

*Datum:* 2015-06-30  
*Diariennr:* 2012-02009  
*Ert diariennr:* N2012/2819/FIN

Näringsdepartementet

**Slutrapportering av regeringsuppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för tillämpning av designbaserad kompetens i utvecklingen av offentliga tjänster**

VINNOVA har fått i uppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för innovation i offentliga tjänster med stöd av designbaserade metoder.

Resultatet av uppdraget och en redovisning av hur medlen har använts lämnas härmed.

I detta ärende har generaldirektören beslutat. I den slutliga handläggningen har Pascal Denize, Ann-Mari Fineman och Cecilia Sjöberg deltagit, Magnus Cedergren har varit föredragande.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Charlotte Brogren".

Charlotte Brogren

# **Uppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för tillämpning av designbaserad kompetens i utvecklingen av offentliga tjänster**

**Slutrapportering av regeringsuppdrag N2012/2819/FIN**

## Sammanfattning

Näringsdepartementet gav den 31 maj 2012 VINNOVA i uppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för innovation i offentliga tjänster med stöd av designbaserad kompetens. Denna slutrapport beskriver kortfattat genomförandet och resultaten från uppdragets två deluppdrag. Arbetet har tidigare delrapporterats till regeringen vid två tillfällen, den 15 maj 2013 och den 15 maj 2014.

Uppdraget syftar till att inventera existerande kunskaper och exempel om designbaserad kompetens, hur och vilka resultat de har givit upphov till i praktiken, samt att genomföra en pilotinsats för utveckling av nya och bättre offentliga tjänster.

Förstudierapporten *Design av offentliga tjänster – En förstudie av designbaserade metoder* pekar bl.a. ut fyra fokusområden. Dessa områden har i ett påföljande steg legat till grund för fyra pilotprojekt:

- Praktik i synergi, Stiftelsen Svenska Industridesign (SVID)
- SDR Sweden: Service Design Research Sweden, Linköpings universitet
- SIGN Studier av inbäddad designkapacitet i regional utveckling, Linköpings universitet
- Vårdcentralen 2,0 Rud, Värmlands län landsting

Utöver det genomfördes under våren 2013 en serie webinarier om design i offentlig sektor, i samarbete med SVID, Innovationsrådet och Sveriges kommuner och landsting (SKL). VINNOVA har vidare också själv valt att pröva förkommersiell upphandling för egen del, med syfte att hitta nya sätt att identifiera innovativa projektidéer.

VINNOVA har även gjort andra insatser för utveckling av offentliga tjänster utanför detta uppdrag, inte sällan med utgångspunkt i design och användarcentrering. Utlysningarna Tjänstelyftet och FRÖN utgår från användarbehov, där flera projekt är relevanta för uppdraget. Ytterligare värdefull erfarenhet finns att hämta också i andra projekt, där VINNOVA varit involverad. Det gäller t.ex. projekten eGovLab i Kista utanför Stockholm, Förändra radikalt i samarbete med SKL samt Experio Lab, som drivs av Landstinget i Värmland.

Erfarenheter från uppdraget visar att nätverk för offentliga organisationer är ett framgångsrikt, effektivt och uppskattat sätt att sprida kunskaper och erfarenheter mellan organisationer. Förebilder från bl.a. Storbritannien tyder också på att ett nationellt, användarfokuserat tjänstelabb för utveckling och test av offentliga tjänster kan utgöra en positiv kraft i arbetet med offentliga tjänster. Vi har också kunnat se att forskarnätverk med inriktning på tjänstedesign kan bidra till en stärkt utveckling av den akademiska kunskapen och till att denna kunskap får en god spridning och tillämpning.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	3
Innehållsförteckning .....	4
Uppdraget.....	5
Begreppet Tjänstedesign och dess betydelse .....	5
Uppdragets genomförande .....	6
Uppdragets måluppfyllelse .....	6
Ekonomi .....	6
Genomförda aktiviteter inom uppdragets ram .....	6
Förstudie .....	6
Webbinarier .....	8
Pilotinsats för utveckling av nya och bättre offentliga tjänster.....	10
Fler satsningar inom området på VINNOVA .....	13
Utlysning: Tjänstelyftet – Innovationsprojekt .....	14
Utlysning: FRÖN .....	14
Pilotprojekt med förkommersiell upphandling .....	16
Erfarenheter från fler projekt och aktiviteter .....	16
Lärdomar.....	18
Slutsatser .....	19

## Uppdraget

Näringsdepartementet gav 2012-05-31 (N2012/2819/FIN) VINNOVA ett uppdrag att utforma och genomföra en pilotinsats för tillämpning av designbaserad kompetens i utvecklingen av offentliga tjänster. Uppdraget hanteras som bestående av två deluppdrag.

Det första deluppdraget syftar till att inventera existerande kunskaper och exempel om designbaserad kompetens, samt hur och vilka resultat det har givit upphov till i praktiken. I arbetet har ingått samrådsmöten med de organisationer som omnämnts i uppdraget.

Deluppdraget formulerades i uppdraget som följande:

*I uppdraget ingår att undersöka möjligheterna för att samla och sprida befintliga erfarenheter av designbaserade innovationsprocesser i offentlig tjänsteutveckling, så att dessa erfarenheter kan tillgodogöras i andra offentliga verksamheter samt i näringsliv och civilsamhällets organisationer.*

Det andra deluppdraget består av att genomföra en pilotinsats för utveckling av nya och bättre offentliga tjänster. En pilotinsats är ett verktyg för lärande och spridande av goda exempel. I uppdraget formulerades deluppdraget som följande:

*Vinnova ska utforma och genomföra en pilotinsats för innovation i offentliga tjänster med stöd av designbaserade metoder. Syftet med uppdraget är att öka förmågan att utveckla nya och bättre tjänster utifrån användarnas behov och förutsättningar i Sverige.*

Denna slutrapport beskriver kortfattat genomförandet och resultaten från uppdragets två deluppdrag. Arbetet har tidigare delrapporterats till regeringen vid två tillfällen, den 15 maj 2013 och den 15 maj 2014.

