

UDI

Om prosjektet

Brukerbehov

Hvordan møte behov

Verktøykasse for brukerring

BEDRE KOMMUNIKASJON MED UDIS BRUKERE

INNSIKT OG MULIGHETER

UDI

Om prosjektet

Brukerbehov

Hvordan møte behov

Verktøykasse for brukerreting

INNHold:

Om prosjektet	s. 5
Hvorfor brukerreting	s. 9
Brukerbehov	s. 11
Hvordan bedre møte brukernes behov?	s. 28
5 steg mot økt brukerreting (verktøykasse)	s. 34
Arbeidsark	s. 54

BAKGRUNN

Jevnlige brukerundersøkelser har vist at brukernes tilfredshet med UDI er lavere enn hva man bør forvente av en offentlig etat. Selv om virksomheter med en kontrollfunksjon generelt skårer lavere i offentlige brukerundersøkelser, har UDI likevel utfordringer når det kommer til kommunikasjonen med brukerne. Brukerne opplever at de ikke får svar på det de spør om og at ventetidene er for lange. UDI har behov for å bli mer tilgjengelige, mer forutsigbar og tydelig i kommunikasjonen med brukerne. For å imøtekomme disse utfordringene har UDI jobbet systematisk med brukerretting de seneste årene. Forbedringsarbeidet har særlig fokusert på å:

- Komme brukerne i forkjøpet
- Lytte til brukerne og bruke tilbakemeldingene aktivt
- Kommunisere i de rette kanalene
- Samordne informasjonen til brukerne fra hele Utlendingsforvaltningen
- Sette brukerservice som mål for alle avdelinger og enheter i UDI

Arbeidet med brukerretting har ført til en rekke konkrete tiltak, og påvirket måten UDI jobber på. Eksempelvis raskere saksbehandlingstid gjennom å bruke Lean som et styringsprinsipp, bedre informasjon gjennom bruk av sjekklister, Søknad på nett (SPN), integrering av saksbehandling og veiledning (PIVOS), utvikling av nye nettsider (udi.no) og elektroniske meldinger til brukerne om enkeltsaker (eMeldinger).



FORMÅL

Rapporten er resultatet av en FoU som har tatt for seg UDIs kommunikasjon med brukerne. Mer konkret har formålet med prosjektet vært todelt:

- 1. Gi et helhetlig bilde av brukerreisen til UDI, samt gi innspill til hvordan UDI kan tenke helt nytt med hensyn til brukerkommunikasjon.**
- 2. Evaluere et utvalg brukerrettede kommunikasjonstiltak som er igangsatt de seneste årene.**

Det er den første delen vi tar for oss i denne rapporten. Her presenteres innsikter om brukerbehov og forslag til hvordan UDI kan bedre tilpasse tjenestene til brukerne.

Resultatene fra evalueringen av de enkelte kommunikasjonstiltakene (del II) finner du vedlagt som en egen rapport.

HVOR HAR VI HENTET INNSIKT?

Vi har kombinert kvalitative og kvantitative metoder for å forstå hvordan brukerne opplever kommunikasjonen med UDI.

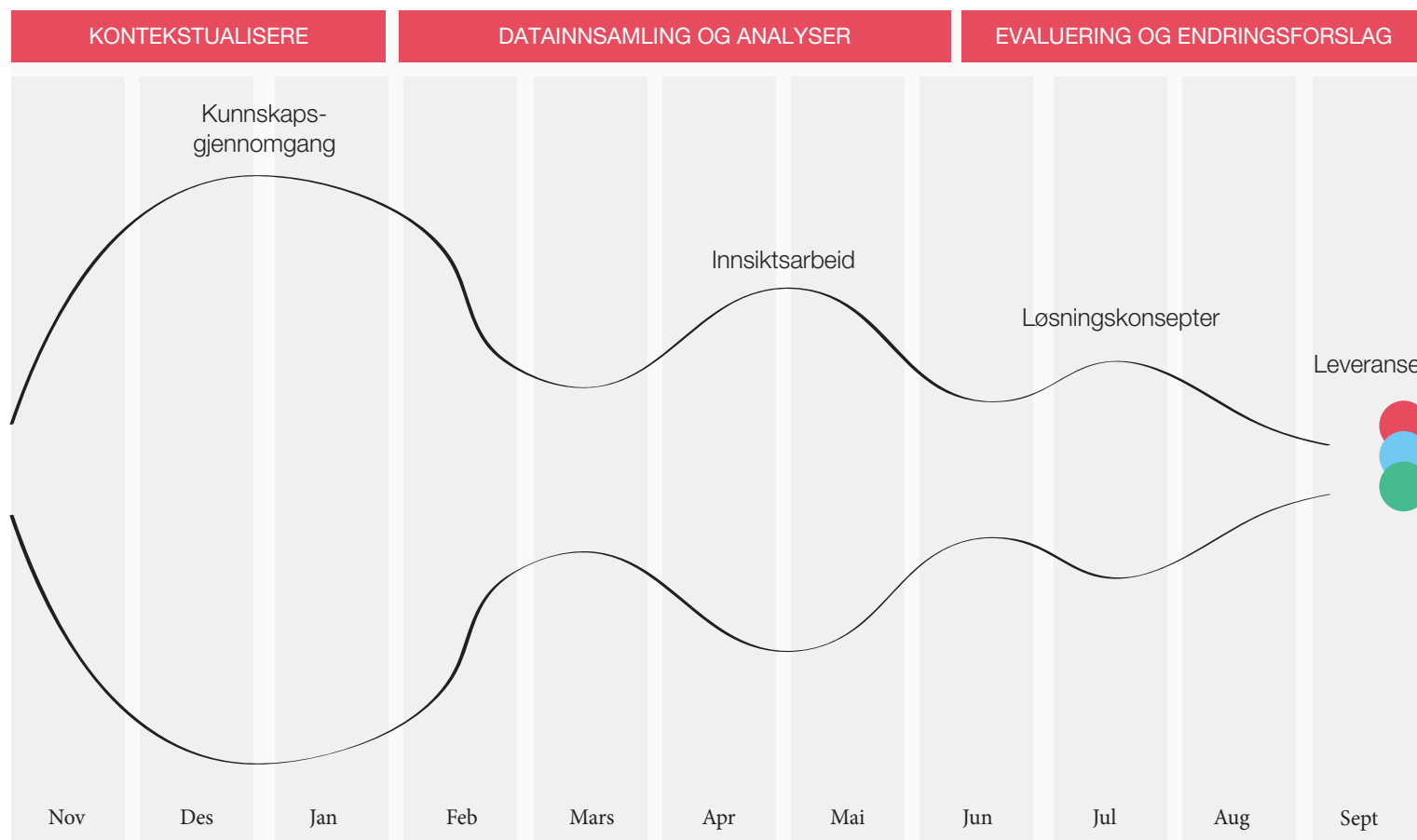
- 4 intervjuer med ressurspersoner i UDI
- 2 workshops med tilsammen 23 ansatte i utlendingsforvaltningen
- 2 spørreundersøkelser som ga 1800 tilbakemeldinger fra brukere av UDIs tjenester
- 1 spørreundersøkelse blant ansatte på asylmottak
- 12 dybdeintervjuer med søkere
- 3 workshops med til sammen 18 søkere
- 7 ”tjenesteopplevelse-bøker” som ga et utvalg brukere mulighet til å fortelle om sin søknadsprosess



PROSESS

Prosjektet er gjennomført i 3 faser. Det startet bredt for å skaffe et kunnskapsgrunnlag om hvordan UDI jobber mot brukerne, deretter ble det hentet inn kunnskap om hvordan brukerne opplevde kommunikasjonen med UDI. På bakgrunn av dette ble det definert noen løsningsspor som presenteres i denne rapporten.

Prosjektet har resultert i tre delleveranser: I) Evaluering av utvalgte kommunikasjonstiltak II) Brukertestning av Søknadsportalen III) Gjennomgang av sentrale brukerbehov i tjenestereisen og innspill til hvordan UDI kan jobbe mer brukerrettet.

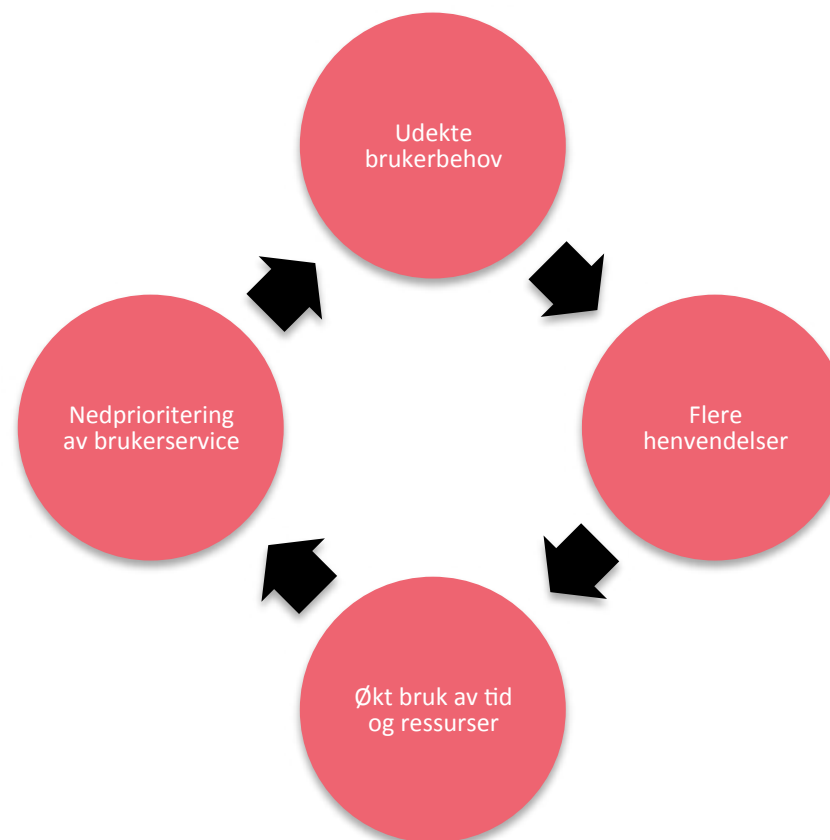


HVORFOR BRUKERRETTING?

UDI har et todelt oppdrag. På ene siden skal en forvalte regelverket på vegne av samfunnet, og på den andre skal en yte en tjeneste ovenfor brukerne. Myndighetsfunksjonen og tjenestefunksjonen er ikke nødvendigvis motsetninger. Et vellykket arbeid med brukerretting kan også gi en effekt i form av effektivisering av virksomheten. Brukere som forstår tjenestene gjør færre feil, trenger vanligvis mindre oppfølging, og vil være mer fornøyd.

Likevel blir de to sidene av UDIs arbeid gjerne satt opp mot hverandre. Dette må sees i forhold til det store volumet av brukerhenvendelser. I 2013 svarte UDI på 134 800 telefonhenvendelser og 53 200 e-poster fra brukerne, samt 9 900 supportforespørsler til Søknad på nett. Dette binder opp store ressurser og kan oppfattes som en barriere mot å nå målet om kortere saksbehandlingstid, mer effektive og forutsigbare saksløp og en mer helhetlig tjeneste. På den andre siden kan en se henvendelsene som et uttrykk for udekte behov blant brukerne. Fra et slikt perspektiv kan en se henvendelsene som en ressurs. De gir et bilde av hvilke behov brukerne har og hvordan en kan forbedre kommunikasjonen for å møte disse behovene bedre.

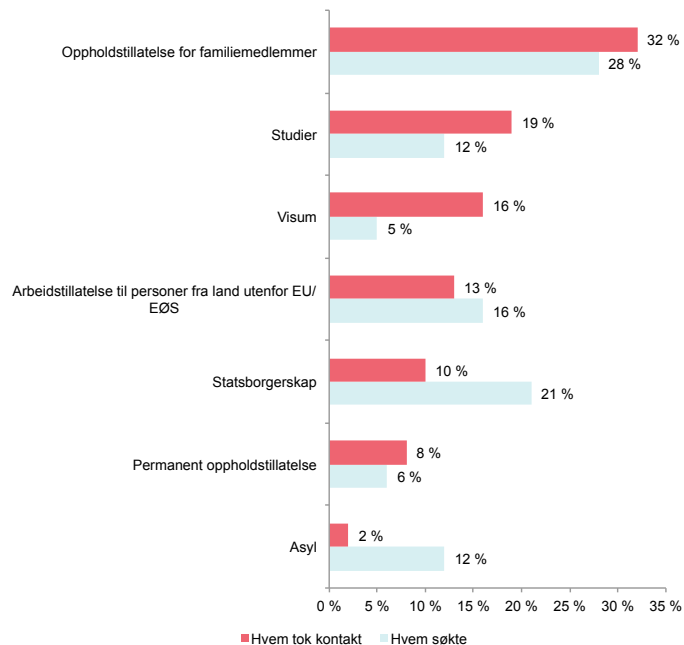
På bakgrunn av dette har vi forsøkt å finne ut hvilke behov som er mest sentrale for brukerne i møtet med UDI og hva som øker behovet for å ta kontakt.



Nedprioritering av tjenestefunksjonen kan i sin tur føre til at også myndighetsfunksjonen blir skadelidende.

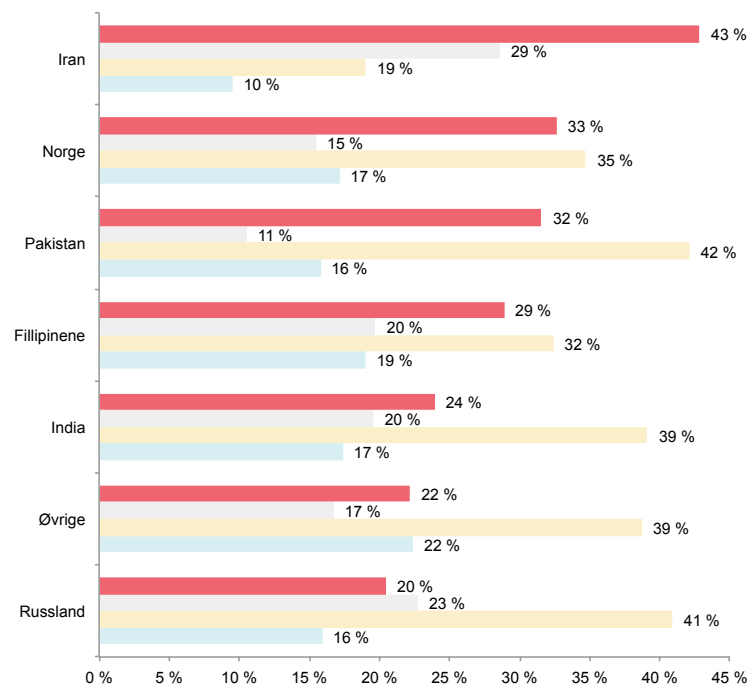
HVEM KONTAKTER UDI?

Hvem søker og hvem tar kontakt*

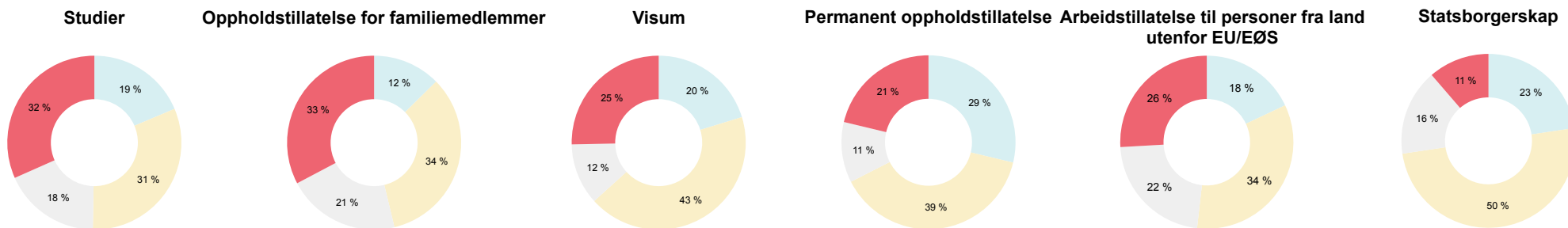


En gang 2-3 ganger 4-5 ganger Mer enn 5 ganger

Antall kontakter siste året



Hvor ofte kontakter ulike brukergrupper UDI



* Tallene for hvem som søker er hentet fra udi.no og er basert på tall for søknader behandlet av udi i 2013. Tallene for hvem som tar kontakt og hvor ofte er basert på spørreundersøkelse gjort i forbindelse med prosjektet. Utvisninger og "andre saker" er fjernet fra "hvem søkte" for å gjøre gruppene sammenlignbare. Fordelingen på landbakgrunn viser de landene som er høyest representert mht. kontakt". Begge figurer om kontaktsgrad forholder seg til samme fargekoding.

