

KØBENHAVNS KOMMUNE PLACERING AF TVÆRGÅENDE ENHEDER

Opfølgning på Strukturudvalgets rapport



.....

Juni 2013

Rapporten er blevet forelagt
Økonomiudvalget den 18. 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)

Indhold

1. INDLEDNING	2
1.1 RAPPORTENS FORMÅL OG OPBYGNING.....	2
1.2 TVÆRGÅENDE ENHEDER I KØBENHAVNS KOMMUNE	3
1.3 OPGAVE- OG ANSVARFORDDELINGEN MELLEM DE TVÆRGÅENDE ENHEDER OG UDVALG/BORGMESTER/FORVALTNING	4
2. ANALYSE AF KØBENHAVNS EJENDOMME (KEJD)	5
2.1 RESUMÉ	5
2.2 BAGGRUND.....	5
2.3 STATUS PÅ KEJDS KERNEOPGAVER	6
2.4 STYRING AF KEJD	11
2.5 VISION FOR KEJD	11
<i>Styr på basisdriften (første udviklingstrin)</i>	<i>12</i>
<i>Strategisk driver af kommunens ejendomsmasse og optimeret anlægseksekvering (andet udviklingstrin)</i>	<i>15</i>
<i>Ejendomsområdet 2.0 (tredje udviklingstrin).....</i>	<i>17</i>
2.6 VIDERE PROCES FOR EJENDOMSOMRÅDET	19
2.7 FORDELE OG ULEMPER VED UDVALGSPACERING.....	20
3. ANALYSE AF KØBENHAVNS BORGERSERVICE (KBS).....	24
3.1 RESUMÉ	24
3.2 BAGGRUND.....	24
3.3 STATUS PÅ KBS' KERNEOPGAVER	27
3.4 VISIONER FOR KBS	28
<i>Vision 1: Tilgængelig, digital borgerservice i hverdagen.....</i>	<i>29</i>
<i>Vision 2: Styrket sammenhæng mellem beskæftigelse og almen borgerbetjening</i>	<i>32</i>
3.5 BORGERSERVICE TIL BORGERE MED SÆRLIGE BEHOV: KBS SOM KOMMUNENS KOMPETENCECENTER FOR KANALSTRATEGI.....	34
3.6 JURIDISK VURDERING	36
3.7 FORDELE OG ULEMPER VED UDVALGSPACERING.....	36
4. ANALYSE AF KØBENHAVNS ERHVERVSSERVICE (KES).....	44
4.1 RESUMÉ	44
4.2 BAGGRUND.....	44
4.3 STATUS PÅ KES' KERNEOPGAVER.....	46
4.4 STYRINGSRELATIONER FOR KES OG ERHVERVSOMRÅDET	51
4.5 VISION FOR KES.....	54
<i>Øget integration af KES i TMF for at skabe bedre organisatoriske rammer for udbredelsen af erhvervsperspektivet og servicekulturen i TMF.....</i>	<i>55</i>
<i>Større servicefokus og styrket koordinering mellem erhvervsområdet og beskæftigelsesområdet</i>	<i>56</i>
<i>Tydeliggørelse og justering af ansvars- og kompetencefordelingen mellem TMU og ØU</i>	<i>59</i>
<i>Etablering af en styregruppe på direktørniveau</i>	<i>59</i>
4.6 FREMTIDIG UDVALGSPACERING OG ORGANISERING	62
5. ANALYSE AF KONCERNSERVICE (KS).....	64
5.1 RESUMÉ	64
5.2 BAGGRUND.....	64
5.3 STATUS PÅ KS' KERNEOPGAVER.....	65
5.4 VISION FOR KS	66
5.5 UDVALGSPACERING	67
6. VIDERE PROCES FOR POLITISK BESLUTNING.....	68

I. Indledning

De tværgående enheder i Københavns Kommune er vigtige for at kommunen kan levere en god service til borgere og virksomheder. Generelt gælder det, at en af fordelene ved at etablere tværgående enheder er, at det giver mulighed for at tænke i samlede processer og helheder for borgere, brugere og medarbejdere på tværs af forvaltninger. De tværgående enheder bidrager både til et serviceløft i den direkte relation til borgeren i form af én indgang til kommunen og en mere sammenhængende opgaveløsning på tværs af forvaltningerne. Men også ved at de tværgående enheder yder en god og professionel understøttelse af kommunens institutioner ved at lette administrative byrder, der giver plads til, at institutionerne kan fokusere på kerneydelsen. Hertil kommer, at de tværgående enheder tilvejebringer administrative effektiviseringer, som kan bruges til service til borgerne.

Derfor er det vigtigt løbende at vurdere, om de enkelte tværgående enheder fungerer tilfredsstillende ift. de mål, enheden er sat i verdenen for at løse, om den opgavemæssige snitflade til forvaltningerne kan forbedres og om enhedernes tværgående funktioner løses bedst muligt under den nuværende udvalgsplacering. Dette sættes der fokus på i rapporten om placeringen af de tværgående enheder.

I.1 Rapportens formål og opbygning

BR besluttede den 13. december 2012, at der som opfølgning på Strukturudvalgets rapport skulle arbejdes videre med et spor om placering af kommunens tværgående enheder. ØU godkendte den 30. januar 2013 et kommissorium for arbejdet med udvalgsplacering af kommunens tværgående enheder, som er Københavns Ejendomme (KEjd), Københavns Borgerservice (KBS), Københavns Erhvervsservice¹ (KES) og Koncernservice (KS).

I denne rapport analyseres hver af de fire enheder mhp. at vurdere enhedernes fremadrettede udvalgsplacering og i tilknytning hertil evt. ændrede opgavesnit til forvaltningerne. I kommissoriet lægges der vægt på, at følgende mål er relevante for vurderingen:

- skabe de bedst mulige vilkår for, at enhederne kan løse deres opgaver med størst mulig kvalitet
- styrke den faglige opgaveløsning i enheden ved at sikre bedre sammenhæng til den øvrige opgaveløsning i "ejerforvaltningen"
- skabe størst mulig effektivitet og eksekveringsevne i enhedens opgaveløsning

Disse mål er således afgørende for vurderingen af udvalgsplaceringen og er derfor centrale fokuspunkter i hver af de fire enhedsanalyser. Analyserne er bygget op over tre overordnede trin:

Figur 1. Analysetrin



¹ Det skal bemærkes, at KES ikke er en tværgående enhed, men et center i TMF, jf. nedenfor.

Statusanalyse

Her gives en vurdering af enhedens opgaveløsning i relation til dens hovedopgaver. Enhedens varetagelse af de opgaver, den er sat i verden for at løse, er centralt for en vurdering af, hvor langt enheden er kommet med at realisere de mål, der er opsat for enheden, og hvilke potentialer der kan identificeres.

Statusanalysen, som også indeholder en kort gennemgang af, hvordan enheden styres, skal bruges som fundament for formuleringen af visioner for enheden.

Som supplement til statusanalysen vil der indledningsvist være et kort baggrundsafsnit for hver enhed, der skitserer enhedens overordnede mål, opgaver og nøgletal.

Visioner for enheden

Her identificeres de visioner, der vurderes at være relevante for enhedens opgaveløsning med afsæt i de opstillede mål (kvalitet, faglighed og effektivitet) og status på enhedens kerneopgaver, herunder de udfordringer, som enheden står over for.

Udvalgsplacering

Forslagene til udvalgsplacering tager afsæt i de opstillede visioner for enheden. Der oplistes fordele og ulemper ved relevante udvalg med udgangspunkt i den eksisterende placering og ovennævnte mål om kvalitet, effektivitet og faglighed. Herudover vurderes konsekvenser for den politiske styring ved en ændret udvalgsplacering.

Analyserne er udarbejdet med udgangspunkt i Strukturrapporten og Strukturudvalgets drøftelser vedr. de tværgående enheders opgaveløsning i efteråret 2012. Herudover anvendes eksisterende materialer og det arbejde, der har været udført af Struktursekretariatet i samarbejde med en arbejdsgruppe bestående af chefer fra de syv forvaltninger og de tværgående enheder i foråret 2013.

1.2 Tværgående enheder i Københavns Kommune

Nedenfor præsenteres kort baggrunden for at etablere de tværgående enheder og løbende overflytte nye opgaver til dem.

Én indgang, sammenhæng og bedre service for borgere og virksomheder

KBS blev i 2010 etableret som en selvstændig tværgående enhed, der samlede udvalgte borgerbetjeningsområder fra forvaltningerne med udgangspunkt i en ny service- og kanalstrategi. Formålet har bl.a. været at skabe bedre service og større sammenhæng for borgerne samt effektivisere borgerbetjeningen, hvilket også ligger til grund for senere overflytning af opgaver.

KES, blev etableret i 2012 med det formål at levere en mere samlet og koordineret tværgående betjening og servicering af erhvervslivet og skabe én hovedindgang til kommunen for erhvervslivet. Det bemærkes, at KES ikke er en tværgående enhed, men et center i TMF. KES er dog taget med i analysen på linje med de tværgående enheder, da KES har mange tværgående opgaver.

Generelt gælder det, at en af fordelene ved at etablere tværgående enheder er, at det giver mulighed for at tænke i samlede processer og helheder for borgere, brugere og medarbejdere på tværs af forvaltninger.

Samling af specialistkompetencer og bedre understøttelse af kernerdriften

For KS var formålet med etableringen i 2007 at udføre en række administrative støttefunktioner bedre og billigere. BR's beslutning i juni 2012 om at samle yderligere administrative opgaver i KS var desuden drevet af ønsket om at kunne levere en bedre administrativ service til kommunens institutioner og øvrige enheder

gennem en professionalisering af opgaveløsningen. De opgaver, der flyttes til KS, skal bidrage til at frigøre mere tid til kerneydelsen hos kommunens institutionsledere.

Etableringen af KEjd i 2006 var begrundet med et ønske om at samle opgaver og kompetencer inden for bygge- og ejendomsadministration og dermed skabe bedre faglige miljøer på ejendomsområdet. Opgaveløsningen i KEjd er ligesom i KS med til at understøtte kernerdriften i forvaltningerne og skal dermed udgøre en god service til kommunens ledere og medarbejdere.

En af fordelene ved at etablere tværgående enheder er, at det, som ellers blot er støtteprocesser i forvaltningerne, gøres til en kerneopgave i den tværgående enhed og understøttes af standardiserede processer, fælles it-platforme og kompetenceudvikling.

Effektiviseringsgevinster

Etableringen af KS, KEjd og KBS har desuden gjort det muligt at gennemføre effektiviseringer på det administrative område. Det har betydet, at der er frigjort midler til serviceområderne.

1.3 Opgave- og ansvarsfordelingen mellem de tværgående enheder og udvalg/borgmester/forvaltning

Et andet vigtigt overordnet aspekt ved kommunens tværgående enheder er de juridiske rammer ift. ansvars- og kompetencefordelingen mellem enheden og udvalg/borgmester/forvaltning. En konklusion herpå er, jf. tabel 1, at enhederne er meget forskellige. Derfor er det ikke et mål i sig selv at ensrette, hvordan de tværgående enheder styres (administrativt og politisk), men at det som udgangspunkt er vigtigere, at der er gennemsigtighed i opgaveløsningen.

Tabel 1. Opgave- og ansvarsfordelingen mellem de tværgående enheder og udvalg/borgmester/forvaltning

	KS	KBS	KEjd	KES
Hvem har ressortansvaret?	ØU	Potentielt alle udvalg	KFU	TMU
Hvem har ansvaret for, at opgaven bliver løst? (dvs. det adm. ledelsesansvar)	Alle borgmestrene som bestillere (inkl. overborgmesteren) Overborgmesteren for KS som udfører	Overborgmesteren (med dispensation fra økonomi- og indenrigsministeriet)	Kultur- og fritids borgmesteren	Teknik- og miljø borgmesteren
Hvordan er samarbejdsrelationen?	Bestiller-udfører-model	Flere ressortområder med én ledelsesstreng (enhedsforvaltning)	Kontraktforhold med de andre forvaltninger	KES er et center i TMF
Juridisk konstruktion	Løser opgaver med ansvar over for ét udvalg og flere borgmestere	Løser opgaver med ansvar over for flere udvalg og én borgmester	Løser opgaver med ansvar over for ét udvalg og én borgmester	Løser opgaver med ansvar over for ét udvalg og én borgmester
Eksempler	<i>Regnskabsopgaver</i> Store dele af regnskabsprocessen håndteres i KS. Men den enkelte borgmester har stadig ansvaret for, at der aflægges et retvisende regnskab	<i>Parkeringstilladelser:</i> Selvom ansvaret for udstedelse af parkeringstilladelser er placeret hos OB, har TMU ressortansvaret for at fx ny lovgivning implementeres i opgaveløsningen	<i>Udlejning af kontorlokaler:</i> Forvaltningerne indgår en lejekontrakt med KEjd, hvorefter Kultur- og fritidsborgmesteren har ansvaret for, at kontrakten overholdes	<i>Tilladelse til brug af det offentlige rum:</i> TMU har ressortansvaret, og Teknik- og miljøborgmesteren har ansvaret for, at opgaven bliver løst

2. Analyse af Københavns Ejendomme (KEjd)

2.1 Resumé

Den demografiske udvikling øger behovet for, at Københavns Kommune effektivt kan bygge nyt og udnytte kommunens eksisterende kvadratmetre. Herudover skal kommunens kernerdrift på bedst mulig vis skal understøttes ejendomsfagligt. Der er for at imødekomme disse udfordringer identificeret én samlet vision for KEjd bestående af tre udviklingstrin:

- 1) Det første udviklingstrin sætter fokus på forbedringer i KEjds basisdrift i form af overblik over ejendomsporteføljen og bedre dataunderstøttelse som en vigtig forudsætning for, at KEjd kan indfri ambitionen om bedre arealanvendelse og tilpasningsevne.
- 2) På det andet udviklingstrin anbefales det at forbedre anlægseksekveringen yderligere ved at ændre på snitfladerne på anlægsområdet, så KEjds byggefaglige kompetencer bliver inddraget, når ideen til et anlægsprojekt opstår. Det medfører en mere reel bestiller-udfører-model på anlægsområdet med en mere klar ansvars- og opgavefordeling.
- 3) På det tredje udviklingstrin anbefales det, at ejendomsdriftsopgaver (også kaldet Facility Management-opgaver) samles for at skabe sammenhæng og forbedre de fysiske rammer for kommunens borgere, brugere og medarbejdere.

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. Med afsæt i visionen for KEjd er der derfor foretaget en vurdering af fordele og ulemper ved en alternativ udvalgsplacering af KEjd under ØU med afsæt i målene om politisk styring og forankring, faglige synergier og sammenhænge, kvalitet i opgaveløsningen samt effektivitet og eksekvering.

2.2 Baggrund

KEjd blev etableret den 1. januar 2006 under KFU. Formålet var at skabe en tværgående ejendomsenhed med fokus på kerneopgaver inden for byggeri, vedligeholdelse og ejendomsadministration. Mere konkret blev det ved etableringen forudsat, at ejendomsenheden kunne skabe:

- større effektivitet og stordriftsfordele
- bedre udnyttelse af lokaler på tværs af kommunens forvaltninger
- bedre prioriteringsgrundlag for at pleje og vedligeholde kommunens bygninger
- bedre overblik over og styring af kommunens ejendomsportefølje og -data
- en klar opgave- og ansvarsplacering på ejendomsområdet
- en professionalisering af ejendomsområdet gennem samling af fagekspertise
- smidigere arbejds- og beslutningsprocesser på ejendomsområdet gennem ensartet it-anvendelse

KEjds opgaver og opgavefordeling med forvaltningerne

KEjd administrerer, udvikler og vedligeholder altså Københavns Kommunes ejendomsportefølje. KEjds hovedopgaver omfatter:

- bygherrefunktion ved byggeprojekter og større renoveringsopgaver
- ejendomsadministration
- ejendomsdrift
- vedligeholdelse og rengøringservice
- udlejning af kommunens ejendomme

Opgavefordelingen mellem KEjd og forvaltningerne er følgende:

Tabel 2. Opgavefordelingen mellem KEjd og forvaltningerne

KEjd	Forvaltningerne
Udvendigt vedligehold samt bygningernes basisinstallationer	Indvendigt vedligehold, rengøring, terræn, sikring mv.
Anlæg og byggeri	Opstart af anlæg og byggeri*
Lokalisering (ejendomsfaglig), huslejeopkrævning og lejekontrakter	Lokalisering (faglig)
Kommunikation med forvaltninger/bestillere	Kommunikation med brugerne
	Kapacitet og planlægning

*Der skete en mindre snitfladeændring i juni 2011, hvorefter KEjd kommer tidligere ind i anlægsprocessen.

Tabel 3. Nøgletal

Kommunens bygningsmasse (KEjd administrerer) - 2.000 bygninger fordelt på 800 adresser	2,2 mio. m ²
3. mandslejemål som KEjd administrerer	0,3 mio. m ²
KEjds samlede portefølje:	2,5 mio. m ² *
Antal medarbejdere i KEjd:	Ca. 500

* Derudover ejer eller lejer forvaltningerne selv ca. 0,45 mio. m². Det kan fx være selvejende institutioner og almennyttige boliger.

KEjd er som administrator af ca. 2,5 mio. m² og med sine 500 medarbejdere og et anlægsbudget på ca. 1,5 mia. kr. blandt Danmarks største ejendomsforvaltere.

Effektiviseringer

KEjd har i perioden 2008-2012 leveret ca. 59 mio. kr. i varige driftseffektiviseringer og tilvejebragt ca. 128 mio. kr. gennem styrket økonomistyring og huslejeopkrævning. Samlet set har KEjd siden 2008 opnået en akkumuleret effektivisering på i alt 235,4 mio. kr.

Kvalitet i ydelser

KEjd arbejder med en række Key Performance Indicators (KPI'er) inden for hhv. styring af anlægsprojekter, drift/vedligeholdelse og huslejeopkrævning. KPI'erne er procesmål og fokuserer på KEjds reaktionstid i relation til forskellige kerneprocesser.

2.3 Status på KEjds kerneopgaver

En væsentlig forudsætning for at kunne formulere visioner for KEjd er en statusanalyse af KEjds kerneopgaver i dag. I tabellen nedenfor oplistes hovedopgaverne på ejendomsområdet, som vurderes ift.:

- Målene for KEjd – hvad var intentionen med etableringen af KEjd?
- Status på opgavevaretagelsen – hvor langt er KEjd kommet med hovedopgaverne?
- Idealsituationen for en ejendomsenhed – er der mulighed for at udvikle KEjds opgaveløsning yderligere?

For hver hovedopgave er der udarbejdet en konklusion, som skal fungere som afsæt for formuleringen af visionen.

Tabel 4. Statusanalyse af KEjd

Kategorier	Opgaver	Hvad var intentionen med etableringen af KEjd?	Status på opgavevaretagelsen	Hvad skal en ejendomsenhed kunne (jf. fx Bygningsstyrelsen i staten)?
Anlæg	Byggeri – Bygherre-funktion på ejendomsområdet ved byggeprojekter og større renoveringsopgaver	<ul style="list-style-type: none"> Høste stordriftsfordele ved de byggefaglige opgaver Optimere anlægsprocessen Professionalisere ejendomsområdet Sikre en klar opgave- og ansvarsfordeling Skabe et bedre og mere ensartet samarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> Med Fast Track-forum, benchmarking på anlægspriser og de ændrede snitflader til forvaltningerne har KEjd opnået en væsentlig reduktion i anlægsperioden. På byggeri af daginstitutioner er anlægsperioden gået fra 33-53 måneder til ca. 30 måneder (målt på Budget2012 sager). KEjd's udbudsforretning i relation til anlægsprojekter fungerer professionelt. <p><u>Der eksisterer dog stadig en række udfordringer:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> KEjd kommer sent ind i processen. Centrale valg af byggefaglig karakter er truffet, inden KEjd involveres, hvilket forlænger og fordyrer processen. Der sker dobbeltbemanding på mange byggeprojekter i form af en projektleder både hos KEjd og i forvaltningens byggekantor. Der er uklarhed om det politiske ansvar, hvis der er forsinkelser i byggeriet, og store variationer ift., hvad fagudvalg skal tage stilling til i anlægsprocessen. Forskelle i snitfladen og samarbejdsrelationen til forvaltningernes bestillerenheder gør, at KEjd skal agere meget forskelligt i relationen til forvaltningerne Variation vedr. snitfladen ved processer for brugerinddragelse udfordrer KEjds opgaveløsning. 	<ul style="list-style-type: none"> Sikre hurtig og effektiv eksekvering. Skabe god kvalitet gennem inddragelse af brugerne Sikre én indgang for slutbrugerne Skabe en professional udbudsforretning Sikre tidlig risikovurdering i anlægsprocessen Sikre klar (politisk) ansvarsfordeling Levere stram styring (økonomi, kvalitet og tid) Sikre minimal administration i anlægsprocessen Skabe gennemsigtighed og levere grundlaget for benchmarking
Konklusion	<p>KEjd vurderes overordnet at være en professionel bygherreorganisation. Der er sket en professionalisering og optimering af anlægsprocessen. Anlægssager eksekveres for langt hovedpartens vedkommende i overensstemmelse med de politiske beslutninger om tid, kvalitet og økonomi.</p> <p>Der er et potentiale i, at anlægssager flyttes til KEjd tidligere i anlægsprocessen for at opnå yderligere effektivisering, optimere processen og øge kvaliteten af byggesagerne. Den nuværende model medfører i en vis udstrækning dobbeltarbejde, idet der både er en projektleder i bestillerkontoret og hos KEjd, der følger projektets mere byggetekniske udvikling.</p> <p>Ift. de mål, der var opsat for KEjd, er der altså potentiale for at forbedre opgave- og ansvarsfordelingen (administrativt og politisk) samt forbedre og ensarte samarbejdet med forvaltningerne, herunder få større indsigt i forvaltningernes faglighed.</p>			

Kategorier	Opgaver	Hvad var intentionen med etableringen af KEjd?	Status på opgavevaretagelsen	Hvad skal en ejendomsenhed kunne (jf. fx Bygningsstyrelsen i staten)?
Ejendoms- overblik	Portefølje- styring	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre overblik over og styring af kommunens ejendomsportefølje og -data • Bedre udnyttelse af lokaler på tværs af kommunens forvaltninger • Bedre prioriteringsgrundlag for at pleje og vedligeholde kommunens bygninger • Smidigere arbejds- og beslutningsprocesser på ejendomsområdet gennem ensartet it-anvendelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Der er i størrelsesordenen 142 lejemål, der fortsat administreres af forvaltningerne, og disse er ikke registreret hos KEjd. Det medfører et mangelfuldt overblik over kommunens ejendomme. • Udnyttelsesgraden (samlet areal vs. udlejet areal) er ca. 98 % (lav tomgang). • Forvaltningerne igangsætter og udarbejder selvstændige ejendomsanalyser uden KEjd-involvering og samlet kommunalt fokus. • KEjd har ikke indsigt i forvaltningernes langsigtede planlægning, hvilket udfordrer KEjds mulighed for at tænke og handle proaktivt, fx ift. samlokalisering. • KEjd har behov for at styrke sit indblik i forvaltningernes faglighed, herunder faglige krav til lokaler. • Køb og salg af kommunens ejendomme er placeret i ØKF separat fra KEjd. Det skaber nogle styringsmæssige udfordringer, fordi der ikke altid koordineres tilstrækkeligt ved salg. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre tidssvarende lokaler med de rette funktionaliteter • Levere fleksible og standardiserede løsninger • Opfylde lokale behov, der lever op til de kommunale institutionernes ønsker og behov • Råde over den rette ejendomsportefølje i form af ejendomme, som lever op til institutionernes behov og ønsker på kort og lang sigt. • Sikre samlokalisering og optimering af ejendomsportefølje
	Stamdata/ nøgletal/it	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre incitament til optimering af forvaltningernes lokale anvendelse via huslejemodellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende overblik over kommunens samlede ejendomsportefølje. Ikke alle kommunens bygninger er registreret og overdraget til KEjd. • KEjd har siden dannelsen været i gang med at oprette og konvertere data, der blev samlet fra syv forvaltninger. • 670.000 m² ud af KEjds samlede portefølje på 2,5 mio. m² er med udgangen af 2012 digitaliseret, svarende til ca. en fjerdedel. Til disse m² er der knyttet oplysninger om lejere, brugere og rumanvendelse. • Mangelfuld og utidssvarende it-systemunderstøttelse: <ul style="list-style-type: none"> • Data opdateres manuelt og parallelt i flere systemer. • Der er ikke en tilstrækkelig it-understøttelse til brug for analyser vedr. optimering af ejendomsporteføljen. • Der er ikke en tydelig ansvarsplacering og understøttende mekanismer for vedligehold af ejendomsrelateret data. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adgang til opdateret data, som kan understøtte drift, vedligehold og rådgivning – og byggeri • It-system, der skaber overblik over ejendomsporteføljen og kan håndtere alle bygningsdata og opgaver i en bygnings livscyklus • It-systemet anvendes også aktivt til bygningssyn samt drift og vedligehold, så data ikke skal indtastes manuelt
Konklusion	Målet fra KEjds dannelse om at udnytte lokaler på tværs af forvaltninger er ikke blevet tilstrækkeligt indfriet. Der er ryddet op i store mængder data, og der er kommet mere samlet overblik over og styring af kommunens ejendomsportefølje og -data, men der er fortsat et stort uudnyttet potentiale i optimeringen af kommunens portefølje-			

Kategorier	Opgaver	Hvad var intentionen med etableringen af KEjd?	Status på opgavevaretagelsen	Hvad skal en ejendomsenhed kunne (jf. fx Bygningsstyrelsen i staten)?
	<p>anvendelse. En barriere herfor er, at forvaltningerne selv indgår og administrerer lejemål og igangsætter ejendomsfaglige analyser på egen hånd.</p> <p>En anden barriere for en god porteføljestyring er KEjds datastruktur og it-arkitektur. Der mangler et samlet overblik, da data opdateres manuelt og parallelt i flere systemer. Der er altså ikke systemmæssig sammenhæng mellem data vedr. de forskellige områder. KEjds nye porteføljesystem har potentialet til at rette op på noget af dette, men kun ca. en fjerdedel af kommunens m2 er p.t. oprettet i systemet. Ambitionen om at udnytte lokalerne på tværs af kommunens forvaltninger ved fx samlokalisering samt muligheden for produktivitsanalyser er derfor ikke blevet tilstrækkeligt indfriet.</p>			
Ejendomsdrift og service	<ul style="list-style-type: none"> • Udvendigt vedligehold • Tekniske installationer <p>(KEjds ansvar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Større effektivitet og stordriftsfordele • En klar opgave- og ansvarsfordeling • Bedre prioriteringsgrundlag for at pleje og vedligeholde kommunens bygninger • Fokus på og professionalisering af ejendomsområdet gennem samling af opgaver og fagekspertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet set er der et massivt vedligeholdelsefterslæb på kommunens ejendomsportefølje. Det udvendige efterslæb er estimeret til 2,54 mia. kr. • KEjd udførte i 2012 opgaver vedr. vedligehold for 234,9 mio. kr. Der er gode erfaringer med helhedsrenoveringer, hvor bygningens samlede behov tænkes sammen. Der er fortsat ikke i budgettet afsat tilstrækkelige midler til ordinært vedligehold, hvorfor størstedelen af midlerne anvendes til akut vedligehold. • Slutbrugerne forstår ikke snitfladerne mellem KEjd og forvaltningerne (udvendigt vs. indvendigt vedligehold). • Forholdsvis høj tilfredshed med akut vedligehold: 34 % af respondenterne er alt i alt tilfredse med KEjds service ifm. driftsforstyrrelser. Lav brugertilfredshed med den udvendige vedligeholdelse af ejendommen: 64 % utilfredse eller meget utilfredse. • KEjd har vedligeholdelsesdata på alle ejendomsenhedens ejendomme. Dog på varierende niveau, hvilket skyldes, at de ældste bygningssyn er fra 2006. • Økonomien på vedligeholdelsesområdet er uigennemsigtig. Der er fx ikke sammenhæng mellem det, institutionerne betaler til vedligeholdelsesbidrag over huslejen, og det, de får i vedligeholdelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre høj vedligeholdelsesstand og de rette mekanismer til at understøtte dette, herunder en styring, der sikrer, at der vedligeholdes, inden det er for sent, dvs. inden det bliver for dyrt. • Sikre tilstrækkelig vedligeholdelse, så midlerne optimeres og anvendes til forebyggende vedligeholdelse. • Understøtte at ejendomsdrift- og serviceydelse er tænkt sammen. • Sikre hurtig reaktionstid på henvendelser og hurtig udbedring af skader • Sikre opdaterede bygningssyn, der understøtter rettidig omhu ift. vedligehold • Sikre at opgaverne løses af medarbejdere, der har opgaven som sin kerneopgave. • Skabe én indgang for slutbrugerne • Skabe standardisering og ensartet serviceniveau • Sikre gennemsigthed i opgavestyringen
	<ul style="list-style-type: none"> • Indvendigt vedligehold • Rengøring • Terræn • Sikring • Øvrige <p>(Forvaltningers)</p>		<p>Den faglige ekspertise på udvalgte områder er i dag delt mellem kommunale enheder, der også løser opgaver for andre forvaltninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vedr. rengøring findes den faglige ekspertise primært i kommunens to rengøringsenheder (KEjds og BUFs). • Vedligeholdelse af udendørsarealer findes primært hos TMF's vej- og parkafdeling samt BUFs gårdmandskorps. <ul style="list-style-type: none"> • 94 % af ressourcerne på området er placeret på decentralt niveau, primært på institutionsniveau. 	