## Begreppet Tjänstedesign och dess betydelse

Designbegreppet associeras ofta till formgivning av fysiska föremål. På senare tid har dock designbaserad kompetens för tjänsteinnovation uppmärksammats alltmer som ett eget, mer självständigt begrepp.

Tjänstedesign kan beskrivas som en process i vilken användarvärden formuleras och realiserar genom design av tjänst och tjänsteprocess. Den viktigaste utgångspunkten är användaren (t.ex. som medborgare, patient eller kund) med dennes behov, attityder och vanor. Det skiljer tjänstedesign från traditionell utveckling, där en teknisk eller organisatorisk möjlighet eller begränsning ofta är den viktigaste utgångspunkten.

## Uppdragets genomförande

Uppdragets har genomförts i ett antal steg och aktiviteter, varav flera tidigare redovisats i delrapporterna. Här sammanfattas nu hela processen, inte minst för att visa bakgrunden för de kortfattade slutsatser som avslutar denna rapport.

Uppdraget genomförde först en förstudie, både som en kunskapsöversikt och för att lägga grunden för en prioritering av nästa steg. Vidare hölls också en webinarie-serie inom uppdragets ram, och i samarbete med flera andra organisationer. Slutligen genomfördes och finansierades fyra pilotprojekt, för att vidare experimentera och utforska de teman som identifierats i förstudien. Dessa olika satsningar redovisas längre fram i denna slutrapport.

VINNOVA bedriver också flera andra satsningar, där användar- och designperspektivet kopplas till offentliga tjänster. Flera av dessa satsningar och projekt redovisas också i rapporten, eftersom slutsatserna i slutet bygger på VINNOVA:s samlade erfarenheter inom området.

## Uppdragets måluppfyllelse

Förstudien och dess kunskapsöversikt är, tillsammans med webinarieserien, de aktiviteter som i första hand uppfyller målet med det första deluppdraget. De fyra pilotprojekten motsvarar målet med det andra deluppdraget.

## Ekonomi

För att genomföra uppdraget har VINNOVA rekvirerat totalt 4 MSEK. Användningen av medlen fördelar sig på Förstudien och de 4 pilotprojekten:

	2013	2014	Total
<b>Förstudie</b>	881 646	0	881 646
<b>Pilotprojekt</b>	1 790 000	1 328 354	3 118 354
<b>Total</b>	2 671 646	1 328 354	4 000 000

## Genomförda aktiviteter inom uppdragets ram

### Förstudie

Som ett första steg av regeringsuppdraget genomfördes en förstudie. Rapporten från denna förstudie, *Design av offentliga tjänster – En förstudie av designbaserade metoder*<sup>1</sup> av Christina Johannesson (Kontigo) och Stefan Holmlid (Linköpings universitet), levererades till VINNOVA den 20 juni 2013.

<sup>1</sup> VINNOVA Rapport VR 2013:11

Vid två tillfällen under våren 2013 hölls samrådsmöten med deltagande från VINNOVA, Innovationsrådet, SKL, SVID, Tillväxtverket och Statskontoret. Resultaten och slutsatserna från mötena blev ett viktigt underlag för förstudien. Mötena leddes av de båda rapportförfattarna.

Förstudien mynnade ut i förslag om fyra stycken fokusområden för pilotprojekt:

- Designdriven strategi och policy
- Omställning av kunskaps- och utvecklingsprocesser
- Design i nätverksinnovation
- Kompetenscentrum (för design)forskning om och genom design för (offentliga) tjänster

I förstudierapporten formuleras också offentliga strategier för designbaserade insatser. Förstudien rekommenderar att insatser bör utgå från ett systemperspektiv som är integrerat i satsningar på specifika aktörer. Enskilda projekt blir då ett sätt för deltagande aktörer att lära sig hur man använder designbaserade metoder, och design blir ett redskap för att utveckla innovationssystem och kunskap.

Förstudien ligger till grund för urvalet av fyra pilotprojekt; läs mer om dessa projekt längre fram i denna slutrapport.

#### **Akademisk kunskap**

Förstudien beskriver viktiga kunskapsnoder vid universitet och högskolor, som i framtiden kan knytas till aktiviteter för att stärka utvecklingen. Det är främst aktörer med forsknings- eller innovationsprägel inom tjänstedesignområdet som valts ut, däribland:

Malmö högskola, forskningscentrumet MEDEA	MEDEA är ett forskningscentrum för nya medier som fokuserar på social innovation, medborgar- och samhällsnära forskning
Kungliga tekniska högskolan, Designfakulteten	Designfakulteten ett nationellt centrum för designforskning med bas på KTH. Deras forskning berör bl.a. hållbarhetsfrågor
Umeå universitet, Designhögskolan	Designhögskolan har forskning som bl.a. kopplar till konstnärlig forskarutbildning
Högskolan för design och konsthantverk vid Göteborgs universitet	Konstnärlig forskning samt forskning i gränslandet mellan management och design
Linköpings universitet, inom	Tjänsteforskning inom olika områden, däribland design av tjänster, kopplat till vård och omsorg, produkt- och tjänstesystem samt tjänstemarknadsföring.

flera delar av universitetet	
Karlstads universitet, Centrum för tjänsteforskning	Centrum för tjänsteforskning har forskning om tjänstekvalitet och tjänstemarknadsföring
Nationella designforskarskolan med bas på KTH	En forskarskola med doktorander verksamma vid bl.a. ovan nämnda institutioner

Forskningen på området design för tjänster har en 20-årig historia i Sverige, och har tagit fart under 2000-talet. Grunden har legat i deltagande design, men har på senare år breddats över ett brett fält från social innovation till design för tjänster. Genom bl.a. den Nationella designforskarskolan och Designfakulteten finns det redan idag en hel del samarbeten mellan olika lärosäten, samtidigt som det också finns potential för fler samarbeten.

