



05-09-2013

## Bilag 2:

# Resultater af den tillidsbaserede organisation

Sagsnr.  
2013-0167330

Dokumentnr.  
2013-0167330-8

Kultur- og Fritidsforvaltningen har arbejdet med tillid i mange år med en målsætning om,

Sagsbehandler  
Rasmus Møller

1. at skabe størst mulig rum til løsning af kerneopgaverne tæt på borgerne
2. at fagligheden decentraliseres og administrationen centraliseres
3. at få mest mulig værdi for borgerne

For at skabe overblik, kan resultaterne af den tillidsbaserede organisation opdeles på tre grundlæggende relationer:

1. Politikere – Forvaltning,
2. Internt i forvaltningen
3. Forvaltning – Borgere.

## 1. Politikere - forvaltning

*I den tillidsbaserede organisation har politikerne tillid til, at forvaltningen med enkelte og klare politiske retningsangivelser udfører arbejdet uden unødigt kontrol. Samtidig håndteres enkeltsager på en sådan måde, at de ikke fører til yderligere kontrol og universelle regler.*

- Én fælles kultur- og fritidspolitik  
Der er skabt overblik over de politiske visioner hos den enkelte institutionsleder ved at samle de politiske målsætninger for kulturen, idrætten og bibliotekerne i én politik fra 2011. Politikken følges op af 11 handleplaner.
- Færre regler  
Der er skabt mere tid til kerneopgaven ved at fjerne regler og unødigt kontrol. Fra 1. januar 2010 til december 2011 svarer reduktionen til 10 årsværk. I perioden er der tilsvarende kommet nye regler til, svarende til knap 2 årsværk.
- Én procent besparelser  
Der er gennemført administrative effektiviseringer på én pct. årligt i 2012, 2013 og 2014 for at tilpasse organisationen til

**Sekretariat &  
Kommunikation**

Rådhuset  
1599 København V

Telefon  
2369 5203

E-mail  
rasmum@kff.kk.dk

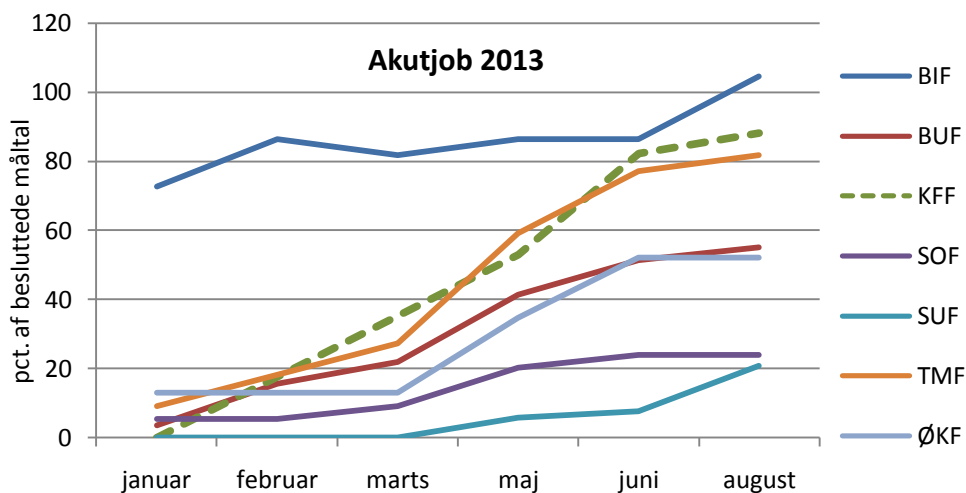
EAN nummer  
5798009780515

www.kk.dk

fremtiden. Med tillid til forvaltningen er udmøntningen af besparelserne besluttet lokalt på institutionerne.

