

# KØBENHAVNS KOMMUNE

# SAMMENFATNING AF

# STRUKTURRAPPORTER

“STYRKET DECENTRAL FORVALTNINGSORGANISERING”  
OG “PLACERING AF TVÆRGÅENDE ENHEDER”



.....

Juni 2013

## **FORKORTELSER**

Borgerrepræsentationen (BR)

### **POLITISKE UDVALG**

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (BIU)

Børne- og Ungdomsudvalget (BUU)

Kultur- og Fritidsudvalget (KFU)

Socialudvalget (SUD)

Sundheds- og Omsorgsudvalget (SOU)

Teknik- og Miljøudvalget (TMU)

Økonomiudvalget (ØU)

### **FORVALTNINGER**

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF)

Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF)

Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)

Socialforvaltningen (SOF)

Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)

Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)

Økonomiforvaltningen (ØKF)

### **TVÆRGÅENDE ENHEDER**

Københavns Ejendomme (KEjd)

Københavns Borgerservice (KBS)

Københavns Erhvervsservice (KES)

Koncernservice (KS)

## I. Introduktion til strukturarbejdet

Hvordan kan Københavns Kommune organisere sig mere effektivt inden for den nuværende styreform, så kommunens service til byens borgere og virksomheder bliver endnu bedre, end den er i dag? Det spørgsmål er omdrejningspunktet i rapporterne 'Styrket decentral forvaltningsorganisering' og 'Placering af tværgående enheder', som er udarbejdet på bestilling af BR som opfølgning på [Strukturudvalgets rapport](#) i 2012.

Københavns Kommune er med sine syv forvaltninger primært organiseret ud fra faglighed frem for borgernes og virksomhedernes samlede behov. Det giver en række fordele ift. faglig specialisering, men skaber også en række udfordringer for borgere og virksomheder i deres møde med kommunen. Strukturudvalgets rapport viste således, at organiseringen ikke i tilstrækkelig grad understøtter en sammenhængende, helhedsorienteret, lokal og effektiv indsats fra kommunens side. Københavns Kommune skal, ligesom resten af landets kommuner, fremover kunne levere samme service for færre penge og løbende udvikle kvaliteten i service og tilbud i overensstemmelse med borgernes forskellige livsformer, værdier og behov. Det er derfor vigtigt, at borgere, virksomheder og medarbejdere oplever, at:

- kommunens organisering er sammenhængende og ikke opdelt i adskilte siloer.
- kommunen møder borgerne, hvor de er i hverdagen, og de ikke selv skal følge deres sag til dørs.
- kommunens medarbejdere og ledere arbejder sammen på tværs af fagligheder både i mødet med borgerne og virksomhederne i den bagvedliggende sagsbehandling.

Strukturudvalgets arbejde viste, at der inden for kommunens nuværende forvaltningsorganisering kan skabes større kvalitet og effektivitet i indsatsen, herunder øge politikernes mulighed for at udøve politisk ledelse og frigøre mere tid til kerneydelsen i kommunens institutioner. Ændringerne kan både foretages vertikalt ved at styrke sammenhængen mellem de centrale og decentrale niveauer i kommunen og horisontalt ved at styrke samarbejdet og effektiviteten på tværs af forvaltningsområder og udnytte kommunens tværgående enheder bedre.

De to rapporter 'Styrket decentral forvaltningsorganisering' og 'Placering af tværgående enheder' præsenterer både en række vertikale såvel som horisontale greb. De vertikale greb styrker sammenhængen mellem den politiske ledelse, den lokale opgaveløsning og borgere og virksomheder. De horisontale greb udvikler kvalitet, faglighed og effektivitet ved at styrke opgaveløsningen på tværs lokalt og i kommunens fire tværgående enheder (Københavns Ejendomme (KEjd), Københavns Borgerservice (KBS), Københavns Erhvervsservice (KES) og Koncernservice (KS)). Rapporterne indeholder således anbefalinger til, hvordan Københavns Kommune kan:

- styrke borgerservicen og forenkle borgeradgangen, bl.a. gennem øget samlokalisering.
- styrke den strategiske anvendelse af kommunens kvadratmetre.
- øge nærheden til borgerne gennem flere samarbejder med frivillige.
- styrke den politiske ledelse og den lokale leders handlerum ved at forenkle kommunens mange planer, politikker og strategier.
- styrke servicen til virksomheder og erhvervsindgangen til kommunen.
- styrke kernerdriften ved administrativt at understøtte ledere og medarbejdere bedre.
- opnå en mere effektiv administration og opgaveløsning.

