Ressortanalyse 2024

Indhold

Denne pdf er interaktiv. Hver gang dette ikon dukker op er materialet klikbart.

3 FORORD

5 RAMMER FOR ARBEJDET

6 Organisering

7 Analysens opdrag

8 Tre overordnede hensyn

9 Ti prioriterede temaer

10 Tilblivelsen af rapporten

12 ANBEFALINGER TIL STYRING OG LEDELSE

14 Hovedanbefalinger

15 Anbefalinger inden for sammenhængende service

16 Anbefalinger inden for politik og samarbejde

17 Anbefalinger inden for effektiv opgaveløsning

18 OMRÅDER FOR MULIGE RESSORTFLYT

19 Udvalgte områder for mulige ressortændringer

21 Én indgang til kommunen via Borgerservice

23 En mere samlet erhvervsindsats

25 Sammenhængende social- og beskæftigelsesindsats

27 En mere samlet ungeindsats

29 Opdeling af arbejdsbyrden i TMU

31 Samlet ansvar for drift og brug af byens rum

33 Samlet fokus på nærdemokrati og inddragelse

35 Samlet klub- og fritidsområde for unge

37 Samlet hjemmepleje og -sygepleje

39 Flyt af specialundervisning for voksne

41 Børn med tværgående behov

43 Styrke udnyttelsen af de digitale muligheder

45 Flere koncernfælles løsninger med øget brugerfokus og styrket politisk ejerskab

47 SAMMENHÆNGE OG TRE MODELEKSEMPLER

48 Tre eksempler på modeller for ressortændringer

49 Eksempel 1: Klimaforvaltning

50 Eksempel 2: Forvaltning for by, kultur og nærdemokrati

51 Eksempel 3: Erhvervsforvaltning i BIF

52 Anvendte ressortflyt i de tre modeleksempler

53 BILAGSOVERSIGT

54 Læseguide til bilag og baggrundsbilag

55 Oversigt over bilag til ressortanalysen

Forord

Mødet med Københavns Kommunes politiske og administrative organisation og kultur er imponerende og frygtindgydende.

Kommunen bestyrer Danmarks gamle og moderne hovedstad og er i kraft af sin størrelse og fagligt dygtige bemanding formentlig landets mest kompetente offentlige organisation. Samtidig har kommunen med sin styreform udviklet en politisk og administrativ kultur med stor autonomi til de enkelte borgmesterområder.

Organisationens arbejdsgange opleves som formalistiske og særdeles bureaukratiske på en måde, der er helt uden sidestykke i den kommunale verden. Organisationen bruger omfattende ressourcer på at opretholde de formelle rammer og spilleregler, hvilket ofte kan få den konsekvens, at hensynet til systemets regler og normer kommer til at overtage opmærksomheden i forhold til hensynet til borgere, civilsamfund og virksomheder.

Københavns Kommune er en organisation med særdeles dygtige og kompetente medarbejdere, der besidder en bred vifte af faglige kvalifikationer på et højt niveau. Derfor kan baren og forventningerne også sættes tilsvarende højt. Denne faglige dybde gør det muligt for kommunen at tage hånd om komplekse udfordringer og udvikle innovative løsninger, der matcher byens behov. Der er allerede en række løsninger, der understreger potentialet, og dem har vi søgt at synliggøre og lade være til inspiration for arbejdet.

I et ressortperspektiv er det derfor vores vurdering, at anbefalinger om eventuelle ændringer ikke i første række har sigte på en forbedret faglig kvalitet i opgaveløsningen, men i højere grad sigte på at udfordre og inspirere organisationen til at udvikle organisatoriske tilgange til mødet med borgere og virksomheder, så der i højere grad end nu tages højde for borgernes og virksomhedernes perspektiv. Sagt med lidt andre ord: at lade den fagligt kompetente organisation overtage kompleksiteten i at finde rundt i systemet på sig og løse udfordringerne for borgerne og virksomhederne. Mange af disse løsninger vil rumme et tværsektorielt potentiale, som i bedste fald kan inspirere til et endnu stærkere politisk fokus på styrket koordination om prioriterede politiske temaer.

Ressortsekretariatet har bestået af kontorchef Rune Lyngvig Jespersen som daglig leder, chefkonsulent Line Jensen Buch og chefkonsulent Jakob Lylloff Henriksen som tilknyttede på fuld tid samt chefkonsulent Ksenia Getman og chefkonsulent Kasper Tollestrup som medvirkende på deltid. Det har været et stort privilegium at arbejde sammen med så dedikerede og dygtige kolleger.

I ressortanalysearbejdet har vi taget afsæt i det kommissorium, som Borgerrepræsentationen vedtog den 21. september 2023. Vi har i den første del af arbejdet søgt dialog med ressourcepersoner i Københavns Kommune og har været på rundtur til andre store kommuner i landet for at få indsigt i alternative tilgange til opbygningen af en stor kommunal organisation. Vi har også søgt inspiration internationalt sammen med ekstern samarbejdspartner, både i forhold til de øvrige nordiske hovedstæder, Amsterdam og andre byer, der har valgt nye veje. Vi har holdt over 120 møder med næsten 400 forskellige personer, hvoraf ca. to tredjedele har repræsenteret forskellige dele af Københavns Kommune.

Vi har samtidig sammen med ekstern partner analyseret 84 interne rapporter fra Københavns Kommune fra 2021-2024 og afholdt fokusgrupper med erfarne medarbejdere om borgere og virksomheders møde med kommunen.

Vi har som overligger for vores arbejde med mulige anbefalinger om ressortflyt på kort sigt haft fire overordnede sigtelinjer for organisationens fremadrettede udvikling og fremtidssikring af den organisatoriske struktur:

For det første anbefaler vi, at der iværksættes en målrettet indsats for, at kommunens aktiviteter tilrettelægges på borgerens og virksomhedernes præmisser og ikke på systemets. Det vil indebære en yderligere styrkelse af tværgående borgerservice og erhvervsservice.

For det andet anbefaler vi, at der arbejdes med den politiske kultur med fokus på stærkere tværgående organisering og koordination af arbejdet med særligt politisk prioriterede områder. Der er mange veje at gå her, men det kræver fælles politisk vilje.

For det tredje anbefaler vi, at der virkelig satses på at arbejde med udnyttelse af den teknologiske udvikling. Det bør ske for at kunne yde en bedre service til borgere og virksomheder, for at styrke byen som foregangssted for digital innovation og for at bidrage til løsningerne på rekruttering af medarbejdere i fremtiden.

For det fjerde anbefaler vi, at der bør være systematisk fokus på at samordne forvaltningernes organisering for at understøtte det tværfaglige samarbejde, øge overskueligheden for borgerne og sikre et større lokalpolitisk ejerskab til kommunens aktiviteter og tilbud.

Vi har i det konkrete arbejde med forslag til mulige ressortændringer udvalgt 10 overordnede temaer ud fra kommissoriet efter dialog med den politiske styregruppe.

De prioriterede temaer i arbejdet har været:

- Afsæt i borgerens perspektiv
- Styrket indsats for borgere med komplekse behov
- Helhedsorienteret indsats for børn og unge
- Samlet virksomhedsservice og erhvervsfremme
- Bedre rammer for tværgående politisk ledelse
- Mere balance mellem udvalgene
- Styrket koordinering af klimadagsordenen
- Udnytte digitale muligheder
- Effektiv understøttelse af kernedriften
- Sikre fornødne medarbejderressourcer

Herudfra har vi konkret formuleret 25 anbefalinger, som er beskrevet i materialet og udvalgt 13 ressortområder, der kan sættes i spil ved en eventuel ændring af den nuværende organisering.

Disse områder er beskrevet af de involverede forvaltninger med fordele og ulemper og vil kunne indgå i den politiske drøftelse af mulighederne. Samarbejdet med forvaltningerne har været intenst og særdeles kvalificeret, og vi har i ressortsekretariatet oplevet et virkeligt fint samarbejde om opgaverne.

Endelig fremlægger vi ud fra de hensyn, vi har haft i ressortarbejdet, tre mulige modeller for en ny ressortfordeling, velvidende at de udvalgte områder kan kombineres på en lang række andre måder, hvis det er det, der er politisk tilslutning til.

Niels Højberg, ekstern sagkyndig

Rammer for arbejdet

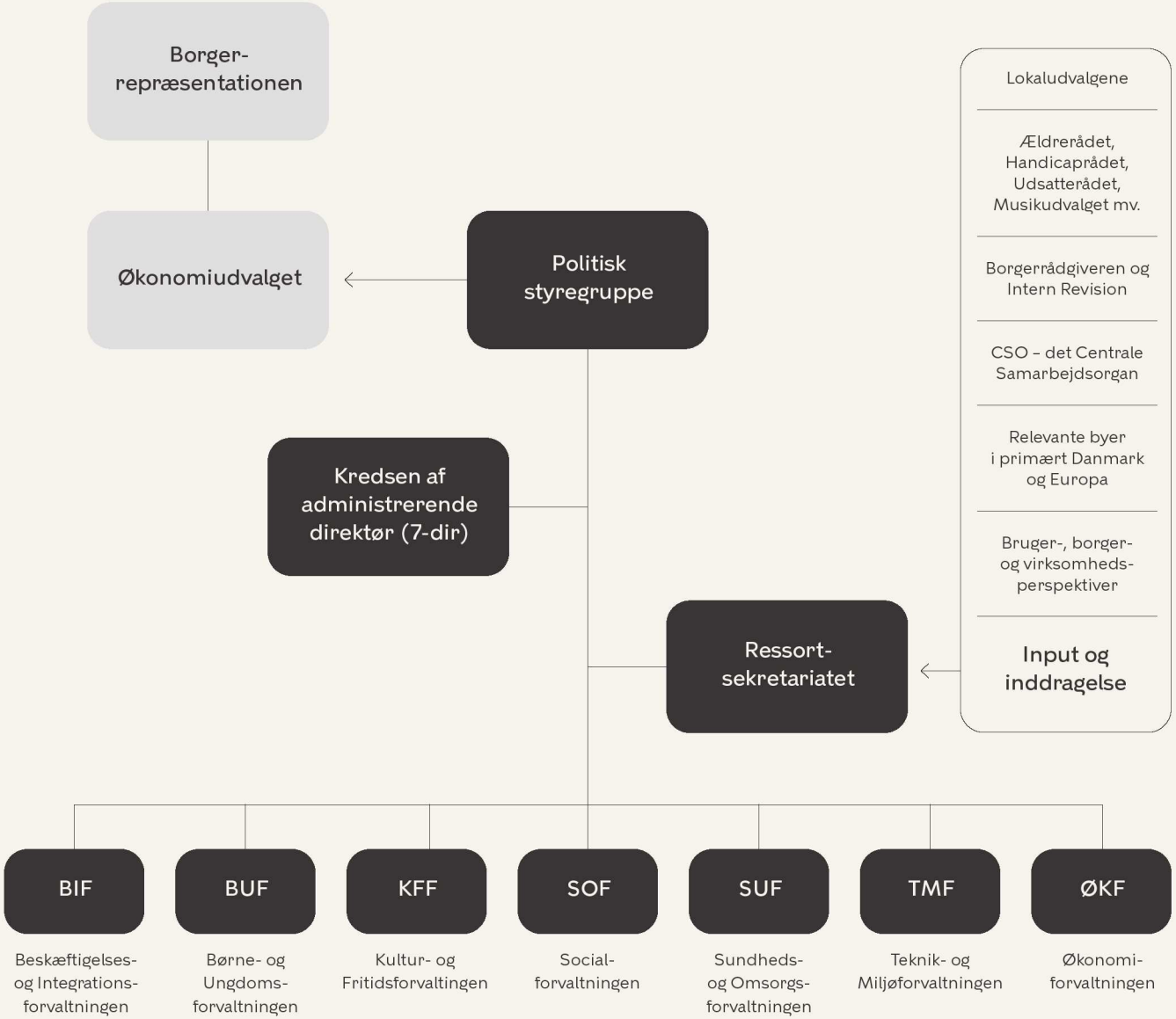
Organisering

Analysen af ressortopdelingen mellem forvaltningerne i Københavns Kommune er foretaget af et midlertidigt sekretariat i Økonomiforvaltningen under ledelse af ekstern sagkyndig, Niels Højberg, og med løbende involvering af de øvrige forvaltninger.

Analysen er gennemført med løbende inddragelse af den politiske styregruppe for arbejdet, som består af Københavns syv borgmestre samt Alternativets gruppeforperson, som repræsentant for partierne uden borgmesterpost.

Økonomiudvalget har undervejs modtaget status på arbejdet, og denne rapport udgør den endelige afrapportering til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen.

Møde i den politiske styregruppe i november 2024



Analysens opdrag

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

Som afsæt for arbejdet vedtog Borgerrepræsentationen et kommissorium den 21. september 2023. Af kommissoriet fremgår det, at der skal stilles forslag til ændringer af den nuværende opgavefordeling, uden at styreformen eller antallet af politiske udvalg og forvaltninger ændres.

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

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

OVERORDNEDE HENSYN

Analysens formål, som det er defineret i kommissoriet, kan opsummeres i følgende tre overordnede hensyn:

- Sammenhængende og effektiv service for borgere og virksomheder
- Hensyn til balance i arbejdsbyrden i de politiske udvalg
- Undgå dobbeltarbejde og bidrage til administrative effektiviseringer

RAMMER

Analysen omfatter hele Københavns Kommune, dvs.

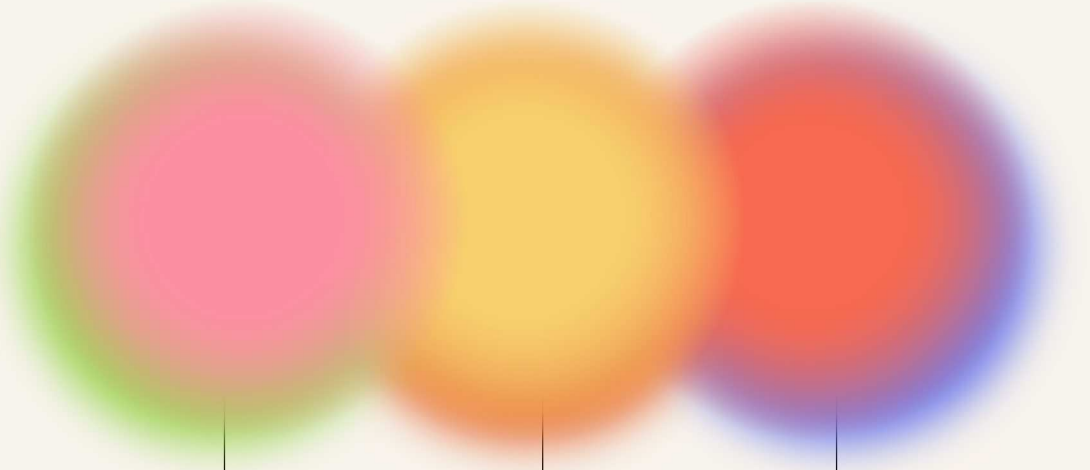
- alle syv politiske udvalg og tilhørende forvaltninger
- lokaludvalg, Borgerrådgiveren, Intern Revision og øvrige §17 stk. 4-udvalg samt råd, nævn mv.

Analysen omfatter ikke ændringer eller justeringer af Københavns Kommunes styreform, antallet af stående udvalg eller antallet af forvaltninger

Læs om København Kommunes organisering i bilag 3

Eksterne sagkyndige, Niels Højberg, præsenterer status på ressortanalysen på et seminar for medlemmer af Borgerrepræsentationen den 31. maj 2023

Tre overordnede hensyn



SAMMENHÆNGENDE SERVICE

POLITIK OG SAMARBEJDE

EFFEKTIV OPGAVELØSNING

Ti prioriterede temaer

Med afsæt i kommissoriet og i dialog med styregruppen har arbejdet med ressortanalysen været tilrettelagt efter ti prioriterende temaer, der udfolder de tre overordnede hensyn.

Temaerne er afsæt for tilgangen til analysen af ressortopdelingen i København og for ressortsekretariatets anbefalinger.

Klik på de tre hensyn for at springe til anbefalingerne

SAMMENHÆNGENDE SERVICE

- Afsæt i borgerens perspektiv
- Styrket indsats for borgere med komplekse behov
- Helhedsorienteret indsats for børn og unge
- Samlet virksomhedsservice og erhvervsfremme

POLITIK OG SAMARBEJDE

- Bedre rammer for tværgående politisk ledelse
- Mere balance mellem udvalgene
- Styrket koordinering af klimadagsordenen

EFFEKTIV OPGAVELØSNING

- Udnytte digitale muligheder
- Effektiv understøttelse af kernedriften
- Sikre fornødne medarbejderressourcer

Kontekst →	Jobcenter-reform	Sundheds-struktur-kommission	Øvrige reform-dagsordener	Demografisk udvikling	Udvikling inden for velfærd	Teknologisk transformation	Demokratisk legitimitet og inddragelse	Københavns særlige position og situation

Københavns Kommunes organisering og virke påvirkes af en række kontekstuelle vilkår og muligheder.
Disse supplerer de prioriterede temaer og udgør den virkelighed, som overvejelser om organiseringen sker i.

Tilblivelsen af rapporten

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

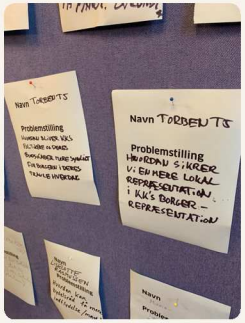
Ressortsekretariatet har talt med i alt omkring 400 forskellige personer – heraf størstedelen fra Københavns Kommune, både administrativt og politisk, men også repræsentanter fra sammenlignelige byer i Danmark og Europa, borgere og høringsparter i form af lokaludvalg, nævn, råd mv.

Retning, indhold og konklusioner fra analysen har løbende været drøftet i den politiske styregruppe og kredsen af administrerende direktører.

