



Det offentlige skal sætte spørgsmålstegn ved sig selv

HOVEDPUNKTER

- Radikal innovation kan give bedre offentlig service og besparelser på 20-60 pct., viser ny undersøgelse
- Nøglen er både at gentænke fra grunden de produkter, det offentlige skal levere, og anvende brugernes ressourcer i opgaveløsningen
- Offentlige ledere skal gå forrest i forandringsprocessen og skabe incitament og en kultur, der giver plads til fornyelse

MERE SERVICE og færre penge. Sådan lyder et fortærsket krav til den offentlige sektor. Umiddelbart lyder det som en umulig opgave. Men det kan lade sig gøre at levere mere og bedre service og samtidig skære i omkostningerne, fastslår den britiske tænketank The Innovation Unit efter at have gennemgået mere end 120 eksempler på innovativ forandring i den offentlige sektor verden over.

Nøglebegrebet er radikal innovation. I stedet for at satse på at effektivisere sig til bedre og billigere offentlig velfærd, skal offentlige institutioner ifølge The Innovation Unit gentænke, hvad deres opgave overhovedet går ud på. De to grundspørgsmål lyder: Hvad er det for en opgave, vi skal løse for borgerne? Og hvordan kan opgaven løses bedst muligt?

De offentlige institutioner, der besvarer de to spørgsmål, ender ofte med at gennemføre grundlæggende ændringer i deres forhold til borgerne og i den service, de leverer. Medarbejderne får nye opgaver og nye roller. F.eks. har politibetjente suppleret rollen som kriminalitetsbekæmpere med opgaven som tryghedsskabere,

og hjemmehjælpere er blevet til hjemmetrænere.

Resultaterne er til at tage og føle på. På kort sigt har flere af de radikale innovationsprojekter, som The Innovation Unit har gennemanalyseret, ført til besparelser på mellem 20 og 60 pct. På langt sigt er gevinsten, at den offentlige sektors ydelser finjusteres, så de mere præcist rammer borgernes behov. Det har afgørende betydning i velfærdssamfund, der dels står overfor store økonomiske og demografiske udfordringer, dels skal medvirke til at løse komplekse problemer, som kræver aktiv medvirken fra de ramte borgere, understreger Sarah Gillinson, som er en af kræfterne bag Innovation Units studie:

“Der bliver færre one size fits all-løsninger på sociale opgaver. Ensartede løsninger rammer simpelthen ikke præcist nok – hverken når det gælder om at hjælpe børnefamilier eller misbrugere.”

Hun understreger, at de sociale opgaver ikke kan løses ved at bevilge flere penge, så den offentlige sektor kan levere flere af de samme ydelser, for mere af det samme løser kun gårsdagens problemer. Derfor er eneste

farbare vej at gentænke hele problemkomplekset for at komme frem til radikalt nye tiltag.

Empati som forudsætning

Den røde tråd i alle vellykkede eksempler på radikal innovation er, at der er skabt et helt nyt forhold mellem udbyder og modtager. Borgerne opfattes ikke længere som klienter, men som ressourcepersoner, der selv kan bidrage til at løse problemerne. Den offentlige service skal udvikles og leveres i samarbejde med borgeren og ikke til borgeren eller for borgeren.

“Kernen er professionel empati fra både ledelsens og medarbejdernes side,” fastslår Sarah Gillinson.

Den metode har Chicago Politi, som er placeret i toppen af Sarah Gillinsons innovative liste, anvendt i projektet The Citizen and Law Enforcement Analysis and Reporting (CLEAR) – et netværkssamarbejde mellem politiet og en række lokale grupper, lige fra skoler og det lokale erhvervsliv til borgergrupper og klubber.

Mere end 40 møder mellem politi, borgere og erhvervsliv har dokumen-



teret, at politiet ikke kun forventes at slå ned på den enkelte kriminelle handling. Det er mindst lige så vigtigt, at de bidrager til den generelle tryghed i hele kvarteret, samt at de lokale har en stærk oplevelse af, at politiet rent faktisk handler på de problemer, som man lokalt oplever som presse-rende.