## Webbinarier

Under våren 2013 arrangerade VINNOVA tillsammans med SVID, SKL och det dåvarande Innovationsrådet<sup>2</sup>, en serie lunchwebbinarier om design i offentlig sektor under rubriken ”Tänk användare, tänk behov, tänk design!”. Fokus låg på vård och omsorg, men webinarier var samtidigt relevanta för all offentligt finansierad verksamhet.

Seminarierna genomfördes under våren 2013:

- 6 februari, Design of Services in UK Healthcare, Helen Baxter, National Health Service
- 20 februari, The Power of Patient Expectations, Jason Wolf, Beryl Institute, USA
- 6 mars, Design på hälsoområdet – en nulägesbild, Eva-Karin Anderman, SVID
- 20 mars, Service Design and Health, Birgit Mager, University of Applied Sciences, Köln, Tyskland
- 17 april, How we Found the Lead Users and why that was Extremely Important, Peter Margolis, Collaborative Chronic Care Network, USA
- 7 maj, Hushållning med knappa resurser – om betydelsen av patient- och brukarmedverkan, Marie Pernegring, SKL
- 22 maj, Vägen till en patientprocessororienterad sjukvård, Fredrik Nilsson, Lunds universitet
- 4 juni, Äntligen lekande lätt att vabba – design av nya tjänster på Försäkringskassan

<sup>2</sup> Det tidigare Innovationsrådet, vars uppgift var att stödja och stimulera innovations- och förändringsarbete i offentlig verksamhet, och som slutrapporterade sitt uppdrag 2013.



Seminarierna rönt stort intresse och antalet deltagare, både i realtid och över internet i efterhand, nådde upp i flera tusen.

### **Några erfarenheter från webinarier**

Webinarierna beskriver många olika metoder för att skapa tjänster med design som utgångspunkt. Centralt för metoderna är användarens utgångspunkter och behov. Exempelen från webinarier behandlar vitt skilda delar av området; vård och omsorg, däribland omsorg för hemlösa, cancervård, vård av kroniskt sjuka och Försäkringskassans elektroniska tjänster för vård av barn.

Exempelen uppvisar många metoder för att ta reda på användarnas behov. Intervjuer och fokusgrupper är två exempel på aktiv medverkan från användarna. Det är dock inte alltid som användarna på egen hand kan artikulera sina verkliga behov, utan metoder för att spela in eller logga en praktisk användningssituation kan ge ytterligare underlag. Mockuper och prototyper<sup>3</sup> kan också ge större möjlighet för användaren att reagera och medverka i skapandet av en tjänst.

I ett exempel med vård av kroniskt sjuka, pekar man på att verkligen dra nytta av patienternas och personalens egen motivation. Man vill också hitta användarnas insikter, genom att bygga ett socialt nätverk på internet där användarna kan bidra direkt på nätet, ungefär på samma sätt som uppbyggnaden av online uppslagsverket Wikipedia.

Exempelen visar en stor bredd i processen för tjänstedesign, och även olika fokus. SVID – Stiftelsen Svensk industridesign pekar på hur tjänstens olika komponenter kan utformas utifrån kravbilden, det kan gälla både kompetens, organisering och teknikanvändning. I ett engelskt exempel lägger man mycket tid på att definiera problemet, och att inte ha för bråttom för att söka sig fram till en konkret lösning. Svenska exempel berättar om hur man tillämpar ett kundperspektiv som en del av en designorienterad utvecklingsprocess, och med tydligt fokus på resultat. Trots en enkelhet och tydlighet, är det inte alltid säkert att den färdiga tjänsten blir lättanvänd och fri från problem.

Erfarenheterna från webinarier visar på att det behövs vidareutveckling och ny tillämpning av designmetoder i många organisationer utgående från verkliga behov. Fokus verkar ligga i hur man verkligen fångar riktiga behov, oavsett om behoven är uttalade eller outtalade från användarens sida. Behoven måste sedan ligga till grund för en formulering av det problem eller den möjlighet, som i sin tur lägger grunden för utvecklingen av nya tjänster inom vård och omsorg.

---

<sup>3</sup> Med mockup och prototyp avses en förlaga eller testmodell av en produkt eller tjänst, som t.ex. används för utvärdering eller utprovning

## Pilotinsats för utveckling av nya och bättre offentliga tjänster

Utifrån förstudien valde VINNOVA att rikta pilotinsatserna i de fyra pilotprojekten på *hur* offentliga aktörer kan gå tillväga för att skaffa, hantera och dra nytta av designbaserad kompetens i sitt utvecklings- och innovationsarbete, snarare än *varför* design är viktigt eller *vad* design är. Detta val bygger på syftet i själva regeringsuppdraget, där det ingår att visa *hur* offentlig sektor kan vara en föregångare i tjänsteinnovation utifrån designbaserade metoder.

