



## **Bilag 1**

### **Strategi for udvikling af service og effektivitet ved drift af Københavns Kommunes offentlige arealer**

#### **PROBLEMSTILLING**

- BUM-modellen har effektiviseret både bestiller og udfører

Opdelingen af driften af kommunens offentlige vej- og parkarealer i en bestillerenhed og en udførerenhed (BUM-model) har været anvendt siden 1997. I 2006 blev den nuværende organisering analyseret af Rambøll. I analysen blev konkluderet, at opdelingen har ført til betydeligt øget effektivitet både hos bestilleren og udføreren, men såfremt den videre effektivisering skal sikres, er der brug for en fornyelse af organisationsformen, idet den eksisterende organisering ikke i tilstrækkelig grad sikrer en optimal udnyttelse af ressourcerne.

- Videndelingen vanskeliggøres

Rambøll peger specielt på det, der kaldes ”fællesopgavens løsning”. Dermed menes, at der i den nuværende BUM organisering ikke samarbejdes optimalt mellem bestilleren og udføreren om at udnytte den samlede viden i organisationen til løbende at sikre borgerne den bedste service og de bedste mulige ydelser. De forskellige roller, de forskellige succeskriterier og hensynet til forvaltningens samlede troværdighed over for private bydere vanskeliggør dette. I bilag 3 er givet nogle eksempler på dette.

- Borgerservicen har ikke fælles fokus

Driftens opdeling i en bestillerenhed og en udførerenhed har skabt to forskellige kulturer i forvaltningen, der efter KTK's slankning og fokusering på kerneopgaver gennem fra-valg/lukning af en række mere marginale opgaver i de seneste år (65 % omsætning fra forvaltningen i 2003 og 85% i 2006), grundlæggende har den samme opgave: At sikre borgerne den bedste service og de bedste ydelser for de penge, der stilles til rådighed. Udførerkulturen er - med udgangspunkt i den af BR i 2004 vedtagne effektiviseringsplan - stærkt fokuseret på bundlinien. Bestillerenheden er - med dens direkte ophæng på det politiske system - primært fokuseret på kundetilfredshed. Det er en barriere for udviklingen af effektiviteten, at to organisationer, der grundlæggende skal arbejde sammen om et fælles mål i forhold til kunderne, har forskellige fokus. Og renholdelsen og vedligeholdelsen af byens offentlige arealer **skal** løbende effektiviseres med forbedret service og ydelser til følge.

- BUM-modellen kræver dyre dobbeltfunktioner

Effektivisering skal ske med udgangspunkt i den virkelighed, at KTK i 2007 forventes at være tæt på det produktivitetsniveau, der er forudsat i effektiviseringsplanen. Derfor vurderes, at en fornyelse af den traditionelle BUM-model vil give de bedste muligheder for at fortsætte produktivitetens udviklingen i det samlede driftsområde. Bl.a. fordi vi derved kan undgå dobbeltfunktioner, som regningshåndtering og tilsyn og i øvrigt minimere ovenstående problemer i den eksisterende organisering.

## LØSNING

### *Alternativet til konkurrenceudsættelse*

Forvaltningen mener, at forudsætningen for at servicen og ydelserne til borgerne kan fortsætte er, at kvalitet, forstået som borgertilfredshed, faglig kvalitet og arbejdsglæde, gøres til styringsparametre på lige fod med økonomi/effektivitet. Dette kræver, at ledelsen er konsekvent i, at svigt i kvalitetskravene er lige så ansvarspådragende som svigt i økonomi/effektivitet.

Konsekvente mål og målinger på effektivitets- og kvalitetsparametre giver lige så stærk effektivisering, klarhed og gennemsækelighed som konkurrenceudsættelse. Politikerne får ikke kun et bundlinietal at reagere på men 4 tal, der tilsammen giver et langt stærkere billede af virksomhedens performance.

I det følgende bruges begrebet **kvalitet** som en fællesbetegnelse for 3 kvalitetsmål:

- Observeret kvalitet, hvorved forstås borgernes tilfredshed med ydelserne/servicen
- Faglig kvalitet, hvorved forstås en objektiv teknisk vurdering af kvaliteten af udførte opgaver/ydelser
- Arbejdskvalitet, hvormed forstås medarbejdernes arbejdsglæde

Når ordet kvalitet anvendes dækker det altså alle 3 kvalitetsområder.

### *Forslået organisationsform*

Der er flere veje organisatoriske veje at gå for en fremtidig forbedring. I Rambølls rapport nævnes

- Udlicitering til privat virksomhed med krav om, at der etableres et aktieselskab mellem virksomheden og Københavns Kommune
- Opdeling af Københavns Kommune i distrikter, hvor der udpeges en leverandør til hvert distrikt
- Videreudvikling af den nuværende model med tydeligere roller
- Partnerskabsmodellen, hvor der formuleres fælles mål for Vej & Park og KTK

Der er fordele og ulemper ved alle modellerne.