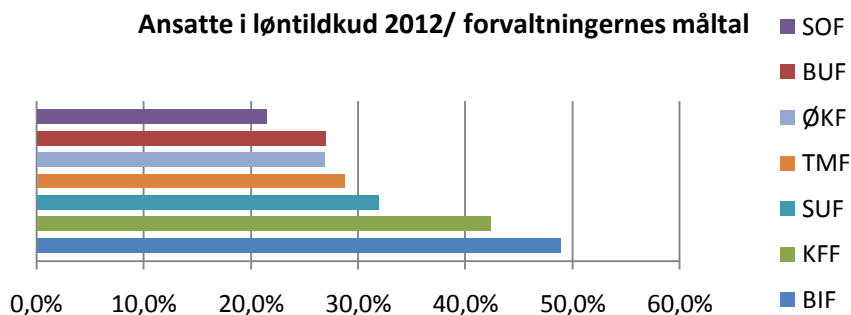
- Akutjob

Den tillidsbaserede organisation har vist sig at kunne reagere hurtigt på nye mål. Det gælder f.eks. de måltal for akutjob, der blev politisk besluttet i december 2012. Forvaltningen nåede i august 88 pct. af måltallet. For hele kommunen var tallet 61 pct.



- Måltal for løntilskud

Med tillid til, at de enkelte ledere kan løfte opgaven, har Kultur- og Fritidsforvaltningen opfyldt 43 pct. af måltallet for ansættelser i løntilskud i 2012. Gennemsnittet for alle forvaltningerne er 29 pct.



## 2. Internt i forvaltningen

*I den tillidsbaserede organisation er der tillid til, at de enkelte afdelinger, institutioner og medarbejdere fagligt løfter opgaverne uden bureaukratisk afrapportering. Den anden side af tilliden er et ansvar for at tage initiativ og at beslutningerne på alle niveauer i organisationen forholder sig til helheden.*

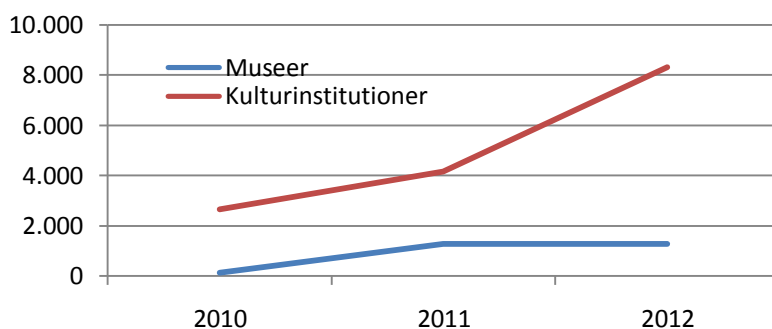
- Organisatoriske ændringer

Arbejdet med tillid blev i 2010 omsat til organisatoriske ændringer, hvor kultur- og fritidsinstitutionerne er styrket og sluppet fri. Samtidig er administrationen samlet centralt.

Kultur- og Fritidsinstitutionerne er samtidig lagt sammen til markante enheder – fra over 100 huse til 22 større og mere robuste organisatoriske enheder med ressourcer til at trække udviklingen i lokalområderne.

- Markant stigning i antallet af arrangementer

Som resultat af, at ressourcerne og fagligheden er lagt ud til institutionerne, er der en markant stigning i antallet af indrapporterede arrangementer. Stigningen ser ud til at fortsætte i 2013. Det skal dog understreges, at tallene er behæftet med en vis usikkerhed. En del af forklaringen er formentlig et større fokus på indrapportering.

