups."<sup>77</sup>

### **Skånsk livskraft, Region Skåne**

Ett svenskt exempel som på ett likartat sätt som NHS arbetat med att förändra styridé och styrprinciper är Region Skånes beslut om Skånsk livskraft, som sätter fokus på en patient-fokuserad hälso- och sjukvård. Beslutet, som togs 2003, innebär att det samlade utbudet av hälso- och sjukvård och tandvård ska utvecklas och erbjudas utifrån ett tydligt medborgar- och

---

<sup>75</sup> <http://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2013/04/ppf-1314-1516.pdf>

<sup>76</sup> <http://www.england.nhs.uk/ourwork/qual-clin-lead/nhsiq/>

<sup>77</sup> *Putting Patients First. The NHS England business plan for 2013/14–2015/16.* <http://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2013/04/ppf-1314-1516.pdf>, s 32

patientperspektiv. Det innebär bl.a att tjänsterna ska hållas samman ”sömlöst” över organisationsgränserna och vara värdeskapande för patienten, vilket också blir en grund för ekonomisk ersättning i verksamheten. Visionen är en hälso- och sjukvård som präglas av ett utbredd servicetänkande med ett starkt fokus på patientens individuella upplevelse, och där patienten är en uttalad medaktör.<sup>78</sup>

Till beslutet har knutits dels ett antal forskningsprojekt<sup>79</sup>, som Rådet för kommunalekonomisk forskning och utbildning (KEFU) driver. Dels utvecklingsprogrammet Patientprocessororienterad vård, som tagits fram av Utvecklingscentrum vid Region Skåne. Det senare finns dokumenterat i flera rapporten, av vilka den senaste innehåller beskrivning av en designbaserad utvecklingsprocess.<sup>80</sup> Utvecklingscentrum lägger också, i likhet med NHS, löpande på sin webbsida ut modeller och verktyg liksom länkar till andra sidor som har relevanta modeller och verktyg för de som vill arbeta ur ett patientprocessororienterat synsätt.<sup>81</sup>

## Handlingsprogram för God vård, Västra Götalandsregionen

Ytterligare ett exempel är Västra Götalandsregionen som har tagit fram en handbok för erfarenhetsbaserad verksamhetsutveckling med fokus på patientens känslomässiga upplevelser av mötet med vården.<sup>82</sup> Inspiration har hämtats från NHS arbete med experience-based design och ska användas inom utförarförvaltningarna för att realisera patientmedverkan så som det uttrycks i regionens handlingsprogram för God vård.<sup>83</sup> Handlingsprogrammet, som ska följas upp och revideras årligen, innehåller inriktningsmål, mätbara kvalitetsmål och åtgärder med ett genomgående patientfokus och bygger på Socialstyrelsens föreskrift om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.<sup>84</sup>

## 5.5 Stadsplanering

### 5.5.1 Designmetoder

Att involvera medborgare fick isteg inom samhälls-/stadsplaneringen redan på 1960-talet. Krav på ökad öppenhet, insyn och inflytande var en del av tidsandan samtidigt som kommunsammanslagningar och befolkningsökning skapade behov av nya metoder för närmare kontakt mellan politik och medborgare. Sedan 1987 års plan- och bygglag (PBL) är medborgarens inflytande, inte bara som mark- och fastighetsägare, en lagstadgad del av planprocessen, vilket har stärkts ytterligare i samband med att lagen har reviderats.<sup>85</sup>

---

<sup>78</sup> Skånes hälso- och sjukvård i tidsperspektivet 2020. Utkast. Region Skåne, 30 maj 2012

<sup>79</sup> <http://www.kefu.se/forskning/stratforsk/skansliv>

<sup>80</sup> Nilsson, F. *Patientprocessororienterad vård. Din vägledning till mer välmående och nöjdare patienter*. Region Skåne, Utvecklingscentrum, 2013

<sup>81</sup> <http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Utvecklingscentrum/Forbattningsarbete2/Metodik-och-angreppssatt/>

<sup>82</sup> Ringheim, A, Patriksson, A, Jenssen, W. *Tänk om i 4 steg. Så kan patienter och personal utveckla vården tillsammans. En handbok i 4 steg för erfarenhetsbaserad verksamhetsutveckling*. Västra Götalandsregionen, maj 2011

<sup>83</sup> *Handlingsprogram för God vård*. Västra Götalandsregionen 2012-2013. Beslut av Regionstyrelsen 24 april 2012

<sup>84</sup> Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt ledningsarbete. SOSFS 2011:9

<sup>85</sup> För översikt och diskussioner om medborgarinflytande i planeringsprocessen se ex.vis Blücher G, Graninger, G (red.) *Planering med nya förutsättningar. Ny lagstiftning, nya värderingar*. Linköping University Electronic Press, 2006 Henecke, B, Khan, J. *Medborgardeltagande i den fysiska planeringen – en demokratiteoretisk analys av lagstiftning, retorik och praktik*. Arbetsrapport 2002:1, Lunds universitet, sociologiska institutionen, 2002.

Ökade krav på hållbar utveckling, såväl ekonomisk som social och miljömässig, har satt förnyat fokus på medborgardialog som verktyg för att ta tillvara lokala erfarenheter och främja delaktighet och helhetsperspektiv. Drivkrafter är bl.a de snabbt växande städerna, med utmaningar som klimathot, bostadsbrist, trafikinfarkter och vidgade sociala klyftor, behovet att socialt kapital och miljömässig förnyelse i miljonprogramområden, och betydelsen av tillgänglighet och service även i mer glesbefolkade områden. Liksom inom hälso- och sjukvård (se kap. 5.4) handlar utvecklingsbehoven om systemsyn, samverkan mellan offentliga och privata intressen, medborgardialog och experimentell verksamhet och nytänkande.

Delegationen för hållbara städer har under sin projektperiod 2008-2012 stöttat och sammanställt erfarenheter från en rad utvecklingsprojekt med fokus på hållbar stadsutveckling.<sup>86</sup>

Delegationen ger, i både projektportfölj, länkportaler, exempelsamlingar och publikationer, en omfattande inblick i metoder och erfarenheter som kan bidra till skapandet av miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbara städer. Delegationen framförde också i sin slutrapport att den sociala dimensionen, och utvecklingen av medborgardialoger, hade blivit alltmer frekvent i de ansökningar om projektbidrag som delegationen erhållit.<sup>87</sup>

Nedan refererar vi till några av de metoder/-steg som används för medborgardialog inom hållbar stadsplanering. Metoderna illustrerar hur användarperspektivet påverkar designen av såväl de fysiska miljöerna som den offentliga tjänsten samhälls-/stadsplanering och anknyter till illustrationen av designprocessen i kap. 5.2.

- Tydliggöra kontext och systemsyn, ex.vis genom SWOT-analyser, cultural planning, värdebaserad planering eller DIVE-analys (describe, interpret, value, enable) (se ex.vis projekten i Cultural planning Laboratory<sup>88</sup> och samhällsomvandlingen av Kiruna<sup>89</sup>)
- Visionsträffar och skisser med stöd av metoder som ex.vis charette, community planning, world café, open space, idéverkstad eller framtidsverkstad (se ex.vis projekt i Upplands Väsby<sup>90</sup> Uppsala och Gällivare<sup>91</sup>)
- Beskriva existerande kvaliteter, problem och utmaningar och ge förslag på handling. Dialogmetoden kan vara ex.vis fokusgrupper, studiecirklar/arbetsböcker, story telling och gåturer (se ex.vis projekt i SKLs satsning på medborgardialoger<sup>92</sup> och Hållbara-projekten; Järva, Rosengård, Ålidhem<sup>93</sup>)
- Visualisering genom ex.vis utställningar, pedagogiska bilder som interaktiva och 3D-kartor, imaginära geografier, tid- och rummatris, urban games, pristävlingar och liknande (se ex.vis

---

<sup>86</sup> Delegationen tillsattes av regeringen med uppdrag från 2008 till 2012. Se dels

<http://www.hallbarastader.gov.se/Bazment/hallbarastader/sv/delegationen.aspx>, dels <http://www.hallbarstad.se>

<sup>87</sup> Se ex.vis *Slutredovisning av Delegationen för hållbara städers verksamhet*. SOU M 2011:01. Delegationen för hållbara städer, 18 december 2012

<sup>88</sup> <http://www.culturalplanninglaboratory.se> Projektet involverar 10 kommuner i Västra Götaland som får inspiration och processtöd på plats.

<sup>89</sup> Ex.vis Sjöholm, J. *Föreställningar om stadsomvandlingens Kiruna*. Masteruppsats 2010:10. Göteborgs universitet, Institutionen för kulturvård, 2010.

<sup>90</sup> *Forma Väsby Sjöstad. Community Charette Report* 6-13 oktober 2011. Upplands Väsby kommun, People Owned och jtp. Januari, 2012

<sup>91</sup> *Om att flytta en stad – City Move Interdesign 2009*. Sammanställning av ett designprojekt med en internationell workshop i Gällivare 2009. SVID, 2009

<sup>92</sup> Ex.vis rapporten *Medborgardialog som resurs vid tjänsteutveckling*. Sveriges Kommuner och Landsting, Rapport nr 6, 2011.

<sup>93</sup> <http://www.hallbarastader.gov.se/Bazment/hallbarastader/sv/investeringsprojekt.aspx>

projekt i Mistra Urban Futures, som Hammarkullen<sup>94</sup>, och program som Mina kvarter<sup>95</sup>, CityPlanner/Min stad<sup>96</sup> och Participatory Chinatown<sup>97</sup>)

- Tyckardialog, testcafé, internetforum, mobilenkäter, videokiosk, e-paneler, medborgarbudget, och omröstningar som direktreklam eller på nätet, eller som mentometrar, med fasta eller öppna frågor och formulär. Kan fungera både som idéinventering och som ”remiss” och feed back för mer färdiga förslag (se ex.vis Malmö, Huddinge, Eskilstuna, Gotland)

## 5.5.2 Effekter

Uttrycken för resultat och effekter av medborgardialog i stadsplaneringen är snarare av retorisk karaktär än faktiska mätvärden. I forskningen förekommer också följande diskussioner om skiljelinjen mellan teoretiska och faktiska värden av en medborgardialog.

- I teorin kan *demokratien* öka, men i praktiken finns det risk för att det bara är de som kan och vill delta som uttrycker sina intressen.
- I teorin kan planen komma att vila på ett bättre *kunskapsunderlag*, men i praktiken kan medborgarnas kunskaper ha svårt att matcha eller få genomslag hos professionen.
- I teorin kan *effektiviteten* öka, men i praktiken kan dialogen upplevas som att den gör planprocessen administrativt och ekonomiskt ineffektiv.

Kopplingen mellan dialogerna och de färdiga planerna/objekten är ofta otydliga, liksom sambanden mellan olika värden (ekonomi, socialt, miljö) och hur dessa kan skapas och kalkyleras/mätas. På senare tid har dock ett antal satsningar tillkommit med utgångspunkt i behovet av att kunna följa upp och värdera effekter av medborgardialog i planprocessen, och vilka faktorer i processen som kan bidra till önskade resultat.

Så tog ex.vis Delegationen för hållbara städer under våren 2011 tillsammans med Stockholms stad initiativ till ett nätverk, Stadsbyggnadsdialogen, kring frågor om medborgardialoger vid stadsutveckling.<sup>98</sup> Nätverket har också, tillsammans med Mistra Urban Futures, initierat en kartläggning av forskning om värdet av dialoger i tidiga skeden, ex.vis tidseffektivitet på sikt, kvalitet i dialogen, social hållbarhet m.m.

Boverket har i uppdrag att under perioden 2013-2017 följa, dokumentera och stödja projekt som beviljats medel från Delegationen för hållbara städer. Uppdragsmyndigheterna (förutom Boverket är dessa Riksantikvarieämbetet, Formas och Arkitekturmuseet) har ambitionen att berika detta arbete genom att särskilt lyfta fram kulturella och sociala aspekter, i syfte att sprida gjorda erfarenheter.