Forvaltningen har søgt at beskrive en model, der tager det bedste fra den eksisterende og de ovenfor omtalte modeller. Man kunne kalde den ”synergimodellen”.

Ideen med modellen er, at 70-80 % af driftens mest synlige opgaver i forhold til borgerne (kerneopgaverne) løses i en fremtidig fælles kommunal organisation, der styres af budgetter, nøgletal og kvalitetsmålinger. Resten løses af private firmaer, således at der inden for samme kommune etableres en god benchmarkpartner.

Løsningsmodellen bygger på, at de bedste resultater lettest nås, når der skabes en kultur, der føler fælles ansvar for at løse opgaverne i forhold til kunderne - i dette tilfælde borgerne. Den viden, som den enkelte medarbejder opnår ved at arbejde med renhold, vejvedligehold og parkvedligehold, skal løbende og fleksibelt kunne anvendes til at justere indsatsen, så kræfterne hele

tiden anvendes, hvor de gør mest nytte. Rollefordeling og formelle kontraktforhold må ikke forhindre dette. Det gør den eksisterende BUM-organisering i et vist omfang i dag.

Der skal tilføjes til ovenstående, at der også kan effektiviseres videre inden for BUM-modellens rammer. Da Rambøll blev igangsat med analysen i 2005 fik de alene mandat til at tænke inden for rammerne af den eksisterende BUM-model. Idéen om at tænke uden for BUM-modellens nuværende setup er efterfølgende udviklet af forvaltningen.

Hovedgrebet i forvaltningens løsningsforslag er:

*Forbedringen af effektiviteten og kvaliteten af driften af kommunens offentlige arealer fortsætter ved*

- *at etablere tre centrer i Teknik- og Miljøforvaltningen: Center for Renhold, Center for Veje og Center for Park og Natur. Centrene rummer hver især både myndighed, opgavebestilling og opgaveudførelse inden for de tre områder, og den samlede kultur bæres af fokus på effektivitet og kvalitet målt som borgertilfredshed, faglig kvalitet og arbejdsglæde*
- *at renholdelse og vedligeholdelse af offentlige park- og vejarealer i fremtiden organiseres således, at der altid er opgaver - af omfang og karakter - nok på private hænder (formentlig ca. 20 % af driftsbudgettet på kerneområderne mod ca. 8 % i 2006) til, at den kommunale indsats kan benchmarkes troværdigt*
- *at kommunen udarbejder "bygherreoverslag" ved udbuddene, men deltager ikke i "konkurrencen" om opgaverne.*

I dag er retningslinierne, at alle typer driftsopgaver kan sendes i udbud, dog kun op til 20 % af forvaltningens driftsbudget på kerneopgaverne (25 % på renholdelsesområdet) - samt at alle anlægsopgaver sendes i udbud. KTK byde på alle de opgaver, som kommer i udbud, hvorfor KTK inden for et givent område kan løse alle opgaverne, som følge af, at KTK har vundet udbuddene.

De kommunale kerneopgaver løses i fremtiden af kommunen i en ny fælles organisering af bestilleren og udføreren i 3 centrer: Center for Renhold, Center for Veje og Center for Park og Natur. Dette giver mulighed for at skabe det ønskede fælles fokus på kvalitet samtidig med, at effektiviseringsfokus kan fastholdes gennem benchmark med private på sammenlignelige opgaver i sammenlignelige områder.

Forslagets ”atter” indebærer også, at vi i de kommunale kerneopgaver, altså opgaver, hvor kommunen vælger at have egen ekspertise, lægger en så stor del af opgaven på private hænder, at der er en benchmarkmulighed inden for kommunegrænsen; dog ikke mere end samlet ca. 20 % af de opgaver, som kommunen selv kan løse og ikke mere end ca. 30 % af det samlede driftsbudget jf. nedenstående oversigter.

Kommunen vil benytte sine fælles erfaringer til at udregne bygherreoverslag på alle udbudte opgaver. Hvis tilbuddene er uventet høje, vil kommunen kunne aflyse udbuddet og selv overtage opgaven. Det sidste vil være en undtagelse og vil kun blive benyttet, hvis tilbuddenes karakter kræver det.

I bilag 3 er vist forslag til mulig fremtidig budgetfordeling af kerneopgavebudgettet mellem kommunen og private på de forskellige fagområder. Der er samtidig redegjort nærmere for kriterierne for fordeling af opgaverne på private og kommunale hænder. Forslaget er opstillet i et bredt samarbejde mellem bestiller, udfører og de faglige organisationer. De vil kunne justeres i løbet af 2007.