Det har givet politiet nye vinkler på kernespørgsmålet om, hvem kriminaliteten går ud over. I stedet for kun at fokusere på indsatsen på gerningsmanden og det umiddelbare offer er man blevet mere opmærksom på, hvordan kriminalitet rammer de omgivelser, som er vidne til den kriminelle handling. Et voldeligt overfald giver f.eks. det omgivende kvarter et knæk, fordi borgerne føler sig mindre trygge.

I kampen for at genskabe trygheden spiller et web-baseret kort med oplysninger om, hvor der er begået kriminalitet, og hvordan politiet har fulgt op på den, en stor rolle. Hvis borgere støder på indbrud, overfald eller voldtægt i lokalområdet, kan de klikke ind på kortet og få vished for, at der bliver gjort noget ved problemerne. "Det værste for folk er, hvis de ikke ved, hvad der sker. Derfor lægger vi så mange informationer ud på vores web-kort som muligt," siger Jonathan Lewin, leder af Chicago Politis

kommunikationsafdeling.

Samtidig giver systemet borgerne mulighed for at spille en aktiv rolle i bekæmpelsen af kriminalitet.

"Hvis en borger ser en fremmed bil stå foran sit hus i flere dage, kan han eller hun bruge web-kortets database til at tjekke, om den er stjålet. Er den det, får vi besked med det samme," siger Jonathan Lewin. Meget tyder på, at folk hurtigere skrider til handling, når de kan bruge nettet til at gennemføre anmeldelserne, end hvis de skal ringe til politiet.

CLEAR har ikke alene gjort borgerne mere trygge og aktive i forhold til deres lokalområdes kriminalitetsproblemer. Det har også gjort det nemmere for politiet at løse deres opgaver. Når betjentene er på vej ud til en opgave, giver websiden dem mulighed for hurtigt at få overblik over, om de er på vej til en gade eller et kvarter med tung kriminalitet, om der før har været ballade på den konkrete adresse, og hvordan problemerne tidligere er blevet løst.

Endelig har CLEAR ført til kvantespring i betjentenes it-anvendelse. Allerede på åstedet eller på vej hjem til stationen indtaster betjentene en rapport på deres bærbare computer. Er oplysningerne først tastet ind en gang, skal de ikke testes ind igen i et andet system. "CLEAR har strømlinet

vores interne proces," konstaterer Jonathan Lewin.

Det betyder, at Chicagos politi igennem de seneste fem år har kunnet sende flere betjente på gaderne uden at øge udgifterne. I dag udfører fem betjente samme arbejde, som man skulle bruge seks betjente til for bare fem år siden. Samlet svarer det til mere end 700 betjentes arbejde.

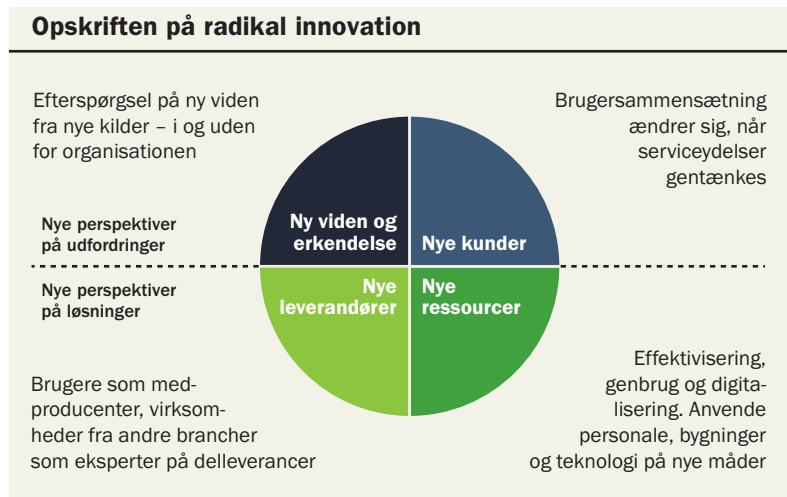
Den ekstra indsats på gadeplan har samtidig bevirket, at kriminaliteten er faldet – en udvikling, der står i skærende kontrast til forholdene i mange andre amerikanske storbyer. Faldet omfatter både den almindelige og den voldelige kriminalitet, der i USA ofte omfatter skyderier og mord. Hver eneste dag betyder effekterne af CLEAR-indsatsen, at ét menneskeliv spares. Siden 2005 er antallet af mord faldet fra mere end 800 om året til nu under 500.