Som en konsekvens av detta har därför alltså fyra pilotprojekt genomförts under 18 månader hösten 2013 – våren 2015:

- Pilot 1: Praktik i synergi<sup>4</sup>, har drivits av Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID)
- Pilot 2: SDR Sweden: Service Design Research Sweden<sup>5</sup>, har drivits av Linköpings Universitet, Institutionen för datavetenskap
- Pilot 3: SIGN Studier av inbäddad designkapacitet i regional utveckling<sup>6</sup>, har drivits av Linköpings Universitet, Institutionen för datavetenskap
- Pilot 4: Vårdcentralen 2,0 Rud<sup>7</sup>, har drivits av Värmlands läns landsting

I det följande redovisas kortfattat de fyra pilotprojekten, baserat på projektens rapportering till VINNOVA.

### Pilot 1: Praktik i synergi

Projektet Praktik i synergi har drivits av Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID) tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). I projektet ansvarar SVID för kunskapsutbyte och samordning mellan olika regioner kring arbetet med design. SVID och SKL har tillsammans bildat *Nätverket för design av hälso- och vårdtjänster* med ett 80-tal deltagare. Nätverket bidrar till lärande mellan aktörerna, t.ex. genom anställda designers, designbyråer och utbildning av egen personal. Projektet kopplar också till nationell och internationell spetskompetens på området.

Projektet har etablerat ytterligare ett myndighetsnätverk med deltagande från Skatteverket, Försäkringskassan, Livsmedelsverket, IVO, Vårdanalys, Migrationsverket och Myndigheten för delaktighet. Nätverket har hittills träffats 7 gånger under 2014 och 2015.

Nätverken har också provat på hur man kan arbeta praktiskt med tjänstedesign. Det finns ett stort behov av att lära sig mer om konkreta designmetoder. I en designprocess fick deltagarna i nätverken ta reda på vilka behov de själva hade inom respektive organisation. I Nätverket för vård- och omsorgstjänster

<sup>4</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05259

<sup>5</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05444

<sup>6</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05445

<sup>7</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05475

genomfördes t.ex. en workshop där deltagarna fick uppleva hur en designprocess går till, från start till mål.

Projektet har på flera andra sätt sökt förmedla hur man går tillväga för att arbeta med Tjänstedesign: Man har producerat två filmer, däribland den fördjupande filmen *Tjänstedesign - men hur gör man då*, samt arrangerat workshops. Där beskrivs en designprocess där man arbetar mellan anställda, närstående och patienter för att:

- Gemensamt beskriva problemet
- Fånga upplevelser och verkliga behov
- Fördjupa förståelsen och insikten om behov hos närstående och patienter

Flera av de deltagande organisationerna i nätverket har själva spridit kunskap om tjänstedesign, och driver egna designinriktade utvecklingsprojekt. Parallellt pågår också satsningen Följ Sveriges spjutspetsar, som med hjälp videointervjuer på internet lyfter fram några av de mest aktiva medlemmarna i nätverket, och vad de arbetar med.

Inte minst filmen *Tjänstedesign – men hur gör då man då* har fått en god spridning, och har redan visats på internet mer än 500 gånger.

Erfarenheterna från arbetet i detta projekt visar att nätverk av detta slag är ett effektivt, användbart och uppskattat instrument för lärande och kunskaps- och erfarenhetsspridning, med avseende på både teori och praktik.

### **Pilot 2: SDR Sweden: Service Design Research Sweden**

Projektet SDR har byggt upp ett nationellt forskarnätverk inom området. Utifrån diskussioner inom nätverket, föreslår projektet att ett nationellt designforskarcentrum byggs upp i samverkan mellan Designhögskolan i Umeå, Högskolan för Design och Konsthantverk, Konstfack, Linköpings universitet och Malmö högskola, med stöd från bl.a. SVID, Interaktiva institutet, Sveriges Tekniska Forskningsinstitut SP samt flera kommuner och landsting. Syftet med ett sådant nationellt designforskarcentrum är att kraftsamla, stärka svensk designforskning och –utbildning, och att bidra till bättre möjligheter att använda design i offentliga tjänster.

Projektet menar att ett designforskarcentrum behöver ta ett nationellt ansvar; drivet av design såsom ett eget sakområde. Forskarna inom området är eftertraktade; därför bör centrumet vara öppet för att efter hand också ansluta nya aktörer. Dessutom finns det åtskilliga forskarkompetenser och –resurser inom närliggande discipliner, varför deltagarnas nätverk också blir viktiga för den gemensamma utvecklingen.

Projektet pekar på hur designforskning är praktikbaserad, och alltid kan relateras till ett eller flera tillämpningsområden: omsorg, hälsa/sjukvård, myndigheter, industri, urban utveckling, handel, transport, design och skola. Det finns på det

sättet alltid en naturlig koppling mellan en utvecklad designforskning och olika praktikområden, t.ex. vid utveckling av offentliga tjänster. Ett forskarnätverk är därför en viktig pusselbit i ett fortsatt arbete med att stärka användningen av designkompetens i utvecklingen av tjänster i offentlig verksamhet.

### **Pilot 3: SIGN Studier av inbäddad designkapacitet i regional utveckling**

Projektet SIGN omfattar följeforskning kring pionjärprojekt i tre svenska regioner, Västerbotten, Uppsala och Värmland, med huvudmannskap hos landsting eller region. Dessa regionala projekt har som syfte att utveckla förmågan att använda design i innovations- och utvecklingsarbete. Det gör man genom att bädda in designkompetens, som en del av deras uttalade strategi att bli bättre på förnyelse och medborgarorientering. I alla tre regionerna vill man öka användarfokus och –involvering, varför man ser möjligheterna med att använda designkunskap för detta syfte.

Man har valt lite olika strategier. I Region Västerbotten driver man ett pilotprojekt, i Region Uppsala tar man fram ett genomarbetat informationsmaterial och Landstinget i Värmland har inrättat en egen avdelning för design och designmetoder. De olika strategierna har alla haft sina fördelar och nackdelar, när man gör saker med egen personal (Värmland) respektive med externa konsulter (de båda andra exemplen).

