

Digitaliseringen af den offentlige sektor vil flytte flere opgaver fra myndighed til borger – Det handler ikke bare om besparelser, men kan også skabe en helt ny form for samarbejde mellem de to parter – Forudsætningen er dog bl.a., at offentlige ledere blive mere innovative

Borgerne skal udvikle den offentlige sektor

Selvbetjening

Hele 74 pct. af borgerne vil have politikerne til at satse mere på digital selvbetjening a la Skat.

I ET SUPERMARKED på Nørrebrogade i København er kunderne ved at overtage kassedamernes arbejde. Flere og flere scanner selv deres varer ind, venter på det lille bip – og fortsætter til indkøbskurven er tom. Det er en fordel for begge parter: Kunderne sparer tid, og supermarkedet sparer ressourcer.

Dermed følger supermarkederne i bankernes og flyselskabernes digitale spor. Resultatet er en markant ændret rolle for den enkelte kunde og for den service, supermarkedet tilbyder.

Noget tilsvarende er ved at ske i den offentlige sektor. Også her er rationaliseringsmulighederne en drivkraft, og resultatet kan blive en helt ny form for samarbejde mellem myndigheder og borgere. Fordi offentlige serviceydelser ikke længere er noget, som det offentlige skaber for brugeren. De skabes i stedet i et samarbejde, hvilket kan være begyndelsen til en helt ny type offentlig sektor.

Sådan lyder vurderingen fra eksperter, der dog understreger, at en række forudsætninger skal være opfyldt, hvis det skal blive en succes.

- **TILGÆNDELIGHED.** Hittidige erfaringer viser, at selvbetjening på nettet først og fremmest bliver brugt, hvis muligheden er nem at finde og gennemskuelig at betjene.

- **INDDRAGELSE AF BORGERE.** Selvbetjening over nettet kan øge tilfredsheden med den offentlige service, men det forudsætter inddragelse af borgere og virksomheder i udviklingen af nye tjenester.

- **INNOVATIV OFFENTLIG LEDELSE.** Udvikling af de nye muligheder stiller nye krav til offent-

lige lederes forståelse af, hvordan man skaber større værdi i serviceydelserne. Spørgsmålet er, om konkurrencepresset er tilstrækkeligt stort, og om de offentlige ledere har redskaberne til at udvikle innovative løsninger.

Indtil videre har den ny rollefordeling fuld opbakning fra borgerne. Ifølge en meningsmåling foretaget af analyseinstituttet Zapera for Mandag Morgen mener 74 pct. af borgerne, at politikerne skal satse mere på selvbetjening til borgerne via internettet i stil med de løsninger, som Skat har udviklet. Se figur 1.

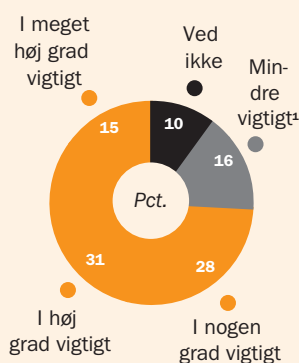
“Borgerne har vænnet sig til, at internettet er en oplagt mulighed. Allerede nu er der selvbetjening i forbindelse med en række serviceydelser i banker, forsikringsselskaber, flyselskaber – og så er der også indkøb. Inden for det offentlige kender vi alle sammen Skat. Borgerne betjener sig selv – og det er fuldt gennemsigtigt, hvad der foregår. Det er spændende, at borgerne oplever selvbetjening på nettet som noget værdifuldt. Det tyder på, at der er et potentiale,” siger Christian Bason, der er innovationschef i MindLab, en enhed under Beskæftigelsesministeriet, Skatteministeriet og Økonomi- og Erhvervsministeriet, som arbejder med at involvere borgere og virksomheder i udviklingen af offentlig service.

Danskerne – et folk på nettet

Mandag Morgens undersøgelse viser, at borgerne er klar til at gå på nettet og taste sig frem til de offentlige tjenester, de ønsker. Danskerne har taget internettet og dets muligheder til sig. Langt de fleste borgere (85 pct.) har adgang til

MM | Ja til selvbetjening på nettet

I hvilken grad synes du, det er vigtigt, at politikerne satser på mere selvbetjening på nettet?