I de tre investeringsprojekten Hållbara Järva, Hållbara Rosengård och Hållbara Ålidhem har forskare från KTH utforskat frågan om social hållbarhet, vilket har lett till önskemål om uppföljningssystem för sociala effekter. Tanken är att detta skall komplettera motsvarande

---

<sup>94</sup> Ex.vis ”Den lärande staden”, ett projektarbete inom MISTRA Urban Futures om hur delaktighet och lärande kan utvecklas i stadsutvecklingsprocesser. <http://urbanempower.se/>

<sup>95</sup> <http://www.byggjtjanst.se/For-alla/Hallbar-upprustning-av-miljonprogrammet/Det-har-ar-Mina-Kvarter/>

<sup>96</sup> <http://minstad.goteborg.se>

<sup>97</sup> <http://participatorychinatown.org/>

<sup>98</sup> <http://planeringsbloggen.wordpress.com/2013/01/02/stadsbyggnadsdialogen-del-1-inledning/>

system för klimateffekter. En sådan uppföljningsmodell tas nu fram i samarbete med Örebro universitet.

OECD genomför för närvarande studien Green Cities Programme med syftet att finna framgångsfaktorer för hur urban grön tillväxtpolitik och hållbarhetspolitik kan bidra till att förbättra de ekonomiska resultaten och miljö kvaliteten i städer och därmed öka städers bidrag för nationell tillväxt, livskvalitet och konkurrenskraft. Stockholm är en av de städer som ingår i studien.

Det sista exemplet är en översikt över plus- och minusvärden av medborgardialog i stadsplaneringen, testade i en fallstudie i Nacka kommun, vilka redovisas i en masteruppsats från KTH.<sup>99</sup>

**Tabell 5** Värden av medborgardialog i stadsplanering<sup>100</sup>

POSITIVA VÄRDEN	NEGATIVA VÄRDEN
GER LEGITIMITET ÅT FRAMTAGNA PLANER ÖKAR MEDBORGARENS ACCEPTANS FÖR FÖRÄNDRING EFFEKTIVISERAR PLANPROCESSEN	GÖR PROCESSEN MINDRE EFFEKTIV MEDFÖR ÖKADE KOSTNADER  URVALET BLIR SÄLLAN JÄMSTÄLLT OCH REPRESENTATIVT
GER MEDBORGARE FÖRTROENDE FÖR TJÄNSTEMÄN OCH POLITIKER STÄRKER MEDBORGARENS INFLYTANDE I SAMHÄLLET STÄRKER LOKALT ENGAGEMANG OCH ANSVARSTAGANDE	EJ KOMPATIBELT MED REPRESENTATIV DEMOKRATI  FOKUSERAR OFTA PÅ EGENINTRESSEN OCH KORTSIKTIGA ÖNSKNINGAR ENGAGERAR MESTADELS NEGATIVA RÖSTER SOM MOTSÄTTER SIG FÖRÄNDRING
UTGÖR ETT NÖDVÄNDIGT KOMPLEMENT TILL DEN REPRESENTATIVA DEMOKRATIN	ÖKAT DELTAGANDE UNDERMINERAR I FÖRLÄNGNINGEN PLANERARENS PROFESSIONELLA KUNSKAPER OCH BEDÖMNINGAR

### 5.5.3 Exempel

Som har nämnts tidigare i detta avsnitt har användarorientering och -involvering, haft en plats i stadsplanering under lång tid, och sedan mer än 25 år också som en lagstadgad del av planprocessen. Exempel på projekt och insatser som visar på metoder för medborgardialog är också väldigt många. En mycket stor andel fokuserar på utformningen av specifika objekt och enskilda delar av processen, främst den inledande (idéinventering, visioner etc). Detta snarare än att involvera medborgarna ”hela vägen”, i samhällets/stadens funktionalitet, eller att planeringsprocessen som helhet förändras. Kopplingen mellan dialogerna och de färdiga planerna/objekten är ofta otydliga, liksom sambanden mellan olika värden (ekonomi, socialt, miljö) och hur dessa kan skapas och kalkyleras/mätas. Några satsningar har dock tagit ett mer omfattande grepp.

<sup>99</sup> Rydberg Åkesson, C. *Dialog om staden – en studie om medborgardialogens roll och betydelse för stadsplaneringen i Nacka kommun*. Examensarbete 30 hp. KTH, Institutionen för samhällsplanering och miljö, Stockholm 2012

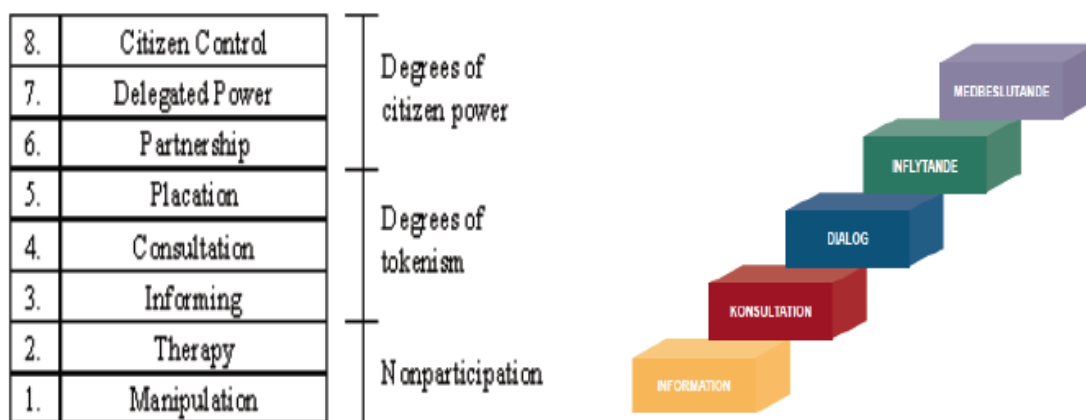
<sup>100</sup> Ibid.

## Den Goda Staden/Älvstaden, Göteborgs stad

I sin översiktsplan för 2009 uttryckte Göteborgs stad en vision om Den Goda Staden. Därefter (okt 2012) har kommunfullmäktige antagit visionen Älvstaden. Nyckelord är ”inkluderande, tät, grön och dynamisk” för att spegla strävan efter hållbarhet. Staden har här tagit ett samlat grepp om medborgardialog och stadsutveckling med syfte att fördjupa demokratin. Rätten till dialog, och återkoppling på denna, rör inte bara traditionella stadsplaneringsfrågor utan förslag som direkt och i betydande grad rör stadens/stadsdelens invånare. Detta innebär även att samtliga tio stadsdelsförvaltningar formellt har fått ett utökat uppdrag.

Medborgardialog har använts både i visionsarbetet och i projekt för utformning av enskilda stadsdelar. Staden har använt den s.k. dialogtrappan (’ladder of participation’) ursprungligen utvecklad av forskaren Sherry Arnstein<sup>101</sup>, men här modifierad av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) 2009.<sup>102</sup>

Figur 4 Ladder of participation’, S. Arnstein (vä), modifierad av SKL (hö)



Eftersom stadens ansats är bred finns det också en omfattande provkarta på metoder som har använts för att hantera dialogen med medborgarna. Några axplock är work-shops, dialogmöten, torgmöten, intervjuer, framtidsvandringar, metoder för att illustrera kvaliteter, visionsarbete med arkitekturpedagoger, studiematerial, kapacitetsbyggande processer, sociala medier etc.<sup>103</sup>

I det s.k. Älvrummet, ett hus tillägnat utvecklingen av Göteborg, ställs förslag och planer ut och stadsutvecklingsfrågor kan debatteras. Rummet kan även ”besökas” som blogg, på Facebook, Twitter och Youtube. Vidare finns tjänsten Min stad, baserad på en fotorealistisk 3D-stadsmodell där stadens invånare (genom Facebook) interaktivt kan utforska staden, skapa inlägg och publicera egna byggnadsförslag i 3D. Inkommet material kommenteras inte, utan syftar till inspiration. Göteborg utvecklar också, med

<sup>101</sup> Arnstein, S R. *A ladder of citizen participation*. Journal of the American Institute of Planners 35(4):216-24, 1969.

<sup>102</sup>Se rapporter från projekt Medborgardialog, Sveriges Kommuner och Landsting:

*11 tankar om medborgardialog i styrning* (2009), *IT-verktyg i demokratins tjänst* (2010), *Medborgardialog som del i styrprocessen* (2011).

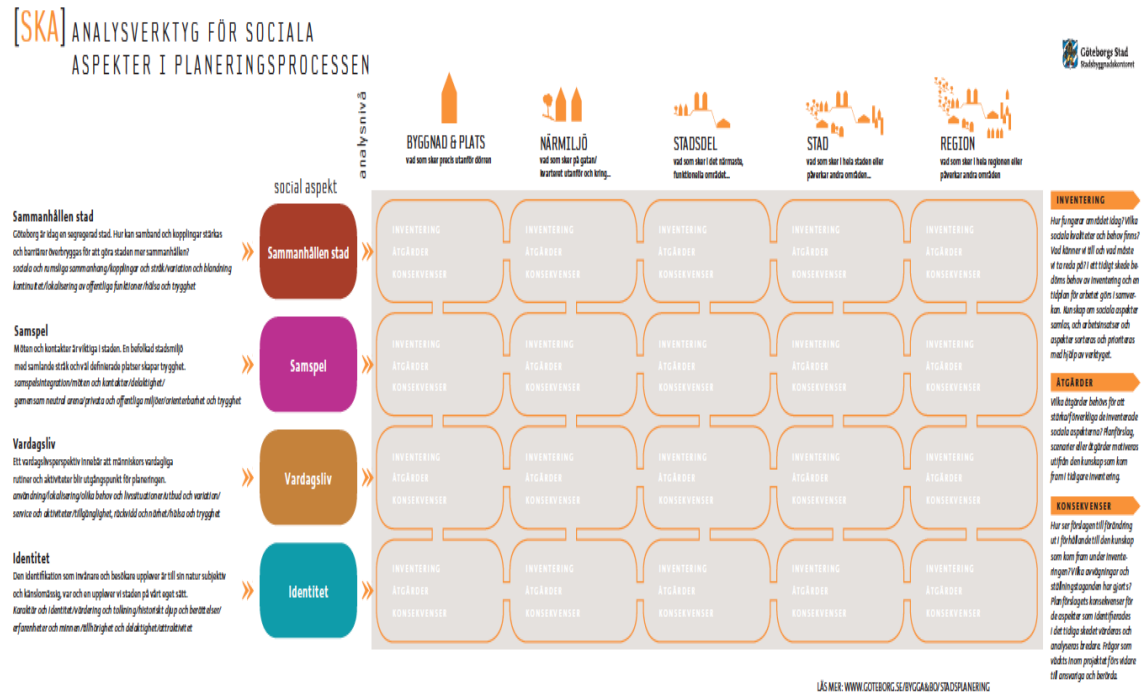
<sup>103</sup>Se ex.vis Åström, J, Brorström, S. *Medborgardialog Centrala Älvstaden*. Mistra Urban Futures. Chalmers resp. *Dialog om framtidens älvstad*, projektet Centrala Älvstaden, Göteborgs stad, okt 2012.



stöd av VINNOVA, en innovationsplattform för hållbar stadsutveckling (programmet Hållbara attraktiva städer) i syfte att skapa en arena där nya innovativa lösningar kan testas och visas upp.

Göteborgs stad har också tagit fram ett verktyg för sociala konsekvensanalyser i stadsutvecklingen.<sup>104</sup> Modellen kan sägas utgöra en flerdimensionell form av insatslogik (jfr kap. 4.1) med särskilt fokus på social hållbarhet.

**Figur 5 SKA – Analysverktyg för sociala aspekter i planeringsprocessen**



Källa: Göteborgs stad.