Rapporterne er udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af chefer fra de syv forvaltninger og de tværgående enheder i samarbejde med struktursekretariatet i ØKF, der har stået for størstedelen af skrivearbejdet. Rapporterne er godkendt af kredsens adm. direktører, der har fungeret som styregruppe for analysearbejdet. Lokaludvalgene har leveret input til arbejdet vedr. borgeradgange, samlokaliseringer og borgerinddragelse. Nedenfor opsummeres de centrale udfordringer og de konkrete løsningsforslag, der beskrives i de to rapporter, samt den videre proces.

## 2. Styrket decentral forvaltningsorganisering

Rapporten 'Styrket decentral forvaltningsorganisering' fokuserer på, hvordan Københavns Kommune via en styrket decentral organisering kan skabe en mere sammenhængende, lokal og effektiv kommune og fremme et helhedsperspektiv på borgerne. Virksomhedernes adgang til kommunen adresseres i analysen af KES i rapporten 'Placering af tværgående enheder'.

### Udfordring

Som Strukturudvalgets rapport pegede på, er kommunens decentrale forvaltningsorganisering i dag præget af manglende sammenhæng og helhedsperspektiv på borgernes udfordringer og behov og manglende nærhed til borgerne i opgaveløsningen, samt at lokaler og faciliteter i mindre grad anvendes effektivt på tværs af forvaltningerne. Borgerne har mange forskellige mulige indgange og kontaktsteder til kommunen, og borgeradgangen er organiseret ud fra forskellige principper. På nogle områder møder kommunen borgerne i fælles centrale indgange, hvor den faglige ekspertise er samlet, mens borgeradgangen på andre områder er forankret i lokalområder eller placeret helt ude på kommunens institutioner og tilbud (socialrådgivere på skoler, borgerservice på biblioteker m.v.). Oftest er borgeradgangen organiseret ud fra et fagligt perspektiv i stedet for borgernes samlede behov. Konsekvensen er, at borgerne har svært ved at overskue, hvor de skal henvende sig for at få hjælp, og oplever, at tilbud og ydelser ikke hænger sammen på tværs af enheder.

En anden udfordring knytter sig til kommunens samarbejde med frivillige. Frivillige kan og vil gerne bidrage til at udvikle kommunens opgaveløsning. Selvom kommunen i dag samarbejder med frivillige i forskellige sammenhænge sker dette dog ikke i tilstrækkeligt omfang. Kommunen kan derfor med fordel inddrage frivillige i den decentrale opgaveløsning i højere grad, end den gør i dag, og dermed skabe større kvalitet i kerneopgaven til gavn for borgerne.

En tredje udfordring består i, at kommunens mange og ofte usammenhængende planer, politikker og strategier slører overblikket hos de decentrale ledere og det politiske niveau. Det vanskeliggør en klar politisk ledelse og effektiv implementering og opfølgning centralt og decentralt.

### Løsning

For at håndtere udfordringerne anbefales det at:

- vedtage fælles principper for borgeradgangen og en samlet strategi for samlokalisering, som skal være styrende for forenkling, etablering og omorganisering af borgeradgange.
- udarbejde en strategi for samlokalisering, der skaber sammenhæng i faciliteter, borgerindgange og kontorlokaler på tværs af forvaltninger.
- øge samarbejdet med frivillige.
- forenkle planer, politikker og strategier.

### Fælles principper for borgeradgangen og samlokaliseringsstrategi

Det anbefales, at der besluttes en række fælles principper for kommunens borgeradgange, samt at samlokalisering af faciliteter, borgerindgange og kontorlokaler på tværs af forvaltninger anvendes som et centralt, strategisk værktøj. Samlet set skal det bidrage til:

- større sammenhæng, gennemskelighed og ensartethed i borgeradgangen.
- nærhed for borgerne i borgerbetjeningen.
- lige adgangsmuligheder i byen for borgere til at få hjælp til almene eller særlige behov.
- mere kvalitet i anvendelsen af faciliteter og tilbud til borgerne.
- mere effektiv anvendelse af kommunens bygninger og faciliteter samt større effektivitet i opgaveløsningen.

