

Ressortanalyse

Foreløbige anbefalinger og eksempler på ressortændringer

Status til Økonomiudvalget den 5. november 2024



Indhold

- Introduktion
- Foreløbige anbefalinger og modelovervejelser med afsæt i de prioriterede temaer
- Foreløbige eksempler på mulige ressortændringer



Introduktion

Baggrund og kommissorium

I efteråret 2023 besluttede Borgerrepræsentationen, at der i 2024 skulle udarbejdes en analyse af ressortopdelingen i Københavns Kommune.

Der blev fastsat et kommissorium, som indebærer, at der skal stilles forslag til ændringer af den nuværende opgavefordeling, uden at styreformens eller antallet af politiske udvalg og forvaltninger ændres.

Vurderingen af den nuværende ressortopdeling samt forslag til ændringer heraf skal tage afsæt i en række hensyn, bl.a.:

- Smidig, sammenhængende og effektiv service af høj kvalitet for borgere og virksomheder, herunder borgere og virksomheder med behov, der går på tværs af forvaltninger.
- Klar og entydig placering af opgave- og ansvarsfordeling, herunder med afsæt i et borgerperspektiv.
- Balance i opgavetyngden på tværs af de politiske udvalg.
- Organisering der understøtter tid til kerneopgaverne på decentral niveau, effektive administrative funktioner samt fastholdelse og rekruttering af medarbejdere.

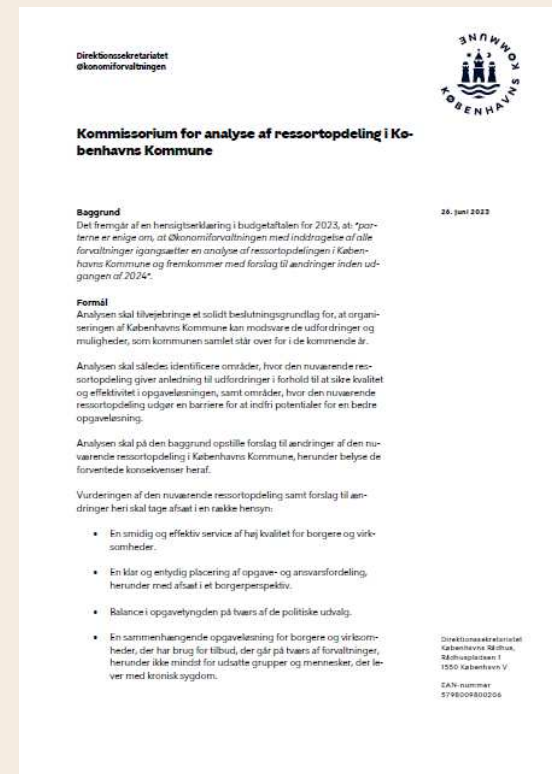
Forskellige hensyn og afvejning heraf

Tilgangen til ressortændringer forudsætter en afvejning og prioritering af de forskellige hensyn, hvor fx hensynet til øget balance mellem udvalgene ikke nødvendigvis vil være overensstemmende med den mest entydige og effektive opgavefordeling. Tilsvarende vil flere forskellige områder være forbundne, hvormed opgaveflyt, som tilgodeser bestemte sammenhænge, kan give nye snitflader og dermed stille nye krav til samarbejdet mellem forvaltningerne.

En række af hensynene kan også adresseres på andre måder end ved at ændre fordelingen af kommunens opgaver, fx ved at udvikle og styrke forudsætningerne for samarbejde, samt i endnu højere grad fokusere på borgernes serviceoplevelse og udnyttelse af teknologiske muligheder.

Med afsæt i 10 prioriterede temaer i arbejdet med ressortanalysen fremgår i det følgende først en række foreløbige bud på dels anbefalinger, som er uafhængige af opgaveflyt, sammen med forslag til egentlige ressortændringer.

I forlængelse heraf præsenteres afslutningsvis 12 mulige, foreslåede ressortflyt og tre eksempler på samlede modeller for ressortændringer, som forsøger at tage højde en afvejning af de forskellige hensyn.



Kommissorium (BR 21-09-23)

Ti prioriterede temaer

Sammenhængende service

Styrke orientering mod borgernes perspektiv

Styrke indsats for borgere med komplekse behov

Styrke indsats for børn og unge

Styrke virksomhedsservice og erhvervsfremme

Politik og samarbejde

Styrke rammer for tværgående politisk ledelse, samarbejde og fornyelse

Styrke koordineringen af arbejdet med klimadagsordenen

Mere balance mellem udvalgene

Effektiv opgaveløsning

Udnytte de digitale muligheder

Sikre effektiv understøttelse af kernerdriften og undgå dobbeltfunktioner

Sikre de fornødne medarbejderressourcer

Hensyn/kontekst

Jobcenter-reform

Sundhedsstruktur-kommission

Øvrige reform-dagsordener

Demografi og behov for arbejdskraft

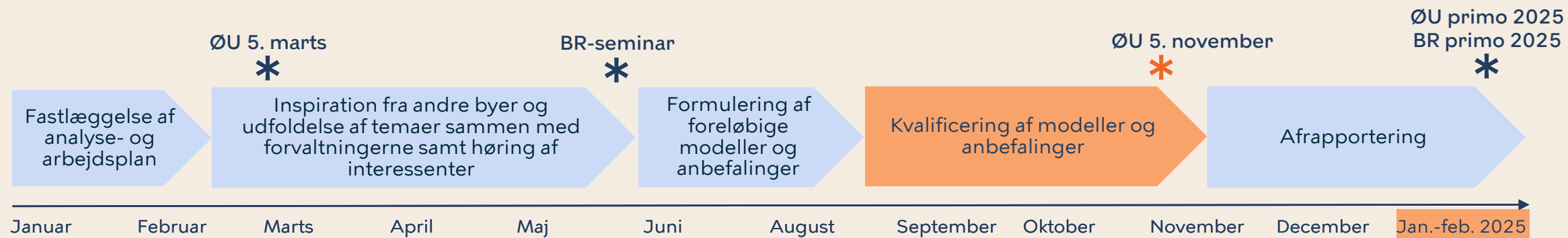
Udvikling inden for velfærd

Teknologisk transformation

Demokratisk legitimitet og inddragelse

KKs særlige position og situation

Nedslag med foreløbige pointer



Et materiale under udarbejdelse

Dette materiale udgør Ressortsekretariatet i Økonomiforvaltningens status på arbejdet med at udarbejde anbefalinger og foreslåede ressortflyt mellem forvaltningerne i Københavns Kommune.

Derfor er anbefalinger, omtalte mulige ressortændringer mv. **foreløbige** bud, der kan ændre karakter, ligesom dele kan udgå eller blive suppleret yderligere inden den endelige afrapportering til Borgerrepræsentationen i starten af 2025.

Ressortsekretariatet er løbende i dialog med kredsen af administrerende direktører og den politiske styregruppe.

På et grundlag af input og analyser

Materialet er udarbejdet på baggrund af en lang række input, analyser og faglige drøftelser.

Ressortsekretariatet har snakket med over 280 personer – heraf størstedelen fra Københavns Kommune (administrativt og politisk), men også repræsentanter fra sammenlignelige byer i Danmark og Europa og enkelte høringsparter.

Som bilag til indstillingen er vedlagt de analyser, der er færdiggjorte på nuværende tidspunkt samt hvidbog for høringen af interessenter.



A photograph of a meeting taking place in a grand, ornate hall. Several people are seated at round tables covered with white cloths, some using laptops. A man in a white shirt and dark trousers stands on the right, gesturing towards a large screen. The room features high ceilings, a large chandelier, and ornate doorways. The text is overlaid in white on the lower half of the image.

Foreløbige anbefalinger og
modelovervejelser med afsæt i
de prioriterede temaer





UDFORDRINGER

Borgernes møde med kommunen kan gøres mere simpelt, og større fokus på borgerservice kan bidrage til at skabe bedre serviceoplevelser, når borgerne henvender sig til kommunen med forskellige problemstillinger.

Samtidig er der potentialer for kommunen forbundet med, at borgernes henvendelser løses effektivt og i videst mulig udstrækning af medarbejdere, som har borgerservice som faglighed. Hertil kommer, at der er stigende forventninger til det offentlige og kommunernes serviceniveau.