Brukerbehov

Brukernes behov påvirkes av at UDIs tjenester retter seg mot personer fra hele verden, med ulike bakgrunn, situasjon og forutsetninger. Til tross for den store variasjonen er det enkelte behov som er felles for de aller fleste. I denne delen peker vi på disse.

TILLIT ER NØKKELEN

Hvorfor har UDI utfordringer knyttet til unødvendige henvendelser? Svaret er like enkelt som det er komplisert: Mange brukere har ikke tillit til saksbehandlingsprosessen.

Hvorvidt brukerne har tillit til UDI er den sentrale driveren for antall henvendelser, aksept for saksbehandlingstid og brukertilfredshet. Å gi brukerne tillit til systemet er således avgjørende både med hensyn til brukertilfredshet og internt ressursbruk.

Tillit er et sammensatt begrep. Det kan forstås som en tilbøyelighet til å ha positive forventninger til en annen persons ord, handlinger og beslutninger. Tillitsforhold utvikler seg over tid, på grunnlag av erfaringer, informasjon og følelser. Det skilles ofte mellom tre dimensjoner som skaper tillit:

Kompetanse: Tro på at den andre parten har ferdigheter og kunnskapen som er nødvendig for ønsket atferd.

Velvilje: Tro på at den andre parten ønsker å støtte og ivareta dine interesser.

Integritet: Tro på at den andre parten følger prinsipper og verdier som ivaretar dine interesser.

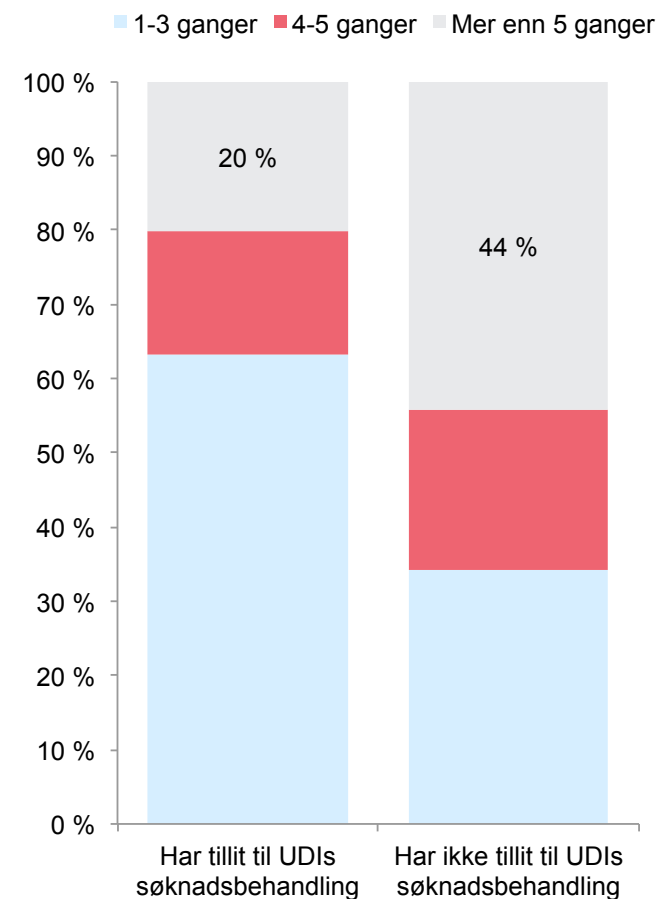
Det er en rød tråd mellom UDIs kjerneverdier *menneskeverd* (velvilje), *profesjonalitet* (kompetanse) og *helhet* (integritet) og dimensjonene som skaper tillit. Når 1 av 5 brukerne oppgir å ikke ha tillit til UDIs måte å behandle søknader på, viser det likevel at det ligger et forbedringspotensial her.

Tilbakemeldingene fra brukerne peker særlig på fire behov som kan være med på å øke tilliten i brukergruppen:

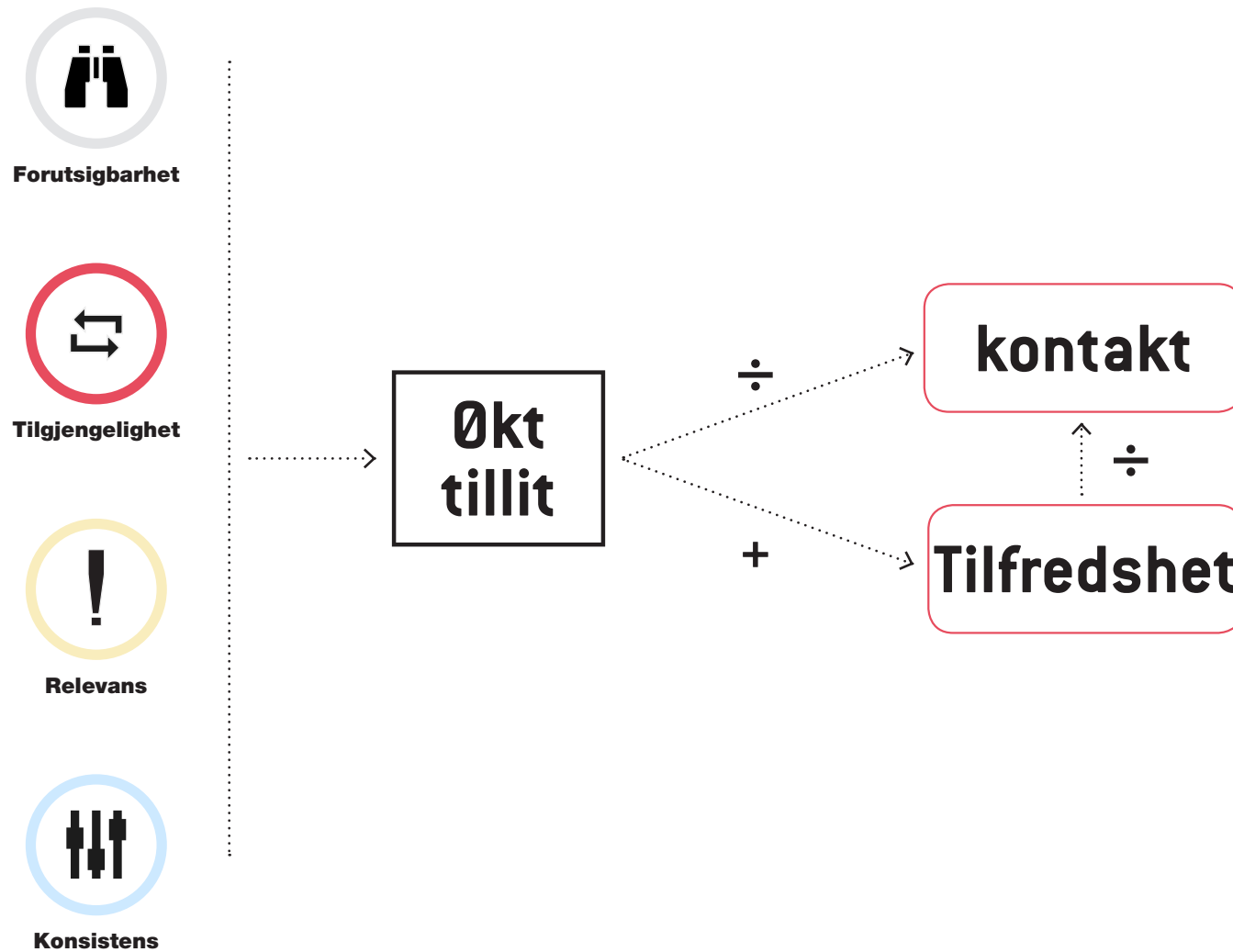
- **Forutsigbarhet**
- **Tilgjengelighet**
- **Relevans**
- **Konsistens**


Antall kontakter etter grad av tillit:

Brukere med lav tillit har nesten dobbel så høy sannsynlighet for å ta kontakt mer enn 5 ganger. Forskjellene gjør seg også gjeldende når analysene tar høyde for sakstype og landbakgrunn. Andelen som har tillit til saksbehandlingsprosessen har sunket siden 2011.



På bakgrunn av kvalitative og kvantitative tilbakemeldinger har vi identifisert fire behovsgrupper som påvirker brukernes tillit til UDI. Over de neste sidene går vi nærmere inn på disse.



A close-up photograph of a person wearing a red fire helmet and a dark jacket, looking out of a yellow vehicle window. The person's face is partially visible through the window, and the background is blurred. The text is overlaid on the image.

Forutsigbarhet

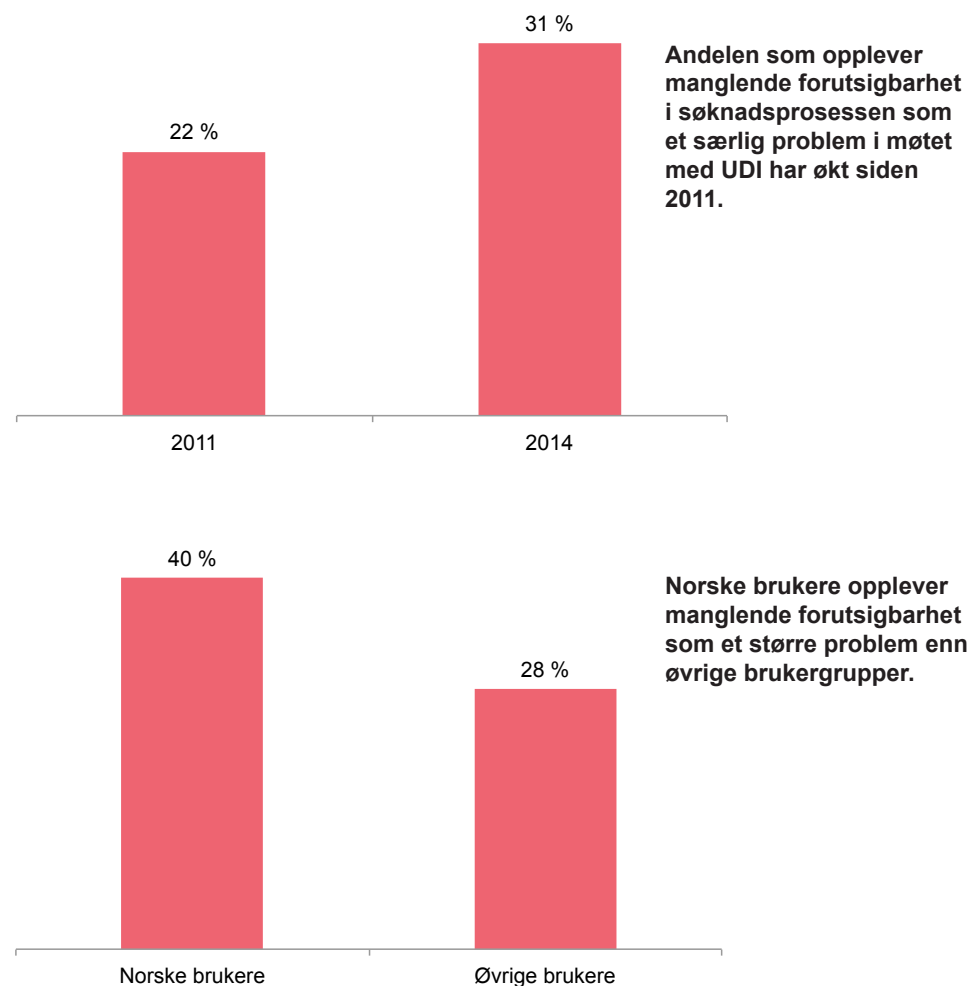
FORUTSIGBARHET ER VIKTIGERE ENN KORT SAKSBEHANDLINGSTID

Ventetiden er for mange problematisk, men det er usikkerheten som er vanskeligst. Brukerne står i et avhengighetsforhold til UDI. Deres fremtidige planer om jobb, studier eller familiesituasjon, avhenger av beslutningene UDI gjør. Brukerne har behov for mest mulig forutsigbarhet. Dette dreier seg om klare tidshorisonter, men også trygghet på at de har gjort alt riktig og at saken deres ikke er glemt.

FREMDELES BEHOV FOR STØRRE FORUTSIGBARHET

Et sentralt poeng, som også ble trukket frem i forrige brukerundersøkelse, er at usikkerhet og mangel på kontroll oppleves som mer krevende enn selve ventetiden. Brukerne mener de kan akseptere relativt lang saksbehandlingstid så lenge de har forutsigbare rammer og tydelige frister. Men selv om dette er påpekt tidligere, ser vi at andelen som opplever at søknadsprosessen gir lite forutsigbarhet har økt de siste årene.

Selv om andelen som mener søknadsprosessen gir lite forutsigbarhet har økt i de fleste brukergrupper, skiller norske brukere seg ut. At nordmenn er en av brukergruppene som har størst sannsynlighet for å ha tatt kontakt med UDI fem ganger eller flere understreker at dette er en brukergruppe med større forventninger til offentlige tjenestetilbydere enn hva de øvrige har.



Før søknad

Søknad

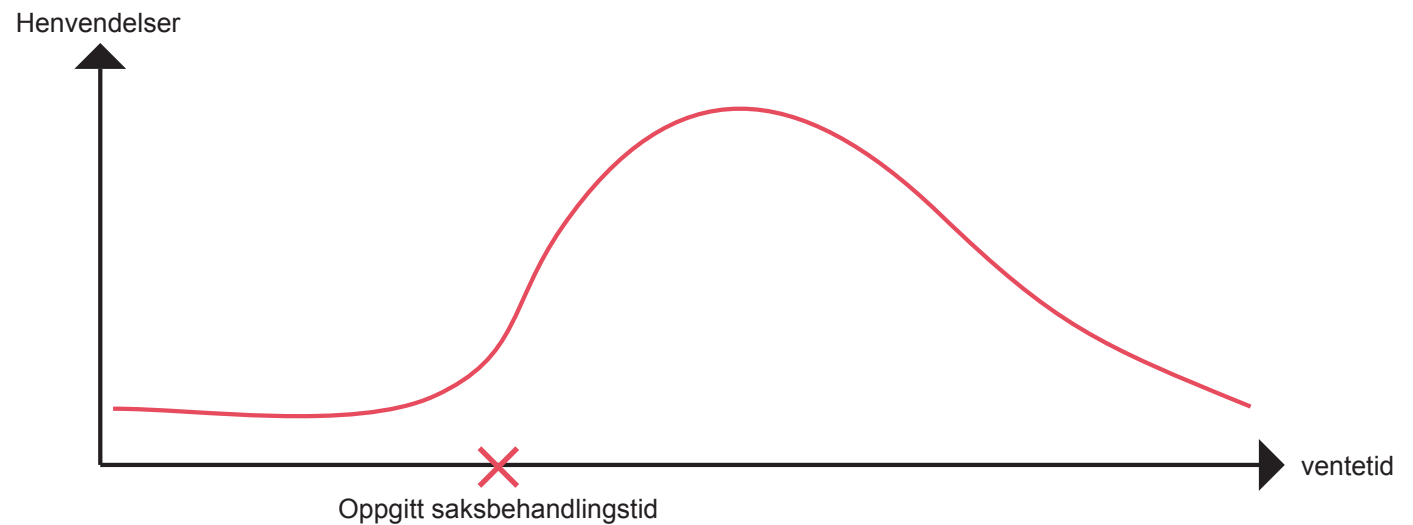
Venteperiode

Etter søknad

FRISTER OPPLEVES SOM EN GARANTI

Når UDI oppgir en forventet saksbehandlingstid blir dette et ekstremt viktig holdepunkt for brukerne. Selv om det kanskje er snakk om gjennomsnittstider eller anslag, blir det "en rød ring i kalenderen" for brukeren. Når denne fristen går ut reduseres tilliten til systemet, og antall henvendelser øker. Forventningene som blir skapt gjennom å oppgi saksbehandlingstid er svært viktige for brukerne, og når de ikke overholdes oppleves det som et løftebrudd. Dette viser viktigheten av å kommunisere eventuelle endringer i saksbehandlingstid før utgangen av den aktuelle perioden.