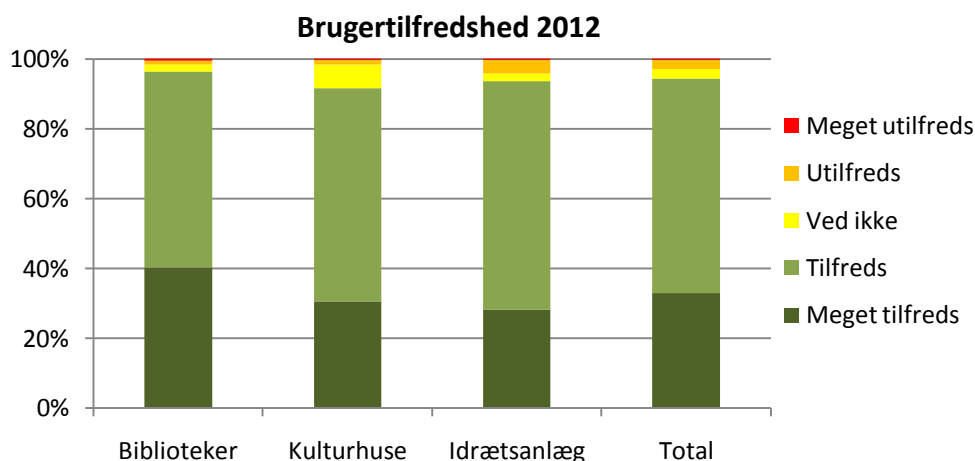


- Højt aktivitetsniveau trods færre ressourcer pr. indbygger

Der leveres høj kvalitet i de sammenlagte institutioner på trods af, at bevillingerne til kultur- og fritid ikke stiger i takt med befolkningstilvæksten. Fra 2010 til 2013 er budgetterne til kultur- og fritidsinstitutionerne faldet med 100 kr. pr. indbygger på grund af befolkningstilvæksten. Faldet er sket på trods af, at der i perioden er åbnet flere nye institutioner med egne driftsbudgetter.

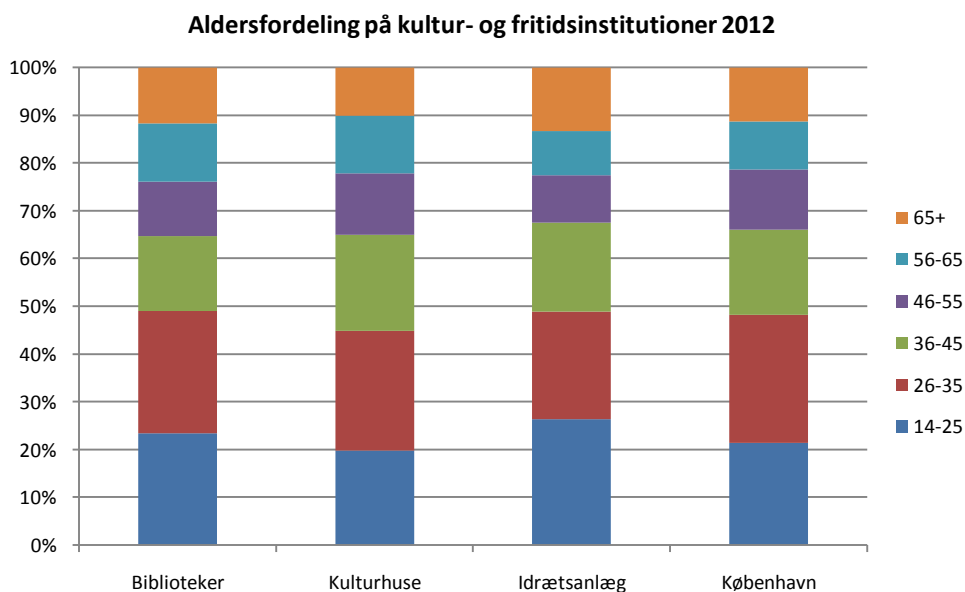
- Høj brugertilfredshed

Brugerundersøgelsen fra 2012 viser, at 94 pct. af brugerne alt i alt er tilfredse eller meget tilfredse med kultur- og fritidsinstitutionerne. Det dækker over 96 pct. af brugerne på bibliotekerne, 91 pct. på kulturhusene og 94 pct. på idrætsanlæggene. For idrætsanlæggene ligger resultatet 11 procentpoint over landsgennemsnittet (Danskernes Motions- og Sportsvaner 2011)