Kategorier	Opgaver	Hvad var intentionen med etableringen af KEjd?	Status på opgavevaretagelsen	Hvad skal en ejendomsenhed kunne (jf. fx Bygningsstyrelsen i staten)?
Konklusion	ansvar)		<ul style="list-style-type: none"> • Mangelfuld beskrivelse af de ydelser, der skal leveres. Dermed er der ikke et fælles serviceniveau på sammenlignelige m2-typer. • Der er begrænset fokus på samarbejde mellem forvaltninger og institutioner, og der mangler ejendomsfaglighed decentralt, da det ikke er en kerneopgave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opnå effektiviseringer/stordriftsfordele
	<p>Vedligeholdelsesstanden på kommunens bygninger er dårlig. En samlet helhedsrenovering af kommunens bygninger er estimeret til 7,5 mia. kr., hvorunder 2,5 mia. kr. udgør det udvendige vedligeholdelsefterslæb. Den forholdsvis lave brugertilfredshed med KEjds opgaveløsning vedr. udvendigt vedligehold er forbundet hermed. Der er gode erfaringer med helhedsrenoveringer, hvor bygningens samlede behov tænkes sammen.</p> <p>Det er stadig efter at KEjd har eksisteret i 7 år vanskeligt for slutbrugere at forstå snitfladerne mellem KEjd og forvaltningerne vedr. vedligehold, og dermed skelne mellem de opgaver, som hhv. varetages af KEjd (udvendigt vedligehold og tekniske installationer – ”udlejerforpligtelsen”) og forvaltningerne (indvendigt vedligehold, rengøring etc. – ”lejerforpligtelsen”). Opgaverne beskrives i ejendomsbranchen samlet set som Facility management opgaver. Københavns Kommune bruger ca. 1,4 mia. kr. årligt på FM-opgaver.</p> <p>Endvidere kunne ønskes et bedre overblik/gennemsigtighed over økonomien på vedligeholdelsesområdet.</p>			
Opkrævning	Ejendoms-administration/udlejning af kommunens ejendomme	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering af udlejningsområdet • Tydeliggøre omkostninger ifm. ejendomsadministration • Understøttelse af huslejemodel 	<ul style="list-style-type: none"> • Der indgås og administreres 3. mandslejemål, som KEjd ikke har kendskab til • KEjd har stærke forhandlingskompetencer og volumen ved indgåelse af 3. mands kontrakter • I en brugerundersøgelse fra 2012 er det en forholdsvis lille andel af respondenterne(23 %), der alt i alt er utilfredse med KEjds huslejeopkrævning • Udfordringer med manglende gennemsigtighed i huslejen og uigennemskuelig huslejemodel • Ejendomsportalen kendes ikke tilstrækkeligt hos brugerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre systematisk lejemålsstyring • Skabe gennemsigtighed for samlede udgifter til leje af ejendomme (kommunale og private) • Sikre gennemsigtige opkrævninger • Leverer professionelle forhandlinger med 3. mand
Konklusion	<p>Overordnet er der med KEjd sket en professionalisering af kommunens ejendomsadministration. Der er skabt et stærkt kompetencecenter for kommunens udlejningsvirksomhed samt forhandling og aftaleindgåelse med eksterne parter. Det er et problem, at der stadig forhandles og indgås aftaler med 3. mand i forvaltningerne uden om KEjd. Huslejemodellen er overordnet set uigennemskuelig for mange lejere, ligesom huslejekontrakterne ikke opfattes som gennemsigtige.</p>			

2.4 Styring af KEjd

I det følgende gives en kort beskrivelse af ansvars- og opgavefordelingen mellem KEjd og forvaltningerne og en kort vurdering af "dag til dag"-styringen af KEjd både administrativt ift. KFF og politisk ift. til KFU. Desuden beskrives, hvordan KEjd som tværgående enhed opererer styringsmæssigt på tværs af kommunens forvaltninger.

Ansvars- og opgavefordeling mellem KEjd og forvaltningerne

KEjd løser opgaver, som ifølge Københavns Kommunes styrelsesvedtægt hører under KFU's område, og som alene kultur- og fritidsborgmesteren har det administrative ledelsesansvar for. Borgmesteren har altså det samme administrative ledelsesansvar for de opgaver, som KEjd løser, som for de øvrige opgaver, der hører under KFU (jf. tabel 1 ovenfor).

De øvrige borgmestres/forvaltningers administrative ledelsesansvar ift. de opgaver, som KEjd løser, er begrænset til opfyldelse af de kontraktforpligtelser, som de har påtaget sig i kontrakter med KEjd om anvendelsen af kommunens ejendomme. Hvis de ikke opfylder deres kontraktforpligtelser, er de ansvarlige over for deres respektive udvalg, ØU og BR. Hvis KEjd ikke opfylder kontrakterne med forvaltningerne, er kultur- og fritidsborgmesteren ansvarlig over for KFU, ØU og BR.

KEjds styringsrelation til KFF og KFU

Som en tværgående enhed under KFU er KEjd styringsmæssigt underlagt KFF. KEjds ledelse mødes ca. hver 14. dag med KFF's direktion og drøfter relevante emner, herunder rapporteringer på relevante områder. Styringen i KFF har udgangspunkt i tillidsbaseret ledelse og bygger på afvigelsesrapportering. Styringen er derfor ikke formelt forankret i eksempelvis en virksomhedskontrakt eller en resultatkontrakt med KEjds direktør.

Udgangspunktet for den politiske styring af KEjd er også tillidsbaseret og bygger på afvigelsesrapportering. Udvalget forelægges fast kvartalsvise regnskabsprognoser, anlægsoversigter, prioritering og status på grundbudgettet og brugerundersøgelser. Ellers er det både aktuelle og tilbagevendende politiske sager, der tages op i KFU, hvor der bruges tid på politiske drøftelser af emner og dilemmaer på området.

Det tværgående samarbejde omkring KEjd

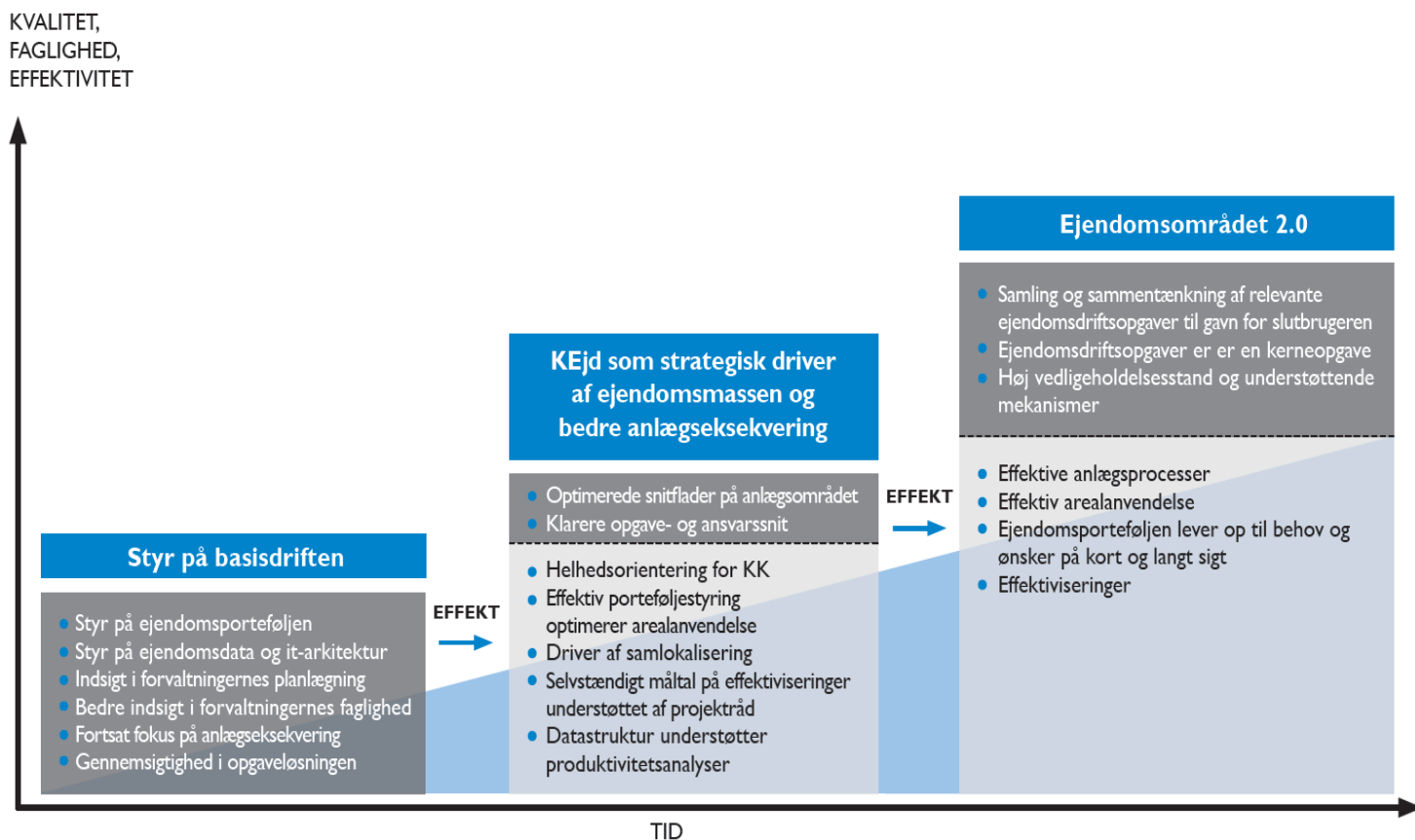
Der er potentiale for et bedre tværgående samarbejde mellem KEjd og forvaltningerne, herunder særligt på strategisk niveau. KEjd har således ikke på nuværende tidspunkt et samarbejdsorgan, der understøtter den overordnede tværgående styring i kommunen og kan sætte strategisk fokus på ejendomsrelaterede spørgsmål, fx optimering af bygningsmassen i form af samlokaliseringer og ejendomsdrift og -service.

2.5 Vision for KEjd

Der er identificeret én samlet vision for KEjd, som vurderes at kunne underbygge målene om kvalitet, effektivitet og eksekvering samt styrke den faglige opgaveløsning. Visionen er udarbejdet med udgangspunkt i de udfordringer, som Københavns Kommune står over for på ejendomsområdet ift. demografipres med dertilhørende krav til anlægseksekvering og arealanvendelse, samt de konklusioner, som statusanalysen har vist i relation til KEjds hovedopgaver.

Visionen går overordnet set ud på at gøre KEjd i stand til at indtage en mere central rolle på ejendoms-området som kommunens tværgående ejendomsenhed, så anlægseksekveringen kan gå endnu hurtigere, kommunens kvadratmetre udnyttes mere optimalt og kernerdriften understøttes bedre. Til det består tre udviklingstrin.

Figur 2. Udviklingstrin i visionen for KEjd



Visionen for ejendomsområdet er altså inddelt i tre udviklingstrin. På kort sigt anbefales, at der skal styr på basisdriften som forudsætning for KEjds videre udvikling. På mellemlang sigt skal KEjd være strategisk driver af kommunens ejendoms masse og endnu bedre i stand til at eksekvere anlægsprojekter. På lang sigt kan der med en mere sammenhængende opgaveløsning på ejendomsområdet høstes yderligere gevinster kvalitativt såvel som økonomisk.

Styr på basisdriften (første udviklingstrin)

Det første skridt i retning mod et KEjd, der kan spille en mere central rolle på ejendomsområdet som kommunens tværgående ejendomsenhed, er håndtering af de mere grundlæggende udfordringer fra statusanalysen vedr. KEjds basisdrift.

På anlægsområdet skal der holdes fokus på en fortsat høj anlægshastighed. Givet det stigende børnetal bliver det KEjds hovedopgave de kommende år at understøtte BUF i etableringen af skoler og daginstitutioner og sikre, at anlægssagerne fortsat for langt hovedpartens vedkommende eksekveres i overensstemmelse med de politiske beslutninger om tid, kvalitet og økonomi.

Et område, der er helt centralt for understøttelsen af den daglige drift på kommunens kerneområder, er ejendomsoverblikket, fordi det styrker kommunens evne til at udnytte og optimere sine kvadratmetre. Det er samtidig det område, hvor KEjd på den korte bane vil kunne tage et stort skridt i den rigtige retning ved at sikre en bedre porteføljestyling og mere valide stamdata.

Ejendomsoverblikket i KEjd

Det understreges i statusanalysen, at der i dag er udfordringer med, at ejendomsrelaterede opgaver løses uden inddragelse af KEjd, fx administration af kommunale ejendomme, indgåelse af og administration af lejekontrakter med 3. mand, lokaliseringsspørgsmål med interne og eksterne parter samt forslag til salg af en ejendom. Dertil kommer, at KEjd ikke rettidigt får indsigt i forvaltningernes langsigtede planlægning, hvilket udfordrer KEjds mulighed for at handle proaktivt, fx ift. samlokalisering. Endeligt har KEjd udfordringer med sine ejendomsdata, da data enten ikke er opdaterede pga. forældede bygningsyn eller opdateres manuelt og parallelt i flere systemer, der ikke taler sammen.

Fraværet af et samlet ejendomsoverblik, manglende indsigt i forvaltningernes langsigtede planlægning og mangler i KEjds datastruktur betyder, at der er et stort uudnyttet potentiale i optimeringen af kommunens portefølje anvendelse. Det er relevant at rette op på, fordi den demografiske udvikling øger behovet for at udnytte kommunens eksisterende bygningsmasse til kommunale aktiviteter og generelt optimere arealanvendelsen. Det stiller krav til kommunens tilpasningsevne, arealoptimering og styring af ejendomsporteføljen, så der fx er plads til pasning af de mange nye børn, der kommer til byen. Endvidere hindrer det manglende overblik KEjds mulighed for at indtage en tværgående og proaktiv rolle i ejendomsrelaterede spørgsmål, fx ift. samlokalisering.

Porteføljestyling og styr på data

Porteføljestyling er en vej til at sikre en mere effektiv udnyttelse af kommunens kvadratmeter og en metode til at skabe overblik over og højne kvaliteten af de fysiske rammer for kommunens borgere og medarbejdere. Endvidere er porteføljestyling essentiel, fordi kommunens ejendomsportefølje repræsenterer en betydelig værdi, der skal forsøges fastholdt eller forøget, bl.a. med en mere målrettet vedligeholdelsesindsats.

En samlet styring af ejendomsporteføljen skaber mulighed for at analysere på tværs af ejendomme, fx via lokaliserings- og vedligeholdelsesanalyser. Ved en effektiv porteføljestyling kan KEjd pege på uhensigtsmæssige eller dyre løsninger, og vurdere, om fx et lokaliseringsbehov bedst tilgodeses gennem nyanlæg, brug af eksisterende lokaler eller gennem 3. mandslejemål. Det giver fx mulighed for hurtigere at tage en daginstitution i brug.

Anbefaling

Det anbefales, at følgende tiltag vedr. overblikket over ejendomsporteføljen iværksættes:

- Alle kommunalt ejede ejendomme og administrationen af lejemål med 3. mand overføres til KEjd, så data for ejendomsporteføljen kan digitaliseres og opdateres.
- Datakvalitet og -struktur i KEjd forbedres. Der skal styr på de bygningstekniske data og it-arkitekturen bagved, og der skal være en systematik for, hvordan data løbende opdateres. KEjd har investeret i et nyt porteføljesystem, som har potentialet til at kunne løfte en offensiv porteføljestyling. Der er p.t. indtastet 670.000 ud af 2,5 mio. m² i porteføljesystemet svarende til ca. en fjerdedel af porteføljen.

Barrierer for samlokalisering

Samlokalisering er et centralt værktøj til at skabe en mere sammenhængende service for borgerne, styrke fagligheden i sags- og myndighedsbehandlingen og opnå en mere effektiv ressourceanvendelse. KEjd spiller en central rolle ifm. samlokaliseringer, da KEjd kan drive udarbejdelsen af business cases.

Der eksisterer i dag en række barrierer, som har vist sig at udfordre ambitionerne om samlokalisering (jf. afsnit 2.4 i rapporten 'Styrket decentral forvaltningsorganisering'). De portefølje- og datamæssige mangler, som er gennemgået ovenfor, er en barriere, der underbygges yderligere af, at KEjd mangler viden om belægningsprocenter og forbrugsmønstre fra forvaltningerne. Dvs. hvordan og hvornår forvaltningerne anvender bygningerne.

En anden barriere er manglen på et tværgående samarbejde i kommunen, der kan tage de mere strategiske og koordinerende drøftelser af anvendelsen af kommunens ejendomme, herunder ift. samlokalisering. Fraværet af et tværgående strategisk samarbejde betyder, at KEjd ofte bliver sent involveret i samlokaliseringsprocesser og flytninger, hvilket gør det vanskeligt at tænke i smarte løsninger og synergier. Samtidig har KEjd i begrænset omfang indsigt i forvaltningernes planer og de lokale behov, som opstår som følge heraf.

En tredje barriere er KEjds begrænsede mulighed for at få adgang til investeringsmuligheder. Det skyldes, at de business cases vedr. samlokaliseringer, der typisk har været forsøgt løftet, falder på tilbagebetalings-kravet på seks år. Hvis kommunen skal sikre god pleje af sine aktiver, er det nødvendigt med investeringer, som forøger eller opretholder aktivernes værdi. Ejendomme har en forventet levetid på op til 100 år og er derfor i en særlig kategori sammenlignet med andre typer af anlæg, fx it.

Anbefaling

Det anbefales, at følgende tiltag vedr. samlokalisering iværksættes:

- De byggetekniske data i porteføljen skal suppleres med brugsdata fra forvaltningerne, så KEjd ved, hvad bygningerne fagligt set bruges til. Det ville optimere arealudnyttelsen til gavn for borgere og brugere samt skabe muligheder for produktivitetsanalyser ift. lokale anvendelsen. En forudsætning er dog, at KEjd forstår at bruge disse data, fx hvis særlige forhold gør sig gældende for de borgere eller brugerne, der anvender bygningen.
- Der oprettes et projektråd mhp. at skabe en mere strategisk ramme for styringen og koordineringen på ejendomsområdet med deltagelse af en administrerende direktør. Det eksisterende projektråd på borgerserviceområdet udvides til også at omfatte ejendomsområdet. Her vil faglige og byggefaglige hensyn kunne afvejes ift. konkrete cases, og der vil være synergier til arbejdet med de fælles principper for borgeradgang. Ansvar for udmøntning af effektiviseringer i relation til samlokaliseringer placeres her.
- Der afsættes ifm. budgetforhandlingerne en investeringspulje til samlokaliseringer inden for eller som supplement til effektiviseringsstrategien. Alternativt kan det overvejes, om KEjd ifm. budgetforhandlingerne skal gives en "up front" investeringspakke med et tilhørende effektiviseringskrav/måltal, som skal udmøntes via en række fremadrettede business-cases.

Risici ved tiltag og kriterier for udviklingstrin

Udviklingstrinnet "Styr på basisdriften" vurderes ikke at indeholde risici og medfører ingen konkrete justeringer i opgavesnittet mellem KEjd og forvaltningerne, men vil kunne igangsættes umiddelbart.

Der er formuleret en række kriterier for, hvad KEjd skal have opnået for at være klar til at gå fra ét trin til det næste. For faseskiftet fra det første udviklingstrin "Styr på basisdriften" til det næste "KEjd som strategisk driver af ejendomsmassen og anlægseksekvering" gælder overordnet, at:

- kommunens ejendomme skal være samlet i KEjd. Her kan nævnes, at sag vedr. "Redegørelse om Københavns Kommunes ejendomme og lejemål ([2013-63224](#))", blev behandlet i KFU d. 2. maj 2013. Sagen vedrører en fuldstændig opgørelse over kommunens ejendomme, herunder særligt ejendomme der ikke administreres i KEjd. Det blev besluttet, at KFU følger sagen tæt og bl.a. får statusafrapportering på hvert møde.
- alle lejekontrakter med 3. mand skal være samlet i KEjd, og ny proces sikrer, at kun KEjd indgår og administrerer lejemål med 3. mand.
- Der skal være udarbejdet en proces for, hvordan KEjd får styr på ejendomsdata og it-arkitektur. Kommunens 2,5 mio. m2 skal være digitaliseret og opdateret, og it-arkitekturen bagved skal have skabt overblik over ejendomsporteføljen og kunne håndtere alle bygningsdata- og opgaver i en bygnings livscyklus.
- KEjd skal have større faglig indsigt gennem bl.a. brugsdata fra forvaltningerne og drøftelser i nyt projektråd, så KEjd fx i relation til samlokalisering kan håndtere særlige forhold vedr. brugerne.

Strategisk driver af kommunens ejendomsmasse og optimeret anlægseksekvering (andet udviklingstrin)

På det andet udviklingstrin kan der som følge af tiltagene i det første udviklingstrin realiseres en række faglige, kvalitative og økonomiske gevinster, som samlet set gør KEjd i stand til at spille en mere central rolle og blive strategisk driver af kommunens ejendomsmasse. Det indebærer fx en optimering af arealanvendelsen gennem en mere effektiv porteføljestyling og samlokaliseringsscases og produktivitetsanalyser med afsæt i en bedre datastruktur. Det understøttes af et strategisk samarbejdsforum og investeringsmuligheder, der sætter en mere strategisk ramme om ejendomsområdet.

Herudover skal det andet udviklingstrin bidrage til, at KEjds gode anlægseksekvering kan blive endnu bedre. Det er afgørende set i lyset af det store demografipres, København står over for, og de dertilhørende store anlægsbudgetter, kommunen råder over i de kommende år.

En mere effektiv anlægseksekvering

Selvom kommunens anlægsprocesser med Fast Track-forum, benchmark på anlægspriser og de allerede ændrede snitflader er blevet mere effektive, viser statusanalysen, at der stadig er potentiale for forbedringer.

Den nuværende arbejdsdeling og snitflade på anlægsområdet mellem KEjd og forvaltningerne betyder overordnet, at hensigten med bestiller-udfører-modellen om, at bestiller og udfører skal bidrage til processen med hver deres faglige kompetencer, ikke altid følges. KEjd inddrages således ikke altid i forhold og på tidspunkter, som er afgørende betydning for anlægssagens gennemførelse. Det medfører, at centrale valg af byggefaglig karakter er truffet, og byggefaglige

opgaver er varetaget, inden KEjd involveres. Der kan derfor være behov for at foretage ændringer allerede ved overdragelse af opgaven til KEjd. Det medfører forsinkelser og fordyrelser på projekterne. Derudover sker der ofte dobbeltbemanding på byggeprojekter efter overdragelsen til KEjd, således at der både er en projektleder hos KEjd og i forvaltningens byggekantor.

Organiseringen af anlægsprojekterne vil blive enklere og mere effektiv, hvis alle byggefaglige opgaver og kompetencer samles ud fra et klart bestiller-udfører-opgavesnit. Det vil indebære, at der kun er én byggefaglig projektleder pr. projekt, og skabe klarere beslutningsvejene. Det kan samtidig sikre en bedre planlægning og eksekvering, herunder et fælles overblik inden politisk beslutning, hvor både faglige og byggefaglige hensyn vil være afvejet. De foreslåede ændringer vil forventeligt betyde en forkortet proces og dermed en hurtigere leverance af fx en daginstitution og vil endvidere sikre KEjd en bedre forståelse af fagligheden i forvaltningerne.