Följeforskningen pekar bland annat ut följande utmaningar:

- att få fungerande designdriven innovation och utveckling i offentliga tjänster
- nya och utvecklade modeller för att beskriva designmognad eller designkapacitet
- att skapa en medvetenhet hos en organisation för design i ledarskap, både strategiskt och i dagligt förändringsarbete
- en större beredskap för designers att jobba med offentliga tjänster
- en självständig designdriven forskning för innovation

Det finns också några praktiska erfarenheter om hur man arbetar med inbäddad designkompetens: En organisation bör inte bara fokusera på de projekt man har för handen, utan också utveckla organisationens designmognad och designkapacitet. Man kan inte bara fokusera på processer och metoder för dagen, utan också på vad organisationen skall kunna klara av efter att initiativet avvecklas.

### **Pilot 4: Vårdcentralen 2,0 Rud**

Projektet har drivits av Landstinget i Värmland vid en av deras vårdcentraler, som en del av den designbaserade utvecklingsmiljön Experio Lab. Detta pilotprojekt är tänkt som ett konkret exempel på hur man kan arbeta med design i praktiken. Målet för projektet har varit att integrera design i vårdcentralens vardag, i lednings- och planeringsprocesser, likaväl som i patienters vardag utanför vårdcentralen. Syftet var att utveckla nya vård- och omsorgstjänster som möter patienternas uttryckta och latent behov.

En doktorand från Karolinska institutet deltog i vårdcentralens vardagliga verksamhet som ”vårddesigner” på halvtid. Tanken var att på djupet förstå verksamheten och vilka problemen är, sett både ur personalens och ur patientens synvinkel.

Man fick konstatera att projektets inriktning fick lov att växla under projektets gång. Syftet ändrades från att utveckla nya tjänster utifrån patienter och medborgare, till att mer grundläggande se på vad som krävs för att förändra primärvården i framtiden.

Projektets ambition var att verkligen tillämpa en designmetod, och verkligen utgå från patienters behov. Insikten växte fram att detta kan vara mycket tidskrävande process, med komplexiteten att verkligen skapa förändring i svensk primärvård. Man behöver ta god tid på sig för att verkligen förstå behoven hos både patienter och personal. Det är först vid en fördjupad insikt som en designer kan hitta de verkliga utmaningarna i verksamheten. Det behövs också flera personer och flera kompetenser, både vårdpersonal och personer med designkompetens. Arbetet behöver också ha ett tydligt stöd hos organisation och ledning, för att nå framgång. Dessa insikter och kunskaper blev projektets resultat, istället för de ursprungligen planerade konkreta tjänsterna.

### **Gemensam sammanfattning**

De fyra pilotprojekten har också sammanfattats i ett gemensamt dokument<sup>8</sup> från de tre huvudmännen själva, Experio Lab, SVID och Linköpings universitet. Detta dokument försöker sammanfatta erfarenheterna från projekten, ur ett verksamhetsperspektiv, ett nationellt perspektiv och ett kunskapsutvecklingsperspektiv.

Sammanfattningen från projektens huvudmän pekar bl.a. ut följande lärdomar:

- Designområdet behöver få en tydligare koppling till offentlig sektor, för att möta de behov som finns.
- Man behöver bygga ett nationellt strategiskt ledarskap och insatser för att bygga designkapacitet.
- Kopplat till detta ledarskap behövs en ”dialogpartner” på departementsnivå för ett nationellt och policydrivande perspektiv menar projekten, inte minst för att enklare kunna samverka med motsvarande strukturer i andra länder.

## **Fler satsningar inom området på VINNOVA**

Under den period som uppdraget pågått, har VINNOVA också gjort andra insatser för utveckling av offentliga tjänster. Myndigheten att låtit design och användarcentrering påverka utformningen av flera andra insatser; i olika stor

---

<sup>8</sup> VINNOVA diarienummer: 2012-02009\_5

utsträckning beroende på område och behov. I flera fall har erfarenhet också från dessa satsningar bidragit till slutsatserna för regeringsuppdraget.

Här redovisas exempel av eget innovationsarbete samt utlysningar och projekt i viktiga VINNOVA-satsningar, i en del fall också i samarbete med andra centrala aktörer.

## **Utlysning: Tjänstelyftet – Innovationsprojekt<sup>9</sup>**

*Tjänstelyftet – Innovationsprojekt* var en utlysning med syfte att stimulera användningsnära tjänster och erbjudanden utifrån konkreta behov hos behovsägare, ett angreppssätt som är grundläggande för designbaserade innovationsprocesser och ständigt närvarande i designbaserad utveckling. Utlysningen stimulerade samverkan mellan behovsägare, leverantörer och forskningsutförare i projektkonsortier.

Här följer några exempel på projekt som finansieras inom ramen för Tjänstelyftet – Innovationsprojekt.

### **Projekt: Kundupplevelsestyrd offentlig verksamhet – från att jaga pinnar till kundvärde<sup>10</sup>**

Projektet är ett samarbete mellan Försäkringskassan, Transformator Design och Göteborgs universitet. Projektet syftar till att skapa en kundcentrerad metod och process för att kontinuerligt fånga upp kundernas verkliga upplevelse av en organisation och tjänst. Projektet utgår från aktuell forskning, Försäkringskassans konkreta behov samt praktiska färdigheter hos ett leverantörsföretag. VINNOVA har satsat på projektet för att skapa förändring hos Försäkringskassan, och i förlängningen även i andra delar av offentlig sektor.

