

Bilag 3. Samlet katalog med foreløbige løsningsforslag vedrørende sammenhængende indsats overfor borgerne og mere effektiv drift

Indhold

Oversigt over foreløbige ændringsforslag til Strukturudvalget	3
Forslag om sammenhængende indsats over for udsatte borgere - kobling mellem almen- og specialområdet	6
1. Bedre inklusion af børn med særlige behov i almene tilbud.....	6
2. Strategisk planlægning og samlokalisering af det tværfaglige samarbejde med børn og unge med særlige behov og deres forældre	7
3. Overordnet organisering med udgangspunkt i borgernes behov.....	8
4. Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag A: Samling i SOF.....	10
5. Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag B: Fælles udførefunktion.....	11
6. Samling af træningsindsatsen for børn med handicap.....	13
7. Samling af behandlingsindsatsen og forebyggelsesindsatsen vedr. misbrug.....	14
8. Det kriminalpræventive arbejde forslag A: Organisatorisk samling	15
9. Det kriminalpræventive arbejde forslag B: Forenkling med færre aktører.....	15
Forslag om den almene velfærdsservice - højere kvalitet og effektivitet	17
10. Samling af hjemmeplejeenhederne forslag A: Både myndighed og udfører	17
11. Samling af hjemmeplejeenhederne forslag B: Kun udførelsniveau.....	18
12. Samle institutionsdrift på velfærdsområdet i én eller to forvaltninger	19
13. Samle sundhedsindsatsen for børn og andre borgere	21
14. Samlokalisering af byens sundheds- og idrætstilbud	22
15. Sammentænkning af kultur- og fritidstilbud med kommunens øvrige tilbud fx skoler og institutioner	24
16. Folke- og skolebiblioteker forslag A: Sammenlægning af biblioteksfunktioner	24
17. Folke- og skolebiblioteker forslag B: Fælles systemunderstøttelse og fælles indkøb.....	26
18. Bedre udnyttelse af offentlige lokaler.....	27
Forslag vedrørende en sammenhængende by	28
19. Planlægningsarbejdet – samling af kommuneplan og trafikområdet i TMF	28
20. Etablering af et center med én indgang for frivillighed.....	31
Forslag om bedre borger- og erhvervsservice	33
21. Udvidelse af borgerserviceområdet – tre mulige modeller	33
22. Udvidelse af borgerserviceområdet – fjerde mulig model med sammentænkning af dele af KBS' og BIFs opgaveportefølje.....	40
23. Københavns Erhvervsservice version 2.0	41
Forslag om effektiv administrativ understøttelse af kerneopgaverne.....	45

24. Samling af byggefaglige opgaver i KEjd.....	45
25. Fælles bygherrefunktion på alle anlægs- og byggeprojekter	46
26. Samlet porteføljestyring i kommunen.....	47
27. Facility Management opgaver og kompetencer samles (ejendomsdrift og -vedligehold).....	48
28. Samling af udbudsområdet i 2-3 enheder	50
29. Øget governance på IT-området.....	52
30. Risikostyring i Københavns Kommune	53
Forslag der går på tværs af struktur	55
31. Organisering af borgerindgange	55

Oversigt over foreløbige ændringsforslag til Strukturudvalget

Nr.	Forslag	Indhold af forslag	FV	Relevant model	Status
Forslag om sammenhængende indsats over for udsatte borgere - kobling mellem almen- og specialområdet					
1	Bedre inklusion af børn med særlige behov i almene tilbud	Specialiserede kompetencer indgår i arbejdet med børn med særlige behov indenfor almentilbuddene	BUF	1 & 5	Udkast - ingen konkret strukturændring
2	Det tværfaglige samarbejde med børn og unge med særlige behov og deres forældre	Øget fælles strategisk planlægning i forhold til fælles målgrupper og samlokalisering af de lokale BUF områder og SOF's lokale børnefamilieenheder (BFCK) samt ens ledelsesstruktur	SOF	2	Forslag foreligger - økonomi udestår
3	Organisering ud fra borgere med særlige behov, gennemføres mere konsekvent	Flere af de opgaver vedrørende specialiseret velfærdsservice samles organisatorisk i Socialforvaltningen	SOF	2	Udkast - ingen konkret strukturændring
4	Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag A: Samling i SOF	Yderligere samorganisering af beskæftigelsesindsatsen for borgere i match 3 samt borgere i match 2.	SOF	1 & 2	Forslag foreligger - økonomi udestår
5	Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag B: Gennem fælles udførefunktion	Etablering af en fælles udførefunktion for de borgere der får ydelser fra både SOF og BIF	BIF	3 & 5	Forslag foreligger - økonomi udestår
6	Samling af træningsindsatsen for børn med handicap	Samle hele den indsats for børn med handicap, der ikke vedrører undervisning og pasning (skole og daginstitutioner) og en entydig samlet visitationsenhed	SOF	2	Forslag foreligger - økonomi udestår
7	Samling af behandlingsindsatsen og forebyggelsesindsatsen vedr. misbrug	Sikre den faglige sammenhæng mellem forebyggelses- og behandlingsindsatsen i kommunen ved en samling af opgaverne i SUF og SOF	SOF	2	Forslag foreligger - økonomi udestår
8	Den kriminalpræventive indsats forslag A: Organisatorisk samling	Lægge flere funktioner sammen under én organisatorisk ramme, så det operationelle niveau er tæt koordineret, så udsatte unge ikke falder ned mellem flere stole, og så der ikke laves konkurrerende aktiviteter.	ØKF	2 & 5	Udkast
9	Den kriminalpræventive indsats forslag B: Forenkling med færre aktører	Det bør afsøges om der kan skabes forenkling med færre aktører. Parallelorganisering bør erstattes med prioritering af og krav til kernerdriften.	BUF	1	Udkast - ingen strukturændring

Nr.	Forslag	Indhold af forslag	FV	Relevant model	Status
Forslag om almen velfærdsservice - højere kvalitet og effektivitet					
10	Samling af hjemmeplejeenhederne forslag A: Både myndighed og udfører	Etablering af én hjemmepleje frem for to - samling af både myndighed og udfører	SUF	1 & 5	Forslag forelig-ger
11	Samling af hjemmeplejeenhederne forslag B: Kun udførelsniveau	En samling af hjemmeplejen på ledelsesmæssigt, administrativt og evt. geografisk niveau ift. de to nuværende udføreorganisationer.	SOF	1 & 2	Forslag forelig-ger - økonomi udestår
12	Samle institutionsdrift på velfærdsområdet i én eller to forvaltninger	Én eller to forvaltninger, der er specialiseret i at drive institutioner og dermed samle styringseksperter på færre forvaltninger.	SUF	1 & 5	Forslag forelig-ger - noget økonomi udestår
13	Samle sundhedsindsatsen for børn og andre borgere	Integrere indsatsen i forhold til børns sundhed med den øvrige sundhedsindsats	SUF	1,2 & 5	Forslag forelig-ger
14	Samlokalisering af byens sundheds- og idrætstilbud	Styrkelse af sundhedsområdet på tværs af fagområder gennem fx samlokalisering af byens sundheds- og idrætstilbud evt. samling planlægningsmæssigt og udvikling af tilbuddene, ved en egentlig samling af opgaverne i samme forvaltning.	SUF	3	Forslag forelig-ger - økonomi udestår
15	Sammentænkning af kultur- og fritidstilbud med kommunens øvrige tilbud fx skoler og institutioner	Udviklingen af skolen som lokalt kulturcenter – det er her mange borgere og brugere af kommunens fritids- og kulturtilbud har deres daglige møde med "kommunen". Samt en tættere kobling til KFF's foreninger og fritidstilbud.	BUF	3	Udkast
16	Folke- og skolebiblioteker forslag A: Sammenlægning af biblioteks-funktioner	Sammentænkning af folke- og skolebiblioteker, således at folkebiblioteker placeres sammen eller i tæt tilknytning til folkeskoler og dermed udgør en fælles enhed	BUF/KFF	1-4	Forslag forelig-ger - økonomi udestår
17	Folke- og skolebiblioteker forslag B: Fælles systemunderstøttelse og fælles indkøb	Fælles bibliotekssystem for skole- og folkebibliotekerne i København og fælles indkøb og klargøring af fysiske materialer til folke- og skolebiblioteker	KFF	1-4	Forslag forelig-ger - økonomi udestår
18	Bedre udnyttelse af kommunens offentlige lokaler	Tildeling og synliggørelse af driftsbevillinger til institutioners merudgift til drift vil sikre en bedre udnyttelse af kommunale lokaler.	KFF	alle	Udkast - ingen konkret strukturændring
Forslag om en sammenhængende by					
19	Planlægningsarbejdet – samling af kommuneplan og trafikområdet i TMF	Samling af de planlægningsopgaver og buskøberfunktionen og udviklingsprojekter på kollektiv trafik der i dag er delt mellem Økonomiforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen	TMF	4	Forslag forelig-ger - økonomi udestår
20	Etablering af et center som én indgang for frivillighed	Samle alle tilskudsmidler og medarbejdere i centralforvaltningerne, der varetager opgaver forbundet med frivillighed i kommunen	KFF	4 & 5	Forslag forelig-ger - effektivisering udestår