*Organisationsformens konsekvenser for udliciteringsprocenten*

I nedenstående tabel er vist, hvorledes udbudsprocenten vil ændre sig inden for kerneopgaverne, såfremt forslaget i bilag 3 til fremtidig fordeling af opgaverne på private og kommunale hænder følges.

| Fagområde                   | Andel <b>kerneopgaver</b> på private hænder/samlet budget i 2006 | Andel <b>kerneopgaver</b> på private hænder i 2009 |
|-----------------------------|--|--|
| Renholdelse                 | 0 %<br>(0 mio. kr.) / 69 mio. kr.                                | 12 %<br>(8 mio. kr.) / 69 mio. kr.                 |
| Vejvedligeholdelse          | 10 %<br>(12 mio.kr.) / 127 mio. kr.                              | 27 %<br>(34 mio. kr.) / 127 mio.kr.                |
| Park og Natur               | 13 %<br>(10 mio. kr.) / 80 mio. kr.                              | 16 %<br>(13 mio. kr.) / 80 mio. kr.                |
| <i>Driftsområdet samlet</i> | 8 %<br>(22 mio. kr.) / 276 mio. kr.                              | 20 %<br>(55 mio. kr.) / 276 mio.kr.                |

*Andel af budgettet til kerneopgaver til private entreprenører i 2006 og i 2009 jf. regneeksemplet i bilag 1.*

Andelen af det samlede driftsbudget på private hænder vil på kerneopgaverne således stige fra ca. 8 % til ca. 20 %.

KTK har tidligere haft både graffiti og brøndsug som kerneområder - repræsenterende en omsætning på 8 mio. kr.. Da KTK ikke længere har ekspertise til at udføre disse opgaver er de i ovenstående opgørelse ikke regnet med til kerneområderne, men reelt ligger der altså 8 mio. kr. i disse områder, som også er lagt på private hænder. Endvidere er ren- og vedligeholdelse af byudstyr, som i dag håndteres af et privat firma mod at råde over udstyret som reklamemedier, helt holdt ude af ovenstående tal.

For fuldstændigheden skyld er nedenfor vist, hvordan det samlede drifts- og anlægsbudget fordeler sig på private og kommunale hænder i 2006 og i 2009 jf. regneeksemplet i bilag 1. Tallene indeholder kerneopgaverne på private hænder samt de specialopgaver, som KTK ikke (længere) har ekspertise til at udføre.

| Fagområde                         | Andel på private hæn-<br>der/samlet budget - i 2006 | Andel af budgettet på private hænder i<br>2009 ved uændret budget |
|-----------------------------------|---|---|
| Renholdelse                       | 15 %<br>(12 mio. kr.) / 81 mio. kr.                 | 25 %<br>(20 mio. kr.) / 81 mio. kr.                               |
| Vejvedligeholdelse                | 21 %<br>(30 mio. kr.) / 145 mio. kr.                | 37 %<br>(54 mio. kr.) / 145 mio. kr.                              |
| Park og Natur                     | 27 %<br>(26 mio. kr.) / 96 mio. kr.                 | 31 %<br>(30 mio. kr.) / 96 mio. kr.                               |
| <i>Driftsområdet sam-<br/>let</i> | 21 %<br>(68 mio. kr.) / 322 mio. kr.                | 32 %<br>(104 mio. kr.) / 322 mio. kr.                             |
| Anlæg                             | 91 %<br>(182 mio. kr.) / 200 mio. kr.               | 87 %<br>(175 mio. kr.) / 200 mio. kr.                             |

*Andel af det samlede drifts- og anlægsbudget på private hænder i 2006 og 2009*

Andelen af det samlede driftsbudget på private hænder vil således stige fra ca. 21 % til ca. 32 %.

### *Benchmarkmål og styring*

*Udviklingen i effektivitet, faglig kvalitet, borgertilfredshed og medarbejdertilfredshed dokumenteres ved*

- *at både den kommunale og private effektivitet, faglige kvalitet, borgertilfredshed og medarbejdertilfredshed målsættes og måles løbende for at sikre den ønskede udvikling*
- *at omstillingen så vidt muligt gennemføres, uden at medarbejdere fra KTK eller andre dele af forvaltningen skal virksomhedsoverdrages/afskediges. Eventuelle personalereduktioner som følge af omlægningen sker så vidt muligt ved naturlig afgang*

Resultatfokuseret drift med fokus på effektivitet og kvalitet kræver dygtig ledelse med forståelse for, at resultatudvikling og kulturudvikling skal gå hånd i hånd, hvis der skal sikres resultater på ovennævnte områder. De systemer, der opbygges for at følge med udviklingen på de nævnte områder skal udvikles som værktøjer, som ledere og medarbejdere i de 3 organisationer løbende kan anvende for at vurdere effekten af deres indsats for at betjene borgerne bedre. De skal ikke udvikles som ensidige kontrolsystemer.

