



BUM har levet op til forventningerne

Da Aalborg Kommunes Teknik- og Miljøforvaltning for ti år siden indførte BUM var det i forventning om at opnå både rationaliserings- og effektiviseringsgevinster.

/ Af Irene Brandt

”Økonomien var en væsentlig drivkraft, da Aalborg Kommune for ti

år siden besluttede sig for at indføre BUM i Teknik- og Miljøforvaltningen. Der lurede en usikkerhed omkring effektiviteten i opgaveløsningen i driftsafdelingerne. Ved at sende opgaver i udbud kunne vi få klarhed for, hvor mange licitationer kommunens egne driftsafdelinger kunne vinde,” sagde Christian Bjerg, der er direktør i Teknik- og Miljøforvaltningen i Aalborg Kommune på LKO-faggruppens temamøde om videreudvikling af BUM. Han fortsatte:

”Under vejs er det blandt andet

lykkedes os at få borgere og politikere til at forstå, at man får det man betaler for - og man betaler for dét, man får. Tidligere var det ikke sjældent, at vejfolkene oplevede, at borgerne mente, at når vejfolkene nu alligevel var ude at lægge fortovet om, så kunne de lige rette de skæve fliser i borgegens indkørsel; men ekstraydelser koster!”

Markant produktivetsfremgang

Christian Bjerg kunne konstatere,

at Bum har givet mange positive resultater i Ålborg:

”Vi har i dag en afklaret rollefordeling og en klar og tydelig funktionsdeling mellem bestiller- og udførerfunktionerne. Opgave og kvalitetsbeskrivelserne er fuldt gennemført, og vi har opnået betydelige effektiviserings- og rationaliseringsgevinster,” sagde Christian Bjerg.

Den markante produktivetsfremgang afspejles i ressourceforbruget og omsætningen i Entreprenørheden i Teknik- og Miljøforvaltningen. ►

I 2001 var der 291 ansatte i Entreprenørheden. Frem til 2004 faldt antallet af medarbejdere for igen at stige efter kommunalreformen i 2007, hvor der ved sammenlægningen blev tilført yderligere 91 medarbejdere. Siden er personaleforbruget yderligere reduceret til 240 ved udgangen af 2009. I samme periode (2001-2009) er omsætningen i Entreprenørheden steget med 25%.

"Vi har, som tallene viser, udviklet Entreprenørheden til en konkurrencedygtig organisation. Markpersonalet er særdeles forandringsparate, og vi har stor forsyningsikkerhed på vitale områder," sagde Christian Bjerg og tilføjede, at 50% af Teknik- og Miljøforvaltningens drift- og anlægsbudget i 2009 blev anvendt hos private leverandører.

Budgetfri drift

Laurits Frstrup er entreprenørchef i Entreprenørheden. På temamødet præsenterede han det organisatoriske grundlag for Entreprenørheden:

"Entreprenørheden hviler på to aftaler: en selvforvaltningsaftale og en virksomhedskontrakt. Selvforvaltningsaftalen beskriver enhedens formål, hvilke opgaver, vi skal løse, og hvem, der er vores kunder. Derudover er der indgået aftale om økonomi, administration og ansvar," forklarede Laurits Frstrup og fortsatte:

"Virksomhedskontrakten beskriver de økonomiske mål med Entreprenørheden, og hvilke opgaver vi skal udføre. Derudover indeholder kontrakten krav til personaleudvikling, effektivitet, kvalitetsstyring og ressourcestyring."

Laurits Frstrup har været entreprenørchef siden starten på BUM i Aalborg Kommune i 2000.

"I Entreprenørheden har vi ingen budgetter. Vi skal selv dække alle vores udgifter gennem indtægter fra leverede ydelser, hvilket undervejs har givet os en række

udfordringer," sagde Laurits Frstrup. Han fortsatte:

"I dag har vi et stort fokus på den økonomiske bundlinje, som skal være sort! Det har været en udfordring for vores ledere, at gennemføre denne målsætning, for under vejs har vi måttet omstille os fra at være udgiftsstyret til at være indtægtsstyret.

Samtidig har vi gennemført en fusion med vej- og parkafdelingerne fra de mindre kommuner, som

En medarbejder i Entreprenørheden skulle slå græsset omkring en daginstitution. Lederen fra daginstitutionen bad om, at græsset ikke skulle slås på hele grunden; men medarbejderen, som synes, at uklippet græs ikke er særligt pænt at se på, tænkte: 'Det tager kun ti minutter ekstra at slå det hele. De slipper med at betale for mere end det, de har bedt om; men jeg slår lige det hele. Så det kan se ordentlig ud.' Som tænkt - så gjort!

” Vi har i dag en afklaret rollefordeling og en klar og tydelig funktionsdeling mellem bestiller- og udførerfunktionerne. Opgave og kvalitetsbeskrivelserne er fuldt gennemført, og vi har opnået betydelige effektiviserings- og rationaliseringsgevinster. ”

Christian Bjerg, direktør i Teknik- og Miljøforvaltningen i Aalborg Kommune.

i 2007 blev en del af Aalborg Kommune. Det viste sig at være svært for medarbejderne fra de små kommuner at blive en del af Entreprenørheden - faktisk så svært, at omkring 50% i visse funktioner siden er faldet fra."