Herudover kan kvaliteten af byggesagerne øges ud fra den logik, at jo tidligere KEjd får kendskab til et projekt og bliver involveret i planlægningen, des mere helstøbt bliver projektet (forundersøgelser, udbuds- og byggeprocesser, nyeste byggefaglige viden og metoder, energiforbrug og klimatilpasning, helhedsrenovering m.v.).

Det, at KEjd kommer ind i processen fra den tidlige bestilling eller konstatering af behov, vil endvidere medføre, at KEjd har det fulde faglige og økonomiske ansvar, hvilket vil kunne håndtere udfordringerne vedr. opgave- og ansvarsplacering, både administrativt og politisk.

Justering af snitfladen på anlægsområdet i TMF:

I TMF, hvor kommunens anden bygherrefunktion er placeret, inddrages anlægsenheden (Center for Anlæg) tidligere i anlægsprojekterne. Det sker ud fra en erkendelse af, at det ikke er de øvrige centre i TMF's kerneopgave at planlægge eller drive anlægssager. Der skal således typisk træffes bygge- og udbudsfaglige beslutninger i de tidlige faser af et anlægsprojekt, som har væsentlig betydning for hele projektets tid, kvalitet, økonomi og proces.

Anbefaling

Det anbefales, at følgende tiltag vedr. kommunens anlægsprocesser iværksættes:

- KEjd bliver inddraget af forvaltningerne, når ideen til et anlægsprojekt opstår, så de byggefaglige kompetencer er med fra starten.
- Der etableres en reel bestiller-udfører-model på anlægsområdet efter følgende opgave- og ansvarsfordeling:

Forvaltningen vil som bestiller være ansvarlig for (listen er ikke udtømmende):

- Kapacitetsplanlægning
- Behovsafklaring og idéoplæg
- Risikoanalyse og interessentanalyse
- Brugerinvolvering (ved udarbejdelse af byggeprogram og dispositionsforslag)
- Udflytning/indflytning af brugere
- Driftsøkonomi, herunder hensyn til fortsat drift af institutioner, der ombygges delvist
- Løst inventar

KEjd vil som udfører være ansvarlig for (listen er ikke udtømmende):

- Proces for den samlede anlægssag fra og med byggeprogramfasen
- Rådgiverudbud
- Budget
- Tid, økonomi og kvalitet i den samlede anlægssag efter udmøntet anlægsbevilling (omkring projektforslagsniveau)
- Løbende afrapportering vedr. tid, økonomi og kvalitet
- Entrepriseudbud og styring af entreprise
- Regnskabsaflæggelse

Modellen er inspireret af statens organisering af bygningsområdet, hvor Bygningsstyrelsen håndterer de byggefaglige opgaver, og kunderne (ministerier, styrelser m.fl.) definerer behovet. Der er i Strukturudvalgets rapport fra 2012 estimeret et årligt effektiviserings-potentiale på 4-6 mio. kr. ved en samling af de byggefaglige opgaver og kompetencer.

Risici ved tiltag og kriterier for udviklingstrin

Forudsætningen for at lave en bestiller-udfører-model som beskrevet ovenfor, er, at der sker en opjustering i KEjd ift. viden om den kerneopgave, der skal løses i bygningen, således at forvaltningernes faglighed prioriteres hele vejen i anlægsprocessen, og at dette balanceres med byggeriets bundlinje.

For at imødekomme de risici, der samlet set måtte være, skal der opstilles en række kriterier, som KEjd skal leve op til inden overflytning af opgaver. Fx sikre en model for, hvordan de relevante fagudvalg serviceres tilstrækkeligt, øget indsigt i fagligheden på det pågældende område, særlige forhold vedr. specialbyggeri/-indretning mv.

Som rettesnor for den mere konkrete stillingtagen til opgaveoverflytninger på ejendomsområdet henvises endvidere til Intern Revisions retningslinjer for overflytning af opgaver fra en forvaltning til en tværgående enhed. Her præsenteres en proces for, hvordan forberedelsen af en opgaveoverflytning konkret skal gribes an, inkl. krav, som både forvaltningen og KEjd skal opfylde. Afklaringen af processen bør ske i samspil med Intern Revision.

Ejendomsområdet 2.0 (tredje udviklingstrin)

Hvis ejendomsområdet samlet set skal udvikles på den lidt længere bane, er det nødvendigt at forbedre organiseringen og udførelsen af kommunens ejendomsdrifts- og vedligeholdelsesopgaver. En god vedligeholdelsesstand og en velfungerende drift af kommunens bygninger er således et afgørende parameter for de fysiske rammer, som kommunens borgere, brugere og medarbejdere møder hver dag.

Samling af relevante ejendomsdriftsopgaver

Statusanalysen har vist, at det her over syv år efter KEjds etablering stadig er vanskeligt for slutbrugere at forstå snitfladerne mellem KEjd og forvaltningerne vedr. kommunens ejendomsdriftsopgaver. En helhedsorienteret indsats på området er stort set fraværende. Slutbrugerne har vanskeligt ved at forstå, hvorfor opgaver, som hhv. varetages af KEjd som udlejer (udvendigt vedligehold og tekniske installationer) og forvaltningerne som lejer (indvendigt vedligehold, rengøring, sikrings- og terrænopgaver mv.) ikke tænkes mere sammen i den daglige drift. De omtalte ejendomsdriftsopgaver beskrives i ejendomsbranchen samlet set som Facility Management-opgaver og er opgaver, der understøtter kommunens kerneopgaver.

Det er typisk den enkelte institutionsleder, der selv styrer og følger op på rengøring og gårdmand, kontakter håndværkere ved mindre istandsættelser, kontakter forvaltningen ved større ombygninger, kontakter KEjd med ønsker til den udvendige vedligeholdelse mv. Det kan være en faglig udfordring, når ejendomsdrift og vedligeholdelsesopgaver ikke er en kerneopgave for institutionslederen. Derudover tager det tid fra institutionslederens kerneopgave.

Samtidig medfører den decentrale organisering, hvor 94 % af de anvendte ressourcer på området er placeret på institutionsniveau, at Facility Management-området i kommunen er præget af begrænset styring, manglende koordinering og tværgående samarbejde, begrænset professionalisering og ikke mindst manglende beskrivelse af, hvilke ydelser der skal leveres, i hvilken kvalitet, hvor ofte og hvordan. Det skaber samlet set en mangelfuld kvalitet og manglende faglige miljøer for Facility Management-personalet.

Endeligt har administrationsplanen, hvor der har været et omfattende analysearbejde af Facility Management-området vurderet effektiviseringspotentialet ved en samling af opgaverne til 42-70 mio. kr. svarende til 3-5 % af det samlede årlige forbrug på ca. 1,4 mia. kr. på udførelse af Facility Management-opgaver.

Samlet set vurderes der at være potentiale i at samle ejendomsdriftsopgaver på tværs af kommunens forvaltninger. Det vil skabe mere sammenhæng og bedre service for brugere, borgere og medarbejdere, professionalisere opgaveløsningen, understøtte kernerdriften bedre og høste effektiviseringsgevinster.

Erfaringer med Facility Management i TMF:

TMF samlede i 2012 forvaltningens egne Facility Management-opgaver centralt i TMF. Det har skabt en professionalisering af området. Fx er der en bedre vedligeholdelse af de ca. 240 bygninger i byen. Der er også allerede høstet synergier mellem indvendig og udvendig vedligehold. TMF er på sigt klar til at lægge opgaverne over i en fælles kommunal Facility Management-enhed.

Anbefaling

Det anbefales, at følgende tiltag vedr. ejendomsdriftsopgaver iværksættes:

1. Alle relevante ejendomsdriftsopgaver bør på sigt samles, men der anbefales en trinvis implementering startende med følgende opgaver:
 - KEjds nuværende driftsopgaver (tekniske installationer og udvendigt vedligehold)
 - De mest modne opgaver* fra forvaltningerne så som rengøring og sikrings- og terrænopgaver med en samlet volumen på over 700 mio. kr.
2. Det afklares med hver enkel forvaltning, om den (frivilligt) vil overføre yderligere driftsopgaver til en fremtidig central enhed (fx indvendigt vedligehold og kantine)
3. Den organisatoriske forankring af en central Facility Management-enhed skal afklares nærmere.

*Dvs. velbeskrevne opgaver, som vurderes at kunne løsrives fra forvaltningerne og kernerdriften uden større udfordringer.

Risici ved tiltag og kriterier for udviklingstrin

I fm. arbejdet i administrationsplansregi blev der identificeret en række forhold, der skal være på plads, for at en samling af Facility Management-opgaver kan gennemføres:

- Lokal forankring, der understøtter de lokale kerneopgaver
- Tydelig opgavefordeling mellem tværgående enhed og forvaltning
- Rolle- og procesbeskrivelser
- Én indgang, der er fleksibel og tilgængelig

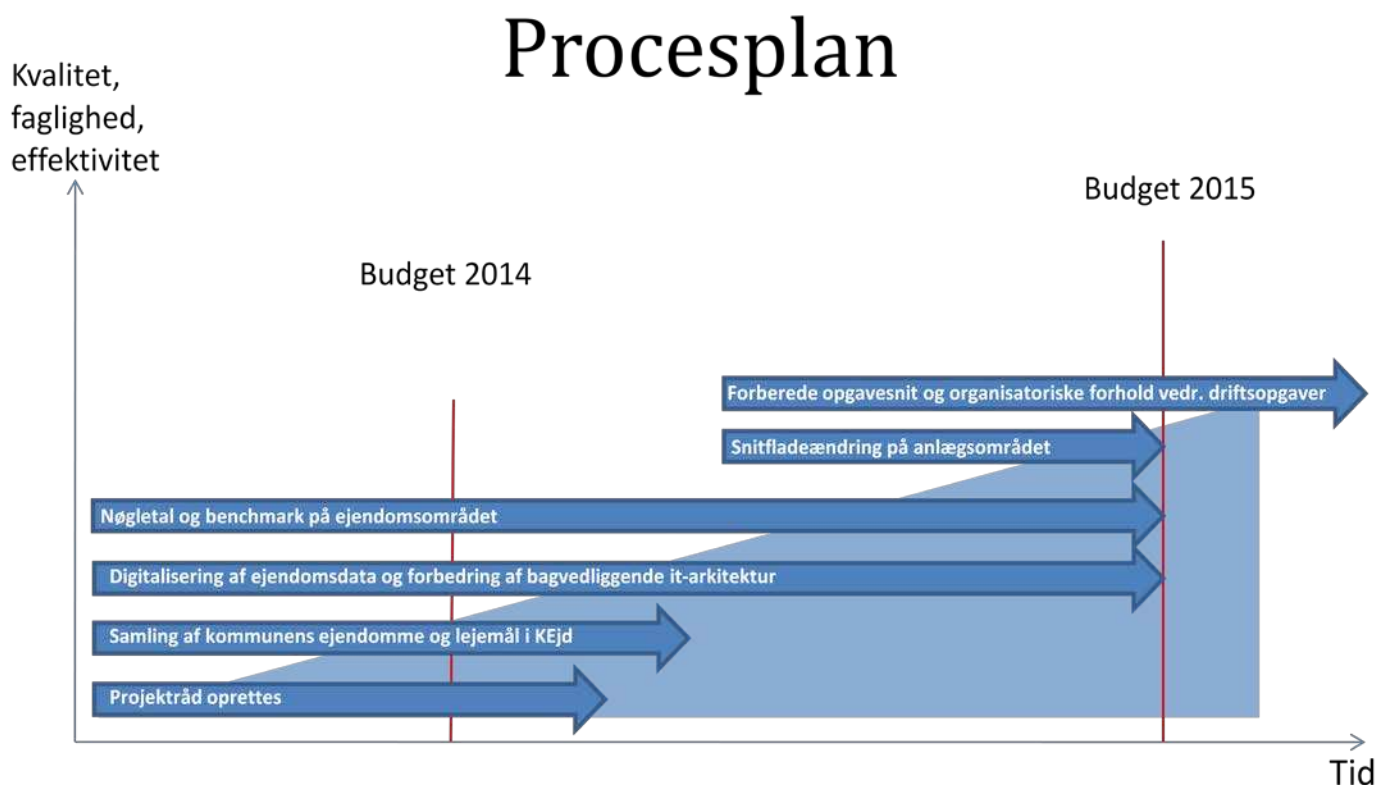
Inden en samling af opgaver på Facility Management området vil kunne iværksættes, skal der arbejdes videre med ovenstående punkter, opgaveprioriteringen og med en risikoafdækning på området.

Endvidere vil Intern Revisions principper for overførsel af opgaver mellem de tværgående enheder og forvaltningerne som nævnt ovenfor være gældende.

2.6 Videre proces for ejendomsområdet

I nedenstående figur visualiseres, hvordan der kan arbejdes videre med de tre udviklingstrin i visionen for ejendomsområdet:

Figur 3. Procesplan



2.7 Fordele og ulemper ved udvalgsplacering

Med afsæt i statusanalysen og visionen gives i dette afsnit en vurdering af fordele og ulemper ved relevante alternative udvalgsplaceringer for KEjd. Der er ikke krav i den kommunale styrelseslov, som er til hinder for, at KEjd kan organiseres under andre udvalg end KFU (med undtagelse af BIU, som vil kræve en dispensation).

ØU vurderes at være det udvalg, der bedst kan understøtte udviklingstrinnene i visionen for KEjd som alternativ til KFU. Der er derfor arbejdet med én alternativ udvalgsplacering af KEjd, nemlig i ØU.

Fordele og ulemper ved en placering af KEjd under ØU som alternativ til KFU

Vurderingen af fordele og ulemper ved en placering af KEjd under ØU skal ses ift., hvordan målene om kvalitet, effektivitet og faglighed i KEjds opgaveløsning bedst indfries. Dvs. om en placering af KEjd under ØU i højere grad end en placering under KFU vil kunne realisere visionerne for ejendomsområdet. Udgangspunktet er, at der skal være væsentlige grunde til at flytte KEjd væk fra KFU af hensyn til kontinuitet og den opbyggede erfaring med KEjd i KFU og KFF.

Det bemærkes, at der ikke er foretaget en særskilt vurdering af fordele og ulemper ved KEjds nuværende udvalgsplacering under KFU. I stedet indgår en vurdering heraf løbende i gennemgangen af den alternative placering under ØU. I den forstand lægges der vægt på et fremadrettet perspektiv for KEjds organisatoriske forankring frem for en evaluering af den nuværende politiske og administrative forankring.

I det følgende vil fordele og ulemper ved en placering af KEjd under ØU som alternativ til KFU blive vurderet ud fra, hvordan udvalgsplaceringen bidrager til:

- En sammenhængende og gennemskuelig politisk styring og forankring af KEjd
- Styrkede faglige synergier og sammenhænge ift. KEjds opgaveløsning
- Mest mulig kvalitet for borgere og medarbejdere
- Effektivitet og eksekvering i opgaveløsningen på ejendomsområdet.

Tabel 5. Opsamling - fordele og ulemper ved en placering af KEjd under ØU som alternativ til KFU

	Fordele	Ulemper
Politisk styring og forankring	<ul style="list-style-type: none"> • Helhedsorientering og tværgående fokus på ejendomsområdet – ØU er kommunens tværgående udvalg • Politisk forankring med borgmestrenes repræsentation i udvalget • Færre udvalgsbehandlinger • Erfaring med styring og udvikling af tværgående enheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Stort driftsområde i udvalgets samlede portefølje • Mindre tid til politiske drøftelser ift. KFU
Faglige synergier og sammenhænge	<ul style="list-style-type: none"> • Synergier mellem ØUs ansvar for den økonomiske planlægning og KEjds fokus på at skabe overblik over og prioritering af den kommunale bygningsmasse • Samlet fokus på pleje af kommunens aktiver (formueforvaltning og køb/salg) og understøttelse af investeringstilgang til kommunens bygninger • Synergier ift. arealanvendelsen ved større nærhed til planområdet i ØKF 	<ul style="list-style-type: none"> • KFF har opbygget fagkendskab til ejendomsområdet • KEjd mister nærhed til en kunde (fx genopretning af idrætsfaciliteter)
Kvalitet i opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none"> • Stor erfaring med at drive store tværgående forandringsprocesser, hvor opgaveløsningen vender "indad" mod kommunens forvaltninger og institutioner • Skabelse af faglige og professionelle miljøer ved at gøre det, som er/var støttefunktioner i forvaltningerne, til kernefunktioner i en fælles enhed 	<ul style="list-style-type: none"> • ØU er samlet set længere væk fra de specifikke brugere af kommunens faciliteter, end de respektive udvalg er ift. deres egne institutioner • ØU har ikke erfaring med drift af institutioner
Effektivitet og eksekvering	<ul style="list-style-type: none"> • Anlægsstyring og –eksekvering, færre udvalgsbehandlinger og stor gennemslagskraft på tværs af kommunens forvaltninger pga. borgmestrenes repræsentation • Forventede effektiviseringsgevinster gennem tættere kobling til den overordnede økonomiske planlægning • Gode forudsætninger for implementering af Facility Management organisation og realisering af tilhørende effektiviseringsgevinster 	-

Politisk styring og forankring

Den politiske behandling af anlægssager vil med en placering af KEjd under ØU blive mere enkel (fra tre til to udvalgsbehandlinger), idet KFU ikke længere vil skulle behandle § 12- og § 15-erklæringer ved udmøntning af anlægsbevillinger (jf. kommunens styrelsesvedtægt). En organisering under ØU vil give mulighed for én samlet udvalgsbehandling af disse erklæringer.

ØU kan som kommunens tværgående udvalg tilbyde et mere tværgående fokus på kommunens opgaveløsning, en stærkere politisk forankring med alle borgmestre til stede i udvalget samt en tættere kobling til kommunens centrale tværgående opgaver og processer: budget og kommuneplan.

Udvalget har stor erfaring med styring af tværgående enheder, herunder implementering af store opgaveoverflytninger både inden for KBS' og KS' ressortområder.

Ulempen ved en placering under ØU er tilføjelsen af et stort driftsområde, som vil kræve tid, ressourcer og opmærksomhed fra andre af ØU's områder, hvor der i KFU er tid til politiske drøftelser af emner og dilemmaer på området.

Faglige synergier og sammenhænge

ØU's ansvar for kommunens overordnede økonomiske planlægning vurderes at kunne styrke KEjds fokus på at skabe overblik over og prioritering af den kommunale bygningsmasse, dens anvendelse og forbedringen af dens vedligeholdelsesmæssige standard. Hertil kommer en god

understøttelse af KEjds muligheder for samlokalisering og driftsoptimering af kommunens kvadratmeter.

Der er et naturligt sammenfald mellem KEjds opgaver og ØU's lovbestemte ansvar for kommunens økonomi, herunder forvaltningen af kommunens aktiver, samt ØU's ansvar for køb og salg af kommunens ejendomme. ØKF's kompetencer må forventes i højere grad at kunne understøtte en investeringstilgang ift. kommunens bygninger som et af kommunens største aktiver med værdier for et tocifret milliardbeløb. Kommunen investerer i disse år massivt i sine ejendomme, bl.a. i form af renovering samt klima- og energirigtige løsninger. En placering af KEjd under ØU kan åbne mulighed for en mere samlet formueforvaltning og sammentænkning af afkast og risiko af kommunens aktiver.

Grundarealet i København bliver mindre og mindre, hvorfor der er mindre og mindre plads at bygge på. En placering af KEjd under ØU vil give en større nærhed til ØKF's Center for Byudvikling, hvorunder bl.a. kommuneplanen sorterer, hvilket kan give bedre muligheder for at finde faglige synergier i anvendelsen af kommunens areal.

Endvidere er forvaltningen af kommunens ejendomme som udgangspunkt en del af kommunens indre anliggender med fokus på formuepleje og ikke en del af kommunens udadvendte anliggender med stor borgerkontakt. KEjd er således karakteriseret ved at være en tværgående enhed, hvis opgaveløsning i lighed med KS i særlig grad vender indad mod kommunens forvaltninger, hvor der i princippet løses ensartede opgaver ud mod forvaltningerne, selvom forvaltningernes volumen og efterspørgsel er meget forskellig. Der er derfor store ligheder og mulige faglige synergier til opgaveløsningen i KS.

Ulemper ved en placering under ØU ift. faglige synergier og sammenhænge er, at det opbyggede fagkundskab til ejendomsområdet i KFU og KFF går tabt. Derudover mister KEjd nærheden til kultur- og fritidsområdet, som dels er en stor kunde hos KEjd, dels er et fagområde, som der har været investeret massivt i de senere år i form af bl.a. genopretning af idrætsfaciliteter.

Kvalitet i opgaveløsningen

ØU har stor erfaring med tværgående forandringsprocesser, hvor opgaveløsningen, ligesom for størstedelen af KEjds opgaver, vender indad mod kommunens forvaltninger og institutioner. Tilsvarende har ØU med det omfattende arbejde på administrationsområdet stor erfaring med at gøre støttefunktioner i forvaltningerne til kernefunktioner i de tværgående enheder gennem skabelse af faglige og mere professionelle miljøer.

En ulempe ved en placering under ØU er, at udvalget samlet set er længere væk fra brugerne af kommunens faciliteter og deres behov, end de specifikke fagudvalg er. KFU er således tættere på brugerne af kultur- og fritidsområdet. Herudover har ØU ikke erfaring med drift af institutionsområdet.

Effektivitet og eksekvering

Med en placering af KEjd under ØU kan der med borgmestrenes repræsentation i udvalget skabes et stærkt fokus på anlægsstyring og -eksekvering samt generelt stor gennemslagskraft på tværs af kommunen. Dertil kommer, at en placering af KEjd under ØU kan sikre færre udvalgsbehandlinger og dermed mere effektive anlægsprocesser. De foreslåede

snitfladeændringer på anlægsområdet vil forventeligt have bedre forudsætninger for at blive implementeret under ØU.

Implementeringen af samlingen af opgaver på ejendomsdriftsområdet (Facility Management) og de store effektiviseringspotentialer, der er identificeret på området, vil på samme måde have gode forudsætninger for at blive eksekveret under ØU. Det skyldes bl.a. erfaringen med lignende organisationsforandringer i KS.

Der vurderes ikke at være ulemper forbundet med effektivitet og eksekvering i relation til en placering af KEjd under ØU.

3. Analyse af Københavns Borgerservice (KBS)

3.1 Resumé

KBS har til opgave at skabe én sammenhængende og effektiv hovedindgang for borgerne til kommunen og den offentlige sektor. Organisation har i dag et modenhedsniveau og synlighed, der betyder, at kerneopgaven fungerer tilfredsstillende. Borgerserviceopgaven er dog under forandring, og der peges derfor på to visioner, der kan bidrage til at videreudvikle kvaliteten og effektiviteten i den tværgående borgerservicebetjening:

- Den første vision tilbyder at skabe én digital indgang/frontprofil for borgerservice, som møder borgerne på flere forskellige fysiske indgange, hvor de befinder sig i hverdagen, fx på biblioteket, i kulturhuset eller i idrætshallen. Det skal styrke sammenhængen i borgeradgangen samt udvide borgernes service på eksisterende indgange (fx biblioteket) og sætte ekstra skub i at øge borgernes fortrolighed med de digitale løsninger.
- Den anden vision tilbyder at løfte og effektivisere den almene borgerbetjening ved at koble den tættere til beskæftigelsesområdet. Det skal bidrage til, at ledige og/eller borgere, der får udbetalt ydelser fra BIF, oplever en mere sammenhængende service, mere gennemskuelig organisering, sammenhæng i de digitale indgange og mere effektive arbejdsgange på tværs.

I forlængelse af de to visioner for KBS vurderes fordele og ulemper ved to tilhørende alternative udvalgsplaceringer til ØU, hhv. KFU og BIU.

En placering af KBS under KFU understøtter særligt den første vision. Fordelene ved KFU er bl.a., at udvalget har erfaring med indsatser for brede målgrupper af borgere samt med tværgående borgerservice, og at der er mulighed for synergier til kultur- og fritidsindsatsen og foreningslivet, herunder mulighed for at udbrede de digitale løsninger til flere kendte indgange til kommunen. Ulempen er bl.a., at udvalget i mindre grad end ØU har tilknytning til kommunens større myndigheds- og velfærdsområder.

En placering af KBS under BIU understøtter særligt den anden vision. Fordelene ved BIU er bl.a., at udvalget har erfaring med betjening af borgere med særlige behov, herunder styring af et større komplekst sagsbehandlingsområde, samt at der er mulighed for fælles servicetilgang og digitale profil for ledige og/eller borgere, der får udbetalt ydelser fra BIF. Ulempen er bl.a., at KBS risikerer at få en snæver faglig tilknytning til beskæftigelsesområdet.

3.2 Baggrund

I dette afsnit beskrives KBS' formål og opgaveløsning. Endeligt beskrives organiseringen, herunder centrale snitflader og samarbejder, som har betydning for opgaveløsningen.

Formål og opgaver

Formålet med etableringen af KBS i 2004 var at skabe en sammenhængende og effektiv hovedindgang for borgerne til kommunen på tværs af forvaltningsområder og med udgangspunkt i borgernes livssituation. Det skulle ske ved at samle en lang række administrative borgerbetjeningsopgaver på tværs af kommunens forvaltninger.

KBS' opgaver vedrører almene behov, hvor borgere henvender sig ad hoc eller ifm. en livssituation (fx ændrede boligforhold eller ændret familiestatus). KBS skal servicere alle københavnere ift. disse almene behov. Målgruppen kan opdeles i to overordnede grupper:

1. Den primære gruppe (ca. 80-90 %), som vil være i stand til at anvende digital selvbetjening. Den gruppe skal derfor gradvist helt over på selvbetjeningsløsningerne. For denne gruppe er det vigtigt, at det er nemt at komme i kontakt med kommunen, at kontakten ikke forudsætter forhåndskendskab til kommunens opbygning i forvaltninger, og at sagen kan behandles hurtigt og professionelt.
2. En mindre gruppe (ca. 10-20 %), der i varierende omfang har behov for personlig hjælp (ansigt-til-ansigt eller telefonisk). Denne gruppe af borgere vil for en stor dels vedkommende samtidig have særlige behov for kommunale ydelser (fx ydelser og tilbud til fx handicappede) og vil derfor have tilknytning til fagforvaltningerne og de mere specialiserede indgange.

Tabellen nedenfor viser hovedlinjerne i KBS' historiske udvikling.