De fælles principper vedrører den digitale og personlige betjening af borgere med almene såvel som særlige behov og understøtter, at:

- alle borgere så vidt muligt benytter de digitale indgange til kommunen, og at kommunen hjælper borgerne til at blive digitalt selvhjulpne.
- kommunen møder borgerne, hvor de er i hverdagen (fx biblioteket, togstationen eller indkøbscentret), og skaber flere muligheder for, at borgere med almene behov kan komme i kontakt med kommunen på kendte kontaktsteder.
- faciliteter og tilbud tænkes sammen og anvendes på tværs af områder (fx skole og idræt).
- kommunen møder borgere med særlige behov med høj faglighed og én-indgang for målgrupper (fx udsatte børn og unge, ledige), borgernes sagsbehandling og kontakt til kommunen koordineres tæt på tværs af forvaltninger, og kommunen på sigt ønsker yderligere at forenkle og samlokalisere borgeradgangen for borgere med særlige behov.

Det anbefales desuden, at kommunen udarbejder en strategi for samlokalisering. Strategien skal bidrage til, at organiseringen af borgeradgangen sker ud fra princippet om at være til stede, hvor borgerne er i byen. Samtidig skal strategien bidrage til at skabe større kvalitet og sammenhæng i tilbud på tværs af forvaltninger og større effektivitet i anvendelsen af kommunens bygninger. Som strategisk værktøj kan samlokalisering bruges til at samle:

- faciliteter og tilbud, som borgerne anvender i hverdagen
- borgerindgange til almene eller særlige behov
- sags- og myndighedsarbejde i fælles kontorbygninger med fokus på høj faglighed og styrket koordinering af borgerens sag

Rapporten præsenterer syv konkrete forslag til samlokalisering, som skal illustrere, hvordan de fælles principper for borgeradgangen og samlokalisering kan skabe øget sammenhæng og ensartethed i borgeradgangen samt øget kvalitet og effektivitet i anvendelsen af bygninger og faciliteter:

1. Borgerservice KVIK udbredes til flere eksisterende lokale indgange, så der minimum er én borgerserviceindgang pr. bydel.
2. Faciliteter på skole- og idrætsområdet sammentænkes.
3. Flere eksisterende tilbud og faciliteter samles i Sundhedshuset på Amager.
4. Hjemmeplejens udførerenheder i SUF og SOF samlokaliseres.
5. Stadsarkivet samles i én bygning med borgerserviceindgang.
6. Fælles kontorløsning og samlet indgang etableres på Islands Brygge 37.
7. Samlokalisering af områdekontorer i BUF og de lokale børnefamilieenheder i SOF.

Det anbefales, at der udarbejdes business cases på alle forslagene, så de potentielt kan indgå i kommunens årlige budgetforhandlinger.

Ud over at formulere en strategi for samlokalisering er det nødvendigt at se på eventuelle barrierer for samlokalisering. Fx står kommunens manglende overblik over ejendomsporteføljen, manglende tværgående samarbejde og manglende finansiering i dag ofte i vejen for samlokaliseringer. For at fjerne eller reducere barriererne anbefales det, at:

- KEjd indhenter de nødvendige data og viden til at få overblik over kommunens ejendomme og anvendelsen af dem.
- et tværgående projektråd får ansvar for at sikre et helhedsperspektiv på borgeradgangen og skabe en strategisk ramme for styringen og koordineringen af samlokaliseringssager samt ejendomsområdet.
- der afsættes en investeringspulje til samlokaliseringer ifm. budgetforhandlingerne.

Barriererne for samlokalisering beskrives også i analysen af KEjd i rapporten 'Placering af tværgående enheder'.

