

Projektowanie skutecznych usług publicznych: praktyczny podręcznik dla kadry instytucji publicznych

Designing effective public services: a practical guide for public service managers



REKONSTRUKCJA PROMOCJI

Strong Relationship
Silny związek

ODBIORCY
- CO JEST DLA
NICH PRODUKTEM
- CO JEST OK

INFORMACJA
W WYKONANIU

SZKOLENIA
URZĘDNIKÓW

URZĘDNIKI
ADMIN.
(wymag. dane)

Nauczyciele
i
Wykładowcy

INNE KROKI
ZAMIERZENIA
TERMINY

development

(UNISIA
PROJEK
UZUPEŁNIA
JACE

OCJA
Z
ERÓW

ig.

INDUSTRI

INSTYTUCJA
SV

INNE
WZJĘCIE
DZIAŁ

**Projektowanie skutecznych
usług publicznych:
praktyczny podręcznik
dla kadry instytucji
publicznych**

Designing effective public
services: a practical guide
for public service managers

Usługi publiczne potrzebują dobrego designu

Usługi publiczne umożliwiają budowanie dobrze prosperującej gospodarki danego kraju czy prowadzenie zdrowego stylu życia. Po prostu, pozwalają odpowiednio funkcjonować współczesnym społeczeństwom. Co więcej, obok bliskich nam osób, to właśnie usługi sektora publicznego mają największy wpływ na to, czy czujemy się spełnieni i zadowoleni z życia. Dlatego tak ważnym jest, aby usługi publiczne odpowiadały na nasze potrzeby oraz aby były skutecznie realizowane. Projektowanie usług może pomóc wprowadzić te założenia w życie.

Liczne usługi publiczne dostarczane przez instytucje na poziomie krajowym, regionalnym czy lokalnym różnią się od siebie pod względem skali oraz złożoności. Wszystkie jednak mają jedną wspólną cechę: osoby odpowiedzialne za ich realizację powinny zadbać o to, aby w jak największym stopniu odpowiadały one na potrzeby społeczeństwa przy jednoczesnym uwzględnieniu ograniczeń związanych z dostępnymi funduszami, kadrą oraz infrastrukturą.

Projektowanie usług jest narzędziem umożliwiającym stworzenie nowej usługi lub, znacznie częściej, poprawę już istniejących usług. Można to osiągnąć poprzez pomoc pracownikom danej instytucji w zrozumieniu kto jest ich klientem, jakie ma potrzeby oraz co czuje korzystając z dostarczanych przez nich usług. Ta szczegółowa wiedza staje się następnie punktem wyjścia do zaproponowania nowych lub ulepszonych usług. Co istotne, zanim instytucja podejmie się pełnego wdrożenia wypracowanych rozwiązań, mogą one zostać przetestowane w bezpieczny dla instytucji, bo na małą skalę, sposób.

Zakres merytoryczny podręcznika

Niniejszy podręcznik przedstawia sześć przykładów instytucji z województwa śląskiego, które zastosowały metodę projektowania do pracy nad rozwojem swoich usług. Ponadto wprowadza terminologię projektową oraz prezentuje poszczególne etapy procesu projektowania usług. Wiedza zawarta w tym podręczniku pozwoli pracownikom instytucji publicznych zrozumieć i zdecydować, czy projektowanie usług jest dla nich odpowiednie.

Niektóre czynności opisane w tym podręczniku nie wymagają wsparcia dodatkowych ekspertów i mogą stać się punktem wyjścia do tworzenia programu rozwoju danej instytucji w przyszłości. Część jednak z pewnością wymagać będzie wykorzystania profesjonalnej wiedzy z zakresu designu. W przypadku złożonych usług taka pomoc może być potrzebna na wszystkich etapach. Niniejszy podręcznik wskazuje, gdzie szukać ekspertów oraz jak z nimi współpracować, by jak najwięcej na tym skorzystać.



Public services need design

Public services dictate our ability to build a prosperous economy and to lead a healthy lifestyle. Public services, quite simply, enable modern society to function and, along with our own families, probably have the greatest impact on our sense of wellbeing. So making sure services understand the needs of the public and deliver them effectively is essential; service design can help to make sure this happens.

The many public services in every region, city or village vary greatly in scale and complexity but what they all have in common is that those responsible for their delivery are under pressure to make sure they meet the needs of the public as effectively as possible whilst working within the limits of the available finance, staff and facilities.

Service design is one approach to creating a new service or, more frequently, improving an existing one. It achieves this by initially helping to understand who uses a service, what their needs are and the experiences they have while they make use of a service. This provides the insight to create proposals for potential new or improved services that can be tested safely on a small scale before being further developed for full-scale delivery.

The scope of this guide

This guide provides examples of how service design has been used within a wide range of public services in Silesia to make them more effective and introduces the language and typical activities undertaken during the service design process. This insight will help those delivering public services to decide whether a service design approach is right for them.

Some of the activities outlined in this guide can be undertaken without expert help and may provide the basis for future investment in a programme of improvement. Other parts of the service design process, and for complex services maybe all stages, will certainly require expert help. In such cases this manual provides guidance on where to find service design expertise and how to get the most out of working with designers.



Spis treści

Contents

Zmieniający się profil innowacji	6	The changing face of innovation	7
Design... do usług! 2012/2013	8	Design at your Service 2012/2013	9
Czym jest projektowanie usług?	12	What is service design?	12
Od czego zacząć?	16	Getting started	17
Proces projektowania usług	18	The service design process	19
Narzędzia do projektowania usług		Service design tools	
– Badania (luki i możliwości)	22	– Gaps and opportunities survey	23
– Mapa interesariuszy	24	– Stakeholder Map	25
– Persony	28	– Personas	29
– Mapy podróży użytkownika	31	– Service journey maps	31
– Tworzenie scenarysów	33	– Storyboarding	33
– Generowanie pomysłów	35	– Ideation	35
– Filtr pomysłów	37	– Ideas funnel	37
– Szczegółowy plan usługi	39	– Service Blueprint	39
– Prototypowanie	43	– Prototyping	43
Dobre praktyki		Case studies	
– Powiatowy Urząd Pracy w Żorach	47	– District Labour Office in Żory	48
– Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach	53	– Regional Cultural Centre	54
– Urząd Miasta Tychy	57	– Tychy City Council	59
– Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego	61	– Silesian Centre for Information Society	62
– Teatr Zagłębia w Sosnowcu	67	– Zagłębie Theatre in Sosnowiec	68
– Starostwo Powiatowe w Pszczynie	73	– Poviats Office in Pszczyna	75
Informacje dodatkowe	78	Further information	78

INDUSTRIA
ZAGOSK
TERENU

OTOCZENIE
BIZNESU

PORTALE
TURYSTYCZNE

POCZTA
PANTOFLOKA
(Macki - Szopka)

TOUCHPOINT
- REKLAMA
- GAZETA
- RADIO
- WWW

MAJ
LOSOWE
DSTWA

NR
EK
EKWIA-

AGENCJA
REKLAMY
PROMOCJI

PERSONALNE
WSPARCIE
DLA
URZEDNIKOW

Strong
Relationship
Silny związek

ODBIORCY
- CO JEST DLA
NICH PROBLE-
MEM
- CO JEST OK

INFORMACJA
W JEDYNAKACH

SZKOLENIA
URZEDNIKOW

URZEDNIKI
ADMIN.
(uprow.
done)

loperny

Nauczyciele
i
wykładowcy

MAJ
LOSOWE
DSTWA

Zmieniający się profil innowacji

W całej Europie zauważyć można, że obywatele są coraz bardziej wymagający w stosunku do usług, które oferują im instytucje publiczne. Z drugiej strony, zasoby umożliwiające dostarczanie tych usług ciągle maleją.

Rządy na poziomie krajowym i regionalnym, a także, w szczególności, Komisja Europejska, są świadome wyzwań, jakie stoją przed współczesnym społeczeństwem. Bezrobocie wśród młodzieży, starzejące się społeczeństwo oraz ograniczane budżety, to tylko niektóre z nich. W ostatnich latach po raz pierwszy wprowadzono do polityki Unii Europejskiej potrzebę rozwijania innowacji rozumianej nie tylko jako rozwój nauki i technologii, ale również jako dostarczanie skutecznych usług publicznych. Jednocześnie podkreślono znaczenie designu, jako narzędzia wdrażania innowacji zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym.

Europa może pochwalić się bogatą historią projektowania z wieloma szkołami projektowymi oraz projektantami, którzy znani są na całym świecie. Pomimo jednak dostępnych zasobów, wiele firm i niemalże większość instytucji publicznych wciąż nie uważa projektowania za przydatne, ani nie wykorzystuje profesjonalnej wiedzy projektowej. Powodów takiej sytuacji jest wiele. Po przeprowadzeniu badań Komisja Europejska zidentyfikowała dwa najważniejsze z nich: brak świadomości na temat korzyści płynących z projektowania oraz brak doświadczenia w zarządzaniu projektami dotyczącymi designu.

Samorząd Województwa Śląskiego już od kilku lat jest w ścisłej czołówce instytucji promujących rozwiązania w oparciu o design. Realizowany przez Samorząd projekt własny pod nazwą Design Silesia umożliwił zebranie wielu dobrych przykładów projektowania oraz zbudowanie potencjału do skutecznego wykorzystywania designu w sektorze prywatnym i publicznym. Jednym z zadań, które w całości skierowane było do instytucji publicznych, jest właśnie *Design... do usług!*

Handwritten text in black ink on a white background. The text is arranged vertically: 'URZĘD' at the top, followed by 'WAŻNA', then a downward-pointing arrow, and finally 'ZACHĘ' at the bottom. The letters are bold and slightly irregular, characteristic of hand-drawn text.

The changing face of innovation

Right across Europe demands on public services are increasing, whilst available resources to deliver these services are decreasing.

The combination of the challenges faced by society, such as youth unemployment and the growing elderly population, and tighter budgets has been recognised by many national and regional governments and in particular by the European Commission. In the last few years for the first time European policy has recognised the need for innovation not only in terms of science and technology but also in the delivery of public services, with design highlighted as a route to realising innovation in both the private and public sectors.

Europe has a strong design heritage with many design schools and producing some of the World's best designers. Despite this available resource much of the private sector and almost all of the public sector do not see design as a priority or make use of professional design expertise. Through research the European Commission has also identified that key reasons for this included a lack of awareness of the benefits of design and a lack of experience in managing design projects.

For a number of years the regional government of Silesia has been at the forefront of both identifying examples of good design whilst building the capacity for design to be managed effectively in private and public sector through interventions delivered by Design Silesia, which is part of the Marshalls Office of Silesia Region. One such initiative that has focussed on the public sector has been *Design at your Service*.

Design... do usług!

2012/2013

Design... do usług! to inicjatywa podjęta przez zespół Design Silesia. Projekt realizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego w partnerstwie z Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach, Instytucją Kultury Ars Cameralis Silesiae Superioris, Politechniką Śląską w Gliwicach, Zamkiem Cieszyn oraz organizacją PDR z Wielkiej Brytanii, która jest centrum badań w zakresie designu przy Uniwersytecie Metropolitalnym w Cardiff.

W 2012 roku grupa projektantów i projektantek z województwa śląskiego oraz przedstawicielki projektu Design Silesia przyjechali do centrum PDR w Cardiff, aby wziąć udział w szkoleniu na temat projektowania usług. Następnie wrócili do Katowic i z pomocą PDR wykorzystali zdobytą wiedzę do pracy w trzech instytucjach publicznych (Powiatowym Urzędzie Pracy w Żorach, Regionalnym Ośrodku Kultury w Katowicach i Urzędzie Miasta Tychy). W 2013 r. postanowiono ponownie przeprowadzić procesy projektowania usług, tym razem jeszcze lepiej przygotowując uczestników do pracy w instytucjach. Piętnaście osób wzięło udział w Kursie Projektowania Usług przeprowadzonym przez Akademię Sztuk Pięknych w Katowicach. Przez trzy miesiące studenci uczyli się od ekspertów z Polski i Europy projektować usługi, a w ramach ostatniego zjazdu wyjechali do walijskiego centrum PDR. Tam mieli

okazję zastosować zdobytą wiedzę w praktyce, projektując konkretną usługę dla Urzędu Miasta Cardiff. Podczas pobytu w centrum zespół Design Silesia wybrał trzy najlepsze osoby, które po powrocie do Polski pracowały w kolejnych trzech instytucjach publicznych: Śląskim Centrum Społeczeństwa Informacyjnego, Teatrze Zagłębia w Sosnowcu i Starostwie Powiatowym w Pszczynie. Zespół projektowy, pracujący pod okiem doświadczonych ekspertów z PDR, miał za zadanie zidentyfikować luki i możliwości w zakresie oferowanych usług. Niniejszy podręcznik opisuje sześć przykładów projektowania usług w sektorze publicznym, które odbyły się w ramach *Design... do usług!*

Decydując się na realizację zadania *Design... do usług!* Województwo Śląskie znalazło się w czołówce regionów, które starają się zachęcić oraz umożliwić wprowadzanie innowacji do sektora usług publicznych. Przykłady zawarte w tym podręczniku pokazują, jaką rolę odegrać może innowacja w kształtowaniu oferty instytucji publicznych. Poprzez realizację opisanych procesów projekt Design Silesia zainicjował rozwój tej nowej dyscypliny w regionie i w Polsce. Teraz czas na to, by kolejne instytucje wykorzystywały dostępną wiedzę i doświadczenia opisane w niniejszej publikacji i przeprowadziły podobne projekty na swoim terenie.





Design at your Service 2012/2013

Design at your Service was led by Design Silesia – a project of the Marshalls Office of Silesia Region in partnership with the Academy of Fine Arts in Katowice, Ars Cameralis Silesiae Superioris, Silesian University of Technology in Gliwice, Cieszyn Castle and PDR in the UK, a design research centre at Cardiff Metropolitan University.

During 2012 a small group of designers from Silesia and representatives of Design Silesia project travelled to PDR in Cardiff to take part in a training programme on service design. With the help of designers from PDR this group then returned to Katowice to apply their learning to three public services (Labour Office in Żory, Regional Culture Centre in Katowice and Tychy City Council). During 2013 the programme was expanded and a larger group of participants followed a part-time programme in service design over three months at the Academy of Fine Arts in Katowice before travelling to PDR to test their skills on a short live project with Cardiff City Council. Returning to Poland, three best participants chosen by Design Silesia team then worked with three more public services (Silesian Centre for Information Society, Zagłębie Theatre in Sosnowiec and Powiat Council in Pszczyna) to identify gaps and opportunities in their service provision, once again this was done with the supervision of experienced service designers from PDR. The six public service case studies resulting from the *Design at your Service* initiative are included in this guide.

By delivering interventions such as *Design at your Service* Silesia is at the forefront in Europe of the drive to encourage and enable public services to be innovative. Having provided clear examples of how design can play a role in innovation, whilst kick-starting the emerging professional discipline of service design in the region, the next challenge lies with encouraging public services to follow the examples provided in this guide and taking advantage of the available expertise.



Czym jest projektowanie usług? Od czego zacząć?

What is service design & getting started?

Czym jest projektowanie usług?

What is service design?

Projektowanie usług to odrębna dyscyplina projektowania, która w ostatnich czasach dynamicznie się rozwija. Nowoczesne marki, takie jak Virgin Atlantic, Visa czy sieć hoteli Hilton, skutecznie wykorzystują założenia projektowe do rozwijania swojej oferty. Czas, by podobne myślenie o kliencie zastosować również w sektorze publicznym. Projektowanie usług może bowiem pomóc instytucjom publicznym w podnoszeniu efektywności, a przede wszystkim w nakierowaniu oferowanych przez nie usług na konkretnego użytkownika.

Doświadczeni projektanci wyróżniają się nie tylko doskonałymi umiejętnościami komunikacyjnymi czy kreatywnością, a także skutecznie rozwiązują istotne problemy. Projektanci usług wykorzystują wszelkie umiejętności, by zdobyć jak najobszerniejszą wiedzę na temat użytkowników danej usługi. Po pierwsze, starają się poznać drogę, jaką przybywają użytkownicy, którzy z niej korzystają, a następnie współtworzą rozwiązania, które są ściśle związane z określonym problemem. Podobnie jak przy projektowaniu produktu, ważnym etapem w procesie projektowania usług jest wykorzystanie metod prototypowania, które umożliwiają przetestowanie oraz udoskonalenie zaproponowanych rozwiązań na małą skalę, jeszcze przed wprowadzeniem usługi na rynek.

Projektowanie usług różni się od innych metod przede wszystkim tym, że angażuje użytkowników w proces, wykorzystuje ich wiedzę oraz zakłada wspólne tworzenie nowych rozwiązań i prototypów. Wszystkie te elementy pomagają określić, w jaki sposób zapewnić jak największą wartość zarówno dla usługodawcy, jak i klienta usługi.

Projektowanie usług może zwiększyć skuteczność oferowanych przez instytucje usług poprzez realizację następujących korzyści:

- zmniejszenie kosztów,
- poznanie potrzeb i wartości klientów usługi,
- zwiększenie motywacji pracowników instytucji,
- lepszy kontakt z interesariuszami usługi (kadrą kierowniczą, ustawodawcą czy instytucją finansującą),
- zmniejszenie ryzyka przy wprowadzaniu nowej usługi na rynek.

Well established in progressive private sector organisations such as Virgin Atlantic, Visa and Hilton Hotels service design is an emerging and distinct design discipline that has significant potential to help public services of all kinds to be more effective and, above all, be more user-centred.

Experienced designers of all disciplines have excellent communication, visualisation, problem solving and creative skills. Service designers use these skills to undertake a set of activities that gain greater insight from end-users; firstly to understand the journey they take when experiencing a service; secondly to co-create potential solutions with the users that are fit for purpose. Just as in new product development, the service design process includes the use of prototypes to test and refine a new proposal on a limited scale prior to full-scale launch.

Service design is different to other approaches to service improvement because of this combination of detailed user engagement and insight and the co-creation of new service proposals and prototyping; all of which seek to identify where maximum value can be found for both the service user and service provider.

Service design can make a public service more effective by helping to realise the following benefits:

- Reduced costs.
- Detailed insight to end-user needs and values.
- Improved staff motivation.
- Greater engagement with wider stakeholders (senior management, policy makers and funding bodies).
- Reduced risk when launching a new service.

Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego

Zgłosiliśmy się do zadania *Design... do usług!*, ponieważ projekt wydawał się interesujący ze względu na nietypowy dla nas sposób podejścia do projektowania usług. Naszej jednostce zależy na tym, aby wdrażane usługi były przyjazne dla ich odbiorców. W tym celu poszukujemy różnych rozwiązań. Zadanie *Design... do usług!* dało nam szansę poznania czegoś nowego, co może nas zainspirować, pobudzić naszą kreatywność oraz wzbogacić nasze dotychczasowe doświadczenie. Zadawaliśmy sobie również pytania: Jak będzie nam się pracować z zespołem nieznanym naszej problematyki, nieprojektującym systemów informatycznych? Czy taka współpraca ma sens? Udział w projekcie pozwolił nam lepiej zrozumieć potrzeby i zachowania różnych użytkowników naszych usług. Nauczył nas innego, od stosowanego do tej pory, podejścia do projektowania systemów informatycznych i rozwiązywania problemów.

Beata Wanic, Dyrektorka Śląskiego Centrum Społeczeństwa Informacyjnego

Teatr Zagłębia w Sosnowcu

Zapoznaliśmy się z informacjami na temat projektu i stwierdziliśmy, że warto spróbować poddać się ocenie niezależnych ekspertów. Nigdy wcześniej nie braliśmy udziału w tego typu przedsięwzięciach. Oczekiwaliśmy od zespołu propozycji: jak poprawić jakość świadczonych przez nas usług, w jaki sposób dostarczać je naszym widzom (klientom), jak poprawić obsługę widza, dokładniej zrozumieć oczekiwania widzów i pracowników, jak usprawnić komunikację w teatrze, jak rozwiązać problem zakupu biletów przez widzów (zbyt małe pomieszczenie kasowe), jak zmienić stare niedobre nawyki i jak się ich pozbyć, co jeszcze zmienić w poprawianym przez nas od prawie dwóch lat wizerunku teatru?