Tablet 6. Historik for KBS

2004	De første fire borgerservicecentre åbner.
2006	Kommunens første kanalstrategi besluttet.
2008	Fælles kontaktcenter etableres (telefonisk indgang).
2009	International Citizen Service for udenlandske borgere åbner.
2010	KBS etableres som koncern med følgende supplerende områder: <ul style="list-style-type: none"> • Samling af den fulde opgaveløsning og myndighed for sikringsydelse (boligstøtte, børne- og familieydelse m.fl.) og kontantydelse til ældre (pensionsområdet). • Ansvar for www.kk.dk/borger på Københavns Kommunes hjemmeside. • Fusion med administrative borgerserviceopgaver i KFF.
2011	Borgerservice KVIK åbner på fem biblioteker.
2012/13	Opgaver overføres til Udbetaling Danmark (122 medarbejdere).

Etableringen af koncernen KBS i 2010 udsprang af et ønske om at ensarte uensartede indgange og ydelser, få en bedre koordinering af udviklingstiltag og skabe en sammenhængende og konsekvent kanalprioritering (digital, telefonisk, personlig betjening). Som det fremgår af tabel 7, har KBS' således opgaver inden for alle kanaler samt en særlig opgave med at sikre et helhedsperspektiv i betjeningen af borgerne på tværs af kanaler.

Tabel 7. Opgaver i KBS fordelt på indgange (kanaler) til kommunen

Frontbetjening	
Personlig	<ul style="list-style-type: none"> • 3 borgerservicecentre og 5 borgerservice KVIK (på biblioteker) håndterer opgaver vedr. pas, kørekort, indrejse, flytning, sundhedskort m.v. • International Citizen Service (udenlandske borgere).
Telefonisk	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktcentret besvarer henvendelser til omstillingen, herunder straksafklarer ca. 40 % af henvendelserne, samt håndterer kommunens officielle mailadresse samt chat og co-browsing.
Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling og koordinering af selvbetjeningsløsninger samt ejerskab på www.kk.dk.
Backoffice	
Backoffice	<ul style="list-style-type: none"> • Komplekse sagsbehandlingsopgaver, fx kontrol med socialt snyd, folkeregisteropgaver, opkrævning og ejendomsskat samt tildeling og udbetaling af enkeltydelser til +65.
Service- og kanalstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerskab, udvikling og koordinering af service- og kanalstrategi på tværs af kommunens forvaltninger mhp. at sikre god og effektiv borgerbetjening.

KBS håndterer årligt over 450.000 personlige henvendelse samt 1,4 mio. telefoniske henvendelser, jf. tabel 8. KBS har samtidig bidraget til mere end 60 mio. kr. i varige tværgående effektiviseringer gennem løsninger til en mere sammenhængende og effektiv borgerbetjening.

Tabel 8. Nøgletal for KBS

Område	Nøgletal
Personlige henvendelser i tre borgerservicecentre årligt	<ul style="list-style-type: none"> • 375.000 henvendelser • 471.000 opgaveløsninger
Personlige henvendelser i fem Borgerservice KVIK årligt	<ul style="list-style-type: none"> • 73.000 henvendelser • 80.000 opgaveløsninger
Telefoniske henvendelser i Kontaktcentret årligt	1,6 mio. (Københavns Kommune får årligt 8-10 mio. opkald).
Besøgende på www.kk.dk årligt	6,5 mio.
Udbetalte ydelser til borgerne i 2011	7,7 mia. kr.
Antal ansatte (årsværk 2013)	389
Økonomi (2013)	346 mio. kr. (drift)
Akkumulerede varige effektiviseringer 2010-2012	60 mio. kr.
Akkumulerede varige effektiviseringer 2010-2014 (måltal)	70 mio. kr.

Styringsrelationen mellem KBS og ØKF og ØU

KBS er organisatorisk placeret under ØU. KBS løser dels opgaver, hvor det samlede myndighedsansvar ligger i ØU, dels opgaver, hvor myndighedsansvaret er placeret under de respektive fagudvalg. For alle opgaver, der løses i KBS, gælder, at det administrative ledelsesansvar er samlet hos overborgmesteren/ØKF.

Styringsrelationen og snitflader mellem KBS og forvaltningerne/udvalg

I projektrådet for bedre borgerbetjening, hvor alle forvaltninger er repræsenteret, drøftes og besluttet størstedelen af de tværgående projekter, som KBS er involveret i. Det sikrer et

tværgående strategisk fokus. Opfølgning på projekterne er også forankret i projektrådet. Projektrådet er i høj grad med til at skabe synergier på tværs af forvaltningerne og bidrager til at realisere tværgående tiltag.

KBS har samtidig forskellige snitflader til forvaltningerne i kraft af sin tværgående opgaveportefølje. Et eksempel er udvikling af løsninger til kommunens digitale borgerbetjening, som kan bidrage til at realisere de nationale målsætninger om, at minimum 80 % af al kommunikation til og fra borgerne og selvbetjening skal være digital. Det tværgående samarbejde om udvikling og vedligeholdelse af digitale løsninger foregår i dag bilateralt med de involverede forvaltninger, i regi af det fælles projektråd, samt i koordinering med KS. Ansvar er dog fortsat fordelt på kommunens forvaltninger.

Et andet eksempel er integrationen af en borgerserviceindgang på bibliotekerne. Der findes i dag Borgerservice KVIK på fem af kommunens biblioteker. Det involverer et tæt samarbejde mellem KBS og KFF om den daglige opgaveløsning samt udvikling af borgerbetjeningen på tværs af de to indgange mhp. at skabe sammenhæng for borgerne.

Et tredje eksempel er kontrol med udbetalinger af ydelser til borgerne. Udbetalingen af ydelser foregår i dag fra flere forskellige steder i kommunen. Den tilhørende opgave med opkrævning er i dag samlet i KBS, mens selve kontrollen med udbetalingerne, herunder bekæmpelse af snyd, er delt mellem den fælles kontrolenhed i KBS og kontrolenheder i flere andre forvaltninger, herunder særligt en større kontrol enhed i BIF. Kontrolarbejdet er således kun delvist samlet.

Et fjerde eksempel er initiativer for fastholdelse og integration af international arbejdskraft. KBS' indsats foregår i International House, som samler kommunale, statslige og private organisationer, der beskæftiger sig med internationalt rettede opgaver. Internationale borgere kan således blive serviceret ift. papirarbejde (fx CPR-nr., sygesikringskort og SKAT), sprogundervisning, kulturkurser, netværk og job til ægtefæller og blive præsenteret for kommunens forskellige kulturelle tilbud og faciliteter. Formålet er at styrke modtagelsen og fastholdelsen af internationale københavnere ved at tilbyde én indgang med information og tilbud dækkende hele København. KBS har i den forbindelse et samarbejde med BIF og KFF såvel som TMF (KES).

3.3 Status på KBS' kerneopgaver

KBS har i dag en række forskellige servicemål for opgaveløsningen. Tabel 9 nedenfor viser de forskellige mål samt de seneste resultater. Servicemålene er bredt dækkende for KBS' forretning og sikrer dermed gennemsigtighed ift. opgaveløsningen. Det fremgår, at KBS i langt overvejende grad lever op til de fastsatte mål.

Tabel 9. Mål og resultater for KBS

Mål	Resultat (2012)
Kontaktcentret	
40 % af alle opkald straksafklares.	37,5 %
Gennemsnitlig ventetid – max. 25 sek.	19,6 sek.
Borgerservicecentre	
Gennemsnitlig ventetid max 10 min.	9,4 min.
Andel borgere, der er tilfredse eller meget tilfredse – mål 80 %	97,2 %
Selvbetjening	
Mindst 75 % af alle nyansøgninger om folkepension kommer via Pensionsguiden.	78,5 %
Mindst 20.000 besøg på MinSide om måneden (ekskl. kommunens ansatte)	26.199
Nye 2013 mål ift. selvbetjening	
E-flyt – mål 80 % (resultat jan. 2013)	82,9 %
Gult sundhedskort – mål 80 % (resultat jan. 2013)	67,1 %
Blåt sundhedskort – mål 80 % (resultat jan. 2013)	87,5 %
Økonomi	
Effektiviseringskrav 2012 (33 mio. kr.)	33 mio. kr.

KBS har overordnet set realiseret de målsætninger, som blev fastlagt for KBS ved etableringen af KBS som koncernenhed i 2010, samt målsætningerne i service- og kanalstrategien Citizen.2012. Enheden har gennem flere år sikret fremdrift i og implementering af kommunens service- og kanalstrategi.

KBS har samtidig opnået en berettigelse hos borgerne og kommunens medarbejdere som en samlet, velfungerende og naturlig indgang for borgere med almene behov. Der eksisterer et hensigtsmæssigt samarbejde med forvaltningerne om borgerservicebetjeningen på tværs af myndhedsområder, og snitfladerne til forvaltningerne er kendte og veldefinerede.

Samlet set er det vurderingen, at KBS som organisation har et modenhedsniveau og en synlighed, som central aktør i kommunens tværgående borgerbetjening, der betyder at kerneopgaven i dag fungerer tilfredsstillende. Den videre analyse af alternative udvalgsplaceringer fokuserer derfor i højere grad på, hvordan opgaveløsningen kan styrkes og videreudvikles i lyset af fremtidens krav til borgerservice.

3.4 Visioner for KBS

Der er identificeret to forskellige visioner for KBS, som begge kan videreudvikle kvaliteten og effektiviteten i kommunens tværgående borgerservicebetjening:

1. Tilgængelig, digital borgerservice i hverdagen.
2. Styrket sammenhæng mellem beskæftigelse og almen borgerbetjening.

Den første vision går på at skabe én digital indgang for borgerservice, som ikke bare møder borgerne i de veletablerede borgerservicecentre, men også dér, hvor borgerne befinder sig i hverdagen, fx på biblioteket, i kulturhuset eller i idrætshallen. 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. Visionen skal bidrage til, at borgere, der er ledige og/eller får udbetalt ydelser fra BIF, oplever en mere sammenhængende service, smartere digitale indgange, en mere gennemskuelig organisering og mere effektive arbejdsgange.

Begge visioner understøtter målene om større kvalitet og effektivitet i kommunens borgerbetjening, herunder målsætningerne i kommunens service- og kanalstrategi og den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, men anviser to forskellige retninger for KBS' faglige profil og fokus i borgerbetjeningen.

Visionerne er ikke nødvendigvis gensidigt udelukkende, såfremt de vurderes uafhængigt af en eventuel organisatorisk placering. Der kan således både satses på tiltag til at styrke KBS' digitale profil ift. brugerindgange på kultur- og fritidsområdet og på en tættere integration mellem KBS' opgaver og beskæftigelsesområdet.

Visionerne er dog forskellige i den forstand, at den ene lægger vægt på, at KBS i højere grad orienteres mod betjening af borgere med almene behov, mens den anden lægger vægt på, at KBS' opgaveløsning i større grad knyttes til et af kommunens større velfærdsområder med komplekse sagsforløb.

Det bemærkes, at det for begge visioner gælder, at KBS skal have fokus på betjeningen af og løsninger til borgere med særlige behov. Disse indsatser er beskrevet i afsnit 5.3 og har særlig fokus på at sikre, at udsatte borgere får den rette borgerservice og hjælp til at anvende de digitale indgange til kommunen. I forlængelse heraf skal det bemærkes, at KBS som tværgående enhed har som sin kerneopgave – uanset valg af vision – at skabe sammenhængende service for alle borgere samt sikre et sammenhængende kanalstrategisk perspektiv på borgerbetjeningen i kommunen.

Vision I: Tilgængelig, digital borgerservice i hverdagen

Udfordring og formål

Det klassiske borgerservicecenter er under hastig forandring. I dag er forskellen mellem, hvad der kan løses i et egentligt borgerservicecenter og i Borgerservice KVIK eller på nettet, minimal. Bl.a. er en række ydelsesopgaver (pension, boligstøtte og børnefamilieydelse) flyttet til Udbetaling Danmark. Det giver mulighed for at styrke den digitale profil og etablere flere fleksible løsninger tættere på borgerne.

Den grundlæggende vision er, at det skal være let for borgerne at anvende borgerservice. Derfor skal borgerne mødes, hvor de er. Det betyder, at den primære kontakt til Borgerservice skal være digital, da borgerservice dermed i sidste ende flytter ud i borgernes stuer.

Det suppleres med selv- og medbetjening på flere af de indgange til kommunen, som borgerne allerede benytter sig af. Det gælder biblioteker, kulturhuse, ældrecentre, skoler mv. Ud over de rene borgerserviceopgaver skal medarbejderne her kunne guide borgerne videre rundt i kommunen.

Det grundlæggende princip er dermed, at der er én digital indgang til borgerservice. Den kan til gengæld knyttes op på flere fysiske indgange spredt over byen, hvor borgerne kan få hjælp til selvhjælp.

Gevinster

Visionen har sin force i kontakten til de borgere, som enten kan selv eller blot skal hjælpes til at anvende de digitale indgange.

Kvalitet for borgerne

Borgerne vil opleve, at kommunens service er mere sammenhængende og koordineret. Det vil blive oplevet som en kvalitet for borgerne, at de kan bruge deres eksisterende kontakt til kommunen (fx biblioteket) til at blive hjulpet eller guidet videre.

Den åbne adgang og de mange tilbud på kultur- og fritidsinstitutionerne sætter samtidig en positiv ramme om mødet mellem borger og kommune. Det kan mindske barriererne for at anvende Borgerservice KVIK ift. andre mulige placeringer. Hertil kommer, at bibliotekerne i dag løfter opgaven med at give borgerne adgang til information og viden på nettet, bl.a. igennem uddannelses tilbud. Der er her et sammenfald i opgaver. Der er samtidig et mertilbud til borgeren, der kan få hjælp til borgerservice, hvor hun alligevel skal hente en bog. Eller der nu køber billet til en lokal koncert, når han alligevel skulle i borgerservice. Kommunen tilbyder dermed borgerne lidt mere service, end de kom for i første omgang, og styrker oplevelsen af sammenhæng på tværs af borgeradgange.

Med Borgerservice KVIK på fx biblioteker, i kulturhuse og i idrætshaller vil kontakten til kommunen også være kontakten til lokalområdet og de mange frivillige tilbud. Sammentænkningen af borgerservice og kulturområdet giver ligeledes gode muligheder for at tilbyde Københavns internationale borgere en helhedsorienteret velkomst og betjening, når de kommer til byen, fx hjælp til almene behov (fx cpr-registrering og flyttemelding) såvel som integration i byen (fx kulturtilbud og foreningsliv).

Faglige synergier

Den faglige opgave med at skabe fortrolighed med digitale løsninger hos borgerne øges, når borgerservice og biblioteker knyttes tættere sammen. Der sættes yderligere fokus på at styrke en fælles servicekultur på tværs af de to fagområder, hvor de positive gevinster ved begge områders faglighed er i hovedsæde i borgerbetjeningen frem for snævre, isolerede faglige rammer.

Når der er flere faglige indgange til kommunen samme fysiske sted, øges sandsynligheden ligeledes for, at borgerne ser sig selv som kompetente, ressourcestærke medborgere. Det skyldes, at der er flere muligheder for, at borgernes ressourcer kan komme frem, fx ved at øge deres fortrolighed med de digitale selvbetjeningsløsninger på borgerserviceområdet eller biblioteksområdet.

Effektivitet i opgaveløsningen

Visionen skal nedbringe barriererne for, at borgerne kan hjælpe sig selv på nettet. Effektiviteten kommer dermed som en følge af færre personlige henvendelser.

Hertil kommer, at visionen er effektiv for borgerne, da langt de fleste henvendelser kan løses hjemmefra.

Konkrete tiltag

Visionen bygger på, at der vil være en række forskellige indgange til kommunen, som understøtter princippet om én digital indgang til borgerservice.

Anbefaling

Det anbefales, at følgende indgange styrkes og/eller tilpasses (en række af tiltagene er allerede delvist implementeret):

1. Udbredelse af Borgerservice KVIK

Flere Borgerservice KVIK skal give flere borgere muligheder for at få hjælp til selvhjælp. Det er nærliggende at placere KVIK-løsninger i sammenhæng med især biblioteker, kulturhuse og idrætsanlæg, der allerede anvendes af et bredt og repræsentativt udsnit af Københavns befolkning og er centralt placeret i lokalområderne.

2. Flere digitale ambassadører

De digitale ambassadører blandt kommunens lokale ansatte med borgerkontakt vejleder borgerne om de digitale selvbetjeningsløsninger og guider borgerne videre i kommunen. De digitale ambassadører bidrage således til at øge den andel af borgere, som benytter de digitale selvbetjeningsløsninger, og understøtter, at flere borgere fra kommunens specialiserede indgange kan bruge de almene (digitale) indgange. Derudover forventes det, at medarbejdernes og borgernes større digitale parathed vil være med til at nedbryde de adgangsbarrierer, som borgerne i dag kan opleve til kommunen og det offentlige system generelt. I den forbindelse kan nævnes, at en stor del af kommunens medarbejdere også er borgere i kommunen.

Med visionen kan den nuværende indsats med at uddanne digitale ambassadører udvides til flere medarbejdergrupper og til flere forskellige fysiske indgange til kommunen. Samtidig kan indsatsen med at uddanne digitale ambassadører blandt frivillige – som fx er besøgsvenner, der har kontakt til særlige målgrupper – styrkes.

3. Mobile borgerserviceløsninger (Pop-ups)

En pop-up er en minimalistisk, mobil Borgerservice KVIK. Pop-ups skal kunne flyttes ud i kernerdriften, fx på skoler og ældrecentre, som en udkørende service for at imødekomme behovet i kortere perioder. Det gælder særligt de opgaver, der ikke kan klares igennem digitale ambassadører. Pop-ups vil også kunne placeres på togstationer, indkøbscentre eller lignende steder i kortere perioder for at skabe synlighed om de digitale muligheder.

4. Telefonkontakt

Der skal være telefonisk adgang til at få hjælp til selvbetjening. På Borgerservice KVIK skal vejledning over telefonen også supplere medbetjeningen af de lokale medarbejdere. Det giver muligheder for at øge bemanningen i spidsbelastningsperioder og trække særlig faglig viden helt ud i receptionen på den enkelte Borgerservice KVIK. Samtidig arbejdes der i dag mod at samle yderligere dele af den telefoniske kontakt til borgerne i kommunens fælles kontaktcenter.

5. Borgerservicecentre

Enkelte tilbageværende borgerservicecentre skal have en særlig profil. Det betyder et særligt fokus på at understøtte udsatte borgere, som ikke umiddelbart er parate til de

digitale indgange (jf. boks nedenfor), eller et fokus på meget specialiserede opgaver (fx parkering eller komplekse kørekortopgaver), som kræver samling af ekspertise. De specialiserede borgerservicecentre kan samtidig fungere som ressourcecentre, som medarbejderne og borgerne i Borgerservice KVIK kan trække på, fx telefonisk eller via video-opkald.

Risici og særlige opmærksomhedspunkter

Ved at fordele kontakten til borgerservice på en række lokale indgange (fx biblioteker) vanskeliggøres det tætte, daglige faglige fællesskab i de store borgerservicecentre. Det kræver et større fokus på fortsat uddannelse af medarbejderne. Samtidig kan muligheden med at lade specialister vejlede telefonisk ift. særlige udfordringer sikre, at borgerne mødes med opdateret viden. I den forbindelse er det ligeledes vigtigt, at lokalt ansatte i biblioteker, kulturhuse mv. efteruddannes til borgerserviceopgaverne, så fleksibilitet er mulig i tilrettelæggelsen af arbejdet.

Det er vigtigt, at KBS får sat ekstra skub på at styrke kommunens digitale profil, herunder sikre sammenhæng mellem de lokale indgange og digitale indgange. Et vigtigt element i at skabe en stærk digital frontprofil for KBS er, at kommunens selvbetjeningsløsninger bliver mere ensartede og dermed lettere at anvende. Dette forudsætter et tæt samarbejde på tværs af alle forvaltninger og med Koncernservice omkring løsninger og mulighed for at digitalisere borgerkontakten.

Vision 2: Styrket sammenhæng mellem beskæftigelse og almen borgerbetjening

Udfordring og formål

Et vigtigt element i borgerserviceopgaven er at sikre sammenhæng i betjeningen. Det gælder ligeledes sammenhæng for de borgere, som både har almene behov (fx nyt pas eller melding om flytning) og særlige behov (fx beskæftigelse).

Det kræver, at KBS opretholder et tilstrækkeligt vidensniveau om komplekse borgerbehov, herunder hvordan den almene og den specialiserede sagsbehandling og borgerbetjening kan befugte hinanden mhp. at give borgerne en helhedsorienteret service.

Visionen har fokus på at løfte og effektivisere betjeningen af borgere på et af kommunens større ydelsesområder – beskæftigelsesområdet. På dette område med komplicerede sagsbehandlingsforløb bruger medarbejderne i dag mange ressourcer på at støtte borgerne i at få udbytte af selvbetjeningsløsningerne. Et arbejde, der kan styrkes ved at koble kanalstrategi og udviklingen af digitale løsninger tæt op på området. Der kan samtidig opnås en forenkling af borgernes adgang og sammenhæng i betjeningen ved at skabe færre indgange særligt for målgruppen af ledige. Det bidrager til, at borgerne oplever større sammenhæng i kommunens ydelser på borgerservice og beskæftigelsesområdet.

Gevinster

Kvalitet for borgerne

En sammenkobling af beskæftigelsesindsatsen og borgerservice forventes at betyde, at borgere, der er ledige og/eller får udbetalt ydelser fra BIF, vil opleve et serviceløft. Det gælder eksempelvis ved straksafklaring af status på sag (håndtering af borgernes henvendelse ved første indgang). Desuden bliver organiseringen mere gennemskuelig for disse borgere med flere ydelser samlet i én indgang. Der kan således tilbydes en mere sammenhængende service til denne målgruppe af borgere.

Endelig vil sammenhængende digitale løsninger med samme udtryk og en mere strategisk og målrettet brug af www.kk.dk kunne understøtte borgernes møde med kommunen på nettet samt styrke gennemskeligheden og give borgeren et bedre overblik over egen sag.

Faglige synergier

En tættere organisatorisk og strategisk kobling mellem de to områder vil betyde bedre muligheder for koordinering mellem områder, herunder bedre muligheder for smartere arbejdsgange, sammenhængende digitale løsninger og understøttelse af en mere borgerservicerettet organisationskultur.

Oprettelsen af Kontaktcentret har desuden givet kommunen gode erfaringer med fagligt udbytte og synergier ved at fusionere medarbejdere fra KBS og BIF. Samme tankegang kan gøre sig gældende ift. medarbejdere i indgangene, som kan fungere som et korps af medbetjenere/digitale ambassadører for såvel borgere som kollegaer, og som kan varetage visitation, straksafklaring og vejviserfunktion.

Effektivitet i opgaveløsningen

Effektiviseringspotentialer ved en sammenlægning kan bl.a. findes i organisatoriske effektiviseringer ved reduktion af dobbeltfunktioner, samlokalisering af borgerservicecentre og jobcentre samt mere effektivt kontrolarbejde. Desuden må der forventes at være et effektiviseringspotentialer ved at opbygge og udvide online sagsbehandling og selvbetjeningsløsninger.

Konkrete tiltag

Visionen bygger på at en tættere kobling mellem borgerservice og beskæftigelsesområdet vil kunne løfte borgerbetjeningen.

Anbefaling

Det anbefales, at der sker en tættere kobling mellem borgerservice og beskæftigelsesområdet inden for følgende fire områder:

1. *Sammenhængende service- og kanalstrategi ml. beskæftigelse og borgerservice.*
I regi af beskæftigelsesindsatsen Borgeren ved Roret (BVR) arbejder BIF ambitiøst med selvbetjening og digitalisering. I den forbindelse er der en god synergi med kommunens service- og kanalstrategi (Citizen.2015) bl.a. set ift. indførslen af obligatorisk digital post og obligatorisk digital selvbetjening i den kommunale borgerbetjening. Gennem en sammenhængende strategisk vægtning af borgernes henvendelser (telefonisk, e-mail, digitalt og personligt) vil en sammenhængende service- og kanalstrategi for de to områder kunne bidrage til en mere effektiv udnyttelse af de ressourcer, der anvendes på borgerbetjeningen, og til en mere sammenhængende betjening af ledige borgere på alle kanaler.
2. *Sammenhængende digitale løsninger*
BIF har allerede en stor samarbejdsflade og samme tilgang som KBS til de digitale løsninger og samarbejder tæt med KBS ift. implementering af de nationale digitaliseringsstrategier. En sammentænkning af de to områder kan således bidrage til at styrke borgernes oplevelse af én digital indgang til kommunen, gennem bl.a. en sammenhængende strategisk brug af www.kk.dk og fælles udvikling af digitale

løsninger.

3. *Synergier i fælles ydelsesadministration*

Der kan ske en sammentænkning af opgaver vedr. sagsbehandlingen af økonomiske ydelser. Her vil opgaverne i KBS' Tillæg 65+ team have en naturlig sammenhæng med opgaverne i BIFs Ydelsesservice. Desuden har Ydelsesservice også en indsats mod socialt bedrageri, hvor det ville give mening at have et tættere samarbejde med den fælles kontrolgruppe i KBS mhp. at skabe et effektivt kontrolarbejde og muligheden for en højere opklaringsprocent.

4. *Sammenhængende indsatser for integration af international arbejdskraft*

BIF har det overordnede ansvar for inklusionsindsatsen i København og for at sikre en åben og imødekommende storby med en smidig service over for nye københavnere. BIF har allerede ansvaret for at tilbyde beskæftigelsesrettede initiativer og sprogundervisning til nyankomne. Afdelingen for Integration og Sprog såvel som sprogindsatsen i BIF har stor erfaring med at arbejde med den målgruppe, som KBS' International House henvender sig til. En organisatorisk sammensmeltning af de to enheder vil betyde, at nyankomne københavnere vil kunne opleve en sammenhængende indsats.

Risici og særlige opmærksomhedspunkter

Det er vigtigt at have fokus på adskillelsen mellem sagsbehandling og visitation.

Sagsbehandlingen i beskæftigelsesindsatsen har høj grad af myndighedsudøvelse og stort behov for et højt niveau ift. beskæftigelsesfaglighed, hvorimod visitationen i højere grad kan varetages af forskellige medarbejdergrupper og på forskellige lokaliteter.

Beskæftigelsesområdet har i dag en styrke i en meget klar mission og vision, som handler om at hjælpe københavnere i job eller uddannelse. En sammenlægning med KBS' brede opgaveportefølje kan risikere at medføre en mindre klar vision og dermed for dette opgaveområde også en risiko for at udtynde det selvstændige og påkrævede fokus på beskæftigelsesindsatsen.