### **Øget samarbejde med frivillige**

Øget samarbejde mellem kommunen og de mange frivillige kræfter er et centralt element i en styrket decentral organisering. Inddragelse af frivillige i den kommunale opgaveløsning tilfører yderligere kvalitet i servicen til borgerne. Det frivillige arbejde skal ikke erstatte den kommunale kerneopgave, men skabe en merværdi. Der er i dag en lang række samarbejder mellem kommunes forvaltninger og frivillige, men det er vurderingen, at samarbejdet kan udfoldes yderligere, særligt i relation til kommunens velfærdsområder.

Det anbefales, at der sker et øget samarbejde med frivillige for at:

- skabe større kvalitet i den kommunale ydelse og opgaveløsning til gavn for borgerne.
- muliggøre større fokus på kerneopgaven hos kommunen og på sigt at skabe større effektivitet og produktivitet i opgaveløsning.
- skabe social sammenhæng lokalt, større innovation og øget videndeling mellem kommunen og de frivillige aktører.
- fremme borgerens ansvarsfølelse og forståelse for de kommunale opgaver.

Konkret anbefales det, at:

- tillidsreformen udvides fra kun at omfatte kommunens egne ansatte til også at omfatte de frivillige, kommunen samarbejder med. Der skal således både udvises tillid til de medarbejdere og ledere, der samarbejder med de frivillige, og til de frivillige selv.
- der udarbejdes et katalog med konkrete anbefalinger til at fjerne eller reducere barrierer for samarbejde med frivillige, som forelægges ØU og BR.
- de gode eksempler på samarbejde mellem kommunen og frivillige udbredes og forankres yderligere blandt kommunens ledere og medarbejdere.

Det anbefales, at det videre arbejde med frivillighed forankres i kredsen af administrerende direktører.

### **Forenkling af planer, politikker og strategier**

Der er foretaget en kortlægning af kommunens planer, politikker og strategier, som viser, at der er over 200. De mest centrale resultater af kortlægningen er, at:

- der mangler overblik og sammenhæng mellem de forskellige planer, politikker og strategier, hvilket potentielt kan betyde, at der er modstridende politiske målsætninger.
- det er uklart, hvordan og i hvilken grad de forankres centralt på tværs af forvaltninger, samt hvordan og om de implementeres og oversættes til decentralt niveau.
- over halvdelen af kommunens planer, politikker og strategier er tværgående og forankringen af disse forudsætter dermed stor koordination mellem forvaltningerne.
- over halvdelen påvirker det decentrale arbejde. Ca. 40 påvirker konkret en institutionsleder. Det stiller krav til forenkling og god implementering, så fokus kan være på kerneopgaven.
- bydele eller andre geografiske områder berøres af mange og overlappende planer (ca. 10 pr. bydel). Det stiller store krav til koordinering på tværs af forvaltningerne for at sikre sammenhæng og dermed størst effekt af indsatserne.
- ca. en tredjedel har ikke en implementeringsplan. Det er dermed uklart, hvordan de føres ud i livet.

Det anbefales, at der igangsættes et arbejde med forenkling og reduktion, som skal:

- styrke overblikket og handlerummet for de decentrale ledere og skabe mere tid til kerneopgaven.

- styrke det politiske overblik over planer, politikker og strategier og dermed skabe et bedre grundlag for politiske ledelse.
- styrke sammenhængen mellem den politiske styring og prioritering og de decentrale indsatser.

Potentialet for at arbejde med forenkling af planer, politikker og strategier illustreres med tre eksempler inden for hhv. et tværgående politikområde (kommunens tryghedsskabende indsats), et geografisk område (planområdet) og et komplekst fagområde (teknik- og miljøområdet).

Ift. det politiske forenklingsarbejde anbefales det, at:

- der fokuseres på forenkling af eksisterende planer, politikker og strategier samt på at skabe et bedre politisk afsæt til at drøfte overordnede og tværgående mål, der skal sikre en klar retning for planer, politikker og strategier. Det politiske forenklingsarbejde igangsættes med ØU's drøftelser på første budgetseminar i 2014 og efterfølges af drøftelser og beslutninger om forenkling i udvalgene. Den administrative forberedelse af dette forankres i kredsen af administrerende direktører.