Praca z zespołem *Design... do usług!* to bardzo ciekawe i pouczające doświadczenie. To ekipa przygotowana do zadania, pełna pomysłów, inwencji i otwartości, potrafiąca zarazić swoim myśleniem, i zaskakującymi pomysłami, a poza tym to zespół o wysokiej kulturze osobistej, radosny, sympatyczny i profesjonalny. Końcowe wnioski przedstawione przez zespół potraktujemy niezwykle poważnie akceptując plusy i minusy. Postaramy się wprowadzić je w życie, licząc na poprawę jakości naszych usług. Jestem przekonany, że spotkania, rozmowy i praca z zespołem zaowocują w krótkim czasie nowoczesnym myśleniem i pozytywnym działaniem.

Zbigniew Leraczyk, Dyrektor Teatru Zagłębia w Sosnowcu

Silesian Centre for Information Society

We've applied to the *Design at your Service!* because this unique approach to service design was interesting to us. As an institution we would like our service to be user-friendly. In order to achieve this we need to look for different solutions. *Design at your Service!* has given us a chance to learn something new and be inspired and has unveiled creativity within the institution. It was an enriching experience. We also wanted to know what working with a team of designers would be like. Taking part in the project let us better understand the needs and behaviours of various service users. It has taught us a different approach to designing IT systems and problem-solving.

Beata Wanic, Director of Silesian Centre for Information Society

Zagłębie Theatre in Sosnowiec

When we came across the information on *Design at your service!* we decided that it would be worth hosting a group of independent experts in our institution. We had never taken part in this kind of project before. We expected the team to suggest ways for us to improve the quality of service we deliver, ways to enhance the service for the audience, ways to improve the communication system in the theatre, ways to solve a problem we had with an inconvenient ticket selling process (very small ticket office), ways to change or get rid of bad habits and ways to further improve the image of our theatre.

Cooperation with *Design at your Service!* team was a very interesting and enlightening experience. We hosted a team of open-minded professionals, full of ideas and imagination that inspired us to think differently. It is also a team of polite, enthusiastic, approachable and professional people. We are going to analyse the suggested recommendations very thoroughly. We would like to do our best to implement most of them in order to improve our services. I am sure that the meetings, conversations and cooperation with the team will result in a more modern and positive way of thinking in our institution.

**Zbigniew Leraczyk,
Director of Zagłębie Theatre in Sosnowiec**

Gotowość do zmiany

Powodów do podjęcia się realizacji procesu projektowego, który umożliwi wprowadzenie zmiany, jest wiele: zmniejszenie kosztów, poprawa satysfakcji klienta, zwiększenie motywacji personelu, znalezienie bądź dotarcie do nowej grupy odbiorców, czy nawet próba rozwiązania istotnych i skomplikowanych problemów społecznych.

Niezależnie od tego, czym się kierujemy, skuteczne projektowanie usług wymaga odpowiedniego włączenia się personelu i użytkowników w proces. Nie da się ukryć że stopień zaangażowania pracowników danej instytucji może być różny. Zależy on głównie od tego, czy i w jaki sposób kadra zarządzająca konsultowała się z pracownikami oraz czy miała do nich zaufanie w kwestii dostarczania usługi. Biorąc to pod uwagę, ważnym jest, aby w proces zaangażować również kierownictwo danej instytucji i tym samym zapewnić dostępność odpowiednich zasobów (ludzi i środków finansowych) oraz gotowość do wprowadzenia zaproponowanych zmian.

Zarządzanie projektem

Pomimo tego, że proces projektowania usług prowadzony jest przez zewnętrznych ekspertów, konieczna jest obecność kogoś z instytucji sektora publicznego do zarządzania projektem. Zadaniem takiej osoby jest koordynacja spotkań i warsztatów, w których uczestniczy personel usługowy, wspierający (np. informatycy), kadra zarządzająca (jeśli to możliwe również z organów finansujących) oraz użytkownicy usługi i przedstawiciele grup docelowych. Koordynator projektu musi wziąć na siebie odpowiedzialność za realizację projektu, tym samym dbając o to, że spełnia on oczekiwania instytucji, mieści się w określonym budżecie oraz, że zaproponowane zmiany zostaną wdrożone.

Definiowanie celów projektu

Głównym elementem każdego procesu projektowego jest brief oraz plan projektu. Dokumenty te określają wszystkie założenia projektu zanim zespół rozpocznie pracę w instytucji. Do tego momentu założenia briefu i plany mogą kilkakrotnie ulec zmianie. Niemniej jednak, na pierwszym etapie każdego procesu należy zdecydować, jaki jest jego cel ogólny, czyli co chcemy osiągnąć poprzez realizację projektu? Cel ten może wynikać z zachodzących zmian w sektorze publicznym w danym kraju lub z pojawiających się problemów w dostarczaniu danej usługi. Niezależnie jednak od motorów zmiany, cel musi zostać dokładnie omówiony oraz skonsultowany z kadrami zarządzającą lub przynajmniej z personelem usłугоwym zanim rozpoczniemy proces projektowania.

Being ready for change

The reasons for starting a programme of design that will lead to change are often varied. They can be to reduce costs; improve customer satisfaction; improve the motivation of service delivery staff; find a new or reach a difficult target audience; or possibly even to address pressing and complex societal issues.

Whatever the reason, in order to be successful service design requires a significant level of engagement with service delivery and other support staff as well as the service end-users. How difficult it is to gain commitment from staff will depend upon the approach senior management have had previously to consulting staff about their views and the how much trust they have been given at the point of service delivery. With this in mind, it is important to gain senior management commitment to the service design process, thus ensuring that the right level of resources are available (people and finance) and that the organisation is open to proposals for change.

Project management

Even if a service design process is led by external experts it will need someone from the public service organisation to manage the project. This needs to be someone who can coordinate meetings and workshops that will include service delivery staff, service support staff (such as it), senior management (possibly including funding bodies) and targeted individuals and groups of service end-users. The prime task of this project manager is to take ownership of the project, ensuring it meets the needs of the organisation, is completed within budget and that any proposed changes made to the service are implemented.

Defining project goals

At the heart of any design programme are a brief and a project plan that highlight all of the parameters of the project prior to starting any major work. The details of a brief and project plan may change several times before a project begins but the first step is to decide what the service design project wants to achieve in broad terms; that is, what are the goals of the project? This might be driven by a change in public service policy or long-term problems with service delivery. Whatever the driver for change it will need to be discussed and agreed with senior management and at least some service delivery staff before the project begins.

LET'S...
24271E...
RINICE
MON, SUNDAY
KELTANE

Stony
Cathedral
Cathedral
Cathedral

VRM MARSZALK

24071
P...
CH

ST
G...
C...

EROSZ
G...
ATTORNEY
G...

EROSZ
LUTZ

EMIA
S...
S...

LISTA
IMPREZ

W...
C...

KORA
D...
S...
W...

TERENY
K...

W...
S...

Od czego zacząć?

Przygotowanie briefu projektowego

Brief projektowy to dokument tekstowy określający założenia projektu, który jest wykorzystywany jako podstawa do rozmów z kadrą zarządzającą, personelem finansowym oraz potencjalnymi ekspertami zewnętrznymi. Uzgodniony brief projektowy razem z planem projektu to punkt wyjścia. Tak przygotowany dokument stanowi gwarancję, że koordynator projektu może odpowiednio kontrolować przebieg całego procesu projektowego.

Brief projektowy powinien zawierać:

- tytuł projektu,
- cele projektu,
- zakładany termin rozpoczęcia i zakończenia projektu,
- informacje dodatkowe: statystyki dotyczące sprzedaży czy wydajności usługi, badania satysfakcji klienta, wymagania lub zmiany w prawodawstwie, etc.,
- dostępny budżet i inne zasoby,
- zakładane rezultaty projektu (na przykład: informacje od użytkowników, propozycje nowych rozwiązań, czas trwania etapu prototypowania lub wdrożenia całej usługi),
- zarządzanie projektem – informacje kto jest odpowiedzialny za poszczególne czynności w projekcie.

Współpraca z projektantem usług

Niektóre etapy projektu mogą być realizowane przez pracowników instytucji publicznej. Cały projekt powinien jednak być prowadzony przez doświadczonego projektanta usług. Umożliwi to zebranie i wykorzystanie odpowiednich informacji na temat użytkowników usługi. W Europie wciąż trudno jest znaleźć projektanta usług, który jest na stałe zatrudniony w instytucji publicznej. Dlatego też większość tego typu projektów wymagać będzie współpracy z ekspertami zewnętrznymi. Lista organizacji, które mogą udzielić informacji na temat doświadczonych projektantów oraz ekspertów, znajduje się na końcu niniejszego podręcznika.

Wybór odpowiedniego projektanta to bardzo ważny etap w projekcie. Odpowiedni, to znaczy taki, który potrafi w sposób konstruktywny współpracować z koordynatorem projektu oraz który potrafi osiągnąć cele określone w briefie projektowym.

Kwestie, które powinny zostać wzięte pod uwagę przy wyborze projektanta:

- zawsze spotykaj się z kilkoma projektantami i poproś każdego z nich o przedstawienie swojego portfolio (minimum trzy osoby),
- wykorzystaj brief projektowy jako podstawę do dyskusji ze wszystkimi projektantami,
- poproś o przedstawienie pisemnej propozycji dotyczącej realizacji projektu wraz z kosztorysem i wstępnym planem projektu,
- poproś o referencje od poprzednich klientów.

Zapoznanie się z osiągnięciami zawodowymi danego kandydata lub kandydatki oraz przeprowadzenie rozmowy na temat briefu oraz kosztorysu projektu może znacznie ułatwić wybór odpowiedniej osoby. Aby zmniejszyć ewentualne ryzyko, projekt może zostać podzielony na kilka etapów. Każdy z etapów powinien posiadać jasno określone cele i rezultaty, które projektant musi osiągnąć. Może on rozliczać się po zakończeniu danego etapu, ale każdy kolejny powinien rozpocząć dopiero po otrzymaniu pisemnej zgody.

Getting started

Drafting a design brief

A design brief is a text document outlining the parameters of a project and used as the focus for discussion between senior management, budget holders and any potential external expertise. Once agreed, in conjunction with a project plan, a design brief gives clear focus to a project and ensures the project manager stays in control of the project.

A design brief should include:

- Project title.
- Project Objectives.
- Target start and completion dates.
- Background information such as statistics for sales or service user throughput, customer satisfaction surveys, mandatory or changes to legislation etc.
- Available budgets and other resources.
- Project outputs (for example: customer insights, service concept proposals, a prototype/trial period or full service implementation).
- Project management – who is responsible for what aspects of the project.

Working with a service designer

Although some activities can be undertaken directly by public service management and staff to help provide insight to their service users the full service design process

needs to be led by a professional service designer. Across Europe it is still rare to find a service designer employed directly by the public sector, therefore most service design projects will require the use of an external consult. A list of organisations that can provide information about potential design consultants is provided at the end of this guide.

Choosing the right service designer is important in order to ensure they can work constructively with the project manager and can achieve the objectives outlined in the design brief.

Points to consider when selecting a service designer:

- Always meet more than one designer and ask to see their past portfolio of work (three is a good sample size).
- Use the design brief as the basis for discussions with all potential designers.
- Ask for a written project proposal that includes their costs and an outline project plan.
- Ask for references from past clients.

On the basis of their past track record and the discussion that takes place about the brief and potential project cost, the right selection should be possible. To further reduce risk, the project should be broken into several stages that have clear objectives and outputs. Although the designer can charge for each completed stage they cannot begin the next stage until they have written approval.



Proces projektowania usługi

Proces projektowania usługi składa się z kilku etapów.

Każdy etap może być wielokrotnie powtarzany.

Etap 1 – Zrozumieć

Cel:

Dobrze poznać potrzeby klienta danej usługi oraz jego doświadczenia. Zdobyć jak najwięcej informacji od personelu dostarczającego usługę. Otrzymać zobowiązanie od kadry zarządzającej, że zaproponowane zmiany zostaną wprowadzone.

Typowe czynności i rezultaty:

- mapa interesariuszy,
- tworzenie person,
- nagrywanie drogi, jaką odbywa klient podczas korzystania z usługi,
- warsztaty, badania oraz wywiady z interesariuszami.

Etap 2 – Stworzyć

Cel:

Stworzyć oraz zbadać jak największą liczbę rozwiązań przy wsparciu użytkowników oraz personelu usługowego (ko-kreacja).

Typowe czynności i rezultaty:

- tworzenie rozwiązań,
- scenorysy (storyboards),
- szkice,
- modele kartonowe,
- pisemne propozycje rozwiązań.

Etap 3 – Ocenic

Cel:

Stworzyć prototypy elementów usługi oraz przetestować je przy minimalnym ryzyku.

Typowe czynności i rezultaty:

- lejek pomysłów,
- prototypowanie,
- warsztaty, badania oraz wywiady.

Etap 4 – Udoskonalić

Cel:

Zaplanować idealny model realizacji nowej usługi w oparciu o informacje zdobyte na wcześniejszych etapach.

Typowe czynności i rezultaty:

- szczegółowy plan usługi (blueprint).



Etap 5 – Wdrożyć

Cel:

Wdrożyć nową usługę wykorzystując szczegółowy plan usługi oraz monitorować postępy.

Typowe czynności i rezultaty:

- szkolenia dla pracowników,
- projektowanie i produkcja wszystkich punktów kontaktu klienta z usługą (projekty graficzne, projekt strony czy media społecznościowe),
- warsztaty, badania oraz wywiady.

The service design process

The service design process has a number of stages, all of which might have a number of iterations.

Stage 1 – Understand

Objectives:

To gain a deep understanding of service user needs and the experiences they have, gain insight from service delivery staff and commitment to change from senior management.

Typical activities & outputs:

- Stakeholder mapping.
- Generating personas.
- Recording service journeys.
- Workshops, surveys and interviews with stakeholders.

Stage 2 – Create

Objectives:

To create and explore a broad range of options that might offer a solution with significant input from service users and service delivery staff (co-creation).

Typical activities & outputs:

- Ideation.
- Storyboards.
- Sketches.
- Card models.
- Written service proposals.

Stage 3 – Evaluate

Objectives:

To deliver prototype services and test them with minimal risk.

Typical activities & outputs:

- Ideas funnel.
- Prototyping.
- Workshops, surveys and interviews.

Stage 4 – Refine

Objectives:

To define an ideal model for a new service based on the insight from previous stages.

Typical activities & outputs:

- A service blueprint.

Stage 5 – Deliver

Objectives:

To deliver the new service according to the service blueprint and to continue to monitor its progress.

Typical activities & outputs:

- Staff training.
- Design & production of all touchpoint materials (graphics, web design and social media).
- Workshops survey, research and interviews.



PLACE

1994

PROVINCIAL

1st Terminals

to (1994)

TERMINALS

1994

1994

Narzędzia do projektowania usług

Service design tools

The background of the slide features a blurred image of several colorful sticky notes (yellow, green, blue, and red) attached to a light-colored wall. The text is overlaid on this background.

Badanie luk i możliwości



Nawet jeśli potrzeba wprowadzenia innowacyjnych zmian jest bardzo duża, na przykład w przypadku rewizji prawodawstwa krajowego lub cięć budżetowych, często ciężko jest zdecydować od czego tak naprawdę zacząć. Bez odpowiednich danych oraz wiedzy trudno jest przedstawić korzyści płynące z wprowadzenia innowacji w usługach, jak i również przekonać kadrę zarządzającą i finansową do projektu. Poniższe ćwiczenie ma na celu wykorzystanie potencjału kadry zarządzającej, personelu usługowego oraz użytkowników do określenia luk w celach strategicznych, możliwości dostarczania usługi oraz doświadczeń klienta.

Badanie luk i możliwości powinno zostać wykonane razem z kadrą zarządzającą, personelem usługowym oraz przykładowymi użytkownikami usługi. Wszyscy powinni odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są cele tej usługi?
- Czy obecna usługa osiąga te cele?
- Jakie są mocne strony tej usługi?
- Jakie są słabe strony tej usługi?
- W jaki sposób można by usprawnić tę usługę?
- Co utrudnia usprawnienie tej usługi?

Jest to również idealny moment, aby zapytać czy osoby uczestniczące w badaniu są zainteresowane zaangażowaniem się w kolejne etapy procesu projektowania usługi.

Na podstawie wyników badań można będzie określić potencjalne możliwości na wprowadzenie zmian. Badanie

umożliwi również zidentyfikowanie luki pomiędzy tym, w jaki sposób kadra zarządzająca chciałaby realizować daną usługę, a tym, czego faktycznie doświadczają użytkownicy.

Do czego służy to narzędzie?

Umożliwia zdobycie informacji, które mogą zostać wykorzystane do rozmowy z kadrą zarządzającą.

Określa, jaki jest cel danego procesu projektowania usługi.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Kadrę zarządzającą, personel usługowy oraz użytkowników usługi.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Nie, ale pomocy kogoś, kto posiada doświadczenie w tworzeniu i przeprowadzaniu badań, może być przydatna.

Jak długo trwa ten etap?

Od jednego dnia do jednego miesiąca, w zależności od złożoności oraz zakresu danej usługi.

Co powstanie?

Porównanie ambicji z rzeczywistością. Jak daną usługę postrzega kadra zarządzająca, personel usługowy i użytkownicy.

Gaps and opportunities survey



Even if there is a pressing need for change, such as a revision to government legislation or cuts in funding, it is sometimes difficult to know where to start a process of service innovation. Also, without relevant data and insight it is difficult to discuss the potential benefits of service innovation and to gain commitment from senior management and budget holders. This exercise brings together senior management, service delivery staff and service users to highlight gaps between the strategic objectives, capacity for service delivery and how end users actually experience a current service.

The gaps and opportunities survey should be distributed to senior management, service delivery staff and a selection of typical service end users. All are asked similar questions:

- What are the objectives of this service?
- Does this service achieve its objectives?
- What are the strengths of this service?
- What are the weaknesses of this service?
- How could this service be improved?
- What prevents this service from being improved?

This is also an ideal time to ask if those taking part in the survey are interested in being involved in later stages of the service design process.

The outputs from the survey will either identify agreement on potential opportunities for improvement or, more likely, highlight gaps between the service intended by senior management, what is actually delivered and what the service user experiences.



What does this tool do?

It provides insight for discussions with senior management. It highlights what the focus of any service design intervention should be.

Who else needs to be involved?

Senior management, service delivery staff, service end users.

Do I need expert help?

No, but someone experienced in drafting and distributing surveys will be useful.

How long does it take?

Between one day and one month, depending upon the complexity and scope of the current service.

What will be the outputs?

A comparison of the ambitions and reality of service delivery between senior management, service delivery staff and service users.

Mapa interesariuszy

Uwzględnienie wszystkich podmiotów finansujących, zarządzających, dostarczających i korzystających z usługi gwarantuje skuteczne wprowadzenie innowacyjnych zmian. Dostawcy, konkurenci z sektora prywatnego oraz polityczne lub społeczne grupy mogą również być zainteresowani efektywną realizacją danej usługi. Wszyscy oni są interesariuszami usługi publicznej. Mapa interesariuszy jest zazwyczaj przygotowywana, omawiana oraz udoskonalana podczas warsztatów z doświadczonymi przedstawicielami kadry zarządzającej oraz personelu usługowego.

Mapa interesariuszy może uwzględniać następujące grupy:

- podmioty finansujące,
- wydziały rządowe (realizujące politykę publiczną),
- wydziały rządowe (odpowiedzialne za prawodawstwo),
- pracowników pierwszego kontaktu,
- personel usługowy (informatycy, księgowi, administracja, etc.),
- grupy zainteresowane daną kwestią społeczną,
- osoby zaangażowane w realizację podobnych usług publicznych,
- firmy prywatne (potencjalni konkurenci),
- samorządy zawodowe,
- zewnętrzni dostawcy,
- użytkownicy usługi.

Sposób, w jaki interesariusze przenikają i łączą się w grupy, zależy od lokalnej infrastruktury.

Gotowa mapa interesariuszy umożliwi tym, którzy powinni zostać włączeni w proces projektowy, utożsamienie się z najważniejszymi decydentami oraz grupami interesu.

Do czego służy to narzędzie?

