

## OPINION

32% af jordens land-  
områder består  
af skov27% af jordens land-  
områder består  
af bjerge

Kilde: International Herald Tribune



**SUPERBRUGERE.** Vi ved bedst selv, hvordan vi gerne vil have vores børn passet, og hvordan vi gerne vil mødes af sagsbehandleren, hvis vi bliver ledige. Derfor giver det god mening at inddrage borgerne i, hvordan sektoren skal udvikles. Foto: Thomas Borberg

# Logik. Lad dog borgerne udvikle det offentlige

Det er borgerne, der har erfaringer med offentlige serviceydelser, så hvorfor ikke inddrage dem i udviklingen af den offentlige sektor?

## ANALYSE

KIT LYKKETOFT OG CHRISTIAN BASON

**I**Danmark har vi på mange måder en velfungerende offentlig sektor. På nogle områder er serviceniveauet i verdensklasse. I år blev selvangivelsen f.eks. helt elektronisk, og mange behøvede slet ikke foretage sig noget, samtidig med at det offentlige sparede pengene til portoen. På andre områder er billedet knap så pænt – eksemplerne er talrige i den offentlige debat. Der er et altid eksisterende behov for udvikling og optimering af den offentlige sektor, så servicen lever op til borgere og virksomheders forventninger og passer til vores behov.

Danskerne forholder sig hele tiden til den offentlige service og er i stigende omfang kritisk bevidste om kvaliteten. Vi er

alle eksperter i vores eget liv. Vi ved især, hvad der virker for os, og hvad vi synes kunne blive bedre. Vi ved, hvordan vi gerne vil have vores børn passet og undervist, hvordan vi gerne vil mødes, når vi bliver syge. Som virksomhedsledere ved vi, hvornår vi oplever det offentlige som hjælpsomt og fleksibelt – og hvornår vi ikke gør.

Vi har alle et forhold til det offentlige og en holdning til de systemer, der er betalt af os alle sammen. Vi ved, hvad der er irriterende, og vi kender en dårlig eller svigtende løsning, når vi møder den.

Samtidig kan vi selv tjekke lægens diagnose på nettet, artikler følges op af blogs, hvor borgerne giver deres mening til kende om alt fra skattevæsenet til sommervejret, og vi kan tjekke lovgrundlaget for den offentlige sagsbehandling på et splitsekund.

I EN SÅDAN TID er der mere end nogensinde behov for – og grundlag for – at tænke nyt i udviklingen af den offentlige sektor og inddrage borgerne i udviklingen.

Offentlige organisationer inddrager i dag borgerne på mange måder. Klassisk borgerinvolvering er f.eks. borgerhøringer, som typisk gennemføres, når borgernes holdning til en ny offentlig løsning skal testes. I de bedste tilfælde kan borger-

høringer endda føre til justeringer af embedsmændenes forslag; i andre tilfælde kan de opleves som ren legitimering. Andre værktøjer, som er bredt anvendte, er diverse tilfredshedsundersøgelser, suppleret med en fokusgruppe i ny og næ.

DER FINDES imidlertid også andre metoder, som især er hentet fra antropologiens og etnografiens verden, og som kan give ny indsigt i, hvilke offentlige tiltag der virker i forhold til borgerne, hvilke der ikke gør, og hvad der kan være behov for af nye indsatser.

Helt grundlæggende handler det om observation: om at se den offentlige service med borgernes eller virksomhedernes øjne. Observation af faktisk adfærd og

'det levede liv' kan afdække såvel erkendte som ikke-erkendte behov, ønsker og adfærd hos brugerne.

Man kan tage et tilfældigt udvalg af en bestemt gruppe borgere eller virksomheder, kigge på, hvad de faktisk gør, og på, hvordan det offentlige løser deres udfordringer. Hvorfor tager højt kvalificeret udenlandsk arbejdskraft f.eks. så hurtigt hjem igen? Måske findes svaret derude. Hvordan fik den unge indvandrer et job? Måske kan hans erfaringer bruges til en bredere løsning.

Borgerne besidder også ofte selv ideer og erfaringer, der kan blive til en ny konkret offentlig løsning. Her kan metoden eksempelvis være at gennemføre udviklingsworkshops sammen med borgerne,

eller det kan være at afholde interview ude hos dem selv – derhjemme eller på jobbet. Man kan spørge borgerne, hvordan de selv har løst, løser eller mener, det ville være smart at løse bestemte problemer. Hvad var besværligt. da virksomheden ansatte en tysk håndværker? Måske kan svaret bruges til at fjerne barrierer for alle landets virksomheder.

ENDELIG KAN aktivering af borgernes egne ressourcer være med til at gøre den konkrete offentlige serviceoplevelse bedre. På sundhedsområdet har man gode erfaringer med at involvere patienter langt mere aktivt i deres behandlingsforløb, eksempelvis så patienter ved knæoperationer samles i grupper, der kan støtte og følge hinanden. Det giver hurtigere udskrivning og en bedre serviceoplevelse.

Et andet eksempel er i beskæftigelsespolitikken, hvor mange ledige i dag selv tager ansvar for at udfylde et cv, identificere mulige job og søge dem. Det offentlige rolle er i højere grad at understøtte processen frem for at levere servicen direkte. Borgerne bliver medproducenter af den offentlige service.

Mange offentlige ledere og ansatte ser imidlertid stadigvæk deres verden gennem en prisme, hvor de vigtigste facetter er politikernes ønsker og den offentlige

organisations interne forhold. Ofte mangler der et systematisk, løbende blik for en afgørende facit i prismet: borgernes og virksomhedernes faktiske virkelighed.

Det er egentlig meget banalt. Ved at se og lytte til borgerne, før løsningerne bliver endeligt til, og teste mulige løsninger, før de implementeres, kan vi sikre et bredere og mere inspireret grundlag for den offentlige indsats.

MEN ER DET ikke bare besværligt at inddrage borgerne? Embedsværket har trods alt mange års erfaring i, hvad der virker og ikke virker, og man ved godt, hvorfor bestemte løsninger ikke kan lade sig gøre. Pointen er da heller ikke, at borgerne skal lave embedsmændenes arbejde. Pointen er, at embedsmændene også skal se deres egen verden udefra og dermed kvalificere deres løsninger.

Inddragelse af borgernes perspektiv er en væsentlig brik til udvikling af det pulspil, der udgør fremtidens offentlige sektor. Borgerne er trods alt ret erfarne i at være borgere.

analyse@pol.dk

Kit Lykketoft er projektleder og Christian Bason er innovationschef i MindLab, en tværfølgelig udviklingsenhed ejet af tre ministerier.