

## Bilag 5

### Ramme for udvikling af målesystem for effektivitets- og kvalitetsperformance.

Nedenstående ramme skitserer hovedretningen i det projektarbejde, der skal gennemføres for at fylde rammen ud. Projektarbejdet er ved at blive organiseret og iværksættes straks, såfremt TMU den 20. juni anbefaler indstillingen til ØU og BR. Projektarbejdet kan føre til nye erkendelser og dermed justeringer af rammen, men TMU vil få forelagt det endelige målesystem for effektivitets- og kvalitetsperformance.

#### Effektivitetsnøgletal

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 parkerne 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.

Forvaltningen har allerede i dag et ressourcestyringssystem, der anvendes til at registrere og styre forbruget i KTK. På hver opgave/projekt registreres alt forbrug - lønomkostninger og materialer - og der tillægges et overhead for de omkostninger, der medgår til administration, sociale udgifter, bygninger og div. andre nødvendige omkostninger for at løse opgaverne. Hver gang en KTK medarbejder anvender en time på et rekvireret arbejde regningsføres et beløb, der dækker alle ovennævnte omkostninger. Endvidere regningsføres materialeforbrug. KTK's performance måles så på, om den budgetterede indtjening kan leveres. Dette betragtes som et indirekte udtryk for virksomhedens effektivitet. Dette ændrer vi ikke ved, bortset fra, at der ikke sendes regning til nogen.

Lad os eksemplificere dette. Center for Renholdelse har et samlet budget til at gøre byen ren for. Et budget, der skal dække alle udgifter, der er forbundet med at drive centret og gennemføre renholdelsen. Denne udgift udgør sammen med centerets andel af administrationsomkostningerne i fællessekretariatene de samlede udgifter til at holde byen ren.

Dette budget uddeles på de delbudgetområder, som vi vælger. F.eks. budgetter for renholdelse i et antal bydele, på vejelementer (fortov, cykelsti, kørebane, gågader/pladser) og på funktioner som papirkurvstømning og fladerenholdelse. I løbet af året registreres forbruget i de valgte delbudgetområder. Ved årets udgang er der brugt svarende til budgettet ved en god styring af indsatsen.

På baggrund af forbruget (og forhåbentlig budgettet) beregnes effektivitetsnøgletal i form af udgift til renholdelse pr. m<sup>2</sup> for hele byen, udgift pr. m<sup>2</sup> i forskellige bydele, udgift pr. m<sup>2</sup> fortov osv..

Vi ved altså nu nøje, hvor meget vi bruger pr. defineret enhed (m<sup>2</sup>, papirkurv etc.). Disse tal kender vi både for de områder, der drives af kommunen og dem der drives af private. Vi har altså her en benchmark på effektiviteten - forudsat, at områderne renholdes til sammenlignelige serviceniveauer.

Der skal altså foreligge beskrevne ensartede - eller bevidst forskellige - serviceniveauer for alle delbudgetområder - ligesom tilfældet er i dag, men det skal være op til såvel den private som kommunale enhed at tilrettelægges udførelsen af arbejdet så optimalt som muligt.

Det er vigtigt, at ovennævnte tal kan opdeles i følgende udgifter:

- Udgifter, der er nødvendige for udførelsen af den konkrete opgave (svarende til KTK's udgiftstyper i dag)
- Udgifter, der skal anvendes uanset om kommunen eller en privat udfører arbejdet.

Ved sammenligningen af nøgletal mellem kommunen og de private er det afgørende, at sammenligningen omfatter sammenlignelige udgiftstyper.

I 2007 vil ovenfor omtalte tal blive opgjort på baggrund af både 2006-forbruget og det kendte 2007-forbrug. Dermed kender vi udgiften pr. renholdt m<sup>2</sup> i de enkelte delbudgetområder under BUM-modellen og vi kender dem under den nye model - både for private og kommunen. Vi kan altså sammenligne forbruget pr. m<sup>2</sup> direkte over tid og over geografi.

Dette er principielt ikke anderledes end i dag.

Svagheden ved dagens system er, at der ikke foreligger nogen systematisk dokumentation for, hvad vi får for pengene. Altså, hvilken kvalitet leveres ydelsen i? Ganske vist er der som grundlag for budgetfordelingen og arbejdstilrettelæggelserne foretaget en beskrivelse, men holder den? Det kontrolleres i dag kun gennem begrænsede tilsynsaktiviteter og entreprenørens egenkontrol. Men vi har ikke en systematisk overordnet indikator for borgernes tilfredshed med det udførte arbejde. Den faglige kvalitet af det udførte arbejde og medarbejdernes tilfredshed..

I dag ved vi altså hvad det koster at gennemføre de forskellige arbejder, men vi har ingen systematisk vide om, hvad vi får for dem og om vi kan blive ved med at få mere for dem.

Det er det vi vil ændre på.