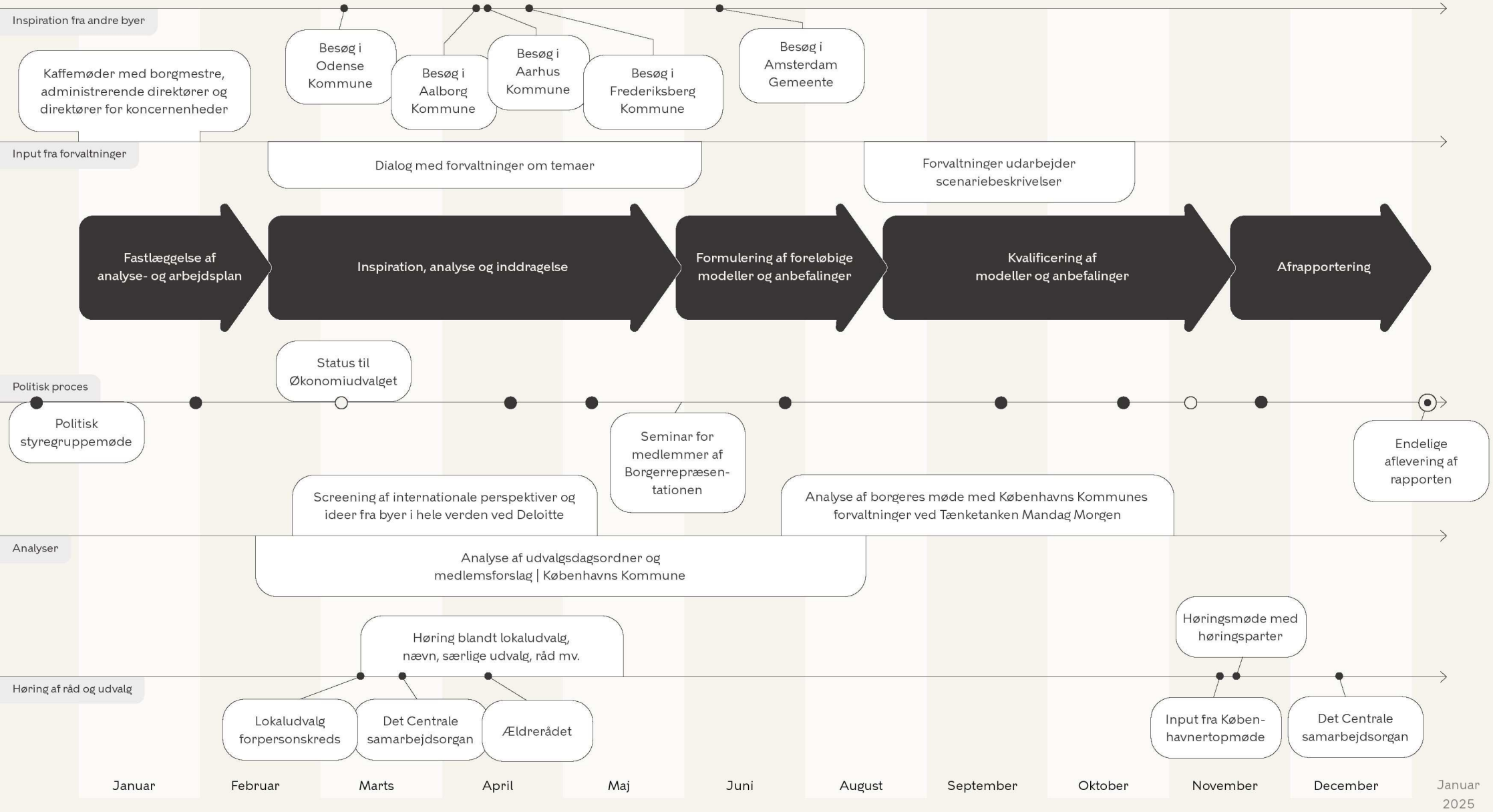
I rapporten anvendes følgende forkortelser for organisatoriske enheder i Københavns Kommune:

BIF/BIU:	Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen/-udvalget
BUF/BUU:	Børne- og Ungdomsforvaltningen/-udvalget
KFF/KFU:	Kultur- og Fritidsforvaltningen/-udvalget
SOF/SUD:	Socialforvaltningen/-udvalget
SUF/SOU:	Sundheds- og Omsorgsforvaltningen/-udvalget
TMF/TMU:	Teknik- og Miljøforvaltningen/-udvalget
ØKF/ØU:	Økonomiforvaltningen/-udvalget

ByK:	Byggeri København
KEJD:	Københavns Ejendomme
KIT:	Koncern IT
KS:	Koncernservice



Tilblivelsen af rapporten



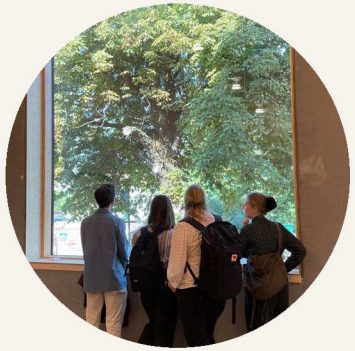
Anbefalinger til styring og ledelse

Ambitionerne i opdraget til ressortanalysen kan adresseres dels ved ressortændringer og dels gennem ændringer i styring og ledelse. Det kan f.eks. gøres ved at udvikle og styrke forudsætningerne for samarbejde eller ved i endnu højere grad at fokusere på borgernes serviceoplevelse og udnyttelse af teknologiske muligheder.

I det følgende præsenteres først ressortanalysens fire hovedanbefalinger, som er de fire vigtigste pejlemærker i ressortanalysen for udviklingen af Københavns Kommunes opgaveløsning.

Herefter oplistes inden for de ti prioriterede temaer i ressortanalysen en række anbefalinger til styring og ledelse, som er uafhængige af opgaveflyt. De udspringer af analyserne af kommunens nuværende organisering og virke, gode eksempler og erfaringer fra andre byer og internationale tendenser inden for byer, digitalisering og velfærd. Anbefalingerne udfoldes inden for hver af de ti temaer i bilag 1.

Hovedanbefalinger



TAG AFSÆT I BORGERENS PERSPEKTIV

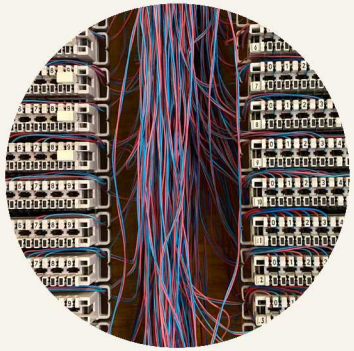
Sæt mere fokus på, at servicen ydes på borgernes og ikke systemets præmisser.

Styrk borgerservice og erhvervs-service yderligere.

FIND FÆLLES POLITISK RETNING FOR AT INDFRI BYENS POTENTIALE

Arbejd med den politiske kultur med fokus på gode, tværgående løsninger for borgere og virksomheder.

Sæt fokus på stærk koordination og tydelighed om, hvilke områder, der politisk er særligt prioriterede.



SKAB DIGITALE LØSNINGER PÅ TVÆRS

Sæt mere målrettet fokus på udnyttelse af den teknologiske udvikling, herunder kunstig intelligens, til gavn for med-arbejdere, borgere og virksomheder – også for at styrke byen som foregangs-sted for digital innovation.

UNDERSTØT SAMMENHÆNG MELLEM KOMMUNALE TILBUD

Hav systematisk fokus på i højere grad at samordne forvaltningernes organisering.

Først og fremmest den administrative organisering, hvor fælles geografisk inddeling kan understøtte samarbejde på tværs.

På længere sigt kan samordning af tilbud i bydelene styrke lokalpolitisk ejerskab og udnyttelse af de pressede fysiske rammer i en tæt by

Anbefalinger inden for sammenhængende service

AFSÆT I BORGERENS PERSPEKTIV

1. Styrk det faglige fundament for det professionelle borgermøde på tværs af alle forvaltninger i form af en fælles servicedagsorden, hvor borgerens perspektiv systematisk er det styrende princip.

2. Kortlæg og arbejd systematisk med at eliminere formalistiske og juridiske barrierer for den gode borgerservice og kommunikation i forbindelse med sagsbehandling.

3. Øg sammenhængen mellem forvaltningerne, Koncern IT og Borgerservice med henblik på at udnytte digitale muligheder i borgeres møde med kommunen med fokus på bedre brugerflader og integration af fagsystemer.

4. Etabler i videst mulige omfang fælles, fysiske indgange på tværs af forvaltninger og arbejd for, at den bagvedliggende administrative organisering understøtter dette.

Læs mere i bilag 1 →

STYRKET INDSATS FOR BORGERE MED KOMPLEKSE BEHOV

5. Gør samarbejdet om borgernes behov til et styrende princip for organiseringen, så det understøtter faglige relationer og kontakter på tværs af forvaltninger, herunder etableringen af tværgående teams.

6. Overfør og opskalér gode erfaringer fra eksisterende projekter/samarbejder til andre områder (f.eks. erfaringer fra tværgående rehabiliteringsteams, sagsbehandlerteams, helhedsorienteret familieindsats, Step Up mv.).

7. Etabler redskaber, der gør det nemmere for medarbejderne at finde rundt i Københavns Kommune, og udbred, at medarbejdere på vegne af borgerne påtager sig kommunens kompleksitet og etablerer kontakten til andre dele af organisationen (jf. "no wrong door" og "varme kontakter" mv.).

Læs mere i bilag 1 →

HELHEDSORIENTERET INDSATS FOR BØRN OG UNGE

8. Byg videre på erfaringerne fra initiativer med tværfagligt samarbejde lokalt (f.eks. lokale beslutnings- og koordineringsudvalg (BEKU)) og udvid samarbejdsmetoderne til flere forvaltninger og målgrupper.

9. Styrk Københavns Ungeindsats (KUI) og udvid målgruppen til det 29. år i tråd med anbefalingerne fra Reformkommissionen og saml i videst muligt omfang ansvaret for at koordinere indsatser for unge på tværs af alle forvaltninger.

Læs mere i bilag 1 →

SAMLET VIRKSOMHEDSSERVICE OG ERHVERVSFREMME

10. Etabler en samlet indgang og en sammenhængende erhvervsservice for virksomheder.

11. Styrk den politiske koordination af Københavns Kommunes interessevaretagelse på erhvervsområdet regionalt, nationalt og internationalt ved at samle ansvaret.

Læs mere i bilag 1 →

Anbefalinger inden for politik og samarbejde

BEDRE RAMMER FOR TVÆRGÅENDE POLITISK LEDELSE

12. Skab fælles retning for organisationen gennem fælles, politiske prioriteter.

13. Arbejd systematisk med Økonomiudvalget som politisk koordinerende enhed for tværgående problemstillinger.

14. Efterspørg tværgående oplæg til politisk behandling fra f.eks. kredsen af administrerende direktører for at sikre en tværgående forankring af problemkomplekser og løsninger.

Læs mere i bilag 1

MERE BALANCE MELLEM UDVALGENE

15. Gennemfør en analyse af delegation og samarbejde mellem udvalg og forvaltning på relevante fagområder og lad hvert udvalg med fast kadence drøfte balancen mellem politik og administration. Det kan f.eks. ske gennem opfølgning på delegation efter et halvt til et helt år i en ny samling.

16. Skab rammer for øget samarbejde og videndeling på tværs af udvalgssekretariaterne.

Læs mere i bilag 1

STYRKET KOORDINERING AF KLIMADAGSORDENEN

17. Revurdér borgmesterforum for klima og skab rum for politisk drøftelse af den fælles retning for klimadagsordenen i et relevant, tværgående politisk forum.

18. Afklar og tydeliggør roller og placering af opgaverne vedr. koordinering af klimadagsordenen i hhv. Teknik- og Miljøudvalget og Økonomiudvalget. Herunder udvikling og koordinering af indsatser samt styring i form af opfølgning på reduktioner og sammenhæng til budgetproces.

Læs mere i bilag 1

Anbefalinger inden for effektiv opgaveløsning

UDNYTTE DIGITALE MULIGHEDER

19. Skab en tydeligere rollefordeling og tydeligere fælles rammer for strategisk udvikling af digitaliseringsområdet f.eks. IT-arkitektur, data som benyttes på tværs, kompetenceudvikling og governance.

20. Brug digitalisering som løftestang for at realisere potentialet i de øvrige anbefalinger og modelovervejelser f.eks. gennem investeringer i bedre brugerflader, integration af fagsystemer og tværgående datafangst.

21. Udnyt udviklingen af digitale løsninger som styrkeposition for innovation i erhvervslivet.

Læs mere i bilag 1

EFFEKTIV UNDERSTØTTELSE AF KERNEDRIFTEN

22. Skab et stærkere politisk ejerskab til og ledelsesansvar for koncernenhederne på tværs af forvaltningerne f.eks. via kredsen af borgmestre, som et uformelt, fælles, politisk ledelsesorgan.

23. Øg brugerfokus i de koncernfælles funktioner for at sikre responsivitet over for forvaltninger, førstelinjeleder og medarbejder.

24. Fortsæt med at indhøste potentialerne ved at samle relevante, tværgående opgaver og kompetencer i fælles koncernenheder og skab større forpligtelse til at indgå i og finde løsninger inden for kommunens koncernfællesskab.

Læs mere i bilag 1

SIKRE FORNØDNE MEDARBEJDERRESSOURCER

25. Gør det til en politisk prioritet at arbejde med tværgående løsninger på arbejdskraftudfordringen frem for forvaltningsopdelte løsninger. Dette kan ske bl.a. ved at identificere og udbrede digitale løsninger samt tiltrække og fastholde udenlandsk arbejdskraft.

Læs mere i bilag 1

Områder for mulige ressortflyt

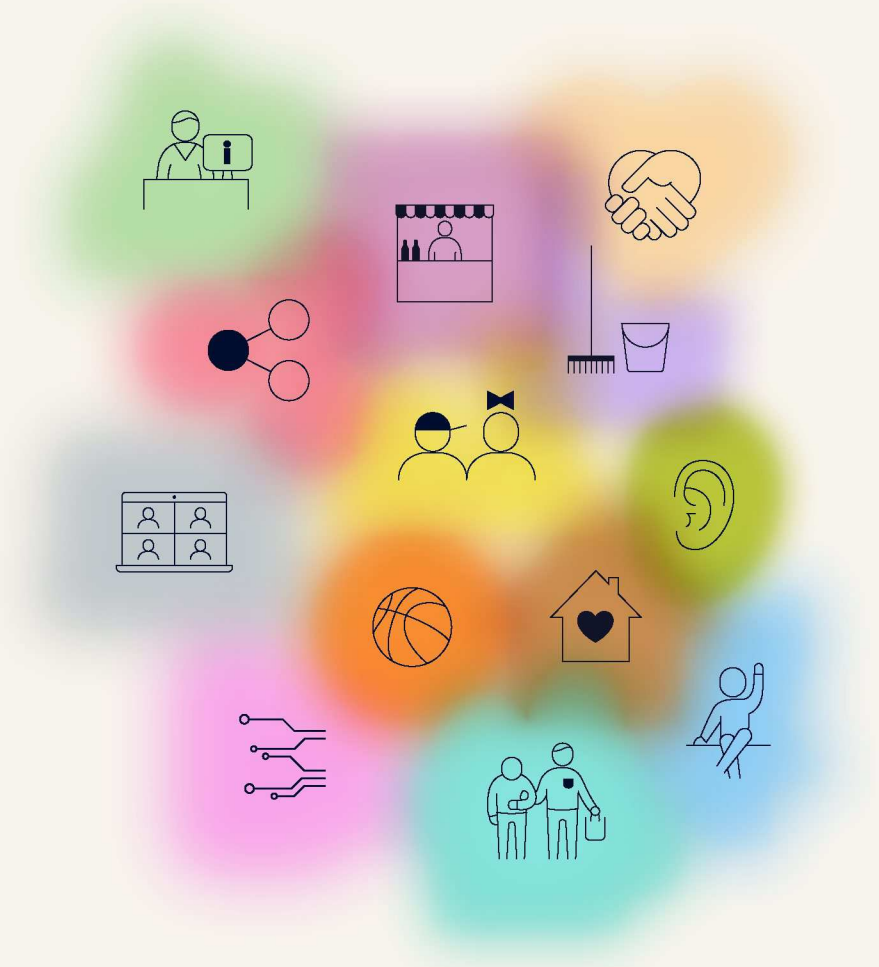
Udvalgte områder for mulige ressortændringer

Ressortanalysen omfatter forslag til mulige ressortændringer på 13 områder af kommunens virke. Disse er oplistet på næste side.

For hvert område har de involverede forvaltninger udarbejdet en analyse af områdets nuværende organisering og en beskrivelse af et eller flere scenarier for mulige ressortændringer, som ressortsekretariatet har udpeget. Forvaltningerne har også haft mulighed for at beskrive alternative scenarier.

I bilag 2 "Analyse af områder for mulige ressortændringer" fremgår de særskilte analyser for hvert af områderne, som de er udarbejdet af de involverede forvaltninger. Analysen af samarbejdet om børn med tværgående behov blev igangsat senere end de øvrige og er derfor ikke ligeså dybdegående.

På de følgende sider fremgår ressortsekretariatets opsummering af hovedpointer fra beskrivelser af de mulige ressortændringer.



Udvalgte områder for mulige ressortændringer

Klik på områderne for uddybning

Én indgang til kommunen via Borgerservice

Samlet ansvar for drift og brug af byens rum

Børn med tværgående behov

En mere samlet erhvervsindsats

Samlet fokus på nærdemokrati og inddragelse

Styrke udnyttelsen af de digitale muligheder

Samlet social- og beskæftigelsesindsats

Samlet klub- og fritidsområde for unge

Flere koncernfælles løsninger med øget brugerfokus og styrket politisk ejerskab

En mere samlet ungeindsats

Samlet hjemmepleje og -sygepleje

Opdeling af arbejdsbyrden i Teknik- og Miljøudvalget

Flytte special-undervisning for voksne

Én indgang til kommunen via Borgerservice

Ansvaret for borgernes indgang til kommunen kan samles ét sted, og der kan etableres én telefonisk borgerindgang og igangsættes en analyse af potentialer ved fælles fysiske indgange. Borgerservice kan placeres enten under Kultur- og Fritidsudvalget eller Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

SCENARIER

1. Én indgang til Københavns Kommune i Kultur- og Fritidsforvaltningen

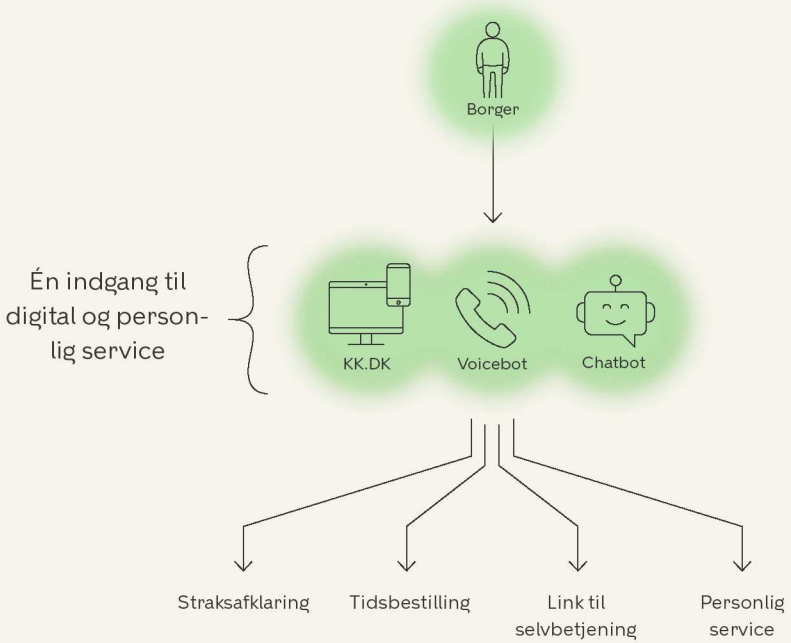
2. Én indgang til Københavns Kommune i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Perspektiv: Der foreslås en særskilt analyse af de fysiske indgange med henblik på at identificere potentialer ved samlede fysiske indgange.