Figur 1: 74 pct. af borgerne mener, at selvbetjening på nettet er vigtigt. De efterspørger mere offentlig service på nettet – med Skat som forbillede.

Note: Slet ikke vigtigt og i mindre grad vigtigt er slået sammen.
Kilde: Mandag og Zapera, 2008.

internettet hjemme, og et stort flertal shopper i dag på nettet.

“Skats hjemmeside er godt udviklet, og Mandag Morgens undersøgelse fortæller, at borgerne gerne vil have mere selvbetjening, når det er fuldstændig tilgængeligt. Vi kommer, men kun når ydelsen er helt i top,” siger Kim Normann Andersen, der er professor ved Center for Anvendt ICT på CBS, Handelshøjskolen i København.

Er det ikke tilfældet, bliver ydelsen til gengæld ikke brugt. Kim Normann Andersen henviser til en undersøgelse i Ingeniøren i sidste uge, der viser, at kun 7 pct. af danskerne anmelder deres flytning elektronisk, mens resten – altså 93 pct. – stadig går på posthuset for at hente en flyttemappe.

En forklaring er tilgængeligheden. Skats hjemmeside er kendt og enkel. Det modsatte er tilfældet med hjemmesiden borger.dk, der ellers præsenteres som “din indgang til hele det offentlige Danmark”. Det kræver adskillige klik fra den ene meget lidt overskuelige hjemmeside til den anden, før man ender på en af Post Danmarks hjemmesider. Her kan skal man tilmelde sig ePosthuset, før man – endelig – kan gå i gang med at udfylde den elektroniske flyttemeddelelse.

Vejen er lang og omstændelig for de borgere, der virkelig vil anmelde deres flytning elektronisk. Målgruppen er ellers ret stor. Hvert år flytter omkring 700.000 borgere. Omkring 650.000 orker ikke at taste sig vej gennem borger.dk’s indviklede univers og tager i stedet turen omkring Posthuset og anvender den noget dyrere papirløsning.

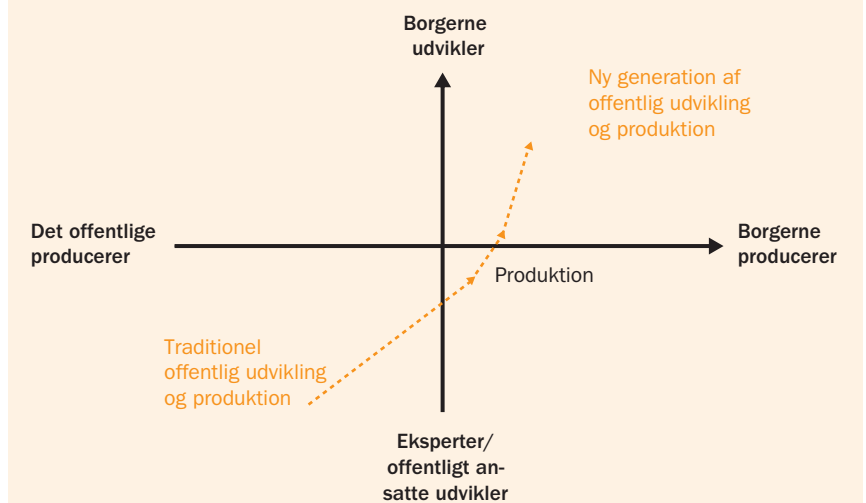
“De allerfleste kommuner har ikke gjort det særlig interessant for os at gå på nettet. Det skal være let at melde en flytning, fordi vi ikke flytter så ofte, at vi kan huske det fra gang til gang. Hvis ikke tilbuddet på nettet er godt nok, så gør vi, som vi plejer, og går på posthuset og henter en flyttemappe,” siger Kim Normann Andersen.

Han er “superoverrasket” over, at det endnu ikke er lykkedes at få borgerne til at anvende nettet, når det gælder enkle opgaver som flytning, kørekort og udstedelse af pas. Altså opgaver, der bygger på helt entydige informationer, helt i stil med de oplysninger, vi som borgere er forpligtet til at levere til Skat. De eksisterende tilbud bliver anvendt af mindre end 10 pct. af borgerne.