København er en kompetent, men også kompleks organisation. Komplexiteten skal være intern, og det skal være kommunen, som har ansvaret for at guide borgerne til den hjælp, de har brug for.

Andre internationale storbyer, fx Amsterdam og Melbourne, har haft succes med at styrke Borgerservice og dermed løfte kvalitet i service og til en vis grad sikret effektiviseringer. Dette er særligt aktuelt for Københavns Kommune, hvor det pga. styreformen og størrelsen er et vilkår, at organiseringen vil være opdelt.

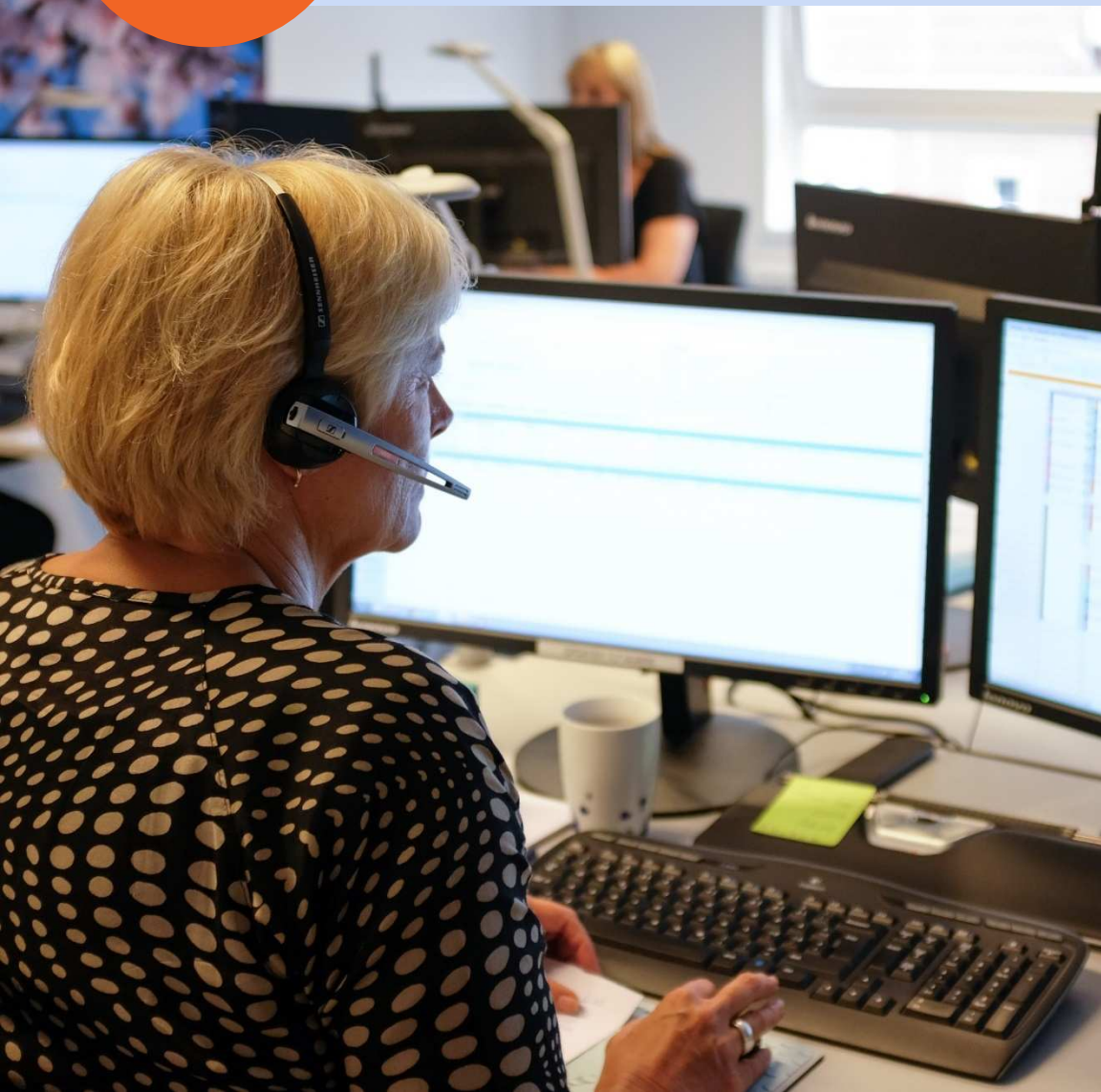
MULIGHEDER

Københavns Kommune bør styrke servicen over for københavnere ved at skabe en fælles servicedagsorden, der går på tværs af alle forvaltninger.

Et værktøj i den sammenhæng kan være etablering af flere fælles lokale, fysiske indgange, som er tættere på borgeren. Det kan skabe bedre vilkår for det professionelle borgermøde og understøtte det faglige samarbejde på tværs af forvaltningerne, idet den lokale nærhed kan give bedre overblik og tættere relation til kolleger på andre fagområder.

Navigation i Københavns Kommunes komplekse organisering skal varetages af medarbejderne. Og da organiseringen også er kompleks for kommunens medarbejdere, skal ny teknologi være med til at skabe yderligere digital understøttelse af sagsgangene.

Borgerne skal have mulighed for at påvirke de beslutninger, der har betydning for deres hverdag. Derfor skal der skabes fælles indgange og organisering, der understøtter inddragelse af borgere og brugere i de lokale beslutninger.



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Udarbejd et fagligt fundament med fokus på det professionelle borgermøde på tværs af alle forvaltninger i form af en **fælles servicedagsorden**
- Øg sammenhæng mellem forvaltningerne, KIT og Borgerservice med henblik på at **udnytte digitale muligheder** på tværs i borgeres møde med kommunen
- Implementér samme geografiske underopdeling af forvaltninger, der kan understøtte fx samarbejde i tværfaglige teams, lokal sammenhæng og nærdemokrati. Benyt denne struktur som afsæt for **fælles, fysiske indgange i alle bydele**

Mulige ressortændringer

- En indgang til kommunen kan implementeres ved at samle flere opgaver i borgerservice, der kan fungere endnu mere tværgående, fx for hjemmepleje, handicap, pladsanvisning og ydelsesservice
- Flere udadrettede funktioner kan lægges i samme forvaltning mhp. øget synergi mellem fx borgerservice, erhvervsområdet, jobcentre eller lokaludvalg
- For at styrke nærdemokratiet kan ansvaret for indsatser, der tager afsæt i inddragelse af lokalområder samles i én forvaltning

Styrke indsats for borgere med komplekse behov

UDFORDRINGER

Indsatsen for borgere med komplekse behov skal være helhedsorienteret. Københavns Kommune er en kompetent, men også kompleks organisation, der bl.a. skiller sig ud blandt 6-byerne ved som den eneste at have beskæftigelses- og socialområdet opdelt.

Blandt anbefalinger fra fx reformkommissionen er, at indsatsen for borgere med komplekse behov skal have fokus på både job og social indsats, og at arbejdsmarkedskontakt skal være det fælles mål, ligesom at inddragelse af borgernes egne ønsker og erfaringer skal være omdrejningspunkt i indsatserne.

Opdelingen af social- og beskæftigelsesområdet samt kompleksiteten i regler, tilbud mv. stiller store krav til koordinering. Og kompleksiteten stiger yderligere, når der er tale om familier i udsatte positioner.

Hvert forvaltningsområde har i dag – med få undtagelser – sin egen geografiske underopdeling, som arbejdet er organiseret efter. Der er et potentiale i at implementere forvaltningsfælles rammer for lokal organisering, der kan understøtte samarbejde i tværfaglige teams og gøre borgernes indgang til kommunen overskuelig.

MULIGHEDER

Der er et potentiale i at indrette kommunens organisering endnu mere med udgangspunkt i et helhedsorienteret borgerperspektiv, samt at tilrettelægge sagsgange, så den organisatoriske kompleksitet håndteres af kommunens medarbejdere, uden at borgerne mærker det.

Både internt i kommunen og i andre byer findes en række gode eksempler på helhedsorienterede og fremskudte indsatser, samt lokal organisering, der kan understøtte relationer, kontakt og helhedssyn på tværs af fagområder. Der bør med afsæt i disse erfaringer etableres en fast systematik for tværfaglige teams, der tager hånd om borgere med komplekse problemstillinger og især familierne med brug for forskellige fagligheder og helhedssyn på tværs af børn og forældres behov.