BAGGRUND

Kultur- og Fritidsforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har beskrevet to scenarier samt et perspektiv om videre analyse af fysiske indgange.

I de to scenarier samles telefoniske borgerindgange fra alle forvaltninger i Borgerservice. I et af scenarierne overføres Borgerservice samtidigt fra Kultur- og Fritidsforvaltningen til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.



Én indgang til kommunen via Borgerservice

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Der er i dag 53 forskellige telefoniske borgerindgange, som har forskellig åbningstid og hver sin specialisering.

- Et ressortflyt kan styrke servicen til borgerne ved at forenkle indgangen til Københavns Kommune, gøre det let for borgerne at få svar og sikre, at svarerne har en ensartet høj kvalitet.

- Samorganiseringen anbefales opdelt i to rul, hvor første rul omfatter:
  - SOF Den sociale hjemmepleje,
  - SUF Hjemmepleje,
  - KFF Biblioteket Online,
  - SOF Borgercenter Handicap og
  - BUF Pladsanvisning

- De resterende borgervendte kontaktcentre foreslås at indgå i andet rul, herunder f.eks. hjælpemidler, genoptræning, tandpleje, parkering og ydelser.

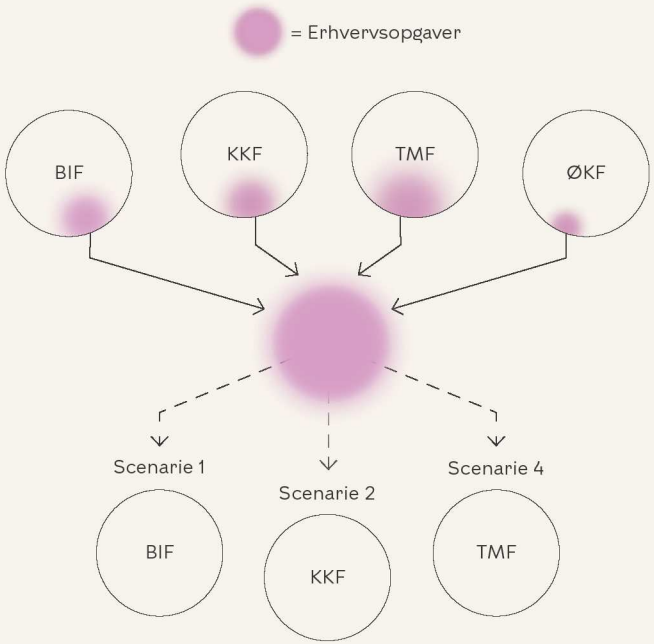
- Samling af de borgerrettede indgange er et ambitiøs samarbejdsprojekt, som forudsætter:
  1. Massivt fokus på service og IT-udvikling,
  2. Brug af generativ AI og
  3. Ledelsesmæssig forankring og stærk kommunikation.

- I scenarie 2, hvor Borgerservice rykkes til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, er der en række fordele, f.eks. har begge udbredt borgerkontakt via både fysiske og telefoniske indgange, fokus på teknologiske løsninger og ambition om styrket digital inklusion. Herudover er der synergi til virksomhedsindgangen i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Erhvervshus.

- Et flyt af Borgerservice væk fra Kultur- og Fritidsforvaltningen vil indebære nye snitflader, især internt i Center for Borgerservice og Myndighed og i forhold til samlokalisering med bibliotekerne, hvor borgerservice i dag på 5 ud 7 lokationer er placeret.

En mere samlet erhvervsindsats

Københavns Kommunes erhvervsindsats er i dag fordelt på fire forskellige forvaltninger. Indsatsen kan samles i videst mulige omfang og den politiske styring af området kan styrkes. I forskellige scenarier kan området samles under enten Beskæftigelses- og Integrationsudvalget, Kultur- og Fritidsudvalget eller Teknik- og Miljøudvalget.



SCENARIER

1. **"Erhvervs- og Beskæftigelsesforvaltning" (BIF)**
   Erhvervsområdet samles under Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (ca. 59-69 årsværk samles), hermed kobles erhvervsområdet til beskæftigelsesområdet.

2. **"Erhvervs- og Kulturforvaltning" (KFF)**
   Erhvervsområdet samles under Kultur- og Fritidsudvalget (ca. 59-115 årsværk samles), herunder kobling til borgerservice, Bevillingsnævn og Nattelivsudvalg.

3. **Styrket politisk styring (ingen ressortflyt)**
   Eksisterende organisering fastholdes men politisk styring styrkes med en formaliseret erhvervspolitisk borgmestrekreds.

4. **Samlet erhvervsforvaltning i nyt TMF**
   Erhvervsområdet samles mest muligt og lægges under Teknik- og Miljøudvalget (ca. 385-425 årsværk samles). Hermed kobles erhvervsopgaver til erhvervsrettede myndighedsopgaver som veje, trafik, byggesager, lokalplaner, anlæg mv. Det er også muligt evt. samle bylivsmyndigheden fra TMF (arrangementer, udeservering, gadesalg, støj) med nattelivs- og bevillingsområdet fra KFF

BAGGRUND

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Kultur- og Fritidsforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen og Økonomiforvaltningen har beskrevet fire scenarier.

I tre scenarier samles erhvervsområdet på færre forvaltninger med hovedvægt i enten koblingen til beskæftigelsesområdet (scenarie 1), til kultur- og fritidsområdet (scenarie 2) eller til det tekniske myndighedsområde (scenarie 4). I alle tre scenarier samles erhvervspolitik og lokal erhvervsfremme fra ØKF, BIF og KFF, samt erhvervsservicefunktioner fra TMF Kontaktcenter og Københavns erhvervshus.

I et yderligere scenarie (nr. 3) flyttes ingen opgaver mellem forvaltningerne (intet ressortflyt), men der implementeres en styrket politisk styring af erhvervsområdet.

Forvaltning	Omfang af erhvervsopgaver i dag	Flyttes i scenarierne (1, 2 og 4)
BIF	45-55 årsværk	45-55 årsværk
KFF	12-58 årsværk	12-58 årsværk
TMF	320-350 årsværk	4 årsværk
ØKF	4 årsværk	2 årsværk

En mere samlet erhvervsindsats

UDVALGTE HOVEDPOINTER

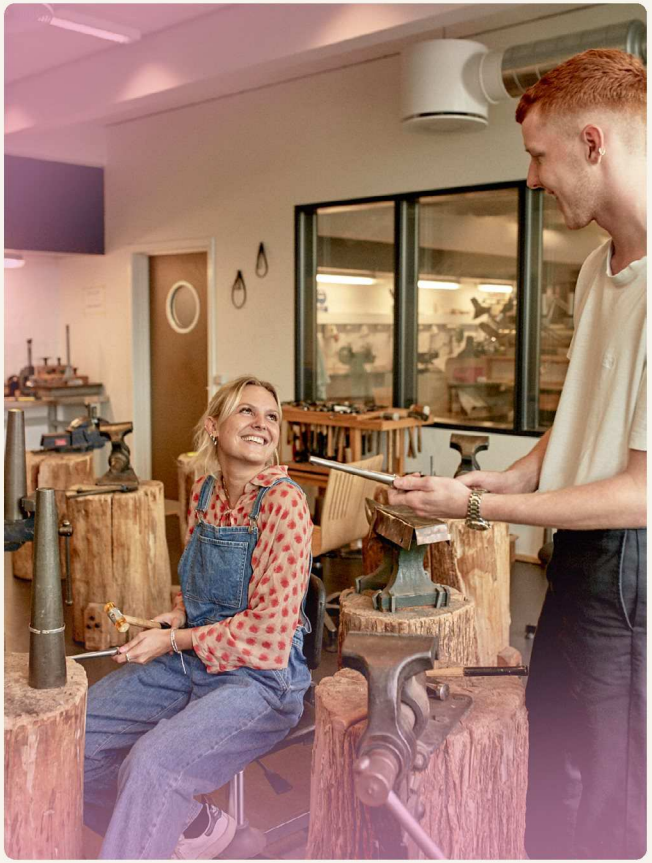
- Ambitionen er at samle erhvervsopgaver under færre end de nuværende fire udvalg og skabe en mere gennemskuelig organisering både internt og over for erhvervslivet.

- Scenarierne er forskellige bud på at styrke sammenhængen i virksomhedsservice og erhvervsfremme, styrke rammerne for politisk ledelse og understøtte en mere effektiv opgaveløsning.

- En stor del af erhvervsopgaverne under Teknik- og Miljøudvalget er myndighedsbehandling af f.eks. byggesager, der ikke kan flyttes fra tilsvarende opgaver over for borgere. Tilsvarende har overborgmesteren repræsentative funktioner på hele kommunens vegne. Derfor indeholder forslagene fra forvaltningerne kun delvise flyt af erhvervsopgaver fra disse to udvalg.

- I scenarium 1 og 2 reduceres antallet af forvaltninger til tre ved især at samle erhvervsopgaverne under Beskæftigelses- og Integrationsudvalget og Kultur- og Fritidsudvalget i ét af de to udvalg. Her er det et opmærksomhedspunkt, at der skabes nye snitflader fra erhvervsområdet til enten Borgerservice, turisme og kultur (scenarie 1) eller til beskæftigelsesindsatsen (scenarie 2).

- I scenarie 4 samles erhvervsområdet under Teknik- og Miljøudvalget, hvormed antallet af udvalg med ansvar for erhvervsområdet kan reduceres til to (TMU og ØU). Her er det et opmærksomhedspunkt, at en "Erhverv- og Teknikforvaltning" vil være meget stor, og at det udestår at beskrive, hvad der evt. ikke skal indgå i forvaltningen af opgaver fra den nuværende Teknik- og Miljøforvaltning.



Fotograf: Ture Andersen

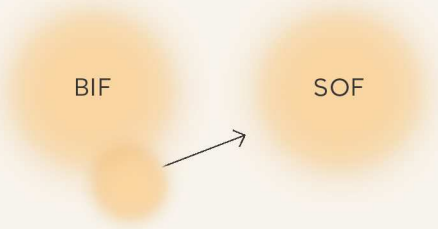
Sammenhængende social- og beskæftigelsesindsats

Med scenarierne vurderes det, at der kan skabes en mere helhedsorienteret indsats for især udsatte borgere, men der er også opmærksomhedspunkter, herunder endnu ukendte reformer og risiko for svækket og/eller opdelt beskæftigelsesfokus.

SCENARIER

1. Sammenlægning af BIF og SOF

2. Beskæftigelsesansvar for borgere med lang ydelsesanciennitet flyttes fra BIF til SOF*



3. Task force – styrket samarbejde om borgere med lang ydelsesanciennitet (ikke ressortflyt)

BAGGRUND

Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har beskrevet tre scenarier.

Et scenarie, der sammenlægger de to forvaltninger (i alt 8.730 årsværk), og et der flytter beskæftigelsesansvaret borgere med lang ydelsesanciennitet, dvs. borgere, som "hænger fast i beskæftigelsessystemet" til Socialforvaltningen. Gruppen estimeres til ca. 2.700 borgere og 150 årsværk.

Forvaltningerne har herudover skitseret et scenarie, hvor en task force for styrket samarbejde om borgerne med lang ydelsesanciennitet oprettes på tværs af de to forvaltninger. Scenariet systematiser eksisterende samarbejde mellem forvaltningerne med henblik på at styrke det socialfaglige perspektiv på udsatte borgere i beskæftigelsessystemet.

*Der er pt. ikke lovhjemmel til at flytte en objektivt afgrænset gruppe, og scenariet vil derfor kræve, at der først foretages en individuel vurdering af de enkelte borgere og deres behov for en helhedsorienteret plan. Ekspertgruppen på beskæftigelsesområdet har foreslået, at kommunerne får friere rammer til organisering.

Sammenhængende social- og beskæftigelsesindsats

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Det endnu er uvist, hvordan Regeringen vil spare 3 mia. kr. på jobcentrene frem mod 2030, herunder hvordan de håndterer anbefalingerne fra Ekspertgruppen for fremtidens beskæftigelsesindsats samt den værdighedsreform, som skal løfte de mest udsatte borgere ud af beskæftigelsessystemet.

- Sammenlægning af forvaltningerne kan give færre skift i sagsbehandling og indsats for borgere med sager i begge forvaltninger. Dog er der risiko for svækket beskæftigelsesfokus for nogle målgrupper. Social- og beskæftigelsesområderne er samlet i de andre største danske byer.

- De fleste af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningens ressortområder har ikke snitflader til hinanden. F.eks. forsikrede ledige uden andre problemer end ledighed, erhvervsindsatsen eller borgere med handicap på længerevarende botilbud. Det bør vurderes, om enkelte opgaver bør overgå til andre forvaltninger ifbm. en sammenlægning.

- Ressortflyt af beskæftigelsesansvar for borgere med lang ydelsesanciennitet er et flyt af ansvaret for borgere, som "hænger fast i beskæftigelsessystemet". Ressortflyttet kan fremme en mere helhedsorienteret indsats for udsatte borgere. Omvendt er der risiko for, at sociale og helbredsmæssige problemer overskygger beskæftigelsesperspektivet. Flyt af borgerne vil give et sagsbehandlerskift. Det er et opmærksomhedspunkt, at beskæftigelsesansvaret bliver delt mellem to udvalg, hvilket giver risiko for forskellig praksis.

- Hvis der er politisk ønske om et mere omfattende ressortflyt (f.eks. alle aktivitetsparate borgere), vil det indebære en risiko for et reduceret beskæftigelsesfokus ift. målgruppen end i dag. I forlængelse heraf skal mulige konsekvenser for beskæftigelsesfrekvensen overvejes samt forventet stigning i udgifterne til sociale indsatser.

- Scenariet med en task force kan sikre politisk, ledelsesmæssigt og fagligt fokus på sagsoplysning og afklaring, så der sker fremdrift i borgernes sager, dog vil indsatsen fortsat være fordelt på to forvaltninger og borgerne vil fortsat kunne opleve skift i sagsbehandlere.

En mere samlet ungeindsats

Der er potentiale for at skabe en mere enkel indgang og mere helhedsorienteret indsats for unge i København ved at samle ungeområdet mere under Beskæftigelses- og Integrationsudvalget.

.

SCENARIER

1. **Et helt flyt** af Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU) samt Særligt Tilrettelagt Ungdomsuddannelse (STU) og Forberedende Grunduddannelse (FGU) fra Børne- og Ungdomsudvalget til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (● + ○).

2. **Et delvist flyt** af Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU) samt hele STU og FGU fra Børne- og Ungdomsudvalget til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget (●).

BAGGRUND

Børne- og Ungdomsforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har beskrevet to scenarier for en mere samlet ungeindsats.

I scenarie 1 flyttes hele Ungdommens Uddannelsesvejledning til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, hvilket omfatter flyt af ca. 88 årsværk samt budget på 34,6 mio.kr. til finansiering af private STU-leverandører.

I scenarie 2 flyttes kun den del af Ungdommens Uddannelsesvejledning, der varetager opsøgende indsats til unge efter endt grundskole. Scenariet omfatter flyt af ca. 36 årsværk samt budget på 34,6 mio. kr. til finansiering af private STU-leverandører.

En mere samlet ungeindsats

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Forvaltningerne vurderer, at indgangen for unge til Københavns Kommune kan forsimples med forslaget, og at indsatsen under Københavns Ungeindsats (KUI) kan blive mere helhedsorienteret. Forslaget vil samtidig gøre de private STU-skolers kontakt med kommunen mere enkel.

- Det er et opmærksomhedspunkt, at vejledningsfagligheden i Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU) er vigtig at bevare i den nye kontekst.

- Efter et evt. flyt vil det samlede ungeområde under Beskæftigelses- og Integrationsudvalget have en vis volumen (op til 238 årsværk), og forvaltningerne bemærker, at der kan være potentiale i at tænke i en geografisk organisering og fysiske placeringer i byen.

- Hvis hele Ungdommens Uddannelsesvejledning flyttes til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, er det et opmærksomhedspunkt, at UU og grundskolen forankres to forskellige forvaltninger.

- Hvis UU opsplittes, og kun den opsøgende indsats til unge, der ikke er i gang med uddannelse eller arbejde efter endt grundskole, flyttes til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, så er det et opmærksomhedspunkt, at scenariet indebærer et vejlederskifte for den unge efter grundskolen/10. klasse.

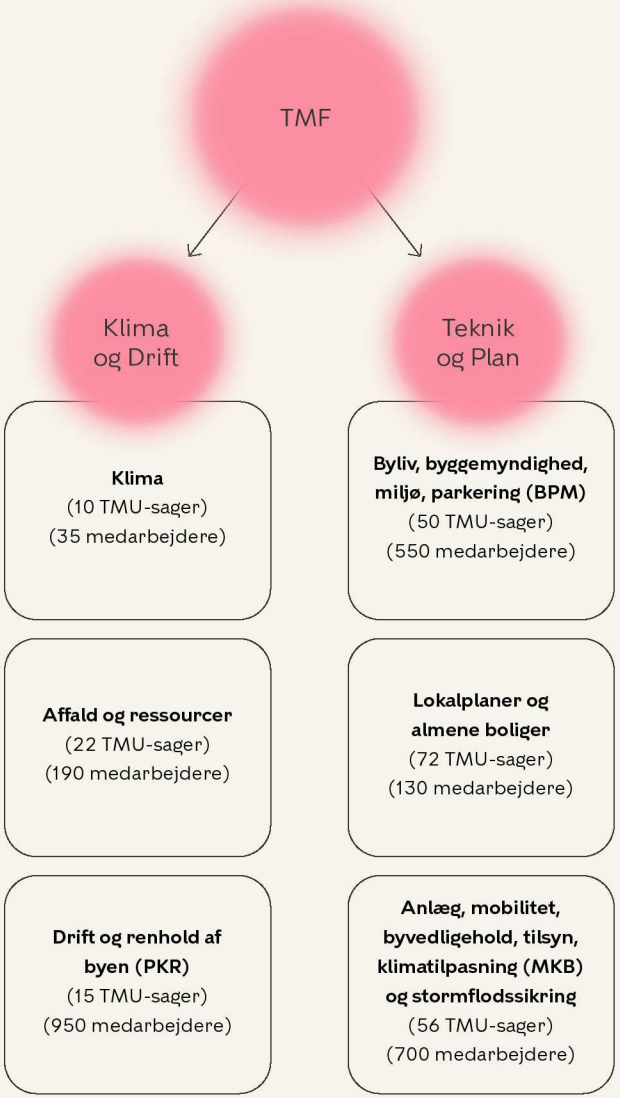
- Socialforvaltningen vurderer, at et ressortflyt vil få betydning for samarbejdet mellem de tre forvaltninger og medføre, at kompleksiteten i samarbejdet om udsatte unge under 18 år øges, mens samarbejdet om udsatte unge over 18 år forsimples. For KUI-samarbejdet vil et ressortflyt betyde, at der kun skal koordineres ml. Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Konsekvenserne af de nye snitflader vil skulle undersøges yderligere, hvis ressortflyttet effektueres.