Pomaga zidentyfikować wszystkie podmioty, które mają wpływ na usługę lub z niej korzystają. Gwarantuje, że proces projektowy będzie możliwy do zrealizowania oraz celowy.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Dobrze zorientowanych oraz doświadczonych przedstawicieli kadry zarządzającej, personelu usługowego oraz dostawców.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Nie, w przypadku relatywnie prostej usługi. Tak, w przypadku złożonych usług realizowanych na większą skalę. W obu sytuacjach potrzebna jest osoba, która przedstawi założenia interesariuszom oraz umożliwi prowadzenie rozmów podczas jednej lub kilku sesji warsztatowych.

Jak długo trwa ten etap?

Mapa interesariuszy może zostać przygotowana w ciągu paru godzin. Dyskusje oraz osiągnięcie porozumienia mogą trwać o wiele dłużej.

Co powstanie?

Ukazanie w sposób wizualny wszystkich interesariuszy wraz ze wskazaniem najbardziej wpływowych dla usługi osób oraz grup.

Stakeholder Map

Service innovation will only be achieved and fit for purpose if everyone involved in the funding, management, delivery and use of a service are part of the process. In addition, there may well be wider parties with an interest in the successful delivery of the service such suppliers, private sector competitors and political or social issue groups. In total, these are the stakeholders of a public service. The stakeholder map is usually drafted, discussed and revised in a workshop setting with experienced representatives from, at the least, senior management and service delivery staff.

Groups within a stakeholder map could include:

- Funding bodies.
- Government departments (driving public policy).
- Government departments (driving legislation).
- Front line service delivery staff.
- Service delivery support staff (IT, finance, maintenance etc).
- Special interest groups for social issues.
- Other public services that work in the same field.
- Competitors from the private sector.
- Professional bodies.
- External suppliers.
- Service users.

How these stakeholders are grouped together or overlap will be dictated by the local infrastructure.

Once completed a stakeholder map will allow those who need to be engaged in the service design process to be identified with key decision makers and influential groups highlighted.

What does this tool do?

Identifies all those who influence delivery or use of the service to ensure the service design process is achievable and fit for purpose.

Who else needs to be involved?

Knowledgeable and experienced individuals from senior management, service delivery staff and suppliers.

Do I need expert help?

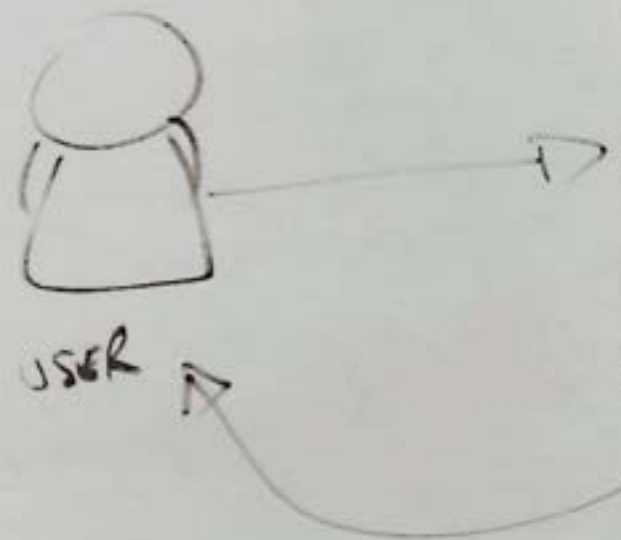
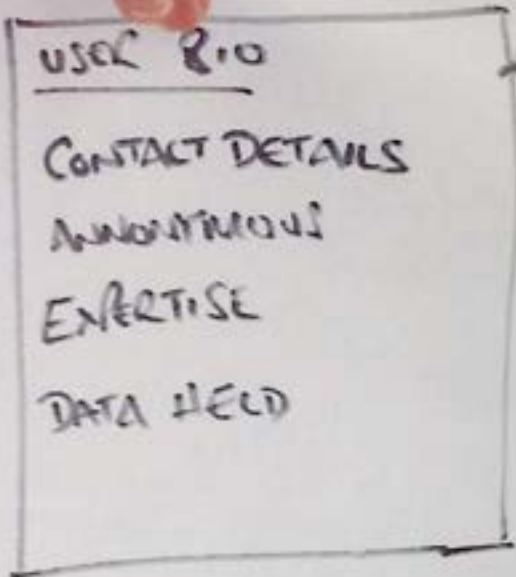
No, not for relatively simple services. Yes, for complex and large scale services. In both cases, someone will need to draft a framework to group stakeholders and facilitate discussion at one or more workshops.

How long does it take?

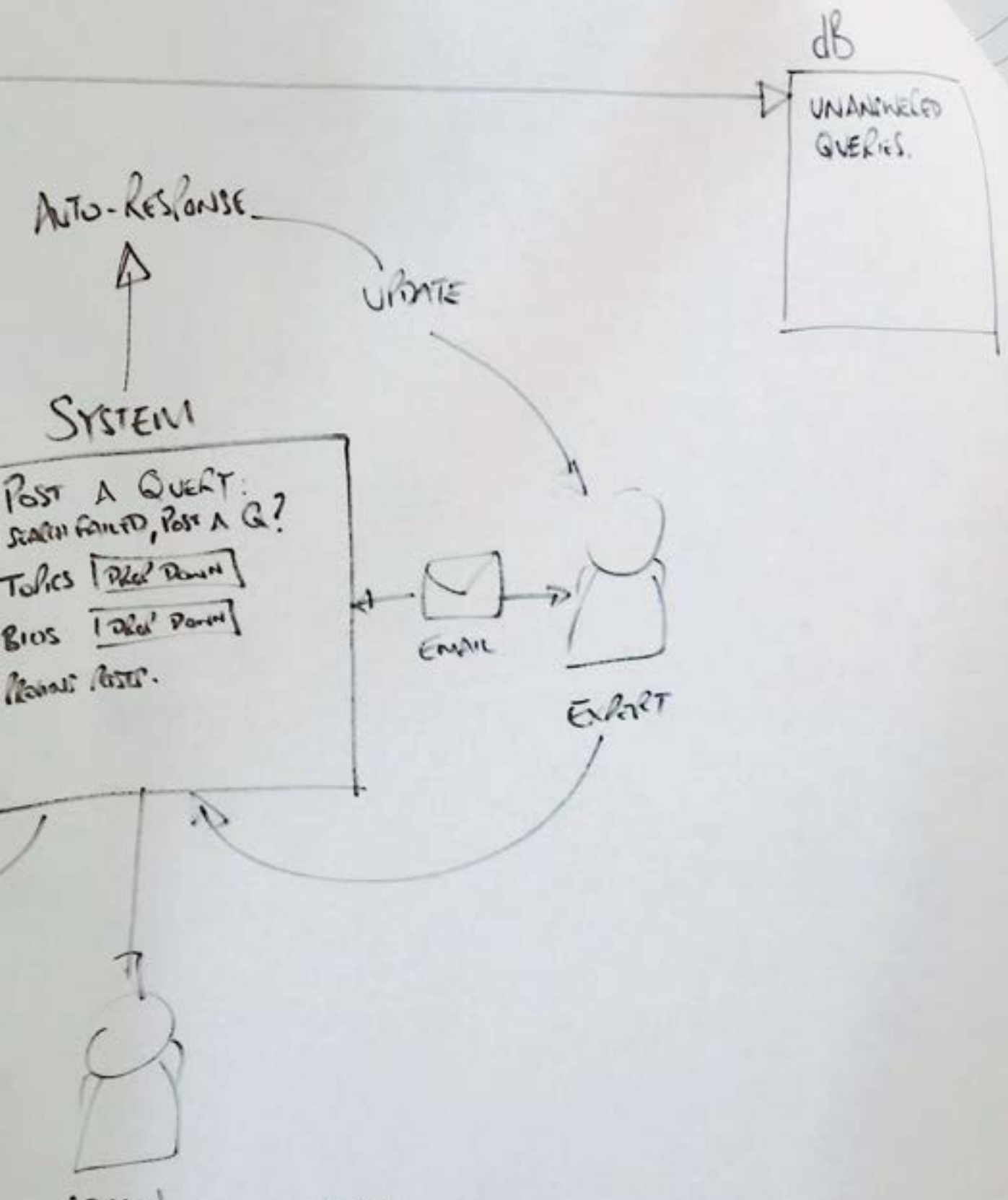
A stakeholder map can be drafted in a few hours, but discussion and agreement may take much longer.

What will be the outputs?

A visual representation of all stakeholders with the most influential key individuals and groups identified.



ORSP



SEARCH = UPDATE
UNANSWERED

Persony

W przypadku każdej usługi publicznej instytucje dysponują danymi na temat częstotliwości korzystania z usługi, miejsca, z którego można z niej korzystać, oraz, w miarę możliwości, wieku, dochodów i statusu zawodowego jej użytkowników. Projektanci wykorzystują te informacje, ale również starają się uchwycić osobowość oraz motywacje przykładowego użytkownika usługi tworząc tzw. persony. Wiedza ta pochodzi zarówno z doświadczeń usługodawców, jak i użytkowników. Persony są następnie wykorzystywane do pracy nad istniejącą usługą oraz do przetestowania propozycji nowych rozwiązań.

Przygotowanie od sześciu do dwunastu person może zapewnić odpowiednie spektrum użytkowników usługi, co zagwarantuje skuteczność procesu.

Persony są zazwyczaj tworzone w małych grupach podczas sesji warsztatowych. Wykorzystywane są do tego rysunki, zdjęcia czy wycinki z gazet tak, aby ułatwić wyobrażenie sobie konkretnych osób. Szczegóły przedstawiane są na pojedynczym arkuszu papieru.

Persona powinna zawierać następujące informacje:

- imię (najlepiej fikcyjne, żeby uniknąć problemów z danymi osobowymi),
- wiek,
- zawód / status,
- rola w rodzinie,
- miejscowość, z której pochodzi / region,
- hobby i zainteresowania.
- W jaki sposób dowiedział/-a się lub weszła w kontakt z usługą?
- Dlaczego korzysta z usługi? Jakie są jej/jego motywacje?
- W jaki sposób zaczął/-ęła korzystać z usługi (przez Internet, osobiście, przez telefon, etc.)?
- Czy podejmuje inicjatywę i jest chętny/-a zaangażować się w usługę?
- Inne czynniki, które mają wpływ na to, jak korzysta z usługi.

Do czego służy to narzędzie?

Umożliwia wyobrazić sobie różnego rodzaju użytkowników usługi. Persony mogą zostać następnie wykorzystane do testowania istniejącej lub nowej usługi.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Personel usługowy, użytkowników oraz odpowiednich interesariuszy.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Nie, ale potrzebna jest osoba, która będzie pomagać w przygotowaniu person podczas sesji warsztatowych z udziałem personelu dostarczającego usługę oraz, jeśli to możliwe, użytkowników.

Jak długo trwa ten etap?

Stworzenie, omówienie i udoskonalenie od sześciu do dwunastu person może zająć około trzech godzin.

Co powstanie?

Pojedyncze kartki papieru lub arkusze, które mogą być łatwo przechowywane i udostępniane podczas warsztatów.

RYSUNEK lub ZDJĘCIE	PERSONA Imię: Wiek: Stanowisko: Mieszka w:
Najważniejsze informacje nt. tej persony <hr/>	
Jak korzysta z usługi? <hr/>	

Personas

Every public service will have data on how frequently a service is used, where it will have been accessed and possibly also the age, income and job status of people using it. The service design process will make use of this information but also captures the personality and motivations of typical service users from the experience of service delivery staff and the service users themselves. These personas are then used as the basis for identifying issues with a current service and to test proposals for new ones.

Producing between six and twelve personas would give a broad enough spectrum of model service users to ensure the process is robust. Typically personas are produced through discussion between small groups in a workshop setting with doodles, photographs or images cut from magazines to facilitate recognition and discussion with their details produced on a single sheet of paper.

The following information could be used to produce a persona:

- name (fictional, to avoid issues of confidentiality),
- age,
- job title / status,
- position in their family,
- home town / region,
- hobbies and interests,
- How did they find out about or get referred to the service?
- What is their motivation for using the service?
- How do they access the service (online, face to face, by phone etc)?
- Are they proactive and willing to engage with the service?
- Other key points that influence their use of the service.

What does this tool do?

It provides a range of typical service users that can be used to test an existing or proposed new service.

Who else needs to be involved?

Service delivery staff, service end users and other relevant stakeholders.

Do I need expert help?

No, but someone will need to facilitate the generation of the personas by service delivery staff and possibly service users in a workshop setting.

How long does it take?

Six to twelve personas could be produced, discussed and refined in about three hours.

What will be the outputs?

Individual sheets or cards that can be easily stored and shared in a workshop setting.

SKETCH or PHOTO	PERSONA Name: Age: Job title: Lives in:
Key points about this persona <hr/>	
How they use the service <hr/>	

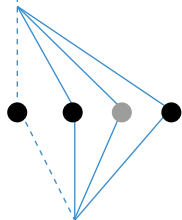
MOŻLIWY SCENARIUSZ

Possible scenario

Wersja 1
Option 1

● Nazwa zdarzenia
Event label

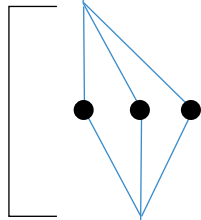
Nazwy zdarzeń
Event labels



Wersja 2
Option 2

● Nazwa zdarzenia
Event label
● Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwy zdarzeń
Event labels



Nazwy zdarzeń
Event labels

MOŻLIWY SCENARIUSZ

Possible scenario

Wersja 1
Option 1

● Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwa zdarzenia
Event label

Wersja 2
Option 2

● Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwa zdarzenia
Event label

Wersja 3
Option 3

● Nazwa zdarzenia
Event label

Nazwy zdarzeń
Event labels

Nazwy zdarzeń
Event labels

Nazwy zdarzeń
Event labels

● Generic event

Typowe zdarzenie

● Specific recurring event

Powtarzające się szczególne zdarzenie

- - - Specific Service User

Szczególny Użytkownik Usługi

— Generic Service User

Typowy Użytkownik Usługi

Mapy podróży użytkownika

Service journey maps

Podróż użytkownika to ścieżka, jaką przebywa typowy klient danej usługi. Mapa podróży to schemat przedstawiający kierunek przemieszczania się użytkownika przez wszystkie punkty kontaktu z usługą oraz alternatywną ścieżkę korzystania z usługi. Punkty kontaktu (touchpoints) to punkty, w których klient ma styczność z usługą. Punkty kontaktu mogą być realizowane poprzez reklamę, pocztę, Internet, telefon oraz, coraz częściej, przenośny sprzęt elektroniczny (np. smartfony i tablety). Kontakt może się również odbyć osobiście.

W zależności od poziomu złożoności i zakresu danej usługi, mapy podróży mogą być mniej lub bardziej skomplikowane. Co istotne, mapy powinny pokazywać wszystkie punkty kontaktu od momentu kiedy klient dowiaduje się o usłudze, aż po etap, jak już z niej skorzysta.

Mapy podróży są przygotowywane na podstawie rozmów z personelem usługowym w ramach sesji warsztatowych. Już na tym etapie możliwe jest określenie możliwości na zwiększenie efektywności danej usługi. Mapę i przygotowane wcześniej persony wykorzystuje się do tworzenia scenariuszy, które pomagają zrozumieć, w jaki sposób użytkownicy wchodzą w kontakt z usługą.

Do czego służy to narzędzie?

Pomaga zdefiniować ścieżkę, jaką przybywa użytkownik podczas korzystania z usługi.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Personel usługowy oraz, jeśli to możliwe, przykładowych użytkowników usługi.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Tak, do przeprowadzenia sesji warsztatowej oraz wygenerowania jasnego, czytelnego schematu podróży użytkownika.

Jak długo trwa ten etap?

Od kilku godzin do kilku dni, w zależności od poziomu złożoności usługi.

Co powstanie?

Czytelny schemat przedstawiający ścieżkę, którą przebywa klient, z uwzględnieniem wszystkim punktów kontaktu oraz alternatywnych możliwości.

A service journey is the path a service user takes when accessing a service. A service journey map is a diagram that shows the direction of travel a service user takes past every touchpoint and alternative path. Touchpoints are the points at which the service user comes into contact with the service, which could be through advertisements, via the post, online, over the phone, face to face or, increasingly, via hand-held electronic devices (smartphones and tablets).

Depending upon the complexity and scope of a particular service, service journey maps can be very complicated but must show every touchpoint, from when a service user first becomes aware of the service through to what happens after they have used it.

Service journey maps are drafted through consultation with service delivery staff in a workshop setting. This process may already highlight opportunities for greater efficiencies but the service journey map can also be used in conjunction with personas to understand how different users access the service through storyboarding.

What does this tool do?

It defines the path a service user takes when accessing a service.

Who else needs to be involved?

Service delivery staff and possibly some sample service users.

Do I need expert help?

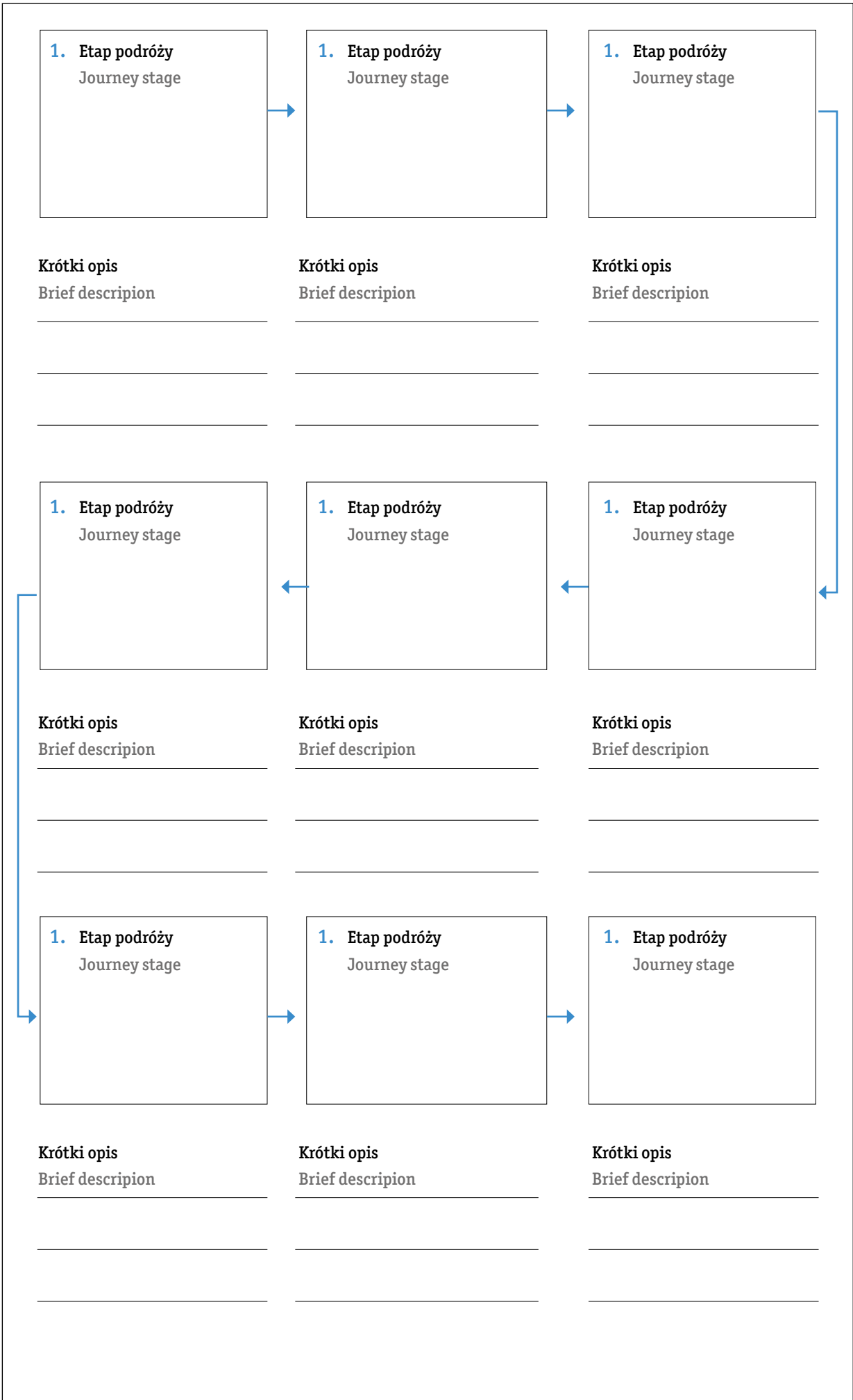
Yes, to facilitate the workshop and produce a clear diagram of the service journey.