Der er også eksempler på understøttende tiltag, fx i Flandern, hvor ledige screenes vha. AI, og digitale løsninger til de selvhjulpne frigiver tid til borgerne med størst behov. Tilsvarende kan det fremhæves, at fx Københavns og Aarhus' digitaliseringsstrategier indeholder AI-initiativer, der skal understøtte sagsbehandlingen på området.



Sammen-
hængende
service

Styrke indsats for borgere med komplekse behov



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Etabler en **ensartet lokal organisering** på tværs af forvaltninger, som kan understøtte faglige relationer og kontakter på tværs af forvaltninger, herunder tværgående teams
- **Overfør og opskalér** i endnu højere gode erfaringer fra eksisterende projekter/samarbejder til andre områder (fx erfaringer med tværgående rehabiliteringsteams, helhedsorienteret familieindsats, step up og KUI mv.)
- Udbred og klæd medarbejdere på til, at de – på vegne af borgerne – **påtager sig kommunens kompleksitet** og etablerer kontakten til andre dele af organisationen (jf. "no wrong door" og "warm contacts" mv.)

Mulige ressortændringer

Der identificeres to forskellige scenarier for ændring af organiseringen på social og beskæftigelsesområdet mhp. at styrke indsatsen for borgere med komplekse behov:

- Ansvar for udvalgte, udsatte målgrupper kan samles i én forvaltning mhp. at samle og skræddersy indsatsen
- Alternativt kan hele beskæftigelses- og socialområdet samles i én forvaltning for styrke de organisatoriske forudsætninger for sammenhæng mellem områder, ligesom det er tilfældet i de øvrige store byer i DK

Styrke indsats for børn og unge

UDFORDRINGER

Størstedelen af Københavns børn og unge trives. Men der er også en stigning i antallet af børn og unge, der har det svært. Markant flere børn oplever fx mobning og ensomhed og har højt fravær i folkeskolen. På de københavnske ungdomsuddannelser er ca. hver 10. unge i den laveste ende af WHO's trivselsindeks og en endnu større andel har bevidst gjort skade på sig selv inden for det seneste år. Kun 77 % af de 25-årige, der er opvokset i København, har gennemført en ungdomsuddannelse (mål: 90 %).

Man kan således skelne mellem den generelle gruppe af børn og unge, der trives eller har let mistrivsel, og så en mindre og mere sårbar gruppe af børn og unge, der mistrives eller svært mistrives. For begge grupper kan kommunes indsats styrkes.

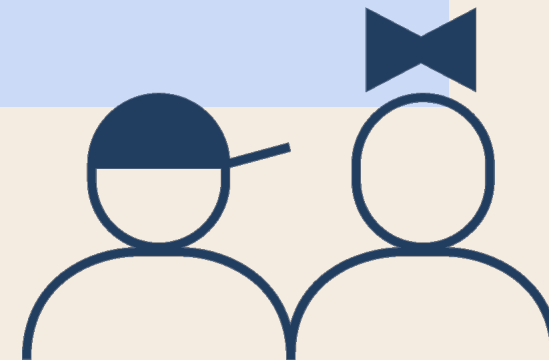
Kommunens indsats til børn og unge er opdelt og organiseringen er kompliceret ved at være delt mellem fem forvaltninger. Der er mange overgange, som børn og unge går i gennem – i løbet af dagen fra skole til fritidsliv, igennem livet fra alderstrin til alderstrin og fra almenområdet til specialområdet eller socialområdet, hvis udfordringerne hober sig op. Nogle overgange er internt i forvaltninger, og andre er mellem forvaltninger. Især rundt om unge er kompleksiteten særligt høj, og der mange aktører i spil og flere skift.

MULIGHEDER

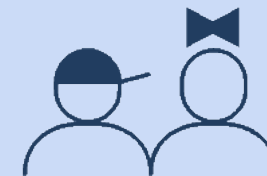
Der er et særligt potentiale i at samle ansvaret for unge mere entydigt i én forvaltning. Børn og unge har livet foran sig. Investering i deres fremtid og muligheder kan være en af de mest samfundsøkonomisk rentable investeringer. Samtidig er de fleste børn og unge i deres hverdag i kontakt med kommunens forvaltninger – når de går i skole, i deres fritidsliv, når de oplever udfordringer eller har brug for vejledning.

Ansvaret for unges fritidsliv kan organiseres mere helhedsorienteret på tværs af klub-, fritids- og foreningstilbud. Det kan skabe et mere samlet og attraktivt tilbud til unge, hvor nye synergier kan opstå mellem de pædagogiske kompetencer og foreningslivets mangfoldige ressourcer. Ambitionen er, at flere unge kan få et aktivt og indholdsrigt fritidsliv, der understøtter deres trivsel, fællesskaber og sundhed.

For gruppen af unge, der har det svært, skal kommunen selv påtage sig kompleksiteten af forskellige lovgivningsområder og skiftende regler og krav ved fx det 18. år. Som en del af dette kan der bygges videre på de gode erfaringer fra Københavns Ungeindsats (KUI) og udvide og styrke denne indsats i tråd med bl.a. Reformkommissionens anbefalinger.



Styrke indsats for børn og unge



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Byg videre på erfaringerne fra initiativer med **tværfagligt samarbejde lokalt** (fx lokale beslutnings- og koordineringsudvalg (BEKU)) og udvid samarbejdsmetoderne til flere forvaltninger og målgrupper.
- Børn og unge i udsatte positioner bør have én medarbejder i kommunen, der har en klart defineret **tovholderfunktion** og følger barnet/den unges vej i kommunen. Denne rolle kan videregives fx ved overgange, men først når en ny tovholder er udpeget.
- **Styrk Københavns Ungeindsats (KUI)** og udvid målgruppen til det 29. år i tråd med anbefalingerne fra Reformkommissionen
- Udvikl **folkeskolens rolle** som vigtig arena for lokalområdet og mødet mellem kommunen og borgere lokalt.

Mulige ressortændringer

- Ansvar for unges fritidsliv kan samles i én forvaltning, så stærke klub- og fritidstilbud understøtter unges trivsel, fællesskaber og sundhed
- Et mere entydigt og integreret ansvar for unge kan lægges hos BIF, så ansvaret for unge overgår til BIF ved 15 år eller ved udgangen af grundskolen. Dette kan fx gøres ved at flytte bl.a. Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU) og Særligt Tilrettelagt Undervisning (STU) fra BUF til BIF - evt. i kombination med opgaver fra SOF

Styrke virksomhedsservice og erhvervsfremme

UDFORDRINGER

Erhvervslivet skaber job- og karrieremuligheder i København, og leverer de services, produkter og oplevelser, der er en forudsætning for borgenes hverdag og byens udvikling.

Som hovedstad påhviler der København en særlig opgave i forhold til at skabe rammer for virksomheder, turisme og vækst, som kan ses i et bredere perspektiv end kommunen alene.

Erhvervsområdet er spredt på fire forvaltninger i den nuværende organisering. Det skaber uklarhed, når erhvervslivet skal i kontakt med kommunen.

Målingerne på erhvervsområdet viser potentiale for at organisere indsatsen bedre, og Københavns Kommune er i hård konkurrence med andre europæiske storbyer.

Københavns Kommune kan, i samarbejde med bl.a. byens store uddannelsesinstitutioner, gøre endnu mere for at styrke indsatsen for innovation og iværksætterier.

MULIGHEDER

Der bør skabes en klar ansvarsfordeling og en tydelig indgang for erhvervslivet til kommunen, herunder klar og tydelig sondring mellem erhvervspolitik, erhvervsfremme, rekruttering og myndighedsopgaver mv. Alternativt skal kompleksiteten i organiseringen håndteres internt i kommunen og ikke af erhvervslivet.

For at skabe en klar retning for erhvervsområdet kan erhverv samles som et hovedområde i en forvaltning, så et samlende ansvar for erhvervsområdet indgår beskrivelsen for forvaltningen, udvalget og borgmesteren.

Ved etablering af en erhvervsborgmesterpost bør der være en tydelig ansvarsfordelingen mellem denne og overborgmesterposten i forhold til den overordnede interessevaretagelse.

Københavns erhvervsliv er ikke kun væsentligt for københavnere. I 2019 stod byen København for 19% af vækstskabelsen i Danmark. Københavns Kommune bør udnytte denne position ved at skabe en tydelig indgang og stemme overfor hovedstadsregionen, staten og Øresundsregionen.



