

## **Kvalitet på borgernes præmisser**

**Innovation.** Regeringen ønsker med sin kvalitetsreform at borgerne skal i centrum for den offentlige service. Der er lang vej før ”brugercentreret innovation” i det offentlige er en realitet, men to nye initiativer skal vise vejen.

*Af innovationschef Christian Bason, MindLab*

Private virksomheder har gjort det i årevis: Involveret deres kunder og andre samarbejdspartnere i den måde, de udvikler produkter og serviceydelser på. En virksomhed som Coloplast gennemfører grundige observationsstudier af, hvordan kunderne anvender firmaets stomiprodukter i dagligdagen, for dermed at få størst mulig viden om deres behov for nye løsninger. Lego har de senere år haft stor succes med at lade kunderne designe firmaets produkter via internettet. Og Jyske Bank indretter sine filialer radikalt anderledes for at give borgere og virksomheder den optimale serviceoplevelse.

”Brugercentreret innovation” er nu også blevet et mantra i den offentlige sektor. Det sker ikke mindst i forbindelse med regeringens kvalitetsreform, der blandt andet har som målsætning at ”borgerne skal i centrum for sammenhængende offentlig service”.

### **Det offentlige mest optaget af sig selv**

Analyser viser imidlertid, at ikke alene er danske offentlige organisationer mere optagede af at udvikle deres egne interne processer end på at skabe nye serviceydelser til borgere og virksomheder; de ved heller ikke ret meget om, hvordan brugerne oplever de serviceydelser, de modtager i dag. To tredjedele af de offentlige organisationers udviklingsindsats handler om at skabe nye administrative processer – det modsatte er tilfældet i den private sektor, hvor to tredjedele af indsatsen drejer sig om nye produkter eller serviceydelser. Samtidig viser en analyse fra PricewaterhouseCoopers, at mens 100 pct. af de danske kommuner henter nye ideer internt hos topembedsmændene, gør kun 41 pct. det ude hos borgerne.

En ny bog om nytænkning i den offentlige sektor, *Velfærdsinnovation*, peger på flere årsager til at manglen på brugerfokus er så udtalt:

For det første skal mange offentlige organisationer administrere en kompleks lovgivning, som stiller store krav til kvaliteten af de interne arbejdsgange. Folketinget og kommunerne har i en årrække pålagt institutionerne forskellige former for procesregulering, som indebærer at de administrative rutiner som kommer mest i fokus. Formålet med procesregulering er ganske vist ofte at sikre en bedre service for borgerne, men der kan være en tendens til at reguleringen tager udgangspunkt i politikernes og systemets (interne) behov for kontrol, snarere end brugernes (eksterne) behov for individuelt tilpassede løsninger og fleksibilitet.

For det andet ligger det i mange offentligt ansattes selvopfattelse at de selv er eksperter i brugernes behov. Lægen, sygeplejersken, folkeskolelæreren eller pædagogen mener ofte at kende brugernes problemer bedre end brugerne selv. Det er jo den offentligt ansatte som er fageksperten, og som har mange års erfaring på sit område. Det er kun godt at de fagprofessionelle er bevidste om deres faglighed og kunnen. Men der kan

ligge en farlig mekanisme i at tro at man ved bedre end patienten, eleven eller den sociale klient. I sidste instans er disse brugere jo eksperterne i deres eget liv.

For det tredje har de færreste offentlige organisationer selv redskaberne til at afdække brugernes erkendte og ikke-erkendte behov, sådan som en virksomhed som Coloplast gør løbende. Her kan der være behov for at lade erfarne sociologer, antropologer, og andre metodeeksperter komme på banen for med friske øjne at pege på, hvordan borgernes hverdag kan gøres nemmere, og kvaliteten i den offentlige service kan løftes.

Hvordan involverer man så brugerne i udviklingen af offentlige løsninger? Også her er der tre centrale udfordringer. For det første skal institutionerne blive langt bedre til at forstå brugernes behov, eksempelvis ved at gennemføre feltstudier blandt brugerne af borgerservicekontoret, som man har gjort i Århus kommune. For det andet er der brug for aktiv inddragelse af borgere og virksomheder i den måde, man udvikler offentlige løsninger på. Det kunne eksempelvis være udviklingsworkshops med embedsmænd og borgere. For det tredje skal de offentlige organisationer vænne sig til, at de er nødt til at indgå i et langt tættere gensidigt samarbejde, end de gør i dag. Brugernes problemer er ikke opdelt nydeligt efter de siloer – ministerområder og forvaltningsniveauer – som det offentlige er organiseret ud fra.

### **Nyt eksperiment inviterer brugerne ind**

Der er ikke noget simpelt svar på, hvad der skal til for at den offentlige sektor bliver lige så god til involvering af brugerne som de bedste private virksomheder. Men et sted at starte er at turde prøve noget nyt, og at turde samarbejde. Tre store ministerier – Økonomi- og Erhvervsministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet – har derfor i 2007 taget initiativ til at skabe en tværoffentlig enhed, MindLab, som skal involvere brugerne i den måde, man udvikler nye offentlige løsninger på. MindLabs stab omfatter designere, antropologer og sociologer, og privatansatte medarbejdere og erhvervsforskere inviteres ind som arbejdskraft. Sammen med ministeriernes embedsmænd skal MindLab finde nye løsninger gennem analyser og direkte dialog med virksomheder og borgere.

Samtidig flyder der nu en hel del penge til udvikling af brugerdreven innovation i det offentlige, herunder regioner og kommuner. Erhvervs- og Byggestyrelsen (EBST) har således med Program for Brugerdreven Innovation afsat omkring 100 mio. kr. årligt over fire år, hvor en del af midlerne vil blive anvendt til at støtte projekter fra alle typer af offentlige institutioner som vil arbejde med udvikling der har brugerne i centrum.

### **En ny rolle for borgerne**

Initiativer som de ovenstående er ikke kun udtryk for, at den offentlige sektor følger i den private sektors fodspor. Mere grundlæggende udgør de eksempler på, at man på Slotsholmen erkender at borgere og virksomheder forventer mere af den offentlige service, og at man kun kan komme på omdrejningshøjde med behovene ved bedre at forstå deres virkelighed og lytte til deres forslag. Danskerne har aldrig været rigere, mere veluddannede, eller bedre informerede end nu, og de har derfor heller aldrig forventet mere af den offentlige sektor. De ressourcerstærke borgere søger medindflydelse, og mange er i stand til at tage et medansvar for den velfærdsservice, de modtager. Når selvangivelsen skal ordnes bruger de TastSelv, når de bliver syge skaber de nye patientnetværk omkring deres sygdom, og som elever danner de virtuelle studiegrupper på nettet. Borgerne er blevet mere aktive og engagerede i deres relation til den offentlige sektor end den var tidligere. Nu er det op til de offentlige organisationer at omsætte det potentiale som brugerne besidder til bedre kvalitet.

*Christian Bason er cand.scient.pol og leder af MindLab. Han er forfatter til flere bøger, blandt andet Velfærdsinnovation, som netop er udkommet på Børsens Forlag.*

**Kilder:**

Velfærdsinnovation – ledelse af nytænkning i den offentlige sektor (Børsens Forlag 2007)

Debatpjece om kvalitetsreformen (Regeringen 2006)

Innovation i de danske kommuner (PricewaterhouseCoopers 2006)

MindLab ([www.mind-lab.dk](http://www.mind-lab.dk))

Program for brugerdreven innovation ([www.ebst.dk](http://www.ebst.dk))