Dette betyder naturligvis ikke, at der ikke skal formuleres mål for organisationernes resultater og indsats. Det skal der - ligesom det gøres for alle andre enheder i TMF.

I det nye system skal priser og omkostninger kunne opgøres, så politikerne ved, hvad de får for pengene - både af kvantitet, faglig kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed og det skal kunne sammenlignes med private.

Et styrende nøgletal kunne f.eks. være pris pr. kvadratmeter for at renholde byen, at pleje parker og vedligeholde vejene. Alle udgifter - både hos den kommunale og private opgaveløser - registreres. Disse omkostninger skal sammenlignes med oplysninger om **kvantiteten** af det udførte arbejde, f.eks. antal kvadratmeter der rengøres, plejes eller vedligeholdes.

Omkostningerne skal også sammenholdes med objektive målinger af den **faglige kvalitet** af det udførte arbejde, f.eks. gennem anvendelse af faglige reviews og konkrete registreringer. Ved renholdelse handler det f.eks. om, hvor meget affald, der tælles på en given gadestrækning på et givet tidspunkt. Ved vejvedligeholdelse kan det handle om, hvor mange slaghuller, der er på en given vejstrækning på et givet tidspunkt. Måling af den objektive kvalitet kan være vanskelig på en række fagområder. Det vil blive dyrket i det videre arbejde.

**Borgertilfredsheden** - eller den oplevede kvalitet kan være forskellig fra den målte. Målingerne kan f.eks. gennemføres ved, at et borgerpanel i de pågældende geografiske områder jævnlige bedes vurdere renholdelsen i området på en given skala - f.eks. via internettet.

Endelig er det nødvendigt at kende **medarbejdertilfredsheden**. Stor arbejdsglæde er en forudsætning for, at der kan opnås gode resultater på både kort og lang sigt.

Ovenstående tal kan så sammenholdes på forskellig vis med omkostningerne til at udføre arbejdet. Eksempelvis vil omkostninger pr. renholdt eller vedligeholdt kvadratmeter vej/park udtrykke **nøgletal**, som kan følges fra år til år som kontrol på en løbende produktivitetsudvikling - og de kan følges både for den kommunale og den private del af opgaveudførelsen.

Sammenholdes disse nøgletals udvikling med tal for udviklingen i kvalitet, kundetilfredshed og medarbejdertilfredshed, har såvel politikere som administration et bredt dækkende mål for, hvad og hvor meget kommunen får for de anvendte midler. Der vil naturligvis skulle formuleres mål for alle områder. Dette gøres først i efteråret, når udgangstallene kendes for 2006/07.

Neden for er vist et eksempel på en ”styringstabel”. I praksis vil der blive indhentet oplysninger, så vurderingerne kan foretages på underemner, f.eks. delområderne fortovsrenhold, papirkurvstømning, toiletrenhold etc. Kun prisen vil sætte grænser for opdelingsmulighederne af dette aktivitetsbaserede omkostningssystem. De nævnte fagområder er foreløbige.

| Fag-<br>områder | A.<br>Budget<br>i kro-<br>ner | B.<br>Forbrug<br>i kroner | C.<br>Kvanti-<br>tet<br>f.eks.<br>kva-<br>dratme-<br>ter | D.<br>Faglig<br>kvalitet -<br>Målt | E.<br>Oplevet<br>kvalitet -<br>målt bor-<br>ger-<br>tilfredshed | F.<br>Medar-<br>bejder-<br>til-<br>fredshe-<br>d - målt | G.<br>Nøgle-<br>tal:<br>B/C |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------|--|------------------------------------|---|---|-----------------------------|
|-----------------|-------------------------------|---------------------------|--|------------------------------------|---|---|-----------------------------|

|                             |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Renhold                     |  |  |  |  |  |  |  |
| Vejved-<br>ligehold         |  |  |  |  |  |  |  |
| Parkved-<br>ligehold        |  |  |  |  |  |  |  |
| Toilet-<br>vedlige-<br>hold |  |  |  |  |  |  |  |
| Vinter-<br>vedlige-<br>hold |  |  |  |  |  |  |  |

Systemet er meget forskelligt i forhold til dagens opgørelser. I dag har vi kun en systematisk sammenligning mellem budget og udgifter, mens de øvrige målinger er spredte og ikke anvendelige som styringsredskaber i den daglige drift. Målemetoderne vil blive fastlagt sammen over og en baselinie for 2007 opgjort i efteråret 2007 og forelagt TMU og ØU.