Tilsvarende har KBS' en klar strategi og et klart servicekoncept for betjeningen af borgere med almene og ofte ukomplicerede behov. En sammenlægning med jobcentre og Ydelsesservices særlige fokus på ledighed kan risikere at medføre uklarhed hos borgerne om forskellen på borgerserviceindgangen og jobcenterindgangen og dermed en risiko for, at KBS' brede servicetilgang snævres ind til primært at være orienteret mod beskæftigelsesindsatsen. I den forbindelse kan der være en risiko for, at sammenlægningen med jobcentrene i højere grad flytter fokus fra de billigere digitale kanaler og over mod den personlige betjening i de fysiske indgange. Isoleret set risikerer dette at komme i konflikt med målsætningen i kanalstrategien om færre personlige henvendelser.

3.5 Borgerservice til borgere med særlige behov: KBS som kommunens kompetencecenter for kanalstrategi

Uanset hvilken af de to ovenstående visioner der vælges, er det vigtigt, at KBS har fokus på betjeningen af borgere med særlige behov, herunder borgere, som har vanskeligt ved at overskue kommunens mange borgeradgange og kontaktpunkter og benytte de digitale indgange.

Det drejer sig fx om borgere med psykiatriske diagnoser, sociale problemer eller afhængighedsproblematikker og borgere, der lever på gaden. Det kan også være ældre borgere, der har svage it-kundskaber og/eller vanskeligt ved at forstå kommunens tilbud.

Københavns Kommune skal være en sammenhængende og lokal kommune for alle byens borgere. Borgere med særlige behov skal opleve sammenhæng og overblik i ydelser på alle kanaler, og de skal være fortrolige med og trygge ved de digitale løsninger og nemt kunne få hjælp til de digitale selvbetjeningsløsninger.

KBS har gennem årene oparbejdet væsentlige erfaringer med at arbejde strategisk på tværs af kanaler (personlige, telefoniske og digitale) og på tværs af ydelser og fagområder med det formål at skabe sammenhæng og effektivitet i borgerbetjeningen. Det gælder både i borgerservicecentrene og Borgerservice KVIK-indgangene samt ift. indsatsen med at uddanne kommunale medarbejdere til digitale ambassadører. Eksempelvis hjælper medarbejderne i Kontaktcentret telefonisk borgerne med at få overblik over kommunens mange ydelser og tilbud og blive i stand til at bruge www.kk.dk og de digitale løsninger.

Anbefalinger (uanset valg af vision)

Det anbefales, at:

- KBS fungerer som kommunens kompetencecenter, som forvaltningerne kan trække på til at understøtte arbejdet med at skabe sammenhæng på tværs af ydelser og kanaler for borgere med særlige behov.
- samarbejdet mellem velfærdsforvaltningerne (SOF, BUF, SUF og BIF) og KBS intensiveres, så de i fællesskab får ansvar for at høste de kanalstrategiske gevinster på kommunens større velfærdsområder.

Konkret skal et intensiveret samarbejde mellem KBS og velfærdsforvaltningerne bidrage til, at den digitale, telefoniske og fysiske borgerbetjening – herunder frontbetjeningen og backoffice sagsbehandlingen – i større grad sammentænkes, og at de digitale kompetencer og fokus hos borgere og medarbejdere styrkes. Samtidig vil en udbredelse af et kanalstrategisk fokus på borgerbetjeningen bidrage til at realisere de økonomiske gevinster, der kommer af, at flere borgere bruger de digitale indgange til kommunen.

Anbefalinger til konkrete tiltag

Udgående 'tjenester'

Der kan oprettes udgående teams i KBS, der kan vejlede om og støtte brugen af selvbetjeningsløsninger. De kan fx som et tidsbegrænset tilbud komme i hjemmet eller ældrecentret med en fast frekvens for at træne og støtte borgerne i at betjene sig selv. Det vil være en hjælp til borgerne, som også i kraft af øgede digitale kompetencer vil kunne få gavn af sociale og virale netværk på nettet og bryde isolation for nogle af de ensomme borgere. Samtidig kan det være en effektivisering for kommunen ift. at mindske personlig eller telefonisk betjening.

Digitalt kompetenceløft af medarbejderne

Borgere med særlige behov har ofte en bred berøringsflade med kommunen, fx gennem sagsbehandlere, opsøgende medarbejdere, borgerservicemedarbejdere, støttekontaktpersoner, hjemmevejledere, behandlere, institutionspersonale og værestedspersonale. Frontmedarbejdere, som fx kommer i de ældres hjem eller arbejder på kommunens bosteder eller institutioner, er af og til dårligt rustet til at støtte borgere og

pårørende i at gøre brug af de digitale løsninger.

Det vil derfor fremme brugen af de digitale løsninger, hvis de medarbejdere, der møder borgerne i det daglige, selv er i stand til at bruge løsningerne og tænker digitale løsninger ind i de daglige gøremål, aktiviteter mv. Med efteruddannelse vil disse medarbejdere kunne hjælpe med de digitale løsninger i den konkrete situation som en form for udvidede ambassadører. Alle kommunens medarbejdere skal således hjælpe borgerne til at blive bedre digitale brugere.

Det kan evt. understøttes med gentagne besøg af midlertidige løsninger til de services, der ikke kun kan klares digitalt. Nogle grupper af borgere, fx fysisk handicappede og en bred gruppe af ældre, skal så vidt muligt benytte de digitale løsninger, eventuelt suppleret med medbetjening telefonisk eller ved Borgerservice KVIK-indgangene.

Samtidig er en stor del af medarbejderne også borgere i kommunen, hvilket giver et ekstra effektiviseringspotentiale.

3.6 Juridisk vurdering

KBS løser i dag opgaver, som hører under flere forskellige udvalgsområder, jf. Københavns Kommunes styrelsesvedtægt. Det betyder, at de forskellige udvalg hver især har ansvaret for den umiddelbare forvaltning, selvom KBS varetager information og vejledning samt lettere sagsbehandling inden for opgaveområderne. I den forstand har KBS flere udvalg/forvaltninger som faglige opgavegivere, som hver især har det umiddelbare ansvar for forvaltningen af de opgaver, som løses i KBS, herunder ansvar for budgettet.

Ansvaret for den daglige administrative ledelse af de opgaver, som løses i KBS, er dog samlet som i en enhedsforvaltning hos Overborgmesteren (jf. styrelsesvedtægten § 25) efter en dispensation fra styrelseslovens bestemmelser om ansvarsfordelingen i et mellemformstyre med delt administrativ ledelse (KK' styreform). Dispensation er givet af Økonomi- og indenrigsministeren og gælder for én kommunal valgperiode, hvorefter den skal godkendes på ny af den nye BR samling og af Økonomi- og indenrigsministeren.

Den kommunale styrelseslov indeholder ikke nogen bestemmelser, som er til hinder for at KBS kan placeres under andre udvalg end ØU. Dog skal den nævnte dispensation til OB's varetagelse af det samlede administrative ledelsesansvar overflyttes fra Overborgmesteren til den pågældende fagborgmester under hvis udvalg KBS eventuelt overflyttes til. Dette vil kræve en fornyelse af dispensationen og dermed godkendelse af Økonomi- og indenrigsministeren.

3.7 Fordele og ulemper ved udvalgsplacering

KBS er i dag organisatorisk forankret under ØU med ØKF som den umiddelbare ejerforvaltning. Den forankring har bl.a. bidraget til et helhedsperspektiv på opgaveløsningen og på udviklingen af kommunens borgerbetjening, som har sikret gennemslagskraft på tværs af alle kommunens forvaltningsområder.

Som en naturlig konsekvens af placeringen under ØU og med udgangspunkt i kommunens kanalstrategi har KBS de seneste fire til fem år haft særlig fokus på at identificere muligheder for effektiviseringer af borgerbetjeningen og sagsbehandlingen af større ydelsesområder, såkaldte objektive sagsbehandlingsområder (udbetaling af pension, boligstøtte, børnefamilieydelse m.v.). I fremtiden vil der være behov for, at KBS i særlig grad har fokus på at udvikle og udbrede

de digitale selvbetjeningsløsninger og sikre en tættere integration mellem den almene borgerservicebetjening og kommunens mange forskellige fysiske og telefoniske borgeradgange. Dette gælder særligt ift. at kunne rykke på målsætningen om, at minimum 80 % af borgerne (fællesoffentlige målsætning) benytter de digitale indgange til den offentlige sektor.

KBS vurderes i den forstand som moden til at kunne rykke videre til en alternativ udvalgsplacering uden nødvendigvis at miste det tværgående perspektiv på borgerbetjeningen, som har præget KBS i den periode enheden har været placeret under ØU. Med udgangspunkt Strukturudvalgets rapport og de to ovenfor beskrevne visioner beskrives i dette afsnit således fordele og ulemper ved to alternative organisatoriske placeringer af KBS.

Det drejer sig om en placering under enten Kultur- og Fritidsudvalget (KFU), som understøtter visionen om én digital indgang til kommunen samt kobling mellem borgerservice og kultur- og fritidsområdet, eller Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (BIU), som understøtter visionen om en tættere kobling mellem borgerservice og beskæftigelsesområdet.

Vurderingen af fordele og ulemper ved en alternativ placering af KBS skal ses ift., hvordan målene om kvalitet, effektivitet og faglighed i KBS' opgaveløsning bedst indfries. Det centrale spørgsmål er således, om en placering af KBS under hhv. KFU eller BIU i højere grad end under ØU i dag vil kunne realisere visionen for borgerserviceområdet, herunder særligt målsætningerne i kommunens service- og kanalstrategi. Der skal således være væsentlige grunde til at flytte KBS væk fra ØU af hensyn til kontinuitet og den opbyggede erfaring med den tværgående borgerbetjening i ØU og ØKF.

Opgaveløsningen i KFU giver i særlig grad mulighed for at styrke én digital indgang til kommunen, herunder koble borgerbetjeningen tættere til bibliotekerne og andre almene brugerindgange. Ift. BIU er der potentiale for at styrke koblingen mellem borgerservice og beskæftigelsesområdet, herunder udvikle sammenhængen mellem den almene og specialiserede borgerbetjening. Det vurderes, at kommunens øvrige udvalg og forvaltninger umiddelbart har mindre tilknytning til den almene borgerbetjening i KBS. Mulighederne for synergier til opgaveløsningen i KBS vil således være mere specifik, enten med udgangspunkt i særlige målgrupper eller fagområder (ældre, sundhed/forebyggelse – SUF, udsatte borgere – SOF, erhvervslivet – TMF) eller institutionstyper (skoler – BUF).

De to alternative udvalgsplaceringer, hhv. KFU og BIU, vurderes ud fra, i hvilken grad de bidrager til:

1. En sammenhængende og gennemskuelig politisk styring og forankring af KBS.
2. Styrkede faglige synergier og sammenhænge ift. KBS' opgaveløsning.
3. Mest mulig kvalitet for borgerne.
4. Effektivitet i opgaveløsningen på borgerbetjeningsområdet.

Desuden vurderes, hvorvidt de respektive udvalgsplaceringer har særlige juridiske konsekvenser.

Det bemærkes, at der ikke er foretaget en særskilt vurdering af fordele og ulemper ved KBS' nuværende udvalgsplacering under ØU. I stedet indgår en vurdering heraf løbende i gennemgangen af de to alternative udvalgsplaceringer. I den forstand lægges der vægt på et fremadrettet perspektiv for KBS' organisatoriske forankring frem for en evaluering af den nuværende politiske og administrative placering.

Samtidig bemærkes, at analysen ikke direkte afvejer fordele og ulemper ved en placering under BIU med fordele og ulemper under KFU. De to udvalgsplaceringer vurderes primært ud fra fordele og ulemper ved en fraflytning fra ØU.

Uanset hvilken udvalgsplacering der vælges, kan der være enkelte dele af KBS' nuværende opgaveløsning, som mest hensigtsmæssigt bør forblive placeret under ØU. Der bør derfor foretages en nærmere gennemgang af KBS' opgaver ifm. med en konkret beslutning om omplacering af enheden.

Fordele og ulemper ved udvalgsplacering under KFU som alternativ til ØU

I dette afsnit analyseres fordele og ulemper ved en placering af KBS under KFU. Tabellen nedenfor opsummerer de forskellige fordele og ulemper ud fra de fire hensyn, hvorefter der præsenteres en mere uddybende beskrivelse.

Tabel 10. Fordele og ulemper ved placering af KBS under KFU som alternativ til ØU

	Fordele	Ulemper
<i>Politisk styring og forankring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • KFU har fokus på indsatser for brede målgrupper af borgere, hvilket matcher fokus på almene borgerbehov i borgerservice. • KFU har tidligere erfaring med tværgående borgerservice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvalget har i mindre grad end ØU tilknytning til kommunens større myndigheds- og velfærdsområder.
<i>Faglige synergier og sammenhæng</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Synergier mellem borgerservice og Københavns Kommunes kultur- og fritidsindsatser og samarbejde med foreningslivet. • Borgerservicemedarbejdere på Borgerservice KVIK på biblioteker er i dag overflyttet til KFF, hvormed KFF allerede arbejder med borgerserviceopgaver. • Understøtte digitalisering gennem sammenhængende borgerkontakt på tværs af indgange på borgerserviceområdet samt kultur- og fritidsområdet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uvant med myndighedsbetjening af borgere med særlige behov.
<i>Kvalitet i opgaveløsningen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre service og sammenhæng i indgange og tilbud for bred målgruppe af borgere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre fokus på betjening af borgere med særlige behov.
<i>Effektivitet</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indhente effektiviseringsgevinster ved kanalstrategi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindre fokus på effektivisering af opgaveområder på tværs af forvaltninger.

Juridiske bemærkninger

Der vurderes ikke at være særlige juridiske forhold – ud over de ovennævnte – som specifikt knytter sig til en placering af KBS til KFU.

Uddybende beskrivelse af fordele og ulemper ved placering under KFU

Politisk styring og forankring

KFU havde før 2010 ansvaret for en række af de borgerserviceopgaver, som i dag er placeret i KBS (fx folkeregistret, den kommunale opkrævning, ejendomsskat og huslejenævnet). KFU og KFF har således erfaring med at styre og udvikle tværgående borgerserviceopgaver.

Med ansvaret for kommunens kultur- og fritidsindsatser er udvalget vant til at styre indsatser målrettet kommunens borgere generelt – uanset alder og social situation – til forskel fra de ofte mere specialiserede indsatser, som præger kommunens større velfærdsområder. En placering under KFU vil således sikre, at det tværgående og helhedsorienterede perspektiv på betjeningen af borgere kan bevares, bl.a. pga. sammenfald i målgrupper, samtidig med at KBS kobles tættere til et konkret fagligt område. KFU har ydermere erfaring med at koordinere opgaveløsning på tværs af forvaltningerne gennem ansvaret for KEjd.

Ulempen ved en placering under KFU er primært, at udvalget i mindre grad end ØU har en faglig tilknytning til kommunens større myndigheds- og velfærdsområder, som KBS i dag understøtter med information, vejledning og lettere sagsbehandling.

Faglige synergier og sammenhænge

Med en placering under KFU kan der skabes en tættere kobling mellem kultur- og fritidsområdet (samt foreningslivet) på den ene side og udbredelse af borgerservicekonceptet herunder digitale løsninger på den anden side. KFU og KFF vil således kunne understøtte et tværgående kanalstrategisk fokus.

Med en placering af KBS under KFU og en fælles ledelse for biblioteker og borgerservice vil synergieffekterne for Borgerservice KVIK kunne udvikles yderligere. Gennem Borgerservice KVIK er der i dag indhentet erfaring med at skabe sammenhæng mellem borgerserviceområdet og bibliotekerne, herunder integration til kommunens fritids- og kulturtilbud. Den integration har bl.a. bidraget til indsatsen med at styrke borgernes it-kompetencer. Med udflytningen af opgaver til bl.a. Udbetaling Danmark (boligstøtte, pension m.fl.) er der i dag forholdsvis få opgaver, som kun kan løses i et traditionelt borgerservicecenter. Borgerservice KVIK-løsningen forventes således fremover at blive en central løsningsmodel for de fysiske borgerservicetilbud.

De fysiske rum, hvor borgerne opholder sig i hverdagen, spiller en væsentlig rolle ift. at understøtte digitalisering. Det gælder fx på biblioteket, i kulturhuset og i idrætsanlægget, som KFU i dag har ansvaret for. Således kan løsninger, som understøtter borgernes fortrolighed med de digitale indgange samt skaber overblik og tilgængelighed for borgerne over kommunens tilbud og faciliteter, placeres på indgange hvor borgerne er i hverdagen. De digitale løsninger kan hermed være med til at skabe større nærhed til kommunen i lokalområdet, og samtidig understøtter det at flere borgere på sigt anvender de digitale selvbetjeningsløsninger. KFU og KFF har fx erfaring med at udvikle mobile digitale platforme, som giver borgerne let adgang til at benytte kommunens forskellige idrætstilbud. Erfaringer, som med fordel kan overføres til KBS' arbejde med at udvikle fleksible og mobile borgerserviceløsninger.

Samtidig arbejder KBS i dag med at uddanne digitale ambassadører blandt frivillige samt undervise foreninger i brugen af de digitale selvbetjeningsløsninger. Med KFUs viden om og indgange til foreningslivet er der basis for at udbrede og videreudvikle denne indsats gennem fx et bredere strategisk samarbejde med foreninger og frivillige i København.

Som ulempe ved en placering under KFU ift. faglige synergier og sammenhænge kan nævnes, at KFU i mindre grad end ØU har fokus på den specialiserede del af den faglige sagsbehandling. Det skyldes bl.a., at borgmestrene for alle kommunens forvaltninger er repræsenteret i ØU, og at ØUs dagsorden typisk dækker et bredere udsnit af kommunens arbejdsområder.

Kvalitet i opgaveløsningen

KFU vurderes umiddelbart at have bedre forudsætninger end ØU for at realisere de visioner for KBS, som er beskrevet i vision 1 om en tilgængelig digital borgerservice i hverdagen. Det gælder fx ift. at understøtte udbredelse af én digital indgang til kommunen samt mulighederne for en tættere integration af kultur- og fritidstilbud og indgange med borgerservice. Borgerne vil opleve ekstra kvalitet i form af en mere sammenhængende service samt større sammenhæng i borgeradgangen på tværs. Nærhed og adgang til kommunen styrkes, fx ved at flere borgere kan anvende kendte eksisterende kontaktpunkter (fx biblioteket, idrætshallen og kulturhuset) til at få den vejledning og information, der typisk tilbydes i borgerservicecentre. Samtidig vil kvaliteten i medarbejdernes vejviserrolle over for borgerne kunne styrkes ved at bringe fx biblioteksområdet tættere på borgerserviceområdet.

En ulempe ved placering under KFU kan være, at udvalget i mindre grad vil have fokus på borgerserviceopgaver omkring information og vejledning og lettere sagsbehandling inden for de større velfærdsområder (fx socialområdet eller beskæftigelsesområdet). Det kan betyde mindre fokus på den udvikling af borgersericemedarbejdernes faglighed inden for disse områder, som sikrer at borgerne bliver vejledt korrekt. Det skal bemærkes, at KBS fremover bør have fokus på at sikre en tæt kobling til velfærdsområderne uanset udvalgsplacering (særligt af hensyn til betjeningen af særligt udsatte borgere).

Effektivitet

Som nævnt ovenfor kan en placering under KFU skabe et stærkt fokus på at realisere kommunens kanalstrategiske målsætninger. KFU vil således kunne løfte den nytænkning af løsninger og tilgange, som vil være en forudsætning for at skubbe og hjælpe borgerne over på digitale indgange. Lykkes det, vil der kunne indhentes væsentlige effektiviseringer, bl.a. som følge af færre personlige henvendelser i borgerservicecentre.

En ulempe ved placering under KFU i stedet for ØU kan være, at KBS mister koblingen til det tværgående perspektiv, som ligger i naturligvis forlængelse af ØUs ansvar for den tværgående økonomistyring. ØU har kunnet bidrage med en sammenhængende effektiviseringsstrategi for den tværgående borgerbetjening. Med en placering under KFU risikerer KBS i mindre grad at have fokus på at identificere og gennemføre tværgående effektiviseringer på opgaveområder, der går på tværs af forvaltninger. Et fokus, som i særlig grad understøttes af ØUs tætte kobling til de fleste effektiviseringsprocesser, som går på tværs af forvaltninger.

Fordele og ulemper ved udvalgsplacering under BIU som alternativ til ØU

I dette afsnit analyseres fordele og ulemper ved en placering af KBS under BIU. Tabellen nedenfor opsummerer de forskellige fordele og ulemper ud fra de fire hensyn, hvorefter der præsenteres en mere uddybende beskrivelse.

Tabel 11. Fordele og ulemper ved placering af KBS under BIU som alternativ til ØU

	Fordele	Ulemper
<i>Politisk styring og forankring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • BIU har erfaring med at styre og udvikle indsatser og borgerbetjening for borgere med særlige behov. 	<ul style="list-style-type: none"> • BIU/BIF har ikke tidligere haft ansvar for at styre og udvikle borgerserviceopgaver på tværs af forvaltninger.
<i>Faglige synergier og sammenhæng</i>	<ul style="list-style-type: none"> • KBS opnår større viden om et komplekst fagområde og specialiseret sagsbehandling • Faglige synergier mellem fx Ydelsesservice og KBS • Fælles servicetilgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko for, at KBS får snæver faglig tilknytning til myndighedskultur og målgruppe inden for beskæftigelsesområdet.
<i>Kvalitet i opgaveløsningen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sammenhæng i borgerbetjeningen på tværs af indgange med særligt fokus på målgruppen af ledige samt borgere, der får udbetalt ydelser fra BIF. 	<ul style="list-style-type: none"> • KBS kan blive præget af myndighedstilgang frem for servicetilgang i dens opgaveløsning.
<i>Effektiviseringer</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indhente effektiviseringer på digitalisering, særligt fokus på målgruppen af ledige. • Fastholde stærkt på effektivisering af større sagsområder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko for mindre fokus på effektivisering af sagsbehandlingsområder på tværs af flere forvaltninger.

Juridiske bemærkninger

En placering af KBS under BIU forudsætter en lovændring eller dispensation fra lov om ansvaret for og styringen af den aktive beskæftigelsesindsats (jf. §14, stk. 3).

Det skyldes, at et stående udvalg, der varetager kommunens beskæftigelsesindsats, herudover kun må varetage den umiddelbare forvaltning af kommunens overordnede integrationspolitik, kommunens opgaver i relation til lov om danskuddannelse til voksne udlændinge m.fl., og den kommunale erhvervs politik.

Det betyder, at BIU ifølge den nuværende lovgivning ikke må varetage de opgaver, som på nuværende tidspunkt er placeret i KBS, medmindre der gives en dispensation fra loven.

Uddybende beskrivelse af fordele og ulemper ved placering under BIU

Politisk styring og forankring

Med ansvaret for et større velfærdsområde, beskæftigelsesindsatsen, vil BIU kunne koble KBS' opgaveløsning tættere til den specialiserede myndighedsbehandling. Det må derfor vurderes, at BIU har særlig interesse for de krav og behov, som knytter sig til betjening af borgere med særlige behov, og som kræver en specialiseret viden. BIU har erfaring med at styre et kompleks sagsområde, herunder styre og sikre sammenhæng mellem almene og særlige borgerbehov, samt erfaring med service og myndighedsbehandling til virksomheder. Det kan bidrage til, at KBS får en mere naturlig strategisk kobling til velfærdsområdet, herunder betjeningen af borgere med særlige behov.

Samtidig har BIU/BIF arbejdet med at sikre høj kvalitet og effektivitet i beskæftigelsesindsatsen gennem fx et fokuseret servicekoncept og digitaliseringsstrategi. Denne indsats matcher prioriteringerne i kommunes service- og kanalstrategi, og BIU har således en interesse i at optimere sammenhængen i borgerbetjeningen på tværs af kanaler (digitalt, telefonisk og personligt).

Ulempen ved en placering under BIU er, at udvalget i mindre grad end ØU har erfaring med at koordinere opgaveløsning på tværs af flere forvaltninger, herunder styre og udvikle tværgående borgerserviceopgaver. Som følge af udvalgets hovedfokus på et stort og komplekst fagområde (beskæftigelse) kan der blive mindre rum til at fastholde et tværgående, helhedsorienteret perspektiv på borgerbetjeningen.

Faglige synergier og sammenhænge

Placeringen under BIU giver mulighed for at udvikle faglige synergier mellem kommunens beskæftigelsesindsats, ydelsesservice (fx udbetaling af kontanthjælp og sygedagpenge) og borgerserviceområdet.

Der kan fx skabes en sammenhængende service- og kanalstrategi for de to områder med tættere integration af aktiviteter og målsætninger i BIUs strategi Borgeren ved Roret og Citizen.2015. Den fælles udvikling af nye digitale løsninger til borgerbetjening og sagsbehandling kan styrkes.

Kommunen fælles telefoniske indgang (Kontaktcentret i KBS) har i dag ansvaret for den telefoniske betjening af opgaver i Ydelsesservice (udbetaling af fx kontanthjælp og sygedagpenge). En placering under BIU giver mulighed for at det tværorganisatoriske samarbejde kan videreudvikles til gavn for den tværgående betjening af borgerne på telefonen, mail og digitalt. I forlængelse heraf vil der kunne opnås faglige synergier ved at samle sagsbehandlingen af økonomiske ydelser, som i dag foregår i både KBS og Ydelsesservice i BIF, samt synergier ved at integrere indsatsen mod socialt snyd i Ydelsesservice med kontrolarbejdet i KBS mhp. at sikre større sammenhæng og effektivitet i opklaringsarbejdet.

Ulempen ved en placering under BIU er, at KBS' opgaveløsning risikerer at blive koblet snævert til prioriteringer og indsatser på beskæftigelsesområdet. Udgangspunktet for KBS var oprindeligt ikke et specifikt fagligt tilhørsforhold, men et tværgående servicekoncept for borgerbetjeningen. En placering under BIU kan således betyde, at KBS' strategiske fokus i højere grad bliver knyttet til et specifikt fagligt område.

Kvalitet i opgaveløsningen

BIU vurderes umiddelbart, at have bedre forudsætninger end ØU for at realisere de visioner for KBS, som er beskrevet i vision 2 om en tættere kobling mellem beskæftigelsesområdet og borgerservice. En placering under BIU understøtter således et særligt fokus på at skabe større sammenhæng i borgerbetjeningen for borgere, der er ledige og/eller får udbetalt ydelser fra BIF. Ved at koble opgaveløsningen i jobcentre tættere til de forskellige borgerservice-indgange vil de borgere få hurtigere rådgivning og vejledning, og det bliver mere gennemskueligt, hvor de kan henvende sig. Det gavner særligt målgruppen af ledige med særlige problemstillinger. Der kan samtidig skabes større sammenhæng og gennemskuelighed på de digitale indgange. KBS' faglige viden om betjeningen af borgere med særlige behov styrkes, og derigennem kan borgerbetjeningen og rådgivningsrollen udvikles. Tilsammen bidrager det til større kvalitet for borgerne i frontbetjeningen såvel som back-office-sagsbehandlingen.