How long does it take?

From a few hours to several days, depending upon the complexity of the service.

What will be the outputs?

A clear diagram of the path service users take, highlighting all touchpoints and alternative paths.



Tworzenie scenorysów

Storyboarding

Scenorysy przedstawiają sposób, w jaki każda fikcyjna persona lub rzeczywisty klient usługi odbywa drogę określoną na mapie podróży użytkownika. Przy pomocy szkiców, tekstów lub zdjęć pokazane zostanie, jak użytkownicy korzystają i czego doświadczają w każdym punkcie kontaktu z usługą. Umieszczając użytkowników w centrum tego działania możemy określić co kierowało nimi przy podejmowaniu decyzji o obraniu konkretnej ścieżki, czego doświadczali, a także co miało dla nich największą oraz najmniejszą wartość.

Scenorysy zazwyczaj powstają w małych grupach podczas sesji warsztatowych. Zawartość każdego scenorysu powinna wynikać bezpośrednio z doświadczeń użytkowników usługi oraz innych osób (personelu usługowego lub projektantów), które wypróbowały usługę w części lub całości. Ich doświadczenia powinny zostać zebrane przy pomocy notatek, zdjęć lub nagrań video.

Do czego służy to narzędzie?

Pomaga uchwycić krok po kroku czego doświadczą użytkownik kiedy korzysta z danej usługi. Podkreśla wszystkie punkty kontaktu, z którymi użytkownicy mają trudność oraz z których czerpią największą wartość.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Personel usługowy oraz użytkowników usługi.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Tak, do przeprowadzenia sesji warsztatowych, przygotowania plansz, zaproponowania odpowiednich metod badań oraz interpretacji dużej ilości zebranych danych.

Jak długo trwa ten etap?

Od kilku godzin, w przypadku prostej usługi, aż do kilku tygodni w przypadku złożonej usługi, z której korzystają różnorodni użytkownicy.

Co powstanie?

Pisemny raport oraz przykładowe scenorysy.

Storyboards are created by following how each fictional persona or actual service user takes a specific path along the service journey map. For each touchpoint sketches, text or photographs will record how they interact with the service and the experience they have had. By placing service users at the heart of this activity it is possible to realise why they made the decisions that took them along a particular path, what they experienced and which aspects were the most and least value to them.

Storyboards will typically be produced in a workshop setting with small groups working together. The contents of each storyboard frame will come directly from the service user experience or from other people (service delivery staff or service designers) sampling some or all of the service and recording their experience through notes, photographs and video.

What does this tool do?

It captures the step-by-step experience of service users to highlight touchpoints they found difficult and where they found greatest value.

Who else needs to be involved?

Service delivery staff and service users.

Do I need expert help?

Yes, to facilitate workshop sessions, provide a storyboard framework, propose research activities and interpret the large amount of data gathered.

How long does it take?

From several hours for a simple service to several weeks for a complex service with a broad range of service users.

What will be the outputs?

A written report and sample storyboards.



power

Orange marker

Pink sticky note

Pink sticky note

Blue sticky note

Pink sticky note with text: STALD

Yellow sticky note with text: 215

Green marker

White sticky note with text: 22

Blue sticky note with diagram

Green sticky note with diagram

Generowanie pomysłów

Ideation

Wykorzystując wiedzę zebraną podczas tworzenia person, map podróży użytkowników oraz scenorysów, w kolejnym etapie należy zaproponować jak najwięcej pomysłów na nową lub ulepszoną usługę. Istnieje wiele sposobów na przeprowadzenie tej części procesu. Istotnym jest jednak, aby pomysły były efektem wspólnej pracy użytkowników usługi oraz personelu usługowego. Dzięki temu pomysły te będą rzetelne, a pracownicy instytucji będą się z nimi utożsamiać.

Etap ten jest początkowo realizowany podczas sesji warsztatowej. Rola projektanta polega na zachęcaniu członków grupy do kreatywnej pracy, a także uchwyceniu oraz rozwijaniu dobrych rozwiązań. Następnie projektanci mogą wykorzystać wygenerowane pomysły jako podstawę do przygotowania szczegółowych projektów. Efekty prac powinny zostać przedstawione oraz przedyskutowane w grupie.

Do czego służy to narzędzie?

Umożliwia współtworzenie szerokiej gamy rozwiązań dotyczących nowej lub ulepszonej usługi.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Personel usługowy oraz użytkowników usługi.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Tak, do przeprowadzenia warsztatów oraz zebrania wszystkich propozycji rozwiązań.

Jak długo trwa ten etap?

Od kilku godzin, w przypadku prostej usługi, aż do kilku tygodni w przypadku złożonej usługi, z której korzystają różnorodni użytkownicy.

Co powstanie?

Szkice oraz teksty, które opisują nowe projekty usług.

Ideation creates proposals for a new or improved service using the insights gained during activities such as personas, journey mapping and storyboarding. There are numerous routes to generating initial ideas about how a service might be improved but it is important to undertake this activity with service users and service delivery staff to co-create the ideas. In this way they are robust and the service delivery staff will begin to take ownership of them.

Typically this activity is initially undertaken in a workshop setting with the facilitation of the service designer being essential to draw out, capture and build upon ideas from the group members. Service designers can then use the proposals as the basis to develop more detailed proposals that can be fed back to and discussed with the group.

What does this tool do?

Co-creates a broad range of ideas for the new or improved service.

Who else needs to be involved?

Service delivery staff and service end users.

Do I need expert help?

Yes, to facilitate the workshop sessions and to compile the proposals.

How long does it take?

From several hours for a simple service to several days for a complex service with a broad range of service users.

What will be the outputs?

Sketches and texts that propose new service concepts.

Zapisane na karteczkach
Written on Post-it notes

Zilustrowane i zwizualizowane
Illustrated & Visualised

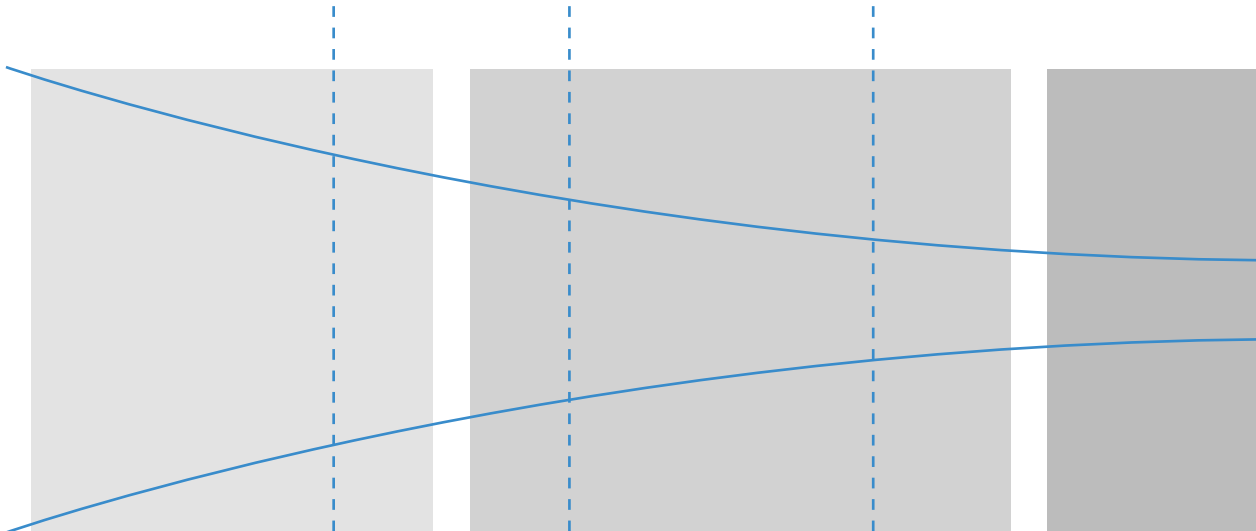
Wyprototypowane
Prototyped

Wasze pomysły
Your ideas

Czy są związane z problemem?
Are they relevant?

Czy są interesujące?
Are they interesting?

Czy dadzą odpowiedni efekt?
Are they impactful?



Lejek pomysłów

Ideas funnel

Efektem etapu generowania pomysłów jest duża liczba różnorodnych propozycji nowej lub ulepszonej usługi. Lejek pomysłów jest jednym ze sposobów na omówienie wszystkich zaproponowanych rozwiązań oraz zidentyfikowanie tych, które powinny zostać rozwinięte.

Lejek pomysłów realizowany jest zazwyczaj podczas sesji warsztatowych. Zawiera on następujące przykładowe zmienne, które wykorzystuje się do oceny nowych rozwiązań:

- Czy rozwiązanie stanowi odpowiedź na postawiony problem?
- Czy jest interesujące?
- Czy zapewni odpowiedni efekt?
- Czy jest wykonalne?

Do czego służy to narzędzie?

Pomaga wybrać najlepsze rozwiązania, które następnie zostaną rozwinięte.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Personel usługowy oraz kadrę zarządzającą.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Tak, do przygotowania założeń procesu decyzyjnego oraz do prowadzenia konstruktywnej dyskusji.

Jak długo trwa ten etap?

Kilka godzin.

Co powstanie?

Krótką listą rozwiązań, które będą rozbudowywane w kolejnych etapach.

The ideation activity will have generated a broad range and numerous proposals for a new or improved service. The ideas funnel is one approach that facilitates discussion about these proposals and identifies the most relevant ones for further development.

Typically undertaken in a workshop setting ideas are tested against several decision making filters as they pass down the funnel:

- Are the ideas relevant?
- Are they interesting?
- Are they impactful?
- Are they viable?

What does this tool do?

It filters service concepts to identify those which merit further development.

Who else needs to be involved?

Service delivery staff and senior management.

Do I need expert help?

Yes, to provide the decision-making framework and facilitate discussion.

How long does it take?

Several hours.

What will be the outputs?

A shortlist of ideas for further detailed development.

SERVICE BLUEPRINT

→ Usługa Mobilny Praca

W trakcie test

Przed skorzystaniem

Do klienta
Przebieg

Dotyczy ABUD
119
PZU lub 20 NHO
podrocznik
Skarbow

Praktyka
informat

- koszt
- instrukcja
- instrukcja
- instrukcja
- instrukcja

- Czysta
- instrukcja
- instrukcja

Czynności
jakie wykonuje
usługodawca
"widoczne"

- wyznaczenie
- napisanie
reklam
- zlecenie
firmie
graficznej
- przetarg

Przetarg
dostaje
info od
mobilnego
lub SCS

- przetarg
- firma
- napisanie
reklam
- budżet

- przetarg
musi być
przygotowany
miejscie wiedzy
o usłudze

- os. od
zamówień
- osoba od
publikacji
- osoba do
pis. briefu
- osoba do
konfiguracji
pod kpf

- osoba od
zamówień
publikacji
- osoba od
pisania
briefu

- weryfikacja
czy prot. proj.
jest zgodny
z 2 wymogami
EU

Oczekiwania
lub myśli
użytkownika

- ocena
który system
- syst. który
- płace. który
- syst. będa
w ui

- że mobilny
dobne objaśnienie
korzystanie

RAJ DZ

Szczegółowy plan usługi

Service blueprint

Szczegółowy plan usługi to pisemna propozycja założeń nowej lub ulepszonej usługi. Plan ten przedstawia wszystkie elementy składowe usługi, punkty kontaktu oraz rolę personelu usługowego i technicznego. Dotyczy to zarówno działań na etapie przed usługą, w trakcie, jak i po usłudze. Oprócz przedstawienia elementów wchodzących w skład idealnej usługi, blueprint może również pomóc w określeniu, jakie mogą być oczekiwania oraz doświadczenia jej użytkowników.

W początkowej fazie szczegółowy plan usługi tworzy się w ramach sesji warsztatowej uwzględniającej różnego rodzaju użytkowników (kadra zarządzająca, personel usługowy i techniczny, użytkownicy). Następnie, zebrawszy wszystkie informacje, projektanci przygotowują szczegółowy i graficzny plan usługi. Na zakończenie tego etapu przygotowany plan powinien zostać omówiony w grupie. Zanim przejdziemy do tworzenia prototypów, jego założenia powinny być dostosowane i uzgodnione.

Do czego służy to narzędzie?

Pomaga szczegółowo zaplanować nowy bądź ulepszony model usługi.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Wszystkich interesariuszy.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Tak, do przeprowadzenia sesji warsztatowych, zebrania i uporządkowania wszystkich informacji oraz zaprezentowania końcowych propozycji rozwiązań.

Jak długo trwa ten etap?

Od kilku godzin, w przypadku prostej usługi, do kilku tygodni w przypadku złożonej usługi, która wymaga odpowiedniej infrastruktury wspierającej.

Co powstanie?

Raporty oraz schematyczne przedstawienie nowego modelu usługi.

A service blueprint is a detailed proposal of what a new or improved service should entail, capturing every touchpoint and the role of the service delivery and support staff as the user follows their path through the service journey; from pre-service, during service use and post-service. In addition to being a framework for the ideal service the blueprint will also try and anticipate what the expectations and experiences of the service user might be.

This activity will typically start in a workshop setting that involves as broad a spectrum of stakeholders as possible (senior management, service delivery and support staff and service users). Having captured the information, service designers will then produce a detailed and illustrated service blueprint that can be further discussed, changed and finally agreed before being developed into prototypes.

What does this tool do?

It defines in detail the new or improved service model.

Who else needs to be involved?

All stakeholders.

Do I need expert help?

Yes, to facilitate the workshop sessions, compile the information gathered and present the final proposals.

How long does it take?

From several hours for a simple service to several weeks for a complex service that relies on a significant level of service support infrastructure.

What will be the outputs?

Reports and diagrammatic representation of the proposed service model.

Nazwa firmy

Business name

Przed usługą (sprzedaż)
Pre-service (the sell)

Fizyczne dowody

Physical evidence

Każdy namacalny element usługi, z którym klient ma kontakt podczas podróży, np. strona internetowa, formularz rezerwacyjny, opakowanie.

Every tangible part of your service a customer comes into contact with on their journey, e.g. website, booking form, packaging.

Działania klienta

Customer Actions

Jakie czynności wykonuje klient oraz co musi zrobić podczas korzystania z usługi, np. telefon do działu sprzedaży /obsługi klienta, montaż produktu.

What does the customer do and what is required of them when interacting with the service, e.g. call sales team / customer support, assemble product.

--	--	--

Działania personelu: widoczne

Staff Actions: Onstage

Bezpośredni kontakt członków personelu z klientem, np. powitanie klienta, udzielanie informacji, opisywanie produktu.

Direct interactions between members of staff and the customer e.g. greet customer, take information, give product description.

--	--	--

Działania personelu: niewidoczne

Staff Actions: Backstage

Działania personelu, których nie widzi klient, np. prowadzenie bazy danych, składanie zamówień, aktualizowanie strony internetowej.

Staff action the customer can't see, e.g. maintain database, order stock, update website.

--	--	--

Proces wspomagający

Support Process

Systemy wewnętrzne oraz działania personelu, które umożliwiają dostarczenie usług, np. przygotowanie oferty, zaprojektowanie arkusza kalkulacyjnego, przygotowanie planu marketingowego i rekrutacja pracowników.

Internal systems and staff interaction that make service delivery possible, e.g. prepare proposal, design spreadsheets, create a marketing plan and recruit staff.

--	--	--

Myśli, uczucia i oczekiwania klienta, a także jego / jej feedback i reakcja na doświadczenia .

Customer thoughts, feelings, expectations, feedback and response to the experiences.

Oczekiwania Expectations	
-----------------------------	--

Nazwa produktu lub usługi
Service or product name

Usługa (podróż i stosunek do firmy)
Service (journey and relationship with company)

Po usłudze
Post-service

Doświadczenia
Experiences

Zadowolenie lub niezadowolenie
Satisfaction or Dissatisfaction



Prototypowanie

Prototyping

Prototypowanie jest istotnym etapem wszystkich dziedzin projektowania, które umożliwia przetestowanie nowego produktu lub usługi w bezpiecznych warunkach. Testowanie prototypów zmniejsza ryzyko porażki inwestycyjnej, ponieważ umożliwia zebranie opinii od użytkowników zanim dane rozwiązanie zostanie wdrożone. Ponadto gwarantuje, że dana usługa odpowiada na zdefiniowane potrzeby zanim zostanie wprowadzona na rynek.

Prototypy mogą być mniej lub bardziej skomplikowane czy kosztowne. Podczas wstępnych etapów rozwijania koncepcji mogą być to proste makiety przedstawiające elementy usługi, jak np. kasa biletowa. Nawet takie proste prototypy umożliwiają przetestowanie zasadniczych parametrów usługi. W dalszej fazie prototypy powinny przypominać rzeczywiste projekty.

Jeśli usługa jest bardzo złożona, niektóre punkty kontaktu mogą zostać przetestowane osobno. Podobnie, jeśli usługa jest realizowana na dużym obszarze geograficznym, może być testowana w jednym miejscu. Prototypowanie umożliwia również rozpoczęcie ewentualnego programu szkoleniowego dla pracowników, gdy wprowadzana jest nowa usługa oraz współpracę z użytkownikami za pomocą niestandardowych metod.

Do czego służy to narzędzie?

Pomaga przetestować nowe koncepcje w warunkach niskiego ryzyka oraz zapewnia dodatkowe informacje, które mogą być wykorzystane do dalszej pracy nad usługą.

Kogo powinniśmy zaangażować?

Personel usługowy, wspierający oraz użytkowników.

Czy potrzebujemy pomocy eksperta?

Tak, do zaplanowania i wyboru jak najlepszego miejsca i czynności.

Jak długo trwa ten etap?

Od kilku dni, w przypadku prostej usługi, aż do kilku miesięcy w przypadku złożonej usługi, z której korzystają różnorodni użytkownicy.

Co powstanie?

Pisemne raporty podsumowujące proces prototypowania, które wskażą kluczowe kwestie do omówienia oraz zaproponują sposób przygotowania prototypów do dalszego wdrożenia.

Prototyping is an important aspect of most forms of design that tests new product or service proposals in a controlled manner. Testing prototypes reduces the risk of failure by providing feedback for further service development and ensures a service is fit for purpose before it is rolled-out for general delivery.

Prototypes can be of various levels of sophistication and cost. During early stages of development they might be simple mock-ups of the service delivery environment, such as a point of sale booth, to test out the fundamental parameters. Further on in development prototypes will need to look and feel exactly as they will during the final delivery of the service.

If a service is complex then specific touchpoints could be tested in isolation, whereas a service that has wide geographic delivery could be tested in a single location. Prototyping also provides the opportunity to start the process of any potential staff training if they are required to use new systems or work with service users in a different way.

What does this tool do?

It tests new service concepts in a low risk environment and provides further input to improve the proposals.

Who else needs to be involved?

Service delivery and support staff and service users.

Do I need expert help?

Yes, to plan and monitor the most appropriate location and activities.

How long does it take?

From several days for a simple service to several months for a complex service with a broad range of users.

What will be the outputs?

Written reports on the delivery of the prototypes that highlight points of learning and make recommendations for how the prototype might be rolled-out for wider delivery.

WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY

GEODEZJA

WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY

WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY

WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY
PRAWO
JAZDY

WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY
WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY
HYDRAWLIK
KART
PARKING
DLA OSÓB
MIĘKKA

WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY
WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY
WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY
WYDZIAŁ
KOMPUTEROWY



Dobre praktyki

Case studies



Powiatowy Urząd Pracy w Żorach

**District Labour Office
in Żory**

Jakie było wyzwanie?

Powiatowy Urząd Pracy w Żorach zatrudnia licencjonowanych pośredników pracy i doradców zawodowych, którzy świadczą usługi na rzecz pracodawców i osób bezrobotnych. Urząd oferuje osobom niezatrudnionym różne rodzaje wsparcia, takie jak: staże, szkolenia, prace interwencyjne, czy dofinansowanie do wyposażenia miejsc pracy.