Det fremlagte forslag vender tingene på hovedet. Vi kender budgettet. Det skal overholdes og bruges så optimalt som muligt. Vi måler så på evnen til at gøre dette ved at give tal for kvantitet og kvalitet, og sætte det i forhold til forbrug. Det giver oplysninger, der er langt lettere at reagere på - både administrativt og politisk. Der er ikke længere ét tal - bundlinien - at måle indsatsen på. Der er måske 4 tal. Det gør det langt mere dækkende og anvendeligt i bestræbelserne på at forbedre servicen og ydelserne til borgerne. Den endelige udvikling af systemet og metoderne for indsamling af data fastlægges i løbet af sommeren/efteråret 2007.

Det er - jf. de aktuelle landspolitiske diskussioner - vigtigt, at systemet finder den rette balance mellem kravet om enkelthed for at holde udgifterne - herunder tidsforbruget hos den enkelte medarbejder til disse målinger - nede og kravet til anvendelighed i styringen af virksomhedernes udvikling.

Som udgangspunkt er forudsat, at der ikke anvendes flere penge til dataindsamling end der allerede bruges i dag til diverse og mere ukoordinerede kvalitets- og brugerundersøgelser. Skønnet er, at der kan anvendes ca. 3 mio. kr. om året til dataindhentning og initialomkostninger til etablering af grundsystemet på max. 1 mio. kr.

### *Uden virksomhedsoverdragelse/afskedigelser*

Det er vigtigt, at ovenstående kan gennemføres uden virksomhedsoverdragelse/afskedigelse af følgende grunde:

- KTK har i dag en stor andel budgetmæssigt fastansatte (ca. 40 %). Virksomhedsoverdragelser vil skævvride medarbejdersammensætningen yderligere - også aldersmæssigt; idet det overvejende vil være de overenskomstansatte som virksomhedsoverdrages og de er i gennemsnit yngre end de budgetmæssigt fastansatte. Dette er u hensigtsmæssigt for en videre sund virksomhedsdrift.
- Det besværliggør fusionen af to forskellige kulturer, hvis personalet samtidigt skal forholde sig til mulige virksomhedsoverdragelser/afskedigelser.
- Opbygningen af en ny struktur og kultur på det samlede driftsområde forudsætter så stor enighed som muligt blandt de involverede parter. Organisationerne og tillidsmænd støtter fornyelsen af BUM-modellen - men lægger naturligvis vægt på, at det kan ske uden virksomhedsoverdragelser/afskedigelser af medarbejderne.

Ovenstående betyder ikke, at der ikke kan ske personalereduktionen, men at de så vidt muligt skal ske ved naturlig afgang. Endvidere skal understreges, at når de nye centre er etableret, er de naturligvis underlagt de samme driftskrav og betingelser som alle andre enheder i TMF, hvilket betyder, at der ikke kan gives 100 % jobsikkerhed til nogen.

Som det fremgår af ovenstående forudsætter BUM-fornyelsen, at dele af kerneområderne i driftsområdet lægges på private hænder. Derfor er det naturligvis en udfordring at sikre, at der ikke sker virksomhedsoverdragelse/afskedigelser. Det er forvaltningens vurdering, at det kan undgås på nedennævnte måde.

Hovedgrebet er:

*At virksomhedsoverdragelse/afskedigelser så vidt muligt undgås ved*

- *at TMF fraviger kommunens udbudspolitik, således at anlægsarbejder der matcher KTK's ekspertise i karakter og størrelse i fremtiden kan løses af kommunen uden udbud for at sikre både den fornødne beskæftigelse, anlægsfleksibilitet og benchmark med den private sektor.*

Vejområdet og det grønne område foreslås altså hjulpet ved, at der åbnes op for, at mindre anlægsopgaver kan løses inhouse uden udbud og anvendes som en beskæftigelsesbuffer - naturligvis med de samme krav til effektivitet, faglig kvalitet, borgerservice og medarbejdertilfredshed som på driftsområdet. Anvendes det udliciteringsforslag, der er vist i bilag 3, skal der på henholdsvis vejområdet og det grønne område skulle skaffes arbejde til 6 og 5 medarbejdere. Dette svarer til anlægsarbejder for ca. 14 mio. kr. og ca. 3 mio. kr. på henholdsvis vejområdet og det grønne område.

KTK løser i dag anlægsarbejder på offentlige arealer (veje samt park og natur) for ca. 9 mio. kr. Anlægsarbejder som er vundet ved udbud. Hvis omsætningen skal bevares og personalet beskæftiges forudsættes en samlet omsætning på anlægsområdet på ca. 26 mio. kr.. Det foreslås, at det er muligt for Center for Veje og Center for Park & Natur få overdraget anlægsop-



gaver for i alt 25 - 30 mio. kr. uden udbud. Det skal bemærkes, at 5 - 10 mio. kr. går tilbage til det private erhvervsliv, som underleverancer.