I flere av gruppesamtalene med brukerne ble det diskutert når de tok mest kontakt med UDI. Alle som hadde ventet lenger enn de var forespeilet fortalte at de tok svært mye kontakt rundt dette tidspunktet. Siden de sjelden kunne få konkrete svar på hvorfor de måtte vente lenger, reduserte de kontakten etter noen uker.



BRUKERNE ØNSKER EN FORHÅNDSSJEKK

Noe av det brukerne er mest oppgitt over er at feil, som eksempelvis at et dokument mangler, først blir fanget opp når søknadsbehandlingen starter. Å oppdage at månedsvis med ventetid var bortkastet på grunn av det brukerne opplever som bagateller eller misforståelser, skaper stor frustrasjon. **Brukerne etterspør en bekreftelse på at nødvendig informasjon er vedlagt, og at dokumentene som er sent inn er korrekt, når UDI mottar søknaden.**

I dag undersøker politiet om sjekklister er fulgt, før de mottar papirene. At mange likevel opplever å få avslag på grunn av manglende dokumentasjon tyder likevel på et behov for en ny forhåndssjekk når saken er oversendt UDI. Å få en bekreftelse på at nødvendig informasjon er vedlagt, og at dokumentene som

er sendt inn er korrekte vil gi brukerne trygghet, og redusere behovet for å kontakte UDI underveis. Selv om det vil kreve et ekstra berøringspunkt for søknaden vil det kunne gi mer tilfredse brukere, færre henvendelser, samt at en unngår en ny saksbehandlingsrunde.

Ønsket om en forhåndssjekk hos UDI tyder også på at gjennomgangen av dokumentasjon hos politiet ikke gir nødvendig trygghet for brukerne. Dette er med på å understreke viktigheten av å kommunisere bruk av sjekklister, og at disse gir politiet mulighet for å kontrollere at søknaden er fullstendig.

”Jeg mener det er tull og behandle saken min som en klage. Og bli tatt ut av køen, og satt nederst i bunken for en liten bagatell er mye tid og arbeid ekstra for alle. En liten tekstmelding hadde vært nok til meg, og jeg ordner saken omgående, og sender dere informasjonen dere mangler. Mye bedre, og masse tid spart for alle, ikke minst arbeid”.



Tilgjengelighet

BRUKERNE HAR BEHOV FOR KONTAKT, MEN OPPLEVER UDI SOM UTILGJENGELIGE

At det gis lite informasjon underveis i søknadsprosessen, reduserer brukernes tillit til at UDI vil oppdatere dem om mangler, endringer eller feil oppstår i saken deres. Dette skaper mange henvendelser knyttet til bekreftelser og trygghet rundt egen sak. Brukerne opplever at de selv må ta kontakt for å være tilstrekkelig oppdatert.

BRUKERNE ETTERSØR "MIN SIDE"

Brukerne ettersør fremdeles mer informasjon og tilbakemeldinger mens de venter. At størstedelen av henvendelsene til UDI dreier seg om status i egen sak, er en tydelig indikasjon på dette. Et gjennomgående tema blant brukerne er ønsket om en digital "min side" løsning, hvor de selv kan følge progresjonen på egen sak. Gruppesamtalene rundt denne tematikken gir fire sentrale innsikter:

- 1. Brukerne har en feiloppfatning av saksløpet:** De antar at saksbehandlingen er en kontinuerlig prosess med ulike faser. De forventer derfor at en "min side" løsning vil kunne gi de en indikasjon på hvilken fase egen sak til enhver tid befinner seg.
- 2. Brukerne ønsker en bekreftelse på at de ikke er glemt:** Om de ikke kan motta informasjon om når saken er ferdig, så vil det hjelpe mye med en bekreftelse på at de fremdeles er i systemet med jevne mellomrom.

- 3. Brukerne ønsker valgfrihet med tanke på saksoppdateringer:** Enkelte brukere fortalte at de kontaktet UDI ukentlig til faste tidspunkt for å høre om noe hadde skjedd, mens andre ikke tok kontakt i det hele tatt. Ønsket om en "min side" løsning er således også et uttrykk for å selv kunne bestemme når en vil hente tilbakemeldinger.

- 4. Opplevelsen av progresjon er viktig:** Ønsket om å kunne se progresjon i egen sak var et viktig argument for "min side". Dette kan sees i sammenheng med det første punktet, hvor brukerne antar at det er en kontinuerlig progresjon, og ønsker feedback på at en stadig kommer nærmere et mål.

Dette viser at eMeldinger nok vil ha en positiv effekt på brukeropplevelsen. Om brukerne selv kan gå inn og "bestille" eMeldinger på udi.no, vil en også kunne ta høyde for at brukere har ulike behov for tilbakemelding.

"Your online application portal is nice but if you introduce feature to allow applicants to track their application status they could see in which stage their application is"

KONTAKT HANDLER OM TRYGGHET

Brukerne opplever det som vanskelig å komme i kontakt med UDI, og har ikke tillit til at UDI vil kontakte dem om det er mangler eller feil i søknaden. Derfor tar de hyppig kontakt for å få bekreftelser og trygghet. Dette gjenspeiler seg i at størstedelen av brukerhenvendelsene til UDI handler om status på egen sak. Vi ser også at antall henvendelser per sak går opp når brukeren får uklare tilbakemeldinger eller motstridende informasjon. Gir man brukerne større trygghet om at UDI vil kontakte dem om det er nødvendig, vil det sannsynligvis redusere antall henvendelser fra brukerne.

I tilknytning til dette ser vi at brukerne opplever det som svært positivt når UDI tar direkte kontakt for å oppklare uklarheter i søknaden. På spørsmål om hvilke positive opplevelser de hadde hatt i prosessen var det flere som trakk frem dette. **Uoppfordret kontakt gir økt trygghet og tillit til systemet.**

”Enngang i fjor fikk jeg til og med en telefon, etter å ha fått svar via email, fordi rådgiveren ville sjekke at alt var forstått. Dette var imponerende og meget tilfredstillende!”

”Jeg jobber i bank, og har ansvar for 1000 kunder”. Jeg kontakter dem når det har oppstått en feil. Hvorfor kan ikke UDI gjøre det samme?”



Utlendingsdirektoratet
Norwegian Directorate
of Immigration

Relevans

BRUKERNE HAR LAV FORSTÅELSE FOR PROSESSENE DE GÅR GJENNOM. DE FORHOLDER SEG TIL DET SOM ER MEST RELEVANT FOR DEM

Der det kan gjøres feil, vil det oppstå feil. Brukerne forholder seg til et komplisert regelverk med mange muligheter for å trå feil. De ønsker informasjon om hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre det, hvor lang tid det tar og hva som er konsekvensene.

HANDLINGER ER VIKTIG, IKKE PROSESS

Den generelle forståelsen av prosesser og regelverk er lav, og brukerne har ofte liten kunnskap om hvilken instans de er i kontakt med, hvilken avdeling som har ansvar, hvem som bistår hvem eller utsteder hva.

Det fremstår heller ikke som dette er særlig viktig for brukerne. De vil vite hva de skal gjøre, hva de ikke skal gjøre og hvilke tidsfrister de må forholde seg til. Mens UDI forholder seg til et regelverk og forvaltningssystem, ser brukerne på søknadsprosessen som et problem som skal løses og instruksjoner som

skal følges. Det er først når det oppstår problemer at de setter seg inn i prosesser og system.

I tråd med dette er bruken av verktøy som skal forklare prosessen, som saksflytskjema, svært lav. Vi finner også lignende tilbakemeldingene på sjekklister. Det er mye informasjon om hva som skal dokumenteres, men brukerne etterspør mer informasjon om hvor og hvordan man kan skaffe dokumentasjonen.

"jeg ønsker at de på telefonen forsøker å avdekke hva jeg ønsker og forklarer meg hvordan jeg kommer i mål med prosessen"

"The most important thing is to get a quick reply and a clear explanation of the stated problem! In addition, a suggestion or advice how to tackle a problem would be very appreciated"

"Jeg brukte det for å se hvilken saksbehandlingsgang vi kunne forvente. Men det er ikke noe tidsperspektiv i skjemaet, så vi hadde ingen spesiell nytte av det" (om saksflytskjema)





Konsistens

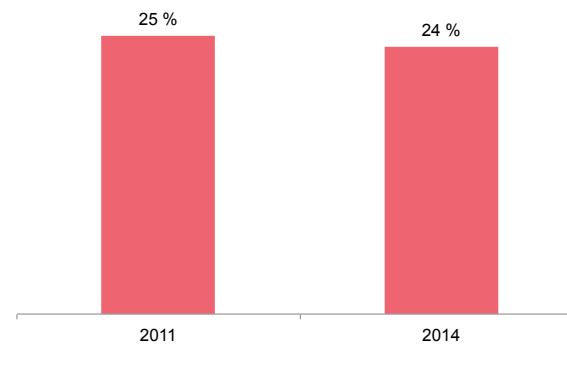
BRUKERNE ØNSKER KONSEKVENT BEHANDLING, IKKE LIK BEHANDLING

Det er avgjørende for brukerne at de møter en konsekvent utlendingsforvaltning. Både når det kommer til saksbehandling, tilbakemeldinger og beslutninger. Samtidig er det stor aksept for en differensiering mellom brukergrupper, og mange uttrykker ønske om en større differensiering og prioritering av sakstyper for å optimalisere tids- og ressursbruk.

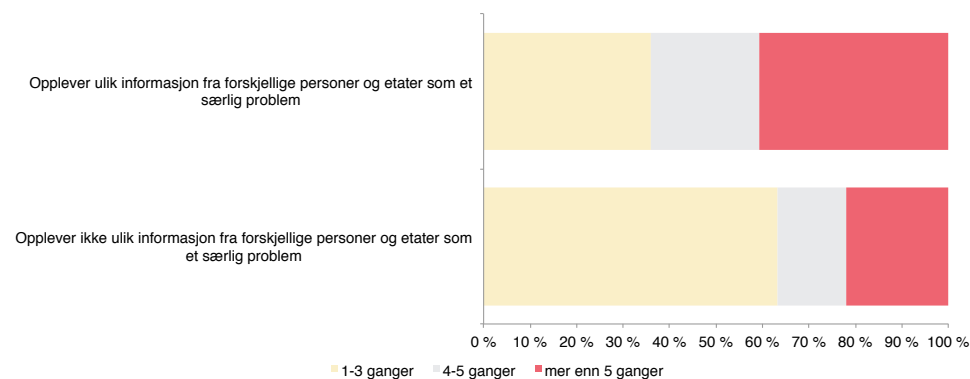
ULIKE SVAR ER FREMDELES ET PROBLEM

Fremdeles opplever mange brukere at svar fra UDI er standardiserte og lite tilpasset. De opplever også at svar fra ulike personer og/eller etater kan være motstridende. Det er nærliggende å anta at dette skaper usikkerhet rundt systemets evne til å ivareta dem, og reduserer den generelle tilliten til UDI.

Ulike og uklare tilbakemeldinger er de enkeltfaktorene som statistisk sett har størst betydning for tillit til saksbehandlingen. Vi finner også at de som opplever dette tar mer kontakt. Ut fra gruppesamtalene fremstår det som at utfordringene er størst i skjæringspunktet mellom etatene. Særlig fremstår det som om informasjon og krav brukerne får fra ambassadene ikke alltid er i tråd med det som kommuniseres fra UDI sentralt.



Andelen som opplever ulik informasjon fra ulike etater og personer som et særlig problem i møtet med UDI har holdt seg relativt stabilt siden 2011.



Motstridende informasjon henger sammen med brukernes kontaktsgrad

Før søknad

Søknad

Venteperiode

Etter søknad

BRUKERNE ØNSKER EN GROVSORTERING

De fleste brukerne ser ut til å akseptere at saker blir behandlet ulikt, og at enkelte sakstyper blir prioritert fremfor andre. I dag opplever de at saker med ulik kompleksitet går i samme kø. Å vente på en sak som - fra brukerens synspunkt - fremstår enkel oppleves negativt, og skaper frustrasjon og henvendelser.

I tråd med dette etterspør mange brukere en innledende grovsortering i starten. På den måten kan en få rask behandling av enkle saker, samt at kompliserte saker kan bli sendt direkte til personer/avdelinger med særlig kompetanse på saksfeltet.

”Hvorfor står alle i samme kø, en slik rutinesak bør jo være den enkleste sak i verden”

”Jeg synes det er vanskelig å forstå at en svært enkel studentsøknad det som går tretten av på dusinet skal ta like lang tid som en komplisert asylsøknad”

LOVERKET ER AKSEPTERT OG VERDSATT

Brukerne flest forstår og aksepterer at UDI har et lovverk å forholde seg til. Dette gjenspeiler seg i at det ikke er vedtakene som er avgjørende for tilfredsheten til brukerne. Nesten halvparten av de som fikk avslag på søknaden sin forteller at de er ganske eller svært fornøyd med UDI.

Derimot mener mange at ansvarsfordelingen mellom UDI og brukere er ubalansert. Ansvar for å etablere et innvilgelsesgrunnlag ligger i dag på søkeren. Om brukeren gjør en feil får det store konsekvenser for deres liv. Når det gjøres feil fra UDIs side, får

det ikke direkte konsekvenser for noen andre enn brukeren selv. En konsekvens av dette er at brukerne blir opptatt av å kunne dokumentere kommunikasjonen med UDI, og at de derfor velger epost fremfor telefon. Dette er noe man også ser på den nærmeste eksplosive veksten i antall henvendelser til UDI per e-post. Den opplevde urettferdigheten er også med på å skape et inntrykk av at det er "oss mot dem", fremfor at UDI er en servicetilbyder som skal hjelpe deg gjennom en prosess.