Głównym problemem, z jakim Urząd Pracy zgłosił się do *Design... do usług!*, było negatywne postrzeganie tej instytucji przez osoby korzystające z jej usług. Klientami urzędów pracy są zazwyczaj osoby bezrobotne będące w trudnej sytuacji życiowej i zgłaszające się po zasiłek. Z drugiej strony, szukanie odpowiednich pracowników może być również stresującym doświadczeniem dla pracodawców. Powiatowy Urząd Pracy w Żorach postanowił poszukać nowych sposobów na poprawienie swojego wizerunku wśród klientów.

Jaka była odpowiedź na postawione wyzwanie?

Stworzono zespół, do którego zaproszono doświadczonych ekspertów PDR. Wspólnie z pracownikami instytucji starano się zastosować narzędzia projektowania usług do rozwiązania problemów przedstawionych przez Powiatowy Urząd Pracy w Żorach. Instytucja ta miała również zamiar wykorzystać metody *Design... do usług!* do realizacji swoich zadań w przyszłości oraz podzielić się swoimi doświadczeniami z innymi urzędami pracy w regionie.

Zewnętrzny zespół projektowy składał się z trzech osób wybranych w drodze konkursu, projektanta usług z PDR, trzech przedstawicielek projektu Design Silesia, jednej przedstawicielki Zamku Cieszyn oraz przedstawicielki Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach.

Zespół rozpoczął pracę od przeanalizowania briefu projektowego i przedstawienia głównego wyzwania projektowego: Jak możemy stworzyć przyjazny i otwarty urząd zachęcający ludzi do korzystania z jego usług i kontaktu z pracownikami posiadającymi odpowiednie umiejętności i narzędzia?

W trakcie trwania procesu zespół, tak jak w przypadku wszystkich tego typu projektów, na wszystkich etapach ściśle współpracował z pracownikami instytucji.

Najważniejszym wyzwaniem dla pracowników PUP Żory było zrozumienie, czego doświadczają osoby, które odwiedzają ich instytucję. Wiedza ta umożliwiła im rozwijanie usługi odpowiadającej na potrzeby klientów. Dyrektorkę Powiatowego Urzędu Pracy w Żorach zachęcono do „wejścia w buty” swoich klientów i doświadczenia wszystkich poszczególnych elementów usługi.

W celu zebrania informacji niezbędnych do rozwiązania problemu zespół przeprowadził wywiady z personelem instytucji, jej klientami oraz mieszkańcami.

Wyniki rozmów stały się punktem wyjścia do określenia najważniejszych czynników, które powodowały pogarszanie się wizerunku instytucji oraz relacji z klientami:

- kiedy klienci wchodzili do budynku nie było nikogo, kto mógłby ich powitać i wskazać drogę. Budynek składa się z małych pokoi i długich korytarzy, gdzie łatwo można się zgubić,
- w punkcie rejestracyjnym umieszczono nową wysoką ladę, która zamiast zachęcać klientów do kontaktu z personelem, stanowiła istotną barierę – trudno było nawiązać kontakt wzrokowy z pracownikami punktu lub coś na niej postawić,
- system rejestracyjny był zbyt skomplikowany. Klienci często musieli długo czekać w kolejce, a gdy w końcu udało im się dostać do pracownika rejestracji, okazywało się, że brakuje im niektórych dokumentów,
- do komunikacji używano biurokratycznego języka, który był niezrozumiały dla klientów instytucji,
- rodzicom z małymi dziećmi trudno było korzystać z usługi,
- mieszkańcy Żor, razem z potencjalnymi pracodawcami, nie mieli świadomości nt. różnego rodzaju usług, jakie oferuje Urząd Pracy.

W jaki sposób usprawniono usługę?

Propozycje zmian w Powiatowym Urzędzie Pracy w Żorach miały przede wszystkim na celu poprawę doświadczenia klientów podczas korzystania z usługi. Zaproponowane rozwiązania nie wiązały się z dużymi kosztami i mogły zostać wdrożone przy niskich nakładach, wykorzystując dostępny personel i sprzęt.

Pierwszą propozycją było zaprojektowanie nowego systemu komunikacji, który ułatwiłby klientom poruszanie się po budynku. Wspólnie zidentyfikowano trzy grupy klientów, z których każda potrzebuje innego rodzaju wsparcia: osoby bezrobotne, osoby długotrwale bezrobotne oraz pracodawcy. Każdej grupie przypisano kolor i zaproponowano wprowadzenie systemu komunikacji opartego na trzech kolorach. Dzięki takiemu rozwiązaniu każda grupa mogłaby poruszać się po budynku podążając za swoim kolorem.

Kolejnym pomysłem było utworzenie punktu informacyjnego na parterze. Osoba pracująca w punkcie byłaby odpowiedzialna za pierwszy kontakt z klientami, pomoc w wypełnianiu podstawowych danych w formularzu rejestracyjnym, uaktualnianie oferty na tablicy z ogłoszeniami o pracy oraz za nowy system rejestracji online.

Zaproponowano również stworzenie kąpielicy dla dzieci oraz umieszczenie przewijaków w toaletach na parterze.

District Labour Office in Żory

Pracowników instytucji zachęcono do przygotowania publikacji dla klientów z wykorzystaniem łatwego do zrozumienia języka.

Jedną z rekomendacji zespołu były również programy szkoleniowe dla personelu usługowego, które miałyby na celu przygotowanie pracowników do radzenia sobie w trudnych sytuacjach oraz pomaganie im w czerpaniu większej satysfakcji ze swojej pracy.

Oprócz tych kluczowych zmian zespół zaproponował także, aby wśród pracowników instytucji wyznaczyć jedną osobę odpowiedzialną za PR. Do zadań takiego pracownika należałoby m.in.: kontaktowanie się z mediami i przekazywanie informacji nt. prowadzonych projektów, a także utworzenie i prowadzenie strony urzędu na portalach społecznościowych (np. Facebook).

Wnioski z przeprowadzonego procesu oraz wprowadzone zmiany

Pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy w Żorach zgłaszając się do projektu zdawali sobie sprawę ze swoich problemów, takich jak: niska rozpoznawalność instytucji wśród lokalnej społeczności czy trudności klientów podczas korzystania z usługi. W wyniku współpracy z doświadczonymi projektantami instytucja zdefiniowała kim są interesariusze ich usługi oraz zdobyła informacje na temat ich doświadczeń. Wykorzystanie tej wiedzy, w połączeniu z narzędziami projektowania usług, które umożliwiły pracownikom urzędu przejście przez wszystkie etapy usługi, stało się punktem wyjścia do zaproponowania różnorodnych rozwiązań. Te pomysły, które zdecydowano się rozwinąć, były tworzone wspólnie z personelem Urzędu Pracy. Celem całego procesu było podniesienie jakości doświadczeń klientów PUP Żory oraz wprowadzenie kultury innowacji, opartej na potencjale pracowników tej instytucji.



What was the challenge?

The District Labour Office in Żory employs licensed employment agents and vocational counsellors to deliver services for both employers and the unemployed. The Office provides the unemployed with assistance such as apprenticeships, training, counselling, and reimbursement for start-up costs for example.

The Office identified its main challenge as clients having negative associations with them: the unemployed are usually unhappy about having lost their jobs or having to attend the Office in order to receive social assistance, and employers often find it stressful searching for good candidates. The Office was looking for new ways of working to improve their image with clients.

How was the challenge tackled?

We put together a project team and invited PDR to support us in applying a service design process to the challenges Żory Labour Office had identified. The Labour Office was intending to make the *Design at your Service!* process a permanent part of the way they operate in the future, and to share the approach with other labour offices in the region.

The external project team consisted of three Silesian design professionals (selected through competition), a designer from PDR, three design project representatives from Design Silesia, one from Castel Cieszyn and one from the Academy of Fine Arts in Katowice..

As a team, we started by breaking down the initial brief into a core design challenge: How can we create a friendly and open office that encourages clients to use the services and engage with the staff with the right skills and tools? During this process, as in all the work, the project team engaged with a wide group of staff from the Labour Office.

A key challenge for staff was understanding the service from the client perspective, so that they can start to develop services that are responsive to clients' needs. The director of the Labour Office was encouraged to walk through the service as a client and experience all the various touchpoints.

To gather initial insight to the problem staff, clients, and residents of Żory were interviewed. This raised a number of issues about the Office that may have been contributing to a poor image and relationship with clients:

- When clients first enter the building, there is no one to greet them. The building is laid out in small rooms and long corridors, with no indication of where to go.
- The Office had recently built a new registration counter. Rather than offering a place of welcome it appeared to clients like a barrier. It was very high and made it difficult

- for clients to see staff or place things on the counter.
- The registration system is confusing and clients often wait a long time to register only to find they need more documents.
- Much of the literature was in bureaucratic or legislative language that was often difficult to understand.
- It was difficult for clients with young children to use the service.
- The population of Zory, including potential employers, were generally unaware of the Office or the services that they can offer.

How was the service improved?

Proposals for changing services at the Labour Office were based on improving the client experience. These were cost effective improvements the Office could achieve with minimal investment, mainly by using existing staff and facilities in new ways.

The first proposal was a new system to help clients find their way around the building. Staff had identified three types of client, each needing different kinds of support: the recently unemployed, the long-term unemployed, and employers. Staff assigned each group a colour and put up colour coded signage, so each group would have its own pathway through the building and know how to find support appropriate to their situation.

An information point in the ground floor lobby would provide the first point of contact for clients and dedicated information staff would help clients with registration forms update the jobs boards and monitor a new online registration system.

For parents a children’s corner activity area was proposed and changing facilities built into the ground floor toilets.

Staff were encouraged to rewrite any documents intended for clients in easy-to-understand everyday language.

Training programmes were suggested for staff to learn how to deal with difficult situations and to help make their jobs more satisfying.

In addition to these substantial changes it was also suggested that a public relations role should be created which would liaise regularly with the local media to provide information about on-going activities and to create and maintain social media (Facebook etc).

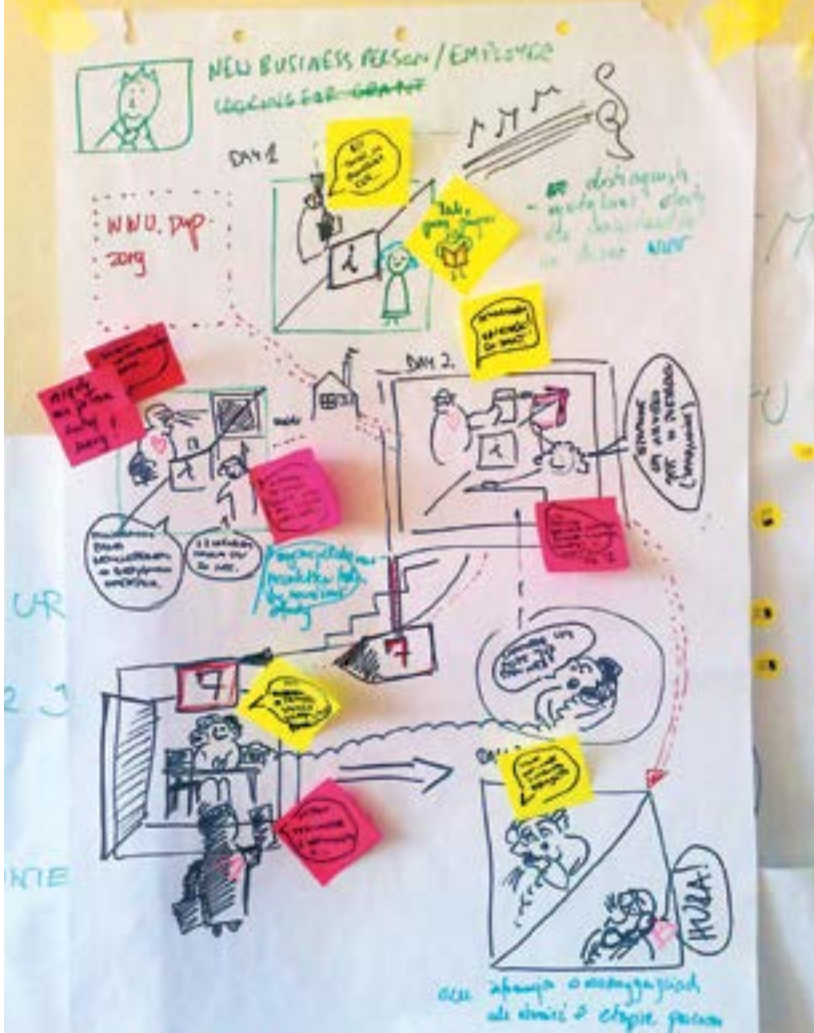
Reflecting on the process and changes made.

Before the project began the Labour Office staff had a general idea that they were not well known in the local community and that those who used their services sometimes had difficulties. By making use of expert service designers they

were able to identify in more detail who their stakeholders were and gather insight from them about the experiences they had. Using these actual user experiences along with service design tools that enabled Labour Office staff to walk through their own service in detail provided the basis for generating a broad range of potential improvements. The proposals that were taken forward were co-created with Labour Office staff in order to provide their clients with a much improved experience and to introduce a culture of staff-led innovation.







Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach

**Regional Cultural Centre
in Katowice**

Jakie było wyzwanie?

Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach (ROK) wspiera instytucje kultury z terenu województwa Śląskiego oferując wsparcie szkoleniowe oraz doradcze w zakresie zagadnień artystycznych, prawnych, ekonomicznych i technicznych związanych ze sztuką i kulturą.

Klientami ROK są głównie pracownicy instytucji kultury oraz niezależni artyści.

Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach jest dość nietypową instytucją. Na Śląsku są zaledwie dwa inne regionalne ośrodki kultury, a w Polsce tylko niektóre województwa posiadają tego typu instytucje. Pomimo że ROK Katowice istnieje od 10 lat i wspiera ok. 600 organizacji kultury, jego rozpoznawalność w regionie była wciąż niska. Mieszkańcy mieli świadomość, że taka instytucja istnieje, ale nie wiedzieli czym tak naprawdę się zajmuje.

W dalszej perspektywie ROK Katowice chciał stać się istotną pod względem strategicznym instytucją województwa śląskiego, a pracownicy ośrodka chcieli poprawić komunikację z mieszkańcami oraz wypracować jasny i rozpoznawalny wizerunek i markę.

Jaka była odpowiedź na postawione wyzwanie?

Powołano zewnętrzny zespół projektowy, który składał się z trzech osób wybranych w drodze konkursu, projektanta usług z PDR, trzech przedstawicieli projektu Design Silesia oraz jednej przedstawicielki Zamku Cieszyn. W procesie uczestniczyli również różni przedstawiciele sektora kultury.

Zespół projektowy razem z przedstawicielami organizacji kultury (klientami) oraz pracownikami ośrodka rozpoczął proces od przeanalizowania briefu projektowego oraz sformułowania głównego wyzwania projektowego: Jak możemy zbudować wizerunek Regionalnego Ośrodka Kultury w Katowicach jako kompetentnej i efektywnej instytucji odpowiadającej na potrzeby sektora kultury?

Już pierwsze wspólne ćwiczenie pokazało jednak, że zanim przejdziemy do usprawniania samych usług, należy wykonać krok wstecz i poprawić sposób funkcjonowania samej instytucji oraz zwiększyć świadomość pracowników na temat jej roli, czyli zapewniania usług szkoleniowych oraz doradczych regionalnym pracownikom sektora kultury. Jak dotąd, ROK Katowice nie organizował regularnych spotkań, na których omawiano plany, sukcesy i porażki instytucji ani nie posiadał spójnej strategii długoterminowej, do której personel ROK mógł się odnosić. Ponadto pracownicy instytucji nie mieli możliwości swobodnie rozmawiać o tym co myślą i czują.

W wyniku wstępnej analizy wypracowano drugie istotne wyzwanie projektowe, które stało się częścią briefu:

1. Ośrodek powinien jasno zdefiniować swoją misję, komunikować ją pracownikom oraz wyposażać ich w odpowiednie umiejętności i motywacje w ramach nowo przemyślanej struktury organizacyjnej.
2. Ośrodek powinien w większym stopniu komunikować swoją markę oraz skuteczność usług oferowanych mieszkańcom regionu.

W jaki sposób usprawniono usługę?

Poszerzając zakres briefu projektowego o aspekt komunikacji wewnętrznej, zespół projektowy mógł przejść do kolejnego etapu procesu, jakim było tworzenie propozycji rozwiązań wspólnie z personelem. Wypracowane rekomendacje były możliwe do zrealizowania w ramach ROK Katowice oraz zakładały korzystne zmiany dla jego klientów.

ROK Katowice podjął się realizacji większości rekomendacji, które powstały w wyniku procesu. Należały do nich m.in.:

1. Prowadzenie badań rynku w celu zastosowania bardziej systematycznego podejścia do przyznawania dostępnych grantów.
2. Zatrudnienie osoby, która będzie odpowiedzialna za zdobywanie dodatkowych funduszy dla ośrodka oraz za doradzanie mniejszym instytucjom.
3. Współpraca z innymi organizacjami z sektora kultury.
4. Zastosowanie podejścia opartego na metodologii zarządzania projektami do codziennej pracy oraz lepsze wykorzystanie indywidualnych umiejętności i doświadczeń personelu instytucji.
5. Organizowanie regularnych spotkań pracowników instytucji oraz stworzenie mniej formalnych kanałów komunikacji w celu omawiania nowych inicjatyw.
6. Rozeznanie potrzeb pracowników (od nowego ekspresu do kawy po dofinansowanie studiów podyplomowych).
7. Organizowanie spotkań świętujących zakończenie większych projektów.
8. Wprowadzenie narzędzi elektronicznych do komunikacji wewnętrznej, np. intranet.
9. Zidentyfikowanie możliwości rozwijania umiejętności kadry ośrodka.
10. Ścisła współpraca ze środowiskiem naukowym.
11. Poprawa funkcjonowania usługi Pogotowie Kulturalne.

Ponadto zespół projektowy zaproponował szereg rekomendacji dotyczących budowania marki i działań promocyjnych:

1. Stworzenie stanowiska specjalisty ds. PR.
2. Organizacja spotkań oraz imprez z mieszkańcami i pracownikami sektora kultury.
3. Używanie specjalnie oznakowanego samochodu do licznych działań ROK w terenie.

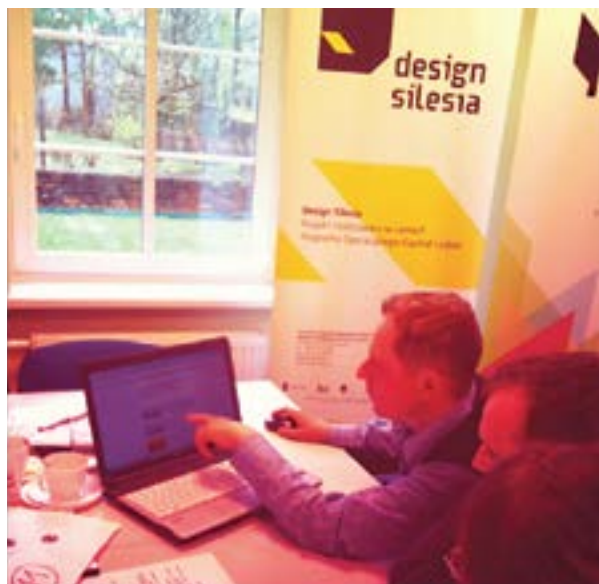
4. Organizowanie regularnych konferencji prasowych w celu przekazywania informacji na temat głównych osiągnięć ośrodka.
5. Stworzenie stoiska promocyjno-informacyjnego, z którym ośrodek będzie wystawiał się na najważniejszych imprezach kulturalnych.
6. Zaprojektowanie bardziej czytelnej strony internetowej ze zdjęciami personelu oraz videoblogiem.
7. Stworzenie bazy danych klientów ośrodka oraz regularne wysyłanie im newslettera.
8. Stworzenie jednozdaniowego sloganu komunikującego pracownikom i klientom misję ośrodka.

