

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