"Det er uholdbart å måtte sette livet på vent i et år. Saksbehandlingstiden må ned, men jeg ser jo at det forsvindt er noe som ligger på politikernes, og ikke UDIs, bord"

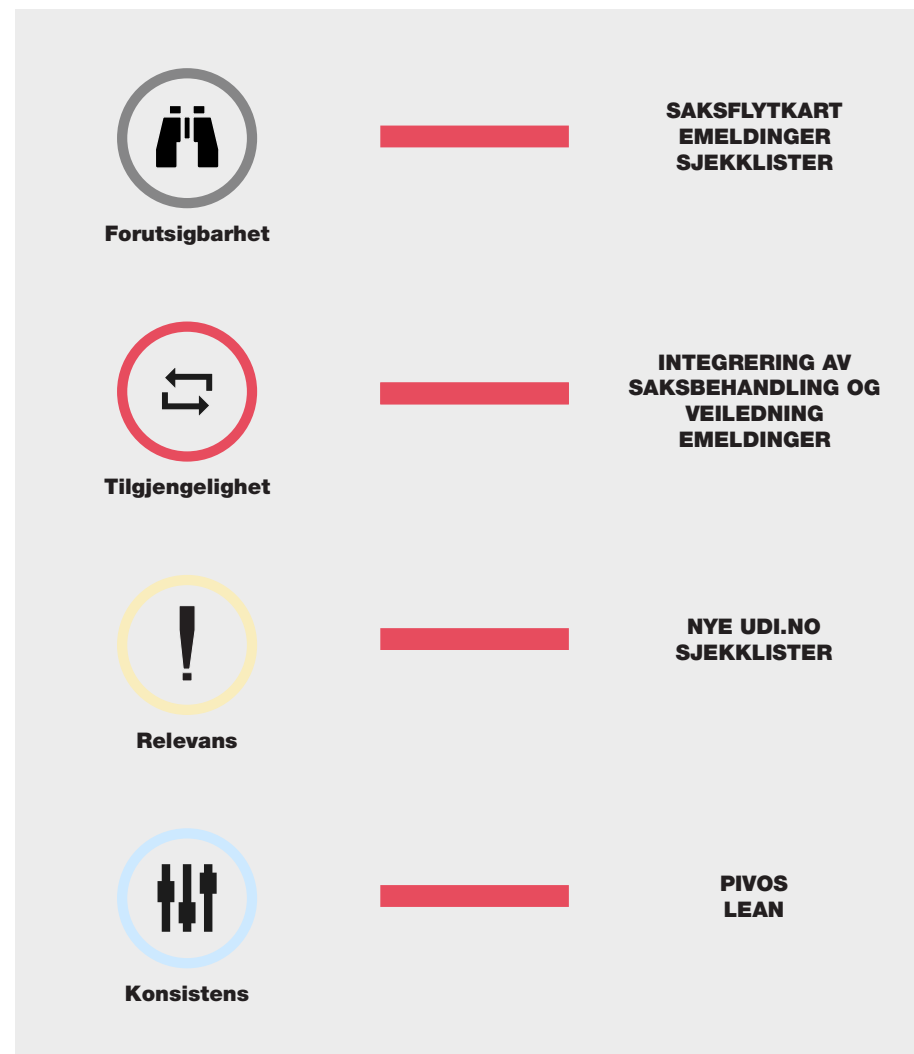
"Det er som å spille et spill uten regler. Det er ett sett med regler som gjelder for UDI og et annet for brukerne»

Hvordan bedre møte brukernes behov?

KJENTE BEHOV

Mange av brukerbehovene vi har kommet inn på i det overstående er kjente for UDI. Mange av tilbakemeldingene finner vi igjen i tidligere gjennomførte brukerundersøkelser, samt i sluttrapporteringene fra serviceprosjektet. UDI har også igangsatt gode brukerrettede tiltak spisset mot å imøtekomme disse. Brukerfokus er også et uttalt mål fra ledelsen i UDI. På bakgrunn av tilbakemeldingene fra brukerne fremstår de større tiltakene som er igangsatt den senere tiden som riktige.

Men selv om UDI har god innsikt i sentrale brukerbehov har en enda ikke sett de helt store resultatene. Tilfredshetsnivået hos brukerne er fremdeles relativt lavt og antallet henvendelser fra publikum ligger høyt.



HVOR LIGGER UTFORDRINGENE?

En hovedutfordring er muligheten og viljen til å se tjenestene fra et brukerperspektiv. Basert på intervjuer og workshops med nøkkelpersoner i UDI, samt en gjennomgang av interne arbeidsrutiner, kan man nevne noen fremtredende barrierer for økt brukerretting:

Insentiv: Det er et stort produksjonsfokus i UDI. Målesystemene det jobbes etter er i liten grad rettet mot brukerservice.

Verktøy: Det er interesse for brukervennlighet og brukerfokus blant saksbehandlere, men det savnes mer kunnskap om hvordan det best kan gjøres.

Prioritering: UDI skal kombinere brukerservice og myndighetsutøvelse. Mange vil si at myndighetsutøvelsen har blitt prioritert høyest i måten arbeidet har blitt organisert på.

Prosess for tjenesteutvikling: Mange endringer og tiltak testes først når de er implementert, fremfor før og underveis i utviklingen. Dermed blir det vanskeligere å tilpasse de etter brukernes behov.

”Alle er interessert i brukervennlighet på alle områder, men få vet hva det egentlig betyr. Alle bare snakker om hvor viktig det er, men det er minimal kontakt med brukerne og få gjør noe konkret med det. Det er bare noe som alle er positiv til og alle skal ”ha i bakhodet” – men ingen som har fagkunnskap om hvordan det best gjøres”



”Til tross for at vi sitter her i UDI og mener mye, så har vi lite kunnskap om ”virkeligheten” der ute. En gjør brukerundersøkelser en gang hvert tredje år, men det eksisterer ikke plattformer for kontinuerlig dialog med brukerne. (...) Vi har fokus på produksjon og kvantitet. Men det er lite tid og mulighet til å forstå brukerne og deres synspunkt”



Sitater fra intervju med ansatte i UDI.

EN VERKTØYKASSE FOR BRUKERRETTING

En nærliggende anbefaling er at det må bli enklere å jobbe med brukerretting internt i UDI. Derfor har vi, i samarbeid med arbeidsgruppen i UDI, utviklet et sett med hjelpemidler og verktøy for brukerinvolvering og brukerbasert tjenesteutvikling.

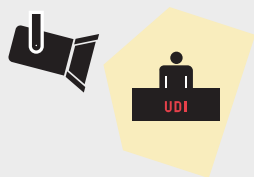
UDI har gått gjennom mange større endringer den senere tiden som påvirker de ansattes arbeidshverdag. Derfor har vi forsøkt å lage et hjelpemiddel som kan komplementere eksisterende arbeidsverktøy. Verktøyet representerer altså ikke noe helt nytt, men tar utgangspunkt i måten UDI allerede jobber. Målet med verktøykassen er at det skal bli lettere å inkludere brukerperspektivet i det daglige arbeidet med kontinuerlig forbedring.

Ideene og de gode tiltakene finnes allerede blant de ansatte i UDI. Men veien fra idé til konkrete konsepter som kan implementeres og videreutvikles er krevende i en stor organisasjon. Dette er et verktøy som gjør det lettere å ta forbedringsforslag videre oppover "linja", samtidig som det sikres at de er tilpasset brukernes behov.

ET VERKTØY FOR KONTINUERLIG FORBEDRING

Et mål har vært å lage et verktøy som kan komplettere måten det jobbes med Lean i UDI. Kjernen i Lean er at brukerne skal stå i sentrum for alt forbedringsarbeid. Gjennom å tydeliggjøre hva som gir verdi for brukerne kan en fjerne unødvendige prosesser og skape en saksflyt som er mest mulig effektiv i alle ledd.

Lean skal også være et styringsprinsipp for å drive frem en kultur for kontinuerlig forbedringsarbeid, hvor hver enkelt ansatt tar aktivt del i forbedringsarbeidet. Denne verktøykassen er derfor ment å kunne brukes av alle i UDI. Målet er at det bli lettere å lytte til brukerne, og bruke det en hører i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.



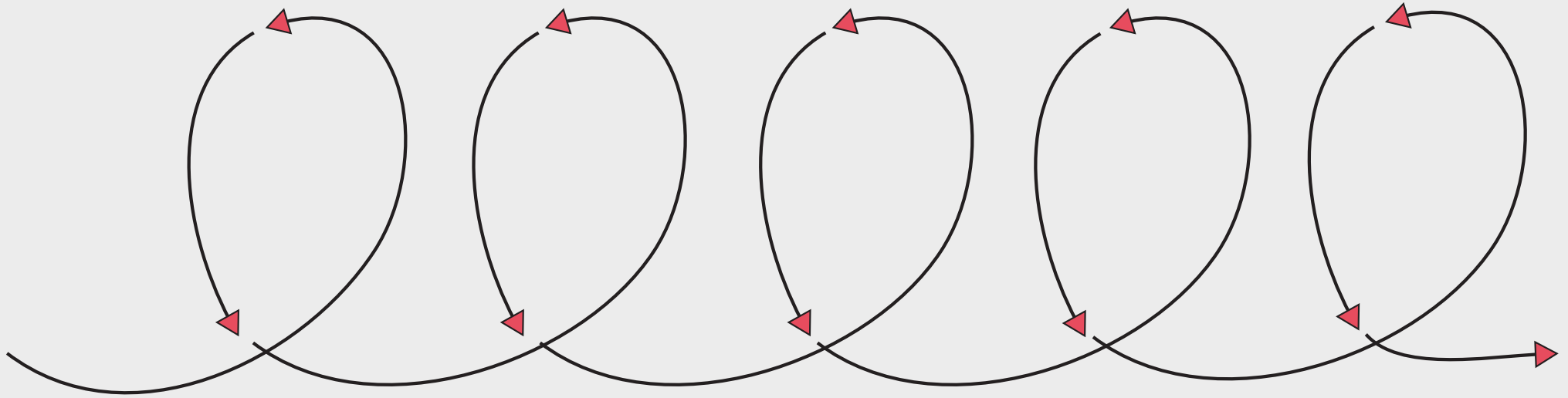
Tradisjonelt er fokus på interne ressurser (ressurseffektivitet)

- Logikken er lage spesialiserte enheter, hvor man kan maksimere belegget
- Målet er å utnytte ressursene så godt som mulig, ved å sørge for høyt belegg
- Brukeren settes i kø, for å unngå at ressursene får for lavt belegg
- Man organiserer seg i «øyer» som er spesialisert på sitt felt



Med Lean er fokus på brukeren (flyteffektivitet)

- Det sentrale målet er at brukerens behov skal bli løst
- Virksomheten ivaretar hele behovet – løser saken fra A til Å
- Organisasjonen er en helhet, for å sørge for at hele behovet blir løst. (Framfor å bare løse sin lille del av helheten og være ferdig med saken, som er logisk når fokuset er ressurseffektivitet)
- Enheten/virksomheten er multikompetent, slik at den kan løse hele behovet
- Ikke nødvendigvis slik at alle medarbeidere må kunne gjøre alt
- Det kan også være at ulike typer spesialister jobber sammen i team



5 steg mot økt brukerretting

5 steg mot økt brukerretting



Steg 1: Definer problemet

Det første steget er å **definere et problem eller et aspekt ved arbeidet vi kan se på med nye øyne**. Problemet bør defineres på en måte som er konkret, forståelig og handlingsrettet.

Det er viktig at problemstillingen starter med brukerne. Om vi klarer å skape økt verdi for dem, blir det også lettere å få økt resultatoppgjørelse på de strategiske hovedmålene våre.



Steg 2: Hent brukerinnsett

For å skape verdi for brukerne trengs det innsett i deres behov. Dette steget handler om å **forstå problemet fra brukernes perspektiv**.

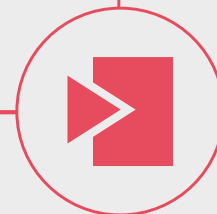
Å hente brukerinnsett betyr ikke nødvendigvis å gjøre store brukertester eller intervju et representativt utvalg av en brukergruppe. Med de rette verktøyene og en dose nysgjerrighet kan en finne inspirasjon og overraskende perspektiv uten mye forberedelse.



Steg 3: Skap løsninger

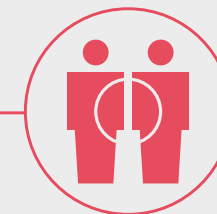
Å skape løsninger handler om å **oversette innsett til konkrete muligheter**. I dette steget skal vi sortere og forstå tilbakemeldingene fra brukerne, og derfra prøve å komme frem til et hensiktsmessig løsningsspor.

Her bør du vektlegge kvantitet fremfor kvalitet. Det er ofte bedre å skape mange ulike ideer, og deretter velge ut de konseptene som har størst tilslutning, verdi og potensial.



Steg 4: Test løsninger

Å teste løsninger underveis - ikke bare etter de er ferdig og implementert - er avgjørende for at de best mulig skal svare på brukernes behov. Dette innebærer at en prototyper løsninger på en måte som gjør det mulig å formidle dem til utenforstående og få konstruktive tilbakemeldinger underveis. Det **gjør det mulig å vurdere potensiell kostnad og verdi på et tidlig stadium**.

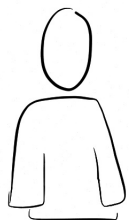


Steg 5: Implementering

Når gode løsninger ikke blir implementert og spredt i organisasjonen, skyldes det som oftest mangel på forankring av forbedringsarbeidet. Forankring er en prosess som går fra første til siste steg i prosessen.

Å implementere løsninger avhenger av konsensus, interesse og opplevelse av forpliktelse blant ledere, medarbeidere og andre relevante interessenter fra start til slutt.

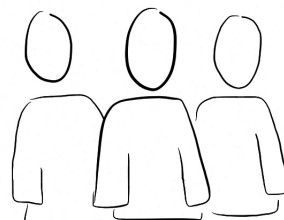
HVEM ER DETTE MENT FOR?



FOR INTERNE LEANKONSULENTER

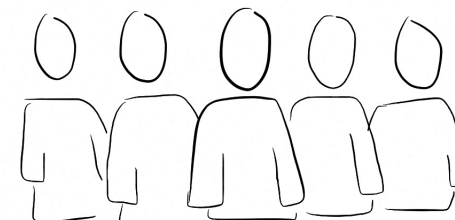
Prosessen og verktøyene som beskrives her representerer ikke noe helt nytt. **Det tar utgangspunkt i måten vi allerede jobber med kontinuerlig forbedring.**

Formålet er å komplementere allerede eksisterende verktøy og å sette brukerbehov i sentrum for forbedringsarbeidet. Derfor er det de som allerede jobber med lean i dag som har størst forutsetning for å introdusere, følge opp, tilpasse og forankre verktøyet.



FOR PROSJEKTGRUPPER

Dette er et verktøy som kan brukes i kontinuerlige forbedringsprosjekter. Det **gir prosjektgrupper styringsverktøy og arbeidsmåter til bruk i prosjektene.** Det sikrer at prosjektene starter med kartlegging av brukernes behov, og sikrer dermed at løsninger eller forbedringer er fundert i reelle behov.



FOR ALLE

Et sentralt mål med vårt lean-arbeid er at alle medarbeidere skal ta aktiv del i forbedringsarbeidet og vise felles ansvar for felles mål. Derfor er dette laget for å kunne brukes av alle i UDI som ønsker å jobbe mer brukerrettet. Det er **et lettfattelige og dynamiske arbeidsverktøy** som kan hjelpe oss alle til å forstå brukerbehov og svare bedre på disse.

HVA KAN JEG BRUKE DETTE TIL?

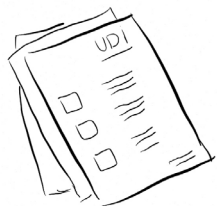
Dette er en fremgangsmåte og et sett med verktøy som skal hjelpe oss å skape løsninger som svarer på brukernes behov. Verktøyet kan brukes i alle typer kontinuerlige forbedringsprosjekter, uavhengig om de går over noen dager, uker eller måneder.

Brukerdrevet forbedring kan gjøres på tre måter:

Forbedre det bestående - Heve kvaliteten på det vi allerede gjør i dag

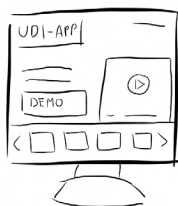
Låne eksisterende løsninger - Hente gode løsninger fra andre etater eller virksomheter, og tilpasse det til vår kontekst

Skape noe nytt - Lage nye løsninger som øker effektiviteten og kvaliteten i sakene og prosessene våre



INFORMASJON/VEDTAK

Vi kan gjøre det lettere for brukerne å finne og forstå informasjon. Dette kan dreie seg om både språk, måten det blir kommunisert på (skriftlig og muntlig) eller i hvilke kanaler det kommuniseres.



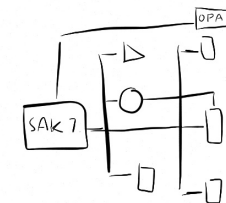
DIGITALE LØSNINGER

Gode digitale løsninger blir stadig viktigere for å gjøre offentlige tjenester bedre, enklere og mer effektive. Vi har en særlig krevende brukergruppe på dette feltet. Derfor bør informasjon om brukerne benyttes systematisk for å utvikle riktige løsninger.



FYSISKE LØSNINGER

Selv om digitale flater er viktige, påvirker fremdeles fysiske aspekter brukeropplevelsen. Alt fra skilting, skranke, trykket informasjon og oppholdssteder bør utformes ut fra brukernes behov.



SYSTEMER

Arbeidsprosesser, rutiner, måleparameter og retningslinjer er en viktig del av det kontinuerlige forbedringsarbeidet. Fremgangsmåten som presenteres her kan også brukes i prosjekter hvor dette er målet.