Sammen-
hængende
service

Styrke virksomhedsservice og erhvervsfremme



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Etabler en **samlet virksomhedsindgang** og én sammenhængende erhvervsservice.
- Styrk den politiske organisering af Københavns Kommunes **interessevaretagelse på erhvervsområdet** ved at samle ansvaret.

Mulige ressortændringer

- Erhvervsområdet kan samles på færre forvaltninger end de fire i dag.
- Erhvervsområdet kan gøres til et hovedforvaltningsområde for én af forvaltningerne.
- Indgangen for virksomhedsservice kan samles og styrkes – evt. i sammenhæng med Borgerservice.

Styrke rammer for tværgående politisk ledelse, samarbejde og fornyelse

UDFORDRINGER

Det tværgående samarbejde er udfordret af manglende fælles retning og mål. Dette medfører en uhensigtsmæssig brug af ressourcer og i nogle tilfælde dobbeltarbejde.

Københavns styreform er et grundvilkår for det tværgående samarbejde. Det stiller krav til den politiske retning. Når der ikke er en fælles politisk retning og enighed om, hvilke udfordringer der skal løses eller hvordan, bliver styreform en kampplads, og der bliver brugt unødige ressourcer på interne processer.

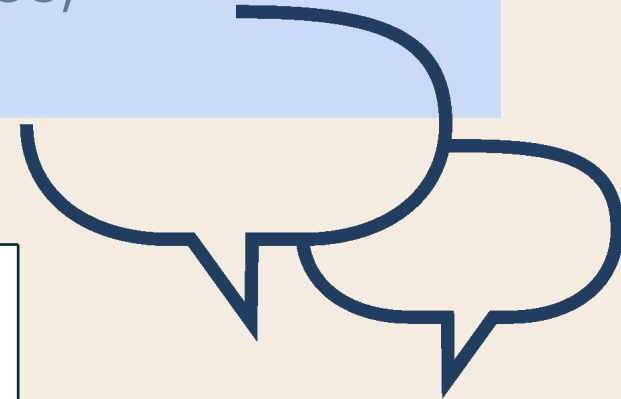
Det kan skabe en dårligere service overfor borgerne, og det kan skade Københavns position overfor samarbejdspartnere.

MULIGHEDER

Københavns Kommune er Danmarks måske mest kompetente offentlige institution med en styrke og et kompetenceniveau, som overgår alle andre offentlige organisationer i Danmark. København skal mobilisere disse evner og løse de store udfordringer i byen.

København er en international storby i konkurrence med bl.a. Hamborg, Berlin, Oslo og Stockholm. København skal udnytte sit fulde potentiale og gå forrest i konkurrencen med de andre internationale storbyer om at skabe arbejdspladser og gode rammer for københavnernes samt være en international foregangskommune.

Når det lykkes at skabe en fælles retning og enighed, kan København udnytte sit fulde potentiale og udvikle tværgående, langsigtede og bæredygtige løsninger.



Styrke rammer for tværgående politisk ledelse, samarbejde og fornyelse



ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Skab **fælles retning** for organisationen gennem fælles, politiske prioriteter og dermed udgangspunkt for beslutninger.
- Efterspørg tværgående løsningsforslag ved at **forankre af problemkomplekser** i fx kredsen af administrerende direktører
- Afprøv nye måder til at **sætte politiske dagsordner på tværs**, fx ekspertgrupper og §17, stk. 4 udvalg
- Udarbejd modeller for, hvad der får **koordinerende funktioner** på tværs af enheder/forvaltninger til lykkes.

Styrke koordineringen af arbejdet med klimadagsordenen

UDFORDRINGER

Der er politisk enighed om, at Københavns Kommune skal have en ambitiøs klimapolitik, men ikke nødvendigvis om vejen til at indfri ambitionerne.

Københavns Kommune står overfor en proces, hvor de overordnede mål i Klimaplan 2035 skal konkretiseres, og hvor ambitionerne er udvidet til at omfatte indirekte og adfærdsbaserede udledninger, der rækker udenfor kommunens geografi.

Der er samtidig en oplevelse af, at placeringen af ansvaret for klimaområdet i borgmesterforum for klima ikke fungerer optimalt.

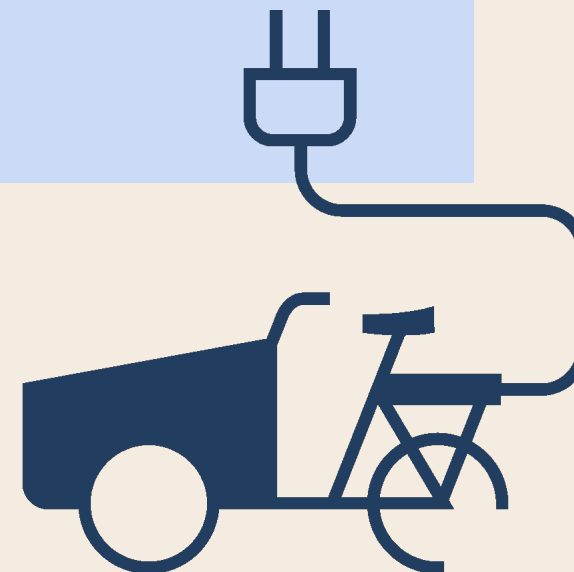
Tilsvarende indikerer antallet af medlemsforslag om klima, at klima-dagsordenen ikke har fundet sig til rette i forhold til politiske kanaler og governance. Klima tegner sig for 17 pct. af medlemsforslagene de senere år og er med afstand det enkeltstående emne, der genererer flest medlemsforslag.

MULIGHEDER

Hvis Københavns Kommune skal lykkes med ambitionerne og være et globalt, grønt forbillede for storbyer, kræver det en klar politisk retning og rammer for at opnå enighed om de tiltag, der skal til.

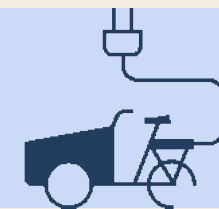
Det kræver en klar og fælles forståelse af, hvordan en kommune kan gøre en forskel og skabe resultater, herunder tydelig sondring mellem udledninger fra kommunen som enhed, geografi og fra københavnernes adfærd i øvrigt.

Herudover kræver det en tydelig ansvarsfordeling mellem forvaltningerne i forhold til udvikling af klimapolitik, opfølgning og styring samt mulighederne indenfor forskellige forvaltningsområder i forhold til både at reducere kommunens og københavnernes udledninger.



Politik og
samarbejde

Styrke koordineringen af arbejdet med klimadagsordenen



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Afklar og tydeliggør **roller** og placering af opgaverne i hhv. TMU og ØU, herunder udvikling og koordinering af indsatser samt styring i form af opfølgning på reduktioner og sammenhæng til budgetproces.
- Revurdér borgmesterforum for klima og **skab rum for politisk drøftelse** af den fælles retning for klimadagsordenen i et bredere forum end borgmesterkredsen.

Mulige ressortændringer

- Teknik- og Miljøudvalgets område kan deles i to, hvor det ene område bl.a. får klima som et overordnet forvaltningsområde og derved opnå øget politisk og administrativt ledelsesfokus

Mere balance mellem udvalgene

UDFORDRINGER

Analyse af udvalgenes dagsordener i 2023 viser, at der er stor forskel på, hvor mange sager de syv udvalg behandler henover et år. Fra TMU og ØU, der tilsammen har over halvdelen af sagerne, mens andre udvalg har ca. 5-10 % af den samlede sagsmængde.

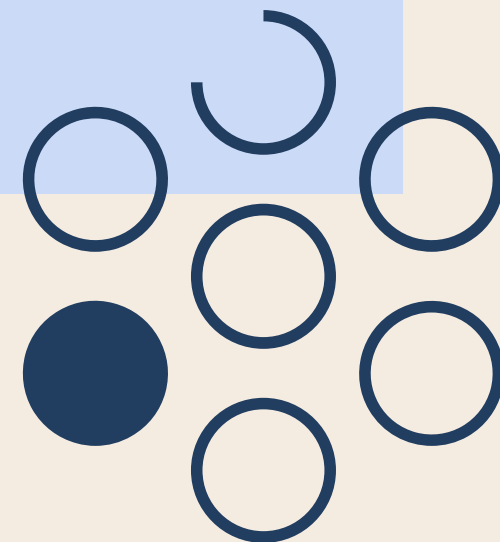
Antallet af sager er dels et udtryk for omfanget og kompleksiteten af de ansvarsområder, som et givet udvalg er ansvarlig for, og dels hvilken praksis udvalget har for sit eget arbejde og for samarbejdet med forvaltningen.