Farvel til ekspertvældet

Hvis det offentlige skal udnytte den store parathed over for anvendelsen af informations-

MM | Borgere får mere indflydelse på offentlig sektor



Figur 2: Den offentlige sektor bevæger sig ind i et paradigmeskift, hvor den traditionelle rolle som leverandør af ensartede ydelser erstattes af service, udviklet i samarbejde med borgerne.

Kilde: Mandag Morgen/MindLab.

teknologi til at udbrede mere selvbetjening af offentlige ydelser, stiller det store krav til de offentlige udviklere. Den store parathed modsvarer af en lige så stor forventning blandt borgere og virksomheder om, at informationsteknologien virkelig kan tilbyde enklere løsninger end de eksisterende papirløsninger.

“Jeg opfatter undersøgelsen i Mandag Morgen som et udtryk for, at borgerne efterspørger mere selvbetjening. Men løsningen er ikke at tilbyde borgere og virksomheder en hvilken som helst selvbetjening, for så er det slet ikke sikkert, at borgerne eller virksomhederne vil benytte sig af tilbuddet. Forudsætningen for, at det kommer til at virke, er, at det offentlige involverer borger og virksomheder direkte i udviklingen. De nye tilbud skal være i overensstemmelse med borgerne og virksomhedernes behov, normer og værdier,” siger Christian Bason.

Med sit ønske om at skabe ny offentlig service i samarbejde med dens brugere, borgerne og virksomhederne lægger Christian Bason op til en ny, krævende udviklingsmodel for den offentlige sektor. Det traditionelle forhold, hvor det offentlige kunne levere en ydelse, og hvor borgere og virksomheder måtte tage til takke med det udbudte, er ved at forsvinde.

“Det er virkelig *old-school* at udvikle den offentlige sektor gennem en ekspertdrevne proces. Vores erfaring er, at borgerne og virksomhederne gerne vil medvirke i udviklingen af nye offentlige løsninger, hvor deres erfaringer bli-

..... Kræse borgere

Borgerne bruger kun nettet, når det virker nemt, tilgængeligt og gennemskueligt.

.....

Værdier skabes i fællesskab

Offentlige myndigheder må opgive besserwisser-rolle og skabe værdier sammen med borgere og virksomheder.

ver anvendt på en helt anden måde end ved traditionelle spørgeskemaundersøgelser,” siger Christian Bason.

Offentlige myndigheder udvikler i stigende grad service i samarbejde med brugerne. Det kan både effektivisere sagsbehandling og føre til større tilfredshed, fordi brugerne, borgere og virksomheder, i højere grad oplever, at det offentlige leverer den service, de har brug for.

“Borgere og virksomheder har ofte flere ressourcer til at bidrage til processer i det offentlige, end vi normalt regner med,” siger Christian Bason, der forudser en radikal ændring af opgavefordelingen mellem borger og offentlig sektor – både når der er tale om udvikling af nye services, og når der er tale om produktion af disse services. Se figur 2.

Et eksempel er, at nemt tilgængelige redskaber på nettet kan hjælpe jobsøgende i gang med at søge job på en mere kvalificeret måde end før. På jobnet.dk skal den jobsøgende udarbejde et CV og lægge det ind i jobnets database, et arbejde, sagsbehandlerne tidligere har udført. En udvikling, der med Christian Basons ord giver ledige nye ressourcer til at udføre de opgaver, der er en betingelse for at modtage dagpenge.

Inddragelsen af borgere i udviklingen af den offentlige sektor skal ifølge Christian Bason give resultater i fire dimensioner: Borgere og virksomheder skal opleve en forbedret service. Ydelserne skal være tilgængelige og transparente. De nye metoder skal i det mindste give det samme resultat (f.eks. ved indkrævning af skatter) som de traditionelle. Og den offentlige produktivitet skal øges.

Udfordring for offentlige ledere

Det stiller nye krav til offentlige ledere om en helt anden forståelse af værdiskabelse for brugerne, end de traditionelt har troet på. Den offentlige service kan ikke bare stilles til rådighed i en *one-size-fit-all*-udgave. En erfaring, som også private virksomheder i stigende grad gør sig. Det er ikke længere nok at levere et godt produkt til en stort set ensartet kundegruppe. Opgaven er nu at tilfredsstille hver enkelt kundes behov. Produktion og service smelter sammen og stiller nye krav til værdiskabelsen.