STEG 1: DEFINER PROBLEMET

Definer rammene for arbeidet

Kontinuerlig forbedring handler om å stadig utvikle UDI og vårt tjenestetilbud. Forbedringsarbeid starter alltid med å identifisere et spesifikt problem eller et rom for forbedring. Endringer kan bli adressert på ulike måter. Det kan være ansattes egne opplevelser i hverdagen, diskusjoner i tavlemøter eller mer systematiske gjennomganger av systemer og prosedyrer.

Tavlemøtene gir et forum for å presentere problemer, ideer og forslag til nye løsninger. Forbedringsforslag noteres på tavlen og tildeles en ansvarlig. Intern konsensus er essensielt for å sikre entusiasme for forbedringsarbeidet, slik at det drives fremover og at gode løsninger utvikles og iverksettes.

1 Lag en mal for problemløsning

Et prosjekt starter med en kvalifisering av prosjektet. Dette starter med en beskrivelse av nåsituasjonen og ønsket situasjon, samt en handlingsplan for å oppnå ønsket endring. Det er også avgjørende å definere tydelige nøkkeltall og suksesskriterier for prosjektet. Malen du lager følger forslaget gjennom alle steg i prosessen og fylles ut med mer informasjon ettersom forbedringsforslaget utvikler seg.

► **Arbeidsark 1: Definere forbedringsarbeid (A3)**

2 Sett ned en prosjektgruppe

Alle forbedringsforslag tildeles en ansvarlig. Dette kan være en leder eller medarbeider, men ofte vil det være nødvendig å sette ned en prosjektgruppe. Det er nyttig å diskutere sammensetningen av prosjektgruppen slik at alle nødvendige aktører er involvert. Det er også viktig å avklare roller, for å ha en felles forståelse for arbeidsoppgaver og sørge for at alle bidrar konstruktivt til prosjektet. En må også sikre at alle deltagere har nødvendig tid og kapasitet til å gjennomføre arbeid og møter tilknyttet prosjektet. Ideelt har prosjektgruppen et eget rom. Tavler, veggplass, og muligheter for å samles kan ha stor påvirkning på effektivitet. En må også ha felles forståelse for digitale registrering- og samarbeidsverktøy i gruppen.

3 Forankring av arbeid

Før en setter i gang med et forbedringsarbeid må en forstå konteksten problemet oppstår innenfor. Påvirker det bare en avdeling eller er det et generelt problem i hele UDI. Involverer det andre aktører i utlendingsforvaltningen, og i såfall på hvilken måte? Vær bevisst på å ha med de rette aktørene fra starten av for å sikre interesse og opplevelse av forpliktelse.

► **Arbeidsark 2: Intern og ekstern forankring**

4 Hva vet vi?

UDI er en stor organisasjon og det er ikke alltid lett å ha oversikt over hva som er gjort i andre avdelinger eller enheter. Før en setter i gang bør en gjennomgå hva som allerede eksisterer av tiltak, forskning og løsninger. Vi må unngå å løse det samme problemet to ganger.

► **Arbeidsark 3: Hva vet vi?**



Vi skal forlate steg 1 med:

- En utfylt bruker-A3 (definering av prosjektarbeid)
- Tydelig definert team og arbeidsområde
- En fremdriftsplan
- Intern vilje og aksept for å ta arbeidet videre til neste fase

STEG 2: HENT BRUKERINNSIKT

Planlegg innsiktsarbeidet

Å starte med brukerne betyr å lytte til dem og å bruke det vi hører som utgangspunkt for å forbedre oss. Dette krever at vi inngår i en form for dialog med brukerne. Før vi går i gang med å hente innsikt må vi ha klart for oss hvordan vi vil gjøre dette. Hvilke metoder vi bruker avhenger av hva vi ønsker å få ut av dialogen og hvilke problem vi vil løse.

1 Lavterskel innsikt

En utbredt misoppfatning er at innsiktsarbeid er dyrt og krevende. Men en trenger ikke gjennomføre store brukerstudier eller gjennomføre spørreundersøkelser blant et representativt utvalg av en brukergruppe for å få forståelse, innsikt og "aha-opplevelser". Ofte kan det være nok å snakke med et lite utvalg brukere eller observere hvordan en tjeneste brukes. De viktigste verktøyene er nysgjerrighet og vilje til å se tjenestene våre fra brukernes perspektiv.

2 Hvilken innsikt ønsker vi?

Hvilke metoder vi bruker avhenger selvsagt av hvilken innsikt vi ønsker. Sett opp en innsiktsplan hvor vi beskriver hva vi ønsker å forstå og hvordan vi best kan skaffe denne innsikten.

► **Arbeidsark 4: Hvilke metoder?**

► **Arbeidsark 5: Forberede undersøkelsen**

3 Hvem vil vi snakke med

Før vi går i dialog med brukere bør vi være klar på hvem vi vil møte. I større kvantitative studier handler det om å velge et representativt utvalg av informanter. Skal vi derimot gjøre intervjuer eller observasjonsstudier bør vi heller se etter ytterpunktene. Det kan være brukere som har kompliserte saker, personer uten tilgang på digitale flater eller brukere som tar svært mye kontakt. Innsikt fra slike "ekstrembrukere" gir ofte flere ideer og forbedringsforslag enn hva vi får fra gjennomsnittsbrukeren.

► **Arbeidsark 6: Velg informanter**

4 Snakk med ressurspersoner

Internt i UDI er det mange som kan hjelpe til i denne fasen. Eksempelvis kan det være nyttig å snakke med personvernansvarlig og sikkerhetsansvarlig. Servicekoordinatorene kan også gi råd og veiledning om gjennomføringen av innsiktsfasen.



Start med brukerne!

Å svare på brukernes behov er å svare på UDIs behov. Antall henvendelser og ufullstendige søknader vil reduseres om vi blir enda bedre på å svare på brukernes behov. Om brukerne er i sentrum fra starten av forbedringsarbeidet vil også løsningene bli brukerrettet.

STEG 2: HENT BRUKERINNSIKT

Å kartlegge brukerbehov

Våre tjenester har ikke verdi før de blir brukt. Vi må derfor strebe etter å forstå brukernes erfaringer, opplevelser og behov, for så å omsette disse til krav og forventninger til tjenesten. Vi kan hente innsikt på ulike måter. Etter at vi har gått over til integrert veiledning og saksbehandling er ”alle” i kontakt med brukere. Dette kan være en viktig kilde til innsikt. Å ta en telefon til et asylmottak, besøke et av politiets publikumsmottak, eller undersøke hva som diskuteres på nettforum hvor brukere ofte frekventerer, er også eksempel på lavterskel innsiktsarbeid.

Det kan være fristende å hoppe over dette steget. Vi som jobber med disse temaene hver dag tror ofte vi vet hvor problemene ligger og hva som må endres. Dette stemmer kanskje, men feilslåtte endringer skyldes ofte en manglende forståelse for hvor brukernes egentlige behov ligger.

1

Brukersamtaler

Brukersamtaler kan foregå i grupper eller enkeltvis. Det kan være en løs samtale eller et mer strukturert intervju om et definert tema. Metoden fordrer alltid et element av spontanitet og tilpasning til situasjonen og brukeren vi møter. Lag alltid en samtaleguide som inneholder de viktigste temaene vi skal gjennom og stikkord til aktuelle oppfølgingsspørsmål.

Det er også mulig å ha samtaler med grupper av brukere. Det gir en annen dynamikk og derfor en annen type innsikt. Ofte vil det skape en diskusjon fremfor en utspørring, og kan ofte fremstå mindre "skummelt" for brukerne. Det kan derfor egne seg til å få frem synspunkt fra brukergrupper som vanligvis ikke er så lett å få i tale.

► **Arbeidsark 7: Lag samtaleguide**

2

Observasjon

Å observere hvordan brukere benytter våre tjenester kan skje i kontrollerte omgivelser (direkte observasjon) eller gjennom å delta i det som skal observeres (deltagende observasjon). Det førstnevnte kan eksempelvis være å invitere brukere til å prøve nye digitale løsninger i omgivelser som vi har satt opp. Deltagende observasjon kan eksempelvis være at en tilbringer tid på et asylmottak, en utenriksstasjon eller et politikontor for å studere handlinger og interaksjon. Observasjoner bør dokumenteres med tekst, lydopptak, bilder, film eller skisser.

► **Arbeidsark 8: Lag observasjonsguide**

3

Spørreundersøkelser

UDI har tilgang til verktøy for å gjennomføre spørreundersøkelser på nett. Disse gir mulighet for å nå en bred gruppe brukere med et sett ferdigdefinerte spørsmål. Metoden gir mulighet til at brukerne kan svare anonymt og til å nå en stor geografisk spredning. Spørreundersøkelser gir pålitelig og kvantifiserbar innsikt som hindrer faren for at utvalgsskjevheter og "anekdotisk innsikt" påvirker forståelsen av temaet vi undersøker. Spørreundersøkelser er velegnet for å teste hypoteser eller undersøke utbredelsen av problemer. På den andre siden egner metoden seg mindre bra til å komme opp med nye ideer eller tilføre nye perspektiv.

Husk at enkelte av våre brukere ikke alltid har de nødvendige språkkunnskapene for å svare på undersøkelser. Derfor må vi etterstrebe å holde undersøkelsene så enkle som mulig.

► **Arbeidsark 9: Lag spørreskjema**

!

Kontaktnettverk

En trenger en kontakflate ut mot brukerne for å hente innsikt. Oppholdsavdelingen har etablert et eget kontaktnettverk som gir tilgang til et utvalg av brukergrupper. Nettverket er først og fremst rettet mot interesseorganisasjoner, menigheter og ulike foreninger, men de kan også bistå med å sette oss i kontakt med enkeltbrukere. Andre avdelinger kan også benytte dette nettverket, eller benytte egne kontakter.

STEG 2: HENT BRUKERINNSIKT

Å oversette innsikter

Etter at vi har hentet tilbakemeldinger fra brukerne starter arbeidet med å oversette dem til meningsfulle innsikter. Observasjoner eller intervjuer kan ha gitt oss mange aha-opplevelser, men det er viktig å bearbeide brukerbehov slik at det er mulig å se hva de har felles. God strukturering av informasjon gjør det lettere å få oversikt og se hvor forbedringspotensialet er størst.

1 Debriefing av tilbakemeldinger

Intervju eller observasjoner bør skrives ut og tolkes så fort som mulig etter gjennomføring, når vi fremdeles har alt friskt i minne. Det handler ikke om å oppsummere alt som ble sagt eller observert, men å trekke ut det som var overraskende, inspirerende eller forvirrende. Det kan ofte være lurt å presentere funn med andre i enheten eller avdelingen. Dette gir en mulighet til å diskutere innsiktene, samt at det blir tilgjengelig for flere.

▶ **Arbeidsark 11: Oppsummer samtale**

▶ **Arbeidsark 12: Oppsummer observasjon**

2 Lag levende segmenter

Ulike brukere har ulike behov. Det kan derfor være lurt å skille mellom ulike segmenter når en går gjennom innsiktene. Skal en lage løsninger som svarer på ulike brukerbehov kan det være lurt å presentere grupper i form av fiktive brukere. De kan representere gjennomgående problemer eller behov. Ved å presentere funn i form av brukere med en personlighet vil en kunne skape empati og gjenkjennelse. Dette gjør det lettere å ha brukeren i bakhodet når en forsøker å forbedre tjenesten.

▶ **Arbeidsark 13: Brukerhistorier**

▶ **Arbeidsark 14: Personas**

3 Gruppere innsikter

Etter at resultatene er bearbeidet kan en lete etter mønster på tvers av funn. Forsøk å gjør dette i en gruppe, slik at informasjonen blir tilgjengelig for alle. Ideelt sett plasserer vi alt vi har samlet inn (sitater, bilder, notater etc) på en vegg. På denne måten kan alle få et felles overblikk og diskusjonsgrunnlag. Sammen søker vi å gruppere beslektede temaer i større kategorier. Benytt gjerne brunpapir og post-it lapper, slik at innsiktene kan omstruktureres og flyttes rundt.

▶ **Arbeidsark 15: Mønsteranalyse**

! Vi skal forlate steg 2 med:

- En oversikt over de viktigste brukerbehovene
- Et sett med levende segmenter som illustrerer forskjeller mellom brukergrupper
- Solid forståelse om hvorvidt det er behov for å forbedre tjenestetilbudet for å bedre treffe brukerbehov
- En beslutning om å gå videre til neste steg

STEG 3: SKAP LØSNINGER

Å skape forbedring

Det finnes ingen formel for hvordan man skal gå frem for å skape bedre tjenester med forbedringer som vedvarer over tid. Kunnskapen en har innhentet i de tidligere fasene øker likevel sjansen for at endringene vi gjør vil ha ønsket effekt. Gjennom disse fasene vil det gjerne ha dukket opp en rekke ideer og forbedringsforslag. Dette steget handler i stor grad om å konkretisere, videreutvikle og prioritere disse. Målet er først å få opp så mange ideer som mulig, for så å prioritere de beste ideene som videreutvikles til testbare løsninger.

I første omgang bør vi fokusere på å lage løsninger som kan testes - ikke implementeres. Det er bedre å teste og tilpasse en endring i mindre skala først, enn å investere tid og ressurser i noe som verken brukerne eller UDI har nytte av.

1

Hold en idédugnad

På bakgrunn av innsiktene fra forrige fase bør en gjennomføre en idédugnad med mål om å komme opp med løsninger som svarer på brukerbehovene. Målet med denne idédugnaden er å tenke utenfor boksen og la fantasien løpe. Bruk brunpapir eller tavler slik at alle får en god oversikt over ideer som dukker opp. Men uten struktur blir et slikt arbeid gjerne lite produktivt. Derfor bør dugnaden deles opp i to deler. I første halvdel er en åpen for alle forslag, og noterer ned alt av ideer og tanker. Her er det kvantitet som gjelder. Deretter bør en tenke kvalitet. Plasser alle ideene i en prioriteringsmatrise, og vurder dem kritisk med tanke på forventet effekt og ressursbehov/innsats.

► **Arbeidsark 16: Kjøreregler (idédugnad del 1)**

► **Arbeidsark 17: Prioriteringsmatrise (idédugnad del 2)**

2

Universell utforming av løsninger

I UDI jobber vi med en svært bred brukergruppe. Våre brukere kommer fra hele verden, med ulik bakgrunn, forutsetninger, kompetanse og ressurser. Vi kan ikke skape løsninger som passer like godt for alle, men vi kan etterstrebe å følge noen universelle prinsipper.

Atferdsforskning har vist at mye av det vi gjør er et resultat av vaner og mer eller mindre ubevisste tilbøyeligheter. Derfor har folk en tendens til å handle på samme måte i mange situasjoner. Gjennom å lage løsninger som tar høyde for hvordan brukerne oftest reagerer kan vi gjøre det lettere for dem å ta valg som er hensiktsmessig for dem selv og for UDI. Fremgangsmåten kalles "nudging", som på godt norsk betyr et lite puff. Det gir ikke noen formel på hvordan en lager gode tjenester, men gjennom å ta utgangspunkt i enkle prinsipper fra atferdsforskningen kan en øke sjansen for at et tiltak får ønsket effekt.

► **Arbeidsark 18: Vurderingskriterier for gode løsninger**

!

Vi skal forlate steg 3 med:

- Et sett med idéer/konsepter med stort potensial
- Enighet om å videreføre konseptene inn i konkrete utviklingsprosjekter
- Konsepter som er tydelige nok til å omgjøres til testbare løsninger

STEG 4: TEST LØSNINGER

Test, lær og juster

For å utvikle gode løsninger bør man brukerteste. På denne måten får en luket bort feil tidlig og unngår å bruke mye tid på løsninger som ikke er hensiktsmessige. Det er bedre å feile tidlig enn å investere mye i noe som bare fungerer på papiret.