Det er et opmærksomhedspunkt, at hensynet til balancen i fordelingen af opgaver på tværs af udvalg og forvaltninger vil skulle afvejes i forhold til hensynet til sammenhængende service over for borgere og virksomheder.

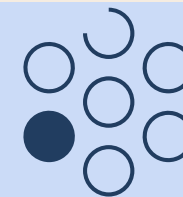
MULIGHEDER

Når det er et vilkår, at det skal fastholdes at have syv forvaltninger og udvalg i Københavns Kommune, vil et eller to forvaltningsområder givetvis være relativt små eller mindre end de øvrige. Disse forvaltninger og udvalg kan med fordel beskæftige sig med emner, der er særligt prioriterede politisk.

Omfanget af delegation fra udvalg til forvaltninger kan være et aktivt valg, og alle udvalg kan med fordel forholde sig til, om der skal være flere eller færre sager på tværs af sagsområder, som udvalget ønsker at tage stilling til.



Mere balance mellem udvalgene



FORELØBIGE ANBEFALINGER

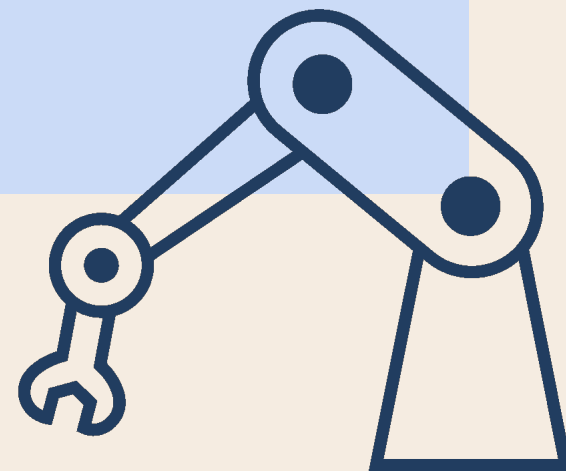
Styring og ledelse

- Gennemfør en analyse af **delegation** og samarbejde mellem udvalg og forvaltning på relevante fagområder (fx de største og de mindste) og lad hvert udvalg med fast kadence drøfte balancen mellem politik og administration

Mulige ressortændringer

- Teknik- og Miljøudvalgets område kan deles i to
- Opgaver kan overdrages fra TMU til især KFU fx opgaver relateret til brugen og driften af byens rum
- Beskæftigelses- og Integrationsudvalget kan få et mere entydigt ansvar for opgaver som fx erhvervsområdet eller ungeområdet

Udnytte de digitale muligheder



UDFORDRINGER

Digitalisering, ny teknologi og AI giver store muligheder for at skabe effektiviseringer og bedre kvalitet i både sagsbehandling og borgernær service, ligesom det kan bidrage til at håndtere mangel på arbejdskraft på fx de store velfærdsområder.

Med kommunens størrelse, specialisering og kompetenceniveau bør København være førende i Danmark og være et eksempel værd at følge for andre storbyer.

Digitaliseringen kræver investeringer og stort strategisk fokus i forhold til fx implementering, datasikkerhed, kritisk it-infrastruktur mv.

Koncern IT understøtter forvaltningerne med fælles it-løsninger, men den hastige udvikling, de store risici ift. implementering mv. betyder, at forvaltningerne i stigende grad etablerer egne decentrale it-enheder.

Det er centralt, at ressourcerne udnyttes bedst muligt for at opnå en fælles udviklings- og implementeringskraft, hvor inspiration og udbredelse sker koordineret, samtidig med at der fortsat er den fornødne forretningsnære it-udvikling koblet til fagområderne.

MULIGHEDER

Københavns Kommune har rammerne, ressourcerne og kompetencerne til at være frontløber inden for digitalisering og ny teknologi. Den mulighed kan og skal kommunen gribe.

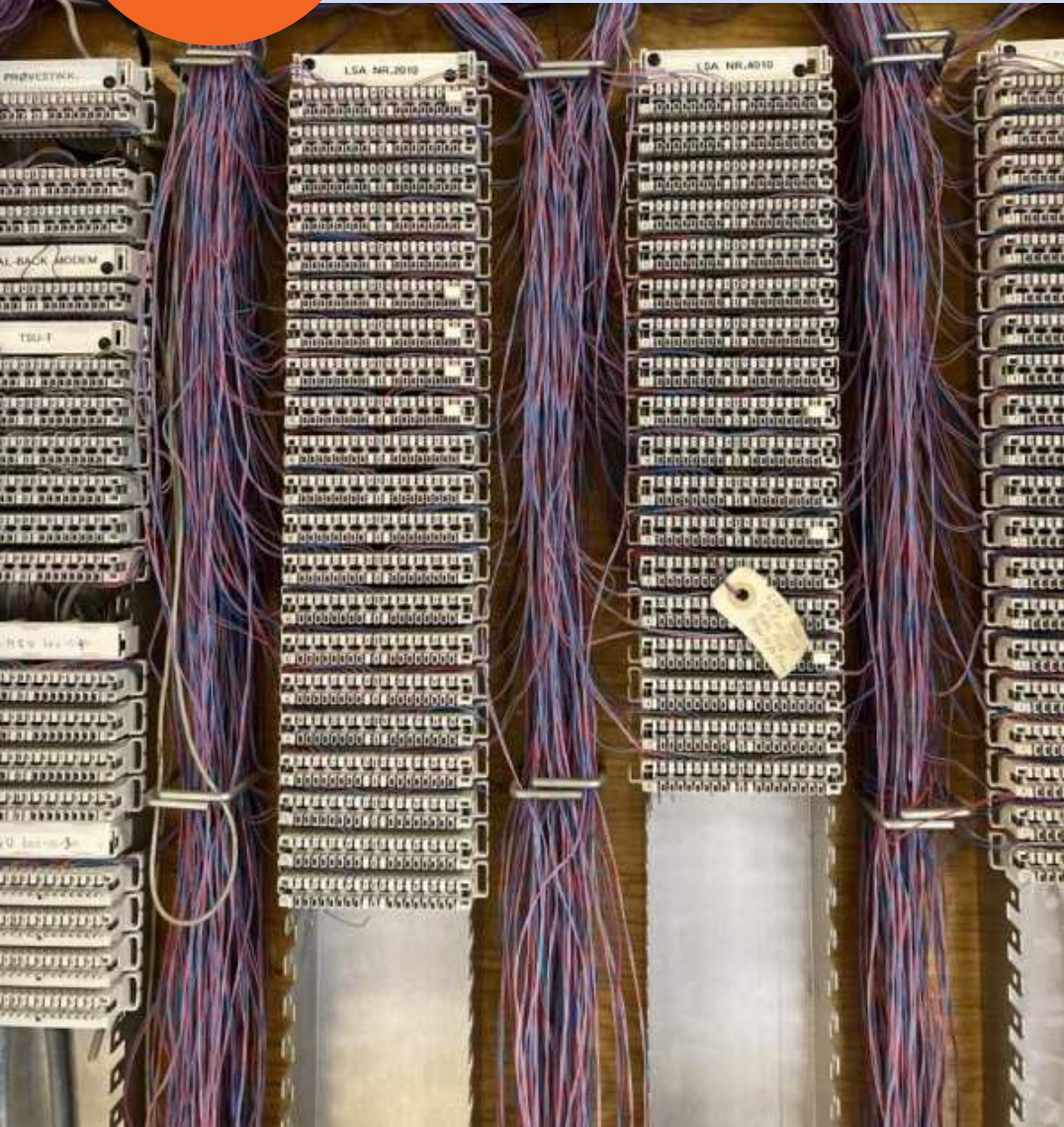
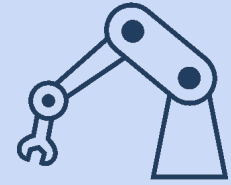
Den koncernfælles tankegang til digitalisering skal udvikles og styrkes, så kommunen kan høste det fulde potentiale af standardisering, ny teknologi, digitalisering og AI.

