

11. september 2019

Hvordan skaber idrætsanlæg offentlig værdi?

Carsten Greve
Institut for Organisation

Cagr.ioa@cbs.dk

Twitter: @cgrevecbs

Disposition

1. Hvorfor fokus på offentlig værdiskabelse?
2. Hvad er offentlig værdiskabelse (teori)?
3. Praktiske eksempler på offentlig værdiskabelse
4. Dilemmaer og perspektiver i offentlig værdiskabelse for idrætsanlæg

Formål: At skabe opmærksomhed for offentlige organisationer om *muligheden for at skabe offentlig værdi* for borgerne og andre interessenter

Hvorfor fokus på offentlig værdiskabelse?

Værdi for pengene i den offentlige sektor

Behov for synliggørelse af resultater

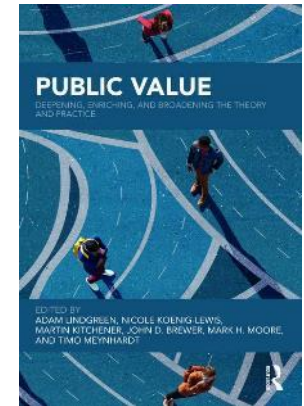
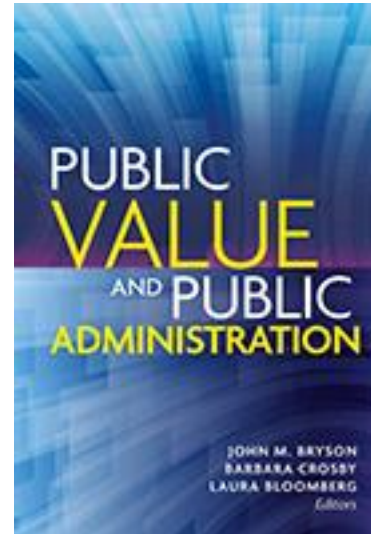
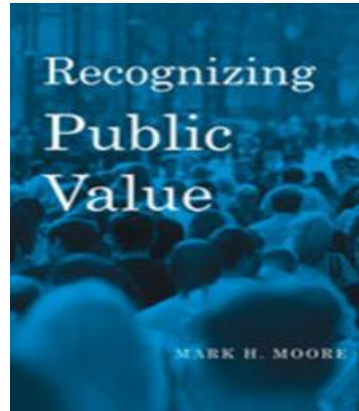
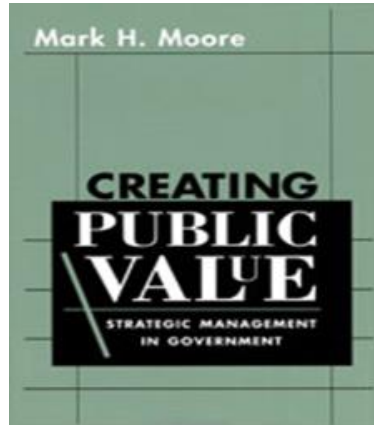
Debat om output og outcome

De nuværende mål- og resultatsystemers mangler

Manglende opmærksomhed på innovation

Narrativer om reform og forandring som grundlag for værdiskabelse

Moore og offentlig værdiskabelse



Hvad er offentlig værdiskabelse?

Moore's oprindelige begreb

Fokus på ledere og
medarbejdere som
opdagelsesrejsende
(explorers)