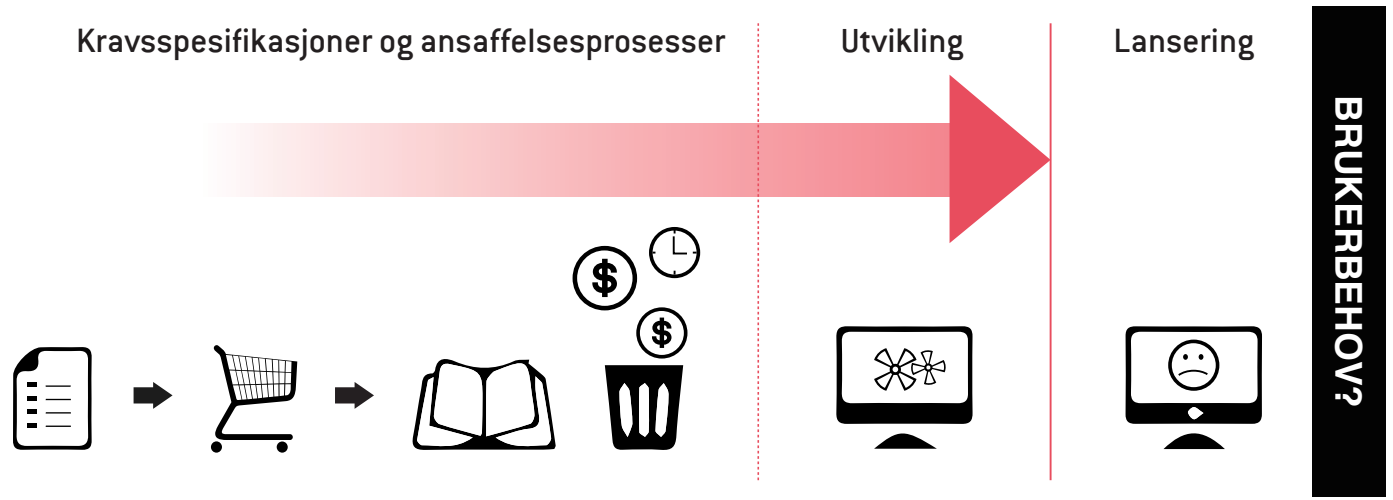
Ofte blir større endringer og tiltak først evaluert når de er igangsatt og ferdigstilt.

Dette kan være problematisk ettersom:

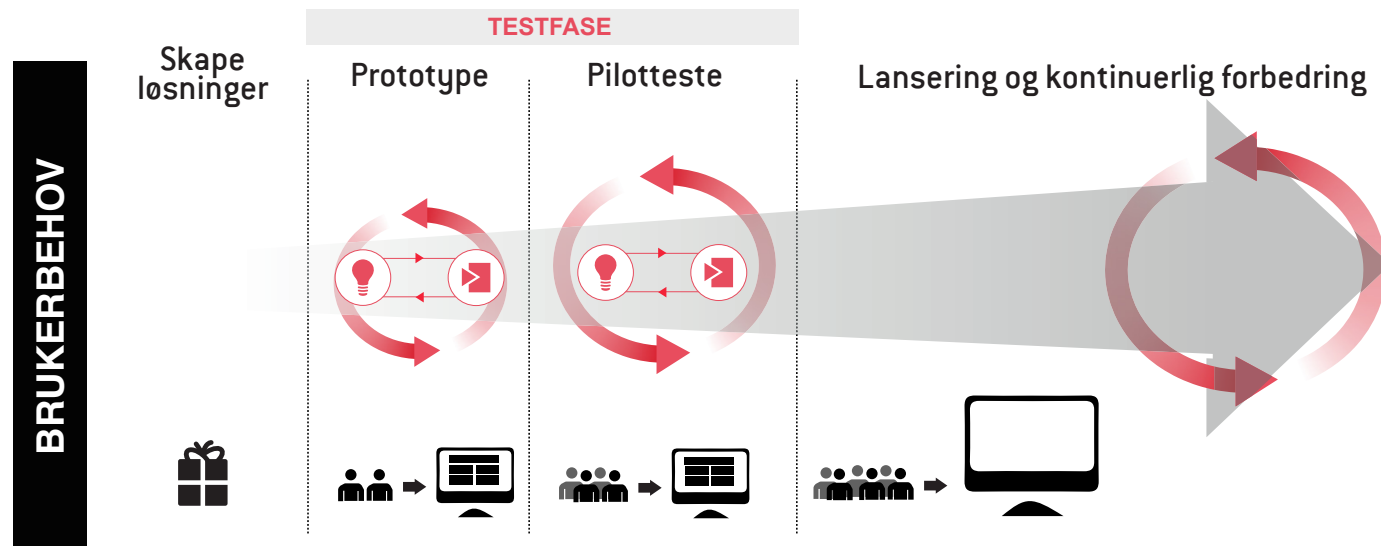
- Brukerne ikke blir konsultert om tjenestene de skal benytte før den står ferdig.
- Vanskeligere å gjøre endringer i allerede fullskalerte løsninger
- Det er vanskeligere å skrinlegge løsninger som ikke er hensiktsmessige (både mht. bruker- og organisasjonsbehov) når de er ferdigstilte.

Skal vi utvikle brukerrettede løsninger må vi også utvikle gode systemer for å teste, lære og justere.

Fra:



Til:



Illustrasjon basert på **Government Service Design Manual** fra Storbritania.

STEG 4: TEST LØSNINGER

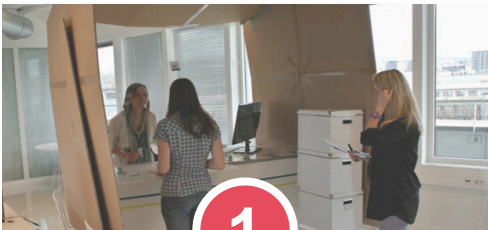
TESTE TIDLIG - PROTOTYPING

Om det er snakk om en ny måte å gjennomføre et intervju, en ny utforming av et vedtaksbrev eller en ny digital løsning så bør vi prototype løsningen. En prototype er en enkel representasjon av løsningen som kan testes av brukere. Vi kan tenke på prototyper som en måte å kommunisere løsningene våre på, som gjør at vi kan få konstruktive tilbakemeldinger. Prototyper bør lages så enkelt og så tidlig i utviklingsfasen som mulig. Desto raskere vi oppdager feil, desto mindre tid og ressurser blir sløst. **Husk: Test, lær og juster!**

En god prototype gir oss mulighet til å undersøke:

- Om tilnærmingen er hensiktsmessig?
- Om løsningen er levedyktig
- Om vi har god nok forståelse av brukernes behov for å møte dem? (om svaret er nei, bør vi vurdere å gå tilbake til fase 2)

EKSEMPLER PÅ PROTOTYPER:



1

Modeller

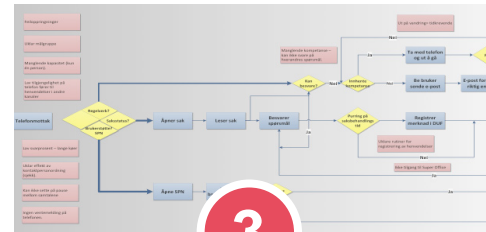
En modell av et produkt eller en fysisk løsning tar en 2-dimensjonal idé og gjør den levende og tredimensjonal. Ved hjelp av enkle materialer kan vi raskt undersøke form eller funksjon. Det er også mulig å skisse en idé på papir, for å få en visualisering av ideene.



2

Storyboards

Gjennom en serie bilder eller skisser kan en visualisere en brukeropplevelse fra a til å. Dette kan være et redskap for å skape felles forståelse rundt et fremtidig tjenestescenario.



3

Diagrammer

Om en skal undersøke mulige endringer i organisasjonsstruktur eller arbeidsflyt er diagrammer egnet. Det er også mulig å lage diagrammer over brukerreisen (**arbeidsark 19**). Det kan vise hvordan ulike ideer forholder seg til hverandre og illustrere endringer i brukeropplevelsen over tid.



4

Rollespill

Den følelsesmessige delen av en tjenesteopplevelse er ofte best uttrykt gjennom å faktisk gjøre det. Dette kan gjøres med faktiske brukere eller at medarbeidere tar rollen som bruker.

TESTE SENERE - RANDOMISERT TESTING AV PILOTPROSJEKTER

Etter å ha prototypet en løsning og jobbet videre med den, er det på tide å gjennomføre et pilotprosjekt. Dette innebærer å teste ut endringene på et utvalg av målgruppen, for å måle hvilken effekt det har. Formen og størrelsen på pilotprosjektet bestemmes av hvilke type tiltak det er snakk om, men **pilotprosjekter bør evalueres med hjelp av en randomisert test.**

Det som skiller randomiserte tester fra mer tradisjonelle måter å måle effekter på er at en introduserer en tilfeldig utvalgt kontrollgruppe som gjør det mulig å sammenligne effekten av løsningen opp mot hva som ville skjedd hvis vi ikke hadde introdusert den. Kort fortalt foregår et randomisert forsøk på den måten at en fordeler fremtidige brukere av tiltaket/løsningen i to grupper. Fordelingen mellom gruppene må være tilfeldig. Den ene gruppen vil ikke påvirkes av endringene (kontrollgruppen), mens den andre vil eksponeres for endringen (testgruppe). På denne måten forsøker vi å holde andre ytre forhold konstant, slik at en kan isolere effekten av endringene.

Målet med en randomiserte fordeling er å eliminere ulike faktorer som kan tenkes å påvirke effekten av endringer. Vi kan eksempelvis introdusere en ny eMelding for å redusere antall ufullstendige søknader. Men om denne introduseres til alle brukere samtidig, så vet vi ikke om en eventuell nedgang i ufullstendige søknader skyldes endringene eller andre utenforliggende faktorer. Gjennom å pilotteste en løsning/tiltak ved bruk av randomisert test får en et nøyaktig effektmål av endringen vi har gjort.

► Arbeidsark 20: Randomisert testing



Vi skal forlate steg 4 med:

- Løsninger som er testet og tilpasset ut fra brukerbehov.
- Løsninger som er vurdert opp mot forventet gevinst og kostnad for organisasjonen

STEG 5: IMPLEMENTERE

Implementere = forankre

Å implementere løsninger handler om forankring. Om ikke relevante aktører blir involvert og aktivisert kan løsninger med stort potensial bli værende i ”skrivebordsskuffen”. Relevante aktører kan være de som skal utvikle løsningen, de fagressursene som kan mest om feltet eller lederne som trengs for å legitimere og spre løsningen.

Implementering er således en prosess som pågår fra oppstart til ferdigstilling av et forbedringsarbeid. Gjennom kontinuerlig forbedring har vi gode rutiner for å sikre at resultatene av forbedringsforslaget implementeres og at lokalt utførte forbedringer med høy gevinst spres til enheter eller avdelinger som har beslektede arbeidsoppgaver

1 Hvem må involveres?

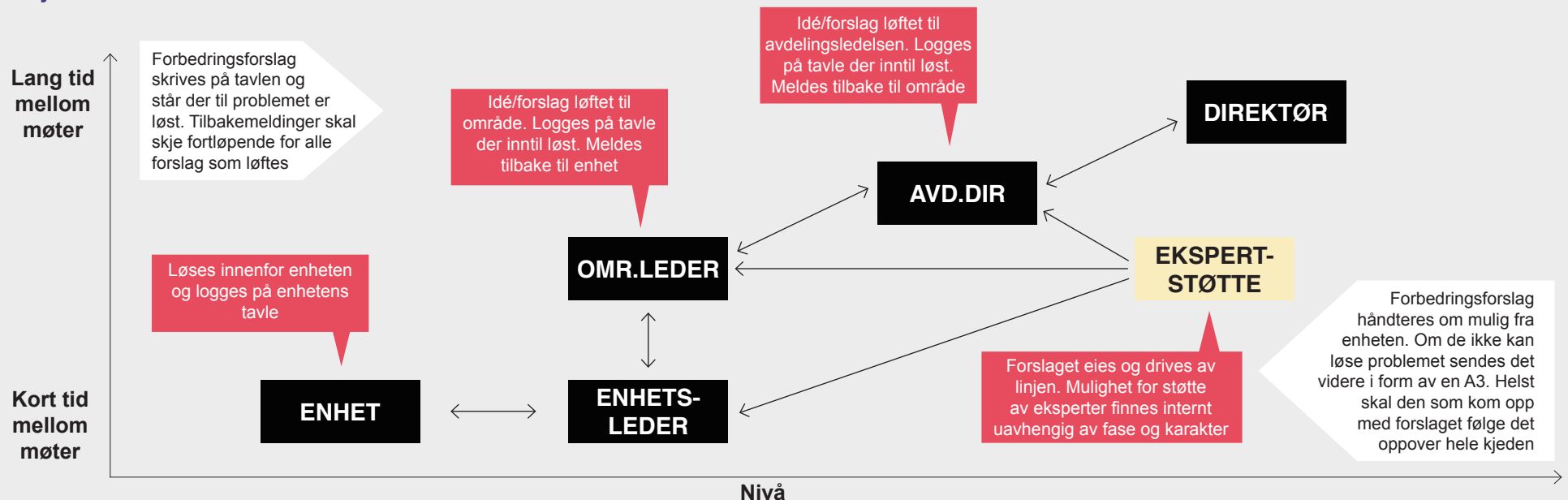
Før en går i gang med et forbedringsarbeid er det viktig å identifisere hvem som bør være involvert i prosjektet og hvilken rolle de skal ha. For å skape løsninger er en som oftest avhengig av at forbedringsarbeidet er delt og forankret både på et ledernivå og operasjonelt nivå. Lederne har autoritet til å gjennomføre forbedringene og vil ha en formening i hvordan det best innpasses i organisasjonens samlede virksomhet. Å ha med de som skal utvikle eller levere på de faktiske tjenestene er viktig for å skape eierskap og vilje.

2 Et kontinuerlig arbeid

Arbeidet med forankring foregår kontinuerlig fra første til siste fase. Tavlemøtene er det beste forumet for å informere om linjebehandling og status på arbeidet. Dersom forbedringsarbeidet er relevant for andre deler av UDI eller Utlendingsforvaltningen er det leder som er ansvarlig for at informasjonen deles.

Den som "eier" forbedringsarbeidet bør følge det fra start til slutt. Dette betyr å være med på diskusjonen underveis ved linjebehandling. Det betyr også at resultatene som et forbedringsarbeid bidrar til feires og at "eieren" får positive tilbakemeldinger og anerkjennelse.

Linjestruktur



Arbeidsark

Dette er enkle maler på verktøy du kan bruke underveis. Velg ut de som er relevant for deg. Arbeidsarkene som presenteres her er overordnede skisser som kan endres og tilpasses for å passe til ditt formål.

1: Definere forbedringsarbeid (A3):

A3 er en mal for problemløsning. De(n) som er ansvarlig for forbedringsforslaget skal fylle ut denne. A3'en følger forbedringsforslaget gjennom alle steg i prosessen og fylles ut med mer informasjon ettersom løsningen utvikler seg.

Hvorfor denne endringen (4)(a)

- Beskriv gevinstene ved endringen: F. eks tilfredshet, mindre henvendelser, kvalitet, fleksibilitet etc.

Ønsket situasjon – Løsningen (2)(c)

- Beskriv hva som kjennetegner den optimale løsningen
- Tenk utenfor boksen!
- Prioriter de minst krevende løsningene som gir størst effekt

Nåsituasjonen – Hva er problemet for brukerne? (1)(b)

- Beskriv hvilke problem brukeren opplever i detalj, punktvis
- Hvilke brukere blir berørt?
- Hvilke steg i brukerens prosess blir berørt?
- Hvilke kanaler/kontaktflater blir berørt?
- Hvilke interne roller og prosesser påvirker brukeropplevelsen?