Fotograf: Ture Andersen

Opdeling af arbejdsbyrden i TMU

Arbejdsbyrden i Teknik- og Miljøudvalget kan til dels reduceres ved at opdele Teknik- og Miljøforvaltningen i to forvaltningsområder. Det er dog et opmærksomhedspunkt, at indbyrdes afhængigheder internt i forvaltningen betyder, at opdeling vil medføre et stort koordinationsbehov ift. borgere og virksomheder.

SCENARIUM



BAGGRUND

Teknik- og Miljøforvaltningen har beskrevet ét scenarie for opdeling af forvaltningen i to forvaltninger – en Klima- og Driftsforvaltning og en Teknik- og Planforvaltning. Klimatilpasning og stormflodssikring indgår i Teknik og Plan pga. sammenhæng med anlægsområdet.

Scenariet opdeler antallet af medarbejdere nogenlunde ligeligt, mens antallet af politiske sager kun forventes at blive delt ca. 1:4.

Opdeling af arbejdsbyrden i TMU

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Scenariet er valgt ud fra at minimere væsentlige ulemper, selvom det grundlæggende ikke løser formålet med at opdele sagsbyrden, ligesom der er begrænset sammenhæng mellem klima- og driftsområdet.

- Blandt de væsentligste sammenhænge internt i Teknik- og Miljøforvaltningen fremhæves bl.a.:
  - Byggesager og lokalplaner
  - Samlet administration af vejloven
  - Sammenhæng mellem arrangementstilladelser og andre dertil knyttede myndighedstillader vedr. f.eks. råden over vej, byggesager, parkering, støj osv.
  - Kobling mellem anlægs- og myndighedsområdet, hvor myndighedsområdet giver tekniske tilladelser, der er forudsætning for gennemførsel af anlægsprojekter.

- De tæt forbundne områder, som i vid udstrækning holdes samlet i Teknik & Plan, er også dem, der generer flest udvalgssager.

- Med scenariet mister klimaområdet koblingen til mobilitet, byudvikling og byggeri og dermed væsentlige virkemidler.

- En adskillelse af driftsafdelingen fra myndigheds- og anlægsområdet medfører en række ulemper.

- Scenariet kan understøtte øget politisk og administrativt ledelsesmæssigt fokus på især klimaområdet.

Samlet ansvar for drift og brug af byens rum

Ansvaret for driften og brugen af byens rum kan samles under Kultur- og Fritidsudvalget. Der er dog væsentlige opmærksomhedspunkter i forhold at udskille by- og nattelivsområdet fra Teknik- og Miljøforvaltningens myndighed. Der vurderes derfor primært at være synergier i forhold til samling af driftsopgaver.

SCENARIER

1. **Samling af drift og myndighed**
   Drifts- og renholdsopgaver, natteliv, byliv, tilladelser, arrangementer, monumenter, bemandede legepladser mv. flyttes fra Teknik- og Miljøforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen (ca. 801 årsværk)

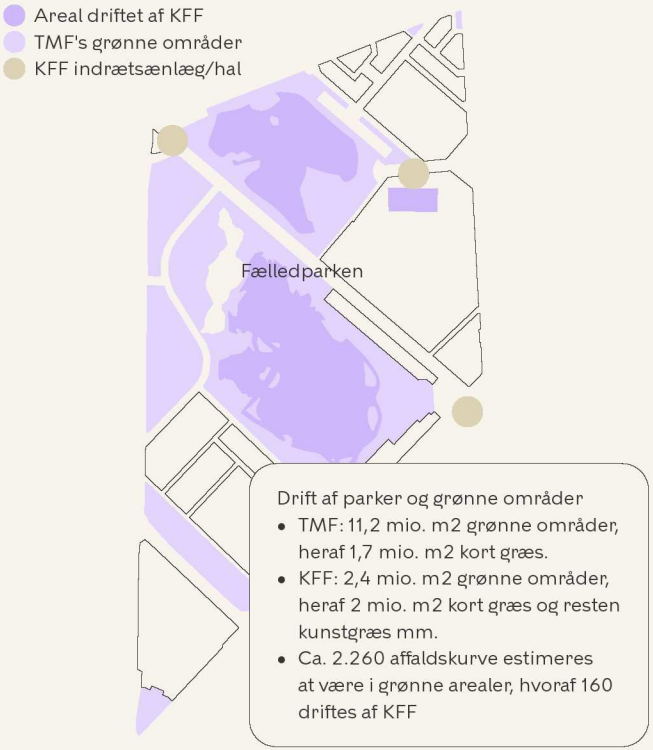
2. **Samle myndighedsopgaver vedr. by- og natteliv**
   Arrangementstilladelser, gadesalg, udeservering, støjmyndighed og tryghedsvagter flyttes fra Teknik- og Miljøforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen (ca. 69 årsværk)

3. **Flyt af al drift, men ikke myndighed**
   Ansvaret for driften af byens rum samles, i Kultur- og Fritidsforvaltningen, samtidig med at også tryghedsvagter og monumenter flyttes fra Teknik og Miljøforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen (ca. 736 årsværk)

BAGGRUND

Kultur- og Fritidsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen har beskrevet tre scenarier for samling af ansvar for drift og brug af byens rum.

De tre scenarier flytter i forskelligt omfang opgaver vedr. drift og renhold af byen og/eller regulering af by- og natteliv fra Teknik- og Miljøforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen.



Drift af parker og grønne områder
- TMF: 11,2 mio. m2 grønne områder, heraf 1,7 mio. m2 kort græs.
- KFF: 2,4 mio. m2 grønne områder, heraf 2 mio. m2 kort græs og resten kunstgræs mm.
- Ca. 2.260 affaldskurve estimeres at være i grønne arealer, hvoraf 160 driftes af KFF

Samlet ansvar for drift og brug af byens rum

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Der kan være synergier i disponering af materiale og mandskab ift. den grønne drift, hvor Kultur- og Fritidsforvaltningen siden 2019 har driftet boldbaner, brugsplæner og renhold ved disse.
- Omvendt vil der opstå en ny snitflade mellem bl.a. drift og anlæg/planlægning, der vurderes af væsentlig karakter.
- En ulempe ved den nuværende organisering af myndigheden for by- og nattelivsområdet er fravær af én indgang til restaurationsområdet, da alkohol-/nattilladelse, ibrugtagningstilladelse, udeservering samt støjenheden mv. ikke er placeret samme sted.
- Udskillelse af by-/nattelivsområdet fra Teknik- og Miljøforvaltningen vil betyde, at to udvalg får beføjelser i henhold til Vejloven, hvilke kan føre til konfliktende tilladelser. Teknik- og Miljøforvaltningen kan på den baggrund ikke anbefale flyt af myndighedsopgaver.
- Forvaltningerne har derfor udarbejdet et tredje scenarie, hvor ansvaret for driften af byens rum samt natteværter, tryghedsvagter og monumenter placeres i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Herved samles tryghedsvagter og natteværter, ligesom monumenter placeres sammen med Rådet for Visuel Kunst.
- Der vil fortsat være snitflader til arealer ved institutioner mv., som de øvrige forvaltninger er ansvarlige for. Der er udarbejdet en perspektivering, som belyser fordele og ulemper ved også at medtage arealdrift ved kommunale institutioner.

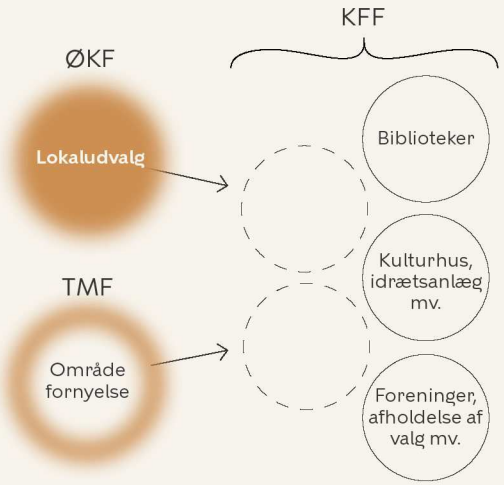
Samlet fokus på nærdemokrati og inddragelse

Der kan skabes et nyt forvaltningsområde med mere samlede indgange for lokalområder og foreninger og potentiale for at koordinere og samle puljer og tilskud målrettet lokalområder og foreninger – men der er også opmærksomhed på nye snitfladeproblematikker.

SCENARIER

1. Betjening af **lokaludvalg** flyttes fra Økonomiforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen. Herunder også indsatser med demokratiudvikling og inddragelsesmetoder. ( )

2. **Områdefornyelserne** i Teknik- og Miljøforvaltningen flyttes til Kultur- og Fritidsforvaltningen samtidig med betjening af lokaludvalg. (+)



BAGGRUND

Kultur- og Fritidsforvaltningen, Teknik- og Miljøforvaltningen og Økonomiforvaltningen har beskrevet to scenarier, der skal samle fokus på nærdemokrati og inddragelse.

I scenarie 1 flyttes lokaludvalg fra Økonomiforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen, hvilket udgør ca. 45 årsværk og 66 mio. kr. I scenarie 2 flyttes ydermere områdefornyelserne fra Teknik- og Miljøforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen, hvilket udgør yderligere 35-40 årsværk og ca. 44 mio.kr.

Samlet fokus på nærdemokrati og inddragelse

UDVALGTE HOVEDPOINTER

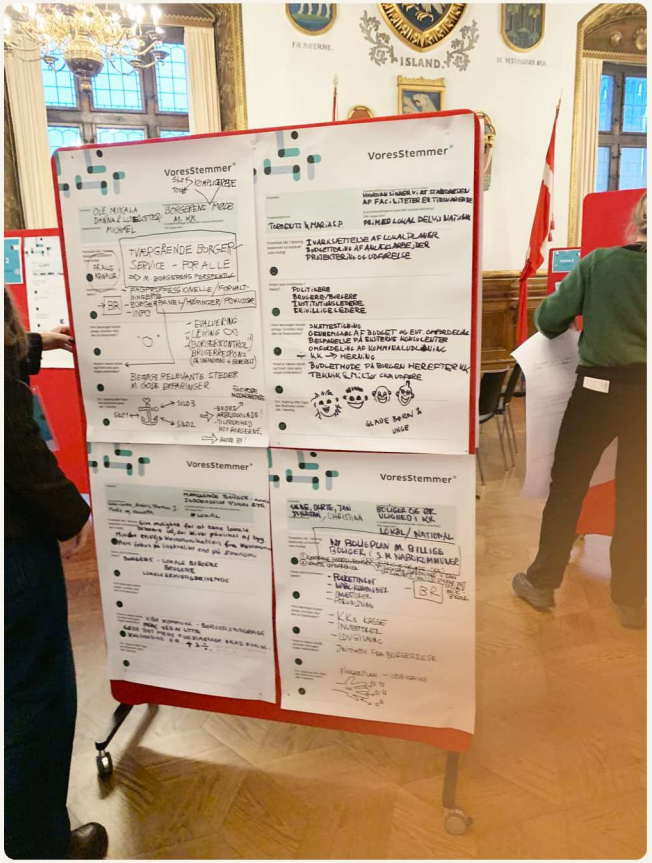
- Visionen er:
  - at skabe en sammenhængende indgang for lokalområders borgere og foreninger
  - at samle best practice for borgerinvolvering og engagement
  - at samle og koordinere puljer og tilskud, der kan søges af aktører uden for Københavns Kommune fra de tre forvaltninger

- Flytning af lokaludvalg fra Økonomiforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen vil kunne skabe én indgang for lokalområder, foreninger mv. og samle en stærk inddragelsesfaglighed og ensarte inddragelsesprocesser. Ligeledes vil puljer rettet mod lokalområder og deres aktører kunne koordineres bedre end i dag.

- Det er et opmærksomhedspunkt, at lokaludvalg og tværgående metoder til københavnerinddragelse i scenariet flyttes væk fra Økonomiudvalget og dette udvalgs tværgående rolle. Herudover afkobles lokaludvalgsbetjeningen fra Borgerrepræsenationens sekretariats specialiserede juridiske og økonomiske faglighed.

- Flytning af områdefornyelserne fra Teknik- og Miljøforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen kan give yderligere kritisk masse til en forvaltning, der samler inddragelse og lokale indgange. Det er forvaltningernes vurdering, at der vil opstå væsentlige snitfladeudfordringer for områdefornyelserne ift. Teknik- og Miljøforvaltningens anlægsfaglighed, koblingen til almene boliger og de øvrige byfornyelsesindsatser.

- Teknik- og Miljøforvaltningen har en arrangementspulje, der evt. kan indgå i videre kvalificering af scenarierne.

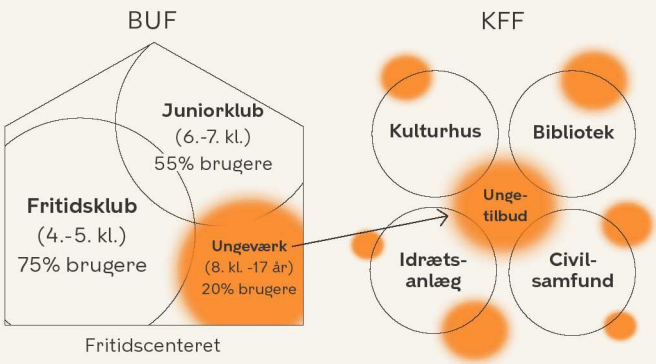


Samlet klub- og fritidsområde for unge

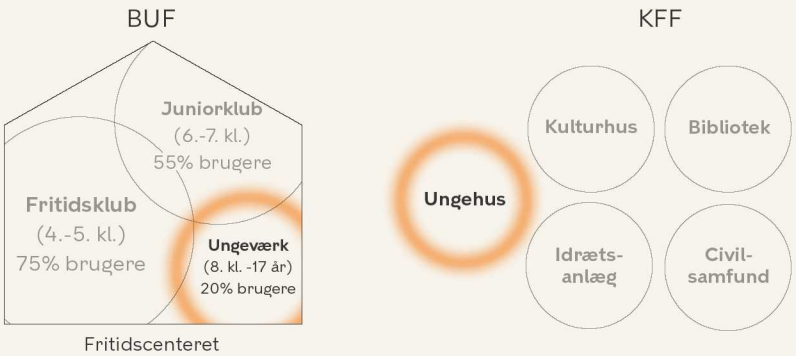
Der kan skabes en helt ny model med et samlet ansvar for unges fritidsliv. Scenariet medfører dog betydelige transaktionsomkostninger og potentielle ulemper. Der er opstillet et alternativt scenarie, hvor ansvaret for udvikling og drift af evt. fremtidige ungehuse flyttes fra Børne- og Ungdomsudvalget til Kultur- og Fritidsudvalget.

SCENARIER

1. Flyt af opgaven med at skabe fritidstilbud/UngeVærker til 14-18-årige fra Børne- og Ungdomsforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen.



2. Alternativt scenarie: Ansvaret for etablering af ungehuset på Enghavevej og udvikling og drift af eventuelle fremtidige ungehuse flyttes fra Børne- og Ungdomsforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen.



BAGGRUND

Kultur- og Fritidsforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen har beskrevet to scenarier, der skal samle fritids- og klubområdet for unge.

Organisering og målgruppe
UngeVærkerne er organiseret i fritidscentre. Der er 23 UngeVærker fordelt på 22 af i alt 28 fritidscentre, hvor de deler medarbejdere med fritids- og juniorklubberne. Baseret på budgetandel tegner UngeVærkerne sig for ca. 87 årsværk hos fritidscentrene.
UngeVærkerne er gratis, og der er ikke noget medlemsbegreb. Der er i alt 4.000 UngeVærkspladser, og i september 2023 kom der ca. 1.000 unge hver dag i UngeVærkerne. Der er ca. 21.000 unge i alderen 14-18 år i KK, som har mulighed for at benytte UngeVærkerne.

Fritidscentrene er ca. halvvejs i en stor forandringsproces, hvor ungdomsklubber siden 2021 er blevet omlagt til UngeVærker.

Samlet klub- og fritidsområde for unge

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Det er svært at fastholde de ældste unge i et miljø, hvor også mange yngre unge og børn kommer. En fremtidig organisering i Kultur- og Fritidsforvaltningen kan være med til at skabe et nyt og varieret tilbud med fokus på dannelse, medborgerskab og kobling til civilsamfundet.

- Fordelene ved placeringen i Børne- og Ungdomsforvaltningen er bl.a. samarbejde med skoler, herunder ift. udsatte unge, samt kendte voksne på tværs af fritidsklub, juniorklub og UngeVærk. Hertil bemærkes, at de er placeret i samme lokaler og med delte medarbejdere i dag.

- Børne- og Ungdomsudvalget har tidligere besluttet, at der skal arbejdes mod større ungehuse, hvor unge får deres egne stærke, alderssvarende miljøer. Der er endnu ikke etableret et ungehus, men der er afsat en planlægningsbevilling til et ungehus på Enghavevej. Et alternativt scenarie er, at man ved etablering af ungehuset på Enghavevej og evt. andre fremtidige ungehuse, flytter ansvaret for udvikling og drift fra Børne- og Ungdomsforvaltningen til Kultur- og Fritidsforvaltningen. En del af driftsfinansieringen vil evt. kunne findes ved lukning af udvalgte UngeVærker.

Fotograf: Ture Andersen

Samlet hjemmepleje og -sygepleje

Den nuværende organisering med to hjemme- og sygeplejeorganisationer kan samles til én under Sundheds- og Omsorgsudvalget.