Nr.	Forslag	Indhold af forslag	FV	Relevant model	Status
Forslag om bedre borger- og erhvervsservice					
21	Udvidelse af borgerserviceområdet – tre mulige modeller	En bred og to smallere modeller for organisering af borgerbetjening med fokus på et tværgående perspektiv.	KBS	4 & 5	Forslag foreligger - effektivisering udestår
22	Udvidelse af borgerserviceområdet – fjerde mulig model med sammenlægning af dele af KBS' og BIFs opgaveportefølje	Overlappende bestræbelser i Borgeren Ved Roret og Citizen 2015. Konkret gennemgang af opgaver der kan samtænkes.	BIF	3 & 5	Forslag foreligger - effektivisering udestår
23	Københavns Erhvervsservice version 2.0	Overflytning af front-office opgaver som virksomhedsservice fra BIF og back-office opgaver som bevillingsnævnet fra KFF samt overføre de mere erhvervsstrategiske opgaver fra ØKF	KES	4	Forslag udestår
Forslag om effektiv administrativ understøttelse af kerneopgaverne					
24	Samling af byggefaglige opgaver i KEjd	Samling af byggefaglige opgaver og kompetencer til Kejd som får ansvar for alle faser i byggeprocessen	KEjd	4	Forslag foreligger
25	Fælles bygherrefunktion på alle anlægs- og byggeprojekter	En samling af bygherrefunktioner indebærer, at alle byggefaglige opgaver og kompetencer samles et sted i kommunen, således at der skabes et stærkt fagligt fællesskab med fokus på effektiv eksekvering af anlægssager.	Kejd	4	Forslag foreligger
26	Samlet porteføljestyring i kommunen	En samling af de ejendomsfaglige opgaver, viden, overblik og kompetencer gør porteføljestyring mulig.	KEjd	4	Forslag foreligger - økonomi udestår
27	Samling af FM opgaver og kompetencer	Centralisering af kommunens FM-opgaver i Kejd	KEjd	alle	Forslag foreligger
28	Organisering af udbudsområdet	Der kan opnås stordriftsfordele ved at samle udbudsområdet i f.eks. 2-3 enheder fremadrettet	ØKF	alle	Forslag foreligger
29	Øget governance på IT-området	Organisere forretning og teknologiunderstøttelse med en tættere samarbejdsflade. Flere mulige modeller.	KS	alle	Forslag foreligger - økonomi udestår
30	Risikostyring i KK	Københavns Brandvæsen får ansvar for fælles risikostyring i Københavns Kommune	KB	alle	Forslag foreligger
Forslag der går på tværs af struktur					
31	Borgerindgange	Organisering af borgerservice, hvor der sondres mellem almene situationer og henvendelser og særlige – og ofte komplicerede – situationer og henvendelser.	BUF	1,2 & 5	Forslag foreligger

Forslag om sammenhængende indsats over for udsatte borgere - kobling mellem almen- og specialområdet

1. Bedre inklusion af børn med særlige behov i almene tilbud

Kernedriften på børneområdet er kendetegnet ved, at alle de fleste børn i bestemte aldersgrupper benytter ensartede typer af tilbud som dagtilbud, skole mv. På den måde er der helt grundlæggende tale om generelle velfærdsydelse, der tilrettelægges som almene tilbud eller tilbud med forskellige grader af specialisering.

Inklusion og adgang til aktiv deltagelse i de almene børne- og ungdomsfællesskaber et internationalt knæsat princip i Salamancaerklæringen. Folkeskolelovens bestemmelser om inklusion af elever med særlige behov er således også netop blevet ændret, så specialundervisningsbegrebet indsnævres, mens almenundervisningsbegrebet - og dermed den opgave der skal løses i de almene tilbud - udvides.

Strategien på både det almene og specialiserede børneområde i København er derfor også at øge inklusionen for alle børn. Nogle børn har så omfattende vanskeligheder og funktionsnedsættelser at de har brug for helt særlige indsatser for at kunne trives og udvikle sig og indgå i fællesskaber. For alle andre børn er målet, at de skal have gode og relevante dag- og undervisningstilbud i de almene tilbud, og inden for disse rammer også kan få en særlig undervisningsmæssig eller pædagogisk indsats, når der er behov for det.

Løsningsforslag

For at kunne indfri disse målsætninger er der brug for fortsat at forbedre de almene tilbuds forudsætninger for at kunne inkludere børn med særlige behov. Det betyder blandt andet, at specialiserede kompetencer nemt og hurtigt skal kunne inddrages i det tværfaglige samarbejde omkring børn med særlige behov. Samtidig er der også brug for at de almene dannende aspekter som er rygraden i alle skole og institutionstilbud også hele tiden også i fokus i de specialiserede tilbud. Der er med andre brug for at almene og specialiserede tilbud på børneområdet driftes og udvikles i tæt samspil.

Det foreslås, at der arbejdes videre med modeller for hvordan specialiserede kompetencer fra forskellige fagområder kan trækkes ind og indgå arbejdet med og indsatserne for børn med særlige behov indenfor almentilbuddene.

Ressourcecentermodellen på skolerne er første eksempel på en samling af almentilbuddets interne (fx AKT-vejledere, funktionslærere og inklusionspædagoger) og eksterne ressourcepersoner (fx skolesocialrådgiver og UU-vejleder) fra andre fagområder og forvaltninger i et systematisk tværfagligt samarbejde omkring børn.

Det foreslås, at tilsvarende modeller, hvor det systematiske tværfaglige samarbejde om børn med særlige behov indbygges i kernedriften, også implementeres på andre områder – fx ungeområdet.

Eventuelle udfordringer/mulige nye snitflader

Forslaget forudsætter, at der udvikles velfungerende aftaler og fx funktionsbeskrivelser for, hvordan medarbejdere fra specialiserede enheder indgår i opgaveløsningen omkring børn med særlige behov i de almene tilbud.

Eventuelle konsekvenser for styring

Løsningsforslaget udfordrer den eksisterende styring inden for afgrænsede fagområder og vil stille krav til koordinering af styring på tværs af fagområder og organisatoriske skel.

Foreløbigt bud på eventuel effektivisering

Det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at vurdere effektiviseringspotentialer

2. Strategisk planlægning og samlokalisering af det tværfaglige samarbejde med børn og unge med særlige behov og deres forældre

Indhold

Det tværfaglige samarbejde omkring børn og unge med særlige behov og deres forældre inkluderer tidlig indsats, forebyggelse, forebyggende foranstaltninger og anbringelse. Der er tale om en stor koordineringsopgave, der skal løftes på tværs af mange fagområder (skoler, dagtilbud, PPR, Sundhedsplejen og børnefamilieenhederne) og to forvaltninger – BUF og SOF.

Det er SOF's opfattelse, at det er afgørende at sikre, at der fortsat er en forvaltning, som har som sin opgave at tage vare på borgere med særlige behov ud fra et stærkt socialfagligt fundament – det gælder i særdeleshed i forhold børn og deres familier, hvor der er en helt afgørende sammenhæng mellem den sociale indsats for børn og voksne. En organisering, der rent baserer sig på borgerbehov, og dermed samler al specialiseret velfærdsservice på dette område i en forvaltning (både specialundervisning og social indsats), vil dog skabe nye uhensigtsmæssige snitflader, da der er en faglig sammenhæng på skoleområdet, som bør bevares.

Det ændrer dog ikke på at kommunen har en udfordring i forhold til at løfte kvaliteten af det tværfaglige arbejde for børn med behov for en samlet social- og undervisningsmæssig indsats (ca. 800 børn og unge årligt). Her skal der arbejdes med en koordinering af opgaverne, hvor det sikres, at der er et fælles strategisk fokus, og at det borgerrettede tværfaglige samarbejde baserer sig på lokale koordinationsfora med tilstrækkelig ledelsesopbakning, der med afsæt i fælles sprog tilrettelægger en indsats for den enkelte borger med fokus på klare mål, klar ansvarsfordeling og systematisk opfølgning.

Dette er også udgangspunktet i det fælles program mellem forvaltningerne - ”Program for bedre samarbejde mellem SOF og BUF” - der skal imødegå udfordringerne ift. børn i folkeskolealderen med behov for en samlet social- og undervisningsmæssig indsats. Samarbejdet er godt begyndt, og det er Socialforvaltningens opfattelse, at den videre udvikling af det tværfaglige samarbejde, skal løftes af denne vej.

