



13-11-2012

Sagsnr.
2012-162993

Dokumentnr.
2012-895955

**Opfølgning på Strukturudvalget møde 8. november 2012,
dagsordenspunkt 2: Fremtidige vilkår og krav for kommunens
opgaveløsning**

Baggrund

Strukturudvalget skal på sit møde den 23. november 2012 drøfte, hvorvidt rapporten skal indeholde et afsnit, som kort beskriver forventede fremtidige krav og vilkår for kommunernes opgaveløsning samt nye tendenser og værktøjer til at håndtere og påvirke udviklingen.

Formålet er at beskrive de fremtidige vilkår og tendenser, der påvirker kommunestyret generelt og dermed også kommunens muligheder for at skabe sammenhæng, gennemsigtighed, nærhed og effektivitet i indsatsen for borgerne og erhvervslivet, som er omdrejningspunktet for kommissoriet for Strukturudvalget. De forskellige måder at håndtere kravene på kan have indflydelse på både kommunens organisering og den måde man arbejder på i kommunen. Det kan fx være områder eller værktøjer, som kommunen fremadrettet skal arbejde mere systematisk med i forhold til proaktivt at imødegå fremtidens udfordringer.

Som opfølgning på udvalgs mødet den 8. november 2012 samt inspiration til udvalgets drøftelse den 23. november er nedenfor beskrevet eksempler på hhv. fremtidige krav og vilkår, samt tendenser og værktøjer.

Til udvalgs mødet den 23. november udarbejdes et forslag til konkret tekstafsnit til rapporten, som viser sammenhængen mellem de fremtidige vilkår og tendenser samt kommunens organisering.

Struktursekretariatet

Rådhuset
1599 København V

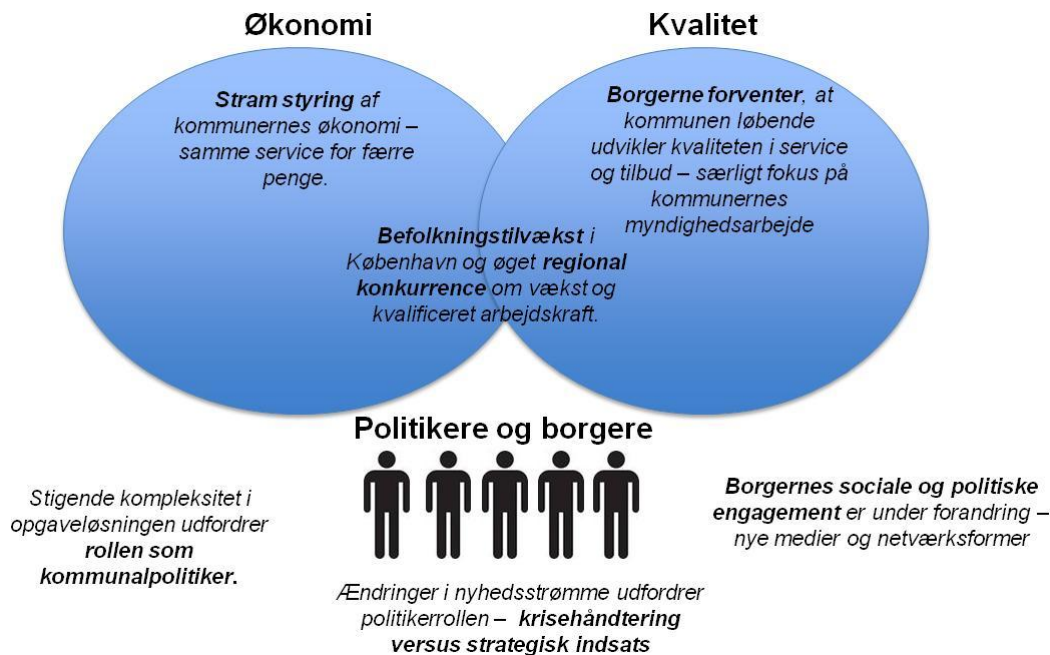
Mobil
2498 0949

E-mail
ZT35@okf.kk.dk

EAN nummer
5798009800206

Ændringer i vilkår og krav til kommunernes opgaveløsning

Den offentlige sektor er under løbende forandring og det samme gælder vilkårene for og kravene til kommunernes opgaveløsning:



Økonomi og kvalitet

Staten har strammet styringen af kommunernes økonomi. Kommunerne forventes at kunne levere samme service til borgerne for færre penge, og der er loft på hvor meget der må investeres i byggeri og anlæg. Tilsvarende er der fra borgernes side forventning om, at kommunen løbende udvikler kvaliteten i service og tilbud i overensstemmelse med borgernes forskelligartede behov, ønsker og livsformer. Kommunen skal således både kunne levere service til borgerne på farten og i det nære miljø, samt sikre en høj faglig kvalitet i myndighedsarbejdet. I København skal denne udvikling ses i sammenhæng med befolkningstilvækst og øget regional og international konkurrence om vækst og kvalificeret arbejdskraft. Der forventes således at være 100.000 flere københavnere i 2025 med særlig vækst i antallet af børn og unge.

Politikere og borgere

Kompleksiteten i kommunernes opgaveløsning er stigende. Det kommer blandt andet til udtryk ved en øget regulering fra Folketinget og EU, der påvirker kommunernes rammevilkår. Kommunerne har desuden som følge af de seneste års omstruktureringer i den offentlige sektor fået flere og mere komplekse opgaver. Samtidig er omfanget og hastigheden af nyhedsformidlingen og kommunikation omkring samfundet og byens forhold intensiveret kraftigt inden for sidste 5-10 år. Tilsammen udfordrer disse to tendenser rollen som lokalpolitiker betydeligt. Lokalpolitikere skal således i dag forholde sig til flere

komplekse og tværgående problemstillinger, og skal balancere mellem at håndtere konkrete problemstillinger og kriser på den ene side og træffe langsigtede strategiske beslutninger på den anden side. Denne udvikling skal samtidig ses i forhold til at lokalpolitikere kun har begrænsede tid og ressourcer at trække på i forhold til fuldtids-politikere.

Endeligt er borgernes sociale og politiske engagement i bylivet og nærdemokratiet ligeledes under forandring. Nye digitale medier og netværksformer har bl.a. skabt mulighed for at borgerne kan engagere sig i problemstillinger mere spontant og uden om de mere traditionelle indflydelseskanaler som fx lokaldemokrati, brugerråd m.v.

De beskrevne vilkår og krav til kommunernes opgaveløsning påvirker Københavns Kommunes mulighed for at skabe sammenhæng, gennemsigtighed, nærhed og effektivitet i indsatsen, som er omdrejningspunktet i Strukturudvalgets kommissorium. I næste afsnit er beskrevet en række forskellige tendenser og værktøjer, som kan tages i brug til imødegå fremtidens vilkår og krav, og som dermed kan indgå som centrale elementer i kommunens fremtidige organisering og opgaveløsning.

Tendenser og værktøjer til at håndtere de nye vilkår og krav

Dette afsnit beskriver fire tendenser og værktøjer, der alle kan bidrage til at møde de udefra kommende krav og vilkår, og samtidig understøtter hinanden:

1. Innovation og smarte løsninger
2. Borgerne som ressourcestærke aktører
3. Kommunen som drivende aktør
4. Politisk betjening og politikerroller

1. Innovation og smarte løsninger

Københavns Kommune har ambitiøse målsætninger på en række områder, hvad angår fx klima og CO₂-neutralitet, andelen af unge med en ungdomsuddannelse og midllevetiden i byen. Løsningerne på disse såkaldte ”wicked problems”, er komplekse og kræver oftest en langsigtet indsats i forhold til at kunne se en effekt for borgerne.

