

KVALITET I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

SEKRETARIATET FOR MINISTERUDVALGET

Prins Jørgens Gård 11, 1218 København K

Telefon 33 92 33 00 - Fax 33 11 16 65

Fakta om program for brugerdreven innovation¹

Marts 2007

Brugerdreven innovation handler om at udvikle nye produkter eller ydelser på baggrund af en systematisk inddragelse af brugernes behov. Brugerdreven innovation er andet og mere end tilfredshedsundersøgelser og fokusgrupper, hvor brugerne spørges direkte. Fokus i brugerdreven innovation er især på at afdække ikke-erkendte eller fremtidige behov og prioriteringer. For eksempel ved at lade psykologer, antropologer eller ingeniører observere brugerne i forskellige situationer eller ved at inddrage mere avancerede brugergrupper i innovationsprocessen.

I den offentlige sektor kan brugerdreven innovation bidrage til at gentænke eller nyudvikle ydelser eller processer, så de i højere grad imødekommer borgernes behov og ønsker, forbedrer medarbejdernes arbejdsmiljø og øger effektiviteten.

Regeringen har fra 2007 igangsat et særligt program for brugerdreven innovation med en årlig ramme på 100 mio. kr. Programmet er et led i aftalen om udmontning af globaliseringspuljen. Formålet med programmet er at udvikle nye produkter, serviceydelser og koncepter på grundlag af et bedre kendskab til kunders og brugeres behov. Der skal igangsættes 10-12 større projekter årligt samt et antal mindre projekter fordelt på tre indsatsområder.

Hvad er brugerdreven innovation?

Brugerdreven innovation handler om at udvikle nye produkter eller ydelser på baggrund af en systematisk inddragelse af brugernes behov. Brugerdreven innovation er andet og mere end tilfredshedsundersøgelser og fokusgrupper, hvor brugerne spørges direkte. Fokus i brugerdreven innovation er især på at afdække ikke-erkendte eller fremtidige behov og prioriteringer. Prioriteringer som traditionelle metoder har svært ved at afdække.

Brugerdreven innovation er et tværfagligt felt, som samler en række forskellige metoder og værktøjer fra blandt andet psykologi, antropologi, design og tekniske fag. Ved at studere børns leg kan antropologer for eksempel bidrage til udvikling af nye produkter eller indretning af legearealer, der fremmer børnenes udfoldelsesmuligheder. Ved selv at agere brugere i en periode kan designere og ingeniører samarbejde om at nytænke for eksempel butiksindretninger, hospitalsfaciliteter eller offentlige kontorer.

Og ved at inddrage de mest avancerede brugere af eksempelvis computerspil, biler eller hjælpemiddeludstyr, kan virksomheder og institutioner udvikle produkter, som opfylder andre brugeres ønsker - i fremtiden.

Innovationer, der på den måde tager afsæt i - og målrettes brugernes behov, er mere træfsikre og har større chancer for opnå tilfredshed blandt brugerne.

Brugerdreven innovation i private virksomheder

I dag skaber næsten 90 pct. af alle danske virksomheder innovation i form af nye produkter eller processer, ny organiseringer eller ny markedsføring. Det er imidlertid kun fire ud af ti danske virksomheder, der gennemfører innovationer, som er nye for branchen eller i verden. Samtidig slår mange innovationer fejl. Undersøgelser viser, at kun ét ud af 20 innovationsprojekter fører til kommerciel succes.

¹ Bilaget er udarbejdet af Sekretariatet for ministerudvalget vedrørende kvalitet i den offentlige sektor. Papiret er udsendt i forbindelse med temamødet "Nytænkning og konkurrence" som faktisk baggrund for mødets diskussioner.

I den forbindelse er perspektiverne i bruger-dreven innovation store. Et grundigt kendskab til brugernes behov er en vigtig forudsætning for mere succesrige innovationer. De virksomheder, der angiver kunderne som meget vigtige for deres innovation, har gennemsnitligt 12 pct. højere produktivitet end andre virksomheder². Og de produkter, der er blevet udviklet efter inddragelse af avancerede brugere, sælger otte gange bedre end øvrige produkter.

Brugerdreven innovation er et relativt nyt internationalt videnfelt. Udviklingen af teorier og metoder er samlet i få stærke forskningsmiljøer. Og det er først og fremmest en række store, især amerikanske virksomheder, der arbejder systematisk med brugerdreven innovation i udviklingen af produkter og ydelser. Microsoft og Intel er blandt de virksomheder, der er længst fremme med værktøjer til at afkode og forudsige kundebehov.

