



## **Omstilling af Center for Kultur og Fritidsaktiviteter**

**Kort resumé:** Med forslaget investeres der i at omlægge og styrke fagområderne kultur, bibliotek og idræt, samt i skabe en stærkere faglig organisering med stærkere faglige miljøer og en tættere kobling mellem udvikling og drift på de berørte områder. Forslaget lægger også op til en mere bruger- og aktørorienteret måde at arbejde på, bl.a. gennem tydeligere indgange for brugere og samarbejdspartnere. Forslagets besparelse sker gennem en ændring af ledelsesroller og -niveauer, ligesom forslaget vil indebære en bedre ressourceudnyttelse.

**Fremstillende forvaltning:** Kultur-, Fritids- og Borgerserviceforvaltningen

### **1. Beskrivelse af forslag (fremgangsmåde og effekt)**

De fleste fagområder og funktioner i Kultur-, Fritids- og Borgerserviceforvaltningen (KFF) er i dag organiseret bydækkende. Det gælder fx Borgerservice, svømmeområdet, arbejdet med planlagt vedligehold og ejendomsdrift. Det samme er gældende for de nye opgaver og enheder, KFF har overtaget 1. januar 2026 som følge af ressortaftalen og konstitueringsaftalen, herunder Københavns Ejendomme (KEJD), kirkegårde og krematorier samt bemandede legepladser.

Den nuværende organisering af kultur-, biblioteks- og fritidsområdet er imidlertid anderledes, idet området er forankret i centrale faglige enheder og en underliggende administrativ struktur, der er inddelt i 10 bydele. Dette har været tilfældet siden 2022, og området var tidligere organiseret i fire bydele.

Den nuværende organisering medfører en række udfordringer. Dels er ressourcer og kompetencer spredt for tyndt og uensartet ud, og organiseringen driver et stort behov for koordination, når der skal arbejdes på tværs af bydele og fagområder. Dels indebærer organiseringen en u hensigtsmæssig adskillelse mellem de driftsnære/borgerrettede funktioner og de centralt forankrede udviklingsenheder. Dette udfordrer samlet set forvaltningens sammenhængskraft og muligheder for at udnytte ressourcerne og kompetencer bedst muligt i forhold til forvaltningens borgerrettede kerneopgave, ligesom den organisatoriske evne og kapacitet til at omsætte politiske og strategiske ambitioner på tværs af byen til praksis begrænses.

Formålet med forslaget om en omstilling af området er derfor at skabe stærke kultur- og fritidstilbud med færre ressourcer ved at:

- Skabe stærkere faglige miljøer på tværs af forvaltningen, hvor udviklingen er tættere koblet til driften
- Styrke indgangene for foreninger og lokaludvalg

- Frigive ressourcer til driften og samarbejdet med eksterne parter

Investeringsforslaget skal således skabe forudsætningerne for en vellykket organisationsændring, så forvaltningen kan udnytte de potentialer, der er for at hæve den samlede kvalitet i tilbuddet til borgerne og samtidig styrke en mere effektiv brug af ressourcer.

For at lykkes med at skabe den faglige identitet er der behov for en enklere ledelsesstruktur med organisering i fagområder. Konkret betyder det etablering af samlet ledelsesansvar for hvert af fagområderne Idræt, Bibliotek og Kultur.

#### **Etablering af enklere ledelsesstruktur**

Centeret for kultur- og fritidsområdet beskæftiger samlet set i størrelsesordenen 600 medarbejdere. I den nuværende organisering er bydelsledernes ressourcer og opmærksomhed knyttet til flere fagområder.

Den enkelte leder skal med organisationsændringen fremover fokusere på ét fagområde, og der oprettes et mere ensartet ledelsesspænd, så der ikke er ledere med få eller for mange medarbejdere i reference.

Ledere skal have klart definerede ansvarsområder og tilhørende beføjelser, så det er tydeligt, hvad man skal lykkes med. Alle ledere i berøring med fagområderne vil indgå i fælles faglige ledelsesteam med fælles mål og tydelige mandater. Herudover etableres tværfaglige ledelsesfora for at undgå faglige siloer og sikre sammenhængende service og udvikling.

En mere enkel og tydelig ledelsesstruktur, med fokus på faglig og driftsnær ledelse (bydækkende og lokalt), forventes at skabe øget sammenhængskraft inden for hvert fagområde, optimere tiden anvendt på intern koordinering, samt frigive ressourcer til at skabe lettere indgange for og opbygge samarbejder med foreninger, lokaludvalg og eksterne aktører.