Det er blandt andet den enkelte medarbejders opfattelse af kvalitet, der er blevet udfordret:

"I dag ligger det fast, at vi har leveret en god kvalitet, når der er overensstemmelse mellem dét, vi har leveret, og dét, kunden forventede at få. Tidligere var god kvalitet dét, som vi selv mente, var godt," sagde Laurits Frstrup.

Nogle kunne opfatte dette som en underkendelse af personalets faglige viden; men Laurits Frstrup fortalte følgende historie, som illustrerer, at kvalitet først og fremmest skal og bør defineres af kunden:

Anerkendelse

Trods de mange udfordringer, overgangen til BUM har givet Entreprenørheden, er opgaven lykkedes, konstaterer Laurits Frstrup.

"I dag er vores kunder blevet langt mere bevidste om, at opgavespecifikationen skal være præcis. Vores materiel udnyttes langt bedre. 'Kvalitet' har som nævnt fået ny betydning og sidst - men ikke mindst - er effektiviteten i de enkelte teams forøget markant, hvilket vel at mærke sagtens kan forenes med at være en god arbejdsplads. Ikke mindst fordi alle de ansatte i dag har en klar oplevelse af, at de er ansat i Entreprenørheden, fordi de er dygtige til deres arbejde," sagde Laurits Frstrup.

Potentialet er udnyttet

Den gængse oplevelse i Entreprenørheden er, at det efter en meget succesfuld effektivisering i enheden efterhånden er blevet meget svært at leve op til de vedvarende forventninger om, at enheden kan vedblive at rationalisere sig ud af nedskæringerne og minimere de omkostninger, der vedrører administrationen af BUM.

"Vi er samtidig underlagt stramme begrænsninger mht., hvem der kan være Entreprenørhedens kundefundlag. Rekruttering og fastholdelse er også en løbende udfordring, som skal ses i lyset af, at kravene til vores medarbej-

dere stiger i takt med at opgaveløsningen effektiviseres. Derudover skal vi på den ene side leve op til et socialt ansvar og tilbyde arbejde til mennesker, der har svært ved at finde beskæftigelse på arbejdsmarkedet. På den anden side har vores medarbejdere en forventning om, at deres kompetencer hele tiden udfordres," sagde Laurits Fristrup.

Christian Bjerg tilføjede:

"Vi er i dag dér, hvor det handler om work smarter - not harder. Heldigvis har politikerne i Aalborg Kommune forstået, at vi ikke bare kan blive ved med at stille på de samme skruer, når der skal spares penge. Tiden er inde til at tilpasse BUM-modellen," sagde Christian Bjerg og fortsatte:

"Bum har givet os megen fokus på økonomistyringen; men vi har ikke i samme grad haft øje for modtagernes forventninger. Vi synes også, vi bruger relativt megen tid på administration, planlægning og styring - der er mange dobbeltfunktioner og overlap - Entreprenørheden håndterer for eksempel ikke færre end 35.000 rekvitioner om året - hvoraf mange er småbeløb på 150 kr.! Samtidig genererer BUM-konstruktionen ikke vidensdeling på tværs af leverandørerne. Vi kan også konstatere, at visse beslutningsprocesser er blevet både tids- og ressourcekrævende, fordi udførelset respekterer systemet og ikke sætter nødvendige aktiviteter i gang her og nu, før der ligger en rekvistion. Endelig er der for mange uudnyttede faglige og erfaringsmæssige kompetencer

De næste par måneder handler det om, at blive bedre til at få administrationen og planlægningen til at fylde mindre, og målet er en helt ny organisering," sagde Christian Bjerg.

Helhedsforvaltning

Målet er en helhedsforvaltning med central og fælles økonomisty-



ring - men stadig med Entreprenørheden som resultatcenter med selvstændigt budget og regnskab.

I helhedsforvaltningen skal vidensdeling og læring foregå på tværs af faglighed og organisation, og samarbejdet med de private aktører skal være udviklingsbaseret.

"Vi vil vægte en produktionsplanlægning, som kan medvirke til at fremme helårsansættelser af medarbejderne i Entreprenørheden," sagde Christian Bjerg og fortsatte:

"Vi fjerner samtidig muligheden for at afgive kontrolbud på opgaverne. I stedet laver vi en

fast fordeling af, hvor mange opgaver Entreprenørheden skal løse (70%) og hvor mange af opgaverne (30%), som skal løses af de private entreprenører. I stedet for kontrolbud skal prisdannelsen ske på baggrund af benchmarking mellem Entreprenørheden og de private leverandører, hvilket samtidig sikrer både effektivitet og udvikling i de enheder, der benchmarkes. Den procentvise fordeling af opgaverne mellem Entreprenørheden og de private leverandører er ikke mere fast, end at vi vil følge prisudviklingen og foretage de nødvendige justeringer, som skal sikre at Entreprenørheden

fortsat drives effektivt og rationelt og med konkurrencedygtige priser."