En række forskere har med professor Jakob Torfing fra Roskilde Universitetscenter i spidsen påpeget, at der er behov for mere offentlig innovation for at løse ”wicked problems” og nå de fastsatte mål.¹ Forskerne peger på at der er en række barrierer for innovation i den offentlige sektor, herunder organisatoriske siloer og hierarkier med mange ledelseslag, resultatmåling og manglende belønning af ansatte

¹ Læs mere om arbejdet med Ny Forvaltningspolitik på www.forvaltningspolitik.dk

og ledere der iværksætter innovative løsninger. De fremhæver at tillid til de ansattes opgaveløsning kan være med til at styrke nytænkning.²

Tillidsbaseret ledelse og afbureaukratisering

Et fokus på afbureaukratisering og mere tillid til de ansatte passer godt sammen med kommunens nuværende arbejde med tillidsbaseret ledelse, som blev iværksat med budgetaftalen for 2012. Dette arbejde videreføres i 2013 med en række initiativer som en ledelsesreform og afskaffelse af krav til institutionerne. Samtidig er der sat fokus på afbureaukratisering og effektivisering af de administrative støttefunktioner med fokus på at frigøre ressourcer til kommunens kernerdrift.

Understøtte flere innovative og smarte løsninger

Det kan være centralt at se på, hvordan Københavns Kommune kan blive bedre til mere systematisk at afprøve nye smarte og innovative løsninger, der øger kvaliteten for borgeren og samtidig frigiver ressourcer.

Kommunen udarbejder og drøfter hvert år mange forskellige forslag til forbedringer af indsatsen, fx i forbindelse med forslag til kommunens investeringspulje eller effektiviseringsforslag til budgetforhandlingerne. Dette vidner om at der løbende opstår mange gode idéer til udvikling af kommunens opgaveløsning. Det er i den forbindelse vigtigt, at innovative og smarte løsninger bringes frem i lyset, og sikre at de idéer man beslutter at implementere hurtigere bliver til virkelighed, så innovationen realiseres.

Digitalisering kan i den forbindelse være et væsentligt redskab til at understøtte innovation og smarte løsninger. Digitale løsninger, der enten understøtter en bedre borger- eller erhvervsbetjening eller medarbejdernes arbejdsprocesser, kan bidrage til både at skabe større kvalitet i ydelser og service samt større effektivitet i opgaveløsningen.

2. Borgerne som ressourcestærke aktører

Udover at udnytte de smarte løsninger, som de ansatte i kommunen bidrager med kan kommunens borgere, brugere og virksomheder også inddrages mere. De kan både bidrage med idéer til at udvikle kvaliteten af service og tilbud til borgerne. Begrebet ”samproduktion” anvendes om initiativer, hvor borgere, foreninger, frivillige og virksomheder inddrages i leveringen af ydelser, og på den måde

² Regeringens Produktivitetskommission har desuden udsendt deres første debatoplæg, som beskriver tilsvarende problemstillinger knyttet op på Danmarks relativt lave produktivitetsforøgelse. Ifølge kommissionen skal den offentlige sektor arbejde med at skabe de bedste rammebetingelser for innovation oppefra gennem fx afbureaukratisering og skabe incitamenter til innovation nedefra. Kommissionen er endnu ikke kommet med konkrete bud på, hvordan dette skal ske. debatoplægget på www.produktivitetskommissionen.dk

bidrager med nye perspektiver på opgaveløsningen, som fører til større kvalitet og effektivitet. Samlet set er samproduktion således med til at styrke samhørigheden mellem det offentlige, civilsamfundet og markedet.³ Frivillige mentorordninger for børn og unge, Natteravnens indsats for at skabe tryghed for børn og unge i nattelivet, skolebestyrelser, brugerråd m.fl. er forskellige eksempler på samproduktion, hvor de frivilliges engagement og ressourcer er drivkraften for en bedre service og tilbud til kommunens borgere.

Eksempler på samproduktion i Københavns Kommune

I Københavns Kommune er man flere steder i gang med at gøre sig erfaringer med at aktivere de ressourcer borgerne har til at levere en bedre og/eller billigere service.