Der skal være en entydig opgavedeling mellem forvaltningerne og koncernenhederne med fokus på bl.a.

- Øget brug af fælles it-løsninger og -platforme.
- Flere fælles investeringer i teknologier i større skala, som understøtter langsigtede forretningsbehov.
- Bedre tværgående brug af specialiserede IT-kompetencer og fælles tilgang til arbejdet med it-kompetencer
- Borgere mødes af digitale serviceindgange med fælles ansvar for brugeroplevelsen

Effektiv
opgaveløsning

Udnytte de digitale muligheder



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Der bør skabes en tydeligere rollefordeling og **en fælles, strategisk tilgang** til digitaliseringsområdet for understøtte en styrket digital organisation.
- Systematisk tænke digitalisering ind som **løftestang** for at realisere potentialet i ny teknologi og de øvrige anbefalinger og modelovervejelser

Mulige ressortændringer

- Det forudsætter som udgangspunkt ikke egentlige ressortændringer at omstille til en styrket digital organisation, men konkrete funktioners tilrettelæggelse vil skulle overvejes.
- Tydeligere rolle- og opgavefordeling på digitaliseringsområdet er en forudsætning for, at de øvrige modelovervejelser kan opnå det største potentiale

Sikre effektiv understøttelse af keredriften og undgå dobbeltfunktioner



UDFORDRINGER

De fagprofessionelle oplever, at mange og unødigt tunge administrative opgaver tager tid væk fra deres kerneopgaver, og decentrale ledere oplever det som vanskeligt at prioritere og bedrive faglig ledelse.

Med etablering af koncernenhederne er der samlet en række fælles opgaver, hvilket har bidraget til at frigive ressourcer og styrke fagligheden og kvaliteten i de understøttende funktioner som fx administration, it, ejendomme, byggeri mv.

Mange tværgående funktioner løses fortsat decentralt i de enkelte forvaltninger, og der etableres løbende nye og i et vist omfang parallelle støttefunktioner i forvaltningerne, hvilket ikke nødvendigvis er den mest effektive eller den bedste løsning for kommunen og den enkelte forvaltning.

Der er fortsat potentiale i at samle flere opgaver for på den måde at understøtte ledere og medarbejdere med bedre og mere brugervenlige løsninger.

I takt med at opgaver løses koncernfælles, er det afgørende, at der er mekanismer, som sikrer, at koncernenhederne løbende er responsive i forhold til tilfredshed og behov hos lederne og medarbejderne på de forskellige fagområder.

MULIGHEDER

Københavns Kommune skal være en effektiv og veldrevet Kommune, hvor flest muligt ressourcer kan prioriteres til borgernær service af høj kvalitet.

Den koncernfælles tankegang skal udvikles for at skabe rammerne for, at kommunen kan høste det fulde potentiale af fx standardisering, ny teknologi og ikke mindst kvalitet og brugervenlighed i de fælles løsninger. Det forudsætter, at relevante, tværgående opgaver samles i stærke koncernfælles enheder, som alle forvaltningerne har ejerskab til og bakker aktivt op om.

Mange tværgående funktioner giver mening at samle for alle syv forvaltninger, nogle giver mening at samle for fx de tre store velfærdsforvaltninger, og endelig løses nogle opgaver bedst i den enkelte forvaltning eller institution.

Det er afgørende, at koncernenhederne er koblet med funktioner, der sikrer, at servicen tilpasses medarbejdernes, og ikke mindst førstelinjeledernes behov. Samtidig kan der med fordel etableres en mere fokuseret, overordnet ledelsesstruktur med ansvar for udvikling og drift af koncernenhederne på det strategiske niveau.

Sikre effektiv understøttelse af kernetdriften og undgå dobbeltfunktioner



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Øg **brugerfokus** i de koncernfælles funktioner for at sikre responsivitet over for forvaltningerne, førstelinjelederne og medarbejderne
- Saml i vid udstrækning relevante, tværgående opgaver og kompetencer i **fælles** koncernenheder
- Skab et **stærkere ejerskab** til og ledelsesansvar for koncernenheder på tværs af forvaltningerne og skab større forpligtelse til at indgå i og finde løsninger inden for KK-koncernfællesskabet

Mulige ressortændringer

Flere tværgående opgaver kan samles i fælles løsninger med større brugerfokus inden for fx:

- Digitalisering
- Administration (fx regnskab)
- Ejendomme (fx facilitymanagement og indvendigt vedligehold af fx administrationsbygninger)

Flere opgaver kan samles på tværs af to-tre forvaltninger, fx ved at:

- Samle arealpleje af parker, byrum, idrætsanlæg mv.
- Samle hjemmepleje og hjemmesygepleje i SUF

Sikre de fornødne medarbejderressourcer



UDFORDRINGER

KK oplever ligesom mange andre kommuner udfordringer med at rekruttere og fastholde personale til særligt de store velfærdsområder. Der forventes i de kommende år mangel på især pædagoger og SOSU'er, da antallet af +70-årige og 0-5-årige forventes at vokse, mens aldersprofilen for visse faggrupper vil medføre et fald i arbejdsstyrken. Der forventes at mangle ca. 3.700 på velfærdsområderne i 2035.

I KK sker de fleste fratrædelser indenfor to år efter tiltrædelse. Blandt fx faglært SOSU-personale har 42 pct. skiftet job indenfor det første år, og kun 29 pct. er fortsat ansat efter tre år. Blandt ufaglærte SOSU-personale er kun 8 pct. fortsat ansat efter tre år.

Der er potentialer i digitaliseringen, som kan udnyttes for at imødekomme udfordringen, hvilket allerede er et strategisk fokusområde i digitaliseringsstrategien. En analyse fra Kraka og Deloitte (2024) peger på, at 46 pct. af den danske beskæftigelse teknisk set kan automatiseres (1/3 tilskrives generativ AI).

Den udenlandske arbejdskraft i Danmark udgør 13 pct. Det taler for at benytte især herboende udlændinge i offentlige velfærdsstillinger samt rette blikket mod arbejdskraften i Øresundsregionen, hvorfra flere og flere pendler til KBH.

MULIGHEDER

Om nogen har KK forudsætningerne for at skabe attraktive faglige miljøer, som understøtter fastholdelse og rekruttering.

Arbejds miljø og fastholdelse kan styrkes ved klar rollefordeling, hvor ledere og medarbejdere løser de fagligt relevante opgaver - og så vidt muligt er fritaget for fx administrative opgaver.

Tilsvarende kan udnyttelse af potentialer forbundet med digitalisering og AI give bedre tid til de fagligt mest relevante og meningsfulde opgaver for de fagprofessionelle.

Herudover kan udfordringer med arbejdskraftmangel imødekommes af øget fokus på rekruttering af udenlandsk arbejdskraft.

Effektiv
opgaveløsning

Sikre de fornødne medarbejderressourcer



FORELØBIGE ANBEFALINGER

Styring og ledelse

- Gør det til en **fælles, tværgående politisk prioritet** (især på tværs af velfærdsforvaltningerne) at arbejde koordineret med arbejdskraftudfordringen, herunder bl.a. at identificere og udbrede digitale løsninger samt tiltrække og fastholde udenlandsk arbejdskraft.

Mulige ressortændringer

- Faglige miljøer kan understøttes ved ikke at have små og sårbare enheder, som fx den sociale hjemmesygepleje (med ca. 38 årsværk)
- Fagprofessionelles tid kan frigives ved at flytte opgaver til enten back office (administrativ understøttelse af kernerdriften) eller front office (kontaktcenter/ borgerservice)

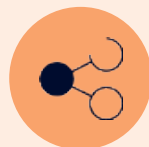
The image shows the exterior of a brick building. On the left, a red brick wall features a white wall-mounted lamp, a blue sign with white text, and a grey mailbox. To the right, a blue door with a diamond-shaped window is partially open, revealing a glass door behind it. The text 'Foreløbige eksempler på mulige ressourtændringer' is overlaid in white on the lower left portion of the image.