Wnioski z przeprowadzonego procesu oraz wprowadzone zmiany

Proces projektowy przeprowadzony w ROK Katowice można uznać za udany w związku ze zmianami, które nastąpiły w funkcjonowaniu oraz komunikacji wewnętrznej ośrodka. Narzędzia projektowania usług bardzo szybko ujawniły kwestie problemowe wewnątrz instytucji, którymi należało zająć się w pierwszej kolejności. Dopiero potem można było skupić się na pracy nad usługami oferowanymi klientom ośrodka, tak, aby zaproponowane rozwiązania były znaczące i skuteczne.

Zmiany te dotyczyły przede wszystkim:

1. Poprawy komunikacji z mieszkańcami oraz informowania ich o roli ROK Katowice i znaczeniu instytucji w regionie.
2. Nowych kanałów komunikacji z interesariuszami ośrodka.
3. Poprawy rozpoznawalności marki ROK Katowice w regionie.



What was the challenge?

The Regional Cultural Centre in Katowice (ROK) is responsible for supporting all cultural organisations in the Voivodeship of Silesia. It provides these organisations with training and consultancy on artistic, legal, economic, and technical issues relating to the arts and culture. Their clients are mainly employees of cultural organisations and independent artists.

ROK is fairly unusual in Poland. There are only two other regional cultural centres in the voivodeship of Silesia, and only a few voivodeships have regional cultural centres. However, while it has existed for ten years and supports 600 smaller institutions, ROK still has a low profile in the region. Local residents tend to know the organisation exists, but not to know what it does.

In the long term, ROK would like to develop into a more strategically important institution in Silesia. In the short term, it identified its main challenge as improving its communication with local residents and developing a clear and recognisable image or brand.

How was the challenge tackled?

A project team was established that included three design professionals from Silesia (selected through competition), two designers from PDR (to provide service design experience), three design project representatives from Design Silesia and one from Castel Cieszyn. In addition, different representatives from culture sector were also invited to engage in the process.

Although this appears to be an unusually large team the intention was to maximise the exposure of the various institutions and the process to build experience and regional capacity for service design in Silesia.

As a team, including typical client organisations and a broad range of staff from ROK, the process started by breaking down the initial brief into a core design challenge: How can we build up ROK's image as competent and effective institution responding to the needs of culture sector?

But, before ROK could improve its services to external clients this first activity highlighted that they would need to improve its internal communications to ensure that all staff had a clear understanding of the central mission of the centre: providing training and consultancy to local cultural staff. At this point ROK did not hold staff meetings, had no coherent long-term strategy staff could refer to and there were few opportunities to communicate concerns if they had them.

Once identified this second challenge became part of the design brief:

1. The Centre needed to define and communicate its mission to employees and give them the necessary

skills and motivation within a revised organisational structure.

2. The Centre needed to do more to publicise its brand and its effectiveness in the region.

How was the service improved?

With a broader brief that included internal communication the project team were able to co-create proposals that were both achievable and offered improvements to their client services. The Centre has carried out almost all of our recommendations.

Most of the proposals that resulted from the process were implemented and included:

1. Using market research to take a more systematic approach to distributing grants.
2. Hiring a dedicated fundraiser for both the Centre itself and to advise smaller organisations on how to do this.
3. Doing more joint work with other key organisations.
4. Taking a project management approach to work and making better use of individual staff skills and experience
5. Holding regular team meetings and creating informal channels of communication around new initiatives.
6. Canvassing staff on their needs (anything from a new coffee maker to funding for post-graduate studies).
7. Holding regular informal meetings and celebrating together the completion of large projects.
8. Introducing common electronic tools, including an intranet system.
9. Identifying opportunities to improve staff skills.
10. Working in close cooperation with the academic community.
11. Improving the Culture Emergency service.

In addition proposals were made for how ROK might develop a range of brand building and promotional activities, these included:

1. Creating a public relations role.
2. Organising meetings and parties with local residents and the wider cultural workforce.
3. Using a branded company car.
4. Holding regular press conferences to highlight key achievements.
5. Putting together an information stand to take to major cultural events.
6. Designing a more readable website with staff pictures and a video blog.
7. Building a customer database and sending out regular newsletters.

8. Creating a one-sentence slogan to summarise the mission to staff and clients.

Reflecting on the process and changes made.

The project at ROK was successful in terms of how it facilitated internal organisational change through new working practices and internal communications processes. The service design process quickly highlighted internal issues that needed to be addressed before the external service could be developed. Once this internal change was started the proposals for service change were significant and effective.

These changes included:

1. Improved communications with the general public about the role of ROK and its value to Silesia.
2. New communications channels for ROK stakeholders.
3. Improved branding and visual awareness within the region.



Urząd Miasta Tychy

Tychy City Council

Jakie było wyzwanie?

Tychy to miasto na terenie województwa śląskiego, w którym mieszka 128,5 tys. mieszkańców. Urząd Miasta Tychy odpowiada za dostarczanie usług mieszkańcom oraz tworzenie poczucia wspólnoty wśród lokalnej społeczności. Instytucja ta od lat stara się rozwijać skuteczne usługi, które odpowiadają na potrzeby i oczekiwania mieszkańców miasta.

Głównym celem, jaki postawił sobie urząd, jest wypromowanie miasta Tychy jako dobrego miejsca do inwestycji. Realizowanie odpowiednich polityk – społecznej i gospodarczej – ma za zadanie przyciągnąć wykwalifikowaną i kreatywną kadrę do miasta, tym samym rozwijając tzw. kapitał kreatywny w Tychach.

Tychy wyróżniają się na tle innych miast regionu. To tutaj wprowadzono innowacyjny i ekologiczny system transportu publicznego (m.in. autobusy na LPG, system linii trolejbusowych, szybką kolej regionalną oraz parkingi w pobliżu stacji kolejowych „Parkuj i Jedź”). Urząd Miasta planuje rozszerzyć podejście oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju na wszystkie usługi, które oferuje. Umożliwi to stworzenie odpowiednich warunków do prowadzenia „rewitalizacji społecznej” oraz powstania lokalnej gospodarki opartej na wiedzy.

Najważniejszym celem tego procesu projektowego było stworzenie skutecznej usługi dla inwestorów działających w mieście w związku z planem otwarcia Biura Obsługi Inwestorów. Ponadto, Urząd Miasta Tychy planował wykorzystać wypracowane podejście nakierowane na użytkownika do przyszłych projektów.

Jaka była odpowiedź na postawione wyzwanie?

Powołano zewnętrzny zespół projektowy, który składał się z trzech osób wybranych w drodze konkursu, projektanta usług z PDR, trzech przedstawicieli projektu Design Silesia oraz jednej przedstawicielki Zamku Cieszyn.

Wspólnie z pracownikami Urzędu Miasta Tychy stworzono mapę interesariuszy projektu, a następnie włączono do procesu istotne dla projektu osoby i organizacje funkcjonujące w ramach oraz poza urzędem. Pozwoliło to lepiej zrozumieć klientów nowej usługi (trzy grupy inwestorów) oraz poznać ich zdanie na temat inwestowania w mieście.

Wiedza zdobyta w wyniku zbadania interesariuszy projektu stała się punktem wyjścia do określenia głównych wyzwań projektowych w odniesieniu do trzech grup inwestorów. Zdefiniowanie wyzwania oraz rodzajów klientów usługi stworzyło ramy do wspólnego generowania pomysłów przez projektantów, przedstawicieli tyckiego urzędu oraz potencjalnych użytkowników usługi.

W jaki sposób usprawniono usługę?

Rekomendacje wypracowane przez zespół projektowy były różnorodne. Dotyczyły m.in. budowy skutecznego systemu komunikacji wewnętrznej, zaprojektowania sposobu funkcjonowania Biura Obsługi Inwestorów oraz promocji usługi na zewnątrz. Podstawowym założeniem było zaprojektowanie odrębnej oferty dla trzech głównych rodzajów inwestorów zidentyfikowanych podczas pracy z interesariuszami usługi:

1. Inwestorzy, którzy planują dużą inwestycję w mieście.
2. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.
3. Inwestorzy centrotwórczy – planujący inwestycję w ścisłym centrum miasta.

Wśród rekomendacji znalazły się m.in.:

Zmiany wewnątrz instytucji:

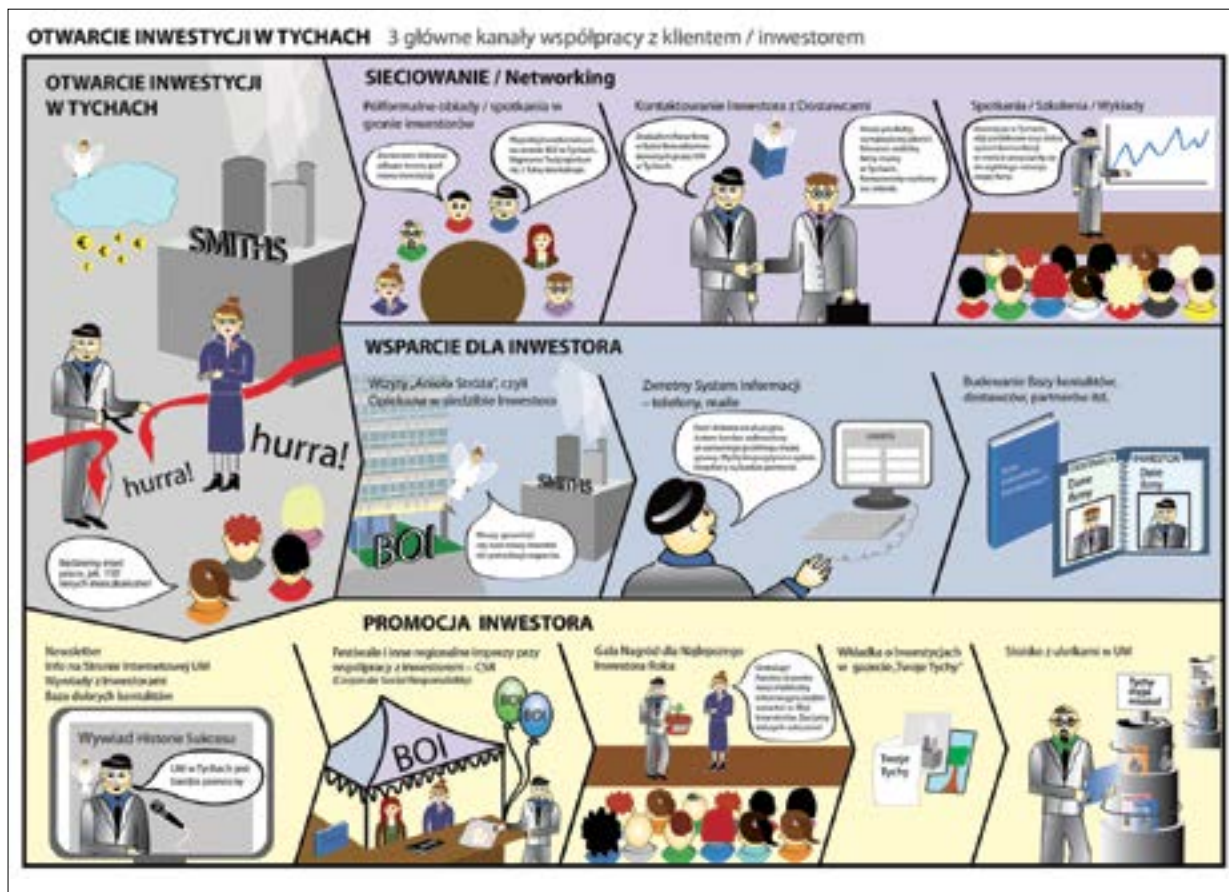
- sprecyzowanie wizji, misji i wartości programu dla inwestorów,
- utworzenie zespołu międzywydziałowego w Urzędzie Miasta kompleksowo obsługującego obecnych i potencjalnych inwestorów,
- stworzenie odpowiedniego systemu szkoleń i wynagrodzeń (system motywacyjny) dla pracowników,
- wypracowanie jasnego systemu komunikacji wewnętrznej,
- stworzenie banku pomysłów na rozwój usługi dla inwestorów.

Usługa dla inwestorów:

- przygotowanie stosownych materiałów informacyjnych i promocyjnych na potrzeby obsługi inwestora,
- współpraca z ośrodkami badawczymi w celu zdobycia dokładniejszej wiedzy nt. sytuacji społeczno-gospodarczej w mieście,
- współpraca z sektorem biznesu,
- poprawa komunikacji i strategii marketingowej dla polskich inwestorów,
- uruchomienie osobnej linii telefonicznej do obsługi inwestorów,
- uruchomienie interaktywnej strony internetowej do monitorowania projektów,
- zaprojektowanie usługi dla inwestorów VIP zapewniającej pozytywny wizerunek miasta dla istotnych krajowych i zagranicznych inwestorów,
- wyznaczenie opiekuna dużego inwestora, który pełniłby rolę „anioła biznesu”,
- utworzenie sieci inwestorów.

Wnioski z przeprowadzonego procesu oraz wprowadzone zmiany

W odpowiedzi na postawione wyzwanie zespół projektowy przedstawił konkretne rekomendacje, które odpowiadały na potrzeby trzech grup odbiorców usługi. Urząd Miasta Tychy zdecydował się rozpocząć swoją przygodę z projektowaniem usług od pracy nad kluczowym projektem w ramach tej instytucji. Urząd stopniowo wdraża rozwiązania zaproponowane przez zespół projektowy. Biuro Obsługi Inwestorów zaprojektowane w oparciu o przedstawione rekomendacje zostanie w najbliższym czasie uruchomione.



What was the challenge?

Tychy is a city of 128,500 in the Voivodeship of Silesia. Tychy City Council is responsible for delivering services for local citizens and creating a sense of local community. It has worked hard to develop efficient and effective services that are responsive to the needs and expectations of local citizens.

A key challenge for the Council is positioning Tychy as an attractive location for investment which it has tried to achieve through implementing economic and social policies that attract highly skilled and creative people to the city. By attracting such a workforce the city is developing a “creative capital” and doing so in keeping with the principles of sustainable development.

Tychy has already led in the region on providing innovative and eco-friendly public transport systems (e.g. introducing buses running on natural gas, developing a trolley system and a fast regional railway, integrating public transport with the rail service and providing Park and Ride car parks). The Council would like to extend this sustainable development approach to the provision of all its services, to create the right conditions for “social revitalisation” and a knowledge-based local economy.

A key aspect of this work, and the focus of this service design process, was creating an effective service for entrepreneurs planning to invest in the city. In addition, Tychy City Council intended that the process would help them establish a user-centred approach to future projects that would include a capability for rapid service prototyping and innovation.

How was the challenge tackled?

An external project team was established that included experienced service designers from PDR, three design professionals from Silesia (selected through competition), three design project representatives from Design Silesia and one from Cieszyn Castle.

Working with representatives from the City the project team created a stakeholder map and then engaged with key individuals and organisations both within the City authority and externally. This activity resulted in an understanding of three different profiles of investors along with the assumptions they held about investment in the city.

The insight gained through stakeholder engagement was then translated into specific design challenges for three different investor profiles. The combination of the challenges and investor profiles provided a framework for the co-creation (between the service designer, City representatives and possible service users) of proposals for how the City might meet their overall challenge.

How was the service improved?

The proposals developed by the project were very broad and included developing effective internal communications, designing the way an Investor Service Office might function and plans for how the service might be promoted externally. A key change was developing a distinct service offer to the three typical user groups identified during the stakeholder engagement:

1. Those planning a major investment in the city
2. Micro, small, and medium sized entrepreneurs
3. People interested in investing in the city centre

Specific outputs of the project have been:

Internally:

- Clarifying the vision, mission and values of the investor programme.
- Establishing an interdepartmental team.
- Developing an appropriate system of training and remuneration (incentives).
- Developing a clear programme of internal communication.
- Generating a bank of service development ideas.

Externally:

- Preparing revised information and promotional materials specific to each user group.
- Cooperating with research institutions to gain greater socio-economic insight to the city.
- Cooperating with the business sector.
- Improved communications and marketing strategy for Polish investors
- Launching a direct phone.
- Launching an interactive website to monitor live projects.
- Design of a VIP investor service to provide a positive experience of Tychy to significant national and international investors
- Introducing “business angels” to support potential large investors.
- Establishing a network of investors.

Reflecting on the process and the changes made.

In terms of the initial design challenge the outcome has been clear proposals for services that meet the needs of three specific target audiences. The Tychy City Council chose a substantial project as an introduction to their use of service design. Tychy is gradually introducing the recommendations and the opening a new investment office on the basis of this project.

**Śląskie Centrum
Społeczeństwa
Informacyjnego**

**Silesian Centre
for Information Society**

Jakie było wyzwanie?

Śląskie Centrum Społeczeństwa Informacyjnego w Katowicach (ŚCSI) jest samorządową jednostką organizacyjną Województwa Śląskiego. Współpracuje z innymi wydziałami samorządu w celu promocji wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w urzędach, firmach i gospodarstwach domowych.

Otwarty Regionalny System Informacji Przestrzennej (ORSIP) jest jednym z głównych projektów ŚCSI. ORSIP to otwarta cyfrowa platforma integrująca dane, którymi dysponują jednostki administracji publicznej województwa śląskiego, firmy lub mieszkańcy. System ma również na celu umożliwić jednostkom samorządu terytorialnego rozwijać e-usługi w sposób bardziej strategiczny oraz zapewnić mieszkańcom i firmom łatwiejszy dostęp do danych przestrzennych (m.in. przy wykorzystaniu interaktywnych map oraz bazy danych z szybką funkcją wyszukiwania).

Głównym wyzwaniem centrum jest sprawienie, aby ORSIP był jak najbardziej przyjazny użytkownikom. Odpowiednie funkcjonowanie systemu zależy od zaangażowania użytkowników oraz dokładności i aktualności wprowadzanych przez nich danych.

Jaka była odpowiedź na postawione wyzwanie?

Stworzono zespół, do którego zaproszono doświadczonych ekspertów PDR. Wspólnie z pracownikami instytucji starano się zastosować narzędzia projektowania usług do rozwiązania problemów przedstawionych przez ŚCSI. Zespół projektowy składał się z projektantów: Natalii Armaty, Piotra Proby i Magdaleny Michny-Czyrwik (wybranych w drodze konkursu), Chrisa Brookera z PDR, Karoliny Juzwy z Design Silesia oraz przedstawicieli ŚCSI.

ŚCSI prowadzi pracę nad usprawnieniem ORSIP głównie pod względem technicznym. Zespół projektowy proponował pracownikom ORSIP zmianę perspektywy oraz, poprzez wykorzystanie narzędzi projektowania usług, spojrzenie na system w sposób bardziej holistyczny.

W trakcie procesu ujawniono szereg trudności natury behawioralnej, które napotykał personel ŚCSI podczas zachęcania przedstawicieli jednostek administracji publicznej oraz innych użytkowników do korzystania z systemu i wprowadzania do niego danych.

Zespół rozpoczął pracę od przeanalizowania briefu projektowego i przedstawienia głównego wyzwania projektowego: „W jaki sposób możemy zachęcić personel ŚCSI do postrzegania obecnych oraz przyszłych użytkowników platformy ORSIP jako klientów oraz w jaki sposób możemy zachęcić większą liczbę ludzi do wprowadzania danych do systemu?”. W późniejszym etapie zespół zawęził analizo-

waną grupę użytkowników ORSIP i skupił się głównie na pracownikach administracji publicznej.

Zespół projektowy przeprowadził wywiady z pracownikami różnych instytucji odpowiedzialnych za gromadzenie danych i ich archiwizację. Celem ankiet było poznanie problemów, jakie napotykali urzędnicy korzystając z systemu. Wszyscy ankietowani jednogłośnie stwierdzili, że:

- obecna platforma działa wolno, a dane są nieaktualne lub niepoprawne,
- mają wątpliwości czy nowy system ORSIP będzie lepszy,
- nie wiedzą jak wprowadzać dane do systemu ORSIP,
- korzystanie z ORSIP oznacza dla nich więcej pracy za tę samą wypłatę,
- zazwyczaj nie zgłaszają problemów, ponieważ zakładają, że administratorzy systemu im nie pomogą,
- nie rozumieją, że wprowadzanie danych do ORSIP może usprawnić pracę innym wydziałom.

W jaki sposób usprawniono usługę?