Kvaliteten af kommunens service for børn og familier med særlige behov kan dog styrkes yderligere ved at se på rammerne for det tværfaglige samarbejde. For at styrke koordineringen af opgaverne omkring undervisning og social indsats, fremsættes der derfor følgende forslag, som vil understøtte de tiltag, der allerede er under udvikling og implementering:

Øget fælles strategisk planlægning i forhold til fælles målgrupper

- *Fælles udarbejdelse eller samarbejde omkring alle overordnede strategier ift. børn og unge med særlige behov og deres familier (flere fællesindstillinger med strategisk sigte)*

Samlokalisering af de lokale områder i Børne- og Ungdomsforvaltningen og de lokale børnefamilieenheder i Socialforvaltningen og ens ledelsesstruktur

- *Ens geografisk struktur.* I dag har BUF fem lokale områder, mens SOF har otte. En ensartet struktur (antalsmæssigt og geografisk) af de lokale områder vil understøtte en entydig ledelsesramme for at understøtte det tværfaglige arbejde, f.eks. øget brug af netværksmøder mellem de fagprofessionelle og familierne, øget mulighed for tidligere tværfaglige drøftelser og prioriteringer af indsatsen lokalt.
- *Fælles lokaler (adresser) for børnefamilieenheder og de lokale BUF områder* jf. ovenstående.

Snitflader – udfordringer

Forslaget bibeholder den nuværende opgavefordeling mellem forvaltningerne og der vil således forsat være snitflader om end forslaget sigte naturligvis er at gøre disse nemmere at arbejde med. Der er transaktionsomkostninger forbundet med at samlokalisere de lokale enheder.

Politiske og administrative konsekvenser

Der er ingen ændringer ift. den politiske styring af området, andet end flere fælles sager til udvalgene med dertil øget politisk fokus.

Effektiviseringspotentiale

Det er ikke muligt at fastslå det konkrete effektiviseringspotentiale, men det antages, at samlokalisering af enhederne vil understøtte smidiggørelsen og sammenhængen i sagsgangene, og at dette, alt andet lige, vil betyde en effektivisering.

3. Overordnet organisering med udgangspunkt i borgernes behov

Socialforvaltningen mener, at det overordnede organiserende princip om ”borgernes behov” ligger i umiddelbar forlængelse af hensynet til at sikre en helhedsorienteret indsats for borgeren.

Forslagets indhold

Som det er i dag, har Københavns Kommune allerede en forvaltning, Socialforvaltningen, der tager sig af en stor del af opgaverne i forhold til borgere med særlige behov – altså den specialiserede velfærdsservice. Det kan overvejes, om organiseringen omkring borgere med særlige behov, som vi kender i dag, skal gennemføres mere konsekvent – således at flere af de opgaver vedrørende specialiseret velfærdsservice samles organisatorisk. Ligesom det omvendt giver mening at have et fokus på, om den eksisterende Socialforvaltning kan trimmes for så vidt angår opgaver, der ikke nødvendigvis har en tæt sammenhæng til den specialiserede helhedsorienterede behandling af borgeren, men kan skilles ud og høre under almen velfærdsservice.

Det sidste er en forsættelse af det spor, der allerede er i gang, hvor SOF fx overgiver opgaver til UDK og allerede har overgivet opgaver, der er rettet bredere end ”Socialforvaltningens” borgere – bl.a. boligstøtte, til borgerservice. Det kunne fx være interessant at arbejde videre med at undersøge om en call center funktion i borgerservice kunne give mening.

Det skal til forslaget bemærkes, at der, selvom man kan overveje at samle flere af de specialiserede opgaver, vil være områder, hvor det vil være hensigtsmæssigt at organisere sig efter faglighed, fordi behovet en sammenhængende faglig indsats tilsiger, at det er mest fornuftigt at holde den speciali-

serede indsats sammen med den almene – dette gælder fx på skoleområdet. I så fald må der udvikles alternative former for samarbejde, som sikrer, at borgerens behov alligevel kommer til at stå som det centrale hensyn.

Nogle bud på mulige konkrete ændringer i organiseringen af opgaver gennemgås i delforslag 1-3 + delforslag 4 om mindre områder, hvor en samling af opgaver kan overvejes.

Hvordan det rette organisatoriske snit mellem den specialiserede og almene velfærdsservice bedst lægges, bør være genstand for nærmere analyse. Det er dog under alle omstændigheder Socialforvaltningens opfattelse, at der også fremadrettet bør være en forvaltning, der tager sig af størstedelen af opgaverne overfor borgere med særlige behov.

København er en hovedstad med store sociale problemer (sammenlignet med andre byer i Danmark). Det er derfor naturligt, at vi i København fortsat prioriterer at være førende indenfor at håndtere sociale problemstillinger. Når Socialministeriet ofte kigger mod København, når der skal arbejdes med og udvikles nye metoder, så skyldes det blandt andet, at København har investeret målrettet i at udvikle det sociale område – en stærk socialfaglighed.

Vi er i København meget langt i arbejdet med evidensbaserede metoder og fokus på effekten i det sociale arbejde. Det er noget, vi har kunnet prioritere, fordi vi har en forvaltning, hvis hovedopgave er at sætte fokus på en stærk socialfaglighed. SOF mener at det er afgørende at vi fastholder dette fokus. Der er mange kommuner der ikke har valgt at have socialområdet som et selvstændigt område, men organisatorisk har det specialiserede område underlagt de almene velfærdsområder. Dette skyldes blandt andet, at mange andre kommuner ikke har tilstrækkelig stor volumen i det sociale område, til at det giver mening at have en ren socialforvaltning og derfor er nødt til at drive socialområdet sammen med et af de store kernevelfærdsområder. Dette er ikke tilfældet i København. Her har vi volumen til at specialisere os.

Noget af det, der karakteriserer socialfagligheden, er et stærkt fokus på myndighedsarbejde, hvor der anvendes systematiserede udredningsmetoder, der kobler lovgivning med socialfaglig indsigt i hele borgerens livssituation. Tilsammen giver det det professionelle socialfagligt skøn, som kommunen er forpligtet på at gennemføre. Det er helt afgørende, at Københavns Kommune fastholder et stærkt fokus på det socialfaglige arbejde for at sikre en helhedsorienteret behandling af borgeren, men også for at sikre lovmedholdenhed på et kompliceret område - og budgetoverholdelse. Det er værd at bemærke, at Københavns Kommune er en af de kommuner, som er kommet rigtig langt i forhold til at styre udgifterne på det specialiserede område, uden at det har resulteret i en række sociale ”skandalesager”. Dette har sin rod i et stærkt socialfagligt funderet strategiarbejde.

Snitflader - udfordringer

Såfremt man vælger mere konsekvent at gennemføre opdelingen i almen og specialiseret velfærdsservice, kan en relevant diskussion være, hvorvidt dette støtter op om en inklusionsdagsorden. Der er ingen tvivl om, at skellet mellem det almene og det specielle er et punkt, som man til enhver tid bør have stort fokus på. Der vil altid – uanset hvordan man organiserer sig, være en tendens til at almenområdet finder det vanskeligt at rumme ”det særlige” og der er derfor en latent risiko for marginalisering af grupper med særlige behov uanset organisering.

Socialforvaltningens opgave er at være ambassadør for disse grupper og være med til at sikre, at borgere med særlige behov får præcis den støtte der er nødvendig, for at de kan klare sig i normal-samfundet – eller så tæt her på som muligt.

Socialforvaltningen arbejder målrettet med rehabilitering forstået på den måde, at borgeren skal opnå et selvstændigt og meningsfuldt liv. Det er således også hele omdrejningspunktet i den politiske aftale og de ti pejlemærker, som socialudvalget har vedtaget for denne valgperiode, at borgerne skal "flytte sig" mod normalsamfundet (vedlagt i bilag). Konkret understøttes det af forandringskompasser, som er borgeren og sagsbehandleren værktøj for, hvordan del pågældende borger skal bevæge sig "fremad" mod konkrete og individuelt fastlagte mål.

Naturligvis er der en gruppe af borgere der – må vi desværre se i øjnene – aldrig kommer til at leve et normalt liv – fx mangeårige stofmisbrugere, stærkt psykisk syge borgere, de dårligste udviklingshæmmede m.fl. Disse grupper har dog, selvom de aldrig får et "normalt liv" alligevel krav på, at vi forsøger at give dem et liv så tæt på normalsamfundet som muligt, og arbejder med de små skridt i udviklingen og ikke mindst omsorgen for disse borgere.

4. Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag A: Samling i SOF

Indhold

Som udgangspunkt modtager alle voksne, som har en sag i Socialforvaltningen, og som har bopæl i København, ydelser i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, såfremt de har kontanthjælp eller sygedagpenge som forsørgelsesgrundlag. Der er tale om ca. 3.500 fællesborgere mellem forvaltningerne med sociale problemer udover ledighed. Der er iværksat en række fælles indsats, der i daglig tale går under navnet BIF-SOF strategien. Strategien har til hensigt at lette samarbejdet på tværs af de to forvaltninger.

Det overordnede fokus i strategien er at kompensere for den lovfastede opdeling af beskæftigelsesindsatsen og den sociale indsats. Et helt afgørende initiativ er, at forvaltningerne har fået dispensation via den såkaldte "Udfordringsret", til at overflytte kontaktførelsen til Socialforvaltningen for de fællesborgere, der er i matchgruppe 3, som ikke skal aktiveres. Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har iværksat et pilotprojekt, hvor Socialforvaltningen har overtaget kontaktførelsen til misbrugere i behandling.

Løsningsforslaget handler om en yderligere samorganisering af beskæftigelsesindsatsen for de resterende fællesborgere i match 3, samt fællesborgerne i match 2.