Det er en udvikling, som de to indiske business-guruer C.K. Prahalad og M.S. Krishnan beskriver i bogen “The New Age of Innovation”.

Det traditionelle forhold mellem virksomhed

MM | Borgerinddragelse

Odense Universitetshospital har kortlagt patienternes oplevelse af deres ophold hos læger og på hospitalet. Interview med diabetes- og hjertepatienter gennemgik hele forløbet, fra de første symptomer til diagnosen var klar og behandlingen igangsat eller afsluttet. Resultatet viste, at mange patienter ikke har et samlet overblik over den behandling, de modtager, og ikke ved hvilket formål, de enkelte undersøgelser og konsultationer tjener. Især finder de det svært at forklare familien, hvad der sker.

Sammen med et softwarefirma udviklede hospitalet et internetbaseret “track and trace-værktøj”, så patienterne visuelt kunne følge behandlingsforløbet og se, hvad næste skridt er.

En dybere forståelse af borgerens oplevelse er omsat i en konkret forbedring, der øger borgerens behov for tryk og vished. Samtidig fik hospitalets personale en større forståelse for et patientforløb.

Brønderslev Kommune har bedt folkeskolebørn, -forældre og -lærere om i tekst og billeder at dokumentere, hvorfor folkeskolen er fantastisk.

Projektet førte til et hidtil uset engagement og stor medvirken fra alle politikere, kommunale embedsmænd, skoleledere, lærere, forældre og børn. Alle

bidrog med personlige beretninger om succesoplevelser i skolen og blev dermed selv en del af fortællingen. Et af de første og mest markante resultater var, at ansøgningerne til lærerstillinger i Brønderslev Kommunes folkeskoler nærmest eksploderede.

Projektet førte til større arbejdsglæde blandt skolernes ledere og ansatte, og til større glæde og tilfredshed blandt forældre og børn.

Resultatet er offentliggjort i bogen “Folkeskolens Fantastiske Fortælling”, som handler om, hvordan branding og storytelling kan bruges som udviklingsværktøj i den danske folkeskole.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har spurgt deres brugere, om det var præcisionen eller hurtigheden, der var afgørende, når de skulle oprette et nyt selskab. Svaret var hurtigheden.

Derfor opgav styrelsen sit hidtidige krav til sagsbehandlingen – fra stort set nul fejl til en fejlmargen på op til 5 pct. – og gjorde i stedet sagsbehandlingen kortere. Før borgerundersøgelsen tog det gennemsnitligt lidt mere end 20 dage at oprette et nyt selskab i Danmark. I dag tager det omkring fem.

Imødekommen af borgernes ønske øgede dermed medarbejdernes produktivitet.

Kilde Christian Bason m.fl. 2009: Sæt borgeren i spil: Sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation. Gyldendal Business (under udgivelse).

og forbruger, hvor virksomheden skaber værdi for en masse forbrugere, erstattes af en ny samarbejdsrelation mellem producent og forbruger, hvor virksomheden skaber værdien i samarbejde med forbrugeren, såkaldt *co-creation*.

“Værdi bygger på unikke, personliggjorte oplevelser hos forbrugeren,” siger de to business-tænkere, der er helt overbeviste om, at der finder et grundlæggende paradigmeskifte sted i forholdet mellem udbyder og kunde, bruger eller borger.

C.S. Prahalad og M.S. Krishnan afviser i bogen, at samskabelsen af værdier er dyrere for producenten. Et af deres eksempler er behandlingen af sukkersyge patienter, hvor behandlingen kun kan skabe varige effekter for patienterne, hvis hospitalet, lægen eller sygeplejersken kan udvikle et personligt behandlingsforløb, der tager hensyn til den enkelte patients livsstil. Undervejs i forløbet skal patienterne selv tage prøver og løbende rapportere tilbage til behandlingsteamet over nettet.

Her kan et one-size-fit-all direkte hæmme behandlingen og skabe lavere værdi for patienterne – og set i økonomiske termer reducere den enkeltes ydeevne i forhold til samfundsøkonomien.

Regeringens kvalitetsreform, der både indrager borgerne i udviklingen af nye offentlige serviceydelser og øger satsningen på anvendelse af informationsteknologi, kan ses som et forsøg på at fremme denne udvikling.