Med en placering under BIU vil fokus i KBS' opgaveløsning i særlig grad blive at skabe sammenhæng til beskæftigelses- og integrationsområdet. En ulempe herved kan være, at KBS i større grad vil blive påvirket af den myndighedstilgang, som typisk kendetegner opgaven med at forvalte et af kommunens større fagtunge områder. Kvalitet i opgaveløsningen er således for KBS tæt forbundet med en særlig servicetilgang, mens det på beskæftigelsesområdet ligeledes

knytter sig til at sikre høj faglighed i myndighedsbehandlingen og i forvaltningen af den i mange tilfælde komplicerede lovgivning på området.

Effektivitet og eksekvering

Med en placering under BIU vil der kunne indhentes effektiviseringer som følge af, at flere borgere benytter de digitale indgange og dermed realiserer de fælles kanalstrategiske målsætninger. Det potentiale vil særligt gælde for synergierne på beskæftigelses- og integrationsområdet, herunder i udviklingen af tilhørende digitale borgerrettede løsninger og sagsbehandlingssystemer.

BIU/BIF har desuden erfaring med at sikre effektivitet og sammenhæng i sagsbehandlingen på et større fagområde, herunder løbende indhente de nødvendige synergieffekter ved fx organisatoriske sammenlægninge og fjernelse af dobbeltfunktioner. Tilsvarende har KBS arbejdet med at effektivisere en række større ydelsesområder (administration af pension, boligstøtte m.v). Det må derfor vurderes, at KBS med en placering under BIU vil kunne fastholde et stærkt fokus på løbende at effektivisere opgaveløsningen.

En ulempe ved en placering under BIU kan være, at KBS i mindre grad får fokus på at identificere og gennemføre effektiviseringer af større sagsbehandlingsområder, der går på tværs af kommunens forvaltninger.

4. Analyse af Københavns Erhvervsservice (KES)

4.1 Resumé

KES blev etableret 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 har i sit første leveår bidraget positivt til kommunens erhvervsservice og image. Servicekulturen er imidlertid endnu ikke blevet udbredt tilstrækkeligt i kommunen, og erhvervsindsatsen er hæmmet af uklar ansvarsfordeling og manglende koordinering og prioritering på tværs af forvaltningerne og internt i TMF.

Med implementeringen af visionen for KES får virksomhederne en tydeligere indgang til kommunen samt bedre erhvervsservice fra TMF og de øvrige erhvervsrettede forvaltninger. Organisatorisk forbliver KES et center i TMF, men KES' fokus på service-dimensionen og virksomhedskontakt øges, og samarbejdet på tværs af forvaltningerne styrkes.

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. Styregruppen betjenes af KES.

Rapporten rummer pga. KES' nylige etablering ikke en vurdering af fordele og ulemper ved alternative udvalgsplaceringer til TMU.

4.2 Baggrund

KES blev etableret 1. april 2012 som et center i TMF. KES er således ikke som de øvrige tværgående enheder organiseret som en kontraktstyret enhed. Etableringen fulgte af Budget 2012, der indebar, at Københavns Erhvervscenter flyttede fra ØKF til TMF og blev sat sammen med enheder fra Center for Trafik (byliv), Center for Byggeri (ejendomsforespørgsler) og Center for Ressourcer (kundecenteret) til den nuværende enhed – KES.

Formål og faglige mål

KES blev etableret med det formål at levere en mere samlet og koordineret tværgående betjening og servicering af erhvervslivet og skabe én indgang til kommunen for erhvervslivet. KES blev placeret i TMF, hvor størstedelen af kommunens myndighedsbehandling over for byens virksomheder foregår.

De overordnede mål for erhvervsudviklingen i København blev fastlagt med Budget 2012. Ambitionen er, at København frem mod 2020 skal skabe 20.000 nye private arbejdspladser, en årlig vækst i BNP på 5 % og en årlig vækst i private virksomheders produktivitet på 4 %.

KES skal bidrage til, at kommunen når målene. Derudover har BR formuleret en række detaljerede mål for den virksomhedsrettede myndighedsbehandling og kommunens erhvervsimage. De tre vigtigste er, at Københavns Kommune skal reducere sagsbehandlingstiderne med 10 % i 2012, øge virksomhedernes tilfredshed med Københavns Kommune med 10 % i 2012 og rykke 10 pladser op ad DI's erhvervsklimamåling hvert år.

Målgrupper

KES' kerneopgaver spænder i dag fra lokal og kommunal erhvervsservice, strategisk erhvervsudvikling over tilsyn med bylivsaktiviteter til styrkelse af Københavns internationale konkurrenceevne og favner således både drift og udvikling. KES arbejder med følgende målgrupper for at realisere målene på erhvervsområdet:

Tabel 12. Målgrupper

Målgruppe	Relation
Københavnske virksomheder og iværksættere	<p>KES servicerer gennem 'én indgang' virksomheder digitalt, telefonisk og fysisk ift. tilladelser, rådgivning og vejledning inden for TMF's ressortområde. KES rådgiver, coacher og holder kurser for iværksættere og netværk og udvikler den kommunale iværksætterpolitik.</p> <p>KES har årligt kontakt til 3.000 ud af de knap 32.000 virksomheder i Københavns Kommune. Det resulterer i 6.500 møder med iværksættere og virksomheder om året. KES er i kontakt med anslået 75 % af samtlige københavnske iværksættere. KES modtager ca. 25.000 henvendelser om året via den telefoniske del af 'En indgang' og har 160.000 hits på hjemmesiden. KES' kundecenter, som drives i samarbejde med Center for Byggeris arkiv, betjener årligt ca. 18.000 kunder, hvoraf ca. 60 % er erhvervs kunder, og ca. 40 % er borgere.</p>
Erhvervsaktører og erhvervsnetværk	KES indgår i udviklingsprojekter og samarbejder med andre erhvervsaktører i hovedstadsregionen så som CopCap, WOCO, Væksthusene, universiteter og statslige styrelser.
Andre erhvervsrettede enheder i Københavns Kommune	KES samarbejder med de øvrige forvaltninger og centre i Københavns Kommune, der beskæftiger sig med den overordnede erhvervs- og vækstpolitik, beskæftigelsespolitik eller byliv. Det gælder særligt ØKF, BIF, KFF og de øvrige centre i TMF (se illustration af opgavefordelingen og snitflader i figur 4.1). KES leverer også intern rådgivning ift. særlige erhvervsindsatser på tværs af kommunens forvaltninger, så som kreative erhverv og indsatsen for socialøkonomiske virksomheder.
Borgmestre og politiske udvalg	KES rådgiver og servicerer teknik- og miljøborgmesteren/TMU samt giver input til serviceringen af overborgmesteren/ØU og beskæftigelses- og integrationsborgmesteren/BIU i samarbejde med relevante kontorer i de respektive forvaltninger.
Internationale aktører	KES arbejder med internationalisering, deltager i Eurocities-grupper, varetager Københavns Kommunes turismeindsats, yder eksportrådgivning til små og mellemstore virksomheder mm.

Økonomi og organisering

KES har et budget på 38 mio. kr., hvoraf 19,5 mio. kr. er uddeling af tilskud etc. 11 % af KES økonomi (4,2 mio. kr.) er eksternt finansieret via deltagelse i fx regionale samarbejdsprojekter eller EU-projekter.

KES har i alt 62,5 årsværk. KES ledes af en centerchef og er organiseret i tre faglige områder:

Tabel 13. Økonomi og organisering

Fagligt område	Opgaver	Årsværk
<i>Erhvervs-service:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Rådgiver iværksættere, herunder studerende, og mindre virksomheder i opstartsfasen. Udvikler og driver én indgang for virksomhederne inden for TMF's ressortområde.• Designer og implementerer erhvervsservicemodeller for TMF.• Bearbejder og udvikler tilfredshedsmålinger og monitorerer erhvervsservicemål i TMF.• Arbejder for, at virksomheder modtager gode, konstruktive afslag i sagsbehandlingen.• Agerer Key Account Manager, så virksomheder har én kontaktperson i deres sager.• Drifter og udvikler www.kk.dk/erhverv.• Deltager i projekter under digitaliseringsstrategien 'Business 2015'.	20
<i>Erhvervs-udvikling/-politik og -projekter:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Forbedrer rammevilkårene for erhvervslivet gennem politikudvikling og projekter.• Leverer erhvervspolitisk betjening af TMF's direktion, TMU og teknik- og miljøborgmesteren samt input til betjeningen af overborgmesteren i eksterne erhvervsfora såsom CopCap, WoCo, Vækstforum, KL og KKR.• Styrker Københavns internationale konkurrenceevne og driver tværgående kommunale erhvervsindsatser så som kreativ vækst og socialøkonomi.• Udvikler, driver og deltager i EU-finansierede erhvervsudviklingsprojekter i samarbejde med eksterne aktører, fx 'ESS som vækstmotor'• Forbereder og implementerer budgetbeslutninger på erhvervsområdet, herunder 'Kreativ Vækstpakke', 'Socialøkonomi', 'CPH Business Program' og 'Vækstakademiker'.	17,5
<i>Byliv</i>	<ul style="list-style-type: none">• Udsteder tilladelser til virksomheder, borgere og kulturliv til brug af byens rum.• Fører tilsyn med bylivsaktiviteter på veje og i parker.• Udvikler bylivsstrategier og -anbefalinger.	18

Derudover har KES et sekretariat med fem årsværk, der understøtter de faglige områder med bl.a. økonomistyring, borgmesterbetjening og intern kommunikation. Det sidste årsværk udgøres af centerchefen.

4.3 Status på KES' kerneopgaver

Før der kan formuleres en vision for KES, er det nødvendigt at gennemføre en statusanalyse af KES' kerneopgaver, som giver overblik over KES' aktuelle præstationsniveau. I tabellen nedenfor vurderes, hvordan KES præsterer i dag inden for en række kategorier, som afspejler KES' kerneopgaver eller særlige fokusområder, og hvad intentionen var ved etableringen af KES.

Tabel 14. Statusanalyse af KES

	Hvordan præsterer KES?	Hvad var intentionen med KES?
<p>Kerneopgaver</p>	<p>Status på KES' præstation inden for de tre kerneområder:</p> <p><i>Erhvervsservice:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • KES har etableret én indgang til Københavns Kommune for københavnske virksomheder digitalt, telefonisk og fysisk, hvilket har lettet virksomhedernes kontakt til kommunen. I praksis er den ene indgang i dag primært fokuseret på TMF's myndighedsområde. Yderligere positiv effekt vil opstå i takt med konsolidering af servicekonceptet i TMF og senere udrulning til hele Københavns Kommune. Fx bør der udvikles en kanalstrategi for erhvervsområdet på tværs af forvaltninger. • KES er i gang med at udvikle en servicekultur inden for TMF's myndighedsområder ved at etablere og implementere et samlet koncept for erhvervsservice i TMF med tilhørende KPI'er og etablere en serviceuddannelse til medarbejderne. Der udestår dog fortsat en stærkere forankring af servicekonceptet i TMF's fagcentre. • Status på mål for kerneydelser i Budget12: <ul style="list-style-type: none"> • Målet om 10 % forbedring af virksomhedernes tilfredshed er mere end opfyldt, da tilfredsheden er steget med 14 %. Der er dog stadig behov for at øge tilfredsheden yderligere fra de nuværende 50 %. • Målet om 10 % reduktion af sagsbehandlingstiden har vist sig meget svært at opfylde. Der er sket en reduktion af sagsbehandlingstiden for 39 % af den samlede sagsvolumen. KES er i mål med metodedesign, og servicemål for 2012 på bl.a. byggesagsområdet overholdes. Fagcentre i TMF skal dog forpligte sig til at nå servicemålene for den vejledende sagsbehandlingstid samt specifikke mål for yderligere reduktion af sagsbehandlingstiden for udvalgte sagstyper for at opnå fuld gevinst for virksomhederne. • Målene om at tilbyde én kontaktperson på større sager ('key account'), bruge konstruktive afslag og øge brugen af stjernemøder, hvor virksomheden møder fagpersoner fra de relevante myndighedsområder, er nået, ligesom servicemålene for ejendomsforespørgsler er indfriet. Særligt stjernemøderne har været meget værdifulde for både virksomhederne og kommunen. • KES er involveret i flere af TMF's digitaliseringsprojekter, men KES og TMF er ikke i mål med digitaliseringen af sagsbehandlingen endnu. <p><i>Erhvervsudvikling/-politik og -projekter:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • KES udvikler beslutningsoplæg, betjener borgmestere og udvikler og gennemfører innovative tværgående 	<p>KES skal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skabe én hovedindgang for erhvervslivet ved at levere en mere samlet og koordineret tværgående indsats ift. kommunens betjening og servicering af erhvervslivet. • Være en vigtig drivkraft i at skabe øget vækst, øget produktivitet og mere beskæftigelse i København ved at anvende KES' viden om virksomhedernes udfordringer. • Lovere beslutningsoplæg og politisk betjening på erhvervsområdet. • Udvikle en servicekultur på TMF's myndighedsområde og være en vigtig drivkraft i at skabe en effektiv og strømlinet virksomhedsrettet myndigheds-sagsbehandling i kommunen. • Bidrage til at øge digitalisering af sagsbehandling i samarbejde med TMF's øvrige digitaliseringsindsatser for at sikre en

	Hvordan præsterer KES?	Hvad var intentionen med KES?
	<p>projekter, ofte i tæt samarbejde med andre forvaltninger for at skabe kvalitetsløsninger med afsæt i virksomhedernes – og byens – behov, fx Europaskolen og 'Vækstakademiker' og 'CPH Business Program'.</p> <ul style="list-style-type: none"> • KES har fokus på erhvervsudvikling i København og regionen samt på internationalt niveau. Det bidrager til vækst i København, skaber merværdi for virksomhederne og øger den internationale branding af byen. • KES lykkes med at samle viden om virksomhedernes problemer og udfordringer og forelægge den for de politiske udvalg – dog udestår mere systematisk afrapportering. • KES samler interne og eksterne aktører om særlige indsatser til gavn for både virksomhederne og byens udvikling, fx tiltrækning af turister, klyngestrategi, indsatser for socialøkonomiske virksomheder og internationaliseringstilbud til iværksættere. <p>Både området Erhvervsservice og Erhvervsudvikling/-politik og -projekter er præget af udfordringer vedr. mangel på koordinering og sammenhæng med øvrige erhvervsrettede enheder (se nedenfor under kategorien 'Koordinering og sammenhæng'). Områderne vil stå stærkere, hvis der kommer øget fokus på resultatskabelse.</p> <p><i>Byliv</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • KES giver tilladelser til, fører tilsyn med og rådgiver om alle aktiviteter på kommunens offentlige vejarealer. Området leverer godt og professionelt og får den bedste rating fra virksomhederne af alle erhvervsrettede myndighedsopgaver i Københavns Kommune. 	<p>effektiv og nem adgang for virksomhederne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til at styrke den regionale og internationale branding af København. • Bidrage til, at tilfredsheden med Københavns Kommune blandt virksomhederne skal stige med 10 % om året.
<p><i>Konklusion: Hvordan er KES?</i></p>	<p>KES er i sit første leveår nået et stykke ift. målopfyldelsen på myndigheds- og servicedelen samt tilfredsheden med Københavns Kommunes erhvervsservice, der er steget blandt virksomhederne. KES har imidlertid ikke formået at realisere sit potentiale og indfri målene fuldt ud, særligt ift. etableringen af en servicekultur i TMF. Digitaliseringen er ikke implementeret fuldt ud, og der er fortsat et betydeligt udviklingspotentiale for KES som kommunalt tværgående aktør og indgang til kommunen for erhvervslivet.</p>	
<p>Image og kendskab</p>	<p>Analysen af Københavns Kommunes erhvervsvenlighed viser, at:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kun 20 % af de adspurgte virksomheder kender til én indgang for erhvervslivet. • Flertallet af virksomhederne oplever fortsat, at der er mange indgange til Københavns Kommune. • København forbindes som erhvervskommune primært med et svært tilgængeligt ikke-erhvervsvenligt bureaukrati. 	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhederne skal opleve Københavns Kommune som professionel, serviceminded og let at komme i kontakt med.

	Hvordan præsterer KES?	Hvad var intentionen med KES?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sagsbehandlingstiden kritiseres for at være for lang. • Kommunens image er bedre blandt de virksomheder, der har haft kontakt med kommunen, end blandt dem, der ikke har. Virksomheder med kendskab til KES er generelt positive. • Københavns Kommune rykkede ni pladser frem til en samlet 70. plads i 2012 på DI's liste over lokalt erhvervs-klima. Målet fra Budget12 om en stigning med 10 pladser blev således næsten nået. 	<ul style="list-style-type: none"> • KES må aldrig blive et forsinkende led i erhvervslivets adgang til kommunen. • København skal rykke 10 pladser op årligt på DI's undersøgelse af kommuners erhvervsvenlighed.
<p><i>Konklusion: Hvordan er KES?</i></p>	<p>Kendskabet til KES og kommunens tilbud til virksomhederne er for lavt. Blandt de mange virksomheder, der ikke kender KES, opfattes Københavns Kommunes service til erhvervslivet som dårlig. Blandt de virksomheder, der har kendskab til KES, har KES dog et positivt omdømme.</p>	
<p>Koordinering og sammenhæng</p>	<p>KES ønsker at koordinere og skabe sammenhæng mellem erhvervsindsatsen både internt i TMF og på tværs af forvaltningerne ved at sikre en rød tråd mellem KES' tre kerneområder (erhvervsservice, erhvervsudvikling/-politik og -projekter samt byliv) og den erhvervskontakt, der foregår andre steder i kommunen. Indsatsen er imidlertid hæmmet af en række strukturelle forhold og organisatoriske uensartigheder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KES er et selvstændigt center i TMF. Via erhvervschefens deltagelse i TMF's koncernledelse sikres overordnet sammenhæng i TMF, men sammenhængen udestår på fagcenterniveau i TMF. KES har som center heller ikke mandat til at sikre koordinering af erhvervsindsatser på tværs af forvaltninger. • KES har fokus på at skabe sammenhæng og synergi mellem drift og udvikling og samarbejde med eksterne aktører. Det har haft positiv effekt for virksomhederne, bl.a. i form af bedre service til internationale medarbejdere, flere offentlige internationale skolepladser samt mere vækst og beskæftigelse. • KES' tværgående mandat er uklart, idet KES ikke er organiseret som en tværgående enhed for hele kommunen som KEJd, KS og KBS. Det politiske ejerskab til erhvervsområdet er ikke entydigt, og snitfladerne mellem de forskellige forvaltninger og enheder er uklare, hvilket skaber dobbeltarbejde. Desuden taler kommunen ofte med flere stemmer i forskellige politiske og administrative fora og over for eksterne aktører. <p><i>Se figur 4.1 for illustration af snitfladeproblematikker mv.</i></p>	<p>KES skal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Have en tværgående funktion i TMF med fokus på at koordinere forvaltningens indsatser på erhvervsområdet. • Skabe synergi mellem KES' kerneområder, således at der er naturlig sammenhæng mellem erhvervsservice, myndighed og erhvervsudvikling. • Sikre en stor grad af viden- deling og erfaringsudveksling vedr. erhvervslivet mellem KES og alle dele af kommunen.
<p><i>Konklusion: Hvordan er KES?</i></p>	<p>KES har klare mål og KPI'er i TMF, og TMU er ansvarlig for at sikre, at de forskellige servicemål, der hører under TMF, overholdes. Koordineringen af erhvervs-</p>	

	Hvordan præsterer KES?	Hvad var intentionen med KES?
<i>moden er KES?</i>	opgaver på tværs af forvaltningerne mangler et organisatorisk ophæng. KES har i den forbindelse ikke et klart mandat. KES arbejder på at koordinere vækst-, erhvervspolitikken og beskæftigelsespolitikken i tæt samarbejde med ØKF og BIF, men det er endnu ikke lykkedes at skabe en rød tråd i de forskellige indsatser internt i TMF og i forvaltningernes samlede erhvervsindsats og kommunikation til virksomhederne. Der mangler videndeling og koordinering såvel på tværs af forvaltningerne som på medarbejderniveau internt i centrene i TMF samt et fælles direktionsophæng for de relevante forvaltninger.	
Data, systemer og ledelse-information	<ul style="list-style-type: none"> • KES følger en gang om året Københavns Kommunes placering på DI's erhvervsklimamåling, • Megafon udfører en måling for KES én gang årligt om erhvervslivets tilfredshed med Københavns Kommune. • Praksisnære tilfredshedsundersøgelser er ved at blive udviklet i de forskellige centre i TMF. • KES benytter i dag et Customer Relationship Management-system (CRM-system) udviklet til den lokale erhvervsservice og væksthuse. Der mangler et CRM-system, der kan gøre kontakten til virksomheder nem og gennemsnitligt på tværs af TMF-centre og forvaltninger. 	<p>KES skal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportere på tilfredshed, servicemål og sagsbehandlingstider vedr. erhvervslivet. • Sikre bedre måling og monitorering af erhvervsområdet.
<i>Konklusion: Hvor moden er KES?</i>	KES er godt på vej til at levere det fulde overblik mht. data, systemer og ledelsesinformation til TMF/TMU, men overblikket ift. kommunens samlede virksomhedskontakt på tværs af forvaltninger udestår.	

4.4 Styringsrelationer for KES og erhvervsområdet

Nedenfor vurderes styringsrelationerne ift. KES og erhvervsområdet med fokus på den administrative styringsrelation til TMF og den politiske styringsrelation til TMU. Desuden vurderes, hvilke styringsmæssige muligheder og begrænsninger der er forbundet med, at KES ikke er en tværgående enhed på linje med KEjd, KBS og KS.

KES' administrative og politiske styringsrelation

KES refererer som de øvrige centre i TMF til forvaltningens direktion og sorterer under TMU. KES er underlagt TMF's styringsparadigme – den såkaldte Helhedsorienteret driftsmodel til styring af kvalitet – der styrer på fire parametre: borgertilfredshed, kvalitet, økonomi og medarbejdertilfredshed. Derudover arbejder TMF med et strategikort, hvori forvaltningens mest kritiske, strategiske udviklingsprojekter indgår og følges.

KES' centerchef indgår i koncernledelsen for TMF, der mødes ugentligt og består af centercheferne fra alle forvaltningens centre samt direktionen. Der er etableret en implementeringsstyregruppe til at følge og sikre, at de erhvervspolitiske tiltag, der blev vedtaget og overdraget til KES med Budget 2012, realiseres. KES har tre KPI'er, som afrapporteres årligt til implementeringsstyregruppen, koncernledelsen og TMU:

- DI's måling af erhvervsklimaet
- Erhvervslivets tilfredshed med Københavns Kommune
- Sagsbehandlingstider og servicemåltal for en række erhvervsrettede myndighedsopgaver.

Placering i TMF

TMF varetager langt hovedparten af kommunens sager og myndighedsopgaver vedrørende erhvervslivet. Den nære kobling mellem KES og TMF's øvrige erhvervsopgaver skal være med til at sikre et flow i sagsbehandlingen og bidrage til at styrke implementeringen af strategier og tiltag på erhvervsområdet i den daglige sagsbehandling. Som del af TMF har KES desuden mulighed for at fremme forvaltningens prioritering af erhvervsindsatsen og overgang fra myndighedskultur til service- og myndighedskultur. Det er i forlængelse heraf vurderingen, at KES' placering under TMU styrker servicefokuset i TMF's myndighedsopgaver.

Centerkonstruktionen rummer imidlertid også nogle udfordringer. KES er et center, der arbejder med mange generelle erhvervsproblemstillinger – og ikke et specialiseret fagcenter som de øvrige centre i TMF. Det betyder, at KES ikke har samme naturlige sammenhæng med TMF som forvaltningens øvrige centre. Et godt samarbejde på tværs af fagcentre og KES er afgørende for at integrere et erhvervsserviceperspektiv på TMF's myndighedsområder og dermed skabe de optimale resultater for virksomhederne.

De mange tværgående sager, som KES varetager, kan desuden være svære at tilpasse de etablerede godkendelsessystemer i TMF. Det medfører, at KES til tider må bruge meget tid på proces, og at det indimellem har vist sig svært for KES at agere hurtigt og på tværs af forvaltningerne i hele Københavns Kommune. Dette gælder tilsvarende, når der kommer uklare bestillinger fra ØKF og BIF til KES.

Styringsgrundlag

Såvel TMF (KES), ØKF, BIF og KFF styrer i deres respektive erhvervsindsatser ud fra de vedtagne fælles mål i budgetaftalerne, kommuneplanen og Københavnerfortællingen (20.000 nye job i

den private sektor frem mod 2020, 5 % vækst i BNP og 4 % stigning i produktiviteten). For KES' vedkommende udfoldes og konkretiseres målene i et styringsgrundlag, som TMU har godkendt. Styringsgrundlaget angiver bl.a., at KES har en række erhvervsstrategiske og -politiske opgaver, herunder betjening af borgmestre og direktorer i TMF og ØKF i eksterne erhvervsfora og udvikling af erhvervs politikker og -strategier.

Dermed giver styringsgrundlaget KES et bredere mandat, end kommunens styrelsesvedtægt lægger op til med kompetencefordelingen mellem TMU og ØU, hvor ØU – ikke TMU – har ansvar for "kommunens erhvervs politik og erhvervsfremmeaktiviteter, herunder turisme og internationalisering på udviklings- og strateginiveau" (Styrelsesvedtægten § 12, stk.7, 2. bullit). Det medfører en række snitfladeproblematikker og dobbeltarbejde mellem KES/TMF og ØKF, som visionen for KES bør anvise en løsning på.

Tværgående koordinering

Erhvervsområdet er bredt forankret i Københavns Kommune. Komplexiteten i erhvervsindsatsen, den aktuelle opgavefordeling og de relaterede snitflader og -problematikker mellem KES, TMF, ØKF, BIF og KFF er illustreret i figur 4.1.