#### **Organisering i fagområder på tværs af forvaltningen**

Kultur- og fritidsområdet dækker i dag over tre fagområder i form af Idræt, Bibliotek og Kultur. Ved at ændre den administrative organisering, så den følger fagområderne, vil medarbejdere på særligt kultur- og idrætsområdet få mulighed for at arbejde mere fagligt fokuseret, og få mulighed for at løse opgaver på tværs af flere lokationer. Der etableres bydækkende faglige miljøer inden for kultur, bibliotek og idræt, hvor der kan udvikles nye kollegaskaber, nye kompetencer, nye samarbejder og partnerskaber, og hvor man kan specialisere sig.

En organisering i fagområder skal sikre en tættere kobling mellem udvikling og drift ved at samle ledelsesansvaret og skabe attraktive faglige miljøer for medarbejderne inden for kultur, bibliotek og idræt. Desuden forventes en mere implementeringsdygtig og effektiv forvaltning med tydeligere styringskæde, samt styrket faglighed og bedre udgangspunkt for samarbejder med eksterne aktører. Omstillingen vil i forlængelse heraf gøre forvaltningen bedre i stand til at arbejde aktivt med realiseringen af strategiske dagsordener.

## 2. Økonomi

Kultur- og Fritids- og Borgerserviceforvaltningen vurderer, at der kan indhentes en besparelse på 4 mio.kr. årligt ved at have en mere enkel ledelsesstruktur med færre ledere, der understøttes af nye måder at arbejde på. Medarbejderne bliver mere selvledende i faglige teams, der arbejdes mere databaseret, og øget viden om borgeres og aktørers behov bruges til at allokere ressourcer på tværs af byen. Desuden skabes nye rammer for samarbejde med eksterne aktører. Her arbejdes mere systematisk og planlagt med forbedrede brugerrejser, årshjul og nemmere indgange for aktører. Denne ændrede måde at arbejde på er en forudsætning for, at omlægningen af ledelsesstrukturen kan fungere i praksis.

Ved at implementere en enklere ledelsesstruktur med organisering i fagområder og ensartet ledesspænd vil der kunne nedlægges lederstillinger, svarende til en varig effektivisering på 2 mio. kr. fra 1. januar 2027 og yderligere 2 mio. kr. fra 1. januar 2028 og frem, som overvejende forventes at kunne håndteres gennem vakancer og naturlig afgang.

### Investeringer

Der investeres i alt 10,4 mio. kr., heraf 6,5 mio. kr. i 2027 og 3,9 mio. kr. i 2028, i at omlægge og styrke fagområderne for at skabe en stærkere faglig organisering, der kan give tydeligere indgange for brugere og samarbejdspartnere inden for kultur, bibliotek og idræt.

Forslagets ambition er at skabe stærke kultur- og fritidstilbud med færre ressourcer. For at lykkes med dette, skal de berørte fagområder arbejde på nye måder. Der investeres i etablering af en enklere ledelsesstruktur med organisering i fagområder og styrket faglig sammenhæng på tværs af forvaltningen. Der investeres desuden i en række tiltag, der skal styrke og skabe nye måder at samarbejde med eksterne kulturaktører på i stærkere faglige miljøer på tværs af byen.

#### Fagligt stærke miljøer på tværs af forvaltningen:

Projekt- og procesledelsen i Centeret for Kultur- og Fritidsaktiviteter er splittet op på to år, da organisationsomstillingen sker gradvist med en reduktion i lønbudgetterne på 2 mio. kr. det første år og 4 mio. kr. det andet år, da man erfaringsvis ved, at det er nødvendigt at støtte op om de nye lederroller og nye samarbejdsstrukturer, der giver mulighed for en nemmere organisationsstyring.

- For at skabe stærk og tværgående faglighed inden for de tre fagområder investeres der 0,5 mio.kr i 2027 og 0,2 mio. kr. i 2028 i udvikling og implementering af et tværgående lederprogram for N2-5-lederne. Formålet er at klæde lederne på til at udvikle og lede de faglige teams, der leverer service ud mod københavnere inden for idræt, kultur og biblioteker.
- I tillæg til kompetenceudviklingen af lederne investeres der 1,2 mio. kr. i 2027 og 0,5 mio. kr. 2028 i at understøtte den faglige omlægning, herunder implementering af nye faglige arbejdsgange, nye fagroller for medarbejderne og afdækning af snitflader på tværs af fagområder. Dette sker gennem proceskortlægning, standardisering og onboarding til nye roller.

#### Mere fokus på driftsressourcer og samarbejdet med eksterne parter:

En organisering i fagområder med en enklere ledelsesstruktur vil optimere tiden anvendt på intern koordinering og derved frigive ressourcer til øget faglig og driftsnær ledelse, herunder ressourcer til opbygning af samarbejder med eksterne.