Fredericia i front

Tankerne om radikal innovation har også fundet vej til Danmark. I Fredericia Kommune har man i mere end et år systematisk arbejdet med radikal innovation i projektet Fredericia Former Fremtiden. Opgaven er at undersøge "om der findes radikalt anderledes måder at løse de kommunale opgaver", som det hedder i byrådets kommissorium. Kommunen ønsker at forberede sig på den mangel på arbejdskraft, der venter lige efter krisetiderne.

"Traditionelle effektiviseringer kan ikke løse hele den opgave. I kommunerne er vi gode til hele tiden at forbedre vores ydelser, men det kan slet ikke løse de kommende udfordringer. Der skal radikale skift til. Vi må stille helt andre spørgsmål, end vi gør i dag," siger Søren Adersen, der er kommunaldirektør i Fredericia Kommune.

Derfor gælder det om at definere de opgaver, kommunen skal løse på nye og andre måder. Målet er til sommer at fremlægge ti forskellige, radikalt innovative løsninger på borgerne behov. En af de ti handler om kommunens ældre. Under overskriften "Længst muligt i eget liv" har



Figur 3: Radikal innovation kræver både, at de offentlige institutioner gentænker, hvad deres opgaver går ud på, og at de undersøger, om der er bedre måder at løse dem på.

MM Kilde: Sarah Gillinson, Matthew Horne, Peter Beck: Radical Efficiency. The Innovative Unit 2010.



kommunen vendt op og ned på sin pleje- og omsorgsindsats.

“Hvis en ældre medborger har haft et uheld og henvender sig til os for at få hjælp til rengøring, så overtager vi ikke opgaven fra de ældre, men leverer et omfattende træningsprogram, så de selv kan klare deres rengøring,” siger Søren Adersen, der betegner programmet som en “kanonsucces”.

Tilbagemeldingerne fra de ældre selv er gode, og det smitter åbenbart af på kommunens medarbejdere, der i en evaluering fortæller, at de “oplever borgere, der bliver gladere og stærkere, fordi de ved hjælp af træningen kan en masse ting selv, som de før måtte bede om hjælp til.”

Omvæltningerne i kommunens opfattelse kan ses i ændringer af medarbejdernes titler. Fra at være plejepersonale er de nu hjemmetrænere.

“Det er udtryk for en anden måde at tænke på, hvor kommunen ikke pr. automatik tænker på at yde omsorg, men træner sammen med de ældre for at udskyde det tidspunkt, hvor de skal have hjælp,” siger Søren Adersen.

Indtil nu har kommunen alene tilbudt nyvisiterede ældre hjemmetræning. Ud over større brugertilfredshed og arbejdsglæde har programmet reduceret kommunens personalebehov med 25 stillinger, svarende til 7 millioner kr. Besparelserne er skabt, fordi næsten halvdelen af de nyvisiterede ældre klarer sig uden hjælp fra det offentlige, når de først har gennemført kommunens træningsprogram. Det næste trin i projektet bliver at tilbyde allerede visiterede ældre hjemmetræning. Forventningen er, at det vil øge den økonomiske gevinst betydeligt.

Radikal innovation kræver ledelse

Det er ikke kun borgere og frontmedarbejdere, der får nye roller, når den radikale innovation sætter ind. Forandringerne sker også helt oppe i toppen af det offentlige hierarki, i direktionen.

“Både medarbejdere og ledelse skal opfatte sig selv som innovatører. Det er ikke en rolle, som ret mange tager

på sig, fordi stabil styring og drift er mere accepterede roller. Derfor skal det gøres mere legitimt at have et udviklingsansvar. Tænk på, hvad der kunne ske, hvis offentlige institutioner gav medarbejderne 20 pct. af deres tid til at forfølge innovative ideer og projekter, ligesom man gør hos Google,” siger Christian Bason, der er leder af MindLab – en statslig enhed, som er sat i verden for at bistå borgere og virksomheder med at skabe nye løsninger med den offentlige service.

I Fredericia Kommune har arbejdet med radikal innovation allerede vendt op og ned på direktionens dagligdag.