### **Projekt: Brukar- och anhörigportal med personlig digital hälsodagbok för vård och omsorg<sup>11</sup>**

Projektet är ett samarbete mellan Linköpings kommun, Phoniro Systems AB och forskningsinstitutet SICS East. Det syftar till att ta fram en användarorienterad e-tjänst i vården, för god kontakt mellan vårdgivare, patient och anhöriga. Kravbildningen för tjänsten formuleras utifrån användarstudier och behovsanalyser.

## **Utlysning: FRÖN**

Utlysningen FRÖN - *För ökad innovation i offentligt finansierad verksamhet* – syftar till nya varor, tjänster eller processer i offentligt finansierade verksamheter. Varje projekt som finansieras i FRÖN måste ledas av en organisation som är utförare av offentligt finansierade tjänster. Samtidigt kan projekten bestå av flera parter, även olika typer av underleverantörer. Många projekt inom FRÖN

---

<sup>9</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-01123

<sup>10</sup> VINNOVA diarienummer: 2014-03725

<sup>11</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-02192

involverar användaren på olika sätt, emellanåt med utgångspunkt i designbaserade metoder.

Här följer några exempel på projekt relevanta för regeringsuppdraget, som finansierats inom FRÖN:

### **Planeringsprojekt: Tjänstelabb offentlig sektor<sup>12</sup>**

Detta planeringsprojekt – i samarbete mellan Region Värmland och SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut – syftade till att utreda förutsättningar att skapa ett tjänstelabb för offentliga tjänster, formulera hur ett tjänstelabb kan organiseras och bedriva sin verksamhet, forma en vision samt plan för fortsatt arbete. Projektresultaten visar värdet av att etablera ett regionalt tjänstelabb, och med följande observationer för att nå framgång:

- samverkansaktörer (kommuner och landsting) behöver bygga upp egen designbaserad kompetens och innovationsförmåga. Särskilt viktig är insikten om att tänka ur ett brukarperspektiv (snarare än det mer vanligt förekommande produktionsperspektivet)
- etableringen av ett nationellt tjänstelabb för samverkan vid utveckling av offentliga tjänster
- en metod för nyetableringar av tjänstelabb, där ExperioLab kan användas som förebild

Dessutom noterar projektet behovet av att kunna utveckla och styra verksamheten utifrån brukardrivna nyckeltal. Sannolikt skulle man behöva utveckla olika typer av ekonomiska indikatorer utifrån ett brukarperspektiv.

### **Projekt: Fastighetsspecifik information om natur- och kulturvärden<sup>13</sup>**

Projektet drivs i samverkan mellan länsstyrelserna i Småland, tillsammans med Skogsstyrelsen och Jordbruksverket. Det syftar till att skapa ett nytt arbetssätt för användaren (t.ex. fastighetsägare) att få en samlad bild av natur- och kulturvärden på en fastighet. Projektet är inne i sin andra fas, och målgruppen är en aktiv deltagare i utvecklingsarbetet, där kundens behov står i centrum.

### **Projekt: Konsten att skapa stad<sup>14</sup>**

Projektet är ett samarbete mellan Nacka kommun och nätverket Nav – ett nätverk för hållbar samhällsutveckling, innovation och lärande. Projektet *Konsten att skapa stad* handlar om att utforska och utveckla de möjligheter konst, kultur och kreativ kompetens kan ge för att praktiskt stötta stadsbyggnadsutvecklingen i Nacka kommun. Projektet inbegriper såväl kreativ kompetens, såväl som en aktiv medverkan av medborgare.

---

<sup>12</sup> VINNOVA diarienummer: 2014-00177

<sup>13</sup> VINNOVA diarienummer: 2014-03000

<sup>14</sup> VINNOVA diarienummer: 2014-03053

## **Pilotprojekt med förkommersiell upphandling**

VINNOVA har också valt att för egen del pröva en förkommersiell upphandling. Syftet var att, med stöd av designbaserad kompetens, identifiera ett konkret behov hos oss som myndighet, för att därefter identifiera, konkretisera och skapa lösningar som möter detta behov. Tanken var att kunna hitta ett bra sätt att identifiera de mest innovativa projektidéerna, vilket skulle kunna bidra till att vi ännu bättre uppfyller vårt myndighetsuppdrag.

Tanken var att göra ett urval i tre steg, och samtidigt utvärdera processen löpande. I den första omgången, som genomfördes i tävlingsform, inkom 117 anbud, varav 39 bedömdes som formellt korrekta. Av dessa anbud fick 11 anbudsgivare möjlighet till en ekonomisk ersättning om USD 1000 för att utveckla sina idéer och formulera en mer fullständig skiss.

10 sådana skisser inkom till VINNOVA. Utifrån en bedömning av dessa valde VINNOVA att inte gå vidare i processen, eftersom det ansågs att inget av anbuderna tillräckligt väl motsvara de urvalskriterier som satts upp.

Många av projektförslagen innebar ändå intressanta innovationer och nytänkande. En del idéer utgör ett indirekt bidrag till myndighetens utveckling och samlade erfarenheter. Samtidigt fanns det frågetecken för flera av projekten avseende bl.a. skalbarhet och ett införande i full skala i verksamheten. En del projekt liknade alltför mycket också en del initiativ som redan pågår på VINNOVA.

För VINNOVA har processen med en förkommersiell upphandling inneburit en värdefull erfarenhet..