Inhouseløsning af anlægsopgaver uden udbud er en fravigelse af kommunens udbudspolitik og kræver derfor en beslutning i BR.

På renholdelsesområdet forventes problemet at kunne løses ved den budgetudvidelse, der ligger i overtagelse af fortove/prisregulering af fortove, jf. beslutning på TMU mødet den 23. maj 2007 om overtagelse af renholdelse på fortove.

#### *Økonomien*

Forvaltningens forslag betyder, at budgetusikkerheden på driftsområdet reduceres. Forvaltningen skal naturligvis overholde budgetter ligesom alle øvrige offentlige enheder. Men budgettet og dermed forvaltningens omsætning på driftsområdet fastlåses og kendes dermed. Den fremkommer ikke længere ved en indtjening. "Driveren" ændres jf. ovenstående fra at være overholdes af et indtjeningskrav til at være overholdes af krav til udviklingen i effektiviteten og kvaliteten, målt som omtalt ovenfor.

#### *Budgetsikkerheden opnås ved*

- *at effektiviseringsplanen for KTK vedtaget i BR i 2004 (BT152/04) i konsekvens af ovenstående afløses af "Ny Strategi"*
- *at der i perioden 2008 - 12 anvendes ca. 10 mio. kr. mindre pr. år til at opnå det samme niveau end det kunne forventes ved en fortsættelse af den eksisterende effektiviseringsplan og BUM-modellen. Besparelsen opnås ved effektiviseringer bl.a. ved bortfald af regningshåndtering mellem bestiller og udfører samt øvrige dobbeltfunktioner, som i dag er nødvendige for at administrere den eksisterende bestiller udfører model.*
- *at forbedringen af det akkumulerede resultat i perioden 2008 - 2012 på ca. 98 mio. kr. anvendes til*
  - *tilbagebetaling af KTK's gæld på ca. 40 mio. kr. pr. 1. januar 2008 med 10 mio. kr. om året,*
  - *bidrag til den årlige omstillingspulje og*
  - *serviceforbedringer på driftsområdet*

KTK's fik sin effektiviseringsplan i 2004. Planen er årligt evalueret, senest med evalueringen for 2006. Planens aktiviteter er nu næsten alle gennemført. Derfor står KTK's effektiviseringsplan for at skulle gentænkes. Denne indstilling er bl.a. resultatet af overvejelserne om, hvorledes effektiviteten af kommunens udførerenhed fortsættes. KTK effektiviseringsplan er nærmere omtalt i **bilag 4**.

KTK har i siden 2003 haft følgende budgetter og resultater:

| År  | 2003 | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | Ialt<br>2004<br>- 12 |
|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------|
| Budget,<br>KTK´s<br>effektivi-<br>seringsplan             | -41  | -31   | -8    | +6    | +10   | +16   | +20   | +20   | +20   | +20   | +73                  |
| Akkumule-<br>ret  |      | (-31) | (-39) | (-33) | (-23) | (-7)  | (+13) | (+33) | (+53) | (+73) |                      |
| KTK´s<br>resultater<br>og forven-<br>tede resul-<br>tater |      | -19   | -12   | -13   | 0     | +4    | +8    | +12   | +12   | +12   | +4                   |
| Akkumule-<br>ret  |      | (-19) | (-31) | (-44) | (-44) | (-40) | (-32) | (-20) | (-8)  | (+4)  |                      |
| Budget, ny<br>strategi                                    |      | -19   | -12   | -13   | 0     | +14   | +18   | +22   | +22   | +22   | +54                  |
| Akkumule-<br>ret  |      | (-19) | (-31) | (-44) | (-44) | (-30) | (-12) | (+10) | (+32) | (+54) |                      |

*Budget i mio. kr. i KTK´s effektiviseringsplan, KTK´s resultat frem til 2006 samt skønnet muligt resultat i de kommende år under eksisterende organisering samt skønnet resultat i ny organisering. I parentes er vist det akkumulerede resultat i perioden 2004 - 12. Beløbene er i løbende priser. For fuldstændighedens skyld skal oplyses, at KTK´s regnskabsresultat for 2003 blev på minus 46 mio. kr.*

Af tabellen fremgår også, at ifølge effektiviseringsplanen skulle gælden være afbetalt og KTK i plus i 2009. Med vores nuværende vurdering af KTK´s indtjeningsmuligheder under BUM er gælden først afdraget i 2013 og med en fornyet organisering vil det kunne ske i 2011.