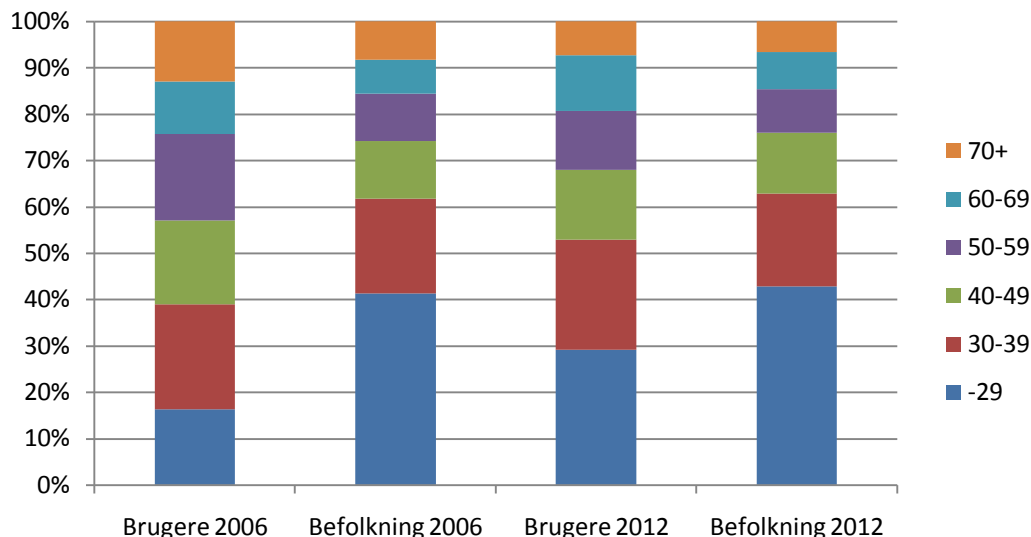
- Kultur- og fritidsområdet har fået fat i den gennemsnitlige københavner

Institutionerne har fået ressourcerne og den organisatoriske frihed til at tilpasse sig deres lokalområde. I dag modsvarer brugersammensætningen derfor befolkningssammensætningen i København på parametre som uddannelse, køn og alder.



For kulturhusenes viser en sammenligning mellem 2006 og 2012, at det særligt er lykkedes at tiltrække flere unge brugere.

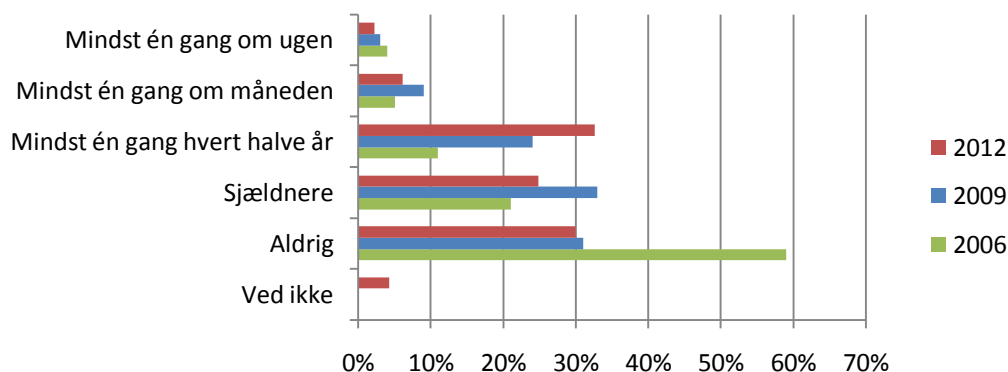
**Aldersfordeling på kulturhuse 2006 og 2012**



- Flere brugere af kulturhusene

Flere spørgeskemaundersøgelser fra 2006 til 2012 viser, at flere bruger kulturhusenes tilbud. Det bemærkes dog, at kategorien 'aldrig' i 2006 også indeholder 'ved ikke'.

