

Kommunerne skal være bedre til at afklare og afstemme mål og behov, mener Thomas Bille.

Foto: Gentofte Kommune

Erfaringer er grundlag for god innovation

Kommunerne skal blive bedre til at skabe viden om, hvad der virker. Og så er der brug for flere ressourcer til nytænkning, siger Thomas Bille, der har skiftet kommunal direktørpost ud med konsulentjob.



Jonas Sloth Bach
jonas@kommunen.dk

Efter godt et årti i den kommunale forvaltning har Thomas Bille skiftet jobbet som direktør for Social og Sundhed i Gentofte Kommune ud med en stilling som konsulent. Nu håber han at kunne hjælpe kommunerne med at lave den nytænkning, der for ofte fylder for lidt i den daglige drift.

Den kommunale opgave vokser i omfang og kompleksitet, og der er behov for at gribe kerneopgaverne an på nye måder.

- Der er en række ydelser, som man kommer til at skulle levere på andre måder fremadrettet. Vi er nødt til at tænke, at ydelserne og service-

relationen skal udvikles og forandres, fordi der bliver færre ressourcer og flere borgere, der har brug for en eller anden form for hjælp, siger Thomas Bille og peger på, at både velfærdsteknologi og digitalisering kommer til at udgøre en væsentlig del af løsningen.

Stop-and-go

Kommunerne er 'gearet til perfektion' i at klare den løbende driftsopgave, men de er ikke gearet til at skabe forandringer og hele tiden forandre sig, fordi driftsopgaven stiller krav om, at man har meget faste rutiner, forklarer Thomas Bille.

- Det betyder, at man som udgangspunkt har færre ressourcer og kompetencer til at skabe forandringer og radikal innovation. Det er en af de udfordringer, som kommunerne står overfor, siger han.

Teknologien er stadig en væsentlig del af løsningen, mener Thomas Bille, men han erkender, at kommunernes indsats og fokus har været præget af 'stop-and-go'.

- Tilbage i 2009-2011 gik mange all-in med velfærdsteknologi, men indså, at teknologierne ikke var fuldt udviklede og helt modne nok, og at man faktisk ikke havde opbygget de nødvendige kompetencer, der skal til for at udnytte teknologierne i driften, siger Thomas Bille. Det blev også klart for mange, at teknologien er det mindste af løsningen og ikke et quick fix, men at det er behovet for udvikling af driften, der er afgørende, og at implementering af teknologi først lykkes, når den medarbejder, der står overfor borgeren og skal anvende teknologien i sit daglige arbejde, forstår, accepterer, mestrer og anvender teknologien, uddyber Thomas Bille.

- Vi skal blive langt bedre til at etablere viden om, hvad der virker, og om vi bruger pengene på de indsatser, der giver mest. Der er begrænset med skattekrone til rådighed, så spørgsmålet er: Bruger man dem på de rigtige indsatser?"

"Vi skal blive langt bedre til at etablere viden om, hvad der virker, og om vi bruger pengene på de indsatser, der giver mest. Der er begrænset med skattekrone til rådighed, så spørgsmålet er: Bruger man dem på de rigtige indsatser?"

Thomas Bille, tidligere social- og sundhedsdirektør i Gentofte

Nu satses der igen på velfærdsteknologi og innovative løsninger, men der er stadig brug for bedre afklaring og afstemning i kommunerne.

- Det handler om at lave et godt match mellem behov og muligheder i velfærdsteknologi. Det kræver indsigt i egne processer og arbejdsgange, og det er vigtigt, at man gør sig klart, hvad man vil opnå. Er det en besparelse eller en kvalitetsforbedring, eller noget helt tredje?, siger Thomas Bille.

Samtidig skal kommunerne også blive bedre til at lære af de bedste eksempler hos kollegerne.

- Ellers bliver det dyrt og svært at skabe gevinst, siger han.

Brug for mere viden

Generelt kan kommunerne blive både bedre og mere effektive til at løse de vigtigste opgaver, hvis man i højere grad ser på effekterne af indsatser og investeringer.

- Vi skal blive langt bedre til at etablere viden om, hvad der virker, og om vi bruger pengene på de indsatser, der giver mest. Der er begrænset med skattekrone til rådighed, så spørgsmålet er: Bruger man dem på de rigtige indsatser?, siger Thomas Bille.

Alt for ofte bruger man mange penge på baggrund af politiske prioriteringer uden at overveje, hvordan en ny indsats skal måles og vurderes.

- En af forklaringerne er, at der løbende kommer ændringer i lovgivningen og nye politiske ønsker. Man sætter en indsats i gang hurtigt, men spørger ikke altid sig selv, hvad der er vigtigt at måle og monitorere undervejs. Det er hamrende svært, når tingene skal gå stærkt, men man er nødt til at prioritere det i højere grad, siger Thomas Bille.

I den proces er det også vigtigt at inddrage borgerne mere, mener han.

- Det handler også om en anden type forventningsafstemning med borgeren, siger han og peger på, at man ved at blive bedre til at lytte til borgerne både får en bedre idé om, hvad den væsentligste service skal indeholde, og hvilke parametre det giver mening at måle sin indsats på.

- Kommunerne skal blive

Blå bog

► 44 år

► Uddannet cand.scient. adm. ved Roskilde Universitetscenter

► Fra 2000 til 2004 ansat ved revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte

► Fra 2004 til 2005 projektleder ved Hovedstadens Sygehusfællesskab

► Fra 2005 til 2016 ansat i Gentofte Kommune som afdelingschef i Social og Sundhed, som vicedirektør og siden august 2014 som direktør

► Siden februar 2016 konsulent og partner i Spitz & Co.

bedre til at bygge viden op om det, de gør. Hvad kommer der egentlig ud af det? Hvilke effekter kommer der, og er det dem, vi gerne vil opnå? Får vi nok for pengene, eller bør vi gøre noget andet? Det er man nødt til at blive bedre til at svare på, siger Thomas Bille.