Konflikter och möjliga synergier mellan olika hållbarhetsvärden (främst sociala och ekonomiska) och hur stadens vision ska kunna realiseras i praktiken, med konkreta mått och kalkylmetoder, har utforskats i en examensuppsats från Chalmers.<sup>105</sup>

### Århusmodell för medborgardialog, Danmark

Redan 2004 beslutade kommunen om Århusmodell för borgerindragelse. Den innehåller åtta principer om kommunens skyldighet och medborgarnas rättigheter till dialog kring strategier, planer och projekt med väsentliga konsekvenser för medborgarna. Principerna följs upp och utvärderas årligen. Modellen har använts som utgångspunkt för ett antal experimentella dialoger i förnyelsen av olika områden i staden (stora projekt är Godsbanan och Urban Mediaspace) och med en tydlig kulturell infallsvinkel ('kulturproduktionscentrum'). Dialogmöten (de s.k. "12 till middag", som också filmades och lades ut på webben), spel, interaktiv hemsida, offentliga

<sup>104</sup> Kartan finns på [http://goteborg.se/wps/wcm/connect/06bd9a43-c3a9-477a-9381-cf3bc9172fe1/OPA\\_sartryck\\_SKA.pdf?MOD=AJPERES](http://goteborg.se/wps/wcm/connect/06bd9a43-c3a9-477a-9381-cf3bc9172fe1/OPA_sartryck_SKA.pdf?MOD=AJPERES)

<sup>105</sup> Söderberg, M. *Stadsutveckling med ekonomisk hållbarhet. Den socialt hållbara staden, en lönsam investering?* Examensarbete i arkitektur 30 hp. Chalmers tekniska högskola, Institutionen för Arkitektur. Göteborg, 2012.

möten, workshops, öppet hus, framtidsvykort och vandringar har varit några av de metoder som har använts. Några resultat som man eftersträvar är att få ny användning för tomma/lämnade ytor, att enklare komma till beslut, att öka innovationskraften och det privata engagemanget.

### **Byggemenskap (Baugemeinschaften), Tyskland**

Begreppet innebär att flera personer sluter sig samman och agerar byggherrar. I Tübingen, där konceptet har sitt ursprung, finns ett 90-tal sådana gemenskaper, men även en aktiv marknadsföring som en del i planeringsprocessen och en grannskapsförening med centrum i medborgarhuset. Konceptet har spridit sig i hela Tyskland, och har visat sig leda till, förutom lägre byggkostnader, en kombination av egenmakt och individualitet, och en gemenskap mellan deltagarna både under planeringen och en tillhörighet och ömsesidigt ansvar därefter.

### **Listening to Toronto, Kanada**

Toronto införde i början av 2000-talet en struktur som innefattar medborgardialoger i form av tydliga processer för beslut, konsultation och kommunikation. Strukturen innefattar även medborgarbudget, d.v.s medborgarna involveras i framtagandet av kommunens budget. Ett färskt exempel inom området är en analys av tweets i Kanada för att få en uppfattning om hur kanadensarna uppfattade sin trafiksituation. Toronto-borna var de mest engagerade och sände in 10.000 tweets under 11 månader. Det gav både innovativa uppslag till hur transportsystemet skulle kunna utvecklas, men också inblick i vilka kostnader som medborgarna såg förknippade med icke fungerade trafiklösningar.

### **Urban Renaissance Programme, England**

Till följd av ekonomisk nedgång sedan 70-talet lanserade Yorkshire Forward 2001 ett Urban Renaissance Programme för städerna i regionen, av vilka Scarborough var en av de första att delta. Över 1000 personer deltog i en community planning weekend som bildade underlag för en långsiktig strategi och ett handlingsprogram. Ett stort investeringskapital genererades (20 miljoner pund offentligt och 200 miljoner pund privat) och en lång rad förbättringar av den fysiska miljön genomfördes liksom etableringar av en företagspark, hotell och 8 % vinstökning i besöksnäringen. I Scarborough ingår numera att alla nämnder ska ta fram en hållbarhetsstrategi med utgångspunkt i vad medborgarna anser är viktigt (Scarborough Urban Area Forum). Strategin tas fram av ett lokalt strategiskt partnerskap, bestående av aktörer från både offentlig, privat och ideell sektor. Medborgarna kan ventilera sina synpunkter, och rösta, både över nätet och på öppna möten, på vilka kommunala projekt som ska finansieras.

## **5.6 Destinationsutveckling**

### **5.6.1 Designmetoder**

Turism, besöksnäring, destinationsutveckling... Beteckningarna är många på den näring som både nationellt, regionalt och lokalt uppfattas som allt viktigare för attraktionskraft och livsmiljö. Den ger både ett eget och växande bidrag till tillväxten samtidigt som den ger förutsättningar för tillväxt i andra näringar. År 2012 var den totala omsättningen nästan 275

miljarder kr och exportvärdet 106 miljarder kr.<sup>106</sup> I syfte att ta vara på potential och drivkrafter har regeringen bl.a skapat en myndighetsövergripande samverkansgrupp för destinationsutveckling och ökad tillväxt inom besöksnäringen, och inrättat ett utvecklingscenter för turismnäringen.

Utmärkande för utvecklingen av en destinations attraktion och konkurrenskraft är beroendet av, förutom besökarna själva, en mångfald aktörer, privata och offentliga, lokala och externa. Kundvärde uppstår genom en intrikat kombination av attraktioner, infrastruktur, servicefunktioner, fysiska produkter, varumärke etc som sammantaget utgör själva ”affären” och ledarskapet av densamma, och därmed arenan för designprocessen.<sup>107</sup> Utvecklingen av besöksnäringen har också nära koppling till den fysiska planeringen då den i hög grad bygger på och är beroende av tillgång till byggnader, mark och vatten och därmed måste avvägas mot andra anspråk på samma resurser. Den kan därmed inte fungera frikopplat från offentliga tjänster, varken i sin planering eller i sitt utförande.

Besöksnäringen i synnerhet är erfarenhetsbaserad och kunskapen kopplad till enskilda företag, ofta med låg lönsamhet. Besökarna å sin sida blir alltmer krävande med förväntningar och möjligheter (’e-tourism’, ’quality management’) att själva kunna paketera upplevelsen. Därmed är besökaren förutom kund även ”innovatör” och tjänsteutvecklare, och inte bara i själva konsumtionsögonblicket utan i hög grad även före och efter. I den nödvändiga interaktionen, såväl mellan utbudsaktörerna som mellan dem och besökarna, kan design bidra till innovation i både process (destinationsutveckling) och resultat (besöksmål) och bidra till ett lyft både vad avser upplevelse, hållbarhet och affärsmässighet.

I det följande ger vi exempel på hur de olika stegen i en designprocess (jfr kap. 5.2, fig. 5) utnyttjas för att involvera besökare i såväl utvecklingsprocessen som i att dra nytta av själva besöksmålet.

- Tydliggöra kvalitets- och urvalskriterier (estetik, service etc), val av brukare (lead eller mainstream users), göra brukarrelaterade förstudier genom observationer, intervjuer, fokusgrupper, mobil etnografi/sensorteknologi för att kunna visualisera touch points, besökarens egen utvärdering/ranking av upplevelser etc (ex. vis norska Vägverkets (Statens Vegvesen) Turistvägprojekt, och Åres resp. Funäsdalens plattformarbete<sup>108</sup>)
- Idéworkshops, SWOT-analys, personas<sup>109</sup>, användarscenarios, vandringar, hemliga besökare, story telling, etc (ex. vis framtidens Bollebygd<sup>110</sup>, Designa Norrbotten Nu<sup>111</sup> och projektet Drivkraft nya näringar med Gnosjöregionen, Gotland, Halland och Jämtland<sup>112</sup>)

---

<sup>106</sup> Fakta om svensk turism. Tillväxtverket, Fakta & statistik 2012, juni 2013

<sup>107</sup> Se ex. vis Stickdorn, M, Zehrer, A. *Service Design in Tourism. Customer Experience Driven Destination Management*. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24-26 november 2009  
Miettinen, S. *Designing the Creative Tourism Experience*. University of Art and Design, Helsinki, 2007

<sup>108</sup> Strömberg, P. *Upplevelseindustrins turistmiljöer – visuella berättarstrategier i svenska turistanläggningar 1985-2005*. Uppsala universitet, Konstvetenskapliga institutionen, 2007

<sup>109</sup> som DINKs (Double Income, No Kids), Active Family, WHOPs (Wealthy, Healthy Older People)

<sup>110</sup> Jernsand, E M, Kraff, H. *Bollebygds skatter*. Masteruppsats. Högskolan för design och konsthantverk, 2009

<sup>111</sup> Projektet har bedrivits av AB Centek vid Luleå Tekniska Universitet

<sup>112</sup> Samverkansprojektet finansierades av KK-stiftelsen 2008-2010 och syftade till framväxten av nya hållbara jobb och företag genom kunskaps- och kompetensutveckling inom design, upplevelser, kulturarv.

- Idéskisser, sommar-designkontor, tematisk konceptualisering, gestaltning, guest journey mapping, story boards, mood boards som synliggör identitet, varumärkesplattform och tillgänglighet för besökare (ex.vis Kolmården/Vildmarkstema, Götenetrakten/I Arns fotspår, Island/Blue Lagoon<sup>113</sup>)
- Visioner med handlingsplaner, prototyping, designbriefs, kartor/flygfoton
- Utställningar, vernissage, förslagslåda, blogg, webbpanel etc.

## 5.6.2 Effekter

Inledningsvis kan vi göra några noteringar. Destinationsutveckling löper ofta enligt två linjer. Dels utveckling av besöksmålet i fysisk bemärkelse, med fokus på infrastruktur och markresurser. Här liknar designprocessen den inom stadsplanering, men brukarinvolveringen adresserar ofta markägarna och deras intressen snarare än besökarna. Den andra linjen rör utvecklingen av besöksmålet i meningen synligt, tillgängligt och ”köpbar”. Här liknar designprocessen mera den inom hälso- och sjukvård, med den skillnaden att man med brukare oftare menar de företagare och myndigheter som ska erbjuda tjänsterna, än de besökare som ska ta del av dem. Dessa förhållanden sätter ramarna för möjligheterna att mäta effekter av brukarinvolvering, d.v.s vilken typ av process ska brukaren involveras i, och vilken typ av aktörer är det som involveras.

De effekter, eller värden, som eftersträvas inom besöksnäringen är sammantaget vanligen av tre typer: *ekonomiska*, *upplevelsebaserade* (besökare, invånare) och *miljömässiga*. Här följer några exempel på metoder för att utvärdera en eller fler av dessa typer av resultat. Exemplet är endast ett axplock av ett stort antal verktyg med likartade ansatser och innehåll. De indikatorer som verktygen innehåller utvärderar i första hand resultat av tjänsterna, inte effekter av design med användarinvolvering. För det senare har vi i denna förstudie, som inte är heltäckande, inte funnit några referenser inom området destinationsutveckling. Däremot kan hypoteser om effekter av design ställas upp med hjälp av de resultatindikatorer som de olika metoderna nedan erbjuder.

- Scottish Enterprise initierade en utvärdering av utvecklingen på sex destinationer, bl.a Edinburgh, Glasgow och Loch Lomond. Utvärderingen fokuserade på tre huvudfrågor: genomförandet av strategin, en bedömning av den förväntade potentiella tillväxten på destinationerna, och en analys av hur de sex destinationerna presterade i jämförelse med skotsk och brittisk turism i stort.
- Ett verktyg för att segmentera marknaden baserad på vilka värden olika segment efterfrågar. Varje marknadssegment värderas sedan i termer av förväntade ekonomiska resultat.<sup>114</sup>
- Det nationella projektet ”Hållbar besöksnäring” har skapats för att utveckla ett oberoende och officiellt kvalitetssäkringssystem för den svenska besöksnäringen.<sup>115</sup> Systemet ska fungera för hela besöksnäringen, t ex boende, sevärdheter, aktiviteter och evenemang och beaktar såväl faciliteter som service och hållbarhet. Systemet skall vara klart för nationell lansering 2015.

<sup>113</sup> Svansson, E, Sigurjónsson A. *Efficiency of user-driven innovation. Case: Lead user involvement in the Icelandic travel industry – The Blue lagoon*. Faculty of Business, Bifröst University, Iceland, september 2010.