- På beskæftigelsesområdet arbejdes der med strategien ”Borgeren Ved Roret”, som indebærer at den ledige i højere grad selv har ansvaret for sin aktiveringsindsats.
- På ældreområder arbejdes der med ”Fra Passiv til Aktiv”, for at gøre de ældre mere selvhjulpne, ved at man i hjemmeplejen tager udgangspunkt i hvad ældre kan frem for, hvad vedkommende *ikke* selv kan.
- På socialområdet arbejdes der målrettet på, at borgerne via et fokus på udvikling af egne ressourcer bliver tilstrækkeligt selvhjulpne til at de kan flytte til tilbud med mindre støtte – fx fra socialpsykiatriske bosteder til mere selvstændige boformer eller fra herberger til egen bolig.

3. Kommunen som drivende aktør

Kommunernes rolle som myndighed er under forandring. Københavns Kommune har som hovedstad og vækstmotor i Danmark både mulighed og ansvar for at påvirke udfordringer og løsninger, der går på tværs af kommunegrænsen, og derigennem skabe de rigtige rammer for borgere og virksomheder i hele hovedstadsområdet. Hvis hovedstadsområdet skal kunne konkurrere med andre internationale metropoler kræver det, at alle aktører og strategier i regionen trækker i samme retning.

Erhvervs- og vækstpolitikken vil således fremadrettet langt overvejende være regionalt fokuseret, både i forhold til strategi og til eksekvering. Det indebærer ligeledes, at erhvervs- og vækstpolitikken tænkes bredt, så den også omfatter infrastrukturpolitik, byudvikling, internationalisering og samarbejdet med forskningsinstitutioner.

Det er i den sammenhæng helt afgørende, at der sikres en tværgående koordinering internt samt at kommunen udadtil optræder som én aktør. Dette taler for at styrke kommunens organisering vedrørende

³ Læs mere om samproduktion i bogen ”Sæt Borgeren i Spil” af Bason, Knudsen og Toft. Gyldendal 2009.

den strategiske vækstindsats og arbejde for, at kommunen i endnu højere grad indgår som drivende partner i udviklingsinitiativer frem for alene at agere som myndighed.

Det kan fx ske gennem strategiske partnerskaber med universiteter, virksomheder og staten. Sådanne partnerskaber, hvor kommunen aktivt er med til at påvirke udviklingen og rammerne for regionen og kommunestyret, kan samtidig bidrage til løsninger på komplekse problemstillinger inden for beskæftigelse, erhvervsudvikling, sundhed, uddannelse, kriminalitet m.fl. Københavns Kommune kan i den sammenhæng, som den centrale aktør i hovedstadsområdet, gå forrest for at sikre et tættere regionalt samarbejde.

Eksempel på partnerskaber i Københavns Kommune

Som et delelement i realiseringen af målsætningen om at blive verdens første CO₂-neutrale hovedstad i 2025, har Københavns Kommuner fx indgået et partnerskab med bl.a. DONG, Københavns Energi og By & Havn om at etablere en miljø- og energiinfrastruktur i Nordhavn. Dette skal sikre en CO₂-neutral bydel i Nordhavn og en prototype for en "Smart City". "Smart City" går ud på, at leverancer på tværs af den offentlige og private sektor skal integreres, så de for borgerne fremstår som samlede løsninger og samtidig sikrer en intelligent vækst.

4. Politisk betjening og politikerroller

Det er vigtigt at se på, hvordan politikerrollen kan styrkes herunder at politikerne får tid til at være politikere, inden for de vilkår og krav som fremtiden stiller til kommunernes opgaveløsning.

Den stigende kompleksitet i opgaveløsningen stiller således krav til en professionel understøttelse af det enkelte medlem af Borgerrepræsentationen. Dette er beskrevet i notater om forbedret politisk betjening, som blev fremlagt for udvalget den 8. november 2012 og som efterfølgende indarbejdes i rapporten.

Ændringer i nyhedsformidlingens omfang og intensitet betyder, at lokalpolitikere i dag i højere grad skal forholde sig til enkeltsager, samtidig med at de skal træffe overordnede og langsigtede strategiske beslutninger. Denne udvikling nødvendiggør en styrkelse af politikerrollen herunder mulighederne for politiske styring, som beskrevet i rapportens afsnit 2.