“Vi bruger op mod halvdelen af vores ledelseskraft på arbejdet med Fredericia Former Fremtiden og indgår meget aktivt i processen. Direktionen skal være med til at skabe en kultur for innovation, hvor der er højt til loftet, og folk eksperimenterer,” siger Søren Andersen. Han håber, det nuværende projektførelse efter afslutningen til sommer vil have løftet innovationskraften vedvarende overalt i kommunen.

Ifølge Sarah Gillinson bør de gode viljer følges op med ændringer i incitamentsstrukturen, så man går fra at belønne medarbejderne for at levere mere af det samme til at belønne radikal innovation.

“Vi skal have incitament, der belønner personlig empati og innovation. Det kommer ikke af sig selv,” siger Sarah Gillinson og peger på, at en mulighed kan være nye måder at måle tilfredshed, ud fra hvor meget institutionen formår at engagere brugerne.

Sådan en incitamentsstruktur vil hjælpe til at overvinde de nuværende barrierer for en innovativ udvikling, mener Christian Bason:

“I jagten på sikker drift og løbende effektiviseringer er det svært at finde den inspiration, indsigt og ikke mindst den tid, der skal til, for at man kan træffe det innovative valg og ekssekvere det.”

Jens Reiermann jre@mm.dk

Brug borgerne

Blandt Innovation Units andre bud på radikal innovation finder man:

Førstehjælp til sindet

Hjertemassage og mund-til-mund-metoden er hovedingredienserne i et førstehjælpskursus. De færdigheder er imidlertid ikke meget bevidt, når man står over for et menneske, der er ved at knække psykisk. Den erkendelse er baggrunden for det australskfødte projekt “Mental Health First Aid” (MHFA).

På et 12-timers program trænes kursister i at opdage tidlige tegn på psykiske kriser og sygdomme, og i hvordan man bedst håndterer dem. Kursisterne indføres bl.a. i, hvor kriseramte kan henvende sig for at få den rette hjælp og støtte til at komme videre. Ideen er med andre ord at give almindelige mennesker redskaber til at tage hånd om komplekse problemstillinger, som ellers håndteres af eksperter. Samtidig har man ændret produktet fra at være psykiatrisk behandling til at være muligheden for helt at undgå alvorlig psykisk sygdom.

De økonomiske gevinster ved metoden er svære at gøre op, men forskning viser, at der er betydelige besparelser at hente ved at komme alvorlige psykiske sygdomme i forkøbet. F.eks. reduceres omkostningerne til behandling, ligesom tabt arbejdsfortjeneste og sygdomsafledte sociale problemer begrænses.

Fokus på lokale ressourcer

Hvis man vil forbedre folks liv, bør man tage udgangspunkt i deres behov og ressourcer, og ikke i ens egne behov og de varer, man selv har på hylderne.

Sådan lyder grundprincippet for de såkaldte Ubudehe-projekter, der har hjulpet tusinder af røvdere til et bedre liv. I modsætning til traditionelle udviklingsprojekter, som ofte tager udgangspunkt i hjælpernes eller en central myndigheds forudfattede opfattelse af den bedste løsning på menneskers problemer, kortlagde man minutøst de fattiges problemer og ressourcer – husstand for husstand.

Det åbnede de lokales øjne for, at de faktisk havde masser af ressourcer til selv at gøre noget ved problemerne.

Samtidig blev man klar over, præcist hvem der havde brug for hjælp udefra, og hvilken type hjælp det drejede sig om. I stedet for at smøre indsatsen jævnt ud over mange, blev den målrettet. Det gjorde den både mere relevant for modtagerne og gav anledning til enorme besparelser. Alene omkostninger til lokalt byggeri mv. blev reduceret med op til 80 pct. Herudover oplevede 98 pct. af deltagerne, at projektformen højnede den lokale sammenhængskraft.

Selvom metoden er skabt i Afrika, er der intet til hinder for, at den kan genanvendes på f.eks. danske ghettoproblemer.

REFERENCER:

SARAH GILLINSON, MATTHEW HORNE, PETER BECK: RADICAL EFFICIENCY. THE INNOVATIVE UNIT. 2010.

