

# Offentlig innovation står over for to udfordringer

Af **Christian Bason**, Innovationschef, MindLab



Nytænkning er ikke et mål i sig selv. Formålet med offentlig innovation må snarere være at finde nye og bedre principper for fremtidens offentlige styring. Her tegner to store udfordringer sig i horisonten.

Christian Bason

Christian Bason er innovationschef i **MindLab**, en udviklingsenhed som er en del af Erhvervs- og Vækstministeriet, Skatteministeriet og Beskæftigelsesministeriet. Før han kom til MindLab var Christian Business Manager i Rambøll Management, med ansvar for Organisation & Ledelse. Christian Bason er forfatter til fire bøger om ledelse, innovation og forandring i den offentlige sektor, senest 'Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society' (Policy Press, 2010). Christian er medlem af flere råd og bestyrelser, herunder IKT Rådet, Bedst på Nettet, KLs Innovationspris, EU Kommissionens European Design Leadership Board, samt Advisory Board for Lisbon Council, en tænketank. Christian har en baggrund som cand.scient.pol fra Aarhus Universitet og er nu ved at skrive en ph.d.-afhandling om offentlige ledere som designere.

## Asymmetriproblemet

Den første udfordring er et asymmetriproblem. Vores offentlige styring lider under en markant ubalance mellem dem, der afholder omkostningerne ved en særlig indsats og dem, der høster gevinsterne. Asymmetrien indebærer, at offentlige myndigheder ofte ikke har noget klart incitament til at tilrettelægge opgaveløsningen, så den samlet set bliver så god og billig som mulig for såvel den enkelte som for samfundet. Udfordringen kompliceres af, at der i praksis ikke blot er én, men to asymmetrier:

*Silo-asymmetri.* Den horisontale inddeling i forskellige fagforvaltninger og den vertikale inddeling i forvaltningsniveauerne stat, region, kommune betyder, at den offentlige organisering spænder ben for helhedstænkning. Det er naturligvis umuligt at forestille sig en offentlig sektor, som ikke er organiseret på en eller anden måde. Men silo-asymmetrien kræver et større behov for stærke og mere forpligtigende, tværoffentlige ledelsesprocesser, såvel på topniveau som på operationelt niveau, end dem vi kender i dag. Vi har talt om "joined-up government" i mere end et årti. Men hvor har man reelt implementeret de styrings- og ledelsesmodeller, som kan få sammenhængen til at ske?

*Tids-asymmetri.* Effekter af en offentlig indsats skabes over tid – i nogle tilfælde over mange årtier. Men dem, der afholder indsatsen er ikke de samme, som høster den senere gevinst. Hvis et statsfængsel eksempelvis investerer ekstraordinært i de indsattes rehabilitering og får flere tidligere

straffede i job, tilfalder besparelsen kommunens socialforvaltning. Hvor ser vi reelt nye offentlige styringsmodeller, som tackler det dilemma? Her bør man se på, om ikke *social finance* eller *social impact bonds* kan være med til at udbedre tids-asymmetrien ved at finde investorer, der er villige til at betale for langsigtede sociale resultater – til gengæld for et afkast som reflekterer den risiko, de løber. Her er der brug for en komplet udogmatisk tilgang til, om investorerne er private, offentlige eller ngo'er. Det arbejder man blandt andet på hos det britisk-amerikanske **Social Finance**.

## Relationsproblemet

For det andet er vores offentlige styring i dag ofte baseret på en forkert tænkt relation til borgerne. Der er stadig en udbredt forestilling om, at offentlige myndigheder bedst skaber resultater gennem kontrol og regulering. Samtidig er der en opfattelse af, at man som myndighed ikke kan tage ansvar for effekterne af ens indsats, fordi andre eksterne forhold kan spille ind. Men vi har behov for et mere radikalt skift fra kontrol til service. En serviceorienteret relation til borgerne er som regel både langt mere effektiv og langt billigere. Det har SKAT allerede vist via sin indsatsstrategi, ligesom Arbejdstilsynet med sin nye 2020 plan er på vej i samme retning.

Samtidig må offentlige topledere til at tage ansvar for de resultater, de skaber, også selv om de skabes indirekte eller gennem andre. Vi har i mange år talt om netværksstyring, men uhyre få organisationer praktiserer det i virkeligheden. Der skal langt mere fokus på, hvad jeg måske nærmere vil kalde *værdikædestyring*: Et laserskarp blik for, hvilke årsagssammenhænge og hvilke ressourcer uden for egen organisation, der skaber værdi og resultater for slutbrugerne. Vi må væk fra gold administration og skabe oprigtig interesse for, hvad der gør en forskel i virkelige menneskers liv. Det indebærer ikke mindst et blik for, hvordan menneskers egne ressourcer kan indgå i meningsfuld samproduktion med det offentlige – blandt andet som "den aktive borger".

## Frikommuner som frontløbere?

Potentialet er enormt, hvis vores offentlige institutioner seriøst adresserer disse to styringsproblemer. Det vil give os en helhedstænkning om, hvordan vi får mest mulig effekt for vores skattekrone, og det vil bringe vores offentlige institutioner ind i helt nye værdiskabende partnerskaber og samarbejder, ikke mindst mellem kommuner, regioner og stat.

Der skal nogle ganske radikale innovationsprocesser i gang, hvis de nye styringsmodeller skal blive til virkelighed. Måske de nye frikommuner er parate til at tage handsken op?

*Alle indlæg på **MM Blog** er alene udtryk for skribentens personlige holdning.*

### Tags

- **frikommuner**
- **innovation**
- **offentlig sektor**
- **SKAT**

Skrevet af Christian Bason, 17.11.2011

## Kommentarer – giv din mening til kende

Indsend din kommentar

<ul style="list-style-type: none"><li>• * Overskrift: <input type="text"/></li><li>• * Kommentar: <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div></li></ul>
Felter markeret med * skal udfyldes.
<input type="button" value="Gem Kommentar"/>

[Gå til top](#)

**Mandag Morgen,**

Valkendorfsvej 13, Postbox 1127, 1009 København K, Tlf: +45 3393 9323, Fax: +45 3314 1394,  
[mm@mm.dk](mailto:mm@mm.dk)

**Artiklen er låst.** Log ind eller tegn abonnement hér.