**Brug af kulturhuse 2006, 2009 og 2012**



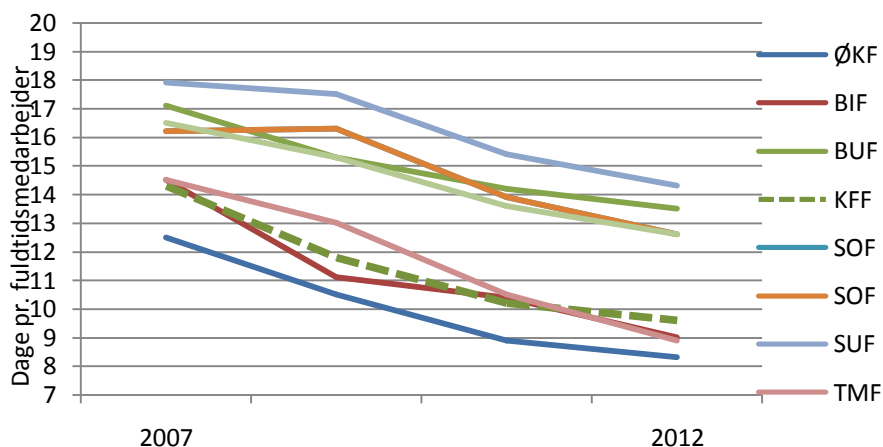
- Reduktion af byggetid i Københavns Ejendomme (KEjd)

Med Fast Track forum, benchmarking på anlægspriser og ændrede snitflader til fagforvaltningerne har KEjd opnået en væsentlig reduktion i byggetiden. På byggeri af daginstitutioner er man gået fra 33-53 måneder til i størrelsesordenen 31 måneder, målt på de institutioner, der blev finansieret med budget 2012. Fokus på snitfladerne sikrer, at der ikke er dobbeltbemanding på byggeprojekterne i både KEjd og fagforvaltningerne.

- Faldende sygefravær

Fra 2007 til 2012 er sygefraværet faldet fra 14,3 til 9,6 arbejdsdage om året. Den seneste trivselsundersøgelse viser dog, at der fortsat skal arbejdes med at forankre tillidsdagsordenen helt ude hos den enkelte medarbejder.

**Sygefravær i Københavns Kommune**



- Fælles principper for forandringsprocesser

Med 'Den røde tråd - principper for forandringsprocesser i Kultur- og Fritidsforvaltningen' er der mellem medarbejdere og ledere i Hoved-Med besluttet en model for forandringsprocesser med stort fokus på tidlig og reel inddragelse af medarbejdere.

- Intelligent Materialestyring (IMS)

IMS er et it-baseret lagerstyringsystem, der automatiserer bibliotekernes håndtering, transport og lagring af materialer. Det giver en effektiviseringsgevinst, der kan bruges til at udvikle nye og spændende bibliotekstilbud i København. Samtidig giver systemet nye data og nye kommunikationsmuligheder for bibliotekerne. IMS implementeres endeligt i København i november 2013 og er et samarbejde med Aarhus Kommunes Biblioteker og Lyngsoe Systems A/S.

- Mange initiativer fra institutionerne

De frisatte institutioner har taget ansvaret på sig og har igangsat en lang række initiativer. Eksempler er:

- Tre ungdomskulturhuse for et driftsbudget

Ungdomskulturhuset Kraftverket vil i løbet af fire år opstarte to ekstra ungdomskulturhuse. Husene er brugerdrevne og etableres inden for Kraftverkets eksisterende driftsbudget igennem partnerskaber. Det første af de to ekstra huse er på vej til at åbne på Østerbro.