<sup>114</sup> Lee, G, Morrison, A. & Leary, J. The economic value portfolio matrix: A target market selection tool for destination marketing organizations, *Tourism Management* 27: 576–588, 2006

<sup>115</sup> En satsning 2010-2014, initierad av Västsvenska Turistrådet, som genomförs tillsammans med Tillväxtverket, Visit Sweden och andra nationella och regionala turistorganisationer.

- En manual som väger samman flera områden för att utvärdera kvaliteten på turistdestinationer och deras tjänster. Fokus ligger på de fyra områdena gästnöjdhet, lokala turistföretags nöjdhet, lokalbefolkningens livskvalitet och miljömässig kvalitet, vilka mäts med 16 indikatorer.<sup>116</sup>
- Liksom i stadsplanering finns inom destinationsutveckling kritik mot att involvera brukarna i designprocessen. Vissa anser att resultat som kreativitet och affärsmässighet hämmas av att de ideal som tas som utgångspunkt för attraktivitet är för konservativa och traditionstygda. Andra menar istället att resultat som konstnärliga kvaliteter, eller den miljömässiga uthålligheten, hämmas av de affärsmässiga intressena att locka fler besökare, eller besökare med ”fel” intressen, och att de ursprungliga värdena riskerar att urvattnas.

Det finns också de som ifrågasätter om det inom besöksnäringen går att mäta ex.vis brukarens upplevelse då den är ett resultat av intryck både före, under och efter resan, och är känslig för sociodemografiska faktorer som ålder, kön och kulturell bakgrund. Turism involverar också många olika typer av tjänster under en och samma resa, vilka var och en kan upplevas på olika sätt, både positivt och negativt. Traditionella metoder för att mäta effekter kan här vara otillräckliga och några föreslår metoder som ex.vis story telling och andra kvalitativa sätt att utforska destinationers immaterialvärden.<sup>117</sup>

### 5.6.3 Exempel

Som vi har nämnt tidigare i detta avsnitt är det i utvecklingen av destinationer och besöksmål företagen (utbudet) snarare än besökarna (efterfrågan), som omfattas av begreppet ”brukare”. Några citat är typiska för vad aktörer och projekt vanligen avser med brukarinvolvering.

”I projektet ingår en marknadsanalys och kontakter med entreprenörer i länet för att se vilket intresse som finns för att utforma produkter - bo, äta, göra, shoppa.”

”Nytänkande i projektet är det breda lokala samarbetet mellan näringslivet, föreningar, kyrkan och kommuner, som samlas kring utvecklingen av respektive besöksmål.”

EU-kommissionen genomförde hösten 2009 en undersökning av konsumenternas attityder till turism.<sup>118</sup> Rapporten pekar på brister och utmaningar bl.a med utgångspunkt i slutsatsen att näringen har ett alltför stort fokus på produkt på bekostnad av marknad. Den svenska nationella strategin för hållbar tillväxt för företag och destinationer i svensk besöksnäring (2010) markerar visserligen vikten av att fånga besökarnas önskemål och intressen, men det saknas beskrivningar av hur näringen ska gå tillväga.<sup>119</sup>

Det är enklare att hitta explicita beskrivningar av hur användare (i meningen turister) involveras i utvecklingen av webbplatser med inriktning på turism, än i utvecklingen av destinationerna och de attraktioner och värden som besöksmålet avser att erbjuda. Detta kan möjligen vara ett

<sup>116</sup> *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services. Manualen har utvecklats av Ramböll på uppdrag av EU-kommissionen (DG Enterprise).*

<sup>117</sup> Stamboulis, Y, Skyannis, P. *Innovation strategies and technology for experience-based tourism.* Tourism Management, 24, 35-43, 2003

<sup>118</sup> *Europeans and Tourism.* EU-kommissionen, autumn 2009

<sup>119</sup> *Nationell strategi – hållbar tillväxt för företag och destinationer i svensk besöksnäring.* Svensk Turism AB, juli 2010.

resultat av att IT har ett stort genomslag i destinationstjänster och att det elektroniska gränssnittet gör det enklare att få information om och av brukarna. Men det kan också vara en funktion av att den typen av designmetoder och -kompetens är vanligare i IT-branschen, som i sin tur ofta är tätt kopplad till utveckling av gränssnitt för destinationers synlighet och tillgänglighet.

Nedan ger vi dock exempel på några mer omfattande grepp, som innefattar många olika insatser och metoder för destinationsutveckling, liksom exempel på utvärderingsverktyg som har testats på ett antal destinationer/upplevelser.

### **Hållbar besöksnäring, Nya Zeeland**

Nya Zeelands strategi handlar inte främst om att öka antalet besökare utan om att öka kvaliteten och därmed värdet per besökare – en upplevelse i världsklass. En viktig utgångspunkt har varit att ta reda på vad som gör besökarna nöjda. Bland de närmare 100 strategiska initiativen ingår Qualmark, ett partnerskap mellan stat och näringsliv. Qualmark är en nationell kvalitetsstämpel som syftar dels till att höja kvaliteten, hjälpa besökare att välja besöksmål, samt öka förmågan och intresset att följa upp besökarnas upplevelse, vilket i sig fungerar kvalitetshöjande. Metoden har blivit världsledande som kvalitetssäkringssystem och används även för benchmarking. Ett annat initiativ är Regional Visitor Monitor (RVM), som årligen publicerar både benchmarking-rapporter och kvartalsvisa temarapporter för Nya Zeelands största turistdestinationer. Specialstudier sker av resetrender och olika marknadssegment i syfte att förstå vad som avgör besökarens upplevelse och nöjdhet och hur den varierar mellan olika marknader och typer av besökare. Vidare utvecklar man möjligheterna att möta besökarna virtuellt för att utveckla och testa tillgängligheten till information och destinationer. Inte minst i redesign av webbplatsen newzealand.com med utgångspunkt i personas och visualisering av user journeys.

### **VisitEngland, England**

I sin turismstrategi för 2010-2020 har England formulerat ett antal mål för hur destinationen kan öka värdet av turism, både för besökare, näringen och landet. Till målen hör ett antal action plans, ex.vis för marknadsföring, vilket inkluderar verktyg för att förstå och möta marknaden. Bland dessa ingår bl.a ett omfattande forskningsprojekt kring olika målgruppers resvanor och upplevelser, insamling av marknadsdata, segmentering, personas, touch-points och customer journeys och konceptualisering. En del i handlingsplanen är också 'advocacy journeys', och 'word-of-mouth'. Det innebär att använda oberoende konsumentföreträdare, som besöker och diskuterar Englands olika attraktioner genom att lyssna på konsumenter online och offline. Utifrån det utvecklar man idéer om upplevelser och lämpliga medier samt bygger relationer till såväl dedikerade 'tribes', som den mera passiva publiken, vilka i sin tur blir en del av ambassadörskapet och branschens innovationsförmåga.

### **Västarvet, Västra Götalandsregionen**

Västarvet bedriver ett omfattande regionalt arbete i regionens samtliga 49 kommuner och har verksamhet på åtta besöksmål runt om i regionen. Västarvets uppgift är att tillgängliggöra, levandegöra och förvalta det rika natur- och kulturarvet i regionen. Uppgiften innebär att tillsammans med samhällets övriga aktörer definiera, genomföra och utveckla arbetet utifrån ett brukarperspektiv och på ett långsiktigt hållbart sätt.

## **myServiceFellow**

MyServiceFellow<sup>120</sup> är en app (prototyp), som togs fram för att möjliggöra mobil etnografi, och i förlängningen bidra till konkurrenskraft och hållbarhet i europeisk turism.. Den gör det möjligt för besökarna att själva dokumentera och beskriva sin tjänsteupplevelse, bland annat sina touch-points, mitt i själva upplevelsen, vid planeringen, under resan och efter, dokumentera den i text, bild, ljud eller video och betygsätta den. Genom att appen också fångar datum, tid och GPS-data ger den möjlighet att visualisera kundens hela resa, och därmed den komplexa tjänst som bidrar till upplevelsen. För tjänsteleverantören eller designern finns ett system där man kan arbeta med alla kunders dokumentation och de betyg de angett. Systemet har testats på så olika besöksmål som St Anton, Gamla Linköpings julmarknad, den finländska vintersportorten Tahko, stadstur i Antibes Juan Les Pins och Mougins, Föräldradagen på the Hotel School i Haag, ön Juist i Nordsjön samt Hurtigruten.

---

<sup>120</sup> myServiceFellow har kommersialiserats i verktyget Smaply.

## 6 Drivkrafter och hinder för designbaserade ansatser

---

På policynivå, både internationellt och nationellt, finns tydliga drivkrafter i riktning mot designbaserade ansatser i utvecklingen av offentliga tjänster. I detta kapitel resonerar vi kring hur designbaserade ansatser svarar mot de utmaningar som policy adresserar. Vi redogör även för några av de hinder som kan möta införandet av designbaserade ansatser.

I kap. 7 och 8 visar vi sedan på VINNOVAs möjligheter att, genom val av scenarier, strategier och piloter, utveckla det svenska designfältet inom flera av de områden som policy pekar ut som centrala för innovation och tillväxt.

### 6.1 Drivkrafter

#### 6.1.1 Den europeiska innovationspolitiken

I kommissionens rapport från sitt European Design Leadership Board uttrycker man betydelsen av design på följande sätt:

“we have been inspired by our vision for design embedded, by 2020, in the innovation systems of Europe and making a difference in society”

I rapporten identifierar kommissionen sex strategiska fält med sammanlagt 21 insatsområden. Av dessa är fem strategiska fält och 14 insatsområden (se kap. 7) av relevans för designbaserade ansatser.

- 1 Differentiating European design innovation on the global stage
- 2 Positioning design within the European innovation system
- 3 Design for innovative and competitive enterprises
- 4 Design for an innovative public sector
- 5 Positioning design research for the 21st century

Dessa har sedan omsatts i ett arbetsdokument där man tydliggör en aktionsplan<sup>121</sup>.

#### 6.1.2 Den nationella innovationspolitiken

Även den nationella innovationsstrategin<sup>122</sup> ger tydliga riktlinjer för användarinvolvering, i utvecklingen av offentliga tjänster.

Ett gott förtroende hos medborgare, företag och brukare för offentlig verksamhet är centralt för att samhället ska fungera väl. För att vårda och stärka ett sådant förtroende behöver

---

<sup>121</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/design/design-swd-2013-380_en.pdf)

<sup>122</sup> *Den nationella innovationsstrategin*. N2012.27. Näringsdepartementet, 2012.



offentliga verksamheter fokusera på användares olika behov av och förutsättningar för att använda offentliga tjänster. Det kan innebära utveckling av nya sätt att organisera och utföra offentliga tjänster. I Sverige finns goda förutsättningar för offentliga verksamheter att dra nytta av att involvera medborgare och användare.

I förlängningen pekar detta mot designbaserade ansatser som en viktig del i utvecklingen såtillvida att ett av deras främsta kännetecken är att ”utgå från användaren”. Det är en av de goda förutsättningarna som indirekt omnämns här.

Eftersom design för tjänster, och den tradition av co-design som den företräder, utgår från att alla aktörer i en tjänstesituation är resursstarka, är en designbaserad ansats i sig ett sätt att vårda och stärka förtroendet. En sådan ansats når därmed längre än till användarinvolvering, och möjliggör flera andra ambitioner i innovationsstrategin:

Fortsatt utveckla kunskap samt god praktik för ledarskap och arbetsformer för innovativa arbetsplatser och en arbetsmiljö där medarbetarnas kompetens, kreativitet och förmåga att arbeta gränsöverskridande tas tillvara.

Utveckla förutsättningarna för medborgare, användare och konsumenter att bidra till innovation, bland annat genom att främja användardriven innovation och ett ändamålsenligt, effektivt konsumentstöd.