Ift. det administrative forenklingsarbejde anbefales det, at:

- der udarbejdes en fælles praksis for implementering af planer, politikker og strategier, som skal sikre, at de får den politisk tiltænkte effekt på tværs og decentralt, og skaber øget decentralt handlerum. Praksissen fremhæver, hvad forvaltningerne skal tage stilling til ved udarbejdelse af tværgående planer, politikker og strategier samt ved implementering i de decentrale institutioner.
- der udvikles en fælles terminologi, der centralt og decentralt skal sikre klarhed over, hvad der forstås ved en plan, politik, strategi mv.

### 3. Placering af tværgående enheder

Københavns Kommune har fire enheder, der løser opgaver på tværs af forvaltningerne. To af dem er rettet udad mod borgere og virksomheder (KBS og KES), og to af dem er rettet indad med fokus på drift og udvikling af kommunen som virksomhed (KEjd og KS). Rapporten 'Placering af tværgående enheder' fokuserer på, hvordan de tværgående enheder ved ændrede opgavesnit og/eller alternative udvalgsplaceringer kan få bedre betingelser for at styrke kvalitet, faglighed og effektivitet i kommunens opgaveløsning.

Rapporten viser, at der er store forskelle på enhedernes juridiske rammer, modenhed og mulige visioner. I forlængelse heraf vurderes der ikke alternative udvalgsplaceringer for KS (pga. juridiske rammer) og KES (pga. nylig etablering), mens der for KEjd og KBS vurderes hhv. én og to alternative udvalgsplaceringer.

#### Københavns Ejendomme (KEjd)

KEjd blev etableret i januar 2007 under KFU med det formål at skabe en tværgående ejendomsenhed med fokus på byggeri, vedligeholdelse og ejendomsadministration.

#### Udfordring

Den demografiske udvikling øger behovet for, at Københavns Kommune effektivt kan bygge nyt og udnytte kommunens eksisterende kvadratmetre. Statusanalysen viser, at KEjd agerer professionelt som ejendomsenhed, men at der er potentiale for forbedringer inden for tre af KEjds vigtigste områder: ejendomsoverblik, anlæg og byggeri samt ejendomsdrift.

KEjd mangler tilstrækkeligt overblik over kommunens ejendomme, tilstrækkelig data om ejendommene, tilstrækkelig indsigt i forvaltningernes kapacitetsplanlægning og tilstrækkelig analysekapacitet. Konsekvensen er, at kommunen ikke bruger sine kvadratmeter nær så effektivt og smart, som den kunne gøre, hvis KEjd spillede en mere aktiv rolle.

Anlægsprocesserne er blevet mere effektive, men eksekveringen på anlægsområdet kan styrkes yderligere. KEjd inddrages ikke altid tidligt nok af forvaltningerne, hvilket skaber forsinkelser. Desuden sker der ofte dobbeltbemanding på anlægsprojekterne, da både KEjd og forvaltningerne har projektledere med byggefaglige kompetencer.

Kommunens ejendomsdrift er en kilde til frustration hos slutbrugerne: Opgaverne omfatter fx indvendigt og udvendigt vedligehold, rengøring, sikring etc. og kaldes ofte Facility Management-opgaver. Området er præget af mangel på styring og tværgående samarbejde. Slutbrugerne har desuden svært ved at forstå arbejdsdelingen mellem KEjd og forvaltningerne, der bl.a. betyder, at indvendigt vedligehold er forvaltningernes ansvar, og at institutionslederne har ansvar for at styre og følge op på opgaverne. Det tager tid fra kerneydelserne lokalt.

### **Løsning**

Der er identificeret én samlet vision for KEjd, som kan håndtere udfordringerne på ejendomsområdet og samtidig understøtte målene om øget kvalitet, faglighed og effektivitet. Visionen består af tre udviklingstrin:

Det første udviklingstrin handler om, at KEjds basisdrift skal helt på plads. Det indebærer, at KEjd får styr på ejendomsporteføljen og får en tilfredsstillende datakvalitet og -struktur. Det anbefales, at KEjd indhenter de nødvendige data og viden, som kan give et samlet overblik over kommunens ejendomme og anvendelse af dem. Desuden anbefales en række tiltag, der kan gøre KEjd i stand til at påtage sig en mere central rolle ifm. samlokaliseringer.