Zespół projektowy przygotował strategię uwzględniającą trzy elementy: edukację, wsparcie i motywację. Strategia miała na celu pomóc pracownikom ŚCSI w zaangażowaniu się w większą liczbę urzędników do tworzenia ORSIP poprzez: uświadomienie im, że są w posiadaniu istotnych informacji oraz że korzystając z ORSIP pomagają sobie oraz innym.

1. Edukacja:

Przedstawiciele ŚCSI będą pełnić funkcję Mobilnych Pracowników ORSIP. Ich zadaniem będzie odwiedzanie odpowiednich instytucji, komunikowanie korzyści z korzystania z systemu oraz przeprowadzanie spersonalizowanych szkoleń. Mobilny Pracownik ORSIP (MPO) będzie utrzymywał kontakt z dyrektorami instytucji, którzy wskażą, kto najbardziej potrzebuje indywidualnego szkolenia. MPO będzie traktować urzędników jak klientów oraz prowadzić szkolenia w przyjemnej atmosferze przy kawie i ciastkach. Ponadto, Mobilny Pracownik będzie miał do dyspozycji tablet, ulotki i wizytówki. Istotnym jest, żeby wykorzystywał techniki pozytywnej komunikacji, a urzędnicy korzystający z jego usług mieli poczucie, że w każdym momencie mogą się z nim skontaktować. Po każdym szkoleniu klienci otrzymają kartkę z pochwałą za dobrze wykonaną pracę oraz z prośbą o informowanie MPO nt. postępów w pracy z systemem. ŚCSI będzie odpowiedzialne za przeszkolenie swoich pracowników do pełnienia roli MPO oraz za przygotowanie odpowiedniego podręcznika.

2. Wsparcie:

Personel ŚCSI wprowadzi Czat ORSIP – czat na żywo, który umożliwi użytkownikom szukającym określonych informacji kontakt z odpowiednim ekspertem lub instytucją. Usprawni to komunikację pomiędzy użytkownikami, zagwarantuje, że dane będą wprowadzane szybko i dokładnie, a także pomoże użytkownikom dostrzec wartość z budowania systemu. Czat ORSIP stworzy również pewnego rodzaju presję społeczną motywującą do używania systemu, ponieważ umożliwi sprawdzenie, kto i jak długo korzystał w ostatnim czasie z ORSIP. Użytkownicy będą otrzymywać odpowiedzi znacznie szybciej i będą mieć lepszy osobisty kontakt z systemem.

3. Motywacja:

Personel ŚCSI będzie nagradzał użytkowników wprowadzających dane do ORSIP. Odbiorcy danych będą mogli anonimowo ocenić każdą zamieszczoną informację przyznając punkty od 1 do 10 w dwóch kategoriach – czas reakcji oraz jakość danych. Gminy z najlepszym wynikiem raz w miesiącu będą prezentowane na stronie Województwa Śląskiego oraz wezmą udział w corocznej gali promującej ORSIP. Najlepsze gminy otrzymają nagrodę oraz możliwość promocji, co może pomóc zachęcić przedsiębiorców do inwestowania na danym obszarze.

Zespół przygotował również szereg rekomendacji, które pomogą pracownikom ŚCSI poszerzyć wiedzę o swoich klientach oraz zaangażować ich w proces projektowania. Rekomendacje dotyczyły m.in.: uzyskiwania feedbacku na żywo od użytkowników usługi, przeprowadzania wywiadów z pracownikami administracji publicznej oraz obywatelami, a także organizowania konkursów na najbardziej innowacyjne sposoby wykorzystywania danych z ORSIP.

What was the challenge?

Silesian Centre for Information Society (ŚCSI) in Katowice is an organisational unit of local government in the voivodeship of Silesia. It works with other local government departments to promote the use of ICT in government, business, and households.

The Open Regional Information System (ORSIP) is one of ŚCSI's two key projects. ORSIP is a digital platform integrating spatial data from other local government departments, businesses, and private citizens. It should enable local government to develop online services more strategically and provide citizens and businesses with easier access to data (e.g. through interactive maps and easily searchable databases).

ŚCSI's primary challenge with ORSIP is to make it as user -friendly as possible. ORSIP depends on user input for its data to be accurate and up -to -date.

How was the challenge tackled?

We put together a project team and invited PDR to support us in applying their service design process to the challenges ŚCSI had identified. The project team consisted of design professionals Natalia Armata, Piotr Proba, and Magdalena Michna-Czyrwik (selected through competition), Chris Brooker from PDR, Karolina Juzwa from Design Silesia and representatives of ŚCSI.

ŚCSI's work to make ORSIP user -friendly is largely of a technical nature, so the project team encouraged them to take a step back from this more focused challenge and use the service design process to look at the bigger picture. In further discussions, ŚCSI staff raised a number of behavioural difficulties they had with encouraging more local government staff and service users to use the system and feed it with data.

As a team, we broke down the initial brief into a core design challenge: "How can we encourage ŚCSI to see users and potential users of ORSIP as their customers and encourage more people to feed the system with data?" We later refined this further to focus only on local government staff.

The project team interviewed staff at various institutions responsible for data collection and record keeping, to find out about the challenges involved in working with ORSIP. Staff were almost unanimous in reporting that:

- existing platform runs slowly and data is often outdated or incorrect,
- they doubt ORSIP is better than existing systems,
- they do not know how to enter data into ORSIP,



- they see using ORSIP as performing extra work for the same pay,
- they tend not to report problems because they doubt administrators will respond,
- they do not understand that entering data into ORSIP will make it more useful to other departments.

How was the service improved?

We developed a three -point strategy of education, support, and motivation, to help ŚCSI engage more public sector staff with ORSIP. The strategy is designed to help staff understand they hold valuable information, and that by using ORSIP they will be helping both themselves and others.

1. Education:

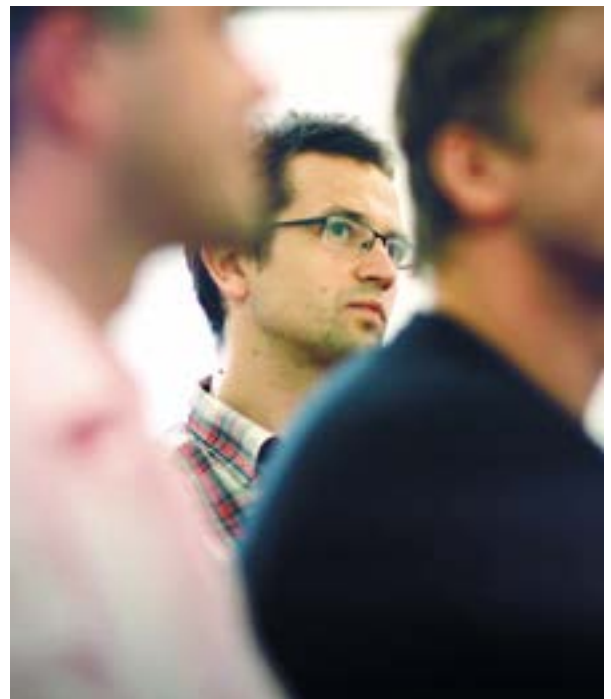
ŚCSI staff will work as Mobile ORSIP Reps, to visit relevant institutions, explain how ORSIP has the potential to speed up work, and provide personalised training. Reps will work with managers in different institutions to identify who would benefit from the training. They will treat staff as customers and provide training in a relaxed atmosphere with cake and coffee. They will arrive with a tablet, leaflets, and business cards. They will use positive communication techniques and be available for consultations after the training period. They will follow up each training session with a note praising the staff member for a job well done and asking for updates on his or her progress. ŚCSI will train their staff to provide this training, and will develop a training manual.

2. Support:

ŚCSI staff will introduce Chat ORSIP, a live chat feature which will allow users looking for data to contact the right expert or institution. This will facilitate communication between users, help ensure data is entered quickly and accurately, and help users see the value of adding their data to the system. It will create social pressure to use the system as it will enable users to see who is logged on and when. And it will make responses more immediate and the system feel more personal.

3. Motivation:

ŚCSI staff will award prizes for placing data onto ORSIP. Data recipients will be able to anonymously allocate points to each data set for response time and data quality. The communes with the best results each month will be recognised at the Silesia Region website and they will take part in the annual reception promoting ORSIP.



The highest performing municipalities will receive an award and publicity for their achievement, which may help attract entrepreneurs to invest in their area.

We also made recommendations around ways for ŚCSI to find out more about ORSIP users and engage them in the design process. These included suggestions such as getting live feedback from users, carrying out interviews with local government staff and members of the public, and holding competitions on innovative ways to use the data.





Teatr Zagłębia w Sosnowcu

**Zagłębie Theatre
in Sosnowiec**

Jakie było wyzwanie?

Teatr Zagłębia znajduje się w Sosnowcu, mieście w województwie śląskim. Zmiany kadrowe, które zaszły w ostatnim czasie w tej instytucji, stały się punktem wyjścia do wprowadzenia nowoczesnego i wyszukanego programu artystycznego. Zmiany te spotkały się z bardzo dobrym odbiorem wśród publiczności.

Głównym wyzwaniem przedstawionym przez pracowników Teatru Zagłębia było poszerzenie oferty teatru, tak aby klienci mogli w większym stopniu angażować się w jego działalność. Dbając o najwyższy poziom artystyczny wystawianych spektakli, pracownicy instytucji chcieli jednocześnie polepszyć doświadczenie klientów odwiedzających teatr. Zależało im również na tym, aby jak najskuteczniej promować nowy awangardowy wizerunek teatru oraz dotrzeć do nowych klientów.

Jaka była odpowiedź na postawione wyzwanie?

Stworzono zespół, do którego zaproszono doświadczonych ekspertów PDR. Wspólnie z pracownikami instytucji starano się zastosować narzędzia projektowania usług do rozwiązania problemów przedstawionych przez teatr. Zespół projektowy poprowadził Piotr Proba, projektant wybrany w drodze konkursu. Dodatkowo zespół składał się z dwóch pozostałych projektantów wybranych w drodze konkursu, dwóch przedstawicielek projektu Design Silesia oraz dwóch reprezentantów Teatru Zagłębia.

Zespół rozpoczął pracę od przeanalizowania briefu projektowego oraz określenia, jaki jest główny cel pracy zespołu projektowego. Pracownikom teatru zależało przede wszystkim na wykorzystaniu narzędzi projektowania usług do znalezienia nowych sposobów na zachęcenie klientów do kontaktu z instytucją. Przedstawiciele Teatru Zagłębia już na pierwszym etapie pracy mieli świadomość tego, z jakimi problemami muszą się zmierzyć.

Głównym wyzwaniem teatru było zwiększenie działań mających na celu utrzymanie bądź pozyskanie nowych klientów. Klienci teatru mieli trudność w poruszaniu się po budynku, a proces kupowania biletów rodził w nich frustrację.

Na pierwszym etapie prac zidentyfikowano również następujące problemy:

- Teatr znajduje się przy bocznej ulicy, na którą trudno jest trafić.
- Teatr składa się z dwóch osobnych budynków, które dzieli pusta i mało atrakcyjna przestrzeń.
- Teatr nie posiada jasnego systemu komunikacji wizualnej – klienci mają trudność w trafieniu z parkingu do foyer, z foyer do widowni teatralnej.

- Klienci mogą kupować bilety osobiście w budynku obsługi klienta. Niemniej jednak, jeżeli chcą kupić bilet bezpośrednio przed spektaklem, wówczas muszą czekać kolejno na zewnątrz, a następnie wejść do teatru przez główne wejście.
- Rodzice z małymi dziećmi rzadko chodzili do teatru, ponieważ nie mieli ich z kim zostawić.

Członek zespołu projektowego odwiedził teatr w roli widza, co umożliwiło mu zidentyfikowanie różnych punktów kontaktu z usługą oraz doświadczenie ich „na własnej skórze”.

Zespół przeprowadził również wywiady z personelem teatru różnego szczebla nt. zmian, które zaszły w ostatnim czasie w teatrze. Osoby z zespołu znajdujące się na pierwszej linii (np. portier, szatniarz) były zaskoczone, że przedstawiciele zespołu projektowego chcą z nimi rozmawiać, ponieważ kadra zarządzająca teatrem wcześniej nie konsultowała z nimi swoich decyzji.

W jaki sposób usprawniono usługę?

Zaproponowano rozwiązania, które miały poprawić dotychczasowe doświadczenia związane z wizytą w teatrze. Ponadto, rekomendacje miały na celu uatrakcyjnić ofertę tej instytucji tak, aby Teatr Zagłębia stał się miejscem chętnie odwiedzanym zarówno przed dotychczasowych, jak i nowych klientów reprezentujących różne grupy docelowe.

Zespół zaproponował następujące rozwiązania:

- zaprojektowanie czytelnego systemu komunikacji wizualnej, który umożliwiłby swobodne poruszanie się pomiędzy poszczególnymi budynkami oraz pomiędzy parkingiem, a budynkiem głównym,
- otwarcie przejścia pomiędzy kasą biletową a foyer. Klienci nie musieliby ponownie wchodzić do teatru przez wejście główne,
- pomoc w dalszym rozwijaniu skutecznego systemu sprzedaży biletów online.

W celu uatrakcyjnięcia oferty teatru oraz przyciągnięcia nowych klientów zaproponowano następujące rekomendacje:

- zapewnienie opieki dla dzieci podczas gdy ich rodzice oglądaliby sztukę,
- organizowanie wydarzeń sezonowych w przestrzeni pomiędzy budynkami. Klienci mogliby odwiedzać teatr nie tylko podczas wystawiania spektakli, co zwiększyłoby świadomość nt. działalności teatru wśród różnorodnej

Zagłębie Theatre in Sosnowiec

- grupy odbiorców. Podczas festiwali teatr wystawiałby sztuki na świeżym powietrzu zapewniając odpowiedni sprzęt oraz miejsca do siedzenia, i relaksu,
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych nt. działalności teatru, np. poprzez umieszczanie plakatów i banerów w przestrzeni między budynkami, organizowanie wystaw przed biurem obsługi klienta, czy dalsze rozwijanie strony internetowej teatru.

Zespół projektowy zwrócił również uwagę na fakt, że personel teatru czuł się wyłączone ze zmian, które zostały wprowadzone w teatrze. Podkreślono, że to właśnie te osoby, z którymi klienci mają kontakt, są twarzą teatru. Zaproponowano, by włączyć je w proces zmiany teatru oraz omówić z nimi, w jaki sposób wpłynie to na ich pracę.



What was the problem/challenge?

Zagłębie Theatre is located in the city of Sosnowiec in the region of Silesia. A recent change in staffing structure has resulted in its producing more contemporary and cutting edge plays, and audiences have received these well.

The challenge the Theatre wanted to address was how to engage better with customers as an institution. They wanted to improve the quality of the theatergoing experience, in line with the quality of the plays. And they wanted to more widely publicise their new avant-garde image and attract new and different kinds of customers.

What did we do?

We put together a project team and invited PDR to support us in applying a service design process to the challenge Zagłębie Theatre had identified. The project team consisted of three design professionals (selected through competition), one Service Design Mentor from PDR, two representatives from Design Silesia, and two representatives from Teatr Zagłębia.

As a team we started by looking at the initial brief and clarifying exactly what the Theatre wanted to get out of the design process. They were keen not to specify the challenge further, but rather to use the process to explore what greater engagement with customers might look like. They already had a fairly clear idea of some issues they wanted to address.

The Theatre's concerns centred around not doing enough to keep or attract customers. Customers found the space confusing to navigate and difficult to be in, and the process of buying tickets to be frustrating. Some specific issues included:

- The theatre is down a side street you would not go down unless visiting the theatre.
- The Theatre is two buildings with an empty and unattractive space between them.
- Signage is unclear – e.g. from parking lot to theatre, from foyer to seats.
- Customers may book their tickets in person at the administration building. However, in order to buy the tickets directly before the play they need to queue up outside the main building and then re-enter the theatre through the main entrance.
- Parents of young children tend not to attend because of lack of childcare.

A member of the team attended the theatre as a customer to identify the various touchpoints and experience these issues firsthand.

We also interviewed theatre staff at all levels about the changes at the theatre. Front-of-house staff such as ushers and cloakroom assistants were surprised we wanted to speak to them, as they were not used to being consulted by management.

What did we deliver?

We made recommendations around improving both the existing theatregoing experience and the overall offer, to turn the Theatre into a high profile destination that would attract new and different kinds of customers.

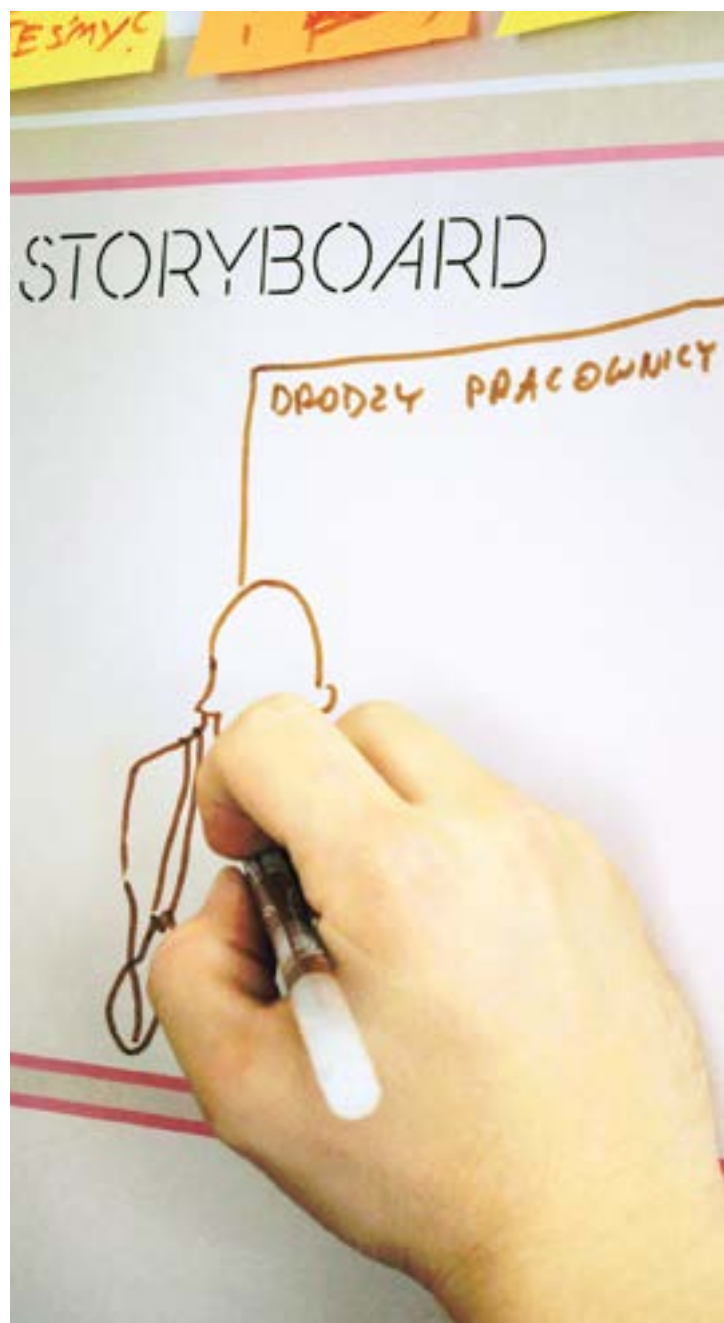
In order to improve the existing theatregoing experience, we recommended:

- Providing better signage, to help people know move easily between the parking lot and main building and within the two buildings.
- Opening up the inside passage from the box office to the foyer so that people do not have to re-enter the building .
- Help with further development of a newly implemented online ticket sell.

In order to improve the overall offer and attract new customers, we recommended:

- Developing a crèche service for young children while their parents watched a play.
- Holding seasonal festivals in the space between the two buildings that would attract people during non-performance times and raise awareness of the theatre amongst a broader range of customers. The Theatre should put out play equipment and provide spaces for people to sit and relax.
- Providing ongoing information and publicity about the theatre – e.g. leaving posters and banners in the festival space, using the administration building for exhibitions, developing the website.

We also discussed with managers that front-of-house staff seemed removed from the changes that they had introduced. We explained the importance of recognising these staff as the “face” of the theatre that customers interact with. We recommended that they involve them in any changes and discuss how the changes will affect them.







Starostwo Powiatowe w Pszczynie

Poviat Office in Pszczyna

Jakie było wyzwanie?