Med utgångspunkt i det ovanstående pekar innovationsstrategin också ut att Sverige behöver ökat fokus på nyttan av offentliga tjänster och data:

Fortsatt utveckla och intensifiera offentliga verksamheters arbete med att hitta nya lösningar och effektivare processer för att skapa större nytta för medborgare och det omgivande samhället, bland annat utifrån resultatet av arbetet i Rådet för innovation och kvalitet i offentlig verksamhet.

Fortsätta utvecklingen av offentliga e-tjänster och öka möjligheterna för privata aktörer att utveckla nya tjänster, bland annat genom att tillhandahålla offentliga data.

Design för tjänster fokuserar på nyttan i första hand, medan intern effektivitet eller valet av kanal för tjänstens genomförande kommer som en följd av nyttan. Därför har designbaserade ansatser en avgörande betydelse för att lösa de trade-off problematiker som uppstår mellan den första och den andra punkten. I relation till den andra punkten bidrar en designbaserad ansats till att skapa plattformar för tjänsteinnovation, snarare än bara den råa tillgången till data.

I innovationsstrategin skrivs vidare att samhällsutmaningar kräver att offentliga verksamheter samverkar i nätverk.

Offentliga verksamheters uppdrag är att skapa ett väl fungerande samhälle med god livskvalitet för medborgarna. Därmed är offentliga verksamheters arbete nära förknippat med angelägna samhällsutmaningar (exempelvis inom miljö, hälsa och fattigdomsbekämpning) globalt, nationellt och på regional och lokal nivå. Komplexiteten i samhällsutmaningarna gör att ansvaret för att koordinera utvecklingen av lösningar inte kan tas av enskilda aktörer. Därför har offentliga verksamheter en viktig roll i att engagera

aktörer med olika kunskap, kompetens och resurser i att samverka för att utveckla nya lösningar.

Design är en av dessa kompetenser som behöver engageras, men också en av de kompetenser som har god förmåga att överblicka komplexitet, och att med detta som utgångspunkt involvera och engagera många andra kompetenser. Designers och designbaserade ansatser kan därför vara nycklar för att åstadkomma värdeskapande nätverk.

Innovationsstrategin refererar också på flera platser till behovet av att stödja utvecklingen av och tillgången till innovationsfrämjande metoder och kompetenser hos offentliga aktörer. Syftet är att de starkare ska kunna fokusera funktion, nytta och effekter, även av tjänster.

Fortsatt utveckla offentliga aktörers kompetens, metoder och nätverk för ökad tillämpning av innovationsupphandling, inklusive funktions- eller prestandabaserade innovationstävlingar.

Fortsatt utveckla kompetensen hos offentliga stödaktörer att inom ramen för sina befintliga uppdrag arbeta med immateriella tillgångar som en affärsstrategisk resurs och att arbeta med många olika former av innovation.

Utveckla mer samordnade offentliga innovationsstödjande insatser med starkare fokus på kundnytta och effekter. En viktig del i detta är utvecklade former för att följa upp resultat och effekter på olika tidshorisont.

Återigen har designbaserade ansatser en viktig roll i dessa strävanden då de i högsta grad erbjuder metoder för att visualisera och utveckla nytta av icke-fysiska resurser.

I regeringens strategi för ökad tjänsteinnovation<sup>123</sup> preciseras ytterligare vad designbaserade ansatser kan bidra med, inte minst i insatsområdena för användarorienterad innovation och för kunskap om och kompetens i tjänstedesign.

### 6.1.3 Den svenska designagendan

Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) har i samverkan med ett stort antal aktörer tagit fram en strategisk forsknings- och innovationsagenda för design. I det utkast som presenterades den 21 maj 2013 identifieras ett antal lägen, önskade och oönskade, för designsverige 2020. Det önskade läget innebär att Sverige tar design på allvar och agerar därefter, i syfte att uppnå en starkare svensk konkurrenskraft. Allvaret innebär att medvetet anlägga ett starkt användarfokus i produkt- och tjänsteutveckling, liksom att kunna erbjuda starka designutbildningar och stark designforskning. Ett icke önskat läge innebär att designmedvetna organisationer och ledare till stor del finns utanför det svenska samhället och att värdeskapande och konkurrenskraft sker på annat håll än i Sverige.

Agendan definierar möjligheterna som att:

Bredda förståelsen för designbegreppet i existerande strukturer, innovationssatsningar och forskningsutlysningar.

---

<sup>123</sup> *En strategi för ökad tjänsteinnovation*. Promemoria 2010-07-08. Näringsdepartementet

De utmaningar man har identifierat är att design är otydligt i innovationsdebatten, att bilden av design är snäv, att aktörerna inte samverkar, att forskning och kunskap inte kommer till användning, att utbildningar inte är anpassade till efterfrågan. Inte minst är konkurrensen bland utförarna svag, vilket inte uppmanar till risktagande och nytänkande. Traditionen är att:

...erbjuda det man kan snarare än det kunderna behöver.

Agendan identifierar tre områden (Kunskap, Ledarskap, Medvetenhet) med nio insatser för att nå till det önskade läget och för att undvika det icke önskade läget:

Figur 6 En strategisk Fol-agenda för design (SVID) <sup>124</sup>



## 6.2 Hinder

Det finns hinder, av såväl strukturell som kompetensmässig art, för designbaserade ansatser i offentliga tjänster. Tre av dessa beskrivs här.

### 6.2.1 Kända lösningar på nya utmaningar

Ett av hindren kan sammanfattas med ett citat ur RISE annonsbilaga till Ny Teknik den 19 juni i år.

Ökade värdkostnader och en åldrande befolkning – för att möta framtidens behov är e-hälsa svaret. <sup>125</sup>

Citatet pekar mot att en av samhällets stora utmaningar omformuleras som ett problem som går att lösa med mer IKT och mer av lösningar som vi redan känner till. Istället för att välja en designbaserad ansats formuleras problemet så att de tekniker och metoder som redan är kända kan fungera som ram för lösningen. I samma anda kan man då vänta sig att höra om m-hälsa

<sup>124</sup> Figuren är hämtad från SVIDs forsknings- och innovationsagenda Design för ökad konkurrenskraft. Den fulla versionen, i större format, finns på <http://designagenda.se>

<sup>125</sup> [http://www.ri.se/sites/default/files/riise\\_ny\\_teknik\\_juni\\_2013\\_04\\_tryck.pdf](http://www.ri.se/sites/default/files/riise_ny_teknik_juni_2013_04_tryck.pdf)

(för mobil), och w-hälsa (för wearable), eller u-hälsa (för ubiquitous) som lösning för att möta framtidens behov.

Detsamma gäller för, den snäva och konservativa, föreställningen om att det är de digitala lösningarna och gränssnitten som *är* tjänstedesign för offentliga tjänster. Design har naturligtvis ett viktigt bidrag att göra inom vart och ett av dessa områden, men det är då lätt att fastna i en produktlogik, eller i en förlegad syn på design, där förväntningarna på design är att det handlar om formgivning, snarare än att driva innovation.

Redan i början av 2000-talet kopplades tjänstedesign ihop med IKT, av IT-kommissionen, troligen med avsikt att öppna upp för design i sin nuvarande breddade form.

För att möta framtidens behov behöver vi tänka om, kanske i flera steg, för att åstadkomma framtidens väl fungerande tjänster med hög kvalitet, som bidrar till ett bra samhälle. Designbaserade ansatser kan bidra till nödvändig omgestaltning, men inte utan att också omorientera vissa inarbetade förutfattade meningar. Så länge vi låter oss omformulera de stora utmaningarna till problem som kan lösas med befintliga tekniker eller metoder, kommer inte designbaserade ansatser att kunna bidra fullt ut.

## 6.2.2 Lyckade resultat sprids inte

Det andra hindret syns genom att det finns många exempel på lyckade projekt med design i offentliga tjänster, men att de inte verkar få någon särskild spridning. Det har att göra med hur designkompetens hanteras av organisationerna.

Hos några aktörer används den i de specifika fallen för att bidra till lösningen av problemet, men man lyfter inte kunskapen om hur design kan användas på ett strategiskt plan. Hos andra aktörer begränsas designkompetensens räckvidd genom att placeras på ex.vis IT-avdelningen, och har därför inte möjlighet att bidra till tjänsteutvecklingen som helhet. Hos ytterligare andra aktörer använder man designkompetensen framförallt för att skapa koncept, men nyttjar den inte i det vidare arbetet med att implementera tjänsterna. Kort sammanfattat handlar detta om hur man organiserar för design och hur designarbetet internaliseras i tjänsteverksamheter.

## 6.2.3 Brist på långsiktig kunskapsutveckling

Det tredje hindret är hur den långsiktiga kunskapsutvecklingen kring design hanteras. VINNOVA och Vetenskapsrådet (VR) har tagit roller i att skapa utrymme för kunskapsutveckling kring design, utan att ha tagit ett större grepp.

VINNOVA har sedan starten 2000 finansierat ett litet antal projekt inom ramen för flera olika program. Ett litet antal projekt inom utlysningen ”Innovation och Design 2012” tar det breddade designbegreppet som utgångspunkt, medan många andra fortfarande utgår från design som formgivning, eller som något som adderas på slutet. Ytterligare ett litet antal projekt inom samma utlysning involverar både forskning, designers och designköpare.

VR tog på sig rollen att finansiera den Nationella Forskarskolan i Design<sup>126</sup>, baserat på ett regeringsuppdrag efter Designåret 2005. Från 2008 har det antagits drygt 50 doktorander i forskarskolan, av vilka knappt 10 har disputerat. Runt 10 doktorander berör ämnen som har med offentlig sektor att göra, och en handfull med design för tjänster.

Värt att notera är att både Storbritannien och Finland har långsiktig och framsynt angripit kunskapsutveckling kring design med stora satsningar, som t.ex. ”Designing for the 21st Century” från 2004.

---

<sup>126</sup> <http://www.designfakulteten.kth.se/>

---

## 7 Scenario och strategier för fortsatt utveckling av design som innovationskraft för offentliga tjänster

---

Givet den utveckling som hittills beskrivits behövs en strategisk utgångspunkt. Vi beskriver den i form av tre scenarier. Scenarierna relaterar till ett antal komponenter som är en del av en systemsyn på design och offentliga tjänster; dels *synen på design* och effekterna av det, dels design som *utvecklingskraft i offentliga tjänster*, dels *utvecklingen av design och designbranschen*, dels hur *designforskningen stärks*.

### 7.1 Scenario 1 – Passiv strategi

I detta scenario fortsätter VINNOVA som idag. Design betraktas då främst som en del av de kreativa eller konstnärliga näringarna. Utvecklingen av offentliga tjänster styrs här utifrån en produkt driven logik, där design adderar värde till ett erbjudande. Möjligheterna för design att bidra till nya lösningar begränsas av andra rationaliteter, som snabbt omformulerar problem till lösningar med hjälp av känd teknik (t.ex IT) eller organisation (t.ex LEAN).

För de offentliga tjänsteutövare som genom VINNOVAs försorg får stöd av en designkraft, ger det utvecklingskraft under samarbetet, men samtidigt en snäv bild av vad design är och kan vara. Denna strategi stödjer inte den svenska designbranschens utveckling och konkurrenskraft. VINNOVAs roll för att utveckla en stark svensk designforskning blir marginell.

### 7.2 Scenario 2 – Branschfokusstrategi

I detta scenario gör VINNOVA insatser för att lösa specifika problem. Design betraktas då främst som en branschpraktik, som kan bidra till att lösa specifika problem för specifika aktörer. Det öppnar vissa möjligheter för design att bidra utöver det som redan kända metoder har bidragit med – från att omformulera problemställningar till att ge alternativa lösningar, som inte har rymts inom de givna logikerna. Denna typ av insatser har gjorts i England, Australien, Finland, Danmark, med flera, med begränsad framgång. Bland andra Finland har tagit steget längre, se Scenario 3.