Fordelene er, at beskæftigelsesindsatsen i højere grad kan understøttes af sociale tilbud, ligesom timingen af iværksættelsen af beskæftigelsestilbud og planlagte behandlingsforløb kan forbedres.

En helt afgørende fordel vil også være, at man kan give borgeren én sagsbehandler, der kan bistå med både udredning og visitation til sociale tilbud og bevilling af beskæftigelsestilbud. Som det er i dag, har mange i målgruppen vanskeligheder ved at fastholde deres kontanthjælp, fordi de ikke formår at være i kontakt med beskæftigelsessystemet. Med en samling af indsatsen kan man i højere grad forebygge udsættelser for denne målgruppe, gældsætning ift. boligselskaber og yderligere social deroute, når forsørgelsesgrundlaget forsvinder pga. manglende fremmøde til de obligatoriske samtaler i beskæftigelsessystemet.

Snitflader - udfordringer

Med forslaget vil der primært blive ophævet snitflader for målgruppen jf. ovenstående afsnit.

Såfremt Førtidspensionsreformen vedtages, skal personer under 40 år som udgangspunkt ikke have førtidspension. De skal i stedet have et individuelt tilrettelagt ressourceforløb. Alle kommuner skal etablere et rehabiliteringsteam, der skal sikre, at borgere med komplekse problemer får en helhedsorienteret og tværfaglig indsats, og at indsatsen bliver koordineret på tværs af beskæftigelsesområdet, sundhedsområdet, socialområdet og undervisningsområdet. Desuden skal en klinisk funktion i regionen være repræsenteret i teamet ved en sundhedskoordinator. Nogle af fællesborgerne vil være i målgruppen for rehabiliteringsteamet.

Politiske og administrative konsekvenser

Afhængig af, hvordan man mere præcis vælger at skære opgaven, og hvor langt man vil gå i retning af en egentlig fusion af opgaverne, skal der udarbejdes modeller for, hvordan den administrative og politiske struktur skal tilrettelægges for at håndtere den lovgivningsmæssige opdeling af den beskæftigelsesmæssige og den sociale indsats.

Effektiviseringspotentiale

Mulige effektiviseringsgevinster skal vurderes nærmere. Der anvendes i dag en del ressourcer i Socialforvaltningen på at hjælpe de mest udsatte borgere med at opretholde deres beskæftigelsesgrundlag. Det må antages, at der er en effektiviseringsgevinst at hente ved en samorganisering i en samlet enhed. Der vil også være overordnede effektiviseringer ift. en lavere udsættelsesgrad for denne målgruppe, og en forventeligt bedre succesrate for misbrugsbehandling og beskæftigelsesforløb for målgruppen.

5. Samling af den sociale beskæftigelsesindsats forslag B: Fælles udførefunktion

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen vil pege på ideen om at etablere en fælles udførefunktion, som skal levere tilbud til borgere der skal have ydelser fra både Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen.

Funktionen skal være rettet mod de ca. 3.500 fælles borgere, som er omfattet af en fælles strategi mellem forvaltningerne. Funktionen vil også kunne udstrækkes til fælles tilbud til borgere, som modtager service i BIF, SOF og SUF. I dag tilbydes der borgerservice inden rammerne af en fælles BIF/SOF/SUF-strategi omfattende sygemeldte kontanthjælpsmodtagere og sygedagpengemodtagere.

De to strategier har samlet set en større målgruppe, hvor de fleste af disse er kontanthjælpsmodtagere, som har sociale problemer (misbrug, psykisk sygdom, hjemløshed mv.) og som samtidig er helbredsmæssigt udsatte. Begge strategier bygger på en konkret koordinering af indsatsen rettet mod fælles borgere, bygget op om fælles resultatmål og fælles arbejdsgange.

BIF-SOF strategien

Socialforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen arbejder sammen om et pilotprojekt for kontanthjælpsmodtagere i matchgruppe 3 – den gruppe af ledige, der ikke er klar til en beskæftigelsesindsats.

I projektet er SOF den fælles udførende. Jobsamtalen med borgeren finder sted i Socialforvaltningen og bliver tilrettelagt i sammenhæng med, at borgeren modtager anden service. Det bliver i dette

tilfælde varetaget af misbrugs/-substitutionsbehandling i behandlingsenhederne i Rådgivningscenter København (RCK).

Målet for indsatsen for den enkelte borger sigter på opmatchning til match 2 – indsatsklar. Hvis det lykkes at skabe progression for borgeren, så der kan ske en opmatchning. Derefter vil borgeren modtage et beskæftigelses rettet tilbud i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF). Tilbuddet skal gives hurtigt, så borgerens progression fastholdes. Samarbejdet mellem indsatsen i BIF/SOF er møntet på, at borgeren ikke ”falde tilbage” i misbrug eller social deroute. Der ved kan perspektivet om en tilbagevenden til arbejdsmarkedet langt bedre fastholdes.

Pilotprojektet har kun kunnet realiseres, da BIF har fået ret til at udfordre lovgivningen, således at Socialforvaltningen afholder samtalen for BIF.

Dette samarbejde er et eksempel på de tiltag, der i øjeblikket bliver testet på tværs af navnlig BIF og SOF – men lignende tiltag dækker også SUF. Disse fælles indsatser bliver formentlig intensiveret i de kommende år.

Nye snitflader

Et andet eksempel på et sådant samarbejde er det tætte samarbejde om at etablere fælles rehabiliteringsteams mellem SUF, SOF og BIF. Dette skal finde sted i efteråret 2012. Disse teams er en del af den varslede førtidspensionsreform fra 1. januar 2013 og ligger på mange måder i forlængelse af den fælles strategi for fælles borgere, der er bygget op igennem de senere år.

Hertil kommer, at der i medfør af Beskæftigelsesaftalen for 2013 (indgået i BIU) skal opbygges kombinationsforløb for udsatte kontanthjælpsmodtagere, hvor beskæftigelsesindsatsen suppleres med individuelt målrettede kombinationer af sociale indsatser og forbyggende sundhedstilbud, tæt koordineret mellem de tre forvaltninger.

I løsningen af denne opgave vil en fælles udførefunktion kunne medvirke til en bedre løsning af disse fælles opgaver til gavn for den enkelte borger.

Styring

Forvaltningerne vil ved etablering af fælles udførefunktion skulle finde en løsning for organisatorisk reference, således at forankringen er entydig i forhold til lovgivning og ledelse. Det vurderes, at der ikke umiddelbart vil være konsekvenser for styrelsesvedtægten.

Effektiviseringspotentiale

Der vil alt andet lige være tale om mere effektive borgerforløb, hvor indsatsen er optimeret i et fælles borgerflow. Det kan antages, at der kan opnås en bedre effekt for borgeren i form af social og/eller beskæftigelsesmæssig progression.

Der vil endvidere være mindre administrativt forbrug i forbindelse med behandlingen af borgerens sag. Der vil være entydig placering af borgersager, og der skal således ikke indhentes samtykkeerklæringer vedr. deling af informationer på tværs af de nuværende forvaltninger.

6. Samling af træningsindsatsen for børn med handicap

Indhold

Socialforvaltningen har i dag efter ønske fra handicaporganisationerne samlet hele myndighedsopgaven for borgere med handicap (børn og voksne) under en organisatorisk enhed – Handicapcenter København. Baggrunden herfor er bl.a. at sikre en bedre overgang ved det 18. år. Det kan overvejes, om man skal gå videre i forhold til denne samling af indsatsen ved også at samle træningsområdet, som i dag er delt mellem de to forvaltninger (BUF og SOF) alt efter varigheden af træningsforløbet, og hvorvidt behovet primært er relateret til undervisning.

Forslaget vil således samle hele den indsats for børn med handicap, der ikke vedrører undervisning og pasning (skole og daginstitutioner). Det vil give færre indgange ift. udredning og visitation, færre overgange fra tilbud i den ene forvaltning til tilbud i den anden, øget lovmedholdelighed i afgørelserne, samt et mere ensartet og fælles fagligt funderet serviceniveau.

Det foreslås, at der oprettes en entydig samlet visitationsenhed i Handicapcenter København. Enheden kunne udrede og visitere til hele træningsområdet for børn efter serviceloven – en opgave, der i dag er delt imellem forvaltningerne.

Det foreslås, at man samtidig samler budgetterne og tilbuddene på træningsområdet mhp. en mere glidende overgang og mulighed for løbende at justere tilbuddet ift. barnets udvikling. Børnene vil modtage træningen på Børnecenter København, der også varetager genoptræning af børn efter sundhedsloven.

Snitflader

Med forslaget ophæves den nuværende snitflade/ overgang mellem de to forvaltninger, når et barn overgår fra at modtage korterevarende træning i Børne- og Ungdomsforvaltningen, til at få behov for længerevarende træning fra Socialforvaltningen.

Med forslaget ophæver man forskelle i serviceniveauer mellem de to forvaltningers tilbud, fordi økonomien kan ses under et og ydelsen kan beskrives og leveres ud fra ét fagligt udgangspunkt.