Aktørlandskabet på kulturområdet er komplekst og broget, mens idrætsområdet er mere transparent. Indsatsen omfatter tæt dialog med lokale og bydækkende aktører på begge fagområder med henblik på opsamling af viden om de forskellige aktørbehov. Denne viden skal bidrage til en justering af forvaltningens arbejdsgange og procedurer, så det bliver lettere for borgere, lokaludvalg, foreninger, kulturaktører m.fl. at samarbejde med forvaltningen i forhold til udvikling af stærke kultur- og fritidstilbud.

Kulturområdet afvikler årligt 7.000 aktiviteter, heraf er ca. 50 pct. i samarbejde med eksterne kulturaktører.

- Der afsættes i alt 3,9 mio. kr. heraf 1,3 mio. årligt i 2027 og 2028 på kulturområdet og 0,66 mio. kr. årligt i 2027 og 2028 på idrætsområdet, svarende til 3 ÅV (2 medarbejdere på kulturområdet og 1 på idrætsområdet) i 2 år, til at udvikle stærke kultur- og fritidstilbud gennem etablering og opbygning af flere partnerskaber og samarbejder med lokale og bydækkende aktører. Dette vil ske gennem opsøgende dialog med lokale og bydækkende aktører på begge fagområder med henblik på kortlægning af de forskellige aktørbehov og kompetenceudvikling af medarbejdere i forhold til håndtering af forskelligartede samarbejdspartnere (frivillige, foreninger og professionelle aktører) og samarbejdsformer (tilskud, samarbejder, partnerskaber), herunder implementering af fælles arbejdsgange, metoder og modeller på tværs af idrætsfaciliteter og kulturhuse.
- Der afsættes 0,6 mio. kr. årligt i 2027 og 2028 mio. kr. i 2 år til udvikling, formidling og afprøvning af en række målrettede tilbud og formater på kultur- og idrætsområdet indenfor vækstlag eller målgruppespecifikt. Indsatsen skal understøtte ambitionen om flere samarbejder med eksterne aktører ved at udvikle og skalere festivaler, events og andre formater, som aktører nemt kan spille ind i.
- Der investeres 0,35 mio. kr. i 2027 og 0,2 mio. kr. 2028 i til integration af data om kapacitetsudnyttelsen på tværs af byen, så der kan arbejdes mere systematisk og databaseret med allokeringen af ressourcer og kapacitetsudnyttelse.

#### Projektledeelse af overgangsorganisering og teknisk og administrativ implementering:

Da der er tale om en større omlægning, er det vigtigt, at der er de nødvendige ressourcer til at gennemføre organiseringen. Beregningen af denne udgift bygger på KFF's seneste erfaringer med en større organisationsændring og ressortflyttet af Byens Rum:

- Der investeres 0,33 mio.kr. i 2027 og 0,23 i 2028 til projektledeelse. Investeringerne i projektledeelse er en forudsætning for, at den nye organisering forankres og sikrer sammenhæng og samarbejdsflader på tværs af fagsøjler. Herunder er der behov for proceskommunikation, betjening af projektstyregruppe og koordinering mellem stabsfunktionerne og fagområderne.
- Der investeres 1,2 mio. kr. i 2027 til frikøb af medarbejderressourcer til at understøtte teknisk og administrativ implementering i forhold til økonomi, HR og systemunderstøttelse. Beløbet skal dække udgiften til teknisk flyt af medarbejderne.
- Der investeres 0,3 mio.kr. i 2027 og 0,2 mio. kr. i 2028 til at opdatere brugerrettet kommunikation, så det afspejler den nye organisering, herunder kontakinfo, skilte, web, logoer.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

	1.000 kr. 2027 p/l						
	Styrings- område	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)							
Færre parallelle ledelsesfunktioner og -roller sfa. tydeligere ledelsesstruktur med færre ledere, snitflader og faglig linjestyring samt tydeligere mål, ansvar og mandat for de enkelte fagområder	Service		-2.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
<b>Samlet varig ændring</b>	<b>Service</b>		<b>-2.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.000</b>
Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)							
Styrkelse af ledelseskraft: Udvikling og implementering af tværgående lederprogram N2-N5, Ledelseskompas mv.	Service		500	200			
Organisationsomstilling og implementering af faglige medarbejderteams.	Service		1200	500			
Kulturhusområdet: Udvikling, formidling og afprøvning af en række målrettede tilbud og formater ift. samarbejder med eksterne aktører	Service		1.320	1.320			
Idrætsområdet: Udvikling, formidling og afprøvning af en række målrettede tilbud og ift. samarbejder med eksterne aktører	Service		660	660			
Fælles formater og styrket kommunikation til borgere og eksterne aktører	Service		600	600			
Styrket databaseret drift ift. allokering af ressourcer og kapacitetsudnyttelse	Service		350	200			
Projekt- og procesledelse af overgangsorganisering samt proceskommunikation, betjening af projektstyregruppe og koordinering ml. HR og fagområderne	Service		330	230			
Ressourcer til administrativ og teknisk implementering ift. økonomi, HR og systemunderstøttelse	Service		1.200				
Brugerrettet kommunikation, så det afspejler den nye organisering, herunder kontaktinfo, skilte, web, logoer.	Service		300	200			
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>	<b>Service</b>		<b>6.460</b>	<b>3.910</b>			
<b>Samlet økonomisk påvirkning</b>			4.460	90	-4.000	-4.000	-4.000
Tilbagebetalingstid baseret på Serviceeffektivisering	4						
Tilbagebetalingstid baseret på Totaløkonomi	4						