W skład powiatu pszczyńskiego wchodzi 6 gmin województwa śląskiego. Obszar powiatu obejmuje ok. 473 km², na których mieszka ponad 104 000 mieszkańców. Na terenie powiatu znajduje się jedno miasto Pszczyna oraz 33 gminy miejsko-wiejskie lub wiejskie.

Starostwo Powiatowe w Pszczynie odpowiada za dostarczanie ok. 30 różnych usług publicznych mieszkańcom całego obszaru. Zaliczyć można do nich usługi związane z transportem, wydawaniem paszportów, pozwoleń na budowę, czy edukacją. Działalność starostwa jest często mylna z usługami oferowanymi przez Urząd Miasta w Pszczynie.

Celem długoterminowym Starostwa jest dalszy rozwój usług oferowanych mieszkańcom. Pracownicy tej instytucji chcą, by ich klienci mieli świadomość nt. spraw, jakie można u nich załatwić oraz oczekiwali usług na najwyższym poziomie i takie otrzymywali.

Jaka była odpowiedź na postawione wyzwanie?

Stworzono zespół, do którego zaproszono doświadczonych ekspertów PDR. Wspólnie z pracownikami instytucji starano się zastosować narzędzia projektowania usług do rozwiązania problemów przedstawionych przez Starostwo Powiatowe w Pszczynie. Zespół projektowy poprowadzili Magdalena Michna-Czyrwik, projektantka wybrana w drodze konkursu oraz Chris Brooker z PDR. Ponadto w skład zespołu wchodził: Natalia Armata i Piotr Proba, projektanci wybrani w drodze konkursu, Karolina Juzwa oraz Andrzej Misiura z Design Silesia, a także Paul Thurson z PDR.

Zespół rozpoczął pracę od przeanalizowania briefu projektowego i przedstawienia głównego wyzwania projektowego: „W jaki sposób możemy poprawić pierwsze doświadczenie związane z korzystaniem z usług Starostwa Powiatowego (przez Internet, telefon lub osobiście)?”.

Starostwo Powiatowe oferuje cały szereg różnych usług publicznych. Zespół projektowy zdecydował skupić się na pracy nad usługami, z których korzysta największa liczba klientów: Wydział Komunikacji i Transportu, Wydział Architektury i Budownictwa, czy Biuro Paszportowe.

Członkowie zespołu wspólnie przeszli drogę klienta tych usług. Określili poszczególne punkty kontaktu klienta z usługą oraz kwestie problemowe. Ponadto, przeprowadzili wywiady z mieszkańcami oraz personelem instytucji.

W wyniku przeprowadzonych obserwacji i wywiadów z mieszkańcami zespół zebrał następujące wnioski:

- Wielu klientów ma trudność ze znalezieniem budynku Starostwa.
- Większość klientów nie wie o bezpłatnym parkingu.

- Większość klientów kieruje się do wejścia głównego i nie wie, że są jeszcze inne wejścia.
- Klienci spędzają w Starostwie od pięciu do czterdziestu minut załatwiając swoją sprawę.
- Klientom podoba się usługa informowania o możliwości odbioru gotowych dokumentów przez SMS.
- Klienci mają problem ze znalezieniem biletomatu, ponieważ zasłaniają go ludzie stojący w kolejce.
- Klienci często myślą poszczególne urzędy w Pszczynie – odwiedzają, dzwonią lub wysyłają listy do niewłaściwego urzędu.
- Większość klientów woli bezpośredni kontakt (przez telefon lub osobiście). Rzadziej korzystają ze strony internetowej.
- Osoby korzystające ze strony internetowej mają trudność w odnalezieniu potrzebnych informacji.
- Klienci nie wiedzą, jaki jest czas oczekiwania w kolejce.

W wyniku wywiadów z pracownikami zespół zebrał następujące wnioski:

- Pracownicy powinni rozwijać umiejętności radzenia sobie z trudnymi klientami.
- Pracownicy pierwszego kontaktu nie zawsze mają wystarczającą wiedzę nt. struktury i usług oferowanych przez urząd.
- Pracownicy mają do czynienia z coraz bardziej skomplikowanymi procedurami i drukami.
- Pracownicy chcieliby, aby zauważano nie tylko ich błędy, ale również osiągnięcia.

W jaki sposób usprawniono usługę?

Rekomendacje zespołu dotyczyły przede wszystkim poprawy pierwszego kontaktu klienta ze starostwem (niezależnie od wykorzystywanego kanału kontaktu). Zespół zaproponował również rozwiązania dot. funkcjonowania strony internetowej, tak żeby klienci mogli znaleźć na niej wszystkie niezbędne informacje oraz nie musieli dodatkowo kontaktować się z urzędem telefonicznie lub osobiście.

W związku z tym, że Starostwo Powiatowe nie może zmienić narzucanych odgórnie procedur, zaproponowano, aby pracownicy tej instytucji skupili się na poprawie sposobu komunikowania się z ich klientami oraz dostarczania im niezbędnych informacji.

1. Poprawa sposobu komunikowania o oferowanych usługach

Dobry kontakt z klientami ma ogromny wpływ na to, jak doświadczają oni danej usługi. Nasze rekomendacje dotyczyły:

- Umieszczenia znaków prowadzących do Starostwa w mieście.
- Zaprojektowanie spójnego systemu komunikacji wizualnej w głównym budynku Starostwa (informacja nt. bezpłatnego parkingu, dodatkowych wejść do urzędu, tablica informacyjna przy każdym wejściu).
- Pracownicy pierwszej linii powinni posiadać szeroką wiedzę nt. spraw, które klienci załatwiają w urzędzie. Dodatkowo powinni dysponować podręcznikiem, który pomoże im odpowiadać na pytania klientów oraz unikać przekazywania klientów innym wydziałom. Starostwo powinno również zapewnić komputery i ulotki zachęcające do załatwienia sprawy samemu.

2. Poprawa funkcjonalności strony internetowej

Propozycje zespołu projektowego dotyczące strony internetowej są relatywnie proste i nie wymagają zmiany funkcjonowania całej strony. Zespół zaproponował:

- Ułatwienie odnalezienia strony internetowej Starostwa, tak aby nie mylić jej ze stronami innych urzędów i instytucji w regionie.
- Poprawa nawigacji na stronie internetowej (zastosowanie linków na stronie głównej do 9 usług, z których najczęściej korzystają mieszkańcy).
- Zastosowanie alfabetycznego menu usług dostępnych w urzędzie opisanych w prosty sposób.
- Ułatwienie klientom korzystania i przesyłania niezbędnych dokumentów drogą online.
- Zaprojektowanie funkcji czatu umożliwiającego zadawanie pytań drogą online.

3. Poprawa sposobu informowania o budynku i jego układzie.

Zespół zaproponował:

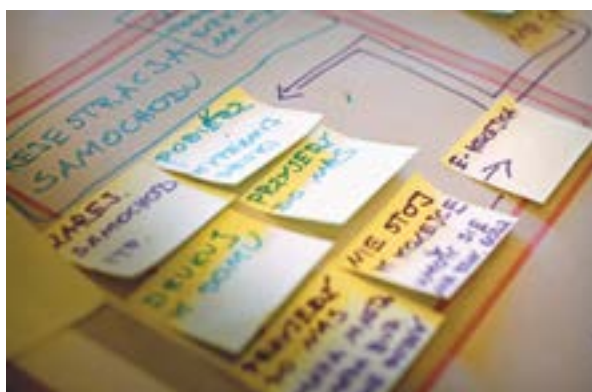
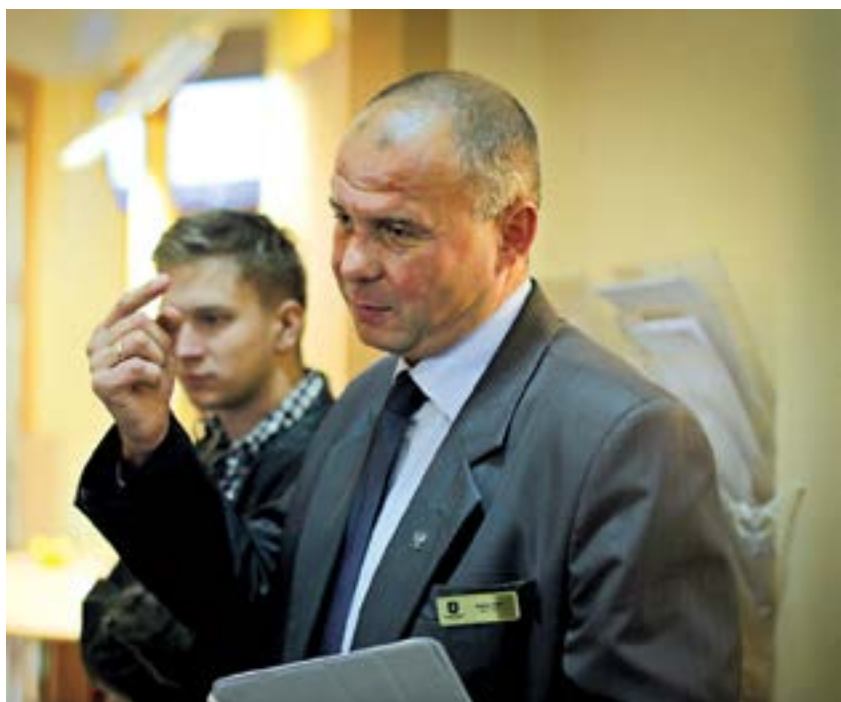
- Zapewnienie czytelnej informacji nt. spraw załatwianych w budynku Wydziału Architektury i Budownictwa. Dzięki temu klienci będą wiedzieć w jakich dokładnie sprawach powinni udać się do drugiego budynku oddalonego o ok. 750 m od budynku głównego. Starostwo powinno również zapewnić czytelne drogowskazy pomiędzy tymi dwoma budynkami.
- Wyposażenie pracowników pierwszej linii w pełną wiedzę nt. funkcjonowania urzędu. Klienci powinni otrzymywać kompleksowe informacje już na samym początku – muszą dowiedzieć się co załatwić w poszczególnych wydziałach, a także otrzymać ulotki zawierające wykaz wymaganych dokumentów i czas załatwiania poszczególnych spraw.

4. Zaprojektowanie odpowiedniej infografiki nt. spraw i procedur

Klientom o wiele łatwiej jest zrozumieć informacje w postaci graficznej niż tekstowej. Infografika może być wykorzystywana na stronie internetowej lub na ulotkach.

Ponadto zespół zaproponował szereg dodatkowych rozwiązań, które mogą zostać w przyszłości wdrożone przez pracowników urzędu:

- Szkolenia dla wszystkich pracowników urzędu w zakresie radzenia sobie w trudnych sytuacjach.
- Wprowadzanie prostego nieurzędowego języka.
- Informowanie o przybliżonym czasie trwania załatwienia danej sprawy.
- Zapewnienie odpowiednich udogodnień dla klientów niepełnosprawnych.
- Umieszczenie większej liczby krzeseł na parterze, przewijaka dla dzieci w łazience, automatu do kawy.
- Informowanie o możliwości załatwienia spraw przez Internet oraz o tym, ile czasu można dzięki temu zaoszczędzić.



What was the problem/challenge?

Pszczyna Poviat is a district of six municipalities in the province of Silesia. It covers 473 square kilometres and has approximately 104,000 inhabitants. The district has only city as well as 33 villages.

Poviat Office in Pszczyna is responsible for delivering about 30 public services across the whole district – for example, transport, passport applications, building permits, schools. There is some overlap with the services provided by the nearby Pszczyna Town Council.

The Office's long term goal is to develop a reputation for excellent customer service. They want customers to know what services are provided, and to expect to and actually have a good customer experience.

What did we do?

We put together a project team and invited PDR to support us in applying a service design process to the challenge Poviat Office in Pszczyna had identified. The project team was led by Magdalena Michna-Czyrwik, a design professional selected through competition, and Chris Brooker from PDR. The rest of the team consisted of Natalia Armata and Peter Proba – two design professionals selected through competition, Karolina Juzwa and Andrzej Misiura from Design Silesia, and Paul Thurston from PDR.

As a team, we started by breaking down the initial brief into a core design challenge: "How can we improve the customer experience during the first contact with us, whether it be on the web, by telephone, or in person?".

Since the Poviat Office offers such a large number of services, we decided to focus on those that deal with the largest number of customers: Department of Communication and Transportation, Department of Architecture and Urban Planning, and Passport Office.

Members of the team walked through each chosen service as a customer, to identify the various touchpoints and issues. We also interviewed customers and staff from each chosen service.

From our observations and interviews with customers, we learned:

- Many customers struggle to locate the office.
- Most customers are unaware of the free car park.
- Almost all customers come to the main entrance and are unaware of other entrances.
- Customers spend from five to forty minutes resolving their issue.
- Customers are pleased with the sms service informing them when documents have arrived.

- The ticket machine is often obscured by people waiting in the queue.
- Customers often visit, telephone, or send post to the wrong office.
- Most customers do not use the website, but prefer to telephone or come in person.
- Customers using the website find it difficult to locate specific information.
- People do not know how long they will have to wait in line.

From our interviews with employees, we learned:

- Employees need to learn skills for dealing with difficult customers.
- Employees often do not have all the information they need
- Employees are dealing with increasingly complicated procedures and forms.
- Employees would like to receive not only negative but also positive feedback.

What did we deliver?

Our recommendations focused on increasing the likelihood that a customer's first contact with the District Office (by whatever channel) would resolve their issue, and on ensuring the website provides the information and services customers need to prevent avoidable contact by telephone or in person.

Since the Office is not responsible for designing service processes, we recommended they focus on improving the way they communicate with customers and provide information.

1. Improving communications around services and how to find them.

Communication with customers has a huge impact on how they experience the service. We recommended:

- Providing information signs in the city to the Office.
- Developing a complete system of visual communication at the Office's main building, with signs about the free parking, clearly marked entrances, and an information board at each entrance.
- Providing a service office staffed by employees with a broad knowledge of customer issues. These staff will have a manual to help them answer customer questions, and should try to avoid passing off customers to other staff. This office should provide computers and leaflets to help customers "do it yourself".

2. Improving the website.

Our proposals are simple and do not require altering the site functionality. We recommended:

- Making it easy to find the Office's website and hard to confuse with that of other offices and institutions in the area.
- Improving site navigation, with links on the main page to the nine most frequently visited areas.
- Providing an alphabetical menu of services available at the Office, written in plain, non-bureaucratic language.
- Making it easy for customers to obtain and file necessary documents online.
- Providing a chat function for customers with questions.

3. Improving information about buildings and layouts. We recommended:

- Providing clear information about the function of the building of Architecture and Construction, so customers would see immediately that they need to go to a separate building (about 750m from the main building). The Office should also provide road signs between the two buildings,
- Providing the Registry Office with customer service staff so customers can get general information straightaway, clearly delineated work areas to streamline the work of the office, and leaflets to give customers information about necessary documents and how long it will take to process their case.

4. Developing infographics for processes and procedures. Graphic information is easier to grasp than textual information.

They can be published on the website or on leaflets.

We also made a number of other recommendations including:

- Providing customer service training for all staff,
- Using simple, jargon-free language,
- Providing information on average time to resolve a case,
- Providing facilities for customers with disabilities,
- Providing more seating on the ground floor, as well as, baby changing, coffee machines,
- Publicising the time saving from accessing a service online.





Informacje dodatkowe

Further information

Kontakty regionalne:

Design Silesia

www.design-silesia.pl

Zamek Cieszyn

www.zamekcieszyn.pl

Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach

www.asp.katowice.pl

PDR The National Centre for Product Design
and Development Research

www.pdronline.co.uk

Organizacje zajmujące się promocją i wdrażaniem designu:

Instytut Wzornictwa Polskiego

www.iwp.com.pl

Service Design Network

www.service-design-network.org

Design Management Institute

www.dmi.org

Design Management Europe

www.dmeaward.com

Design Business Association

www.dba.org.uk

Europejskie programy wspierania designu i rozwoju polityk regionalnych:

Bureau of European Design Associations

www.beda.org

SEE Platform

www.seeplatform.eu

SPIDER

www.thespiderproject.eu

Local contacts:

Design Silesia

www.design-silesia.pl

Zamek Cieszyn

www.zamekcieszyn.pl

Katowice Academy of Fine Arts

www.asp.katowice.pl

PDR The National Centre for Product Design
and Development Research

www.pdronline.co.uk

Design organisations:

Institute of Industrial Design

www.iwp.com.pl

Service Design Network

www.service-design-network.org

Design Management Institute

www.dmi.org

Design Management Europe

www.dmeaward.com

Design Business Association

www.dba.org.uk

European Design programmes and regional policy:

Bureau of European Design Associations

www.beda.org

SEE Platform

www.seeplatform.eu

SPIDER

www.thespiderproject.eu



Dane kontaktowe:

Contact details:



Design Silesia

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego /

Marshalls Office of Silesia Region

ul. Ligonja 46

40-037 Katowice

Polska / Poland

tel.: +48 32 77 40 602

www.design-silesia.pl

e-mail design-silesia@slaskie.pl

Niniejszy podręcznik został wydany przez organizację PDR
The National Centre for Product Design and Development
Research w ramach projektu Design Silesia.

This guide has been produced by PDR The National Centre
for Product Design and Development Research within De-
sign Silesia project.



PDR

Uniwersytet Metropolitalny w Cardiff /

Cardiff Metropolitan University

Western Avenue

Cardiff

Wielka Brytania / UK

tel.: +44 2920 417043

www.pdronline.co.uk

e-mail info@pdronline.co.uk

Projekt graficzny / Graphic design

Katarzyna Wolny, M-Studio s.c.

Redakcja, tłumaczenie / editing, translation

M-Studio s.c.

Copyright 2013. All rights reserved by Design Silesia, the
Marshalls Office of Silesia Region, Katowice.

Publikacja bezpłatna.

Free issue.

ISBN 978-83-62023-65-3

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt jest zgodny z zasadą równych szans, w tym równości kobiet i mężczyzn.

This project is co-funded by the European Union within European Social Fund.

This project is consistent with the principle of equal opportunities, including gender equality.



Design... do usług!

Od roku 2011 Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego realizował projekt Design Silesia w partnerstwie początkowo z Akademią Sztuk Pięknych w Katowicach i Zamkiem Cieszyn, a następnie, od roku 2012, również z Instytucją Kultury Ars Cameralis i Politechniką Śląską w Gliwicach. W roku 2013 do projektu dołączyło centrum PDR działające przy Uniwersytecie Metropolitalnym w Cardiff. Wspólna praca wszystkich partnerów umożliwiła zebranie wielu dobrych przykładów projektowania oraz zbudowanie potencjału do skutecznego wykorzystywania designu w sektorze prywatnym i publicznym.

Niniejszy podręcznik przedstawia sześć przykładów instytucji z województwa śląskiego, które zastosowały metodę projektowania do pracy nad rozwojem swoich usług. Ponadto wprowadza nomenklaturę projektową oraz prezentuje poszczególne etapy procesu projektowania usług.

Nie ulega wątpliwości, że pełny proces projektowy wymaga wykorzystania profesjonalnej wiedzy z zakresu designu. Od czegoś trzeba jednak zacząć. Niniejsza publikacja przedstawia pierwsze kroki, które kadra zarządzająca i usługowa danej instytucji mogłaby podjąć, aby polepszyć jakość swoich usług. Zastosowanie opisanych metod projektowych może pomóc określić luki i możliwości na dalszy rozwój usług publicznych.

Design at your Service

Since 2011 Marshalls Office of Silesia Region led the Design Silesia project initially in partnership with the Academy of Fine Arts in Katowice and Cieszyn Castle, and since 2012 also with Culture Institution Ars Cameralis Silesiae Superioris and Silesian University of Technology in Gliwice. In 2013 PDR at Cardiff Metropolitan University joined the project. All of the partners worked together to both develop clear examples of how design can help public services be more effective whilst building regional capacity in Silesia for service design expertise.

This guide includes six case studies of public services in Silesia that have used service design to be more effective and introduces the language and typical activities undertaken during the service design process.

The complete service design process will require the use of professional design expertise, but this guide includes some practical first steps that public service managers and staff can use to identify gaps and potential opportunities in their service delivery.