Foreløbige eksempler på
mulige ressourtændringer



Oversigt over foreløbigt foreslåede hovedgreb for ressortændringer

Opgaveflyt mellem forvaltninger



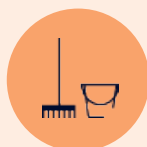
Opdeling af arbejdsbyrden i TMU



Samlet social- og beskæftigelsesindsats



En mere samlet ungeindsats



Samle ansvar for drift og brug af byens rum



Samlet klub- og fritidsområde for unge



Samlet hjemmepleje og -sygepleje



En mere samlet erhvervsindsats



Samlet fokus på nærdemokrati og borgerinddragelse



Flytte specialundervisning for voksne til SOU

Fælles funktioner



En mere samlet indgang til kommunen via Borgerservice



Styrke udnyttelsen af de digitale muligheder



Samling af flere opgaver koncernfælles

Tre eksempler på modeller for ressortændringer

I det følgende præsenteres først den nuværende organisering og derefter tre foreløbige eksempler på en ny samlet forvaltningsstruktur. Eksemplerne skal ses i lyset af:

- At det er et vilkår i eksemplerne, at der skal være syv forvaltninger, jf. kommissoriet
- At der i eksemplerne både tages hensyn til balance mellem udvalgene og servicen til borgere og virksomheder, og at hensynene er ikke nødvendigvis overensstemmende.
- At eksemplerne er illustrative og skal kvalificeres yderligere frem mod afrapportering i slutningen af 2024 og efterfølgende. Der skal i den sammenhæng også afvejes implementeringsomkostninger.
- At eksemplerne er overordnede og derfor har fokus på de marginale ændringer ift. den nuværende forvaltningsstruktur.
- At eksemplerne indeholder:
 - Dels nogle greb, der har gensidige afhængigheder, når der skal fastholdes syv forvaltninger, tages hensyn til balancen mellem udvalgene og skabes sammenhængende forvaltningsområder
 - Dels en række greb, der vil kunne kombineres på andre måder, og at opgavefordelingen på tværs af samtlige forvaltninger derfor primært er illustrativ
- At resultatet af varslede reformer, der kan ændrer kommunens opgaveportefølje på fx sundheds- og beskæftigelsesområdet, endnu er ukendt.



Borgerrådgiveren

Borgerrådgiveren: 17

Borgerrepræsentationen

Intern revision

Intern Revision: 18

Økonomiudvalget

Økonomi

Økonomi, løn og personale
Kommuneplanlægning
Københavns Ejendomme
Indkøb
IT
Information og kommunikation
Demokratiudvikling
Statistik
Sikker by
Ligestilling
Byggeri København
Erhvervsfremme
Lokaludvalg
Selskaber (HOFOR, By & Havn, Metroselskabet mv.)
Kollektiv trafik
Klimaenheden

ØKF: 3.100

Kultur- & Fritidsudvalget

Kultur & fritid

Biblioteker
Borgerservice
Folkeoplysning
Folkeregister
Idrætsanlæg og haller
Kulturhuse
Museer
Tilskud til teater
Musik og kunst
Turisme
Events samt internationalt kultur- og idrætssamarbejde
Vielser
Valg
Husleje- og beboerklagenævn
Bevillingsnævn og natteliv
Fritidsliv

KFF: 1.400

Børne- & Ungdomsudvalget

Børn & ungdom

Dagpasning (0-5 år)
Fritidsinstitutioner og klubber
Folkeskoler
Skoletjenesten
Specialskoler
Specialinstitutioner
Pædagogisk psykologisk rådgivning
Ungdomsskolen
Sundhedsplejen og kommunelægen
Ungdommens uddannelsesvejledning
Specialundervisning for voksne (FGU og STU)
Børne- og ungdomstandplejen
En lang række bydækkende opgaver på 0-18-årsområdet
Skolemåder

BUF: 15.900

Sundheds- & Omsorgsudvalget

Sundhed & omsorg

Plejehjem og boliger til ældre
Hjemmepleje
Hjælpemidler
Aktivitetstilbud
Omsorgs- & specialtandpleje
Øvrige omsorgsydelere
Sygepleje
Forebyggende & sundhedsfremmende tilbud for alle ældre
Genoptræning til alle ældre
Rehabilitering over for kronisk sygdom til alle ældre
Vederlagsfri fysioterapi
Samarbejde med Region Hovedstaden på sygehus- og sundhedsområdet
Kommunens arbejdsmiljørådgivning
De grundlæggende social- og sundhedsuddannelser og sygeplejestudiet
Mental sundhed

SUF: 8.400

Socialudvalget

Social

Social indsats for børn, unge og familier
Handicap - Bo og dagtilbud
Psykisk syge - Bo og dagtilbud
Misbrug - bo- og dagtilbud
Stof- og alkoholbehandling
Social hjemmepleje
Boligsocialt arbejde og boligansvisning
Opsøgende gadeplansarbejde
Hjemløse
Døgnvagten
Samarbejde med regioner på psykiatriområdet
Sociale ydelser til familier og voksne
Forebyggende sociale foranstaltninger
Generel rådgivning om sociale forhold
SSP København

SOF: 6.900

Teknik- & Miljøudvalget

Teknik & miljø

Lokalplanlægning og arkitektur
Miljø
Trafik
Parkering
Parker og naturområder
Byfornyelse
Områdefornyelse
Ren- og vedligeholdelse af gader og pladser
Byggesager
Kirkegårde
Almene boliger
Byliv
Affald og ressourcer
Klimatilpasning
Bemandede legepladser
Klima

TMF: 2.300

Beskæftigelses- & Integrationsudvalget

Beskæftigelse & integration

Beskæftigelsesindsats
Jobcenter København
Indkomstoverførsler og ydelsesservice vedr. kontanthjælp og sygedagpenge mv., vurdering af arbejdsevne i forhold til førtidspension mv.
Tværgående integrationsindsats
Flygtningeområdet og modtagelse af nye udlændinge
Danskundervisning for voksne
Samspil med virksomheder og overvågning af erhvervsstrukturen
Københavns Erhvervshus
Ungeenheden

BIF: 1.900

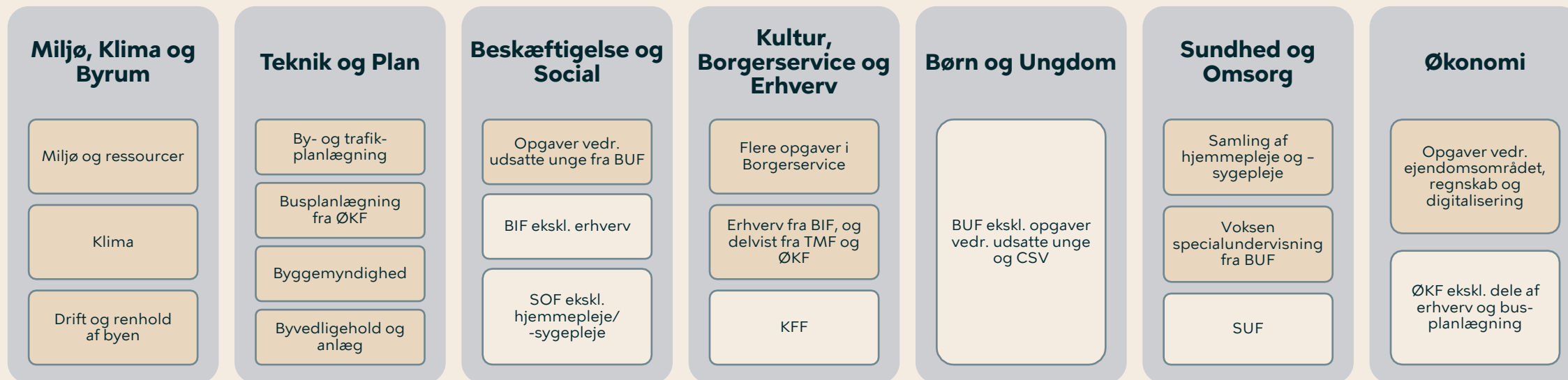
Eksempel 1

Klimaforvaltning

Opdeling af TMF og samling af BIF og SOF

Flyttede opgaver

Eksisterende opgaver



Hovedgreb

Afsættet for eksemplet er en opdeling af TMF, som fordeler TMUs arbejdsbyrde på to nye forvaltninger/udvalg. Samtidig samles BIF og SOF mhp. at etablere grundlag for en mere sammenhængende indsats på beskæftigelses- og socialområdet.