- Fablab i Kultur Valby

Copenhagen Fablab er et åbent værksted, der giver adgang til ny teknologi som 3d-printere, og til at københavnere kan udfolde deres kreative potentialer. Copenhagen Fablab udspringer af Kultur Valby og er finansieret af kulturinstitutionen og Valby Lokaludvalg. Fablab åbnede i 2013.

- Soldrevet strandbibliotek

Københavns Biblioteker har de seneste år drevet et mini-bibliotek på Amager Strandpark, der har åbent i sommermånederne, når solen skinner. Biblioteket er for nylig tilføjet en solfanger, der kan drive et offentligt mobilt hotspot på stranden, et mobilt udlånssystem og en mindre ladestation til mobiltelefoner.

Strandbiblioteket er dermed et fuldt funktionsdygtigt bibliotek – dog med en noget mindre fysisk materialesamling. Med knap 4.000 besøgende og 3.500 udlån på de 23 stranddage i 2012 er besøgstillene på linje med nogle af byens mindre biblioteker.

- KulturSkaberne

KulturSkaberne er et brugerdrevet kultur- og eventværksted, hvor borgerne kan få vejledning og støtte til idéudvikling, planlægning og afvikling af egne kulturarrangementer. Målet er at nå ud til de frivillige, som ikke er traditionelle kulturproducenter. Initiativet er sat i gang i 2200 Kultur og er i 2012 udvidet til Kultur Indre Nørrebro og Kulturanstalten på Vesterbro.

- Mobile saunavogne

En gammel mandskabsvogn, der kom i overskud efter lukningen af Fælledbadet, er ombygget til mobil sauna. Idéen er opstået blandt Team Bades medarbejdere.

Efterfølgende er der finansieret tre nye mobile saunavogne, der bl.a. giver mulighed for vinterbadning for vinterbadeforeningene i Islands Brygges havnebad.

### 3. Forvaltning - borgere

*I den tillidsbaserede organisation strækker tilliden sig også til borgerne, der inddrages i løsningerne af udfordringerne på kultur- og fritidsområdet. Samtidig er tilliden til borgerne en grundlæggende præmis for den måde, kultur- og fritidstilbuddene drives og planlægges på.*

- Ubemandet åbningstid

Pr. august måned 2013 er der indført ubemandet åbningstid uden for den almindelige åbningstid på 13 biblioteker i København.

13.000 københavnere har pt. tilmeldt sig ordningen, der giver adgang til bibliotekerne med sygesikringskortet. Den ubemandede åbningstid har i dag fordoblet antallet af timer, borgerne kan bruge bibliotekerne.

Den udvidede åbningstid er også indført på 5 kulturhuse og idrætsanlæg. Senest i 2014 indføres det på yderligere 6 institutioner.



- Nye former for brugerinddragelse

Der er siden 2010 eksperimenteret med nye former for inddragelse af brugere, borgere og frivillige på kommunens kulturhuse, biblioteker, museer og idrætsanlæg. Udgangspunktet har været at finde den model, der passer bedst til hver enkelt institution og dens brugere. Arbejdet evalueres i 2013.

- Frizoner

Der blev etableret en frizone på Carlsberg fra december 2010 til oktober 2011. Frizonen gav i projektperioden let adgang til at bruge byrummet for byens kreative og kunstneriske vækstlag, der kunne booke pladsen som et lokale i et kulturhus. Der åbnede en ny frizone på Toftegårds Plads i juni 2011, der drives af Kultur Valby og Kraftverket.

I 2012 har kultur- og fritidsinstitutionerne derudover lånt brugsretten til 6 kulturpladser i byen fra Teknik- og Miljøforvaltningen for at gøre det lettere at igangsætte kulturaktiviteter på pladserne. Der arbejdes på, at ordningen fortsætter.



- Copenhagen Volunteers

Københavns frivillighedskorps blev etableret i 2009 for at understøtte store begivenheder, samt professionalisere og motivere frivilligt arbejde i København.