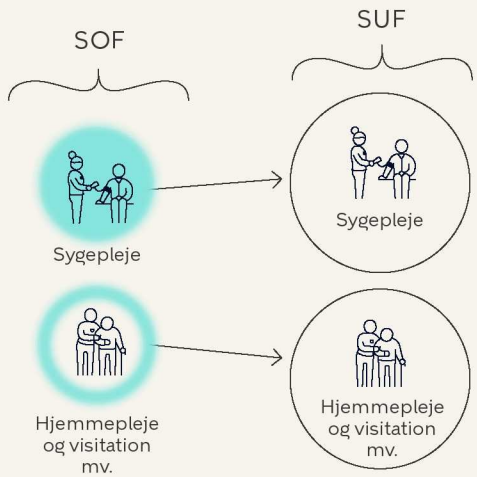
Borgere (pr. uge)	SOF	SUF
Sygepleje	1.100 (heraf 240 over 65 år)	5.600 (heraf 470 under 65 år)
Hjemmepleje	3.900 (heraf 550 over 65 år)	8.200 (heraf 130 under 65 år)

Årsværk (ca.)	SOF	SUF
Sygepleje	38	265
Hjemmepleje	282	1.120
Visitation	51	162
I alt	**371**	**1.547**

SCENARIER

1. **Én samlet sygepleje**
   Sammenlægning af Sundheds- og Omsorgsforvaltningens og Socialforvaltningens sygepleje under Sundheds- og Omsorgsudvalget ( )

2. **Én samlet organisation**
   Sammenlægning af de organisatoriske enheder i hhv. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Socialforvaltningen under Sundheds- og Omsorgsudvalget (sygepleje, midlertidige døgnophold, hjemmepleje) og overflytning af hjælpemiddelområdet og visitationsansvar for indsatsområderne (+)



BAGGRUND

Socialforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har beskrevet to scenarier, der samler enten kun sygeplejen eller hele hjemmepleje- og hjemmesygeplejeområdet i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Organisering og målgrupper i dag
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har i dag ansvaret for borgere på 65+ år samt borgere, der kun har behov for sygepleje. Socialforvaltningen har ansvaret for borgere under 65 år, herunder borgere med fysiske og psykiske handicap samt socialt udsatte. Størstedelen af hjemme- og/eller sygeplejemodtagerne i Socialforvaltningen får ikke andre indsatser (83 pct.)

Der er identificeret følgende arketyper af modtagere af hjemme- og/eller sygepleje i Socialforvaltningen:

A. Modtager ikke andre indsatser i Socialforvaltningen (3.341 borgere)
B. Modtager også socialpædagogisk støtte i Socialforvaltningen (353 borgere)
C. Modtager også rusmiddelbehandling/substitutionsbehandling i Socialforvaltningen (198 borgere)
D. Modtager også aktivitets- og samværstilbud på handicapområdet i Socialforvaltningen (126 borgere)

Samlet hjemmepleje og -sygepleje

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Den nuværende organisering betyder bl.a., at borgere der modtager hjemmepleje fra Socialforvaltningen ikke har adgang til Socialforvaltningens sygepleje om natten pga. udfordringer med at sikre dækning. Herudover oplever en del borgere i Socialforvaltningen forvaltningsskift ved det 65. år eller ved udvikling af alvorlig sygdom som kræft eller demens.

- Fordelen ved den nuværende organisering er bl.a., at borgerne i Socialforvaltningen bliver mødt af medarbejdere med socialfaglige kompetencer og interesse for at arbejde med målgruppen.

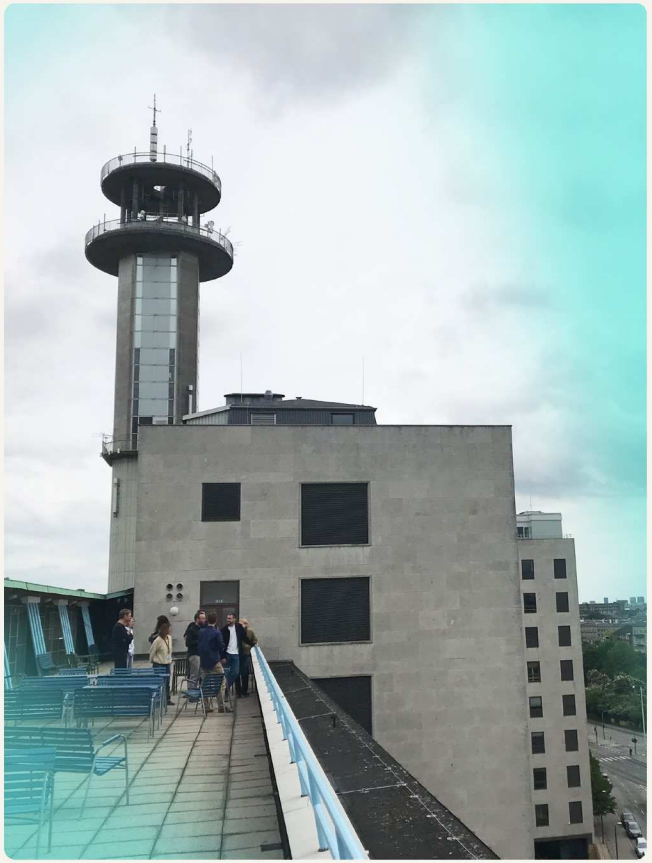
- Scenarie 1 vil betyde, at borgere vil få hjælp fra både Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (sygepleje) og Socialforvaltningen (hjemmepleje), afhængigt af om sygeplejen er opgaveoverdraget til hjemmeplejen (78% er overdraget). Kun en mindre del af borgerne i Socialforvaltningen modtager kun sygepleje (4,5 pct.). Det er et opmærksomhedspunkt, at hjemmeplejens adgang til faglig sparring og videndeling med sygeplejen sikres.

- Scenarie 2 vil betyde, at borgere med behov for hjemmepleje og sygepleje vil få leveret alle indsatser fra samme organisation (Sundheds- og Omsorgsforvaltningen). Scenariet indebærer også, at visitationsansvaret for hjemme- og sygeplejeindsatser samt hjælpemiddelområdet (inkl. boligændringsopgaver og invalidebiler) flyttes til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

- Det er et opmærksomhedspunkt, at borgere, der modtager syge- og/eller hjemmepleje og har/får behov for en anden indsats i Socialforvaltningen, kan opleve en mindre smidig koordinering heraf. Der er aktuelt ikke en struktureret og formaliseret organisatorisk sammenhæng mellem hjemme-/sygeplejen og andre indsatser i egen bolig i Socialforvaltningen. Derfor er vurderingen, at arketype B, C og D ikke vil opleve en ny snitflade ift. øvrige indsatser i Socialforvaltningen i scenarierne.

- Scenarierne vil bidrage til en bedre sammenhæng for borgere og et mere ensartet syge- og/eller hjemmeplejetilbud uanset alder.

- Ved overflytning af Socialforvaltningens visitation skal der laves nye samarbejdsaftaler på områder, hvor der er snitflader eller risiko for, at borgeren får overlappende indsatser i de to forvaltninger.



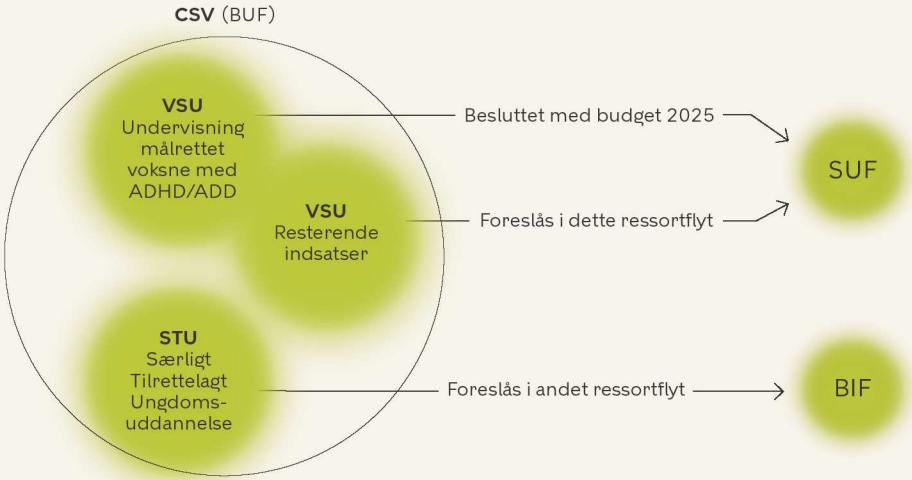
Flyt af specialundervisning for voksne

Voksenspecialundervisningen kan flyttes til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, hvor der er større sammenfald i målgruppe og visse faglige synergier.

SCENARIE

Flyt af voksenspecialundervisning (VSU) i CSV fra Børne- og Ungdomsforvaltningen til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

- Størstedelen flyttes til Sundheds- og Omsorgsforvaltningens Hjælpemiddelcenter og fastholder nuværende lokaler
- Undervisning målrettet ADHD/ADD flyttes til Center for Mental Sundhed i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (besluttet i Budget 2025)
- Undervisning målrettet erhvervet hjerneskade flyttes til Neurorehabilitering KBH i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen



BAGGRUND

Børne- og Ungdomsforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) har beskrevet et scenarie, der flytter specialundervisning af voksne til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.

Fakta om Center for Specialundervisning for Voksne (CSV)
CSV har i dag både undervisning målrettet voksne (VSU) og kommunens Særligt Tilrettelagte Ungdomsuddannelse (STU).

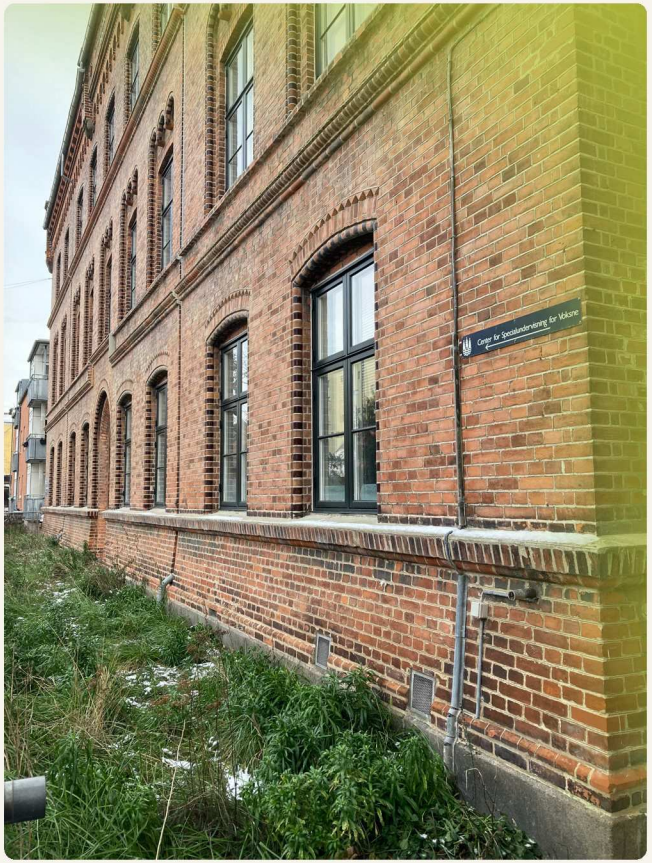
VSU tilbyder højt specialiseret undervisning samt afprøvning af tekniske hjælpemidler til primært voksne borgere med en funktionsnedsættelse, der er hæmmende for kommunikationen

VSU har et samlet budget på 47 mio.kr. (2024) og i alt 74 ansatte, heraf 5 målrettet ADHD/ADD. Pr. august 2024 har 3.206 borgere modtaget voksenspecialundervisning.

Flyt af specialundervisning for voksne

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- I Budget 2025 er det besluttet at flytte undervisning målrettet voksne borgere med ADHD/ADD fra Center for Specialundervisning for Voksne (CSV) til Center for Mental Sundhed i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen.
- CSV har i dag et godt samarbejde med såvel Sundheds- og Omsorgsforvaltningen som Børne- og Ungdomsforvaltningen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Socialforvaltningen og andre myndigheder.
- Der er et hensyn til at fastholde CSV (ekskl. STU) som en samlet organisation. Dette imødekommes i scenariet ved, at hele voksenspecialundervisningen flyttes til én forvaltning (Sundheds- og Omsorgsforvaltningen), og at bestyrelsen for CSV fastholdes.
- Der er et større sammenfald i målgruppe mellem CSV og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. 97 % af borgerne i CSV er over 18 år og ca. halvdelen er over 65 år. Det kan betyde én snitflade færre for borgerne.
- Der er faglige synergier til Sundheds- og Omsorgsforvaltningens eksisterende indsatser og tilbud. Der er dog også eksempler på forskellig faglig tilgang til områderne (f.eks. kompenserende vs. rehabiliterende ift. hjerneskade).
- Det er et opmærksomhedspunkt, at CSV ikke mister faglig identitet i forhold til pædagogik, og at transaktionsomkostningerne står mål med gevinster.



Børn med tværgående behov

Der er en række muligheder for at styrke samarbejdet mellem Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen om børn med behov for en tværgående indsats fra de to forvaltninger.. Det vurderes, at meget kan gøres uden ressortflyt. Herudover er det relevant at se på samspillet med andre forvaltninger om målgruppen.

POTENTIALER

Forvaltningerne arbejder på at:

- Styrke det tidlige samarbejde og samarbejdet i overgange både fra dagtilbud til skole og til/fra behandlings- og specialundervisningstilbud
- Øge forståelsen på tværs af de to forvaltninger for deres respektive målgrupper, kerneopgave og serviceniveau
- Udbrede viden og kendskab til den eksisterende vifte af løsninger for i højere grad at forebygge, at børn segregeres

BAGGRUND

Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen har beskrevet muligheder for at styrke det i eksisterende samarbejde om den fælles målgruppe af børn med behov for en tværgående indsats.

Da beskrivelsen af dette område er igangsat senere i processen for ressortanalysen, tager scenariet afsæt i, hvordan der i dag arbejdes på at indfri potentialer i samarbejdet om den fælles målgruppe inden for den nuværende organisering.

Overvejelser om evt. ændringer af ressortfordelingen på området vil kræve yderligere og mere grundig analyse.

Børn med tværgående behov

UDVALGTE HOVEDPOINTER

- Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen har en overlappende målgruppe, når et barn fra 0-18 år har en sag i Socialforvaltningen. (knap 3.500 børn og unge i 2020). Målgruppen omfatter bl.a.:
  - Børn i skolealderen, der hos Borgercenter Børn og Unge har en støttende indsats eller er anbragte (ca. 2.500 børn i alderen 6-17 år i primo 2023)
  - Børn, der modtager et fleksibelt skoletilbud (skoleflex) i form af både specialpædagogisk indsats og social indsats (ca. 350 børn pr. år)
  - Børn, der modtager behandlings- og specialundervisningstilbud (ca. 800 børn pr. år)

- Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen har gennem mange år etableret og implementeret et tæt, struktureret samarbejde om børn med behov for indsatser i begge forvaltninger. Der er samarbejdsstrukturer for både de borgerrettede indsatser og de fælles mødestrukturer på alle niveauer i forvaltningerne og forvaltningerne har fælles fastsatte politiske ambitioner og retning.

- Den tætte samarbejdsstruktur bidrager til mere samstemte forvaltninger og helhedsorienterede indsatser til gavn for børn og familier, men området er meget komplekst, og et vedholdende fokus på koordinering er centralt. Blandt andet kræver samarbejdet på tværs af lovgivninger tidog afstemning af serviceniveauer.

- Forvaltningerne har beskrevet potentialer i samarbejdet om den fælles målgruppe indenfor den nuværende organisering. Der arbejdes bl.a. på implementering af fælles investeringscases om gode overgange til og fra behandlings- og specialundervisningstilbud samt styrkelse af fælles data.

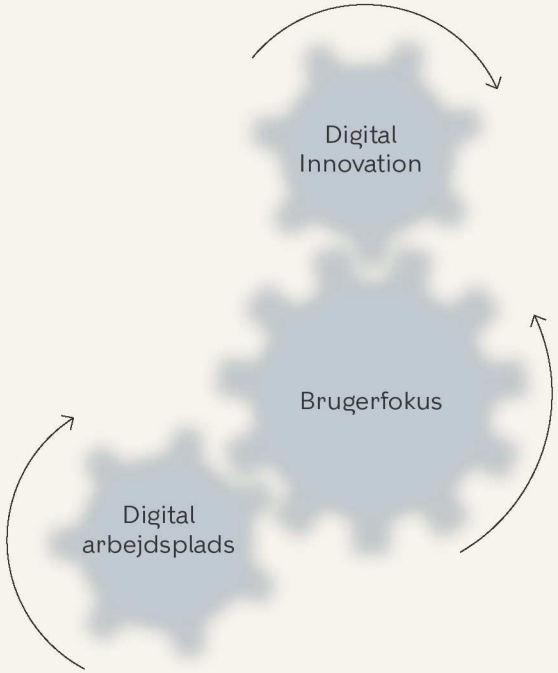
- Herudover investeres der med budgetaftalen for 2025 i Mangfoldige Børnefællesskaber, hvor fokus vil være at styrke samarbejdet inden for det almene område, øge trivsel og forebygge segregering af børn til specialtilbud.

- Tilsvarende er der ved at blive etableret et lettilgængeligt tilbud til børn og unge med psykisk mistrivsel forankret i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der åbnes et autismehus i Socialforvaltningen samt gennemføres en organisatorisk samling af myndigheden på børneområdet i Socialforvaltningen, som kan lette koordineringen mellem forvaltningerne.

- Sundheds- og Omsorgsforvaltningen bemærker, at der er flere tilfælde, hvor der er væsentlige behov for koordinering med f.eks. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen om den nævnte målgruppe. Dette gælder f.eks. den fælles trivselsstrategi og det lettilgængelige behandlingstilbud til børn og unge i mistrivsel, der er forankret under Sundheds- og Omsorgsudvalget.

Styrke udnyttelsen af de digitale muligheder

En styrket digital organisering vil bidrage til at øge serviceniveauet for borgere og virksomheder, frigive arbejdskraft til kerneydelser samt adressere udfordringer vedr. f.eks. cybersikkerhed og borgere, der har svært ved det digitale.