Styringsmæssigt er erhvervsområdet desuden udfordret af, at der ikke eksisterer et fælles forum for politiske og strategiske drøftelser af erhvervs-, vækst- og beskæftigelsesindsatserne. Konsekvensen er, at der ikke er etableret enighed på tværs af de relevante forvaltninger om en fælles prioritering på erhvervsområdet, og at drøftelserne af vækst, erhverv og beskæftigelse tages i separate politiske fora uden tværgående koordinering. Fx drøfter ØU vækst og rammevilkår og overordnede planforhold, TMU drøfter lokale planforhold, myndighedsspørgsmål og drift af byens rammer for virksomhedernes hverdag – fx trafik og parkering – og BIU drøfter beskæftigelsesspørgsmål.

Der eksisterer heller ikke et tværgående, koordinerende organ for erhvervsområdet på højeste administrative niveau. KES har ganske vist sammen med bl.a. ØKF nedsat en vækst- og erhvervsstyregruppe samt en koordineringsgruppe, men ingen af grupperne kan give KES et mandat, der går på tværs af forvaltningerne, ligesom grupperne ikke har direkte – eller fælles – adgang til det politiske niveau.

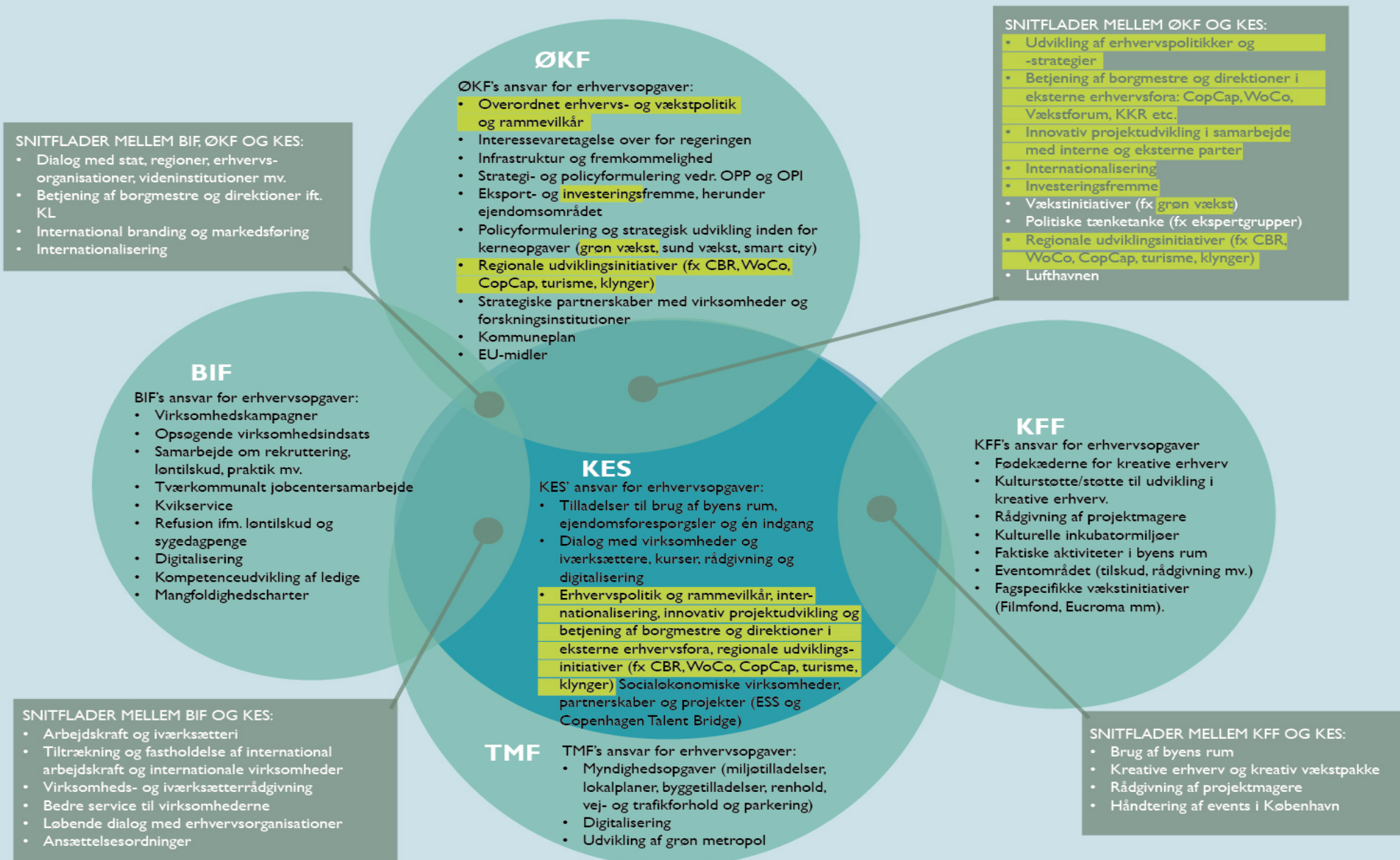
Samlet set er konsekvensen af Københavns Kommunes styring og organisering på erhvervsområdet, at kommunens erhvervsindsats er ukoordineret og præget af dobbeltarbejde, og at opgave- og ansvarsfordelingen er uklar og på visse punkter ikke i fuld overensstemmelse med kommunens styrelsesvedtægt.

FIGUR 4.1 KØBENHAVNS KOMMUNES ERHVERVSINDSATS

■ = uklarhed om placering af opgaven

Fælles vækst mål: 5% stigning i BNP, 4% øget produktivitet og 20.000 flere private job

Fælles strategier og pejlemærker: Københavnerfortællingen, Kommuneplan og budgetaftaler



4.5 Vision for KES

Statusanalysen viste, at Københavns Kommune med etableringen af KES har fundet en effektiv vej til at udvikle sin erhvervsservice. KES har i sit første leveår opnået resultater til gavn for erhvervslivet og for kommunen, men KES har endnu ikke formået at realisere sit potentiale og indfri sine mål fuldt ud. Visionen for KES skal adressere de udfordringer, som KES og Københavns Kommune står over for på erhvervsområdet. En række af udfordringerne fremgår af den status- og styringsanalyse, der blev præsenteret i de foregående afsnit, mens andre fremgår af KES og TMF's egne undersøgelser samt rapporten "Flere job i København" fra Københavns Kommunes ekspertgruppe for erhvervsklimaet.

Udfordringerne kan sammenfattes således:

Eksterne udfordringer:

- Københavns Kommune har stadig et negativt omdømme blandt erhvervslivet. Selvom tilfredsheden er stigende, er halvdelen af de adspurgte virksomheder ikke tilfredse med kommunens service. Kun 20 % af de adspurgte virksomheder kender til KES, men blandt dem er tilfredsheden til gengæld høj.
- Kommunen har mange indgange og udgange for erhvervslivet. Kommunen fremstår som konsekvens heraf fragmenteret, og kontakten til virksomhederne er ukoordineret, serviceydelserne er ikke sammentænkte, og kommunikationen er ukoordineret og spredt på mange platforme.

Interne udfordringer:

- Der mangler en prioriteringsramme og sammenhæng på tværs af vækst-, erhvervs- og beskæftigelsesområderne. Områderne drøftes i forskellige politiske fora uden tværgående koordinering, og der er mange forskellige politiske dagsordener på erhvervsområdet og beskæftigelsesområdet.
- Servicekulturen er endnu ikke blevet udbredt tilstrækkeligt – hverken i TMF eller i de øvrige forvaltninger – og der er en uklar afgrænsning af, hvor meget KES skal dække som én indgang.
- Der mangler et organisatorisk ophæng og mandat ift. de erhvervsopgaver, der går på tværs af forvaltninger. Opgave- og ansvarsfordelingen er uklar, og der er mange snitflader på tværs af forvaltningerne.
- Der mangler dels koordinering og videndeling på tværs af forvaltningerne og internt i TMF, dels et fælles forum og/eller plan for implementering af erhvervsrettede tiltag på tværs af forvaltningerne.

Vejen til et stærkere KES og en bedre erhvervsservice

I det følgende præsenteres én samlet vision for KES, som vurderes at kunne håndtere nogle af de væsentligste udfordringer på erhvervsområdet. Dermed vil visionen skabe øget kvalitet, faglighed og effektivitet i KES' opgaveløsning, som ifølge kommissoriet er væsentlige mål for denne analyse af KES. Visionen har sit afsæt i de oprindelige intentioner med KES og bygger videre på erfaringerne og resultaterne fra KES' første leveår.

Visionen indebærer, at KES fortsat skal være et center i TMF og fokusere på yderligere at styrke erhvervsservicedimensionen og kontakten til virksomhederne, som var det oprindelige formål med KES. Særligt arbejdet med at cementere og synliggøre én indgang for erhvervslivet og udbrede servicekulturen til i første omgang resten af TMF og dernæst de øvrige erhvervsrettede forvaltninger skal styrkes. De opgaver tager tid at implementere og kræver en nær relation til forvaltningen, og derfor vil det ikke være hensigtsmæssigt at flytte KES ud af TMF efter blot et år i forvaltningen. Rapporten rummer i forlængelse heraf ikke en vurdering af fordele og ulemper ved alternative udvalgsplaceringer.

Parallelt med det fortsatte fokus på erhvervsservicedimensionen i TMF skal KES via et øget samarbejde med de andre forvaltninger være med til at sikre bedre erhvervsservice, bedre sammenhæng og koordinering,

øget videndeling og stærkere synergi mellem de erhvervsrettede opgaver i kommunen på både drifts- og udviklingsniveau. Det indebærer bl.a., at arbejdet med servicedimensionen og én indgang for erhvervslivet styrkes via samarbejde med både den virksomhedsrettede del af BIF og med KBS, der med sin store viden om servicekoncepter, digitalisering og kanalstrategi kan være en vigtig inspirationskilde for KES.

Visionen indebærer overordnet følgende:

- 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
- Tydeliggørelse og justering af ansvars- og kompetencefordelingen i styrelsesvedtægten mellem TMU og ØU
- Etablering af en styregruppe på direktørniveau på tværs af TMF, ØKF, BIF og KFF.

Nedenfor foldes elementerne i visionen ud, og gevinster, risici og ulemper sammenfattes ift. målene om kvalitet, faglighed og effektivitet. Afslutningsvis skitseres første skridt til en implementering og opmærksomhedspunkter ift. den videre udvikling af KES.

Øget integration af KES i TMF for at skabe bedre organisatoriske rammer for udbredelsen af erhvervsperspektivet og servicekulturen i TMF

Statusanalysen viste, at der er brug for at integrere KES endnu mere i TMF for at skabe bedre rammer for udbredelsen af erhvervsperspektivet og servicekulturen i TMF og fortsætte den gode udvikling på erhvervsområdet, som såvel TMF som Københavns Kommune har gennemgået siden etableringen af først Københavns Erhvervscenter og siden KES.

Anbefaling

Det anbefales, at KES integreres yderligere i TMF. Konkret anbefales fire tiltag:

1. Flere key account managers, udstationeringer af TMF-sagbehandlere i KES og faste møder mellem KES' serviceteam og relevante fagområder i TMF
2. Udvikling af et fælles Customer Relation Management-system
3. Systematisk monitorering af servicepræstationer og -resultater
4. Udvidelse af eksisterende indsatser.

1) Flere key account managers, udstationeringer af TMF-sagbehandlere i KES og faste møder mellem KES' serviceteam og relevante fagområder i TMF

Antallet af key account managers bør øges, og TMF-sagbehandlere bør udstationeres i KES, så KES kan straksafklare flere telefoniske henvendelser. De gode resultater med key account managers, som KES allerede har opnået, skal yderligere styrkes i tæt samarbejde med de øvrige centre i TMF. Det letter sagsbehandlingen, og virksomhederne sætter stor pris på den service, som key account-modellen indebærer.

Desuden bør KES løse lettere sagsbehandling fra de forskellige myndighedsområder i TMF – fx på byggesagsområdet og miljøområdet. Derfor bør flere medarbejdere fra de forskellige centre udstationeres i KES for at udføre sager, som kan straksafklares, samt mindre komplicerede sager. De mere komplicerede sager skal stadig behandles i de respektive centre. Det vil styrke KES som én indgang og øge servicen over for erhvervslivet. Samtidig får de mere komplicerede sager mere fokus hos eksperterne i fagcentrene.

KES' serviceteam og relevante fagområder i TMF bør holde faste møder. Dels for at sikre et godt grundlag for og en løbende forankring af implementeringsstyregruppens arbejde, dels for at sikre en tæt kobling og

et fælles servicefokus mellem KES og fagcentrene, der med deres daglige sagsbehandling står for en stor del af forvaltningens erhvervsrettede serviceindsats.

2) Udvikling af et fælles Customer Relation Management-system (CRM-system)

KES bør udvikle et fælles CRM-system, der på sigt kan udbredes til at dække al erhvervskontakt i Københavns Kommune. CRM-systemet skal give overblik over, hvilke sager en given virksomhed har eller har haft med kommunen, hvilke afgørelser der er truffet, hvilke behov virksomheden har mv. Derved kan KES få værdifuld viden om virksomheden og opfange vigtige signaler om virksomhedens eventuelle fremtidige behov og ønsker. Viden skal så vidt muligt deles mellem alle relevante forvaltninger. Det vil lette sagsbehandlingen, og virksomheden vil opleve, at den er "et kendt ansigt" i kommunen, og at sagsbehandlingen bliver hurtigere og mere effektiv.

CRM-systemet vil desuden give viden om den samlede kontakt mellem kommunen og de københavnske virksomheder, hvilket kan realisere effektiviseringer. KBS har planer om et tværgående CRM-system rettet mod borgere, hvilket kan udvides til også at omfatte virksomheder (se også BIFs virksomheds-administrationssystem under 'Udvikling af kanalstrategi, der koordinerer og strømliner den indgående og udgående virksomhedskontakt').

3) Systematisk monitorering af servicepræstationer og -resultater

KES og TMF bør udvikle et redskab, der systematisk kan monitorere, hvordan Københavns Kommune præsterer på erhvervsserviceområdet. Redskabet skal bl.a. afdække, hvordan virksomhederne opfatter kommunens erhvervsservice, hvilke servicebehov virksomhederne har, og hvordan Københavns Kommune præsterer på erhvervsserviceområdet sammenlignet med andre storbyer eller andre relevante benchmarks. Med en monitorering, som tager udgangspunkt i oplevet service, er det muligt – i samarbejde med andre kommuner – at skabe en venlig rivalisering, fremme fælles tiltag til forbedringer og dele best practice. På baggrund af monitoreringen skal kommunens serviceniveau fremlægges for politikere, direktioner, virksomheder og offentligheden.

Tiltaget flugter med anbefalingen fra ekspertgruppen for erhvervsklima om at etablere et tilfredshedsbarometer, der måler virksomhedernes tilfredshed med sagsbehandlingen, service og øvrige virksomhedsrettede indsatser i hele kommunen, og oprette systematisk ledelsesinformation, der giver status på erhvervsrettede myndighedsafgørelser og klager fra virksomhederne.

4) Udvidelse af eksisterende indsatser

KES bør – parallelt med videreudviklingen af KES og TMF's erhvervsservice – udvide og styrke en række af de øvrige, eksisterende indsatser, som virksomhederne har størst gavn af. Det indebærer konkret, at KES udvikler flere rådgivningstilbud til iværksættere og små virksomheder med fokus på vækst – bl.a. i samarbejde med universiteter. Derudover skal KES undersøge, om der kan sættes gang i jobskabelsen ved, at KES rådgiver om kommunale udbud og styrker den innovative projektudvikling med eksterne aktører. KES bør desuden understøtte udviklingen af netværk til fremme af det københavnske erhvervsliv.

Større servicefokus og styrket koordinering mellem erhvervsområdet og beskæftigelsesområdet

Øget synergi mellem erhvervsindsatsen og beskæftigelsesindsatsen er en af de grundlæggende anbefalinger fra ekspertgruppen for erhvervsklimaet. Ekspertgruppen fremhæver bl.a. behovet for, at Københavns Kommune optræder som en stærkere sammenhængende enhed med en koordineret virksomhedskontakt, og konstaterer, at virksomhederne oplever et stort potentiale for bedre koordinering mellem erhvervsindsatsen og beskæftigelsesindsatsen.

Anbefaling

Det anbefales at skabe et tættere, formaliseret samarbejde mellem TMF (KES), BIF, KFF, ØKF og KBS for at styrke koblingen mellem erhvervsområdet og beskæftigelsesområdet, skabe en bedre erhvervsservice på tværs af forvaltningerne og enhederne og styrke én indgang for erhvervslivet (se figur 4.1).

Konkret anbefales tre tiltag:

1. Udvikling af kanalstrategi, der koordinerer og strømliner den indgående og udgående virksomhedskontakt på tværs af forvaltninger
2. Øget og systematisk indsamling og udveksling af informationer og viden om virksomhederne
3. Fleksibel samlokalisering af KES med dele af BIF, KFF og KBS.

1) Udvikling af kanalstrategi, der koordinerer og strømliner den indgående og udgående virksomhedskontakt

KES bør udarbejde en kanalstrategi for kommunens virksomhedskontakt som første skridt i arbejdet med at styrke kommunikationen til virksomhederne og øge kendskabet til KES. I den forbindelse er det oplagt, at KES søger inspiration hos KBS, der de senere år har arbejdet effektivt med at udvikle og implementere en ambitiøs kanalstrategi målrettet borgerne. KES bør også koordinere arbejdet med kanalstrategien tæt med BIF, der er i gang med at udvikle et virksomhedsadministrationssystem, som skal skabe overblik over og bedre koordination af forvaltningens virksomhedskontakt.

Hvad den indgående virksomhedskontakt angår, anbefales det at flytte virksomhedernes telefoniske indgang til jobcenteret fra Call Centeret i KBS over til KES' telefoniske indgang. Det vil understøtte ideen om én indgang til kommunen for erhvervslivet og lette virksomhedernes adgang til kommunen. Dog skal det først sikres, at borgerhenvendelserne kan skilles fra.

Hvad den udgående virksomhedskontakt angår, anbefales det, at KES og BIF udvikler fælles produktpakker og etablerer fælles virksomhedsbesøg, fx et årligt servicebesøg, hvor den samlede pakke af tilbud kan præsenteres for virksomheden. Adskillige enheder i kommunen udfører opsøgende virksomhedskontakt, bl.a. virksomhedsservice i BIF, KES og Center for Miljø i TMF. Den service skal koordineres, så de opsøgende medarbejdere har alle kommunens relevante tilbud med ud til virksomhederne og ikke kun et begrænset udvalg som i dag. KES har et særligt ansvar for at sikre den koordinering.

Københavns Kommune bør også udvikle fælles kommunikations- og involveringsplatforme målrettet virksomheder. Kommunen arbejder i dag med en række forskellige virksomhedsrettede platforme så som 'Gang i København' og 'Bland dig i Byen'. Der kan høstes synergigevinster ved at sammentænke platformene og de aktiviteter, der foregår under dem, da de respektive forvaltninger og enheder i dag ikke kender de øvrige forvaltningers planlagte erhvervsrettede aktiviteter, events og kampagner.

Med en fælles kanalstrategi og koordineret kommunikation vil virksomhederne opleve, at Københavns Kommune i højere grad har én fælles udgang med fokus på virksomhedernes konkrete behov, og at kommunen møder virksomhederne med bred viden om de kommunale tilbud og services og byens strategiske udfordringer. Ved at samle den opsøgende virksomhedskontakt får kommunen også lettere ved at få overblik over virksomhedernes behov.

2) Øget og systematisk indsamling og udveksling af informationer og viden om virksomhederne

KES bør i endnu højere grad systematisk indsamle, udveksle og formidle viden og informationer om og til virksomhederne – i samarbejde med BIF og andre virksomhedsrettede enheder. Det bemærkes, at den vurdering flugter med anbefalingerne fra ekspertgruppen for erhvervsklimaet om at oprette og udvikle et

erhvervsbarometer, der tager pulsen på det københavnske erhvervsliv gennem konjunkturanalyser, beskæftigelsestal, branchefordeling og prognoser for arbejdskraftbehovet i København.

En tættere kobling mellem erhvervsservice i KES og virksomhedsservice i BIF vil generelt medføre, at der kommer yderligere fokus på virksomhedernes behov for arbejdskraft. Fx kan KES' virksomhedsrådgivning belyse, hvilke kompetencer der er behov for i en virksomhed. På den måde styrkes grundlaget for varige job og dermed øget beskæftigelse. Erfaringer fra innovationsprojektet Vækstakademiker, som KES og BIF har udviklet sammen, dokumenterer dette. En tættere kobling mellem KES og BIF vil medføre flere af den type projekter til gavn for både virksomhederne og de ledige i København i en tid med lavkonjunktur.

Større viden om virksomhedernes behov vil desuden gøre det muligt at styrke servicen til virksomheder, der har behov for hjælp til rekruttering ifm. fx etablering eller udvidelse, og målrette arbejdet med at give de ledige de kompetencer, som virksomhederne efterspørger, og få virksomhederne til at se potentialet i at ansætte andre profiler end normalt.

Der er desuden stort potentiale i at styrke samarbejdet mellem jobcentre og KES' erhvervsservice og udvikle flere iværksættertilbud til ledige, da KES' har stor erfaring for, at flere ledige får mod på at etablere egen virksomhed, hvis de bliver tilbudt målrettede iværksætterkurser, mentorforløb mv.

KES bør øge afrapporteringen om byens virksomheder og Københavns Kommunes overordnede mål for erhvervsindsatserne til TMU, ØU, BIU og BR. Konkret bør de politiske udvalg hvert halve år modtage en status på vækst- og beskæftigelsessituationen og kommunens egne indsatser samt en gang om året modtage en status på rammevilkårene for byens virksomheder.

3) Fleksibel samlokalisering af KES med dele af BIF, KFF og KBS

Ovenstående tiltag udgør kernen i et øget samarbejde mellem særligt KES/TMF, BIF og KFF, og det vil i sig selv skabe klare forbedringer af erhvervsservicen og koblingen mellem erhvervsindsatsen og beskæftigelsesindsatsen. Den reelle faglige synergi sker dog ofte først, når medarbejdere fra forskellige områder fysisk sidder samme sted.

For at styrke kontakten og de ovenstående koordineringstiltag mellem kerneenhederne inden for erhvervsservice og beskæftigelse er det derfor en mulighed, at kompetencerne på disse områder samles via en samlokalisering af KES med dele af BIF (virksomhedsservice) – enten permanent eller i kortere projektperioder. Det gør det muligt at behandle sager hurtigere og mere effektivt og dermed levere bedre service til virksomhederne (Se evt. case om samlokalisering på Islands Brygge 37 i rapporten 'Styrket decentral forvaltningsorganisering').

En samlokalisering vil sikre optimal videndeling i hverdagen og betyde, at virksomheder hurtigt vil blive henvist til den rette medarbejder, at sagsbehandlingen bliver mere effektiv og får højere kvalitet, og at Københavns Kommune generelt vil blive oplevet som mere sammenhængende af virksomhederne. KFF kan ligeledes være en del af samlokaliseringen – evt. blot i projektperioder – mhp. at koordinere indsatsen over for kreative og kulturelle erhverv, foreninger, byens rum m.m. Det kan fx være aktuelt i decentrale inkubationsmiljøer eller som en udvidet form for stjernemøder.

På området for international arbejdskraft og internationale virksomheder har KES, BIF og KBS allerede gode erfaringer med og aftaler om at sidde samme fysiske sted. Konkret har KES aftalt med KBS, at KES løbende benytter to arbejdspladser i KBS' International House, hvor dele af BIF allerede sidder. Området er oplagt til samlokalisering, fordi ansvaret og kompetencerne er delt mellem KBS, KES og BIF, og fordi området kræver specialiseret viden og tæt koordinering. KES har også gode erfaringer med samlokalisering med TMF, da Københavns Erhvervscenter (forløber for KES) var en del af ØKF, men boede hos TMF.

Tydeliggørelse og justering af ansvars- og kompetencefordelingen mellem TMU og ØU

For at styrke koblingen mellem vækst dagsordenen og erhvervsservicen og undgå dobbeltarbejde er der behov for tæt samarbejde, øget koordinering og en klarere ansvars- og kompetencefordeling mellem TMF (KES) og ØKF (se figur 4.1). I den forbindelse er der brug for at justere Københavns Kommunes styrelsesvedtægt, så TMU's ansvar for KES' opgaver tydeliggøres. Styrelsesvedtægten angiver den formelle opgave- og ansvarsfordeling mellem kommunens politiske udvalg, og erhvervsområdet skal ligesom på kommunens øvrige områder administreres efter styrelsesvedtægten.

På erhvervsområdet slår styrelsesvedtægten fast, at ØU har ansvar for "kommunens erhvervspolitik og erhvervsfremmeaktiviteter, herunder turisme og internationalisering på udviklings- og strateginiveau" (Styrelsesvedtægtens § 12, stk. 7, anden bullit), mens TMU i relation til erhvervsområdet ifølge styrelsesvedtægten varetager "Copenhagen Business Service" (Styrelsesvedtægtens § 19, stk.2).

Anbefaling

Det anbefales, at Københavns Kommunes styrelsesvedtægt justeres, så TMU's ansvar for KES' opgaver tydeliggøres. Konkret anbefales, at "Copenhagen Business Service" i beskrivelsen af TMU's opgave- og ansvarsområde ændres til "Københavns Erhvervsservice, herunder ansvaret for udvalgte regionale puljer og tilskud". På den måde tydeliggøres det politiske ansvar i styrelsesvedtægten for de opgaver på erhvervsområdet, som vedrører en række tilskud og puljer, der er flyttet fra ØKF til TMF (KES). Det drejer sig bl.a. om Global Connected, Danish Fashion Institute og Væksthus Hovedstadsregionen.

Det bemærkes, at en ændring af styrelsesvedtægten kræver to behandlinger i BR (se kapitel 6 'Videre proces for politisk beslutning').

Som følge af bestemmelsen i styrelsesvedtægtens § 12, stk. 7, anden bullit, er kommunens erhvervspolitik og erhvervsfremmeaktiviteter på strategisk niveau og udviklingsniveau forankret i ØU. Det placerer ansvaret for bl.a. opgaven med at betjene overborgmesteren i forskellige erhvervspolitiske fora entydigt i ØKF. ØKF indhenter input fra KES til overborgmesterens mødeforberedelse, der således i praksis bliver et samarbejde mellem ØKF og KES. ØKF koordinerer processen og sikrer, at dobbeltarbejde i ØKF og TMF undgås. Tilsvarende vil i øvrigt være tilfældet ift. beskæftigelsesborgmesteren og BIF.