## **Erfarenheter från fler projekt och aktiviteter**

### **Förändra radikalt<sup>15</sup> med flera projekt hos SKL**

Från 2012 samarbetar VINNOVA med SKL för att stärka innovationskraften inom offentlig verksamhet. Sedan 2014 pågår projektet Förändra radikalt, där SKL leder ett pilotarbete om att utveckla välfärdstjänster, tillsammans med nio kommuner. Exempelen i de olika kommunerna kommer från olika typer av kommunal verksamhet, alltifrån äldreomsorg till skola. Utgående från alla typer av brukare, deras upplevelser och utifrån sammanhanget, skapas en ny typ av kravställning, där man vågar experimentera och ta risker. Projektets devis är ”annorlunda, bättre, billigare”.

SKL har tidigare också haft finansiering från VINNOVA, inom ramen för projektet CeSam - Partnerskap för digitala välfärdstjänster<sup>16</sup> - med en liknande inriktning.

---

<sup>15</sup> VINNOVA diarienummer: 2014-02228, läs också mer på projektets blogg: <http://forandraradikalt.skלבlogg.se/>

<sup>16</sup> VINNOVA diarienummer: 2012-03570



Förstudieprojektet Ett svenskt välfärdsfab<sup>17</sup> är ett annat projekt med SKL som projektkoordinator. Tanken med ett välfärdsfab är att skapa en arena där ”systemägare, utförare och leverantörer kan mötas, matchas och dela erfarenheter”.

**Projekt: Experio Lab/Genus<sup>18</sup>**

Experio Lab drivs av Landstinget i Värmland i samarbete med SP, Sveriges Tekniska Forskningsinstitut och Centrum för tjänsteforskning vid Karlstads universitet. Tanken med labbet är att med metoder och verktyg för tjänstedesign, tjänsteinnovation och användarinvolvering, stödja strategisk verksamhetsutveckling vid landstinget. Utgångspunkten är personcentrerad vård och patientens delaktighet. Arbetet bedrivs i nära samarbete med SVID och designföretag som Veryday, Doberman och Transformator Design.

**Projekt: eGovLab<sup>19</sup>**

eGovLab ligger i Kista utanför Stockholm och tillhör Stockholms universitet. Projektet syftar till att bli en nationell demonstrations- och testmiljö för offentlig innovation av e-tjänster och processer, bl.a. genom att knyta till sig en bred uppsättning av kompetenser, däribland designers. Det har samarbeten med flera statliga myndigheter, kommuner och större tjänsteleverantörer.

**Projekt: Tjänsteproduktion för hållbara städer – design av samverkansplattformar i komplexa planprocesser<sup>20</sup>**

Projektet finansieras inom programmet Utmaningsdriven Innovation (UDI) på VINNOVA, och drivs i samverkan mellan Konstfack, organisationen Swedish Green Building Council, företaget Tyréns samt Varbergs och Upplands Väsby kommuner. Projektets mål är bland annat att utveckla inkluderande-samskapande plattform, där experter och medborgare gemensamt utvecklar förslag inom planprocessen, kallat co-design.

**Storbritannien: Government Digital Service (GDS) user research lab**

Genom internationellt utbyte har VINNOVA också tagit del av arbetssätt i andra EU-länder. Vid uppbyggnad av digitala tjänster inom Storbritanniens regering, har man insett behovet av en ingående förståelse för brukaren eller kundens situation, beteenden och behov. Inom denna utvecklingsverksamhet lägger man mycket tid på att utforska användarbehov, vanligen genom att bemanna utvecklingsprojekten med särskilda användarexpert. Man använder flera olika metoder, exempelvis särskilt utformade lokaler för intervjuer och användartester. Testmiljön medger observation av ansiktsuttryck, registrering av ögonrörelser och av hur användaren flyttar musen och klickar. De intervjuer och workshops som genomförs handlar bl.a. om vanor, livsstil och tankemönster.

---

<sup>17</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05645

<sup>18</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05476

<sup>19</sup> VINNOVA diarienummer: 2013-05270 m.fl.

<sup>20</sup> VINNOVA diarienummer: 2014-00635

Erfarenheterna från Storbritannien visar värdet av att anslå tillräckligt med tid för att ta reda på användarens behov och beteenden. Ofta är det mycket enklare att lösa teknikutvecklingen jämfört med att ta reda på verkliga användarbehov. Kunskapen om användarna är på många sätt tidlös, och inom GDS menar man att det behövs en långsiktig kunskapsuppbyggnad kring användarfrågorna. Man har ett 20-tal anställda experter för detta specifika ändamål.

Det är ännu för tidigt att avgöra om detta ”user research lab” har avsedd effekt, men i Storbritannien ses det som ett viktigt instrument i digitaliseringen av offentlig sektor. Ett test- eller tjänstelabb enligt denna, mycket användarfokuserade, modell, torde kunna vara till stor nytta även för digitalisering av den svenska offentliga sektorn, bl.a. med avseende på användarvänlighet och tillgänglighet.<sup>21</sup>

### **Danmark: MindLab**

Inom regeringsuppdraget gjordes 2013 också ett besök på danska MindLab. Det beskrivs som en innovationsaktör, som är både tvärvetenskaplig och arbetar *mellan* olika ministerier och myndigheter. Syftet är att lösa problem i offentlig sektor med betoning på att involvera användare och företag. Utgångspunkten för detta är både design och co-design.

## **Lärdomar**

Förstudierapporten lade alltså grunden för ett antal enskilda pilotprojekt, i vilka deltagande aktörer fått chans att lära sig mer om hur man använder designbaserade metoder. Dessa pilotprojekt har, liksom andra aktiviteter både inom och utom uppdragets formella ram, använts som utgångspunkt för följande slutsatser.

Offentlig sektor har börjat arbeta alltmer systematiskt med utveckling av nya tjänster utifrån ett användarperspektiv. Det visar t.ex. några av projekten i VINNOVAs utlysningar Tjänstelyftet och FRÖN. Även VINNOVA har prövat ett sådant angreppssätt, genom provet av förkommersiell upphandling.