Et særligt opmærksomhedspunkt i eksemplet er de nye snitflader, som opstår på teknik- og miljøområdet, herunder bl.a. med planlægning og anlæg i *Teknik og Plan* samt miljømyndighed og drift af byrum i *Miljø, Klima og Byrum*. Opdelingen af området skal kvalificeres nærmere og så vidt muligt under hensyn til fordeling af den politiske sagsbyrde.

I forbindelse samlingen af beskæftigelses- og socialområdet overgår BIFs erhvervsopgaver i eksemplet til KFF, hvor der etableres et mere samlet ansvar for erhvervsområdet. Herudover kan opgaver fra SOF overgå til SUF.

Fordele

- Opdeling af TMF som i en vist omfang tilgodeser fordeling af arbejdsbyrden i TMU
- Grundlag for mere sammenhæng på tværs af beskæftigelses- og socialområdet
- Mere opgaverobusthed i BIF i tilfælde af opgavefrald som følge af jobcenterreform
- Styrket "front end" for både borgere og virksomheder i ny version af KFF

Ulemper

- Nye snitflader på teknik- og miljøområdet, herunder bl.a. med planlægning og anlæg i *Teknik og Plan* samt miljømyndighedsrolle i forhold til byggesager og driften af byrum i *Miljø, Klima og Byrum*.
- Omstillingsopgave ift. nyt samlet BIF-SOF

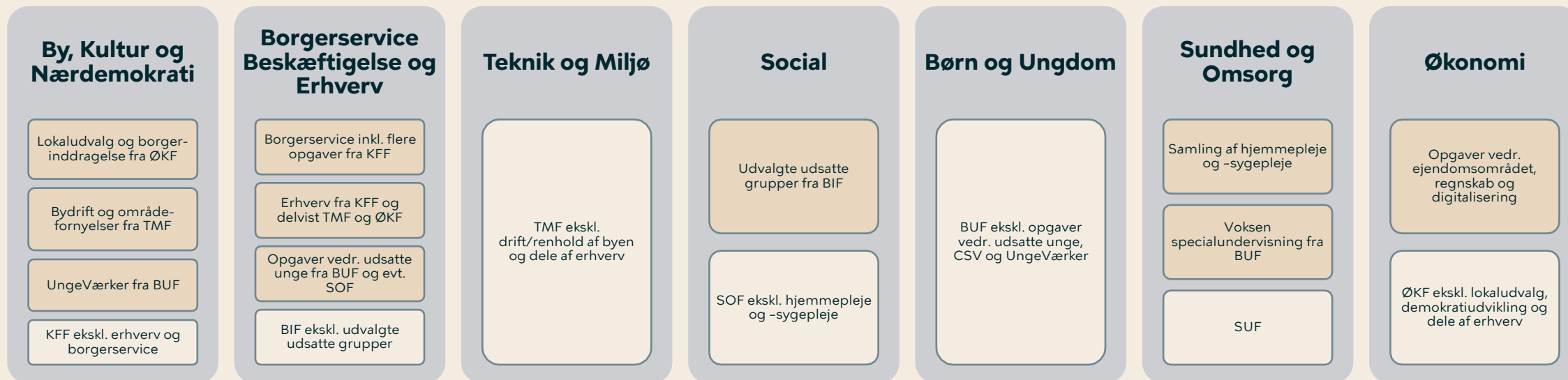
Eksempel 2

Forvaltning for by, kultur og nærdemokrati

Samling af borgerservice, virksomhedsservice og beskæftigelse i BIF samt flyt af byens drift og mere nærdemokrati i KFF

Flyttede opgaver

Eksisterende opgaver



Hovedgreb

Afsættet for modellen er en samtænkning af borgerservice, beskæftigelsesindsat og virksomhedsservice i BIF. Herved vil BIF fremstå som et styrket forvaltningsområde i tilfælde af opgavefravalg pga. jobcenterreform. Udvalgte udsatte grupper overgår fra BIF til SOF mhp. mere helhedsorienteret tilgang på tværs af social- og beskæftigelsesindsatsen.

Samtidig etableres en ny version af KFF, som får et mere samlet ansvar for driften og brugen af byens rum, idet opgaver vedr. drift og renhold overgår fra TMF. Herudover tilføres lokaludvalgs- og borgerinddragelsesopgaver også til KFF fra ØKF mhp. på et styrket fokus på nærdemokrati og aktivering af bydelene.

Fordele

- Styrkelse af front-end med samtænkning af indgange til sagsbehandling i borgerservice, virksomhedsservice og jobcentre
- Samling af unges klub og fritidsliv med styrket kobling til foreningslivet
- Styrket fokus på lokal- og nærdemokrati samt udvikling af borgerinddragelse i synergi med valg, civilsamfund og fysisk tilstedeværelse lokalt i bydelene med kulturhuse, biblioteker osv.
- Mere samlet indsats for unge i BIF

Ulemper

- Nyt snit i forhold til drift af byen og anlæg/udvikling af byen
- Nyt snit i adskillelse af områdefornyelser fra anlægsorganisationen
- Det politiske ansvar for beskæftigelsesindsatsen vil være delt på to udvalg, mens borgerne, som flyttes fra BIF til SOF, fortsat vil være under to lovgivninger med dertilhørende faglig og organisatorisk kompleksitet

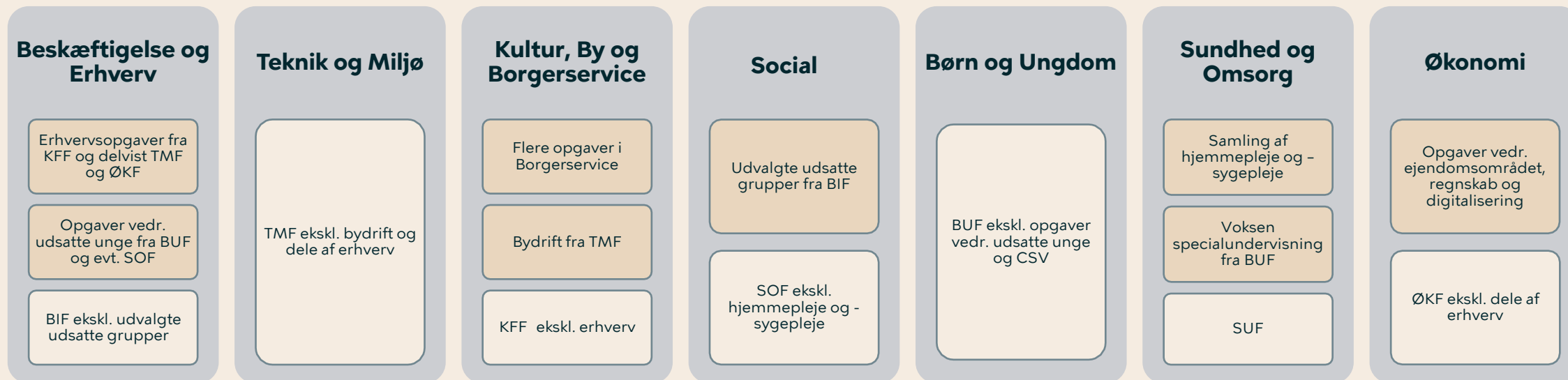
Eksempel 3

Erhvervsforvaltning i BIF

Samling af drift og brug af byens rum i KFF samt samling af erhvervsområdet i BIF

Flyttede opgaver

Eksisterende opgaver



Hovedgreb

Erhvervsopgaver samles i BIF, der også får et større ansvar for unge med bl.a. Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU)

Herudover overgår udvalgte udsatte grupper fra BIF til SOF. SOF overdrager samtidig sin del af hjemmeplejen og hjemmesygeplejen til SUF. Herudover flyttes bl.a. driftsorganisationen i TMF til KFF, som dermed får et større fokus på byrummet.

Fordele

- Mere samlet erhvervsområde
- Samler flere front-end opgaver i Borgerservice
- Skaber lidt mere balance mellem forvaltningerne
- Styrket og samlet fokus på unge og uddannelsesvejledning i BIF

Ulemper

- Nye snitflader mellem TMF og KFF
- Imødekommer kun i mindre grad reduktion af BIF i tilfælde af jobcenterreform
- Det politiske ansvar for beskæftigelsesindsatsen vil være delt på to udvalg, mens borgerne, som flyttes fra BIF til SOF, fortsat vil være under to lovgivninger med dertilhørende faglig og organisatorisk kompleksitet