Denna strategi kan stärka svenska designföretag under den period de, under VINNOVAs försorg, samverkar med offentliga tjänsteutövare. De offentliga tjänsteutövarna stärks på motsvarande sätt. De långsiktiga möjligheterna för utveckling blir beroende av VINNOVAs stöd. I mångt och mycket är detta en strategi som liknar det som idag ryms inom en del av VINNOVAs program vad gäller design. Det vill säga enskilda insatser, vars resultat fokuserar på det enskilda projektet, snarare än på ett systematiskt lärande. VINNOVA kan här spela en viss roll för att stärka den svenska designforskningen.

### 7.3 Scenario 3 – Innovationssystemfokus

I detta scenario tar VINNOVA ett systemperspektiv. Design betraktas då som ett av flera redskap för att utveckla innovationssystem och kunskap.

Finland har tagit fasta på att de enskilda insatserna måste skapa ett lärande och effekter på systemnivå. Därför har man arbetat med att skapa insatser som dels genererar lösningar i det enskilda projektet, men vars syfte framförallt är att de deltagande aktörerna skall lära sig hur man använder designbaserade ansatser. Och lära sig att lära hur de kan vara drivande aktörer för designbaserade ansatser.

I det följande, och i våra rekommendationer, utgår vi från scenario 3.

### 7.4 Strategier för designbaserade ansatser

I detta kapitel redogör vi för tänkbara strategier som tar sin utgångspunkt dels i valet av ett innovationssystemfokus (scenario 3), dels de agendor på europeisk och nationell nivå (se kap. 6), som ramar in motiv för och behov av designbaserade ansatser.

Att relatera tänkbara strategier för VINNOVA till i synnerhet den europeiska agendan är som vi ser det ett både strategiskt och taktiskt val. Dels har Sverige pekats ut som en föregångare inom design, varför det finns anledning att även fortsatt visa på en medveten utveckling inom de områden som kommissionen prioriterar. Dels kommer de områden som agendan adresserar att utgöra den spelplan på vilken medlemsländerna konkurrerar. Slutligen har strategierna en stark uppbackning i både offentlig och privat sektor genom den förankring som har skett i framtagandet av den nationella innovationsstrategin, den strategiska FoI-agendan för design, och i regeringens strategi för ökad tjänsteinnovation.

Observera att, av utrymmesskäl, endast delar av texten i den europeiska agendan har tagits med i den vänstra kolumnen i tabellen. Siffrorna hänvisar till strategiska fält och insatsområdena i kommissionens Leadership Board-rapport.

---

#### STRATEGIC DESIGN ACTION 1

##### DIFFERENTIATING EUROPEAN DESIGN INNOVATION ON THE GLOBAL STAGE

---

1. IDENTIFY AND STRENGTHEN EXISTING EUROPEAN CENTRES OF DESIGN EXCELLENCE ...

Här kan VINNOVA delta i att skapa sådana öppna nätverk, och identifiera vilka designexcellenscenter som finns, av nationell och multinationell karaktär. Men även identifiera de andra ledande starka nätverksaktörer som finns bland myndigheter, bland små och medelstora företag, bland designbyråerna och universiteten.

---

2. PROMOTE THE INCREASED USE OF DESIGN IN EUROPEAN INDUSTRY...

Här kan VINNOVA med hjälp av redan existerande instrument stimulera användandet av design.

---

---

**STRATEGIC DESIGN ACTION 2****POSITIONING DESIGN WITHIN THE EUROPEAN INNOVATION SYSTEM**

---

5. CONTINUE TO SUPPORT AND EXPAND THE WORK ... FOR MEASURING THE IMPACT OF INVESTMENT IN DESIGN...	Vissa delar av det här arbetet är redan igång, men kan behöva stöd för att upprätthållas över längre tidsrymd. VINNOVA kan delta aktivt i detta arbete genom att tillämpa de framtagna måtten och metoderna på sina egna innovationsdrivande verksamheter.
7. INCLUDE DESIGN WITHIN INNOVATION AND BUSINESS INCUBATORS AND THEIR NETWORKS.	I samband med nyfinansiering av olika former av "inkubators"verksamheter (t.ex testbäddar) kan VINNOVA stimulera användningen av design, eller ställa krav på att designkompetens skall användas och utvecklas. Detta anknyter också till handlingsplanen för kulturella och kreativa näringar (2009): <i>Regeringen avser ge Verket för innovationssystem (VINNOVA) i uppdrag att i samverkan med Innovationsbron och Tillväxtverket främja utvecklingen av inkubatorer, företagshotell och liknande som är anpassade även för kulturella och kreativa näringar.</i>
8. CREATE GUIDELINES ... TO PROMOTE THE USE OF OPEN DESIGN.	Här kan VINNOVA bidra genom att sammanställa befintliga erfarenheter kring detta från en mängd av sina egna tidigare projekt
9. DEVELOP A EUROPEAN POLICY THAT ENSURES ... DESIGN AS A DRIVER OF USER-CENTRED INNOVATION.	VINNOVA kan inkludera design i programmet kring Innovationsupphandling och bygga vidare på erfarenheter från tidigare projekt.
10. IMPROVE ACCESS TO DESIGN MANAGEMENT EXPERTISE AND TOOLS FOR COMPANIES ACROSS EUROPE...	Hittills har VINNOVA framförallt fokuserat på det som kallas för art and management, vilket skulle kunna utökas i flera av programmen till design management.

---

**STRATEGIC DESIGN ACTION 3****DESIGN FOR INNOVATIVE AND COMPETITIVE ENTERPRISES**

---

12. DEVELOP PROGRAMMES THAT SUPPORT ... DESIGN-LED COMPANIES...	Här skulle VINNOVA kunna göra direkta insatser i form av "forsa & väx"-liknande insatser, där deltagande SMEs i första rummet använder design för att bli framgångsrika, och i andra rummet teknisk utveckling. Man skulle också kunna stimulera alla SMEs som går in med ansökningar att använda design i sitt utvecklingsarbete.
13. ESTABLISH MECHANISMS WHEREBY DESIGN KNOWLEDGE AND BEST-PRACTICE TRANSFER CAN BE MORE EFFECTIVELY ENABLED ...	VINNOVA kan här se till att de kunskaper och erfarenheter som byggs upp, dels får fäste i deltagande organisationer, dels sammanställs i form av forskning, och dels skapar vidare kommunikation och erfarenhetsutbyte. Prioriteringar skulle kunna vara forum som konferenser, insatser i form av industridoktorander i design, eller industri-postdocs i design. Eller att säkra framväxten av design som strategiskt innovationsområde.
14. STRENGTHEN DESIGN INNOVATION IN SMES ...	VINNOVA kan här bidra genom att finansiera studier av vad SMEs behöver för att bli designanvändare, och se till att program som riktar sig till SMEs också ger dem möjlighet att utvecklas med hjälp av design. I handlingsplanen för kulturella och kreativa näringar (2009) står: <i>Regeringen avser ge Tillväxtverket och VINNOVA i uppdrag att i samverkan med Föreningen Svensk Form och Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) vidareutveckla design som verktyg för behovsbaserad innovation, nätverk, forskning, samarbete kring utbildning och kompetensutveckling m.m. (...) Uppdraget ska också ge förutsättningar för att realisera miljövänliga innovationer och ny design som kan bidra till ett hållbart samhälle.</i>

---



---

**STRATEGIC DESIGN ACTION 4**  
DESIGN FOR AN INNOVATIVE PUBLIC SECTOR

---

15. INCREASE THE USE OF DESIGN/DESIGNERS IN PUBLIC SECTOR INNOVATION...

I programmet Innovationsupphandling kan VINNOVA fånga delar av detta. Men också genom att stimulera projekt inom andra program att involvera designers, till exempel i living labs. VINNOVA kan också bidra till kunskap genom att finansiera utvecklingen av metoder liknande CMM för att avgöra och driva offentliga aktörers mognad som designanvändare, och för att avgöra och driva designföretags mognad som leverantörer inom ramen för offentliga tjänster. När det gäller nyttan av ett centraliserat design lab så är den till största delen symbolisk, och behöver hitta minst en stark företrädare i den strategiska/politiska ledning som skall nyttja labbet. Erfarenheterna från design lab som fokuserar på att genomföra designprojekt är att det ger begränsad effekt, och lider av samma hinder som redovisats ovan. I Finland har man tagit steget vidare och tittar på hur organisationer i offentliga tjänster genom att innovera i nätverk, istället för att rättfram tillämpa design, också kan lära sig hur man förändrar och innoverar med design.

---

16. BUILD THE CAPACITY OF PUBLIC SECTOR ADMINISTRATORS TO USE DESIGN METHODS THEMSELVES AND TO PROCURE DESIGN EFFECTIVELY...

Verktygslådor och exempel finns det redan gott om. För VINNOVA skulle snarare spridning och kapacitet vara det centrala. Då kan 'designers in residence' vara en intressant insats, och att tillsammans med ESV och andra utbildare av ledare inom offentlig förvaltning införa designbaserade ansatser i ledarskapsutvecklingsprogrammen.

---

**STRATEGIC DESIGN ACTION 5**  
POSITIONING DESIGN RESEARCH FOR THE 21ST CENTURY

---

17. EMBED DESIGN RESEARCH IN EUROPE'S RESEARCH SYSTEM...

Som ett steg i detta kan VINNOVA stödja framväxten av design som ett strategiskt innovationsområde, eller ta fram ett program som specifikt är ett design-FoU program. Utöver det kan VINNOVA göra en översyn av sina olika program och introducera designforskning som en nyckel i flera av dem.

---

18. CREATE A EUROPEAN NETWORK ON DESIGN RESEARCH AT THE EUROPEAN LEVEL...

Det svenska nätverket av designforskare är redan starkt, och flera av de svenska designforskargrupperna är ledande inom sina områden. Genom att stötta befintliga nätverk och de forskare som är ledande i relation till den internationella nivån kan Sverige och Norden inta en ledande position. För att kunna göra detta behöver VINNOVA fördjupa kunskapen om vilka dessa grupper är, bortom det fokus som hittills varit på kreativa näringar. VINNOVA kan även stödja framväxten av design som ett strategiskt innovationsområde.

---

## 8 Hitta fram till piloter

---

Med bakgrund i det material som förstudien lyft fram och de resonemang som förts, kan några grundstenar för en pilotsatsning skönjas.

### 8.1 Piloternas former och format

#### 8.1.1 Vad piloterna skall pröva

I arbetet identifieras ett antal kritiska faktorer som man i en pilotsatsning kan skapa kunskap om hur de kan överkommas, eller sättas på prov. Dessa kritiska faktorer ger upphov till frågeställningar som bör besvaras genom piloterna.

- Systematisk tillämpning; många små exempel finns, men den systematiska tillämpningen och spridningen tar inte fart.
- Förändringar av strukturer, föreställningar; i många offentliga tjänster, men inte alla, är ett användarperspektiv vanligt, men inte de sätt som design använder för att ta arbetet vidare. Ofta anses design som något som är utöver det man själv gör, när det i själva verket är det som gör kärnverksamheten tillgänglig och möjlig.
- Drivkrafter för omgestaltning; många gånger görs enkla förändringar på ytan, eller i de enkla gränssnitten, medan design erbjuder möjligheten att åstadkomma förändringar av mer innovativ och radikal art. Precis som förändring av föreställningar blir det centralt att satsningar inte förstärker en bild av design som enbart formgivning.
- Kunskap om olika aktörers mognad och förutsättningar; det är oklart vilka möjligheter att arbeta med design som organisationer som levererar eller utvecklar offentliga tjänster har, och det är oklart om designers och designföretag har förmåga att arbeta med sådana organisationer. Det finns en föreställning om att metoder och angreppssätt kan användas på samma sätt för alla processer, vilket inte är självklart.
- Skapa utrymme för föregångare och nätverkslärande; i innovationssystem går aktörer i olika takt. Insatser behöver både göra det möjligt för ledande aktörer att vara ledande, och för de som kan vara föregångare och systematiskt stödja ett lärande hos andra.
- Bygga upp kunskapsgrund; forskningen kring design för tjänster har växt under de senaste knappa 10 åren, och Sverige har etablerat sig som ledande forskningsnation. Det finns ett stort utvecklingsutrymme för forskningen, särskilt i ett flerdisciplinärt perspektiv. Insatser bör vara tydligt forskningsorienterade, så att inte genomförande av designprojekt förväxlas med forskning.
- Pluralistiska insatser; enkelriktade insatser ger få möjligheter till förändring på flera nivåer i system. Om insatser till viss del överlappar, men tar olika perspektiv, ges större möjligheter till gränsöverskridande lärande och utveckling. Samtidigt som föregångare skall ges utrymme behöver kunskap byggas upp om möjligheter och hinder för design för tjänster
- Att bygga på de mångas energi och engagemang; idag finns ett antal faktorer som talar för satsningar som bygger på befintliga plattformar och engagemang. Dels är det kunskapen och intresset för användarinvolvering i många organisationer, dels är det de samlade erfarenheterna från Finland, Frankrike, Danmark och England av satsningar där, dels är det vikten av att bygga uthållig kapacitet i flera delar av innovationssystemet.