Det skal understreges, at tallene i nederste kolonne ud for "Budget, ny strategi" fra 2008 ikke fremkommer som en årlig indtjening i KTK, men ved at fastsætte et budget, der giver en samlet reduktion i budgettet til driftsområdet. I "Ny Strategi" fastlåses budgettet på hhv. 14 mio. kr., 18 mio. kr., 22 mio. kr. og 22 mio. kr. lavere i årene 2008-11 end det resultat, der forventes opnået i 2007.

Overgang til ny driftsstrategi vurderes således at give en årlig besparelse på 10 mio. kr. i forhold til at fortsætte med BUM-modellen. Besparelsen fremkommer ved en samlet reduktion i administrations- og tilsynsomkostninger samt ved en mere hensigtsmæssig anvendelse af ressourcerne. Der vil i løbet af de kommende måneder blive udarbejdet en mere konkret implementeringsplan, der fastlægger de konkrete aktiviteter og besparelser.

Korrigeres for en række af de bristede forudsætninger for effektiviseringsplanen f.eks. omsætningsens størrelse er KTK i 2007 på et effektivitets- og produktivitsniveau, der matcher effektiviseringsplanens krav. Effektiviseringen kan naturligvis fortsætte inden for det nuværende organisatoriske setup, men det er vanskeligt at tro, at der kan opnås de overskud i de kommende år, som der er forudsat i effektiviseringsplanen. De grundlæggende forudsætninger om omsætning samt andre strukturelle forhold, som f.eks. den økonomi, der er knyttet til budgetmæssigt ansatte vil vanskeliggøre disse overskud.

Da forvaltningen er forpligtiget til at fortsætte en overskudsopbygning/effektivisering har vi tænkt ud over det nuværende organisatoriske setup. Sammentækningen af bestilleren og udføreren kombineret med stringente målinger af effektivitet og kvalitet, mener forvaltningen giver den største samlede produktivitet og effektivitet på driftsområdet.

Besparelserne foreslås anvendt til tilbagebetaling af KTK's gæld, serviceniveauforbedringer og forvaltningens bidrag til omstillingspuljen.

#### *Gældshåndtering*

Nedenstående tabel viser en oversigt over KTK's gæld inklusiv renter ultimo 2006 samt afdragsprofil.

| År  | 2005 | 2006 | 2007  | 2008  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | i alt |
|---|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| <b>Gæld (inkl. renter)</b>                | 33,4 |      |       |       |      |      |      |      |      | 33,4  |
| <b>Planlagt Gældsafdrag (I)</b>           |      | -6,3 | -10,4 | -16,7 |      |      |      |      |      | -33,4 |
| <b>Gæld (I) ultimo året</b>               | 33,4 | 27,1 | 16,7  | 0,0   |      |      |      |      |      |       |
| <b>Nyt lån (inkl. renter)</b>             |      |      | 21,6  |       |      |      |      |      |      | 21,6  |
| <b>Planlagt Gældsafdrag (II)</b>          |      |      |       | -3,6  | -3,6 | -3,6 | -3,6 | -3,6 | -3,6 | -21,6 |
| <b>Gældsstatus (II) ultimo året</b>       |      |      | 21,6  | 18,0  | 14,4 | 10,8 | 7,2  | 3,6  | 0,0  |       |
| <b>Gældsstatus i alt (I+II) ult. året</b> |      | 27,1 | 38,3  | 18,0  | 14,4 | 10,8 | 7,2  | 3,6  |      |       |

Ultimo 2007 er KTK's gæld 38,3 mio. kr., idet der afdrages 10,4 mio. kr. i 2007. Der er med de foreliggende beslutninger forudsat en gældsafdragelse over 6 år med 20,3 mio. kr. i 2008 og derefter 3,6 mio. kr. i årene 2009 - 2013. Forvaltningen foreslår i stedet en afdragelse af gælden med ca. 10 mio. kr. om året i de næste 4 år. Det giver en samlet hurtigere afdragelse af gælden og samtidig luft til at gennemføre tiltrængte serviceforbedringer på driftsområdet.