Den strategiske triangel

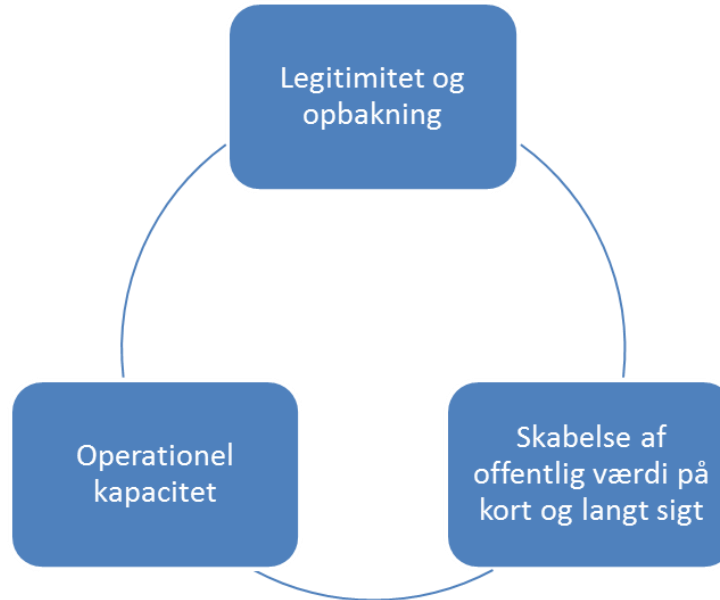


Fokus på innovative offentlige ledere

- Analogi til skabelse af privat værdi for aktionærer: Hvad gør offentlige ledere?
- Underviser offentlige ledere på Harvard og kunne se alt det, de bidrog med, men som ikke var begrebsliggjort nogle steder
- Offentlige ledere som *innovative* opdagelsesrejsende ("explorers"), som skal finde muligheder for offentlig værdiskabelse, hvor gældende regelsæt eller praksis ikke slår til.



Moore: Den strategiske triangel





Brug af Moore på dansk. Bog af CG med Anne Reff Pedersen (2017) og ny bog (2019)



Eksempler på offentlig værdiskabelse

Tryk Politi

Muséer på nye missioner

Se også OECD og Center for Offentlig Innovation om innovative løsninger i hverdagen for offentlige ledere og medarbejdere:

<https://www.oecd-opsi.org/> <https://www.coi.dk/>

TrykPoliti-eksempel

Når borgeren er tilmeldt Tryk Politi, modtager borgeren en sms fra Nordsjællands Politi, hvis politiet har brug for borgerens hjælp.

Tryk Politi bruges også til at sende generelle informationer eller advarsler til borgerne i et geografisk udvalgt område.

”Tryk Politi” hos Nordsjællands politi
<https://www.hjaelppolitiet.dk/>



Offentlig værdiskabelse i case om Tryk Politi

Politiet skaber legitimitet hos borgere pga større synlighed

Politiet får hjælp til den operationelle kapacitet af andre aktører

Offentlig værdiskabelse gennem større tryghed og bedre muligheder for opklaring af sager

Men: der kan også være sideeffekter:

Overvågningssamfund? Reel forbedring af opklaring af sager i sidste ende?

Eksempel: Udfordringer i museumsverdenen

Udfordring: Nye krav til muséer i Kbh om formidling samt fokus på effektivisering

Fusion af 4 selvstændige muséer til en mere fokuseret museumsenhed. Umiddelbar skepsis hos dele af medarbejderne

Udfordring med digitalisering + ændrede behov og vaner hos museumsgæster





Offentlig værdiskabelse i museumsverdenen

Formulere fremadrettet fælles idé for alle muséer under fælles overskrift (Historie & Kunst) – med 4 separate profiler efter interne omorganiseringer

Søge opbakning og legitimitet hos kommunens ledelse og relatere sig til strømninger i museumsverdenen om bedre formidling.

Organisere alliancer og skabe nye projekter - med finansiering - om nyt fællesmagasin (arkiv) + digitalisering af samlinger samt ny hovedadresse med oplevelsescenter.

Vise synlig værdiskabelse med digitalisering af billeder + fejring af jubilæumsår + tilrettelæggelse og planlægning af nye udstillingsprojekter

Udbygning af Moores teori

Offentlig værdiskabelse sker i samspil med mange aktører

Debat om hvordan man synliggøre værdiskabelsen

Tættere kobling mellem politikskabelse og værdiskabelse



Sammen om...offentlig værdiskabelse

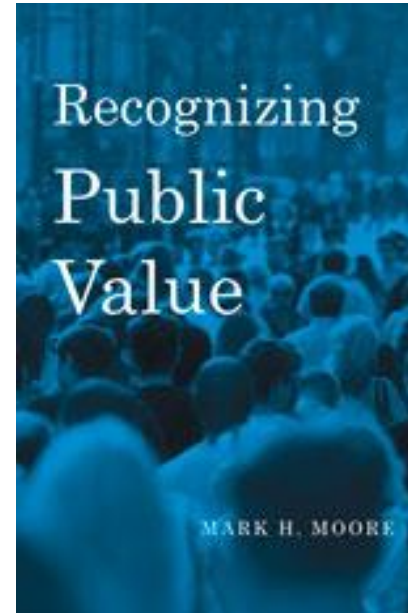
Offentlig værdiskabelse sker i samarbejde med andre offentlige organisationer – og nogle gange med virksomheder og NGO'er