Handlingsplan (Gannt / TIP) (3)(d)

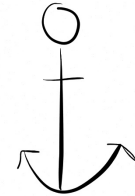
- Hvordan komme fra nåsituasjon til fremtidig situasjon
- Beskriv fasene i prosjektet (definere, innsikt, løsninger, testing, implementering)

Resultater (Nøkkeltall mm) (5)(e)

- Hvordan måle forbedringen (evaluere om vi har oppnådd det vi trodde forbedringen ville føre til)

2: Intern og ekstern forankring

Hvilke deler av UDI bør involveres i arbeidet. Er det nødvendig å inkludere personer fra andre avdelinger eller enheter? Samtidig består utlendingsforvaltningen av mange eksterne aktører som UDI i større eller mindre grad har kontroll over. Disse aktørene har mye å si for den totale opplevelsen av tjenestene våre. Hvordan bør disse inkluderes?



Interne interessenter:

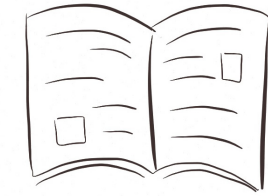
Hvem tar avgjørelser og hvem kan støtte arbeidet? Det er lurt å involvere alle personer, enheter eller avdelinger som berøres av arbeidet. Det gir dem kunnskap, interesse og opplevelse av forpliktelse til gjennomføring.

Eksterne interessenter:

Vurder hvilke eksterne aktører som kan bidra i arbeidet. Berører problemet andre instanser i utlendingsforvaltningen? Er det andre organisasjoner som kan være aktuelle å dra inn (f.eks. Skatt Øst, NAV, NOAS eller IMDi)

3. Hva vet vi?

Gjennomgå aktuelle forbedringslogger for å sjekke om tilsvarende eller lignende forbedringer har vært oppe andre steder i UDI. Det er ikke nødvendig å svare på det samme spørsmålet to ganger! Hvilken kunnskap sitter vi på allerede, og hva må vi vite mer om? Om det er et omfattende problem bør en gjennomgå relevant litteratur, evalueringer og tidligere forskning.



Forutsetninger og kunnskap:

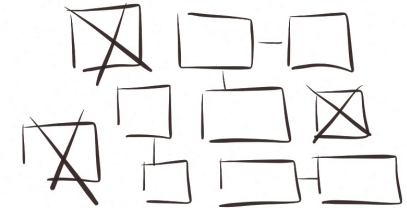
Finn ut hva de som er involvert i arbeidet allerede vet om utfordringene du ønsker å løse. Hva er gjort tidligere rundt temaet?

Spørsmål:

Hva mer trenger vi å vite før vi går igang?

4. Hvilke metoder?

Diskuter hvilke metoder som er aktuelle å bruke for å få brukerinnsett. Hvordan de kan belyse problemet vi står overfor? Vurder hva som er gjennomførbart innenfor tidsrammer og budsjett.



Hvilke metode(r) er mulig å bruke?

Hvordan vil det hjelpe deg å løse utfordringen/
problemet? Hvilken type innsett vil det gi?

5. Forbered undersøkelsen:

Brukere du vil møte:



Identifiser kilder til inspirasjon: Hvem er brukerne som er involvert? Hvem kan representere ytterpunktene relatert til temaet? Hvilke eksperter kan du snakke med for å lære mer om temaet? List opp kandidater du tenker vil tilføre mest inspirasjon og forståelse.

Steder som bør ses:



Identifisere steder som inspirerer. Hvor kan du gå for å ha en inspirerende opplevelse knyttet til din utfordring? Hvor er kontaktflater der du kan være vitne til lignende eller relevante atferd og aktiviteter. Er det tilsvarende tjenester hos andre etater/organisasjoner som kan gi nye ideer? List opp så mange steder du kan og velg noen av disse du ønsker å besøke.

Definer problemet

Hent brukerinnsett

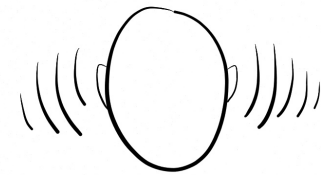
Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

6. Velg informanter

Prøv å rekrutter et bredt spekter av brukere. (dvs. menn / kvinner, digital høy/lavkompetent, høy/lav kontaktgrad, ulike sakstyper etc.). Vurder om det er best å intervju de aktuelle brukertypene i gruppe eller individuelt.



Brukertype:

Beskrivelse:

Brukertype:

Beskrivelse:

Brukertype:

Beskrivelse:

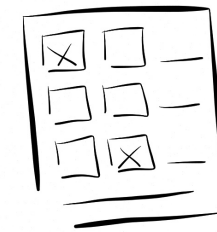
Brukertype:

Beskrivelse:

8. Lag observasjonsguide

TING Å SE: Hva ønsker du å se etter når du besøker stedet?

TING Å GJØRE: Hvordan kan stedet inspirere deg?



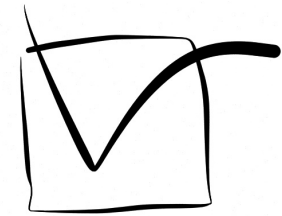
Sted:

Se etter

- Ting som påvirker brukernes adferd
- Hva fører til at brukere må finne omveier og tilpasse seg på en måte som ikke var tiltenkt
- Kroppsspråk
- Ting som overrasker
- Alt som setter spørsmålstegn rundt dine antakelser om hvordan tjenesten fungerer
- Alt du finner 'irrasjonelt'

9. Lag spørreskjema:

Hva bør du ta hensyn til når du utvikler og gjennomfører en spørreundersøkelse?



Formål

Hva er formålet med undersøkelsen, og hvordan skal resultatene brukes?



Utvalg

Hvilke analyser skal gjøres? Hvor stort utvalg trengs for å få solide data?



Analyser

Hvordan du operasjonaliserer spørsmål påvirker hvilke analyser du kan gjøre. Er det best med skalaer eller ikke



Metode

Er spørreundersøkelse den beste måten å innhente den informasjonen som ønskes?



Anonymitet

Opplyses det tydelig om anonymitet. Eller kan brukerne være redd for at svar skal påvirke saken deres?



Insentiv

Om det blir brukt premier eller andre insentiv bør en tenke på om dette kan påvirke motivasjonen for å svare



Målgruppe

Hvilke språk og skrive-/lesekunnskaper har ønsket målgruppe?



Tidspunkt

Når det beste tidspunktet for å gjennomføre undersøkelsen? Feks. før eller etter de har brukt en tjeneste.



Validitet og reabilitet

Gir undersøkelsen gode nok målinger, og undersøker du faktisk det du vil undersøke?



Tidligere studier

Er det nødvendig å gjøre datainnsamling? Sitter UDI eller andre på tilsvarende data?



Omfang

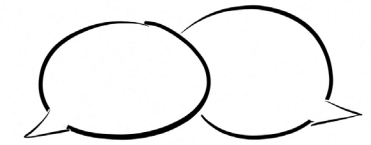
Begrens spørsmålene til områder en har til hensikt å forbedre. Lange undersøkelser = dårlig datakvalitet



Testing

Er det mulig/hensiktsmessig å gjøre en pilotundersøkelse for å avdekke problemer?

10. Gjennomføring av brukersamtaler: Gode tips for en vellykket samtale



1

Sjekk at utstyr du eventuelt skal bruke er i orden (skriveutstyr, opptaksutstyr, kamera etc.)

2

Sørg for at du og brukeren er trygge på hverandre og at samtalen skjer på et sted hvor dere ikke blir forstyrret

3

Vær tydelig på formål med samtalen. Forsikre deg om at han/hun er innforstått med dette og samtykker.

4

Oppmuntre brukeren til å fortelle sin egen historie, på sin egen måte, på sine egne premisser og i sitt eget tempo.

5

Bruk åpne spørsmål som "hvordan startet prosessen?" eller "hvorfor oppstod det problemer". Dette gir brukeren anledning til å snakke mest mulig på egenhånd

6

Bruk oppfølgingsspørsmål for å få brukerne til å reflektere rundt sine erfaringer

7

Lytt etter gode sitater som oppsummerer brukeren sin opplevelse på en poengtert måte

8

La brukerne komme med egne forbedringsforslag. Kanskje har de forslag og ideer du kan bygge videre på

9

Ikke bare pakk sammen og gå. Avslutt med å takke for intervjuet, og fortell litt om hvordan du vil bruke tilbakemeldingene videre

Ellers: I) Hva folk sier er ikke bestandig det samme som hva de tenker. II) Empati er like viktig som en "analytisk avstand" – sett deg selv i andres situasjon slik at du kan se forbi hva de sier, og forstår mer av hva de tenker og føler. III) Ikke vær redd for lange pauser. Vent en liten stund før du spør neste spørsmål IV) Lytt: Ikke snakk for mye. Brukerne er ekspertene på sin opplevelse, ikke du! V) Aksepter det du hører. Prøv å ikke reagere for mye om informanten sier noe du ikke er enig i.

Definer problemet

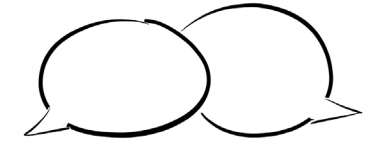
Hent brukerinnsikt

Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

11. Oppsummer samtale: Forsøk å samle de viktigste innsiktene fra samtalen



Hvem har du møtt? Brukertype, alder, landbakgrunn etc.

Hva brydde han/hun seg mest om?
Hva frustrert han/henne?

Hva har vært den mest inspirerende, minneverdige eller
overraskende historien?

Hva var viktige barrierer, triggere og
motivasjonsfaktorer for hans/hennes atferd?

Hvilke sitater oppsummerer viktige innsikter?

Hva ønsker du å lære mer om etter intervjuet?

Definer problemet

Hent brukerinnsett

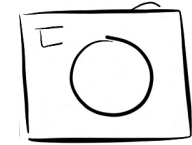
Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

12: Oppsummer observasjon:

Fyll ut dette skjemaet for hver observasjonstudie du har gjennomført.



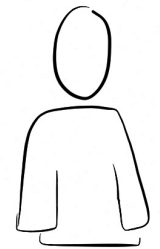
Navn på sted:

Observasjoner

Tolkning og forståelse

13: Brukerhistorier:

En brukerhistorie er en måte å organisere innsikten etter hvilke behov du skal svare på. De personifiserer hva brukerne ønsker at tjenesten skal gjøre. Den forklarer kort I) personen som bruker tjenesten II) Hva brukeren trenger tjenesten for og III) hvorfor brukeren trenger det.



Jeg er:

- Kort beskrivelse av brukeren. Det kan være brukere generelt eller mer spesifikt (ansatt i asylmottak, arbeidssøkende kanadisk statsborger, norsk referanseperson)

Jeg ønsker [...] fordi [...]:

- Hvorfor bruker han/hun tjenesten?
- Hva er det han/hun ønsker å oppnå?
- Hva har motivert dem til å oppsøke tjenesten?

Kommunikasjonskanaler:

- Hvilke kanaler benytter brukeren
- I hvilken kontekst skjer det (hjemme, på arbeid, på mobilen, mens han/hun passer på barn etc.)

Definer problemet

Hent brukerinnst

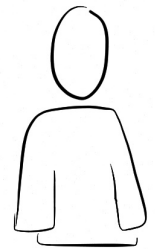
Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

14: Personas:

Mens brukerhistorier tar utgangspunkt i sentrale brukerbehov, er personas en måte å presentere ulike segmenter av brukere. Personas er et egnet utgangspunkt for idéutveksling og faglig dialog rundt hvordan en bedre kan tilpasse tjenesten etter de ulike brukertypenes utfordringer. Gi brukeren en kort bakgrunnshistorie og en personlig karakteristikk. Det er lettere å forholde seg til mennesker enn til tall.



Bilde / Illustrasjon

Hvem er jeg?

3 grunner for at jeg skal gjøre endring / bruke løsning

3 grunner for at jeg *ikke* skal gjøre endring / bruke løsning

1.

1.

2.

2.

3.

3.

Navn på persona:

Mine interesser

Min personlighet

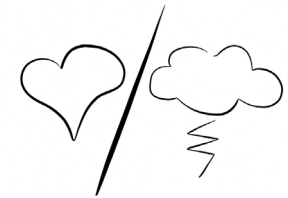
Mine ferdigheter

Mine aspirasjoner

Mitt sosiale miljø

15: Mønsteranalyse

Lag temaer: Se etter mønstre på tvers av dataene som er samlet inn (intervjuer, observasjoner, statistikker etc). Start med å kategorisere brukerbehov som handler om samme tema. Studer behovene nøye og finn de små forskjellene. Lag fengende overskrifter som oppsummerer tematikken for hver kategori av tema.



Hva er hovedtemaene?

Forsøk deretter å grupper beslektede temaer i større kategorier?

Dukket det opp uventede funn eller ting du ønsker å utforske dypere?

UVENTEDE FUNN:

JEG ØNSKER Å UTFORSKE:

16: Kjøreregler (idédugnad del 1)

1**Vær positiv**

I første del av kartleggingen skal en ikke komme med innvendinger. Det hører til del to!

2**Tenk utenfor boksen**

Selv om en ide virker urealistisk kan den inspirere andre ideer

3**Bygg på hverandre**

Tenk "og..." istedenfor "men..."

4**Fokuser**

Forsøk å holde idesøkingen til det gitte temaet

5**Visualiser**

Tegn gjerne i steden for å skrive. En strekmann eller en enkel skisse kan ofte si mer enn tusen ord

6**Kvantitet**

Den beste måten å komme opp med gode ideer er å komme opp med mange ideer

Definer problemet

Hent brukerinnsett

Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

17: Prioriteringsmatrise (idédugnad del 2)

Gå kritisk gjennom ideene, plukk ut de mest verdifulle og bygg videre på dem.



18: Vurderingskriterier for gode løsninger

FASTE-rammer Rammeverk for å sikre brukerrettede tiltak

F

Gjør det forståelig: Gjør det lett for brukerne å forstå valgalternativer. Brukere har rett til aktiv medbestemmelse, og vi må gjøre det enkelt for brukerne å ta denne rettigheten i bruk. Siden mange og komplekse valgmuligheter ofte kan passifisere brukere er det desto viktigere at vi som tjenestetilbyder hjelper brukerne med å strukturere mulighetene, tydeliggjøre fordeler og ulemper og kommunisere egne preferanser.

A

Gjør det attraktivt: Om det ikke er attraktivt nok for målgruppen til at en endring er bryet verdt, vil de ikke gjøre det. Er det verdt tid, penger, stresset eller innsatsen? Om budskapet er personlig og brukerne opplever å bli sett, har de lettere for å agere. Kan vi tilpasse tjenester så de blir attraktive og personlige?

S

Gjør det sosialt: Folk avgjør ofte hva de skal gjøre på bakgrunn av hva andre gjør. Vi går med strømmen og lar oss påvirke av normer og forventninger fra fellesskapet. Særlig gjelder dette grupper vi sammenligner oss med. Dersom mange gjør det samme, vil flere følge etter. Kan vi ta flertallet til hjelp?

T

Gjør det til rett tid: Vi mottar svært mange budskap hver dag og står overfor mange valgsituasjoner. Informasjon er mest handlingsutløsende når den er gitt til rett tid. Når er brukerne mottakelige for informasjon og endring, og når er de ikke det? Enkelte ganger vil det være innlysende når et tiltak eller informasjon vil ha best effekt, andre ganger vil det kreve undersøkelser og måling.

E

Gjør det enkelt: Et av de mest sentrale prinsippene i atferdsforskning er; ønsker du at folk skal gjøre en handling, bør du gjøre det så lett som mulig å utføre handlingen riktig. Selv små barrierer som tidsbruk, penger eller bryderi kan ha mye å si for om en handling blir gjort. Det må være lett å velge rett. Helst så godt som automatisk. De fleste holder seg til forhåndsinnstillinger eller forhåndsvalg.