POTENTIALER

Tre ambitioner på det digitale område:

1. Altid borgere og brugeres behov i centrum
   - Én sammenhængende indgang – uanset om borgeren kontakter kommunen digitalt eller personligt
   - Der er altid en digital vej til interaktion med kommunen – og mindst 80 procent anvender digitale selvbetjeningsløsninger (af virksomheder og voksne borgere)
   - Brugeroplevelsen tænkes systematisk ind i udviklingen af alle digitale løsninger, og der tages altid hånd om borgere, der ikke kan anvende digitale løsninger

2. Danmarks bedste digitale offentlige arbejdsplads
   - Alle medarbejdere har digitale redskaber, herunder en digital assistent, og oplever, at løsningerne er brugbare og brugervenlige

3. Danmarks bedste fundament for digital udvikling
   - Moderne infrastruktur og platforme prioriteres løbende bl.a. via tværgående investeringer, og der sker en tværgående og strategisk prioritering af digitale innovationsprojekter
   - Forretningsmodeller og styring sikrer et effektivt og sikkert fundament for den digitale udvikling

BAGGRUND

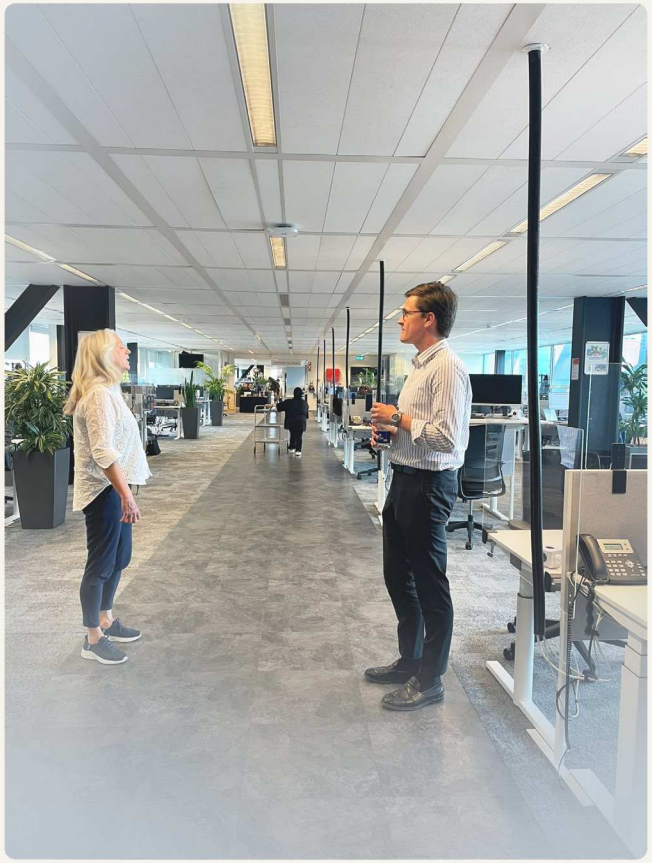
It-kredsen, der består af de digitaliseringsansvarlige direktører fra de enkelte forvaltninger og direktøren for Koncern IT, har beskrevet et visionsoplæg, der indeholder ambitioner for en styrket digital organisation i Københavns Kommune.

Styrke udnyttelsen af de digitale muligheder

UDVALGTE HOVEDPOINTER

→ Visionen kræver bl.a. :

- Klare strategiske mål ift. at indfri forretningsmæssige mål og prioritere områder for øget digitalisering
- Tiltrækning og udvikling af de rette kompetencer hos ledere og medarbejdere
- Fælles investeringer, herunder bl.a. finansieringsmodeller som fremmer digital innovation
- Samlet systemlandskab og it-arkitektur som sikrer effektiv og sikker udvikling af løsninger på tværs
- Samlet tilgang til styring og sikkerhed, herunder bl.a. håndtering af flere bundlinjer, så risikobilledet på sikkerhed og GDPR holdes op imod risici i forretningen og hensyn til brugerne
- Fokus på data og dataetik, herunder aktiv og ansvarlig brug af data til bl.a. bedre brugeroplevelser og mere helhedsorienteret sagsbehandling samt afklaring af jura og dataetik



Flere koncernfælles løsninger med øget brugerfokus og styrket politisk ejerskab

Det kan bidrage til at reducere dobbeltfunktioner og frigive tid til kerneopgaver, når ensartede opgaver på tværs af forvaltninger samles og udvikles i koncernfælles enheder fokus på at forenkle hverdagen med for medarbejdere og ledere. Det forudsætter bl.a., at koncernenhederne har stort brugerfokus, og at der er et stærkt politisk ejerskab til koncernenheder med henblik på opbakning til de fælles løsninger.

POTENTIALER

1. Der er mulighed for at undgå dobbeltfunktioner og opnå effektiviseringer samt kvalitative forbedringer ved at samle flere ensartede opgaver på tværs af forvaltningerne.

2. Et større fokus på brugerne i de koncernfælles løsninger kan bidrage til at forenkle og forbedre serviceoplevelsen for ledere og medarbejdere.

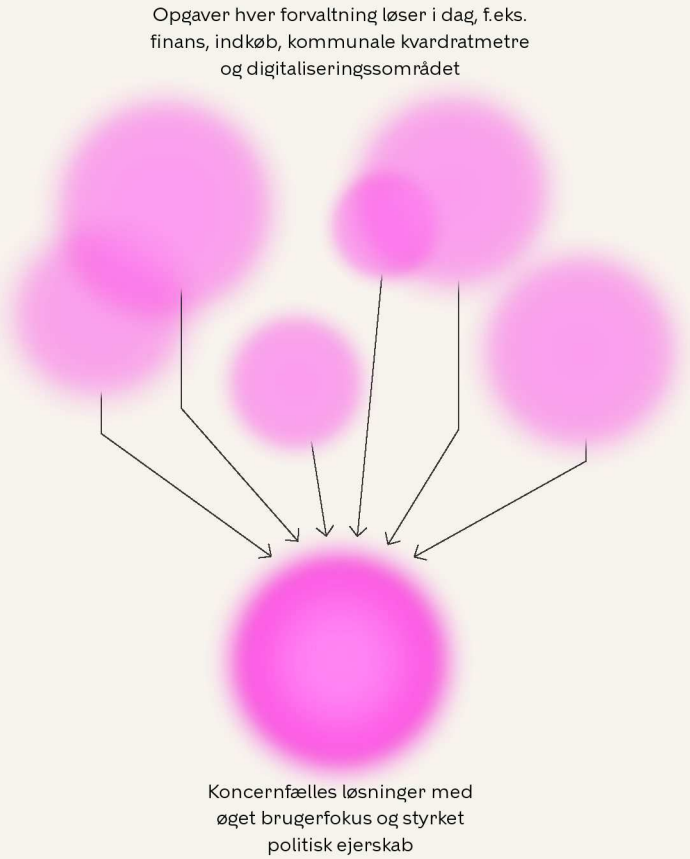
3. Et styrket politisk ejerskab til det koncernfælles samarbejde kan bidrage til fortsat effektiv drift, kvalitative forbedringer og bedre brugeroplevelser.

Eksempler på områder med potentialer er fx:

- Det kan blive nemmere for medarbejdere og ledere at løse administrative opgaver inden for fx finans og indkøb, hvis systemernes kompleksitet og opgaver, der kræver særlig regnskabsfaglighed, samles i koncernfælles funktioner.
- Kommunens kvadratmeter kan udnyttes bedre til fordel for brugerne (forvaltninger, foreninger og borgere) ved at optimere brugen af bygninger og tilbyde faciliteterne til en bredere målgruppe af brugere.
- Digitalisering kan bidrage til at sætte borgeren og brugeren i centrum ved at understøtte én indgang til KK med sammenhæng og transparens i digital og personlig service.

BAGGRUND

Økonomiforvaltningen har beskrevet et scenarie, der indeholder ambitioner for flere koncernfælles løsninger med fokus på at løse flere opgaver i fællesskab, at øge koncernenhedernes brugerfokus og styrke det politiske ejerskab.



Flere koncernfælles løsninger med øget brugerfokus og styrket politisk ejerskab

UDVALGTE HOVEDPOINTER

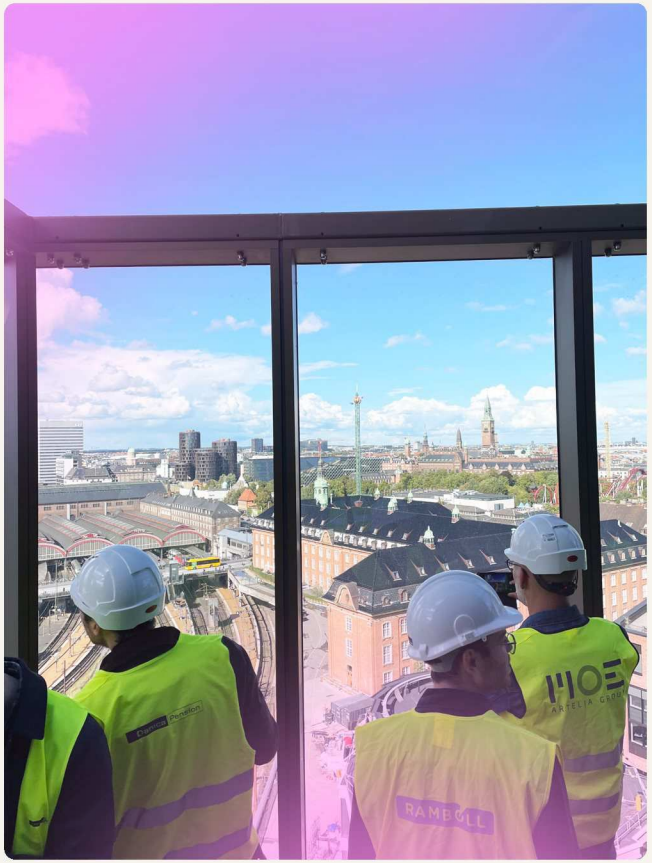
- Administrative opgaver: Der er fortsat et betydeligt potentiale i at samle flere af kommunens administrative opgaver i koncernenhederne. Når administrative systemer og processer løses i koncernfælles funktioner, kan det gøre det nemmere for brugerne og frigive tid til kerneopgaven.

- Optimeret brug af kvadratmeter: Der er potentiale ifm. bl.a. 1) at samle ejendomsdriften for administrationsbygninger hos samme leverandør, 2) biblioteker og folkeskoler samtænkes allerede i dag, men evt. yderligere potentiale og 3) øge brug af folkeskoler til fritids- og foreningsaktiviteter, men det kræver modning. Det vil give bedre udnyttelse af kapacitet, og faciliteterne vil kunne stilles til rådighed for en bredere målgruppe og bruges til at skabe liv i f.eks. udsatte områder.

- Digitalisering: Der er behov for at kunne sætte klare strategiske mål og foretage prioriteringer på tværs samt sikre en mere fælles tilgang til it-investeringer, en samlet it-infrastruktur, kompetencer og sikkerhed.

- Øget brugerfokus: De koncernfælles enheder og løsninger er ofte etableret ud fra et effektiviseringshensyn. Det er ikke tilstrækkeligt. Der er brug for at supplere med et øget fokus på brugernes hverdag og på, hvordan koncernenhederne kan gøre hverdagen nemmere for medarbejdere og ledere i kommunen, når de løser deres kerneopgaver.

- Styrket politisk ejerskab: Der er brug for et stærkt politisk ejerskab til koncernenhederne, og at koncernenhederne opfattes som fælles enheder på tværs af alle udvalgsområder. Det kan bl.a. ske ved en tættere politisk styring i Økonomiudvalget, der i forvejen har et tværgående ansvar, og hvor alle borgmestre er repræsenteret.



Sammenhænge og tre modeleksempler

Tre eksempler på modeller for ressortændringer

I det følgende præsenteres tre eksempler på en ny samlet forvaltningsstruktur, hvor de identificerede områder for mulige ressortflyt indgår på forskellig vis. Af hensyn til overskuelighed viser eksemplerne ændringer i forhold til den nuværende forvaltningsstruktur.

Eksemplerne illustrerer, at ændringer af ressortfordelingen omfatter en afvejning og prioritering af de forskellige hensyn, som ligger til grund for arbejdet med ressortanalysen.

Hensynene til sammenhængende service for borgere og virksomheder, balance i arbejdsbyrden mellem de politiske udvalg og effektiv drift vil således ikke nødvendigvis være overensstemmende, og ændringer af ressortfordelingen må derfor bero på en vurdering af, hvilke hensyn, der skal veje tungest.

Tilsvarende vil flere forskellig fagområder være forbundne, hvormed opgaveflyt, som tilgodeser bestemte sammenhænge, kan give nye snitflader og dermed stille nye krav til samarbejdet mellem forvaltningerne. For hvert af de tre eksempler er kort beskrevet, hvilke hensyn, der har været primære, og hvordan hensynene er forbundet. Flere af ressortændringerne kombineres i eksemplerne med henblik på at etablere nye politiske fokusområder i udvalgte forvaltninger. Omvendt er der flere områder for mulige ressortflyt, som betragtes som uafhængige, og som derfor går igen i alle modellerne.

Afslutningsvis fremgår en oversigt over, hvilke af de identificerede områder for mulige ressortflyt, der indgår i hver af eksemplerne. I oversigten er også angivet hvilke scenarier for de enkelte ressortflyt, der ligger til grund for eksemplerne.

Modeleksemplerne forstås bedst med afsæt i viden om Københavns Kommunes nuværende organisering. Denne er præsenteret i bilag 3, der også indeholder en oversigt over ressortændringer i kommunen gennem de sidste 20 år.

Læs om den nuværende organisering i bilag 3

Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen blev med strukturændringen i Københavns Kommune pr. 1. januar 2006 nedlagt og opgaverne fordelt på de tre nye, nuværende forvaltninger Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Eksempel 1: Klimaforvaltning

Opdeling af TMF og samling af BIF og SOF

Flyttede opgaver

Eksisterende opgaver

Forvaltninger →

KLIMA OG DRIFT	TEKNIK OG PLAN	BESKÆFTIGELSE OG SOCIAL	KULTUR, BORGERSERVICE OG ERHVERV	BØRN OG UNGDOM	SUNDHED OG OMSORG	ØKONOMI OG KOORDINATION
Klima	Lokalplan og trafik	SOF ekskl. hjemmepleje/ -sygepleje	Flere opgaver i Borgerservice	BUF ekskl. opgaver vedr. CSV	Samling af hjemmepleje og -sygepleje	Flere koncern-fælles opgaver vedr. ejendomme, regnskab og digitalisering
Affald og ressourcer	Bygge- og miljømyndighed	BIF ekskl. erhverv	Erhverv fra BIF, og delvist fra TMF og ØKF		Voksen special-undervisning fra BUF	Koncernenheder med større brugerfokus og styrket politisk ejerskab
Drift og renhold af byen	Byvedligehold og anlæg	Opgaver vedr. uddannelsesvejledning mv. af unge fra BUF	KFF		SUF	ØKF ekskl. dele af erhverv

Sammenhængende hensyn

- → Opdeling af TMF mhp. at mindske opgavetyngden i det politiske udvalg, dog med begrænset effekt i forhold til antallet af udvalgssager. Det er et opmærksomhedspunkt, at opdelingen giver nye snitflader, herunder bl.a. adskillelse af drift fra myndigheds- og anlægsområdet samt adskillelse af klima og de dertilhørende virkemidler indenfor mobilitet, byudvikling og byggeri.
- → Samling af BIF og SOF mhp. en mere sammenhængende beskæftigelses- og socialindsats samt at imødekomme jobcenter- og værdighedsreform. Af hensyn til etableringen af en ny stor forvaltning samt den kommende sundhedsreform kan det overvejes at undersøge evt. muligheder for at flytte opgaver fra SOF til SUF, f.eks. voksenhjerneskade og hjælpemidler for under 65-årige.
- → I forbindelse med samlingen af beskæftigelses- og socialområdet overgår BIFs erhvervsopgaver til KFF, hvor der etableres et mere samlet ansvar for erhvervsområdet, herunder også nogle erhvervsopgaver fra ØKF og TMF. Herved kan der opnås synergier ved samling af borger- og erhvervsservice i KFF.

Uafhængige hensyn

- → Én samlet indgang til borgerservice med flere kontaktcenteropgaver fra forvaltningerne.
- → Uddannelsesvejledning af unge fra BUF til ny forvaltning for beskæftigelse og social mhp. mere samlet ungeindsats.
- → Hjemme- og sygepleje fra SOF til SUF mhp. styrket organisation og ensartet service uanset alder.
- → Specialundervisning for voksne fra BUF til SUF mhp. øget sammenhæng i aldersmålgrupper.

Eksempel 2: Forvaltning for by, kultur og nærdemokrati

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

Flyttede opgaver

Eksisterende opgaver

Forvaltninger →

BY, KULTUR OG NÆRDEMOKRATI	BORGERSERVICE BESKÆFTIGELSE OG ERHVERV	TEKNIK OG MILJØ	SOCIAL	BØRN OG UNGDOM	SUNDHED OG OMSORG	ØKONOMI OG KOORDINATION
Lokaludvalg og demokrati-udvikling fra ØKF	Borgerservice inkl. flere opgaver fra KFF	TMF ekskl. drift/renhold af byen og dele af erhverv	Beskæftigelses-ansvar borgere med lang ydelses-anciennitet fra BIF	BUF ekskl. opgaver vedr. UU, STU, FGU, CSV og Ungehuse	Samling af hjemmepleje og -sygepleje	Flere koncern-fælles opgaver vedr. ejendomme, regnskab og digitalisering
Bydrift fra TMF	Erhverv fra KFF og delvist TMF og ØKF		SOF ekskl. hjemmepleje og -sygepleje		Voksen special-undervisning fra BUF	Koncernenheder med større brugerfokus og styrket politisk ejerskab
Ungehuse fra BUF	Opgaver vedr. uddannelsesvejledning mv. af unge fra BUF				SUF	ØKF ekskl. dele af erhverv og lokaludvalg
KFF ekskl. erhverv og borgerservice	BIF ekskl. borgere med lang ydelsesanciennitet					

Sammenhængende hensyn

- → KFF får opgaver vedr. lokaludvalg og demokratiudvikling fra ØKF samt opgaver vedr. byens drift fra TMF, så KFF bliver til forvaltning for By, Kultur og Nærdemokrati mhp. samle og styrke fokus på drift og brug af byens rum og lokalområder. Forvaltningen får også ansvar for udvikling og drift af evt. kommende Ungehuse fra BUF.
- → Flyt af bydrift til KFF reducerer opgavetyngden i TMF, dog med begrænset effekt i forhold til udvalgssager.
- → Erhvervsområdet samles i højere grad i BIF, mens borgerservice flyttes fra KFF til BIF mhp. samlet fokus på borger- og virksomhedsservice i BIF. Omvendt flyttes beskæftigelsesansvar for borgere med lang ydelsesanciennitet flyttes fra BIF til SOF mhp. mere helhedsorienteret tilgang.

Uafhængige hensyn

- → Én samlet indgang til borgerservice med flere kontaktcenteropgaver fra forvaltningerne.
- → Uddannelsesvejledning af unge fra BUF til BIF mhp. mere samlet ungeindsats.
- → Hjemme- og sygepleje fra SOF til SUF mhp. styrket organisation og ensartet service uanset alder.
- → Specialundervisning for voksne fra BUF til SUF mhp. øget sammenhæng i aldersmålgrupper.