### **Kvalitet målt som borgertilfredshed.**

**Borgertilfredsheden** - eller den oplevede kvalitet - er en central målefaktor ved vurderingen af de enkelte budgetområders performance. Vi har beskrevet minimumskravene til servicen/ydelserne inden for de enkelte budgetområder. De skal overholdes. Det vender vi tilbage til i forbindelse med omtalen af den faglige kvalitet. Men hvad mener borgerne om ydelsen - helt uafhængigt af det serviceniveau, som kommunen selv har fastlagt. Det måles i fremtiden løbende og rapporteres hvert kvartal sammen med de økonomiske kvartalskalkuler.

Målingerne kunne gennemføres ved at udvælge ca. 200 borgere - ca. 20 i hvert lokalområde. Disse borgere udvælges ud fra deres interesse og vilje til at fungere som kommunens uvildige vurderingsmænd. Det kan være på renholdelsesområdet, på parkområdet eller vejområdet.

Inden for hvert område etableres en evalueringsskala f.eks. fra 1 - 10, hvor hvert trin beskrives - ligesom en karakterskala i skolen. På baggrund af borgernes færden i området melder de ind til kommunen f.eks. hver måned eller, hver anden måned om deres vurdering. Disse indmeldinger går til teamsene i de enkelte lokalområder, så de kan anvende dem til at diskutere forbedringsmuligheder eller blot fornuftige omprioriteringer.

Det er vigtigt at forstå, at disse borgermeldinger er overordnede indikatorer om, hvordan byens håndteres på de forskellige områder. Størrelsen og evt. udsving i meldingerne giver teamsene en indikation af, hvad der er godt og mindre godt.. De må så analysere dybere for at finde de egentlige forklaringer og hvilke ændringer, der skal foretages.

### **Kvalitet målt som faglig kvalitet**

Borgerne kan godt være utilfredse med en ydelse, selvom der er gjort et stykke fagligt godt og effektivt arbejde. Hvis budgettet for eksempel ikke er tilstrækkelig, kan det være svært at gøre borgerne tilfredse.

Derfor er det vigtigt også at have en vurdering af den faglige kvalitet af det udførte arbejde. Altså udføres arbejdet professionelt inden for de ressourcer, som er til rådighed. I den daglige drift vil der - som i en vis udstrækning i dag - være tilsyn og kontrol, der tjekker om kvaliteten af det udførte arbejde er i orden sammenlignet med de udarbejdede opgavebeskrivelser. Men det kan være svært at finde enkle målemetoder til at give mere overordnede indikatorer af den faglige kvalitet uden at skulle bruge store ressourcer.

En løsning kunne være at etablere et fagligt panel, som et slags parallel til et borgerpanel. Det faglige panel kunne være to fastansatte - suppleret med en sum til ekstern eksperthjælp. Deres opgave bliver løbende at udvælge delbudgetområder og i dialog med de relevante teams vurdere om der leveres den bedst mulige faglige kvalitet for de penge, der er til rådighed. De kunne f.eks. gennemgå 2 - 4 delbudgetområder pr. måned. Deres vurdering omsættes til en skala, som enkelt udtrykker den faglige kvalitet i forhold til de afsatte midler.

Også til dette område er der nedsat en projektgruppe til at detaljere.

### **Kvalitet målt som medarbejdertilfredshed**

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.

Teknikkerne til at gennemføre trivselsmålinger er velkendte og vil uden større vanskeligheder kunne tilpasse behovet i denne sammenhæng.

### **Vurderinger**

Ovenstående tal for økonomisk effektivitet og kvalitet målt på de 3 forskellige måder kan sammenholdes på forskellig vis, hvorved såvel politikere som administration har 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 underremner, f.eks. delområderne fortovsrenhold, papirkurvstømning, toiletrenhold etc. Kun prisen vil sætte grænser for opdelingsmulighederne af dette aktivitetsbaserede omkostningssystem. De nævnte fagområder er foreløbige.

Fag-områder	A. Budget i kroner	B. Forbrug i kroner	C. Kvantitet f.eks. kvadratmeter	D. Faglig kvalitet - Målt	E. Oplevet kvalitet -målt borgertilfredshed	F. Medarbejdertilfredshed - målt	G. Nøgletal: B/C
-------------	--------------------	---------------------	----------------------------------	---------------------------	---	----------------------------------	------------------

Renholdelse							
Vejvedligehold							
Parkvedligehold							
Toiletvedligehold							
Vintervedligehold							

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. De endelige målemetoderne vil blive fastlagt sommeren over og en baselinie for 2006 og 2007 opgjort i efteråret 2007 og forelagt TMU og ØU.

Det fremlagte forslag vender tingene på hovedet. Der arbejdes i fremtiden med et fast budget til at løse opgaverne for - ligesom i de fleste andre offentlige organisationer. De skitserede besparelser udmøntes ved en tilsvarende reduktion i budgettet. Det fastsatte budget 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.