På det andet udviklingstrin kan KEjd og kommunen høste en række effekter af, at KEjd har fået styr på basisdriften. Det betyder, at KEjd kan drive den strategiske udvikling af kommunens ejendomsmasse, fx ved at optimere arealanvendelsen gennem en mere effektiv porteføljestyling og ved udarbejdelse af samlokaliseringsscener og produktivitetsanalyser. Det anbefales, at eksekveringen på anlægsområdet styrkes ved at snitfladerne på anlægsområdet ændres, så KEjds byggefaglige kompetencer bliver inddraget, så snart ideen til et anlægsprojekt opstår. Dette indebærer desuden, at der skabes en reel bestiller-udfører-model på anlægsområdet med en mere klar ansvars- og opgavefordeling.

På det tredje udviklingstrin anbefales det, at ejendomsdriftsopgaverne samles i én tværgående enhed. Formålet er dels at forbedre og skabe sammenhæng i de fysiske rammer for kommunens borgere, brugere og medarbejdere og dels at frigøre tid til kerneydelserne decentralt. Der anbefales en gradvis implementering, hvor første skridt er at samle KEjds ejendomsdriftsopgaver og de mest modne driftsopgaver fra forvaltningerne (fx rengørings-, sikrings- og terrænopgaver). Enhedens organisatoriske forankring skal afklares.

### **Udvalgsplacering**

I forlængelse af statusanalysen og visionen for KEjd vurderes ØU at være det relevante alternativ til KFU. Med ØU's tværgående fokus og rolle i kommunens overordnede økonomiske planlægning vurderes ØU således at kunne understøtte udviklingstrinnene i visionen for KEjd.



## **Københavns Borgerservice (KBS)**

KBS blev etableret i 2004 under ØU med det formål at skabe én sammenhængende og effektiv hovedindgang for borgerne til kommunen på tværs af forvaltningsområder og med udgangspunkt i borgernes livssituation. KBS' opgaver vedrører almene behov, fx opgaver ifm. ændrede boligforhold, ændret familiestatus eller udstedelse af pas.

### **Udfordring**

KBS' løser sine nuværende kerneopgaver tilfredsstillende. Borgerserviceopgaven er dog under forandring, hvilket stiller krav til, at opgaveløsningen i KBS styrkes og videreudvikles.

I dag er forskellen mellem, hvad der kan løses i et egentligt borgerservicecenter og i Borgerservice KVIK eller på nettet, minimal. Det skyldes bl.a. at en række ydelsesopgaver (fx pension, boligstøtte) er flyttet til Udbetaling Danmark, samt at KBS er godt i gang med at udbrede de digitale løsninger. KBS får ikke desto mindre i fremtiden en vigtig opgave i at understøtte nye digitale indgange, da mindst 80 % af borgerne ifølge statens og kommunens mål skal benytte de digitale indgange til den offentlige sektor i 2015.

Samtidig er der behov for at sikre større sammenhæng i betjeningen af de borgere, som både har almene behov (fx nyt pas eller flytning) og særlige behov (fx ledighed). Det indebærer bl.a., at borgernes fysiske adgange skal forenkles, og at KBS skal sikre, at denne borgergruppe også får udbytte af de digitale selvbetjeningsløsninger.

### **Løsning**

Analysen peger på to forskellige visioner for KBS, som begge kan bidrage til at videreudvikle kvaliteten og effektiviteten i den tværgående borgerservice.

Den første vision går på at skabe én digital indgang for borgerservice, som ikke bare møder borgerne i borgerservicecentre, men også dér, hvor borgerne befinder sig i hverdagen, fx på biblioteket, i kulturhuset eller i idrætshallen. Her skal borgerne kunne få hjælp til digital selvhjælp. Det kan fx ske ved at etablere flere Borgerservice KVIK-indgange, indføre mobile borgerserviceløsninger og uddanne flere digitale ambassadører. Visionen skal styrke sammenhæng i borgeradgangen, udvide borgernes service på eksisterende indgange og markant øge borgernes fortrolighed med de digitale løsninger.