Eksempel 3: Erhvervsforvaltning i BIF

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

Flyttede opgaver

Eksisterende opgaver

Forvaltninger →

BESKÆFTIGELSE OG ERHVERV	TEKNIK OG MILJØ	KULTUR, BY OG BORGERSERVICE	SOCIAL	BØRN OG UNGDOM	SUNDHED OG OMSORG	ØKONOMI OG KOORDINATION
Erhvervsopgaver fra KFF og delvist TMF og ØKF		Flere opgaver i Borgerservice	Beskæftigelses-ansvar borgere med lang ydelses-anciennitet fra BIF		Samling af hjemmepleje og -sygepleje	Flere koncern-fælles opgaver vedr. ejendomme, regnskab og digitalisering
Opgaver vedr. uddannelsesvejledning mv. af unge fra BUF	TMF ekskl. bydrift og dele af erhverv	Bydrift fra TMF		BUF ekskl. opgaver vedr. UU, STU, FGU og CSV	Voksen special-undervisning fra BUF	Koncernenheder med større brugerfokus og styrket politisk ejerskab
BIF ekskl. borgere med lang ydelsesanciennitet		KFF ekskl. erhverv	SOF ekskl. hjemmepleje og -sygepleje		SUF	ØKF ekskl. dele af erhverv

Sammenhængende hensyn

→ BIF får et mere samlet ansvar for erhvervsområdet og unges uddannelsesvejledning mhp. mere samlet ungeindsats. Begge dele bidrager til at styrke BIF, som samtidig afgiver beskæftigelsesansvar for borgere med lang ydelsesanciennitet til SOF mhp. mere helhedsorienteret tilgang.

→ Opgaveporteføljen i KFF ændres, så bydrift flyttes fra TMF til KFF, hvor opgaven samles, hvilket er med til både at styrke KFF og reducere opgavetyngden i TMF.

Uafhængige hensyn

→ Én samlet indgang til borgerservice med flere kontaktcenteropgaver fra forvaltningerne.

→ Hjemme- og sygepleje fra SOF til SUF mhp. styrket organisation og ensartet service uanset alder.

→ Specialundervisning for voksne fra BUF til SUF mhp. øget sammenhæng i aldersmålgrupper.

Anvendte ressortflyt i de tre modeleksempler

EKSEMPEL 1: Klimaforvaltning

Én indgang til kommunen via Borgerservice
Scenarie 1 (i KFF)

En mere samlet erhvervsindsats
Scenarie 2 (i KFF)

Sammenhængende social- og beskæftigelsesindsats
Scenarie A (én forvaltning)

Opdeling af arbejdsbyrden i TMU

EKSEMPEL 2: Forvaltning for by, kultur og nærdemokrati

Én indgang til kommunen via Borgerservice
Scenarie 2 (i BIF)

En mere samlet erhvervsindsats
Scenarie 1 (i BIF)

Sammenhængende social- og beskæftigelsesindsats
Scenarie B (lang ydelsesanciennitet)

Samle ansvar for drift og brug af byens rum
Scenarie 3 (drift)

Samlet fokus på nærdemokrati og inddragelse
Scenarie 1 (lokaludvalg)

Samlet klub- og fritidsområde for unge
Scenarie 2 (Ungehuse)

EKSEMPEL 3: Erhvervsforvaltning i BIF

Én indgang til kommunen via Borgerservice
Scenarie 1 (i KFF)

En mere samlet erhvervsindsats
Scenarie 1 (i BIF)

Sammenhængende social- og beskæftigelses-indsats
Scenarie B (lang ydelsesanciennitet)

Samle ansvar for drift og brug af byens rum
Scenarie 3 (drift)

Fælles for alle tre modeleksempler:

Samlet hjemmepleje og -sygepleje
Scenarie 2 (samlet organisation)

Flytte specialundervisning for voksne

En mere samlet ungeindsats
Scenarie 1 (hele UU)

Styrke udnyttelsen af digitale muligheder

Flere koncernfælles løsninger med øget brugerfokus og styrket politisk ejerskab

Bilagsoversigt

Læseguide til bilag og baggrundsbilag

BILAG

Ressortanalysen fremlægger både anbefalinger til styring og ledelse og til mulige ressortændringer. I bilag 1-2 er disse delelementer udfoldet yderligere:

- **Bilag 1 Anbefalinger inden for ressortanalysens 10 temaer.** Her findes ressortanalysens 25 anbefalinger opdelt på de 10 temaer, hvor det fremgår, hvilke udfordringer og muligheder, der identificeres inden for hvert tema. Det fremgår også hvilke mulige ressortændringer, der er relevante for hvert af de 10 temaer.

- **Bilag 2 Analyser af områder for mulige ressortflyt.** Her fremgår særskilte analyser af områderne for mulige ressortflyt, som er udarbejdet af de berørte forvaltninger i samarbejde. I flere tilfælde er der tale om mulige flyt af opgaver fra en forvaltning til en anden, hvor der kan være snitflader til en tredje.

Ressortanalysens forslag til mulige ressortændringer skal ses i lyset af kommunens nuværende organisering samt de rammer, der er givet som opdrag til analysen. Begge dele er beskrevet i bilag 3-4:

- I **bilag 3** beskrives kommunens nuværende organisering og styreform, herunder de politiske udvalg rolle, ligesom der fremgår en tidslinje med tidligere ændringer af ressortfordelingen.

- I **bilag 4** findes kommissoriet for ressortanalysen, som Borgerrepræsentationen vedtog den 21. september 2023, og som har fastsat rammerne for analysen.

SUPPLERENDE BAGGRUNDSBILAG

Som en del af grundlaget for ressortanalysen er der i analysens indledende fase foretaget høring af interessenter og gennemført en række analyser. Disse forefindes i baggrundsbilagene 5-10:

- I **bilag 5** findes hvidbog med input fra høring af en række af kommunens forskellige råd, udvalg og nævn.

- I **bilag 6** fremgår en analyse af udvalgssager og medlemsforslag, som bl.a. viser fordelingen af sager mellem kommunens syv stående udvalg i 2023 samt giver et indblik i, hvilke fagområder, der generer flest sager og medlemsforslag.

- I **bilag 7** ses perspektiver fra organiseringen i de øvrige største danske kommuner, der ligesom København har delt administrativ ledelse med flere borgmestre/rådmænd.

- I **bilag 8** findes internationale perspektiver med fokus på organiseringen i Amsterdam, Stockholm og Oslo samt en række internationale cases indenfor temaerne digitalisering, erhvervsudvikling og klima/bæredygtighed. Analysen er udarbejdet af ekstern samarbejdspartner.

- I **bilag 9 og 10** fremgår to sammenhængende analyser af borgernes møde med Københavns Kommune. Der er først gennemført en mønstergenkendelsesanalyse på tværs af 84 nyere rapporter om borger- og brugertilfreds mv. på tværs af kommunens forvaltninger (bilag 9). Herefter er gennemført en opfølgende analyse baseret på fokusgruppeinterviews med medarbejdere, som har direkte borgerkontakt (bilag 10). Analyserne er udarbejdet af ekstern samarbejdspartner.

Oversigt over bilag til ressortanalysen

BILAG

1. Anbefalinger indenfor ressortanalysens 10 temaer

2. Analyser af områder for mulige ressortflyt
   - → Én indgang til kommunen via Borgerservice
   - → En mere samlet erhvervsindgang
   - → Samlet social- og beskæftigelsesindsats
   - → En mere samlet ungeindsats
   - → Opdeling af arbejdsbyrden i TMU
   - → Samlet ansvar for drift og brug af byens rum
   - → Samlet fokus på nærdemokrati og borger-inddragelse
   - → Samlet klub- og fritidsområde for unge
   - → Samlet hjemmepleje og -sygepleje
   - → Flytte specialundervisning for voksne
   - → Børn med tværgående behov
   - → Styrke udnyttelsen af de digitale muligheder
   - → Flere koncernfælles løsninger med øget brugerfokus og styrket politisk ejerskab

3. Københavns Kommunes nuværende organisering, udvalgenes roller og tidslinje over ressortændringer

4. Kommissorium for analyse af ressortopdeling

SUPPLERENDE BAGGRUNDSBILAG

5. Hvidbog med input fra høring af råd, udvalg og nævn

6. Analyse af udvalgssager og medlemsforslag

7. Perspektiver fra de andre større danske byer med delt administrativ ledelse

8. Inspirationskatalog med internationale tendenser og succesfulde eksempler fra hovedstæder og byer (Deloitte)

9. Analyse af borgernes møde med Københavns Kommune del 1 - tværlæsning af rapporter (Tænketanken Mandag Morgen)

10. Analyse af borgernes møde med Københavns Kommune del 2 - medarbejderperspektiver (Tænketanken Mandag Morgen)

Bilag 1 Anbefalinger i ressortanalysen

Ti prioriterede temaer i ressortanalysen

Analysen af ressortopdelingen mellem forvaltningerne i Københavns Kommune tager afsæt i de ti prioriterende temaer oplistet nedenfor.

Dette bilag udfolder de ti temaer ved at afdække temaernes udfordringer og muligheder i Københavns Kommune. Herudover opstilles ressortsekretariatets anbefalinger til styring og ledelse og til mulige ressortændringer inden for hvert tema.

SAMMENHÆNGENDE SERVICE

- Afsæt i borgerens perspektiv
- Styrket indsats for borgere med komplekse behov
- Helhedsorienteret indsats for børn og unge
- Samlet virksomhedsservice og erhvervsfremme

POLITIK OG SAMARBEJDE

- Bedre rammer for tværgående politisk ledelse
- Mere balance mellem udvalgene
- Styrket koordinering af klimadagsordenen

EFFEKTIV OPGAVELØSNING

- Udnytte digitale muligheder
- Effektiv understøttelse af kernedriften
- Sikre fornødne medarbejderressourcer

Indhold

SAMMENHÆNGENDE SERVICE

4 Afsæt i borgerens perspektiv

6 Styrket indsats for borgere med komplekse behov

8 Helhedsorienteret indsats for børn og unge

10 Samlet virksomhedsservice og erhvervsfremme

POLITIK OG SAMARBEJDE

12 Bedre rammer for tværgående politisk ledelse

14 Mere balance mellem udvalgene

16 Styrket koordinering af klimadagsordenen

EFFEKTIV OPGAVELØSNING

18 Udnytte digitale muligheder

20 Effektiv understøttelse af kernedriften

22 Sikre fornødne medarbejderressourcer

Afsæt i borgerens perspektiv

UDFORDRINGER

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

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

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

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

MULIGHEDER

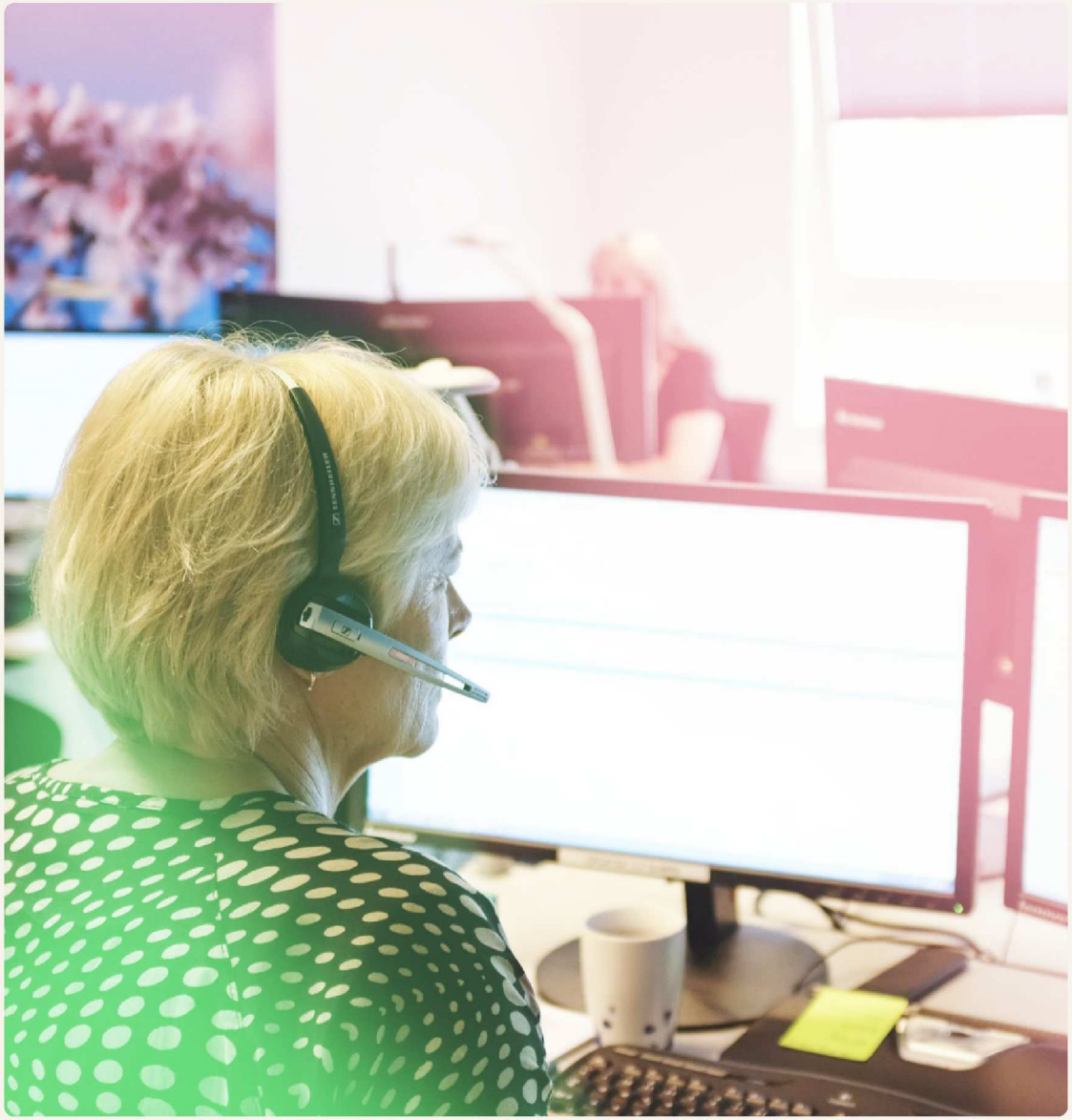
Københavns Kommune bør styrke servicen over for københavnerne ved at skabe en fælles servicedagsorden, der går på tværs af alle forvaltninger.

Et værktøj i den sammenhæng er i videst mulige omfang at etablere fælles, fysiske indgange på tværs af forvaltningerne. Det kan skabe bedre vilkår for det professionelle borgermøde og understøtte det faglige samarbejde på tværs af forvaltningerne, idet den lokale nærhed kan give bedre overblik og tættere relation til kolleger på andre fagområder.

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

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

Afsæt i borgerens perspektiv



ANBEFALINGER

Styring og ledelse

1. Udarbejd et fagligt fundament med fokus på det professionelle borgermøde på tværs af alle forvaltninger i form af en fælles servicedagsorden, hvor borgerens perspektiv systematisk er det styrende princip.

2. Kortlæg og arbejd systematisk med at eliminere formalistiske og juridiske barrierer for den gode borgerservice og kommunikation i forbindelse med sagsbehandling.

3. Øg sammenhæng mellem forvaltningerne, Koncern IT og Borgerservice med henblik på at udnytte digitale muligheder på tværs i borgeres møde med kommunen med fokus på bedre brugerflader og integration af fagsystemer.

4. Etabler i videst mulige omfang fælles, fysiske indgange på tværs af forvaltninger og arbejd for, at den bagvedliggende administrative organisering understøtter dette.

Mulige ressortændringer

- → Én indgang til kommunen kan etableres ved at samle flere opgaver i Borgerservice, der kan fungere endnu mere tværgående.
- → Flere udadrettede funktioner kan lægges i samme forvaltning mhp. øget synergi mellem f.eks. borgerservice, erhvervsområdet, jobcentre eller lokaludvalg
- → For at styrke nærdemokratiet kan ansvaret for indsatser, der tager afsæt i inddragelse af lokalområder samles i én forvaltning

Styrket indsats for borgere med komplekse behov

UDFORDRINGER

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

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

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

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

MULIGHEDER

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

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

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

Styrket indsats for borgere med komplekse behov

ANBEFALINGER

Styring og ledelse

5. Gør samarbejdet om borgernes behov til et styrende princip for organiseringen, så det understøtter faglige relationer og kontakter på tværs af forvaltninger, herunder etableringen af tværgående teams.

6. Overfør og opskalér gode erfaringer fra eksisterende projekter/samarbejder til andre områder (f.eks. erfaringer fra tværgående rehabiliteringsteams, sagsbehandlerteams, helhedsorienteret familieindsats, Step Up mv.).

7. Etabler redskaber, der gør det nemmere for medarbejderne at finde rundt i Københavns Kommune, og udbred, at medarbejdere på vegne af borgerne påtager sig kommunens kompleksitet og etablerer kontakten til andre dele af organisationen (jf. "no wrong door" og "varme kontakter" mv.).

Mulige ressortændringer

Der identificeres to forskellige scenarier for ændring af ressortansvaret på social- og beskæftigelsesområdet med henblik på at styrke indsatsen for borgere med komplekse behov:

→ Ansvaret for udvalgte, udsatte målgrupper kan samles i én forvaltning med henblik på at samle og skræddersy indsatsen

→ Alternativt kan hele beskæftigelses- og socialområdet samles i én forvaltning for styrke de organisatoriske forudsætninger for sammenhæng mellem områder, ligesom det er tilfældet i de øvrige store byer i Danmark

Helhedsorienteret indsats for børn og unge

UDFORDRINGER

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

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

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

MULIGHEDER

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

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

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

Helhedsorienteret indsats for børn og unge

ANBEFALINGER

Styring og ledelse

8. Byg videre på erfaringerne fra initiativer med tværfagligt samarbejde lokalt (f.eks. lokale beslutnings- og koordineringsudvalg (BEKU)) og udvid samarbejdsmetoderne til flere forvaltninger og målgrupper.

9. Styrk Københavns Ungeindsats (KUI) og udvid målgruppen til det 29. år i tråd med anbefalingerne fra Reformkommissionen og saml i videst muligt omfang ansvaret for at koordinere indsatser for unge på tværs af alle forvaltninger.

Mulige ressortændringer

Der identificeres to forskellige scenarier for ændring af ressortansvaret på social- og beskæftigelsesområdet med henblik på at styrke indsatsen for borgere med komplekse behov:

- → Ansvaret for udvalgte, udsatte målgrupper kan samles i én forvaltning med henblik på at samle og skræddersy indsatsen
- → Alternativt kan hele beskæftigelses- og socialområdet samles i én forvaltning for styrke de organisatoriske forudsætninger for sammenhæng mellem områder, ligesom det er tilfældet i de øvrige store byer i Danmark

Samlet virksomhedsservice og erhvervsfremme

UDFORDRINGER

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

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

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

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

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

MULIGHEDER

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

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

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

Københavns erhvervsliv er ikke kun væsentligt for københavnerne. I 2019 stod byen København for 19% af vækstskabelsen i Danmark. Københavns Kommune bør udnytte denne position ved at skabe en tydelig indgang og stemme i interessevaretagelsen på erhvervsområdet regionalt, nationalt og internationalt.