## 8.1.2 Vad piloterna bör stötta

Piloterna bör stötta dels lokal praktikutveckling hos de deltagande aktörerna, men också utveckling av generisk praktik och forskningspraktiken. Beroende på vilka kapaciteter den tilltänkta piloten har i sig själv, givet att det är en existerande process, så bör pilotfinansieringen komplettera projektet för att kunna besvara någon eller några av frågorna enligt ovan. Detta kan till exempel vara:

- att skapa kunskap om hur befintliga metoder och designerns metoder kan harmonieras,
- att identifiera nycklar för att driva en förändring av föreställningar om design,
- att ta fram ramar för hur beställare och utförare skall kunna utveckla sin kapacitet.

En inledande analys av en föreslagen pilotkontext för att identifiera vad som finns och vad som behöver kompletteras är därför lämplig att göra.

## 8.1.3 Hur piloterna kan formas

På det sätt som området just nu är strukturerat och med den policyutveckling som finns ser vi tre insatsstrukturer för piloter.

Den första kan kallas *påhäng*, och handlar om att ta utgångspunkt i någon aktivitet eller plattform som redan finns och ge ytterligare finansiering med fokus på att utveckla lokal systematisk praktik och överförbar kunskap om denna kring en designbaserad ansats approach.

Den andra kan kallas *designexperiment*, och handlar om att en organisation vill ta ett experimentellt angreppssätt på att åstadkomma effekter av en designbaserad ansats. Det kan innebära att en offentlig organisation vill anställa en design manager, och då blir piloten dels att säkra den designbaserade ansatsen, och att skapa överförbar kunskap. Experiment kan röra såväl metoder som införande.

Den tredje kan kallas *academy*, och handlar om att, i samklang med de två andra finansiera analyser, forskning, kompetensutveckling, kunskapsdelning, vilket troligen görs lämpligast i koordination av ett universitet. Detta är bara analyser som kan klara sig utan de två andra insatsformerna. Forskning och kompetensutveckling är beroende av de två andra.

Om man tar utgångspunkt i att Sverige har unika förutsättningar att bli världsledande, så skulle det vara rimligt att piloter görs inom alla tre insatsstrukturerna: påhäng till 1-2 plattformar och som egenanalys för VINNOVA, 1-2 experiment med aktörer som vill och vågar, ett academy-spår drivet av ett universitet som följer, driver och deltar för utveckling av den akademiska och generiska kunskapen. Av de piloter som startas bör två piloter särskilt riktas mot nationellt ansvar och nationella processer, dels för utveckling av den generiska praktiken och lärandet mellan piloterna, dels för utveckling av forskningspraktik och struktur kring tjänstedesign (se kompetenscentrum ovan). Dessa båda skapar en stomme för möjligheterna att kraftsamla forskning och utveckling.

Det är också centralt att VINNOVA bygger vidare på de erfarenheter som byggs inom andra projekt som är en del av den europeiska agendan kring design. Det gäller att ta steget vidare att tillämpa de olika policydokumenten, vilket skulle kunna ta sig uttryck i att göra specifika

projektutlysningar där ”design” är grundbulten, och andra aspekter, som teknikutveckling eller organisering, görs beroende av design som innovationsdrivkraft.

## 8.2 Förslag på fyra fokusområden för piloter

Piloterna rekommenderas ligga inom följande fyra fokusområden, som ett första steg mot att forma ett FoI-program. Vi ger också förslag på vilka frågor piloterna inom respektive fokusområde kan söka svar på.

### 8.2.1 Designdriven strategi och policy

Utgångspunkten är att strategiska, taktiska och operativa nivåer hela tiden samverkar för att åstadkomma värdeskapande. Detta fokusområde handlar om att:

- identifiera och utveckla det strategiska och policyskapande arbetet och dess praktiker på ett designdrivet sätt
- skapa kunskap kring vilka designdrivna strategier och policys som kan åstadkomma bra värdeskapande, och som skapar goda möjligheter för design i det taktiska och operativa arbetet.

Piloter kan söka svar på frågor om:

- vilka mekanismer som gör design värdefullt på strategi/policyarbete,
- hur de samverkar med eller motverkar design på andra nivåer,
- vilken roll strategi/policynivån har i att driva omgestaltning av en verksamhet.

### 8.2.2 Omställning av kunskaps- och utvecklingsprocesser

Även om design kan sägas tillföra praktiker och kompetens, så finns delar av den praktiken redan integrerad på olika sätt i tjänsteorganisationer. Här handlar det om att hitta sätt att integrera designkompetens/kapacitet i organisationerna och processerna på smarta och smidiga sätt, och samtidigt bygga på existerande styrkor, som t.ex erfarenheter av brukarmedverkan. Detta relaterar till hur organisationer tillgängliggör resurser, hur man organiserar sitt utvecklingsarbete och sina tjänsteprocesser, etc.

Piloter kan söka svar på frågor om:

- hur mötet mellan de olika kompetenserna sker,
- vilka överlapp som finns, och vilka hål som skapas,
- vilka friktioner som uppstår,
- vilka mekanismer som gör att en organisation kan utvecklas i termer av designmognad,
- vilken beredskap designers och designfirmor har att arbeta med offentliga tjänster.

### 8.2.3 Design (och användardriven resursintegration) i nätverksinnovation

Många tjänster, så även de offentliga, utförs som värdeskapande i nätverk, ofta resursintegrerat i flera led, särskilt när tjänstesammanhanget betraktas utifrån de olika brukare som är involverade. Vissa organisationer har/behöver ha en mer drivande roll vad gäller innovation och

utveckling i nätverken. Den rollen innebär att vara drivande utvecklare av kunskaper och förmågor, inte bara i sin egen verksamhet, utan också hos andra aktörer i den omgivande tjänsteprocessen.

Piloter kan söka svar på frågor om:

- vad som krävs av en organisation för att kunna ta en central och drivande roll,
- det finns organisationer som är villiga att ta på sig en sådan roll,
- vilka mekanismer som kan användas för att driva nätverksprojekt med ett distribuerat lärandeperspektiv.

#### 8.2.4 Kompetenscentrum (för design)forskning om och genom design för (offentliga) tjänster

Den akademiska kunskapsutvecklingen om design för tjänster och design för offentliga tjänster behöver kraftsamlas. Det handlar om att skapa de bästa förutsättningarna för att forska om och genom design för tjänster. Kompetenscentret bör vara forskningsdrivet, och fokusera på designforskning, så att den kan utvecklas som flerdisciplinärt forskningsområde och bidra till såväl praktik som forskning. Flerdisciplinäritet och internationella nätverk är en viktig bas, men också att bygga upp en eller flera forskningsaktörer så att de uthålligt kan bedriva forskning, och attrahera internationella forskare/projekt. Beroende på i vilken riktning policy pekar kan centret utformas som ett koncentrerat nätverk av aktörer, eller som ett projekt hos en enskild aktör.

Piloter kan, förutom att fungera som kunskapsnod till de andra piloterna i programmet, söka svar på frågor om:

- hur ett centrum kan organiseras inom området tjänstedesignforskning
- vilka aktörer som bör finnas med
- vem/vilka som bör leda, etc.

### 8.3 Initial kompetenskart

Under lång tid har designområdet antingen betraktats som en del av de så kallade kreativa näringarna, eller gått in som en del under andra områden. Som FoU område har design haft sin utvecklingsbana och påbörjat sin starka tillväxt under 90-talet. På det hela taget innebär det att området bör stödjas som ett FoI-område av tvärdisciplinär karaktär och som varandes i ett tidigt utvecklingskede.

Här beskriver vi kort de aktörer som kan aktiveras i arbetet, och sådana som kan knytas upp för att stärka utvecklingen. Vi beskriver framförallt aktörer med forsknings- och innovationsprägel inom tjänstedesignområdet. De utgör den kunskapsbas som både behöver utnyttjas och utvecklas i linje med de strategier och förslag till piloter som har identifierats i denna rapport, i syfte att bibehålla och utveckla Sveriges konkurrenskraft med stöd av design. Vi redovisar även några kunskapsmiljöer internationellt, i syfte att visa både på den konkurrens som Sverige möter, och möjliga allianser.

### 8.3.1 Forskningsaktörer

Forskning inom det uttalade området design för tjänster har ungefär en 20-årig historia, men den tog fart först under 2000-talet. I Sverige har den tydliga rötter i forskningen kring deltagande design, men har under de senaste knappa 10 åren positionerat sig över ett brett fält från social innovation till design för tjänster.

LINKÖPINGS UNIVERSITET;	En av designforskargrupperna har fokus på fundamenta för design för tjänster, praktisk forskning med bidrag till praktik och forskning. Med rötter i 90-talets designforskning, och med fokus på tjänster sedan 2005. På universitet finns också tjänsteforskning inom bland annat vård och hälsa, och tjänstemarknadsföring, samt produkt-tjänstesystem. LiU har fyra doktorander behandlar ämnen kring design för tjänster.
MALMÖ HÖGSKOLA;	På MEDEA har man fokus på social innovation, medborgar- och samhällsnära forskning med bidrag till civila samhället och forskning. Med rötter i 70- och 80-talets deltagande design forskning. MaH har tre doktorander som behandlar ämnen kring design för tjänster.
KTH;	Forskningen som berör design och tjänster har fokus på hållbarhetsfrågor i forskning genom design. Relativt nystartat, och relaterar till den tjänstefieringsforskning som bedrivits på KTH. KTH har 2 doktorander som behandlar ämnen kring design för tjänster
UMEÅ;	På designhögskolan sker den forskning som berör design och tjänster framförallt driven som studentsamarbetsprojekt men också inom ramen för den nyligen erhållna möjligheten att bedriva konstnärlig forskarutbildning. Umeå har en doktorand som behandlar ämnen kring design för tjänster
HÖGSKOLAN FÖR DESIGN OCH KONSTHANTVERK (HDK);	Förutom den konstnärliga forskningen bedrivs viss forskning i gränslandet mellan management och design, design för tjänster finns med som en av flera aspekter i detta. HDK har en doktorand som behandlar ämnen kring design för tjänster
KAU	Centrum för tjänsteforskning fokuserar framförallt sin forskning på tjänstekvalitet och tjänstemarknadsföring, med liten koppling till design.
DI ELLER DEN NATIONELLA DESIGNFORSKARSKOLAN	Bland sitt 50-tal doktorander, som sitter hos någon av de 21 medlemsinstitutionerna, har ett 10-tal doktorander avhandlingsämnen som berör design för tjänster. De är alla verksamma vid någon av ovanstående universitet/högskolor.

Utanför Sverige sker forskning inom området framförallt i:

- Norge – Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) har skapat ett service innovation research center med vilket samverkan bör kunna byggas,
- Holland – Delft University of Technology (TU Delft) med sin långa designforskningstradition,
- Storbritannien – Lancaster University, som driver projektet ”Service Design Research UK” med vilket samverkan bör kunna ske,
- Italien – Politecnico Milano,
- Korea – framförallt Sungkyunkwan university,
- Finland – Aalto-universitetet.