Også i Danmark er en række virksomheder i de senere år begyndt at arbejde systematisk med brugerdreven innovation, jf. boks 1.

Boks 1. Eksempler på brugerdreven innovation i private virksomheder

Coloplasts stomipose fra 1950'erne er et af de første danske eksempler på brugerdreven innovation. Coloplast samarbejder systematisk med brugere og medarbejdere om at forbedre og nytænke produktet. Stomi er et emne, som mange har svært ved at sætte ord på. Derfor lægger Coloplast stor vægt på dialogen med sygeplejersker, som er de nærmeste til at observere patienternes behov. Desuden inddrages designere, som har inspiration fra andre fagområder og kan se tingene fra et andet perspektiv. I dag er Coloplasts stomiposer så diskrete og funktionelle, at de giver brugerne mulighed for at leve et næsten normalt liv.

Thrane & Thrane har udviklet en skibradio, der kan huske. En psykolog besøgte først en trawler for at undersøge, hvordan skippere og kaptajner opfatter og bruger skibradioen. Dernæst fik designere og ingeniører en tur i en skibssimulator for at opleve mørket, alarmerne og opkaldene på egen krop. Resultatet blev en radio, hvor de

vigtigste informationer kan ses på lang afstand og fra mange vinkler. Og som gemmer de opkald, der kommer ind, så skipperen ikke går glip af livsvigtig information.

LEGO har udnyttet det frivillige udviklermiljø på internettet til at udvikle og nytænke det populære ingeniør-legetøj MINDSTORMS. I stedet for som normalt at hemmeligholde processen, indførte LEGO en "ret til at pille" klausul i softwarelicensen og åbnede dermed for, at særligt dedikerede fans kunne deltage i udviklingsprocessen. Mindstorms har på den baggrund fået en stor kundegruppe både blandt børn og voksne og er blevet et af LEGOs mest sælgende produkter nogensinde.

Brugerdreven innovation i det offentlige

Casestudier af offentlige innovationsprojekter i Danmark peger på, at den offentlige sektor har et stort potentiale for at skabe bedre resultater gennem innovation³.

Mange offentlige institutioner arbejder allerede i dag med kvalitetsudvikling for at skabe løbende forbedringer af den offentlige service. Og offentlige institutioner er på flere punkter også gode til at gennemføre store innovationsprojekter, når de rette betingelser er til stede. Men meget tyder på, at innovationen i det offentlige ofte er præget af tilfældighed og i stort omfang afhænger af enkeltpersoner med en god idé. Og selvom mange offentlige velfærdsydelser er funderet i den direkte kontakt med borgerne, inddrages borgernes behov og ønsker sjældent systematisk.

Eksempler fra udlandet har vist gode erfaringer med brugerdreven innovation, ikke mindst inden for sundhedssektoren.

I USA, hvor en stor del af sundhedsvæsenet er privat finansieret, har der i mange år været et stort pres for innovation af serviceydelserne. Sundhedsoperatøren Kaiser Permanente allierede sig for nogle år siden med designfirmaet IDEO, som er frontløber inden for brugerdreven innovation. IDEOS designere, psykologer

² Økonomi- og Erhvervsministeriet, *Vækstregørelsen*, 2005

³ ReD Associates and Quartz Strategy Consultants, *Bedre innovation i den offentlige sektor*, 2005.

og sociologer opdagede gennem bl.a. observation og rollespil, at patienterne ofte fik en dårlig oplevelse på hospitalerne – selvom de gik raske derfra. Løsningen var hverken dyr eller omfattende. Den bestod i mindre justeringer som bedre skiltning, nyindretning af venteværelser, flere skillegardiner på stuerne og mere information til pårørende. Små ændringer som havde stor betydning for borgernes tilfredshed med sundhedssystemet⁴.

I England har British Design Council været drivkraft for innovation af en række offentlige serviceydelser med udgangspunkt i brugernes behov⁵. Systematiske observationer af patienter og medarbejdere i forskellige hverdagssituationer har ført til nytænkning af f.eks. pilleglas, operationsinstrumenter og senge, så de bedre imødekommer de faktiske behov og minimerer risikoen for fejl.

I Danmark er der endnu kun få offentlige institutioner, der har arbejdet systematisk med brugerdriven innovation. Nedenfor nævnes nogle nyere eksempler, jf. boks 2.