#### *Midlertidigt stop for nye udbud*

Kulturforandringen er et væsentligt element i den videre transformation af de to organisationer. En forandring, der skal skabe fælles ansvarlighed i de to nuværende forvaltningsenheder omkring service- og ydelsesforbedringer til borgerne. For at skabe de bedst mulige rammer for kulturforvandlingen foreslås det:

*At der søges skabt ro i organisationen i omstillingsfasen ved*

- *at der ikke gennemføres nye udbud i det eksisterende bestiller udfører setup med mindre både bestilleren og udføreren er enige om, at det er nødvendigt for at løse den pågældende opgave.*
- *at den nye organisering i værksættes hurtigst muligt, hvilket vurderes at være pr. den 1.1. 2008.*

- *at det fulde interne benchmarkniveau (overdragelse af opgaver til private) implementeres over to år, såfremt det kan ske uden virksomhedsoverdragelse. En evt. længere periode besluttet af TMU.*

Det er u hensigtsmæssigt at udarbejde større udbud, hvor vi kan ende med virksomhedsoverdragelse, i en periode, hvor vi netop arbejder med en proces, hvor dette ikke skal ske i fremtiden. Det vil adskille i en periode, hvor vi arbejder på at samle. Samtidig vil det tage ressourcer, som skal anvendes til at sikre den centrale drift samtidig med at den nye organisering implementeres. Derfor foreslås, at der ikke udføres større udbud i det næste års tid, med mindre det vurderes nødvendigt for at sikre en effektiv drift.

Usikkerhed om fremtidig placering, fremtidige ansvarsområder etc. tager ofte energi fra medarbejdere og ledere. Derfor er det vigtigt at den nye organisation besluttet og implementeres hurtigst muligt efter, at nærværende strategi for den fremtidige drift måtte være besluttet. Det skønnes, at den 1. januar 2008 vil være et realistisk tidspunkt - og samtidig et meget hensigtsmæssigt tidspunkt, fordi vi dermed kan følge regnskabsåret.

I det øjeblik det er besluttet at gennemføre ovenstående strategi, vil implementeringen starte. Det må forventes, at udliciteringen af de nødvendige opgaver til at opnå et fuldt benchmarkniveau, er så arbejdskrævende, at der vil gå to år før vi kan være oppe på fuldt niveau. Dette kan også vise sig hensigtsmæssigt for at sikre, at vi kan finde alternativ beskæftigelse til medarbejderne.

#### *Evaluering af den nye driftsstrategi*

Ovenstående virksomhedsdannelse omfatter en betydelig nytænkning i bestræbelserne på at opbygge en effektiv kommunal virksomhed. Den søger at kombinere outsourcing og insourcing i en organisationsform, hvor mennesker - medarbejdere og borgere - er omdrejningspunkter i virksomhedens drift i bestræbelserne på at skabe større kvalitet, kundetilfredshed, effektivitet og medarbejdertilfredshed.

*Ikke mindst ved nye setup er det vigtigt at evaluere og lære løbende. Dette søges bl.a. opnået ved:*

- *at gennemføre en årlig intern evaluering af den nye organisationsform, som forelægges TMU til efterretning.*
- *at der i efteråret 2007 udarbejdes et evalueringskoncept for de kommende år med udgangstal for 2007.*

TMU får altså lejlighed til at evaluere både udvikling og resultater årligt på baggrund af et evalueringskoncept, som udvikles i efteråret 2007 og fremlægges til politisk godkendelse med udgangstal for 2007. Tal der vil danne grundlag for den fremtidige måling af forbedring af effektiviteten og kvaliteten.

Evalueringskonceptet vil tage udgangspunkt i evnen til at dokumentere den fortsatte udvikling i effektivitet set i relation til udviklingen i målingerne af kundetilfredshed, teknisk kvalitet og

medarbejdertilfredshed. Endelig vil budgetoverholdelse være en væsentlig vurderingsparameter.

Ovenstående organisationsform har den fordel, at den giver politikerne fuld fleksibilitet mellem privat og kommunaludførelse af opgaverne. Kan den kommunale del ikke "levere varen", mens den private kan, vil det være let at forskyde ovennævnte udliciteringsprocenter til fordel for de private - og omvendt.

#### *Overgangsfasen*

Forvaltningen er opmærksom på, at en organisationsændring af ovenstående karakter kræver fokuseret styring af den daglige drift under forandringen, således at der i forandringsperioden ikke sker effektivitets- og kvalitetssvigt.

I 2007 er der foretaget en række dispositioner i KTK i form af tilknytning af eksterne controlere, øget anvendelse af de opbyggede ressourcestyringssystemer samt dedikering af en fuldtidsdirektør til hele driftsområdet for at sikre, at der sker den nødvendige koordinering og styring af det samlede driftsområde, omfattende både bestilleren og udføreren.

I 2007 vil alle benchmarktal for den kommunal drift blive etableret, dvs. tal for effektivitet, faglig kvalitet, borgertilfredshed og medarbejdertilfredshed. Kravene til 2008 vil være forbedringer til alle tallene - uanset at vi først i 2009 vil have lagt den ønskede opgavemængde på private hænder. Det vil sige, at vi i overgangsperioden kan styre os på udviklingen i gene nøgletal - suppleret med benchmark for de private aktiviteter efterhånden som opgaverne lægges ud til de private.