Med forslaget sikrer man et samlet fagligt fokus på det enkelte barns behov, hvor barnets sociale behov og træningsbehov ses under et af en fælles visitation. Endvidere vil der skabes nogle klarere afgrænsninger mellem træning efter hhv. folkeskoleloven og serviceloven.

Med forslaget vil børn i specialskoler og alment skoler (hjemmehørende under Børne- og Ungdomsforvaltningen) modtage træningen fra en anden forvaltning end den, hvor de modtager skoletilbudet fra. Dette vil give en ny snitflade.

Politiske og administrative konsekvenser

Forslaget betyder en samling af tilbud, myndighedsopgaver og budget på træningsområdet mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen, og ligeledes mellem de respektive udvalg. Et alternativ er etableringen af et fælles visitationsudvalg mellem to forvaltninger.

Effektiviseringspotentiale

Der vil kræve et mere dybdegående analysearbejde at fastslå effektiviseringspotentialet.

En sammenlægning af træningsområdet efter serviceloven vil give mulighed for at børnene får et mere skræddersyet træningsprogram, der tilgodeser deres individuelle funktionsnedsættelser.

Det formodes, at der vil være en effektivisering ved at samle korterevarende og længerevarende træning da, det i nogle sager kan medføre mindre sagsbehandling.

7. Samling af behandlingsindsatsen og forebyggelsesindsatsen vedr. misbrug

Indhold

Misbrugsområdet er i dag delt mellem Socialforvaltningen, der varetager udredning, visitation, behandling og sociale tilbud til borgere med misbrug og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, der har ansvaret for den generelle forebyggelsesopgave, herunder også vedr. misbrug.

Forebyggelse handler både om den generelle brede oplysnings- og kampagneindsats, om målrettede tiltag i de relevante miljøer, der modvirker tilgangen til misbrug og forbrug af stoffer og alkohol, og om helt indledende motivationsforløb, eksempelvis gruppeforløb på uddannelsesinstitutioner og Internetbaserede oplysnings- og rådgivningsforløb.

Derudover er det nødvendigt kontinuerligt at have et datagrundlag og en faglig viden om bevægelser i forbrugs- og misbrugsmønstre, særligt i ungdomsmiljøer, men også i familier og blandt enlige i alle aldersgrupper.

Det er Socialforvaltningens opfattelse, at forebyggelsesopgaven i forhold til misbrug kunne kvalificeres betydeligt, hvis der blev en stærkere sammenhæng mellem forebyggelse og behandling. Socialforvaltningen er samtidig af den opfattelse opgaven bør opprioriteres væsentligt. Opdelingen af opgaven på to udvalg og forvaltninger vanskeliggør en sammenhængende misbrugsindsats på tværs af forebyggelse og behandling. Socialforvaltningen foreslår på den baggrund at sikre den faglige sammenhæng mellem forebyggelses- og behandlingsindsatsen i kommunen ved en samling af opgaverne. Det vil set fra Socialforvaltningens perspektiv være hensigtsmæssigt at samle opgaven i Socialforvaltningen da misbrugsbehandlingen er tæt sammenkoblet med Socialforvaltningens øvrige opgaver.

I belastede områder af København har op mod 18 % af de 18-årige et problematisk forbrug af illegale rusmidler. Derudover anslås det, at 62.000 voksne københavnere har et for stort forbrug/ begyndende misbrug af alkohol.

I Socialforvaltningen er årligt 2.100 i behandling for alkoholmisbrug og årligt 2.800 i behandling for stofmisbrug. Der er et stort politisk ønske om at øge antallet af unge i behandling og forslaget om en samling af forebyggelse og behandling understøtter denne vision.

Snitflader/udfordringer

Det vurderes, at der vil komme nye administrative snitflader vedr. en fælles ramme for den generelle forebyggelsesindsats. Valg af kommunikationsstrategi, timing af initiativer, mv.

Politiske og administrative konsekvenser

Opgaven vedr. generel forebyggelse vedr. alkohol og stoffer skal flyttes mellem forvaltninger. Tilsvarende overflytning mellem de respektive politiske udvalg.

Effektiviseringspotentiale

Et eventuelt effektiviseringspotentiale skal undersøges nærmere, men der ventes ikke at være nogen større effektivisering at hente på det administrative niveau. Effektiviseringen vil primært være ift. borgerens forbedrede udbytte af behandling og forebyggelse, når den kan iværksættes tidligere. På længere sigt skulle en opprioriteret forebyggelsesindsats også gerne lede til, at færre ender i et decideret misbrug. I forlængelse heraf forventes generelt færre samfundsrelaterede gener og omkostninger af misbrug af stoffer og alkohol.

8. Det kriminalpræventive arbejde forslag A: Organisatorisk samling

I dag sættes kriminalpræventive initiativer primært i værk fra tre forvaltninger, BUF, SOF og BIF. BIF og BUF leverer kerneydelser, som er præventive i gængs forstand på uddannelse og beskæftigelsesområdet. SOF samler udsatte unge op i socialsager og laver programmer, som skaber socialfaglige rammer omkring de kriminelle og kriminalitetstruede såsom exit og 18+ centrene. Ydelserne, der leveres indenfor disse rammer, kommer fra BIF og BUF. Det er væsentligt at bemærke, at de to afgørende kerneleverancer beskæftigelse og uddannelse ligger i hver sin forvaltning og dermed er behovet for koordination stort.

En række aktiviteter, som skal koordinere den kriminalpræventive indsats, er fordelt på forskellige forvaltninger. SSP/SSP+, herunder operativt arbejde med VINK, ungesamråd mm i SOF, hotspot, VINK strategi i BIF, Sikker By i ØKF. Det kan være en fordel at lægge flere af disse funktioner sammen under én organisatorisk ramme, så det operationelle niveau er tæt koordineret, så udsatte unge ikke falder ned mellem flere stole, og så der ikke laves konkurrerende aktiviteter. Det vil også gøre det mere enkelt at lave ens effektmålinger samt foretage en mere entydig prioritering af arbejdet.

Denne løsning behøver ikke nødvendigvis indebære, at den strategiske/politiske del af indsatsen er placeret samme sted. Samtlige borgmestre har del i og interesse i, at borgerne oplever tryghed. Således har Økonomiudvalget gennem de senere år fungeret som tværgående politisk styregruppe for det kriminalpræventive arbejde ved større konflikter i byen, ligesom udvalget har fulgt en række af de operative indsatser, der i dag er placeret i fagudvalgene. Udvalget følger kriminalitetsudviklingen i København tæt og orienteres løbende af Københavns Politis ledelse og SSP om tryghedssituationen for byen. Endvidere har Økonomiudvalget fokus på at følge med i, om indsatsen virker i forhold til ressourcer der bruges i kommunen.

Som skrevet har samtlige forvaltninger et ben i Sikker By-indsatsen. Udsatte byområder, områdeløft og helhedsplaner, som i dag koordineres fra TMF, har mange opgaver der lapper ind over Sikker By indsatsen både strategisk og operativt. Kultur- og Fritidsforvaltningen laver feriecamps og har udvidede åbningstider i forskellige haltilbud mm. Sundhedsforvaltningen har fokus på sikker drift i forhold til at hjemmehjælperne kan passe deres arbejde i kritiske perioder.

9. Det kriminalpræventive arbejde forslag B: Forenkling med færre aktører

Det brede, basale kriminalpræventive arbejde udføres i BUFs skoler og institutioner og har samtlige større børn og unge under 18 år som målgruppe. Arbejdet er lovbundet og velplaceret.

Problemstillinger i den nuværende forvaltningsstruktur/opgaveplacering

- Den mere præcise kriminalpræventive indsats rettet mod kriminelle og kriminalitetstruede børn og unge udføres af mange aktører fordelt på mange forvaltningsenheder. Se skitseret oversigt på næste side. Det medfører risiko for dobbeltorganisering og megen tid anvendt på koordinering, som kunne være brugt bedre på den direkte indsats. Mangfoldigheden frister til projektørelse af tiltag, der i stedet bør forankres i almindriften (HotSpot fx).
- I det generelle kriminalpræventive arbejde er uddannelse og beskæftigelse de væsentlige kommunale redskaber. Disse varetages pt i BUF og BIF, hvor SOF har en koordinerende rolle uden at have de tunge redskaber at trække på. Dette er et dilemma.
- Med klubreformen vil skellet med gadeplansarbejde og klubarbejde i BUF blive udvisket. Det betyder, at behovet for samtænkning af SOFs gadeplansarbejde og BUFs gadeplansarbejde øges.
- KFFs mange ungeprojekter og frivilligarbejde bør tildeles en tydeligere social profil. Fremtidens velfærdssamfund vil have behov for at medtænke kultur og det frivillige arbejde i en kriminalpræventiv strategi
- Arbejdet med at skabe et levende og varieret byrum til glæde for også byens unge vil kunne bidrage til den kriminalpræventive indsats. Udformningen af byrummet foregår pt. isoleret fra det kriminalpræventive arbejde

Konklusion

Den kriminalpræventive indsats kan næppe blive udløsende for en ændret forvaltningsstruktur, men i forbindelse med ændringerne bør det afsøges om der kan skabes forenkling med færre aktører. Parallelorganisering bør erstattes med prioritering af og krav til keredriften.