Korpset var i 2012 involveret i 35 events i København, hvor de frivillige dækkede 1.500 vagter. Copenhagen Volunteers har i dag ca. 2.000 medlemmer.

- Større inddragelse af frivillige i løsning af opgaverne

Kultur- og Fritidsinstitutionerne har over en bred kam arbejdet med at inddrage frivillige i deres aktiviteter. De frivillige ressourcer og kompetencer er med til at løfte kvaliteten og skaber ejerskab. Eksempler er:

- Politiets registerblade.

Københavns Stadsarkiv har inddraget arkivets brugere i at digitalisere politiets historiske registerblade, så flere kan få adgang til dem. Projektet er udviklet i dialog med de frivillige. Den frivillige indsats svarer til 45 årsværk.

- Flere arrangementer under FerieCamp for samme budget.

FerieCamp har siden 2010 udvidet antallet af steder, begivenheden afholdes, fra to til fem. Samtidig er antallet af ferier, der afholdes FerieCamp i, udvidet fra en til fem. Det er sket inden for budgettet ved at inddrage foreningerne mere i afholdelsen af begivenheden.

- Ny model for frivillige i Huset i Magstræde.

Huset har opstartet et pilotprojekt om inddragelse af frivillige i Husets egne aktiviteter, hvor opgaverne ikke fastlægges af Huset. I stedet spørges der åbent til, hvad de frivillige gerne vil bidrage med. Det kan bl.a. betyde, at man bruger lønnet personale til at sidde i døren, mens frivillige kan stå for PR af arrangementer.

- Flere samarbejder om nye faciliteter

Med tillid til, at foreningerne kan løfte opgaverne er der givet medfinansiering til en række nye faciliteter i København, der ellers ikke ville være blevet til noget. Det gælder f.eks.

- Beachvolleyhal på Refshaleøen

Beachvolleyhallen har som Københavns første sandsporthus skabt liv i perspektivområdet Refshaleøen. Hallen er opført og drives af foreningen Cph Beachvolley. Københavns Kommune har finansieret halvdelen af anlægssummen.

- *Klatrehal på Refshaleøen*  
Klatrehallen, der åbnede i august 2013, er Nordens indendørs klatrefacilitet. Hallen er opført og drives af Københavns Bjerg og Klatreklub. Københavns Kommune har finansieret lidt over halvdelen af anlægssummen.
- *StreetMekka*  
StreetMekka er Københavns første hus for gadeidræt og åbnede på Bavnehøj i oktober 2010. Faciliteten drives af foreningen GAM3.
- *Klubhuspuljen*  
Klubhuspuljen har siden 2010 udmøntet 25 mio. kr. i tilskud til reovering og nyanlæg af klubhuse for de københavnske foreninger. Udgangspunktet er tillid til, at foreningerne kan selv. Med foreningernes egenfinansiering, frivillige arbejde og fondstilskud vil der i alt være realiseret projekter for over 60 mio. kr.
- *Kulturelle udbud*  
Tillidsdagsordenen har også betydet, at andre samarbejdspartnere inviteres til at løse udfordringerne på kultur- og fritidsområdet. Kultur- og Fritidsudvalget har derfor vedtaget retningslinjer for kulturelle udbud, der giver borgere, foreninger og kulturmagere mulighed for at byde ind på kulturopgaver og faciliteter. Det har bl.a. resulteret i:
  - *Frivilligcenter på EnergiCenter Voldparken*  
EnergiCenter Voldparken vandt i 2012 et udbud af en driftsramme på 2 mio. kr. til etablering af et nyt frivilligcenter i København.
  - *Pumpehuset*  
Pumpehuset åbnede igen som spillested i 2011 efter et udbud.
  - *Omklædningspavillion og aktiviteter på boldfællede*  
En omklædningspavillion på Lossepladsvej ved Hekla Park blev udbudt i 2012 sammen med muligheden for at skabe aktivitet på boldfællede.