Ved at fjerne kontrolbudene får forvaltningen også nogle nye muligheder:

"Vi vil gerne i fremtiden i en tættere dialog med de private entreprenører om udvikling af opgaveløsningen. Vi tror på, at der vil være gevinst for alle parter ved en større videndeling, og lægger op til et tættere partnerskab samarbejde" sagde Christian Bjerg.

Læs også:

Efter BUM kommer helhed og innovation side 12.

Efter BUM kommer helhed og innovation

Teknik- og miljøforvaltningen i Aalborg Kommune har årelang erfaring med BUM i forvaltningen park- og vejdrift; men nu er forvaltningen nået dertil, hvor brugen af BUM er blevet taget op til revision

/ Af Irene Brandt

”De kommuner, som arbejder med BUM, har lært meget, og de har fået trimmet og effektiviseret deres organisation. Det er disse erfaringer, vi skal bygge videre på, når vi skal udvikle dét, der skal komme efter BUM,” sagde konsulent Anette Friis fra CairosConsult på LKO-faggruppens tema-møde om BUM.

CairosConsult bistår Teknik og Miljøforvaltningen i Ålborg med at videreudvikle forvaltningens brug af BUM.

”Entreprenørenheden i Teknik og Miljøforvaltningen i Ålborg har fået rigtig meget ud af at bruge BUM, men er nu nået til et effektiviseringsniveau, hvor det faktisk ikke er muligt at trimme organisationen yderligere ved anvendelse af den tilgang, der ligger i BUM. Men man skal som bekendt ikke smide barnet ud med badevandet. De gode erfaringer med BUM viser for det første, at vi skal fastholde en klar rolle og ansvarsfordeling i organisationen. For det andet skal vi fastholde den økonomiske og ressourcemæssige indsigt, der sikrer overblik over, hvad det ko-



ster at levere den service, byrådet har vedtaget. Styr på økonomien og klare roller samt forventningsafstemninger er fortsat afgørende punkter i den fremtidige styring,” sagde Anette Friis.

De mindre gode erfaringer med brugen af BUM handler for det første om manglende videndeling og manglende tillid mellem bestiller og udfører. For det andet opstår der over tid forskellige mål hos henholdsvis bestilleren og udføreren. Baggrunden er, at bestilleren primært har et kommune- og borgerfokus, hvor udføreren primært har blikket rettet mod den økonomiske bundlinje.

”Der er kommet for mange dobbeltfunktioner inden for økonomistyring, fakturering, ledelse etc., hvilket ofte medfører lange beslutningsprocesser og et stort ressourceforbrug på begge sider af bordet. Dertil skal lægges, at der opstår usikkerhed og utryghed hos dele af personalet - især når der

skal være konkurrenceudsættelse og hjemsendelse om vinteren. Vi må konstatere, at både erfaringsbaserede og faglige kompetencer kan ende med at ligge uudnyttede hen i driftsafdelingen,” sagde Anette Friis.

Fokus på det værdiskabende

Som konsulent har Anette Friis taget hånd om de funktioner i afdelingen, der er værdiskabende i jagen på den løsning, der skal bringe teknik- og miljøforvaltningens løsning af driftsopgaverne endnu længere, end man er nået ved hjælp af BUM. En ny styringsmodel skal være en kvalificeret afløser for BUM og samtidig viderebringe de gode erfaringer fra BUM og adressere udfordringerne. Endelig skal en ny styringsmodel fremme et mere intelligent samarbejde mellem offentlige og private aktører på park- og vejområdet.

”Vi startede med at se på kompetencerne i den kommunale

driftsenhed. De opgaver, der ikke er tilsvarende kompetencer til at løse i enheden, skal helt klart udliciteres. Driftsenheden kan og skal ikke byde på disse opgaver. Til gengæld skal der samarbejdes med de private aktører på områder, hvor driftsenheden har driftskompetencer. Her benchmarkes med de private teams og ved at fjerne konkurrenceelementet (ingen kommunale kontrolbud) skal dette give innovation via et meget tættere udviklingssamarbejde med de private aktører, der løser de udliciterede opgaver for Entreprenørenheden,” sagde Anette Friis. Hun fortsatte:

”Når den private aktør og den kommunale driftsenhed ikke er i konkurrence om de samme opgaver, er der mulighed for at sikre innovation og fornyelse og dermed effektivitetsudvikling. Effektivitetsudviklingen skal have fokus på værdiskabelse for borgerne. I det hele taget er det på tide, at vi genopdager ’M’ i BUM, som står for ’modtager’. Vi ved ikke ret meget om, hvorvidt vi bruger pengene på det, borgerne oplever som værdiskabende.

Økonomi er nemlig ikke det eneste svar på, om en driftsopgave er løst godt. Den faglige kvalitet - og ikke mindst den prioriterede kvalitet - spiller også en stor rolle. Det samme gælder den oplevelse af kvalitet, borgeren har, som sandsynligvis ikke er i direkte forbindelse til den økonomiske bundlinje.”

Læs også: BUM har levet op til forventningerne side 8