För att komma vidare och utveckla sina arbetssätt, är det av avgörande betydelse att organisationer och myndigheter kan lära mer av varandra. I sitt pilotprojekt Praktik i synergi har SVID lagt en viktig grund, genom etablering av två nätverk med organisationer och myndigheter. I nätverken har aktörerna bl.a. fått lära sig mer om arbetssätt och designprocesser.

Innehållet i processen som förmedlas i nätverken, sammanfaller väl med några av slutsatserna från webinarieriet, dvs. hur designmetoder verkligen kan fånga *riktiga* behov hos användare. Det kan gälla både uttalade eller outtalade behov

---

<sup>21</sup> T.ex. användbarhet av digitala tjänster för personer med funktionshinder, synsvårigheter eller liknande.

från användarens sida. Behoven kan sedan ligga till grund för det problem eller den möjlighet, på vilken utvecklingen av nya tjänster baseras.

Pilotprojektet Vårdcentralen 2,0 Rud visar hur viktiga och centrala designprocesserna är på ett strategiskt plan, för att lägga en grund för att verkligen förändra framtidens offentliga tjänster. Utifrån både detta pilotprojekt och pilotprojektet SIGN, kan vi se vikten av att mer *långsiktigt* utveckla organisationens designmognad och designkapacitet, snarare än att bara fokusera dagsaktuella processer och metoder, t.ex. i ett enskilt projekt. För att åstadkomma varaktig förändring behövs också ett mer designmedvetet ledarskap.

Etablerad kompetens inom designområdet behöver också få en tydligare koppling till offentlig sektor, menar de fyra pilotprojekten tillsammans i sin sammanfattning.

Det behövs därför också en samlad satsning för att praktiskt kunna fördjupa och utveckla de praktiska metoderna. Som ett viktigt komplement till SVID:s nätverk behövs därför ett nationellt användarfokuserat tjänstelabb, kanske likt det brittiska GDS user research lab eller det danska MindLab, där design och co-design praktiskt används för att lösa olika problem med utveckling av tjänster i offentlig sektor.

Förslaget om ett tjänstelabb sammanfaller också med resultatet från planeringsprojektet Tjänstelabb offentlig sektor i Värmland. Lärdomar finns också att hämta hos flera andra initiativ som VINNOVA har finansierat, bland annat i sitt samarbete med SKL.

Förstudierapporten visar också hur forskningen kring design breddats under sin 20-åriga historia i Sverige. Pilotprojektet SDR Sweden pekar på hur svensk designforskning och -utbildning också kan bidra praktiskt till bättre möjligheter att använda design i offentliga tjänster. Forskningen är nämligen praktikbaserad, och kan i princip alltid relateras till en eller flera tillämpningsområden, t.ex. inom omsorg, hälsa/sjukvård, myndigheter osv.

De forskarnätverk som byggts upp inom pilotprojektet SDR Sweden är värda att bygga vidare utifrån avseende just tjänstedesign, liksom inom andra etablerade strukturer, som t.ex. de båda nationella nätverkssatsningarna Designfakulteten och den Nationella designforskarskolan. Pilotprojektet föreslår också ett designforskningscentrum, ett förslag som är värt att utreda vidare. Detta skulle kunna bli ett viktigt komplement till ett tjänstelabb inom designområdet.

## Slutsatser

Detta har varit ett för VINNOVA lärorikt uppdrag som visar på såväl utmaningar som möjligheter med tjänsteinnovation i offentlig verksamhet. I alla delar av uppdraget har användarens, kundens, medborgarens eller patientens verkliga

behov lyfts fram som centrala för att nya tjänster eller utveckling av tjänster ska bli lyckosamma.

Erfarenheterna från uppdraget pekar också på att liknande behov förekommer i olika delar av den offentliga verksamheten, varvid det finns stora möjligheter till kunskapsdelning och –överföring mellan olika områden.

VINNOVA kan i pågående satsningar ta tillvara denna kunskap, t ex FRÖN, Social innovation och UDI.

Utifrån VINNOVAs erfarenheter och lärdomar i uppdraget drar vi följande slutsatser:

- Ett nationellt, användarfokuserat tjänstelabb för utveckling och test av offentliga tjänster kan utgöra en positiv kraft i arbetet med offentliga tjänster. Brittiska Government Digital Service (GDS) user research lab eller ExperioLab i Värmland är två exempel som kan tjäna som förebilder och inspirationskällor. Ett sådant tjänstelabb kan fungera som en mötesplats för offentliga verksamheter att utveckla och testa nya, innovativa lösningar med riktiga användare. Det kan också bidra till fördjupade kunskaper om och ökad användning av designbaserade metoder, liksom även till att sprida arbetssätt och goda idéer till myndigheter och organisationer i offentlig sektor.
- Nätverk för offentliga organisationer upplevs som ett framgångsrikt, effektivt och uppskattat sätt att sprida kunskaper och erfarenheter mellan organisationer. Det vore gynnsamt för området om existerande nätverk kunde vidareutvecklas. Kunskaper och erfarenheter om designprocesser kan på detta sätt få en större spridning mellan aktörerna. Behovet är stort för myndigheter och organisationer att bygga upp egen designkompetens, inte minst utifrån diskussioner med andra aktörer.
- Forskarnätverk med inriktning på tjänstedesign bidrar till en starkt utveckling av den akademiska kunskapen och till att denna kunskap får en god spridning och tillämpning hos organisationer och myndigheter genom att forskningen normalt är praktikbaserad. Det vore fördelaktigt för områdets utveckling att denna typ av nätverk kunde ytterligare förbättras och samverka med andra nätverk.