I den forbindelse er det vigtigt, at ØKF, BIF og KES bruger deres forskellige kompetencer bedst muligt. ØKF har særligt kompetencer inden for vækst dagsorden, erhvervsstrategi og politisk forståelse på tværs af kommunen samt relationer til regionen og staten. KES har særligt kompetencer inden for erhvervsservice og -rådgivning, strategisk erhvervsudvikling, turisme, klynger, innovative partnerskaber og projekter samt myndighedsopgaver. KES har via løbende dialog med erhvervslivet en stor indsigt i virksomhedernes hverdag og behov og et bredt netværk.

Etablering af en styregruppe på direktorniveau

Øget koordinering og samarbejde mellem KES/TMF, BIF, ØKF og KFF i det daglige, praktiske arbejde er et afgørende element i at sikre den nødvendige sammenhæng mellem erhvervsområdet og beskæftigelsesområdet, men det er ikke tilstrækkeligt i sig selv. Hvis arbejdet for alvor skal bære frugt, skal forvaltningerne også på et overordnet, strategisk niveau afstemme og prioritere indsatserne.

Anbefaling

Det anbefales, at der etableres en styregruppe bestående af direktører fra TMF, ØKF, BIF og KFF samt lederen for hhv. KES og KBS. Dermed får kommunen et organ, som kan sikre et samlet perspektiv på erhvervs-, vækst- og beskæftigelsesområderne, og som har mandat til at træffe tværgående beslutninger.

Den adm. direktør for TMF er formand for styregruppen, der mødes 4-6 gange om året. KES fungerer som sekretariat, så styregruppens drøftelser kan finde sted på baggrund af KES' indsigt i erhvervslivets behov og erhvervsindsatserne i såvel TMF som de øvrige forvaltninger.

Styregruppens opgaver er på det administrative niveau bl.a. at:

- foretage strategiske prioriteringer inden for vækst-, erhvervs- og beskæftigelsesområderne
- sikre koordination af indsatserne
- afklare ressortmæssige spørgsmål
- sikre yderligere udvikling af KES samt evt. relevante erhvervsområder
- beslutte, hvilke ønsker fra virksomhederne – fx fra ekspertgruppens rapport 'Flere job i København' – der skal bæres videre til politisk behandling og hvordan
- sikre, at de relevante politiske udvalg orienteres og høres på koordineret vis – fx via fælles indstillinger og halvårslige afrapporteringer om erhvervslivet i kommunen.

Særligt de strategiske prioriteringer og drøftelser bliver en væsentlig opgave. Som nævnt har Københavns Kommune nogle overordnede mål om øget vækst, beskæftigelse og produktivitet. Målene er velegnede som overordnede pejlemærker for erhvervsområdet, men de sætter ingen retning ift. prioriteringen af kommunens erhvervsindsats. De giver fx ikke svar på spørgsmål som: Giver det mest mening at satse på tiltrækning af udenlandske talenter eller på udvikling af et internationalt byrum? Skal der satses mere på udvikling af servicekulturen end på én indgang? En klar retning er afgørende for at kunne træffe beslutninger på tværs af forvaltninger, og den retning skal styregruppen udstikke.

I forlængelse heraf skal styregruppen have fokus på at sikre koordinering af og sammenhæng mellem drifts- og udviklingsinitiativer på tværs af forvaltningerne og tage strategiske drøftelser på baggrund af input fra driftsorganisationen, ligesom gruppen skal sikre, at de strategiske beslutninger implementeres i driften i hver deres forvaltning. Gruppen skal også drøfte, om kompetencerne i kommunens erhvervsrettede enheder og forvaltninger bruges bedst muligt.

Det er vigtigt, at KES' viden om og kontakt med erhvervslivet i København og Øresundsregionen fortsat udgør en væsentlig del af grundlaget for udviklingen af de overordnede, strategiske rammer for Københavns erhvervsliv og for de erhvervspolitiske beslutninger i Københavns Kommune.

En anden hovedopgave bliver at koordinere udviklingsprojekter på tværs af BIF, ØKF, KFF og KES. Forvaltningerne kan med fordel gennemføre et øget antal udviklingsprojekter for at styrke videndelingen og fastholde synergien mellem drift og udvikling – og sammenhængen med byens øvrige udfordringer. Projekterne kan fx bestå i at udvikle nye digitale tjenester, fælles produktpakker, inkubatormiljøer for iværksættere eller erhverv i udsatte byområder. Udviklingsprojekterne kan også involvere virksomheder, universiteter og andre eksterne parter og være eksternt finansierede.

Gevinster

Visionen rummer en række klare gevinster ift. målene om kvalitet, faglighed og effektivitet, hvoraf de væsentlige opsummeres nedenfor.

Kvalitet

Overordnet opnår Københavns Kommune øget koordinering, sammenhæng og synergi mellem erhvervs-, vækst- og beskæftigelsesindsatserne.

Konkret vil virksomhederne opleve mere kvalitet i opgaveløsningen i form af en mere samlet, kompetent og målrettet betjening, en mere udbredt servicekultur og dermed forbedrede rammevilkår. Den udgående og indgående virksomhedskontakt bliver i højere grad koordineret, og virksomhederne får lettere ved at få overblik over og drage nytte af kommunens tilbud og rådgivning på erhvervsområdet. Udvidelsen af én indgang for erhvervslivet via samarbejde mellem KES og BIF gør det lettere for virksomhederne at vide, hvor de skal henvende sig for at komme i kontakt med kommunen.

Koordineringen af kommunens erhvervsrettede kommunikation og øget fokus på digitalisering med inspiration fra KBS betyder desuden, at kommunikationen bliver mere effektiv, målrettet og brugervenlig.

Faglighed

Øget samarbejde og videndeling mellem KES og forvaltningerne sikrer stærke faglige synergier og dybere kendskab til virksomhederne og deres behov. Samlokalisering af KES med udvalgte områder i BIF, KFF og KBS kan yderligere styrke de faglige synergier. Etablering af et videnbaseret erhvervsbarometer i KES vil yderligere styrke det faglige grundlag for kommunens erhvervsindsatser. Endelig sikrer den tværgående koordinering i styregruppen, at de faglige kompetencer i organisationen udnyttes optimalt.

Effektivitet

Tydeliggørelsen af ansvars- og kompetencefordelingen i styrelsesvedtægten og øget samarbejde og koordinering på alle niveauer – herunder i styregruppen – sikrer en mere effektiv opgaveløsning og minimerer spildtid på procesdrøftelser og dobbeltarbejde.

Visionen sikrer en tæt kobling mellem drift og udvikling på erhvervsserviceområdet på tværs af forvaltningerne. Kommunen kan i styregruppen træffe tværgående, strategiske beslutninger på administrativt niveau på baggrund af input fra driftsorganisationen og samtidig sikre, at de strategiske beslutninger implementeres i driften og sørge for, at de relevante politiske udvalg orienteres om erhvervsudviklingen og virksomhedernes behov. Styregruppen kan også via prioritering af indsatser og fokusområder styrke kommunens rolle på administrativt niveau som drivende aktør i den regionale og nationale erhvervsudvikling.

Samlet set imødekommer visionen mange af de ønsker, som erhvervslivet udtrykker. Visionen imødekommer også en række af anbefalingerne fra ekspertgruppen for erhvervs klima, bl.a. anbefalingerne vedrørende øget koordinering og synergi mellem erhvervs- og beskæftigelsesindsatserne, udbredelse af en fælles servicekultur og styrket viden om vækst og beskæftigelse.

Risici og ulemper

Visionen for KES rummer en række risici og potentielle ulemper. Først og fremmest er det vigtigt at slå fast, at visionen i høj grad hviler på øget integration og samarbejde frem for et udvidet tværgående mandat. Hvis det ikke lykkes at øge integrationen af KES i TMF og styrke koordineringen og samarbejdet mellem KES og de øvrige forvaltninger, er der derfor risiko for, at virksomhederne ikke oplever en reel forbedring i kommunens erhvervsservice, og at kommunen fortsat vil fremstå usammenhængende, uoverskuelig og ukoordineret over for erhvervslivet.

Øget koordinering og samarbejde forudsætter, at styregruppen bliver velfungerende og i stand til at løfte sine mange, ressourcetrævende opgaver. Det kræver prioritering og fokus – også i KES som sekretariat. Når

ansvaret for at betjene overborgmesteren i erhvervspolitiske fora er placeret entydigt i ØKF, er der desuden risiko for, at en del af KES' viden og netværkskendskab går tabt, hvis KES ikke inddrages tilstrækkeligt i sagsforberedelsen, og at effektiviseringspotentialer i erhvervsindsatserne dermed ikke realiseres.

Som center i TMF får KES ikke samme stærke mandat som de tværgående enheder (KEjd, KBS og KS), og der etableres ikke den tværgående erhvervsenhed og reelle 'ene indgang', som virksomhederne efterspørger, og som ekspertgruppen for erhvervsklima advokerer for med følgende anbefaling: "Udvid 'én indgang' til alle erhvervsrettede myndighedsområder og forvaltninger. Virksomhederne skal møde Københavns Kommune som én sammenhængende enhed, der sammentænker den strategiske erhvervsudvikling med alle virksomhedsrettede tilbud og services på erhvervs- og beskæftigelsesområdet til gavn for byens erhvervsliv." ("Flere job i København" (2013), s. 7)

I den forbindelse er det værd at bemærke, at det ikke er muligt at etablere en enhedsforvaltning for alle sager vedr. virksomheder og dermed opnå én indgang for virksomheder i stil med strukturen på borgerserviceområdet (KBS). Det vil forudsætte en dispensation fra styrelseslovens bestemmelser om delingen af det administrative ledelsesansvar i kommunens styreform. Dispensationen til enhedsforvaltningen vedr. KBS' opgaver er opnået med henvisning til kommunalreformen og loven om borgerservicecentre. En tilsvarende lovgivning findes ikke på erhvervsserviceområdet, og en lignende dispensation til KES anses derfor ikke for at være en mulighed.

En anden risiko ved visionen er, at styrkelsen af erhvervsperspektivet sker på bekostning af andre politikområder – ikke mindst beskæftigelsesområdet, hvor koblingen mellem beskæftigelsespolitikken og de BIF-opgaver, der samlokaliseres med KES, risikerer at blive svækket. Tilsvarende risikerer viden om kreative erhverv at forsvinde fra KFF, hvis den fleksible samlokalisering af KFF- og KES-ressourcer med tiden bliver en permanent samlokalisering.

Endelig vil det stadig være uklart, hvor de fælles politiske drøftelser af erhvervsområdet skal tages, ligesom erhvervs-, vækst- og beskæftigelsesområderne ikke får et fælles politisk ophæng. TMU, BIU, KFU og ØU vil fortsat alle have fokus på erhvervsområdet og skulle betjenes separat.

Implementering og økonomi

Første skridt i implementeringen af visionen vil være, at kredsens af administrerende direktører nedsætter en styregruppe. Det kan ske på første møde i kredsens efter ØU's behandling af nærværende rapport.

Anbefaling

Det anbefales, at ansvaret for implementeringen ligger hos styregruppen, og at gruppen på første møde eller hurtigst muligt derefter drøfter udarbejdelse af implementeringsplan for viften af anbefalinger, håndtering af risici og potentielle ulemper og afklaring af økonomiske implikationer.

Visionen indebærer samlet set, at der på erhvervsområdet bliver en mere effektiv ressourceudnyttelse, så hvis der er behov for nye tiltag, må de i givet fald finansieres af frigivne ressourcer fra eksisterende opgaver. Juridisk er der ingen hindringer for, at visionen kan implementeres.

4.6 Fremtidig udvalgsplacering og organisering

På nuværende tidspunkt er vurderingen som beskrevet ovenfor, at KES bør fortsætte som et center i TMF med fokus på yderligere at styrke erhvervsservicedimensionen og kontakten til virksomhederne, som var det oprindelige formål med KES. Rapporten rummer i forlængelse heraf ikke en vurdering af fordele og ulemper ved alternative udvalgsplaceringer til TMU.

For at sikre en kontinuerlig udvikling af KES, der matcher udviklingen i virksomhedernes og kommunens behov samt erhvervsområdet og samfundet mere generelt, vil det dog være hensigtsmæssigt løbende at evaluere KES' modenhed og vurdere, om KES' udvalgsplacering bør ændres, fx for at styrke erhvervsservice-dimensionen i en anden erhvervsrettet forvaltning eller for at suge inspiration til sig fra et andet erhvervsrettet ressortområde. I den forbindelse vil det også være relevant at overveje, om KES' organisering, fokus og mandat bør justeres, og om KES skal overgå til at være en tværgående enhed inden for rammerne af kommunens styreform.

5. Analyse af Koncernservice (KS)

5.1 Resumé

KS løser ressortmæssigt opgaver, der jf. den kommunale styrelseslov hører under ØU's område. Pga. ØU's lovbestemte opgaver er det besluttet i kredsene af administrerende direktører, som er styregruppe for strukturarbejdet, at der ikke skal arbejdes med en placering af KS under andre udvalg end ØU.

Analysen har derfor et noget mindre omfang end de øvrige enhedsanalyser, men følger så vidt muligt samme struktur:

- *Status på KS' kerneopgaver:* Fokus på konsolidering af KS' kerneopgaver og den igangværende implementeringsopgave vedr. samlingen af administrative opgaver fra forvaltningerne. Herudover juridisk beskrivelse af opgave- og ansvarsforholdene og samarbejdsrelationen mellem KS og forvaltningerne
- *Vision:* Hovedfokus på konsolidering og implementering samt indsatser, der kan understøtte målene om kvalitet, faglighed og effektivitet
- *Udvalgsplacering:* Kort opsamling på ØU's understøttelse af KS' opgaveløsning.

5.2 Baggrund

Københavns Kommune etablerede den 1. april 2007 KS under ØU for at samle, standardisere, digitalisere og effektivisere løsningen af en række administrative opgaver.

Forvaltningerne er således målgruppen for de services, som KS leverer, og dette sker gennem et 'bestiller og udfører'-forhold. ØKF er administrativt ansvarlig for, at KS som udfører af opgaverne opfylder KS' del af aftalerne med forvaltningerne, og forvaltningerne er ansvarlige for, at de får løst den opgave, de har bestilt.

Hovedopgaver

KS' hovedopgaver består i at:

- levere ydelser/services inden for økonomi, it, statistik og løn- og personaleadministration til kommunens syv forvaltninger
- varetage myndighedsfunktioner, dvs. udstede regler og udøve kontrolfunktioner inden for regnskab, løn- og personale samt it.
- udvikle og træffe beslutninger om kommunens administrationspolitik.

Organisation

KS er organiseret omkring en serviceindgang, der udgør forvaltningernes primære indgang til KS. Organiseringen skal understøtte, at der sker en koordineret serviceleverance til forvaltningerne, der lever op til trufne aftaler og forventninger.

I dag har KS ca. 550 medarbejdere og vil efter samlingen af administrative opgaver og den planlagte effektivisering have ca. 870 medarbejdere.

Økonomi

KS har et budget på ca. 523 mio. kr. KS har i perioden 2008-2012 leveret et bidrag på ca. 60 mio. kr. i varige årlige driftseffektiviseringer. Når initiativerne vedrørende registreringsopgaver på regnskabsområdet, løn- og personaleadministration samt licens- og kontraktstyring er fuldt indfaset i 2015, vil KS levere yderligere ca. 60 mio. kr. i varige årlige driftseffektiviseringer.

5.3 Status på KS' kerneopgaver

KS' opgaveportefølje har udviklet sig meget siden etableringen i 2007, jf. nedenstående tabel.

Tabel 15: KS' historik og udvikling

	2007 Shared Service KS	2010 Konsolidering	2013 Professionalisering
Mål - opdrag	<ul style="list-style-type: none"> • Overføre opgaver fra forvaltningerne til shared service-organisation • Overføre opgaver fra ØKF • Opnå stordrift og lavere administrationsudgifter (5 % årlig effektivisering) 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablere KS som kontraktenhed under ØKF • Professionalisere og effektivisere opgaveløsningen • Få styr på KS' snitflader til forvaltninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Styre efter brugeroplevede resultater, effekt og kvalitet • Opnå større helhed og sammenhæng i service • Forretningsudvikle gennem partnerskab og innovation • KS på virksomhedskontrakt sikrer styring og aflaster ØU
Tilførte opgaver	<ul style="list-style-type: none"> • It: Drift, support, Service, fællessystemer, telefoni, it-sikkerhed • Økonomi: Regnskabsføring, kontoplan, hjemtagelse af refusioner og tilskud, økonomi- og lønsystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Personale: Jura, forhandling og lønstyring • Økonomi: Bogføring for udvalgte centrale organisationer i udvalgte forvaltninger 	Administrationsplan: <ul style="list-style-type: none"> • Resterende registreringsopgaver på regnskabsområdet • Løn- og personaleadministration • Den samlede licens- og kontraktstyring på it- og telefoniområdet

Samling af administrative opgaver

Som led i Administrationsplanen besluttede BR i 2012 at samle yderligere administrative opgaver i KS inden for:

- Registreringsopgaver på regnskabsområdet
- Løn- og personaleadministration
- Licens- og kontraktstyring af it- og telefonikontrakter

Implementeringen af denne samling af administrative opgaver og medarbejdere er i fuld gang. Opgaverne skal være fuldt indfaset i KS i 2015.

Samlet set er vurderingen ift. status på KS' kerneopgaver, at der er en stor opgave i at fortsætte konsolideringen af KS' kerneydelser. Herudover er den igangværende implementering af samlingen af opgaver på løn- og personale samt regnskabsområdet, hvor over 300 medarbejdere flyttes til KS, en stor opgave, der kræver KS' fulde opmærksomhed. Derudover har KS et stort ansvar for den strategiske udvikling på fx it-området, som har betydning for forvaltningernes arbejdsform og for den måde, forvaltninger behandler borgere og medarbejdere på.

Samarbejde mellem forvaltninger og KS om den leverede service

Det er en fælles ambition at sikre en god og effektiv administration i Københavns Kommune. Såvel ledere som medarbejdere skal møde god service i KS, hvor effektive administrative processer sikres gennem høj faglighed og kvalitet.

I praksis foregår samarbejdet mellem forvaltningerne og KS på mange niveauer. Brugere retter henvendelser om konkrete sager til Serviceindgangen, enten ved at ringe eller ved at bruge de tilgængelige

løsninger på nettet. Chefer eller forvaltningspartnere har løbende dialog med KS' enhedschefer og forretningspartnere om særlige behov eller ønsker til opgaveløsningen. På strategisk niveau mellem forvaltningernes direktioner og KS' direktion er der løbende drøftelser af de overordnede linjer for samarbejdet og opgaveløsningen. På dette niveau evalueres og aftales de overordnede linjer for samarbejdet, og KS' direktion præsenterer løbende status på opgaveløsningens kvalitet og indfrielse af servicemål.

Ansvar for status og udvikling i opgaveløsningen er forankret hos de ansvarlige chefer på it-, økonomi- og personaleområdet i forvaltningerne og i KS. For at imødekomme behovet for en tæt og tværgående dialog og et fuldt opdateret kendskab til forvaltningernes ønsker og behov har KS forretningspartnere på hvert fagområde. Formålet med forretningspartneren er at styrke samarbejdet mellem forvaltningerne og KS. Mens enhedscheferne i KS har det overordnede ansvar og initiativpligten for håndtering og opfølgning på behov vedr. KS' services, har forretningspartneren en tværgående funktion på sit faglige område.

Opgave- og ansvarsfordeling mellem KS og forvaltningerne

Det tætte samarbejde mellem KS og forvaltningerne hænger sammen med den juridiske konstruktion, der er vedr. opgave- og ansvarsfordelingen på KS' område, hvor borgmestrene/forvaltningerne, som en del af deres administrative ledelsesansvar for hver deres udvalgsområde, er ansvarlige over for ØU for, at de opgaver, som KS udfører for dem, bliver løst (jf. tabel 1 i rapportens indledning).

Overborgmesteren/ØKF har over for ØU det administrative ledelsesansvar for de forpligtelser, KS har påtaget sig i aftalerne med borgmestrene/fagforvaltningerne om udførelsen af opgaverne for forvaltningerne svarende til det ansvar, som en ekstern leverandør ville have. Kort sagt er kompetenceforholdet mellem borgmestrene/fagforvaltningerne og KS et bestiller-udfører-forhold, hvor overborgmesteren/ØKF har det overordnede administrative ansvar for KS som en del af ØKF.

Hvis en opgave, som KS udfører for en forvaltning, ikke bliver løst, er det den pågældende borgmester/forvaltning, der er ansvarlig herfor over for ØU og BR. Om borgmesteren/forvaltningen i en given situation må antages at have foretaget sig tilstrækkeligt for at sikre, at opgaven blev løst, vil bero på en konkret vurdering af, hvad borgmesteren/forvaltningen har gjort, herunder i forholdet til KS / ØKF. KS er derfor forpligtet til at levere tilstrækkelig ledelsesinformation til forvaltningerne om opgaveløsningen som grundlag for forvaltningernes opfølgning, og den løbende dialog mellem KS' direktion og forvaltningernes direktioner er central for den løbende problemløsning og forventningsafstemning.

5.4 Vision for KS

Hovedfokus for KS er at fortsætte konsolideringen af KS' kerneydelser samt varetage den igangværende implementering af samlingen af administrative opgaver. Herudover er der identificeret to indsats, som er centrale for KS i den fortsatte udvikling: Nyt økonomisystem og it-governance. Det er to indsats, som understøtter og bygger oven på konsoliderings- og implementeringsopgaven.

Nyt økonomisystem

KS anvender de indhøstede erfaringer med at standardisere og modernisere fra arbejdet med samling af administrative opgaver i udviklings- og implementeringsarbejdet med det kommende økonomisystem, som blev besluttet af BR den 14. marts 2013. Den forbedrede systemunderstøttelse, som et nyt økonomisystem kan tilbyde, skal bane vejen for en mere offensiv økonomistyring, forbedre brugervenligheden og understøtte den decentrale økonomistyring. Det nye økonomisystem skal give mulighed for løbende tilpasning af driftsbudgettet og råderum for højt prioriterede investeringer. Ligeledes skal den nye økonomisystem-løsning sikre enkle styringsprincipper og dermed realisme i budgetplanlægning og -opfølgning.

It-governance

Københavns Kommune skal med den nuværende fællesoffentlige digitaliseringsstrategi indfri op mod 200 mio. kr. i effektiviseringer på it-området. Hertil kommer en lang række kvalitative mål. Det medfører en væsentlig udfordring. I dag er fokus hovedsageligt på økonomisk effektivisering, men i takt med at digitaliseringen rammer velfærdsområderne, er det afgørende, at kommunen ligeledes måler og realiserer de kvalitative mål. Der findes i dag en række forskellige samarbejdsmodeller mellem KS og forvaltningerne for at styrke samspil mellem it og forretning, fx "KFF-modellen", hvor forvaltningens it-afdeling fysisk er flyttet til KS for at opnå synergieffekter. En anden model er en samarbejdsmodel, som kendes fra SUF. Her indgår SUF og KS i et tæt samarbejde om konkrete projekter, fx digitalisering af sundhedsløsninger til borgerne.

De forskellige modeller bunder i bl.a. teknologiens modenhed, borgernes parathed samt politisk fokus. Men erfaringerne viser også, at der er behov for, at Københavns Kommune samler, koordinerer og konsoliderer langt mere vedr. de mange digitaliseringsprojekter. Det vil give bedre og billigere it-projekter.

Der vurderes at være potentialer i, at Københavns Kommune opretter en it-governancestruktur, som har til formål at sikre øget ejerskab og fremdrift ved gevinstrealisering ved digitaliseringsprojekter i Københavns Kommune. Det kan ske ved, at kredsen af administrerende direktører bliver ansvarlig for fremdrift og realisering af en overordnet plan for de største digitaliseringsprojekter i kommunen samt gevinstrealiseringen af dem. Det er vigtigt at understrege, at det stadig er den enkelte forvaltning, som har ansvaret for de konkrete projekter, hvorfor en fremtidig it-governance-model skal kunne rumme fortsat forskellighed i samarbejdsformerne mellem KS og forvaltningerne.

5.5 Udvalgsplacering

Pga. ØU's lovbestemte opgaver giver det ikke mening at organisere KS under andre udvalg end ØU. Med afsæt i målene om politisk styring, faglighed, kvalitet og effektivitet vurderes ØU også at være det bedste udvalg til at understøtte KS' opgaveløsning.

Tabel 16. KS' placering under ØU

	KS' placering under ØU
Politisk styring og forankring	<ul style="list-style-type: none">• Den politiske forankring med borgmestrene i ØU er central, jf. opgave- og ansvarsfordelingen mellem KS og forvaltningerne• Erfaring med at samle, standardisere, digitalisere og effektivisere løsningen af en række administrative opgaver på tværs af forvaltningsområder
Faglige synergier og sammenhænge	<ul style="list-style-type: none">• Faglige synergier til ØKF's Center for Økonomi, herunder særligt på myndighedsområdet og det administrationspolitiske område• Tæt kobling til de tværgående styringsfora i kommunen, der er relevante for drift og udvikling af KS' opgaveløsning (fx økonomikredsen)
Kvalitet i opgaveløsningen	<ul style="list-style-type: none">• Skabelse af faglige og professionelle miljøer ved at gøre det, som er/var støttefunktioner i forvaltningerne, til kernefunktioner i KS• Understøttelse af kommunens kerneydelse gennem KS' opgaveløsning ved tværgående indsatser som fx selvbetjeningsløsninger
Effektivitet og eksekvering	<ul style="list-style-type: none">• Realisering af store besparelser på det administrative område siden KS' dannelse

6. Videre proces for politisk beslutning

Rapporten vedr. placeringen af de tværgående enheder forelægges ØU den 18. juni 2013 med en indstilling om, at ØU godkender afrapporteringen. Rapporten 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 vedr. enhedernes opgaveløsning, snitflader mv. kræver ingen ændring af styrelsesvedtægten.

Som udgangspunkt kan en beslutning om ændret udvalgsplacering træffes når som helst, men kræver to behandlinger i BR og afklaring af evt. dispensationer i ministeriet.

Hvis en ændret udvalgsplacering skal være på plads ifm. en ny samlings tiltrædelse den 1. januar 2014, og på baggrund af konstitueringsforhandlerne, skal de to BR-behandlinger af styrelsesvedtægtsændringen afholdes inden det konstituerende møde, der afholdes i perioden 1.-15. december 2013. Ændringer af styrelsesvedtægten efter det konstituerende møde vil kunne udløse krav om omkonstituering af valgene til udvalgene.