Der er gode eksempler på, at det sker, men ifølge en række medlemmer af statsminister Anders Fogh Rasmussens baggrundsgruppe for kvalitetsreformen, er der store systematiske forhindringer for de offentlige ledere, som der ikke er taget højde for.

Hvor et voldsomt konkurrencepres fremmer innovation og effektivitet i private virksomheder, er det pres helt fraværende i offentlige virksomheder.

“Der er ingen vej uden om at udvikle en mere effektiv offentlig sektor, når vi ved, at der bliver flere ældre, som modtager offentlig service. Hvis ikke vi effektiviserer den offentlige sektor, må vi betale mere i skat,” siger Allan Søgård Larsen, koncernchef i Falck.

Spørgsmålet er, om den offentlige sektor kan håndtere den nyudvikling – og det krav til effektivitet, Allan Søgård Larsen ser for sig.

Et andet medlem af kvalitetsgruppen, Jørgen Lindegaard, adm. direktør i ISS Danmark, er lige så kritisk:

“Det ser ud som om, der er meget offentlig administration, der bare er der. Vi er ikke kommet nogen vegne, sådan som jeg ser det. Det er utrolig trægt at lave forandringer i de interne arbejdsgange,” siger Jørgen Lindegaard.

Uden et rum til forandringer tiltrækker det offentlige ikke de rigtige medarbejdere, og i kampen med de private virksomheder om innovative ledere bliver det offentlige nemt taber. Alt for nemt. Jørgen Lindegaard efterlyser plads til lederskab i det offentlige.

Ud over traditioner henviser han til, at overenskomsterne på det offentlige område er langt mere detaljerede – og dermed begrænsende – end på det private arbejdsmarked. Ifølge Jørgen Lindegaard indskrænker de mange detaljer de offentlige lederes muligheder for at skabe fornyelser i den offentlige sektor. **MM**

Jens Reiermann | jre@mm.dk

..... Offentlig innovation?

Private topledere opfordrer offentlige myndigheder til at lære af enkle private løsninger.

MM | Kolofon

Administrerende direktør og ansvarshavende chefredaktør Erik Rasmussen.
Direktør Lars Jannick Johansen.

REDAKTIONEN: Bjarke Møller, adm. chefredaktør, Kalle Jørgensen, redaktionschef, Susan Knorenberg, redaktionssekretær, Poul Albret, Torben K. Andersen, Carolina Kamil, Jens Reiermann, Ole Vigant Ryborg (Bruxelles), Marianne Kristensen Schacht, Bjarke Wiegand. **Grafik** Nynne-Cecilie Schmidt, Astrid Waagstein. **Korrektur** Lise Nielsen.

TÆNKETANKEN: Asger Daugbjerg, erhvervsdirektør, Per Meilstrup, klimadirektør, Johannah Christensen, projektchef, Emilie Normann, projektchef, Ida Strand, projektchef, Gry Bauer, Izabela Butenko-Olesen Morten Christensen, Morten Fisker, Elisabeth Frederiksen, Christian Eika Frøkiær, Justin Gerdes,

Iben Berg Hougaard, Morten Hyllegaard, Ida Høgstedt, Bjarke Hauerslev Larsen, Marianne Lentz, Astrid Læssø, Sarah Pickering, Bjørn Borbye Pedersen, Laura Storm Svendsen, Torben Vemmelund, Meik Wiking, Scott Willis.

SALG OG MARKEDSFØRING: Sidsel Bogh, salgsschef, Niels-Erik Broberg, Hans Nydam Buch, Martin Frost, Rasmus Lund.

ØKONOMI OG ADMINISTRATION: Morten Christensen, økonomidirektør, Søren Werner Borgquist, Hanne Lyng Christiansen, An'mary Jonasson, Sanja Lukic, Jørgen Dalsgaard Olsen, Heidi M. Rasmussen, Anne Kjær Skovgaard, Anne-Sofie Thomsen.

Tryk Ekspresen. **Design** e-Types
Mandag Morgen udgives af Huset Mandag Morgen A/S og udkommer hver mandag. Citater kun tilladt med tydelig kildeangivelse. **ISSN** 0905-4332.
Kopiering er kun tilladt ifølge COPY-DAN-aftaler.

Etiske regler Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk.

Abonnement Halvår kr. 3.745,- ekskl. moms. Helår kr. 7.490,- ekskl. moms.