



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

### **Bilag 2**

Spørgsmål stillet ved drøftelse af sagen på TMU-mødet den 23. maj 2007.

Spørgsmål:

1. Begrundelse for forslag til ændring og sandsynligheden for at det bliver bedre.
2. Beskrivelse af virksomhedsoverdragelsesmuligheder af tjenestemænd
3. Rekrutteringsproblematikken i relation til den nye strategi
4. Eksempler på manglende muligheder for videndeling i dag.

*Ad 1. Begrundelse for forslag til ændring og sandsynligheden for at det bliver bedre.*

Da BUM- modellen blev introduceret i 90'erne i det offentlige system var idéen at etablere en klar "driver" for effektiviseringen samt klarhed og gennemskelighed i serviceniveauet.

Bestilleren skulle sammen med det politiske niveau fastlægge serviceniveauet, være myndighed og sørge for at det aftalte serviceniveau blev effektueret gennem udbud og/eller aftaler med udførerenheden.

På denne måde blev udførerens effektivitet hele tiden målt mod det private erhvervslivs effektivitet og dermed blev det sikret, at ydelsen blev leveret til den bedste pris.

Denne model var også effektiv i København. Efter en del startevanskeligheder er KTK blev effektiviseret og serviceniveauerne beskrevet og vedtaget politisk.

Den effektiviseringsplan som blev vedtaget for KTK i 2003 er gennemført, hvad effektivisering og produktivitet angår. Bundliniekraevne er ikke til fulde nået i 2005 og 2006. Den væsentligste årsag til dette var, at effektiviseringsplanens forudsætning om omsætning ikke kunne overholdes samt at håndværksområdet blev lukket i 2005. Eksempelvis blev budgettet til renholdelse beskåret med 15 mio. kr. sammenlignet med året før. Endvidere blev forvaltningen pålagt selv at finansiere merforbruget på vintervedligeholdelse som følge af en snerig vinter. Begge dele skete delvist så sent, at det ikke var muligt at nå at mandskabstilpasse på grund af lange opsigelsesvarsler.

Journalnr.

XXXX

KTK og forvaltningen har således i hovedtrækkende leveret det lovede ud fra de opstillede forudsætninger. Forslaget til ændringer i organiseringen skal således mere ses i lyset af et ønske om at gøre det endnu bedre.

Det skal erindres, at den Københavnske BUM model har sine særlige eksistensbetingelser, idet kommunen har et stort antal medarbejdere ansat på tjenestemandslignende vilkår. Det vil sige, at afskedigelse af dem vil koste ca. 1.2 mio. kr. pr. mand i rådighedsløn m.v.. Dette har ført til, at der er begrænsninger på mængden af ydelser, der kan bringes i konkurrence. Højst 20 % af kerneopgaverne må bringes i udbud for at undgå, at vi kommer i en situation, hvor tjenestemænd skal afskediges.

Dette betyder naturligvis, at effekten af at konkurrenceudsætte bliver mindre end hvis der kunne konkurreres mere frit på lige vilkår med de private virksomheder. Med BUM-modellen anvender vi det private erhvervslivs bundliniestyring uden at have de samme muligheder for at tilpasse udgifterne til omsætningen for hele tiden at have den nødvendige indtjening.

BUM har som nævnt hjulpet langt hen ad vejen, men den er samtidig en blokering for at skabe fleksibilitet, åbenhed og borgerfokus i det samlede driftsområde jf. indstillingen.

Forvaltningen mener, at med en stærk nøgletalstyring på effektivitet, borgertilfredshed, faglig kvalitet og medarbejdertilfredshed i stedet for en ensidig bundliniestyring vil vi kunne det samme som med en BUM-model. Blot billigere, fordi vi i fremtiden bedre kan udnytte hinandens viden om forholdene i byen ved tilrettelæggelsen af arbejdet og de politiske drøftelser af serviceniveauet. Ligesom der vil bortfalde udgifter til dobbeltfunktioner, som regningshåndtering og tilsyn.

*Ad 2. Beskrivelse ad virksomhedsoverdragelsesmuligheder af tjenestemænd:*

Dette spørgsmål har vi bedt DLA Nordic om at besvare. Deres svar følger her:

*Ad 3. Rekrutteringsproblematikken i forhold til den nye strategi*

En organisering, hvor hele organisationen har et fælles ansvar i forhold til borgerne og i forhold til politikere vil styrke rekrutteringsmulighederne. Det private betaler typisk højere lønninger end det offentlige. I udførerenheden (KTK) skal man konkurrere med entreprenør-

branchen om arbejdskraften og det er svært fordi den lønner godt. Det konstaterede vi da vi ansatte chefer i KTK i 2004

Side 3 af 4

Jo mere indflydelse man kan få på tilrettelæggelsen af serviceniveauet gennem dialog med politikere og borgere, jo mere rummer jobbet alternativer til private jobs og jo lettere tror vi, at det bliver at rekruttere kvalificerede medarbejdere.

Ved positivt at tage stilling til, hvor stor en del af opgaverne, der skal løses af kommunens medarbejdere, gives der i f.t. i dag principielt en større jobsikkerhed. Dette forventer at være en positiv konkurrenceparameter i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

Endelig har vi med den foreslåede organisationsmodel skabt en ramme, der let kan ændres på. Kniber det med at få arbejdskraft kan vi gradvist forskyde balancen mellem opgaver på private hænder og kommunale hænder. Dermed vil vi få færre problemer med rekrutteringen ved den foreslåede model end ved dagens BUM-model.

#### *Ad 4. Eksempler på manglende videndeling ved BUM-modellen.*

##### Eksempel 1.

Renholdelse i Indre By er en kompliceret sag, fordi affaldsmængden varierer med vejret, arrangementer, årstid dag mv. Udføreren har et betydeligt kendskab til dette og har derfor de bedste forudsætninger for at tilrettelægge renholdelsesrutiner, der er optimale og dermed billigst.

Imidlertid kan bestilleren ikke gennemføre en dybgående dialog med udføreren i forbindelse med udarbejdelse af udbud. Det vil give udføreren en betydelig fordel ved den efterfølgende licitation.

Dette eksempel fra renholdelsen er generelt gældende for alle andre fagområder.

##### Eksempel 2.

Dialogen mellem KTK og private entreprenører, der arbejder i kommunen, om arbejdsmetoder m.v. er ikke eksisterende fordi parterne er konkurrenter. De skal måske senere konkurrere om tilsvarende opgaver.

I den foreslåede organiseringsform er parterne ikke konkurrenter. Parterne kan lære af hinanden - og denne systematiske videndeling kan direkte gøres til et krav i forbindelse med udbudet.

##### Eksempel 3.

Hvis KTK udvikler et nyt system eller nye måder at udføre et stykke arbejde på, har KTK en egen interesse i at holde oplysningen for sig selv. Den nye metode gør det måske billigere for KTK at udføre den pågældende opgave. Derved får KTK mulighed for at minimere sine udgifter og forbedre sin bundlinie.

Det har blot den konsekvens at videndelingen med andre entreprenører enten direkte eller gennem bestilleren ikke foregår og dermed nyttiggøres ny viden ikke til borgernes fordel.

Dette eksempel gælder også omvendt, således at private entreprenører holder deres metoder tæt til kroppen. De konkurrerer jo med kommunen samtidig med at de samarbejder med kommunen.

I den foreslåede organisering eksisterer den nævnte barriere ikke.