Den anden vision går på at løfte og effektivisere den almene borgerbetjening ved at koble den tættere til beskæftigelsesområdet. Det indebærer fx at skabe sammenhæng i service- og kanalstrategien og udviklingen af digitale løsninger og tænke sagsbehandlingen af fx økonomiske ydelser sammen på tværs af de to områder. Visionen skal bidrage til, at borgere, der får udbetalt ydelser fra BIF, oplever en mere sammenhængende service, smartere digitale indgange, en mere gennemskuelig organisering og mere effektive arbejdsgange.

Det understreges i rapporten, at KBS – uanset hvilken vision der vælges – skal have særligt fokus på at betjene borgere med særlige behov, som har vanskeligt ved at overskue kommunens mange borgeradgange og benytte de digitale løsninger. KBS har solid erfaring med at arbejde strategisk på tværs af kanaler (fysiske, telefoniske og digitale), ydelser og fagområder mhp. at skabe sammenhæng og effektivitet i borgerbetjeningen. Det anbefales derfor, at KBS fremover fungerer som kompetencecenter for velfærdsforvaltningerne ift. at understøtte indsatsen for borgere med særlige behov.

### **Udvalgsplacering**

I forlængelse af de to visioner vurderes fordele og ulemper ved placering af KBS under hhv. KFU og BIU som alternativ til den nuværende placering under ØU. En placering af KBS under KFU, hvilket understøtter den første vision, vil bidrage til et øget fokus på at skabe en mere sammenhængende service til en bred

målgruppe af borgere samt synergier til kultur- og fritidsindsatsen og foreningslivet. En placering af KBS under BIU, hvilket understøtter den anden vision, vil bidrage til at den brede borgerbetjening knyttes tættere til beskæftigelsesindsatsen. Det bemærkes, at en placering af KBS sammen med beskæftigelsesindsatsen under BIU vil forudsætte ændring af eller dispensation fra beskæftigelseslovgivningen.

## **Københavns Erhvervsservice (KES)**

KES blev etableret 1. april 2012 med det formål at levere en mere samlet og koordineret tværgående betjening og servicering af erhvervslivet og skabe én indgang til Københavns Kommune for erhvervslivet. KES er et center i TMF og ikke en tværgående enhed som KEjd, KBS og KS.

### **Udfordring**

Tilfredsheden med kommunens erhvervsservice er steget blandt virksomhederne siden etableringen af KES. Kommunen har dog stadig et negativt omdømme blandt virksomhederne. Kun 20 % af virksomhederne kender KES, og virksomhederne oplever fortsat, at der er mange indgange til kommunen, og at servicen og kommunikationen er ukoordineret. Der er derfor brug for at styrke kommunens erhvervsservice.

KES har i sit første leveår opfyldt en række af sine mål, men har endnu ikke realiseret sit potentiale fuldt ud. Særligt er servicekulturen endnu ikke blevet udbredt tilstrækkeligt – hverken i TMF eller i de øvrige forvaltninger – ligesom der mangler koordinering og videndeling på tværs af forvaltningerne og internt i TMF. Desuden mangler forvaltningerne en tydelig ansvarsfordeling på erhvervsområdet, et klart organisatorisk ophæng og mandat ift. de erhvervsopgaver, der går på tværs af forvaltninger, og en fælles prioriteringsramme for og sammenhæng mellem erhvervs-, vækst- og beskæftigelsesområderne.

### **Løsning**

Der er identificeret én vision for KES. Visionen går på, at virksomhederne skal have en tydeligere indgang til kommunen samt bedre erhvervsservice fra TMF og de øvrige erhvervsrettede forvaltninger. Organisatorisk forbliver KES et center i TMF, men en række administrative og strukturelle tiltag giver KES mulighed for at løse centrets service-, udviklings- og bylivsopgaver med endnu større kvalitet, faglighed og effektivitet.

Visionen indebærer, at KES skal fokusere yderligere på servicedimensionen og kontakten til virksomhederne. Desuden skal KES via øget samarbejde med de andre forvaltninger sikre større sammenhæng, koordinering og synergi mellem kommunens erhvervsrettede opgaver samt skabe et vidensbaseret grundlag for udviklingen af byens rammer for virksomhederne.