Forslag om den almene velfærdsservice - højere kvalitet og effektivitet

10. Samling af hjemmeplejeenhederne forslag A: Både myndighed og udfører

Forslaget går på at Københavns Kommune har en samlet hjemmepleje (servicelovens § 83, sundhedslovens § 138). Sikre ensartet princip for leverance/bestilling af ydelser, hvor der sikres bedst effektivitet og innovation i opgaveløsningen.

Baggrund

Københavns Kommune har to hjemmeplejeorganisationer til at betjene de 21.500 borgere, der som følge af en funktionsnedsættelse har behov for personlig og/eller praktisk hjælp, herunder sygepleje. En i Socialforvaltningen, hvis primære målgruppe er personer med handicap (4.500 borgere) og en i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (17.000), hvis primære målgruppe er borgere over 65.

Lovgivningen er den samme. Serviceniveauet, der for begge skal godkendes af Borgerrepræsentationen, kan være forskelligt. Dette kan følge af de forskellige faglige tilgange som de to målgrupper fordrer. Lovgivningen forbyder dog forskelsbehandling på grund af alder.

Der er hvert år ca. 200 borgere, der modtager hjemmepleje, der skifter mellem de to forvaltninger, som følge af at de skifter målgruppe; på grund af alder 120 og som følge af f.eks. psykisk sygdom 80.

Indhold

Forslaget bygger på, at der etableres en hjemmeplejeenhed, der varetager alle målgrupper. Den nuværende ordning bygger på et princip om faglighed og særlige faglige kompetencer i forhold til målgrupperne. Henset til kommunens størrelse med 21.500 modtagere af hjemmeplejeydelser vurderes dog, at der fortsat vil være mulighed for at opretholde en faglig specialisering, hvor der er behov for dette.

Formålet skal løse flere problemstillinger. For det første hensynet til de borgere for hvem det skaber usikkerhed at skulle skifte hjemmepleje (forvaltning). For det andet en mere entydig samarbejdsstruktur med Regionen i forhold til færdigbehandlede borgere og de praktiserende læger. For det tredje et effektiviseringspotentiale ved kun at have et set-up.

Derudover kommer for det femte muligheden for at opnå en faglig synergi fra de to områder. Dels ved at principperne fra handicapområdet om at gøre borgerne mest muligt selvhjulpne kan støtte den proces, der er i gang på ældreområdet, dels ved at der kan opnås synergi og et større innovativt miljø og potentiale på udviklingen af velfærdsteknologi, særligt i forhold til teknologi, der skal gøre borgerne i stand til i langt højere grad at mestre eget liv og dermed opnå en større frihed.

Der er allerede et arbejde i gang mellem de to forvaltninger om fælles udbud på mad- og tøjvask.

Nye snitflader

Forslaget bygger på, at det er såvel bestillerfunktionen (myndighedsopgaven) som udførerdelen følges ad. At begge elementer i BUM modellen følges ad i samme forvaltning (med den nødvendige funktionsadskillelse, der følger af lovgivningen), vurderes at være en nødvendighed for at sikre sammenhæng mellem udvikling og drift, samt en optimal faglig og økonomisk styring af området.

Dette kan skabe nye snitflader for de borgere, der modtager andre ydelser inden for samme ydelsesområde, dersom de herefter ligger i to forvaltninger. Det vil på handicapområdet være i forhold til de øvrige ydelser efter serviceloven fra handicapcenteret, eller på ældreområdet træning og rehabilitering eller relationen til senere at flytte i en plejeegnet bolig på et plejecenter, rehabiliteringsophold el. lign.. Der vil således på ældreområdet skulle træffes andre tiltag for at opnå de overordnede strategier om træning for at blive mest mulig selvhjulpne eller det rigtige tidspunkt at flytte i en plejebolig, mens man stadig kan få en forbedring af livskvaliteten ved at skifte bolig, fordi det sker før man bliver så plejkrævende, at man ikke har glæde af et plejecenters øvrige tilbud.

Politisk styring

Den politiske styring af området vil blive mere entydig, da det vil være samme udvalg, der indstiller serviceniveau. Dette kunne også imødekommes ved en yderligere brug af fællesindstillinger. Der bruges pt. mange administrative ressourcer på de relativt få årlige sager, hvor borgere skifter forvaltning.

Bud på effektivisering

De samlede udgifter til hjemmepleje er 1,22 mia. kr. i budget 2012. Effektiviseringspotentialet ved at sammenlægge de to enheder estimeres til 15 mio. kr. årligt, idet der kan spares på basisomkostningerne ved at drive en døgndækket, bydækkende hjemmeplejeorganisation.

11. Samling af hjemmeplejeenhederne forslag B: Kun udførelsniveau

Indhold

Et af de områder, hvor der leveres en (forholdsvis) ens ydelse fra flere forvaltninger er hjemmeplejen, som leveres af både Socialforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Det er oplagt at vurdere eventuelle stordriftsfordele ved en samling af de to hjemmeplejers udføreorganisation under et. Herunder hører også en samling af kontraktforhandling med private leverandører mm.

Socialforvaltningen vurderer, at det er nødvendigt fortsat at have separate visitationer til de to overordnede målgrupper – ældre i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og borgere med sociale problemer i Socialforvaltningen (borgere med psykisk sygdom, misbrug, sociale problemstillinger og handicap). Den fortsat adskilte visitation anbefales af hensyn til den helhedsorienterede indsats overfor borgeren, hvor hjemmepleje i socialforvaltningen tilrettelægges i sammenhæng med Socialforvaltningens øvrige ydelser til borgeren.

I dag modtager ca. 11.500 borgere over 65 år og ca. 130 borgere under 65 år hjemmepleje fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Fra Socialforvaltningen modtager ca. 400 borgere over 65 år og ca. 3.000 borgere under 65 år hjemmepleje. For sygepleje gælder det, at ca. 350 borgere under 65 år og ca. 5.100 borgere over 65 år modtager ydelsen fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Ca. 900 borgere under 65 år og ca. 175 borgere over 65 år modtager sygepleje fra Socialforvaltningen.

Den hjemmepleje og sygepleje, der leveres fra de to forvaltninger, er generisk sammenlignelig, men har dog meget forskellig karakter afhængig af borgerens behov. Der er fx stor forskel på det faglige indhold af hjemmepleje til en borger med stofmisbrug eller en alvorlig sindslidelse og så en ældre

borger. Derfor er der opbygget særlige faglige kompetencer i den sociale hjemmepleje, ligesom Sundheds- og Omsorgsforvaltningen har særlige faglige kompetencer, fx ift. demens. Derfor skal en evt. samlet udføreorganisation forsat have underliggende specialenheder, da der er behov for forskellige faglige rekrutteringsstrategier og metoder.

Forslaget indebærer således ikke en ændret opgavevaretagelse ift. borgeren, men alene en samling på ledelsesmæssigt, administrativt og evt. geografisk niveau ift. de to nuværende udføreorganisationer.

I dag oplever en forholdsvis lille gruppe af borgere at blive overflyttet fra Socialforvaltningen til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, når de fylder 65 år. Ca. 120 borgere overgår til Sundheds- og Omsorgsforvaltningen, imens ca. 75 borgere fortsat modtager hjælpen fra Socialforvaltningen, når de fylder 65 år. Borgere med udadreagerende eller selvdestruktiv adfærd ændrer sig ofte med alderen og får ændrede og mere aldersbetingede behov, ligesom alvorlige psykiske lidelser i mange tilfælde ”brænder ud” i alderdommen, hvorfor det er hensigtsmæssigt med en overflytning til SUF. Med én samlet udføreorganisation vil der ikke være en organisatorisk overflytning ved det 65. År men der vil fortsat være ”overflytninger” internt i organisationen jf. den nødvendige specialisering.

Snitflader og udfordringer

Socialforvaltningen vurderer, at den største udfordring ved forslaget er fortsat at sikre den fornødne specialisering til målgruppen for den sociale hjemmepleje. Denne ’lille’ og meget differentierede gruppe borgere (ca. 3.400 borgere) må ikke fagligt forsvinde i en hjemmepleje, som primært serverer ældre borgere og borgere med somatiske lidelser.

En eventuel sammenlægning af hjemmeplejerne bør alene ske på udførersiden med en fortsat adskilt visitation i hver sin fagforvaltning. Der er en vigtig sammenhæng til Socialforvaltningens tilbud, fx støttekontaktperson, hjemmevejleder, botilbud og andre støtteforanstaltninger til borgere sociale problemer. En adskillelse i flere forvaltninger kan betyde en mindre helhedsorienteret indsats for borgeren og nye, vanskelige koordinationsopgaver på tværs af forvaltningerne.

Effektiviseringspotentiale

Det fortsatte behov for specialenheder på udførerniveau sætter en begrænsning for, hvor stort et effektiviseringspotentiale, der kan realiseres. Timepriserne i den specialiserede sociale hjemmepleje har ligget højere end i hjemmeplejen i Sundheds- og Omsorgsforvaltningen. Den Sociale hjemmepleje har dog formået at sænke timepriserne, så de i dag er lidt lavere end timepriserne i Sundheds- og Omsorgsforvaltningens hjemmepleje.