### 8.3.2 Forskningsinstitut och plattformar

Utöver de aktörer och plattformar som identifierats i fokusstudierna (kap. 5) kan nämnas:

SP	SP HAR ETABLERAT ETT NYTT AFFÄRSOMRÅDE I KARLSTAD MED AMBITION ATT BYGGA UPP EN INSTITUTSVERKSAMHET MED INRIKTNING PÅ TJÄNSTER.
TESTBÄDD PATIENTNÄRA TJÄNSTEINNOVATIONER	VINNOVA har finansierat en Testbädd patientnära tjänsteinnovationer hos Landstinget i Värmland, där design är en nyckelaktivitet
RÅDET FÖR TJÄNSTEINNOVATION OCH DESIGN I VÅRD OCH OMSORG	Socialdepartementet, VINNOVA, Vårdanalys, SVID och Forte organiserar ett råd för att lyfta in kunskap om design i vård och omsorg genom de deltagande organisationerna
NÄTVERKET FÖR TJÄNSTEDESIGN I VÅRD OCH OMSORG	Detta nätverk organiserar ett antal regionala aktörer inom vård och omsorg som vill utveckla sin förmåga att använda designbaserade ansatser

Utanför Sverige finns på AHO i Oslo Centre for Service Innovation där design är ett av flera genomgående teman. DESIS (Design for Social Innovation and Sustainability) är ett aktivt internationellt nätverk av forskargrupper för social innovation, som startades av bland andra Ezio Manzini vid Politecnico Milano. I Danmark finns Mindlab, som är knutet till policyutveckling och genomförande i offentlig verksamhet. I Storbritannien fanns tidigare RED som var en do-tank med fokus på Transformation Design, och NHS innovation som hade tjänstedesign som ett fokus. I Australien finns ett flertal intressanta organisationer och plattformar som driver på utvecklingen inom design för offentliga tjänster, bland annat the Australian Centre for Social Innovation<sup>127</sup>, och Australian Centre for Excellence in Public Sector Design.

### 8.3.3 Övriga aktörer

Flera av universiteten och designskolorna ger idag kurser eller moment i tjänstedesign:

- delar av kurser (HDK, Konstfack),
- specifika kurser (Linköpings universitet, Umeå universitet, KTH),
- profilbärande kurser (Linköpings universitet, Malmö högskola).

Det mönstret återfinns också internationellt, t.ex på Politecnico Milano, Domus Academy, RCA i London, New School of Design i New York, Köln International School of Design (KISD) m.fl. Merparten av dessa har systematisk forskningsöverbyggnad inom området, förutom KISD och Domus.

International Service Design Network bildades 2004, av Politecnico Milano, KISD, Linköpings Universitet, Domus Academy, och Carnegie Mellon som ett nätverk för forskare och praktiker med intresse av tjänstedesign. SDN ger ut ett ”pay per publication” magasin, Touchpoint som riktar sig till praktiker. Sedan starten har nätverket etablerat sig som ett praktikernätverk med nationella chapters, bland annat ett relativt nystartat svenskt.

Global Design Jam<sup>128</sup> är en nätverksorganisation som årligen arrangerar det som kallas för Design Jams. Bland annat arrangeras ett Global Service Design jam och ett Global Public Service Jam. Dessa ”jams” är helglånga designworkshops som pågår parallellt över hela

<sup>127</sup> [www.tacsi.org.au](http://www.tacsi.org.au)

<sup>128</sup> Se <http://www.core77designawards.com/2013/recipients/global-service-jam/> som beskriver projektet, eller <http://planet.globalservicejam.org/> och <http://www.govjam.org/frontpage>

världen, ibland med uppemot tusentalet deltagare. Alla grupper arbetar med samma uppdrag, som ofta tar rejäl höjd.

### 8.3.4 Pågående satsningar

VINNOVA har för ögonblicket två projekt i initieringsfas inom programmet Utmaningsdriven innovation (UDI), som explicit fokuserar på design för tjänster. Det ena fokuserar på design i och av samverkansplattformar i komplexa planprocesser, som är förutsättningar för hållbara städer (Dnr 2013-00686). Det andra fokuserar på att utveckla metoder och verktyg för rapid prototypning av tjänster i designprocesser (Dnr 2013-00917). VINNOVA har dessutom för ögonblicket ett UDI-projekt i steg 2, där design för tjänster används som angreppssätt för att åstadkomma användbara och eftertraktade produkter av en grundforskningsteknik.

### 8.3.5 Kompetensutmaning

Utmaningen kompetens- och aktörsmässigt för att driva utvecklingen inom området är att både bygga ledande aktörer och höja nivån hos många aktörer, samtidigt som det behöver skapas ett inkluderande klimat där engagemang och aktivitet ges aktiv stöttning. För att bibehålla en ledande position krävs utöver detta en öppenhet som gör att globala, europeiska, nationella och lokala kunskapsresurser kan integreras och växla upp varandra såväl kapacitetsmässigt som finansiellt. Sammantaget har Sverige goda förutsättningar kompetens- och aktörsmässigt att driva utvecklingen inom området design för offentliga tjänster.



# VINNOVAs publikationer

December 2013

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se [www.VINNOVA.SE](http://www.VINNOVA.SE)

## VINNOVA Analys

### VA 2013:

- 01 Chemical Industry Companies in Sweden
- 02 Metallindustrin i Sverige 2007 - 2011
- 03 Eco-innovative Measures in large Swedish Companies - An inventory based on company reports
- 04 Gamla möjligheter - Tillväxten på den globala marknaden för hälso- och sjukvård till äldre
- 05 Rörliga och kopplade - Mobila produktionssystem integreras
- 06 Företag inom miljötekniksektorn 2007-2011
- 07 Företag inom informations- och kommunikationsteknik i Sverige 2007 - 2011
- 08 Snabbare Cash - Effektiv kontanthantering är en tillväxtmarknad
- 09 Den svenska maritima näringen - 2007 - 2011
- 10 Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres
- 11 Summary - Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres. *Kortversion av VA 2013:10*
- 12 Företag inom svensk gruv- och mineralindustri 2007-2011
- 13 Innovationer och ny teknik - Vilken roll spelar forskningen
- 14 Företag i energibranschen i Sverige - 2007-2011
- 15 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2012. *Finns endast som PDF*
- 16 FP7 and Horizon 2020. *Finns endast som PDF*

### VA 2012:

- 01 Impact of innovation policy - Lessons from VINNOVA's impact studies. *För svensk version se VA 2011:10*
- 02 Lösningar på lager - Energilagringstekniken och framtidens hållbara energiförsörjning
- 03 Friska system - eHälsa som lösning på hälso- och sjukvårdens utmaningar
- 04 Utan nät - Batterimarknadens utvecklingsmöjligheter och framtida tillväxt

- 05 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007 - 2011. *Finns endast som PDF*
- 06 Företag inom fordonsindustrin - Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete
- 07 Svensk Life Science industri efter AstraZenecas nedskärningar. *Finns endast som PDF*
- 08 EUREKA Impact Evaluation - Effects of Swedish participation in EUREKA projects
- 09 Uppföljning avseende svenskt deltagande i Eurostars. *För engelsk version se VA 2012:10. Finns endast som PDF*
- 10 Follow-Up of Swedish Participation in Eurostars. *För svensk version se VA 2012:09. Finns endast som PDF*

## VINNOVA Information

### VI 2013:

- 01 Branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Projektkatalog 2013
- 02 Destination Innovation- Inspiration, fakta och tips från Ungas Innovationskraft
- 03 Inspirationskatalog - Trygghetsbostäder för äldre
- 04 Challenge-Driven Innovation - Societal challenges as a driving force for increased growth. *För svensk version se VI 2012:16*
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2013:14
- 06 Årsredovisning 2012
- 07 Trygghetsbostäder för äldre - en kartläggning. *Finns endast som PDF*
- 08 Äldre entreprenörer med sociala innovationer för äldre - en pilotstudie kring en inkubatorverksamhet för äldre. *Finns endast som PDF*
- 09 Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning och samhällsekonomisk analys. *För kortversion se VINNOVA Information VI 2013:10*
- 10 Sammanfattning Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning. *kortversion av VINNOVA Information VI 2013:09*
- 11 New Paths to Innovation - VINNOVA Sweden's innovation agency

- 12 UTGÅR, ersätts av VI 2013:19
- 13 När företag och universitet forskar tillsammans - Långsiktiga industriella effekter av svenska kompetenscentrum
- 14 Innovationer på beställning - en möjlighet till förnyelse och utveckling
- 15 Handledning - för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation
- 16 Att efterfråga innovation - förberedelseprocessen
- 17 Innovationer på beställning - tidning pm att efterfråga innovationer i offentlig sektor
- 18 Din kontakt i EU:s forsknings- och innovationsprogram
- 19 Arbetar du inom offentlig sektor och brinner för innovationsfrågor? - VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och arbetar för att offentlig sektor ska vara drivkraft för utveckling och användning av innovationer
- 20 Programöversikt 2014 - Stöd till forskning och innovation
- 21 OECDs utvärdering av Sveriges innovationspolitik - En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer.

### VI 2012:

- 02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition
- 03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre
- 04 UTGÅR, ersätts VI 2013:05
- 05 Årsredovisning 2011
- 06 UTGÅR, ersätts av VI 2012:15
- 07 UTGÅR, ersätts av VI 2013:18
- 08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet. *Finns endast som PDF*
- 09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - summering och reflektioner
- 10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - Projektkatalog 2012
- 11 VINNVÄXT
- 12 Effekter av innovationspolitik - Tillbakablickar och framtidsperspektiv

- 13 Banbrytande IKT - Projektkatalog
- 14 Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - Projektkatalog inom området IT och Data/ Telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation
- 15 Fordonsstrategisk forskning och innovation för framtidens fordon och transporter
- 16 Utmaningsdriven innovation - Samhällsutmaningar som drivkraft för stärkt tillväxt. *För engelsk version se VI 2013:04*
- 17 Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation. *Finns endast som PDF*

## **VINNOVA Rapport VR 2013:**

- 01 Från eldsjälsvivna innovationer till innovativa organisationer - Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?
- 02 Second International Evaluation of the Berzeli Centra Programme
- 03 Uppfinningars betydelse för Sverige - Hur kan den svenska innovationskraften utvecklas och tas tillvara bättre?
- 04 Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården - Halvtidsutvärdering
- 05 Utvärdering av branschforskningsprogrammen för läkemedel, bioteknik och medicinteknik
- 06 Vad ska man ha ett land till? - Matchning av bosättning, arbete och produktion för tillväxt
- 07 Diffusion of Organisational Innovations - Learning from selected programmes
- 08 Second Evaluation of VINN Excellence Centres - BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, Chase, ECO2, Faste, FunMat, GigaHertz, HELIX, Hero-m, iPACK, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & Wingquist. *Finns endast som PDF*
- 09 Förkommersiell upphandling - En handbok för att genomföra FoU-upphandlingar
- 10 Innovativa kommuner - Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning
- 11 Design av offentliga tjänster - En förstudie av designbaserade ansatser. *Finns endast som PDF*
- 12 Erfarenheter av EU:s samarbetsprogram - JTI-IKT (ARTEMIS och ENIAC). *Finns endast som PDF*

## **VR 2012:**

- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
- 02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag
- 03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
- 05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes
- 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft. *Finns endast som PDF*
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag. *Finns endast som PDF*
- 08 Promoting Innovation - Policies, Practices and Procedures
- 09 Bygginnovationers förutsättningar och effekter
- 10 Den innovativa vården
- 11 Framtidens personresor - Slutrapport. Dokumentation från slutkonferens hösten 2011 för programmet Framtidens personresor
- 12 Den kompetenta arbetsplatsen
- 13 Effektutvärdering av Produktionslyftet - Fas 1: 2007-2010. *Finns endast som PDF*





**VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft**

POST: VINNOVA SE-101 58 Stockholm BESÖK: Mäster Samuelsgatan 56  
+46 (0)8 473 3000 VINNOVA@VINNOVA.SE VINNOVA.SE