Kan der udformes en teori om "public value governance", som tager højde for værdiskabelse i fællesskab? (John Bryson m.fl.)

Se også artikel af Page, Stone, Bryson & Crosby (2015)

Vurdering og bedømmelse af værdiskabelsen

- Vurdering af indsats handler om resultatfokus (performance), men er også mere end det.
- Opgørelse gennem et public value scorecard
- Offentlig værdiskabelse skal fremme læring
- Læring kræver dialog om resultater
- Læring foregår i hvert af punkterne i den strategiske triangel



Større tæthed mellem kæderne

- Manglende link mellem værdiskabelse i offentlige organisationer og politisk proces i parlamentet og i regering (Mintrom & Luetjens 2017)
- Indsatsen for at skabe- og udbrede offentlig værdi burde gennemsyre alt politikudformning og skabelse af reformer.
- Behov for 1) eksplicit diskussion af **politiske mål og forventet slutresultat** 2) Høj grad af fokus på **evidens** .



Krævende arbejde forude for lederne

Offentlige ledere skal gennem en krævende proces:

- ”developing a reliable public value proposition
- the complex technical work of turning that into a public value account,
- and the ultimate challenge of developing and using a public value scorecard
- that supports an integrated strategy for improving public sector performance in both the short and long term”.

Moore (2013): 416.

Udbredelsen af offentlig værdiskabelsesperspektivet – eksempel fra Australien

Towards whole-of-government enhancement of value: an Australian case

Karen Ballintyne^a and Michael Mintrom^b 

^aSouth Australia Department of the Premier and Cabinet, Adelaide, Australia
^bSciences, Monash University, Melbourne, Australia

ABSTRACT

The creation of public value holds a central place both in contemporary academic discussions of public administration and in prac-

- 1) Skab politisk opbakning
- 2) Vær klar på hvillen offentlig værdi, der skal skabes
- 3) Sikre organisatoriske ressourcer til processen
- 4) Skab en koalition
- 5) Kommunikér og lær

Dilemmaer og perspektiver i offentlig værdiskabelse

Ledere og medarbejdere – alene i en gruppe eller sammen med andre?

Finde ud af gennem – gennem opdagelse – hvad der tilføje offentlig værdi indenfor ens område

Identificere de personer eller organisationer, der skal anerkende værdiskabelsen

Sikre at organiseringen og ressourcerne kan anvendes i processen med at opdage/udforske nye muligheder for værdiskabelse

Sikre en ”sammenhæng mellem kæderne” i forhold til politiske og administrative beslutningstagere og de, der skal udføre opgaverne



Offentlig værdiskabelse i idrætsanlæg

Forsberg, P., & Iversen, E. (2019). Skaber ledere af idrætsanlæg offentlig værdi?. *Forum for Idræt*, 34(1), 48-71. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/forumforidraet/article/view/114999>

Offentlig værdiskabelse i idrætsanlæg

Legitimitet: Hvem kærer sig om idrætsanlæggene?

Operationel kapacitet: Hvordan kan anlæggenes udnyttes til (endnu) flere formål?

Offentlig værdiskabelse: Hvilken værdi for borgerne/medlemmerne skal idrætsudfoldelsen på anlæggene ultimativt understøtte?

Offentlig værdiskabelse sker i samspil med mange aktører: Hvem er de væsentligste aktører for idrætsanlæggene?

Debat om hvordan man synliggøre værdiskabelsen: Hvordan skal værdien af idrætsanlæggene opgøres – og overfor hvem?

Tættere kobling mellem politikskabelse og værdiskabelse: Tænker politikerne brugernes behov med, når nye idrætsanlæg tages i brug?