Der kan sandsynligvis indhentes effektiviseringer vedr. ledelse, fysisk lokalisering måske vikardækning i forhold til nogle borgere i den sociale hjemmepleje.

12. Samle institutionsdrift på velfærdsområdet i én eller to forvaltninger

Forslaget går ud på, at Københavns Kommune skal have én forvaltning, der er specialiseret i at drive plejeinstitutioner. Det vil give mulighed for et etableret princip for leverance/bestilling af ydelser, hvor der sikres bedst effektivitet og innovation i opgaveløsningen.

Baggrund

Københavns Kommune driver eller har driftsoverenskomst med mange institutioner, hvis opgave er pleje – i bred forstand. Vuggestuer, børnehaver, dagcentre, plejecentre og botilbud.

Københavns Kommune har med projekt ”Bedre ledelsesrum” arbejdet målrettet på at styrke institutionsledernes arbejde med at drive deres institutioner, således at der bliver frigjort ressourcer fra den administrative ledelse til den faglige ledelse af institutionerne. Denne strategi søges også understøttet ved etableringen af de administrative støttefunktioner i KS, der ligeledes skal give en række administrative effektiviseringer.

”Bedre Ledelsesrum” bygger på, at institutionslederne styrer efter en række såkaldte hjørneflag (økonomi, personale, brugere og faglig kvalitet), samt at ekstra opgaver formidles systematisk og i en form, så det giver mulighed for at planlægge arbejdet, og sådan at såvel den økonomiske som den faglige styring ikke bliver ad-hoc præget.

De plejeinstitutioner, der er omfattet af forslaget, er delt over tre forvaltninger. Der er således økonomisk styringsmæssigt tre steder, hvor der er oparbejdet en styringsekspertise institutionsdrift, uafhængigt af den faglige ekspertise.

Indhold

Forslaget går ud på at samle styringsekspertisen på færre forvaltninger. Formålet er for det første, at optimere den økonomiske og kapacitetsmæssige styring således, at der flyttes flest mulige ressourcer til den faglige ledelse på institutionsniveau og faglig styring på centralt niveau. Formålet er for det andet, at udnytte de muligheder det giver i forhold til kapacitet i forhold til den fysiske placering, der også kan være med til at understøtte det generelle ønske om at have en inkluderende by, på tværs af generationer. Mange steder har eksempelvis børneinstitutioner og plejecentre samarbejdsaftaler dels med et pædagogisk formål i forhold til børnene og et ønske om at skabe liv på plejecentre. Dette ville kunne samtænkes yderligere, hvis dette var en fælles forvaltningsstrategi ved placeringen af eller ombygning/modernisering af eksisterende institutioner. Sølund og helhedsplanen for de Gamles By på Nørrebro er et godt eksempel herpå, ligesom Bystævneparken ved Tingbjerg er et godt eksempel på uudnyttede potentialer.

De forskellige institutioner er alle præget af en specialiseret faglighed. Der er stor faglig forskel på at pleje børn, handicappede eller ældre. Forslaget bygger derfor netop på, at skabe rum for at det er dette som institutionslederne skal koncentrere sig om. Dette har på de praktiske ledelsesområder været tanken ved etableringen af de administrative støttefunktioner i KS. Navnlig i forhold til økonomi og kapacitet kan der ligeledes være nogle centrale fordele at opnå.

Udover de administrative støttefunktioner er der også sundhedsfaglige støttefunktioner som eksempelvis voksentandplejen ift. bosteder og plejecentre. Tandsundhed har en vigtig rolle, ikke kun for tandsundhed isoleret set, men den generelle sundhedstilstand for svage borgere, hvor det samme forvaltningsmæssige ophæng kan styrke servicen for borgerne.

Politisk styring og nye snitflader

Det afgørende ved vurderingen af denne model er, hvilke strategier kommunen ønsker at følge på de forskellige områder. Hvis området har en sådan sammenhæng ved overgange til andre ydelsesområder, f.eks. mellem vuggestuer og børnehaver, børnehaver og skoler, rehabiliteringsenheder og plejecentre, at man mister en faglig synergi ved at de faglige og økonomiske incitamenters forsvinder, skal det overvejes om det øgede decentrale ledelsesrum og effektiv økonomisk drift må vige. Det betyder eksempelvis, at hvis klargøring til skoleforløbet er den vigtigste opgave for kommunens

børnehaver, så bør man overveje, om skoler og børnehaver ikke skal være i samme organisation; og dermed indsnævre nærværende forslag til at omhandle alle øvrige plejehæderstyper.

Bud på effektivisering

Det direkte effektiviseringspotentiale er knyttet til de parallelle styrings-setup. Dette vurderes til ikke at overstige 5 mio. kr. årligt. Det egentlige effektiviseringspotentiale kan være ved en bedre udnyttelse af byens fysiske infrastruktur og kapacitet, ligesom der kan opnås gevinster på lokaleudnyttelse og facility management.

13. Samle sundhedsindsatsen for børn og andre borgere

Forslaget går på at den politiske målsætning om at øge middellevetiden virkeliggøres ved at samle og integrere indsatsen i forhold til børns sundhed med den øvrige sundhedsindsats.

Baggrund

Børns sundhed er helt afgørende for, at København kan nå sundhedspolitikken målsætninger og målsætninger om øget middellevetid. Sundhedstilstanden i børneårene har stor betydning for ungdoms og voksenlivet. Samtidig har en god sundhed også betydning for indlæring i skolen og det sociale liv.

Børn og deres forældre kommer i kontakt med kommunens sundhedstilbud dels ved sundhedsplejerskerne i de tidlige børneår, sundhedsplejen i skolen, børnetandplejen og ved de kommunale tilbud, der eksempelvis er når der er problemer i forhold til eksempelvis overvægt.

I tandplejen opdages ikke kun problemer i forhold til tandsundhed. Her kan også opdages problemstillinger i forhold til eksempelvis kost og rygning, der er to af de centrale KRAM faktorer, der har betydning for levetid. Dertil kommer, at det er en arena, hvor kommunen har mulighed for at være i dialog med forældrene inden for en normal ramme, og ikke et tilbud der først opsøges, når det er gået galt. Børn sundhed er tæt forbundet med forældrenes livsstil og forældrenes sundhedsproblematikker.

Indhold

En central sundhedspolitisk strategi er at møde borgerne, hvor de er og at se børn og familie som en helhed og derfor samle indsatsen for børns sundhed i et samlet kommunalt sundheds- og forebyggelsestilbud, og se det som en vigtig og central brik i kommunens sundhedspolitik.

Dermed bliver det muligt at give en samlet indsats, der ikke primært er fokuseret omkring den indsats, der eksempelvis foregår i daginstitutionen eller skolen. Fokus på sundhed i forhold til læring og trivsel er vigtig, men kan ikke stå alene, og her vil en fælles strategi kunne have en langt større effekt. Dertil kommer, at efterhånden som børnene går fra barn til ung, forsvinder tilknytningen til sundhedssystemet indtil de bliver voksne og evt. selv skal være forældre. Det er i disse år helt afgørende at kommunen kan bistå med et fortsat sundhedstilbud, hvilket kan være vanskeligt hvis det fastholdes inden for rammerne af en folkeskole.

Politisk styring

Et centralt element i indsatsen i forhold til børns sundhed er logistik og kapacitet i forhold til faciliteter, nær børnene og deres forældre. Dertil kommer den store planlægningsopgave det kan være,

når nogle af disse tilbud skal foregå i dagtimerne. Dette har betydning for den politiske styring af kapacitet og tilbud inden for eksempelvis rammerne af en folkeskole.

Målet om øget sundhed og middellevetid er ikke i modsætning til mål om bedre indlæring. Det er hinandens forudsætninger. Afgørende for den politiske styring af disse ambitioner er, hvordan de spiller sammen, og hvordan man bedst kan nedbryde de barrierer og forhindringer der kan være ved at det politiske ansvar er skilt på to områder.

Nye snitflader/mulige udfordringer

Hvis indsatsen i forhold til børns sundhed placeres et andet sted end indsatsen i forhold til pasning af børn og folkeskole er der en snitflade i forhold til den samlede indsats i forhold til læring og trivsel. Det vurderes dog, at sundhed ikke er det centrale i relationen mellem skole og elev eller i forældresamarbejdet.

Bud på effektivisering

Dette forslag bygger på et ønske om at opnå en bedre service for de afsatte midler. Det vurderes ikke at være direkte økonomiske effektiviseringer ved denne model, når der ikke henses til de omkostninger, der er ved almindelig tværforvaltnings koordinering, og som der fortsat vil være i forhold til mulige ny snitflader, som der også er fremhævet i forslaget.

14. Samlokalisering af byens sundheds- og idrætstilbud

Forslaget går på at den politiske målsætninger om at øge middellevetiden i København får betydning for indretning af byen, enten ved øget samlokalisering eller ved at styre den forvaltningsmæssige udvikling af ydelser og tilbud. Det vil give mulighed for at placere indgange der, hvor borgerne er i byen, samle tværgående strategi vedrørende sundhed i ét udvalg og sikre at der primært er fokus på langsigtet planlægning af byens overordnede udvikling.