Definer problemet

Hent brukerinnstekt

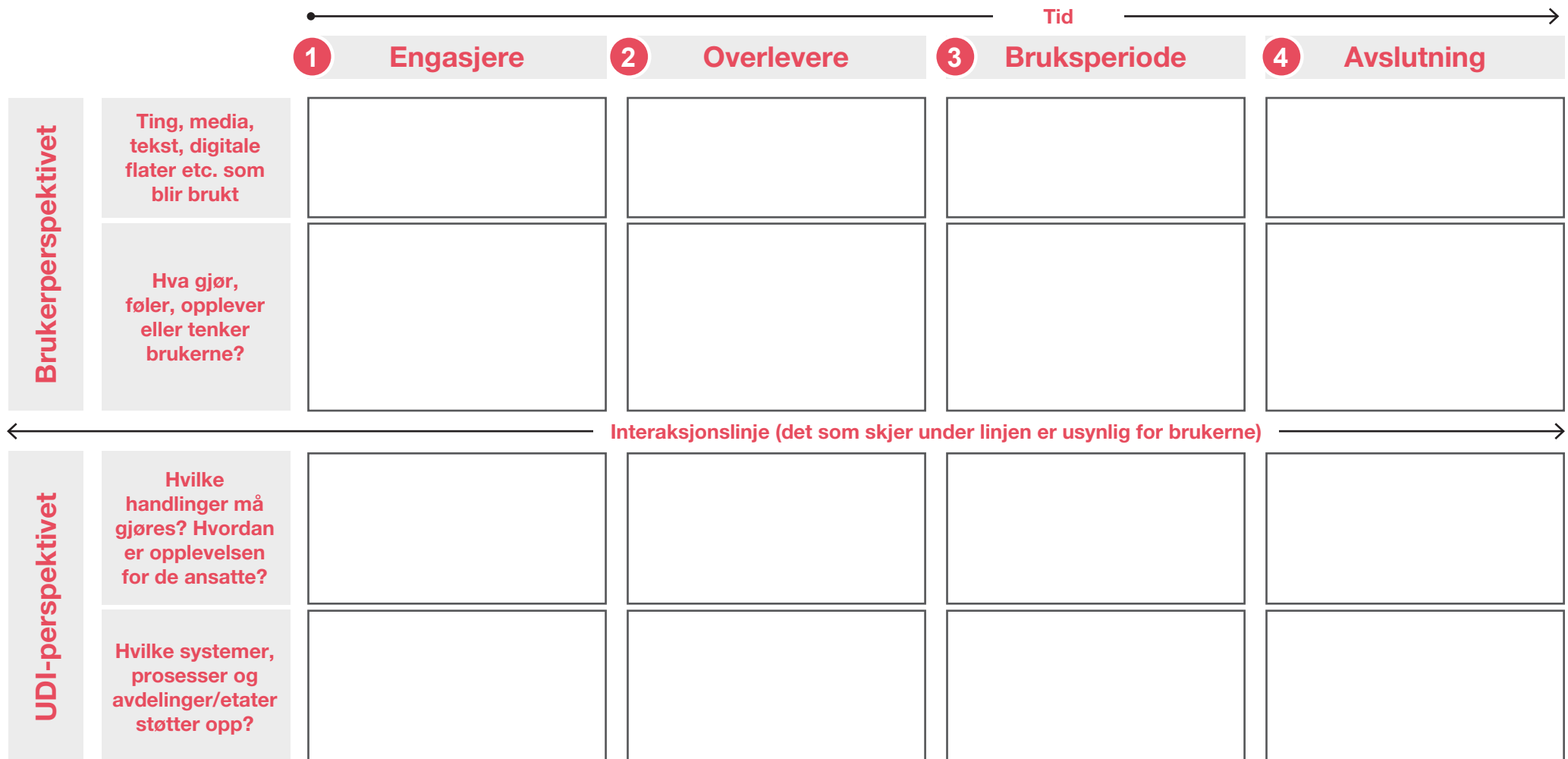
Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

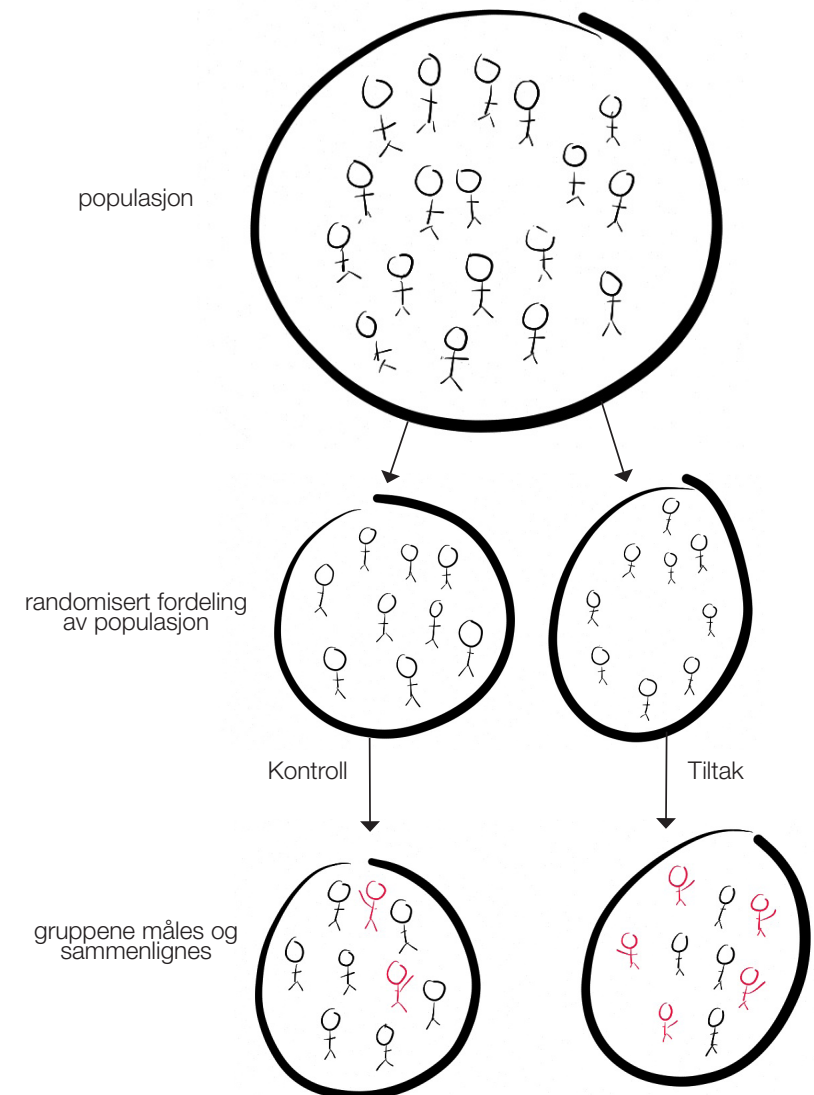
19: Blueprint:

En tjenesteb Blueprint er en måte å teste hvordan brukerreisen vil påvirkes av endringene vi gjør. Det er også nyttig for å tydeliggjøre hva som er relevant fra et brukerperspektiv og hva de ikke forholder seg til (over og under interaksjonslinjen). Kategorier og steg (grå bokser) kan tilpasses det enkelte prosjekt eller forbedringsarbeid. Blueprintet kan brukes sammen med "tjenestekartet" vi har utviklet her i UDI.



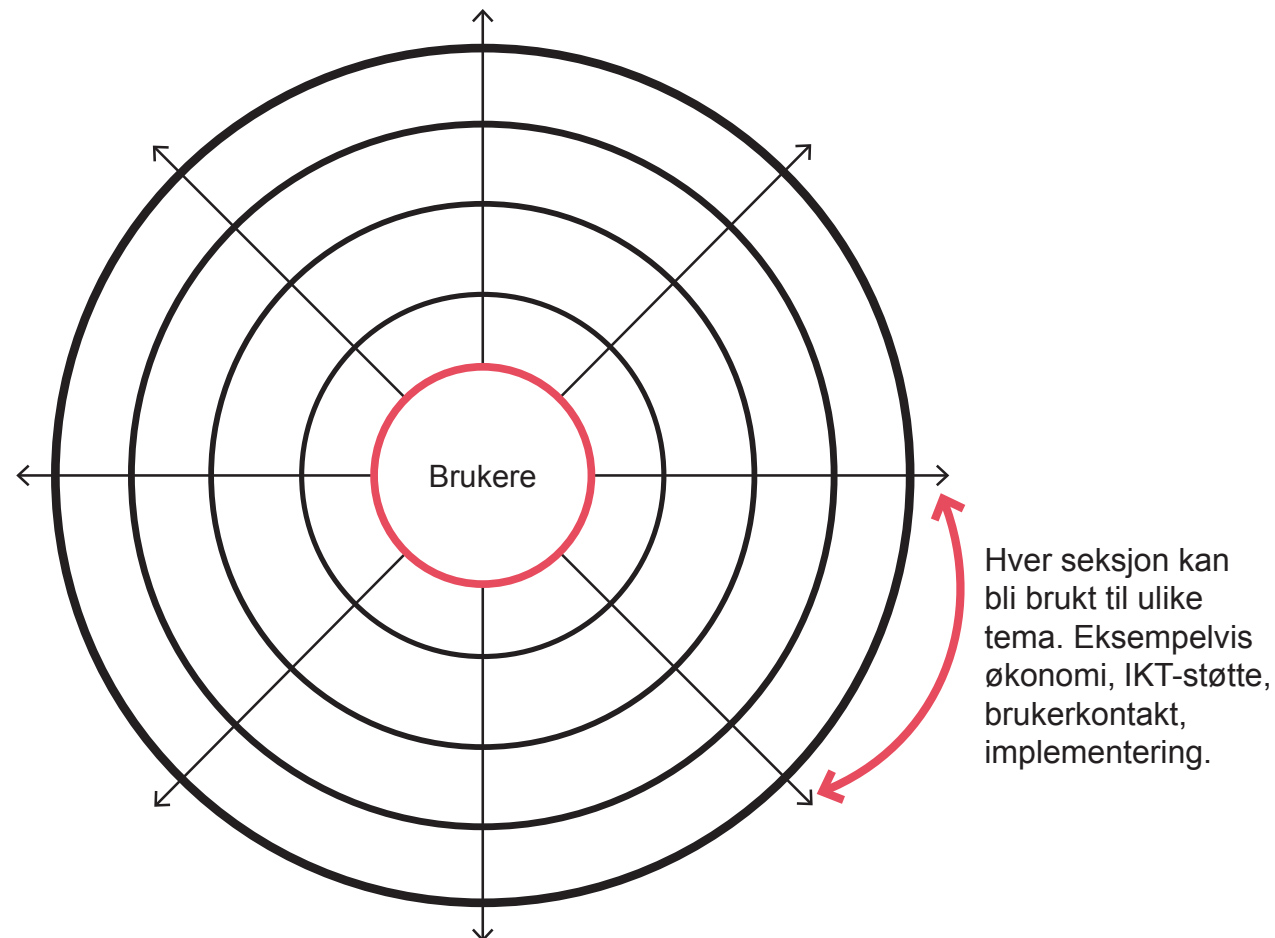
20: Randomisert testing av løsninger

- 1 Identifiser hva som skal måles:** Det kan være en ny digital løsning, endringer i sjekklisten, en ny tekst i eMelding etc.
- 2 Fastslå målsetting:** Det kan være færre henvendelser per sak, redusert saksbehandlingstid, færre ufullstendige søknader, økt tilfredshet med spesifiserte servicemål etc.
- 3 Bestemme enhet:** Skal forsøks- og kontrollgruppe være på brukernivå (f.eks. brukergruppen som helhet eller spesifikke sakstyper), institusjonsnivå (f.eks. asylmottak) eller geografiske områder (f.eks. kommuner eller bydeler).
- 4 Bestemme utvalgsstørrelse:** Vurder hvilken populasjonsstørrelse som er nødvendig for å kunne gi gode nok data.
- 5 Velg randomiseringsmetode:** Sørg for at du får en tilfeldig fordeling av populasjonen før du utsetter dem for stimuli (tiltak eller endring)
- 6 Implemeter tiltak/ending:** Gjennomfør endringene (se steg 1). Hvor lang tid det vil ta før en eventuelt vil kunne se ønsket effekt må vurderes individuelt.
- 7 Mål forskjeller:** Mål resultatene og fastslå effekten av endringen. Dette gjøres på bakgrunn av parameterne valgt i steg 2.
- 8 Tilpass løsningen:** Vurder den beste fremgangsmåte for å endre tiltak og styringsverktøy på bakgrunn av funnene



21: Aktørkartlegging:

Aktørkartlegging er en enkel måte å visualisere hvem som involveres i forbedringsarbeidet. Plasser brukerne du jobber mot i sentrum av diagrammet. Deretter jobber du ut fra sentrum for å kartlegge personer og instanser som er knytt til forbedringsarbeidet. Desto nærmere kjernen, desto viktigere er de for arbeidet. Øvelsen kan gi et nyttig utgangspunkt for å diskutere hvilke relasjoner og samarbeid som er viktige. Det er også et utgangspunkt for å kartlegge hvem som trenger kunnskap, interesse og opplevelse av forpliktelse knyttet til gjennomføringen av et arbeid. Om du bruker brunpapir og post-it kan du endre aktørers posisjon etterhvert.



Definer problemet

Hent brukerinnsett

Skap løsninger

Test løsninger

Implementering

22: Flytskjema for prosjekt:

Flytdiagram er et verktøy for planlegging, styring og forankring av prosjekter. Gjennom å fremstille oppgaver, ansvarsforhold og milepæler kan en skape oversikt og forutsigbarhet. Et flytdiagram bør lages samtidig som en lager en fremdriftsplan for prosjektet.

Steg	Nødvendig spesialkompetanse	Eksempel på aktiviteter og verktøy	Risiko og håndtering	Økonomi / ressurser	Milepæler	Mål
Forankring						
Definer problemet						
Hent brukerinnsett						
Skap løsninger						
Test løsninger						
Implementering						

Les mer

Prosjektmodellen og verktøyene trekker på mange ulike kilder. De fleste er godt dokumenterte og har vært mye brukt i andre organisasjoner og sektorer. Her presenteres noen sentrale referanse for de som ønsker å dykke dypere i teorier, metoder og tenkesett.

Offentlig tjenesteutvikling

- I Storbritannia har myndighetene utviklet en guide for å utvikle offentlige tjenester. Her vektlegges brukerinvolvering og småskala testing. Les om metoder og verktøy [her](#)
- Prosjektveiviseren er Difis anbefalte prosjektmodell for gjennomføring av digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter. Les om den [her](#)
- Prosessmodellen som er presentert her ligger tett opp til Brukerhåndbok for behovsdrevet innovasjon i helsesektoren. Denne er utviklet av Nasjonalt kompetansenettverk for behovsdrevet innovasjon i helsesektoren (InnoMed), og kan leses [her](#)
- MindLab er en dansk departements-eid virksomhet som jobber med innovasjon i det offentlige. De har utviklet en prosjektmodell som har mange fellestrekk. Den kan leses [her](#)

Tjenestedesign

- Boken This is Design thinking gir en svært grundig innføring i teorier, metoder og anvendelse av tjenestedesign. Les mer om boken [her](#)
- Det amerikanske selskapet IDEO er på mange måter grunnleggerne av retningen tjenestedesign. Enkelte av verktøyene og modellene som er presentert her bygger på deres "human centered design toolkit". Den kan lastes ned [her](#)
- British Design Council har utviklet en modell for gjennomføring av tjenestedesignprosjekter. Les om prosessen og finn eksempel på bruk [her](#)
- Britiske National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA) har samlet en rekke verktøy for bruk i innovasjons- og forbedringsarbeid. Enkelte arbeidsark er hentet [herfra](#)

"Nudging" og randomiserte tester

- The Behavioural Insights Team var tidligere en underavdeling av Cabinet Office i Storbritannia, men er nå skilt ut som en separat bedrift. De jobber med å omgjøre akademisk innsikt fra atferdsøkonomi og psykologi til offentlig politikk og tjenesteutvikling. De har skrevet inngående om hvordan en kan gjøre [randomiserte tester](#) i det offentlige. De har også laget enkle veivisere for hvordan en kan bruke atferdsforskning i offentlige tjenesteutvikling (såkalt "nudging"). Disse kan hentes [her](#) og [her](#).
- Bøkene "[Nudge](#) - Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness" av Richard H. Thaler og Cass R. Sunstein og "[Simpler](#): The Future of Government" av Cass R. Sunstein gir en god innføring i teoriene bak bruk av atferdsforskning i det offentlige.

Comte Bureau•