Samlet virksomhedsservice og erhvervsfremme

ANBEFALINGER

Styring og ledelse

10. Etabler en samlet indgang og en sammenhængende erhvervs-service for virksomheder.

11. Styrk den politiske koordination af Københavns Kommunes interessevaretagelse på erhvervsområdet regionalt, nationalt og internationalt ved at samle ansvaret.

Mulige ressortændringer

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

Bedre rammer for tværgående politisk ledelse

UDFORDRINGER

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

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

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

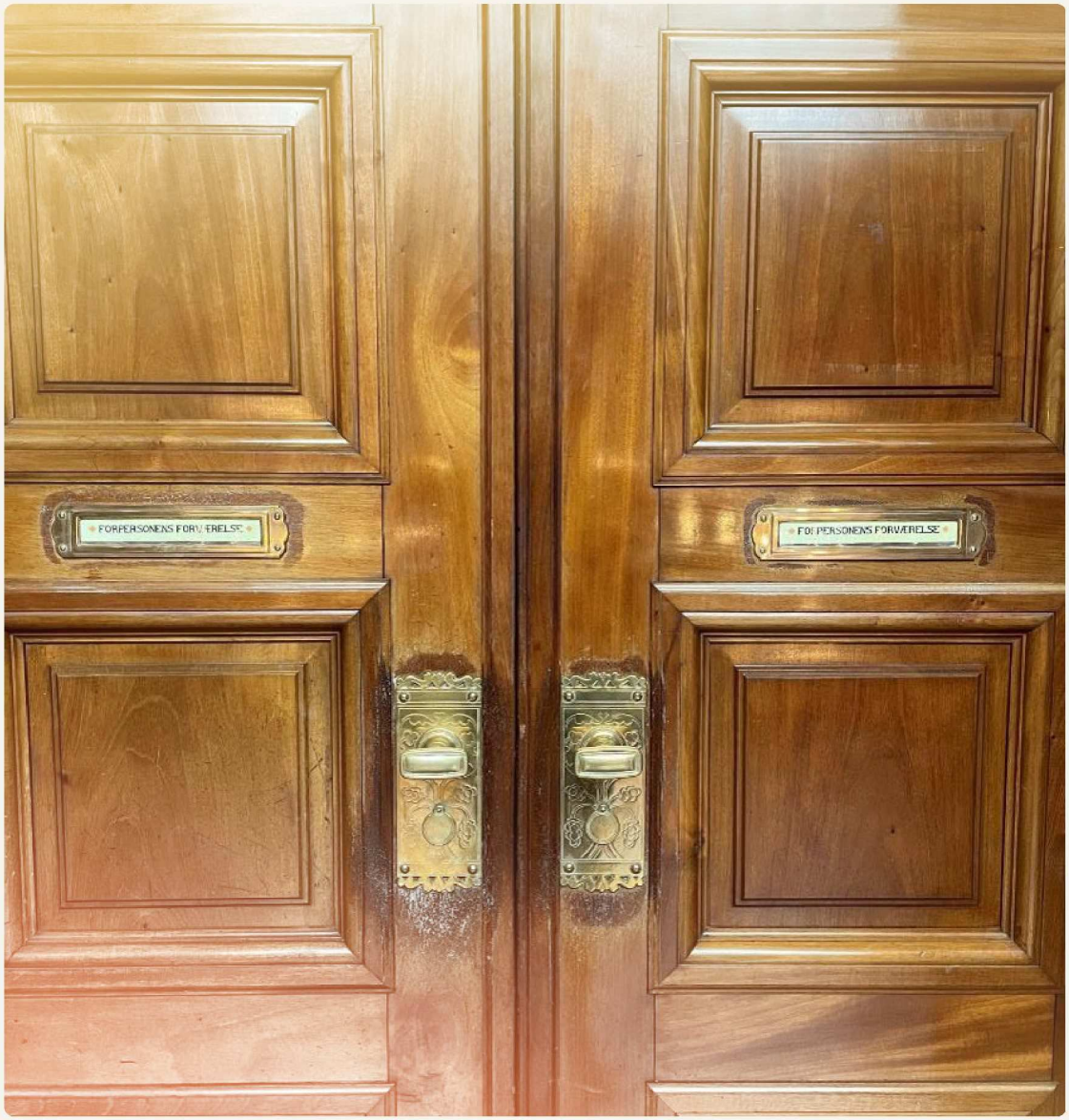
MULIGHEDER

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

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

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

Bedre rammer for tværgående politisk ledelse



ANBEFALINGER

Styring og ledelse

12. Skab fælles retning for organisationen gennem fælles, politiske prioriteter.

13. Arbejd systematisk med Økonomiudvalget som politisk koordinerende enhed for tværgående problemstillinger.

14. Efterspørg tværgående oplæg til politisk behandling fra f.eks. kredsen af administrerende direktører for at sikre en tværgående forankring af problemkomplekser og løsninger.

Mere balance mellem udvalgene

UDFORDRINGER

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

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

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

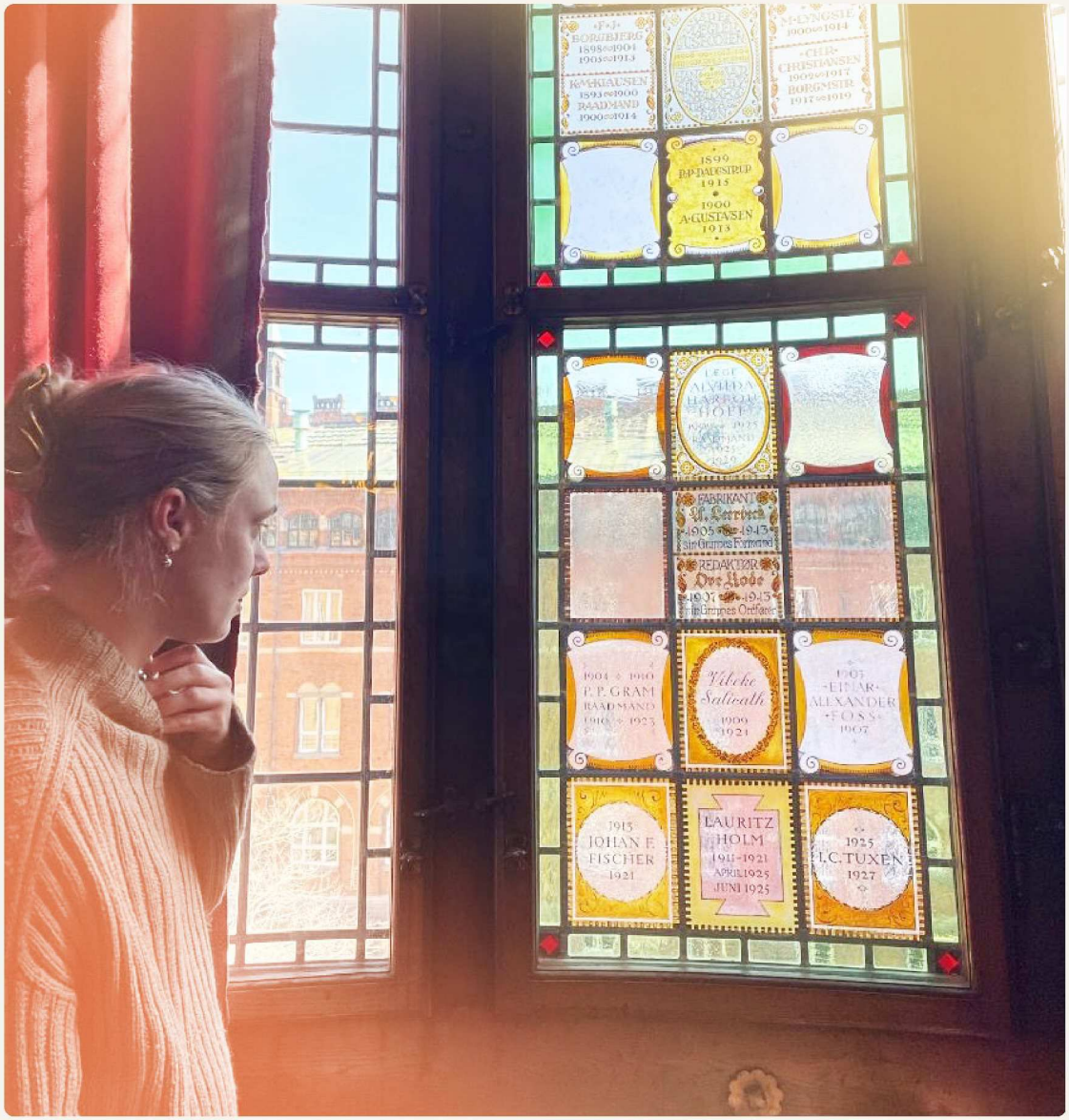
MULIGHEDER

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

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

Der kan skabes rammer for øget samarbejde og videndeling på tværs af udvalgssekretariaterne.

Mere balance mellem udvalgene



ANBEFALINGER

Styring og ledelse

15. Gennemfør en analyse af delegation og samarbejde mellem udvalg og forvaltning på relevante fagområder og lad hvert udvalg med fast kadence drøfte balancen mellem politik og administration. Det kan f.eks. ske gennem opfølgning på delegation efter et halvt til et helt år i en ny samling.

16. Skab rammer for øget samarbejde og videndeling på tværs af udvalgssekretariaterne.

Mulige ressortændringer

- → Skab rammerne for samarbejde og videndeling på tværs af udvalgssekretariaterne
- → Teknik- og Miljøudvalgets område kan deles i to
- → Opgaver kan overdrages fra TMU til især KFU f.eks. opgaver relateret til brugen og driften af byens rum
- → Beskæftigelses- og Integrationsudvalget kan få et mere entydigt ansvar for opgaver som f.eks. erhvervsområdet eller unge

Styrket koordinering af klimadagsordenen

UDFORDRINGER

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

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

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

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

MULIGHEDER

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

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

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

Styrket koordinering af klimadagsordenen

ANBEFALINGER

Styring og ledelse

17. Revurdér borgmesterforum for klima og skab rum for politisk drøftelse af den fælles retning for klimadagsordenen i et relevant, tværgående politisk forum.

18. Afklar og tydeliggør roller og placering af opgaverne vedr. koordinering af klimadagsordenen i hhv. Teknik- og Miljøudvalget og Økonomiudvalget. Herunder udvikling og koordinering af indsatser samt styring i form af opfølgning på reduktioner og sammenhæng til budgetproces.

Mulige ressortændringer

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

Udnytte digitale muligheder

UDFORDRINGER

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

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

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

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

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

MULIGHEDER

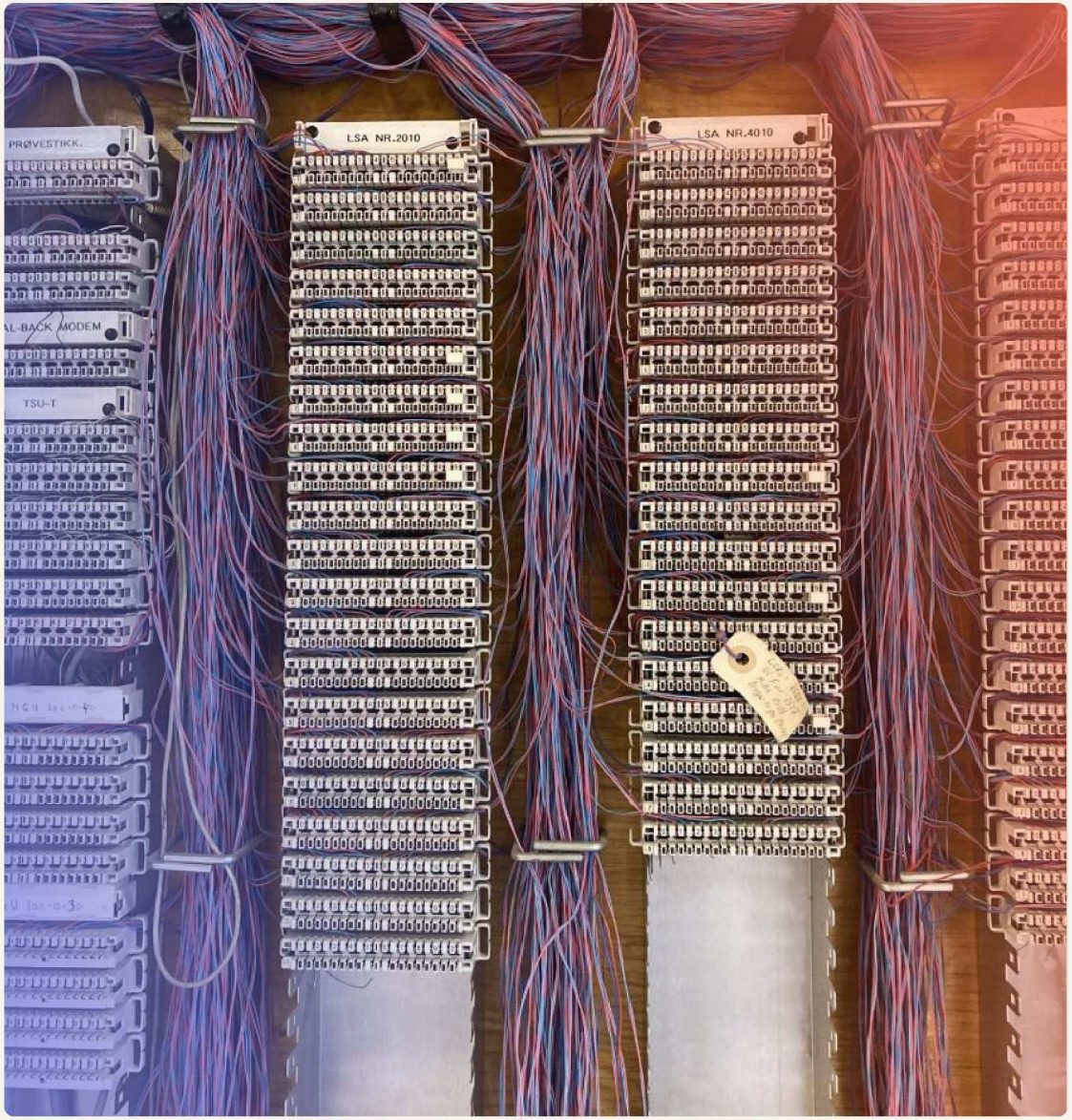
Københavns Kommune har rammerne, ressourcerne og kompetencerne til at være frontløber inden for digitalisering og ny teknologi. Den mulighed kan og skal kommunen gribe.

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

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

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

Udnytte digitale muligheder



ANBEFALINGER

Styring og ledelse

19. Skab en tydeligere rollefordeling og tydeligere fælles rammer for strategisk udvikling af digitaliseringsområdet f.eks. IT-arkitektur, data som benyttes på tværs, kompetenceudvikling og governance.

20. Brug digitalisering som løftestang for at realisere potentialet i de øvrige anbefalinger og modelovervejelser f.eks. gennem investeringer i bedre brugerflader, integration af fagsystemer og tværgående datafangst.

21. Udnyt udviklingen af digitale løsninger som styrkeposition for innovation i erhvervslivet.

Mulige ressortændringer

→ Det forudsætter som udgangspunkt ikke egentlige ressortændringer at omstille til en styrket digital organisation, men konkrete funktioners tilrettelæggelse vil skulle overvejes.

→ Tydeligere rolle- og opgavefordeling på digitaliseringsområdet er en forudsætning for, at de øvrige modelovervejelser kan opnå det største potentiale

Effektiv understøttelse af kernedriften

UDFORDRINGER

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

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

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

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

I takt med at opgaver løses koncernfælles, er det afgørende, at der er mekanismer, som sikrer, at koncernenhederne løbende er responsive i forhold til tilfredshed og behov hos forvaltningerne, førstelinjelederne og medarbejderne.

MULIGHEDER

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

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

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

Det er afgørende, at koncernenhederne er koblet med funktioner, der sikrer, at servicen tilpasses medarbejdernes, og ikke mindst førstelinjeledernes behov. Samtidig kan der med fordel etableres en mere fokuseret, overordnet ledelsesstruktur f.eks. via kredsen af borgmestre, som et uformelt fælles politisk ledelsesorgan.

Effektiv understøttelse af kernedriften

ANBEFALINGER

Styring og ledelse

22. Skab et stærkere politisk ejerskab til og ledelsesansvar for koncernenhederne på tværs af forvaltningerne f.eks. via kredsen af borgmestre, som et uformelt, fælles, politisk ledelsesorgan.

23. Øg brugerfokus i de koncernfælles funktioner for at sikre responsivitet over for forvaltninger, førstelinjeleder og medarbejder.

24. Fortsæt med at indhøste potentialerne ved at samle relevante, tværgående opgaver og kompetencer i fælles koncernenheder og skab større forpligtelse til at indgå i og finde løsninger inden for kommunens koncernfællesskab.

Mulige ressortændringer

Flere tværgående opgaver kan samles i fælles løsninger med større brugerfokus inden for f.eks.:

- Digitalisering
- Administration (f.eks. regnskab)
- Ejendomme (f.eks. facilitymanagement og indvendigt vedligehold af f.eks. administrationsbygninger)

Flere opgaver kan samles på tværs af to-tre forvaltninger, f.eks. ved at:

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

Sikre fornødne medarbejderressourcer

UDFORDRINGER

Københavns Kommune oplever ligesom mange andre kommuner udfordringer med at rekruttere og fastholde personale til særligt de store velfærdsområder. Der forventes i de kommende år mangel på især pædagoger og SOSU'er, da antallet af +70-årige og 0-5-årige forventes at vokse, mens aldersprofilen for visse faggrupper vil medføre et fald i arbejdsstyrken. Der forventes i København at mangle yderligere ca. 3.500 medarbejdere på velfærdsområderne i 2035.

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

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

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

MULIGHEDER

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

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

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

Herudover kan udfordringer med arbejdskraftmangel imødekommes af øget fokus på rekruttering af udenlandsk arbejdskraft kombineret med et fokus på, hvordan de udenlandske medarbejdere kan integreres på de kommunale arbejdspladser.

Sikre fornødne medarbejderressourcer

ANBEFALINGER

Styring og ledelse

25. Gør det til en politisk prioritet at arbejde med tværgående løsninger på arbejdskraftudfordringen frem for forvaltningsopdelte løsninger. Dette kan ske bl.a. ved at identificere og udbrede digitale løsninger samt tiltrække og fastholde udenlandsk arbejdskraft.

Mulige ressortændringer

- → Faglige miljøer kan understøttes ved ikke at have små og sårbare enheder, som f.eks. den sociale hjemmesygepleje
- → Fagprofessionelles tid kan frigives ved at flytte opgaver til enten back office (administrativ understøttelse af kernedriften) eller front office (kontaktcenter/ borgerservice)