Noter til alle tabeller: Forslaget skal udarbejdes i 2027 p/l, men forslag der udmøntes i overførselssagen udmøntes i 2026 p/l, mens forslag der udmøntes med budgettet udmøntes i 2027 p/l. Alle effektiviseringer er angivet med negativt fortegn (-).

### 3. Implementering og opfølgning

Tabel 2. Opfølgningsmål

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Implementering og anvendelse af investeringsmidler			
Udvikling af tværgående lederprogram og justering af HR-produkter	Koncepter er færdigudviklet og implementeret	KFF / CØDO	Ultimo 2028
Justering af organisering og herunder nedbringelse af administrative udgifter til lederlønninger gennem reduktion af antal lederstillinger og mere jævnt ledelsespænd	Budgetter for hhv. 2027 og 2028 nedjusteres tilsvarende	KFF / CØDO	Ultimo 2027 og 2028
Ændring af arbejdsgangene ift. samarbejder med eksterne aktører og afprøvnings af nye formater på kultur og idrætsområdet	Udvikling og implementering af samarbejdsmodel med eksterne aktører i driften. Herunder etablering af mere målrettet indsats for indgåelse af flere strategiske partnerskaber.	KFF	Ultimo 2028
Administrativ og teknisk implementering af organisationsændring	Økonomi, HR og systemunderstøttelse er opdateret og implementeret ift. ny organisationsstruktur.	KFF / CØDO	Primo 2027
Realisering af effektiviseringer			
Justering af organisering og herunder nedbringelse af administrative udgifter til lederlønninger gennem reduktion af antal lederstillinger og mere jævnt ledelsespænd	Budgetter for hhv. 2027 og 2028 nedjusteres tilsvarende	KFF / CØDO	Ultimo 2027 og 2028

### 4. Risikovurdering

Forvaltningen vurderer, at der er lav risiko ved forslaget. Da der med forslaget vil blive skabt nogen nye strukturer, der gør det nemmere at styre området horisontalt og vertikalt. Samtidig vil styrkede indgange for eksterne aktører og samarbejdspartnere, med fælles processer, kompetencer og værktøjer give kultur- og idrætsmedarbejderne mindre afhængighed af daglige ledelsesinvolvering.

Den nye tilgang til samarbejdet med eksterne aktører vil desuden frigive ledelsesressourcer anvendt på intern koordinering på tværs af enheder i forvaltningen, samt tid anvendt på at genopfinde løsninger for de samme udfordringer.

## Administrative bilag til investeringsforslag

Forslaget udspringer af et innovationsforslag:

- Ja  
 Nej

### 5. Effektivisering på administration

Tabel 3. Varige ændringer, administration

Nettoeffekt på administrative udgifter	1.000 kr. 2027 p/l					
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Effekt på lønudgifter på hovedkonto 6 og øvrige adm. udgifter på hovedfunktion 6.45		-2.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
Effekt på øvrige administrative udgifter						
<b>Varige ændringer totalt, administration</b>		<b>-2.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.000</b>	<b>-4.000</b>

Note: Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn og øgede administrative udgifter angives med positivt fortegn.

### 6. Hvem er hørt?

Tabel 4. Godkendelse af Center for Økonomi

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	3. juni 2026

Tabel 5. Inddragede samarbejdspartnere

Relevante samarbejdspartnere i kommunen, der er inddraget
Beskriv, hvordan relevante samarbejdspartnere inddrages i forslaget (Slet, hvis det ikke er relevant). Det kan fx være: - KS/KIT - KEJD - Kategoriejær (indkøb) - hvis der er overlap eller tvivl om overlap til fremtidens indkøb skal kategoriejær høres - andre relevante forvaltninger eller enheder.

Slet herunder gerne kredse og udvalg, der ikke er relevante

Tabel 6. Høring og inddragelse af kredse og udvalg

	Ja/Nej	Dato for godkendelse og evt. høringssvar
MED-udvalg	Ja	Afventer MED 10. juni