Konkret anbefales en række tiltag under overskrifterne:

- Øget integration af KES i TMF for at skabe bedre organisatoriske rammer for udbredelsen af erhvervsperspektivet og servicekulturen i TMF
- Større servicefokus og styrket koordinering mellem erhvervsområdet og beskæftigelsesområdet, særligt ift. indgående og udgående virksomhedskontakt
- Tydeliggørelse og justering af ansvars- og kompetencefordelingen i styrelsesvedtægten mellem TMU og ØU på erhvervsområdet
- Etablering af en styregruppe på direktørniveau, der sikrer fælles ophæng og prioritering på tværs af TMF, ØKF, BIF og KFF.

### **Udvalgsplacering**

Rapporten rummer ikke en vurdering af fordele og ulemper ved alternative udvalgsplaceringer til TMU.

## **Koncernservice (KS)**

KS blev etableret som tværgående enhed 1. april 2007 under ØU for at samle, standardisere, digitalisere og effektivisere løsningen af en række administrative opgaver.

### **Udfordring**

Samlet set er vurderingen, at der fortsat er en stor opgave i at konsolidere KS' eksisterende kerneopgaver. Herudover har KS en stor og meget krævende opgave i at samle opgaver på løn- og personale- samt regnskabsområdet.

### **Løsning**

Den primære opgave for KS er at fortsætte konsolideringen af kerneydelserne og implementere samlingen af administrative opgaver. Herudover er der identificeret to indsatsler, som er centrale for KS i den fortsatte udvikling, og som på sigt kan understøtte konsoliderings- og implementeringsopgaven: implementering af nyt økonomisystem og udvikling af it governance.

### **Udvalgsplacering**

KS løser opgaver, der ifølge den kommunale styrelseslov hører under ØU's område og hænger tæt sammen med ØU's ressortområde. Det er derfor ikke hensigtsmæssigt at vurdere alternative udvalgsplaceringer.

## **4. Videre proces**

Rapporterne 'Styrket decentral forvaltningsorganisering' og 'Placering af tværgående enheder' forelægges ØU den 18. juni 2013 med en indstilling om, at ØU godkender afrapporteringen. Rapporterne kan efterfølgende danne grundlag for det videre arbejde med anbefalinger og tiltag på administrativt niveau, herunder vurdering af, hvilke der forudsætter videre politiske drøftelser og konkret beslutning. I den forbindelse kan de enkelte anbefalinger og tiltag blive kvalificeret efter behov.

Nogle af rapportens tiltag vil ved implementering kunne indbringe effektiviseringer. De konkrete effektiviseringspotentialer kan beregnes efter behov. Der findes beregninger i Strukturudvalgets rapport, som evt. nye beregninger kan tage udgangspunkt i.

Hvad placeringen af tværgående enheder angår, skal det understreges, at en ændring i udvalgsplacering kræver en ændring af styrelsesvedtægten. I et enkelt tilfælde – ændret placering af KBS – vil udvalgsændringen også kræve dispensation fra Indenrigs- og Økonomiministeriet samt en ændring af eller dispensation fra beskæftigelseslovgivningen ved en placering af KBS under BIU. Desuden kræver en enkelt anbefaling vedr. KES (ansvars- og kompetencefordelingen mellem TMU og ØU) en ændring af styrelsesvedtægten. De øvrige konkrete anbefalinger i rapporten vedr. de tværgående enheders opgaveløsning, snitflader mv. kræver ingen ændring af styrelsesvedtægten.

Som udgangspunkt kan en beslutning om ændret udvalgsplacering træffes når som helst, men den kræver to behandlinger i BR og afklaring af evt. dispensationer i ministeriet. Hvis en ændret udvalgsplacering skal ske på baggrund af konstitueringsforhandlingerne og være på plads, inden en ny BR-samling tiltræder 1. januar 2014, skal de to BR-behandlinger af styrelsesvedtægtsændringen derfor foregå inden det konstituerende møde, der finder sted i perioden 1.-15. december 2013.

Hvad den decentrale forvaltningsorganisering angår, kræver anbefalingerne i rapporten ikke ændringer af styrelsesvedtægten, lovændringer eller dispensationer, ligesom de ikke er afhængige af at blive vedtaget på et specifikt tidspunkt.