Boks 2. Eksempler på brugerdriven innovation i det offentlige

Arhus Kommune har skabt en ny Borgerservice, som samler de hidtidige 35 lokaliteter for borgerhenvendelser ét sted. Først observerede designere og analytikere forskellige borgerservicebutikker. De så bl.a. på modtagelsen af borgerne, skiltningen og borgernes adfærd i ventetiden. Samtidig hentede de inspiration fra indretning af bl.a. banker og familierestauranter. Derudover blev der gennemført interviews med en række borgere, og medarbejdernes erfaringer blev inddraget. Endelig blev der udviklet 10 personkarakteristikker for forskellige brugergrupper. Resultatet er en borgerservice, hvor borgerne bydes personligt velkommen med det samme, og som er indrettet efter de enkelte borgeres forskellige behov for kortere, længere eller mere personlige samtaler.

Odense Universitetshospital er i samarbejde med et privat firma i gang med at udvikle en ny ”intelli-

gent patientseng”. Ved at spørge hospitalets ansatte, som i dette tilfælde også er brugerne, blev ledelsen opmærksom på, at mange sygemeldinger blandt portørerne skyldes det fysisk tunge arbejde med transporten af sengeliggende patienter. Man gik derefter i gang med at observere forskellige faggruppers brug af hospitalssenge i hverdagen. En intelligent patientseng med motor og en række nye funktioner, der optimerer plejen og minimerer belastningen for medarbejderne, er nu under udvikling og klar til test på hospitalets afdelinger i nær fremtid.

Den offentlig-private virksomhed *Zealand Care* udvikler omsorgssystemer og hjælpemidler til ældre og handicappede, som er indrettet efter fremtidens brugerkrav og personalets ønsker om bedre og mindre nedslidende arbejdsvilkår. For eksempel en ny kørestol med et æstetisk design, større siddekomfort og en ny type armlæn, der øger fremkommeligheden. Kørestolen er samtidig meget let og indrettet med særlige kørehåndtag, så plejepersonalets belastning reduceres til et minimum. Innovationsprocessen har taget afsæt i en systematisk iagttagelse af kørestolsbrugere i en række hverdagssituationer. Derefter er både medarbejdere og brugere blevet inddraget i hele forløbet fra specificering af krav og behov over afprøvning af prototyper til endeligt produkt.

Program for brugerdriven innovation

Som led i aftalen om udmøntning af globaliseringspuljens midler til innovation og iværksættelse vil der fra foråret 2007 blive igangsat et særligt program for brugerdriven innovation med en årlig ramme på 100 mio. kr. Programmet skal styrke innovationen i både virksomheder og offentlige institutioner. Formålet med programmet er at udvikle nye produkter, serviceydelser og koncepter på grundlag af et bedre kendskab til kundernes og brugernes behov.

Danmark forventer med programmet – som et af de første lande i verden – at kunne opbygge en unik viden om brugerdriven innovation.

Som led i programmet skal der igangsættes 10-12 større og et antal mindre projekter årligt. Projekterne fordeles på tre indsatsområder:

En regional indsats, som giver hvert af de regionale vækstfora mulighed for at igangsætte mindst ét større projekt i den pågældende regi-

⁴ Business Week, 17. maj 2004

⁵ Department of Health & British Design Council (2003): *Design for Patient Safety* og British Design Council (2005): *Learning Environments Campaign Prospectus*.

on. Indsatsen skal sikre, at brugerdreven innovation bredes ud i hele landet.

En indsats på særlige strategiske temaområder. Det kan være tværgående områder med samfundsproblemer (f.eks. fedme), offentlige velfærdsområder (f.eks. ældreområdet) eller områder, hvor Danmark har særlige erhvervsmæssige kompetencer (f.eks. mode eller miljøteknologi).

En indsats på andre perspektivrige områder, som er åben for alle brancher og områder af offentlig service.

Der kan igangsættes flere typer af projekter, bl.a. udviklingsprojekter, der skal sikre udvikling af nye produkter og ydelser, kompetence- og uddannelsesprojekter, der skal løfte medarbejdernes kompetencer inden for brugerdreven innovation, og vidensspredningsprojekter, der skal formidle viden om metoder og resultater.

Alle projektmidler tildeles efter ansøgning. Projekterne skal opfylde en række kriterier, blandt andet høj nyhedsværdi, målbar effekt, relevans og bred anvendelighed. Der vil være to ansøgningsrunder årligt i perioden 2007-2010.

Der er nedsat en programbestyrelse, som blandt andet skal udpege programmets strategiske temaområder og vurdere og prioritere større projekter.

Parallelt med programmets projekter iværksættes strategisk forskning om brugerdreven innovation, der finansieres inden for globaliseringspuljens midler til forskning.

For eventuelle faktuelle spørgsmål: Kontorchef Dorthe Nøhr Andersen, Erhvervs- og Byggestyrelsen, telefon 3546 6584