Baggrund

Københavns Kommunes sundhedspolitik bygger på en række målsætninger om at øge københavnernes middellevetid. Disse forbedringer skal opnås ved en række konkrete initiativer, der hver for sig og tilsammen skal have denne effekt.

I forhold til den politiske styring er de overordnede mål fastsat af borgerrepræsentationen, men det er de respektive fagudvalg, der står for de konkrete aktiviteter. Grundprincippet er, at fagudvalgene fastsætter mål, hvor sundhedspolitikken er med til at understøtte de mål som de respektive fagudvalg har. Eksempelvis: ”sunde børn har lettere ved at lære at læse”. ”Det er både mere miljøvenligt, pladsmæssigt og sundhedsmæssigt bedre at cykle end at køre bil på korte ture”.

Den faktor, der bortset fra rygning, har størst betydning for middellevetiden er motion. Det gælder både den motion man får af at bevæge sig i byrummet, enten som fysisk transport eller som motionsaktivitet. Dertil kommer den mere organiserede motion ved at benytte kommunens idrætsfaciliteter, enten som privatperson, i eksempelvis svømmehallerne, eller mere organiseret i idrætsforeningerne.

Københavns Kommune har en række forebyggende tilbud om kost og motion i regi af forebyggelsescentre, der er fysisk placeret i sundhedshusene. Disse tilbud er gratis men tidsmæssigt afgræn-

sede. Der er igangsat et arbejde med henblik på at få disse motionsuvante borgere integreret efterfølgende i den organiserede idrætsverden, idet idræt og motion for mange også har en social dimension, hvis indsatsen skal være ved. Idrætsfaciliteterne er rammen om en sund by.

Indhold: Samlokalisering af byens sundheds- og idrætstilbud.

Formålet er mere målrettet at arbejde for at opnå kommunens overordnede målsætninger i forhold til at øge københavnernes middellevelevetid. Samlokalisering af tilbud er en måde. Princippet kan også udbredes til andre områder, der har en direkte betydning for udviklingen af en sund by.

Ved at møde borgerne hvor de er – i forbindelse med idrætsfaciliteter – vil kommunen for det første på en række af de andre sundhedstilbud kunne få fat i en række borgere, der allerede er motiverede for en sund livsstil, og hvor en indsats i forhold til en række af de andre såkaldte KRAM faktorer, derfor vil have en stor effekt. Det vil for det andet være muligt at de, der modtager kommunens tilbud, har en tættere adgang til at komme over i og benytte de ordinære idrætstilbud som kommunen har, og dermed fastholde effekten af forebyggelsescentrenes indsats. For det fjerde kan det have en god effekt, at sundhedstilbud, kommer ud af ”sundhedsgetthoen” – særligt i forhold til de borgere, der ikke umiddelbart er motiverede. Her vil det være ”nemmere” at skulle bevæge sig til en almindelig facilitet end en facilitet for folk med et ”problem”. Endelig vil det være med til at understøtte en øget kapacitetsudnyttelse af trænings- og omklædningsfaciliteter, ligesom det vil være muligt ved nyetableringer at bygge mere faciliteter, der kan benyttes til flere typer af aktiviteter. Det er i dag en ambition af kommunens institutioner skal kunne benyttes af byens fritidsliv i langt højere grad end i dag. Denne strategi kan støttes, både ved at denne funktion samtænkes fra start, men også ved en bevidst strategi for at bruge byen som et led i de sundhedspolitiske mål.

Det er ikke kun idrætsfaciliteter hvor der kunne være denne samlokalisering. Det kunne også gøre sig gældende i forhold til biblioteker og kulturhuse, dog med nogle andre synergier.

Ambitionerne kan virkeliggøres både ved en samlokalisering og aftaler om fælles drift, eller måske i endnu højere grad planlægningsmæssigt og udvikling af tilbuddene, ved en egentlig samling af opgaverne i samme forvaltning.

Nye snitflader

Dette vil ikke skabe nye snitflader, hverken for borgere eller foreningsliv.

Politisk styring

Det vil give en klarere politisk styring af en overordnet politisk målsætning for byen. Det vil dog, hvis man eksempelvis skiller kultur- og idrætsområdet, betyde at man politisk skal forholde sig til foreningslivet på flere områder, hvilket dog kunne være medvirkende til, at åbningen i forhold til civilsamfundet og de frivillige, fik tilført nye dimensioner i udviklingen af andre politikområder også.

Bud på effektiviseringer

Det direkte økonomiske effektiviseringspotentiale er knyttet til bedre udnyttelse af kommunens fysiske infrastruktur og bedre lokaleudnyttelse.

15. Sammentænkning af kultur- og fritidstilbud med kommunens øvrige tilbud fx skoler og institutioner

København er en hovedstad med et rigt byliv og en bred vifte af kultur- og fritidstilbud. Det er også en kommune i hastig udvikling, hvor kommuneplan, lokalplaner, helhedsplaner og byudviklingsplaner sætter rammerne for byens udvikling. Mange forvaltninger er i dag involveret i arbejdet med at gøre byen til et attraktivt sted at bo og leve, ofte igennem forskellige tværgående samarbejder. Det er dog også BUFs vurdering, at indsatsen sagtens kan udvikles og styrkes ved at tænke mere på tværs.

I dag er der fx mange forvaltninger, der arbejder på at skabe mere aktive byrum: KFF arbejder med at levendegøre byens pladser gennem flere kultur- og fritidsaktiviteter, SUF arbejder på at skabe bedre muligheder for bevægelse og motion i byrummet, TMF har fokus på rammer, der understøtter liv i byrummet (tilladelser til udeservering, afholdelse af koncerter mv.) mens BUF og KFF har et tæt samarbejde omkring at sikre, at idrætsfaciliteter kan anvendes af både skoler og fritidsbrugere.

Ambitionen for kommunen som helhed må være, at alle interessenter og brugergruppes tænkes ind i udviklingen af byens rum. Et eksempel på dette, er Amager Fælled skole, hvor der netop er afsat midler i budgetaftalen for 13 til at etablere en skolegård, der ikke kun er 'skolens ejendom', men også et offentligt byrum, som inviterer til at folk i nærmiljøet kan bruge det. På samme måde kan man forestille sig, at fx skoler og institutioner i højere grad "inviteres" til at bruge offentlige byrum og kulturtilbud.

Løsningsmodel

En løsningsmodel kunne være at gøre kommuneplanen til et mere aktivt styringsredskab, der sætter retningen for udviklingen af byen, herunder sammentænkning af kultur- og fritidstilbud med kommunens øvrige tilbud som fx skoler og institutioner.

Set særligt fra BUFs perspektiv bør der fremadrettet arbejdes med:

- Udviklingen af skolen som lokalt kulturcenter – det er her mange borgere og brugere af kommunens fritids- og kulturtilbud har deres daglige møde med "kommunen".
- En tættere kobling til KFF's foreninger og fritidstilbud
- Sammentænkning af biblioteker og skolebiblioteker (se særskilt forslag nedenfor)

16. Folke- og skolebiblioteker forslag A: Sammenlægning af biblioteksfunktioner

I dag findes der skolebiblioteker på folkeskolerne i København og samtidig et stort antal folkebiblioteker i København. De to typer af biblioteker har både fælles og forskellige målgrupper og funktioner. Der er i dag enkelte eksempler på samdrift.

Det er BUF's vurdering, at der vil være synergieffekter ved at arbejde videre med sammenlægning af biblioteksfunktioner flere steder i byen. Synergi og potentiale på dette område handler, ud over den fysiske bog (hvis anvendelse er dalende), i høj grad om nytænkning af informationssøgning, vidensafdækning mv. Her vil sammentænkning af de to biblioteksfunktioner kunne samle bibliotekarers og øvrige medarbejders faglige kompetencer og viden og dermed styrke tilbuddet både til folkeskoleelever og øvrige borgere, der benytter folkebibliotekerne. I forhold til skoleelever vil en sammentænkning også kunne betyde en mulighed for at koble skolens lektiehjælpstilbud til eleverne med tilbuddene om lektiehjælp, der drives af frivillige, idet sådanne frivillige tilbud ofte er loka-

liseret på folkebibliotekerne (København har erfaringer fra en sådan kobling bl.a. på Dyvekeskolen).

Samtidig vil en sammentænkning også kunne styrke, at der fastholdes lokale bibliotekstilbud i en tid, hvor der ellers er risiko for lukning af små lokale filialer af folkebibliotekerne. Endelig vil lokaliseringen af folkebiblioteksfunktionen på københavnske folkeskoler kunne styrke skolernes position som kulturelle institutioner i lokalsamfundet, idet bibliotekernes kulturformidlende tilbud vil fremme borgernes gang på den lokale folkeskole, deres kendskab til denne og på sigt potentielt også deres valg af folkeskolen til deres børn.

Beskrivelse af forslaget:

Sammentænkning af folke- og skolebiblioteker, således at disse placeres sammen på eller i tæt tilknytning til folkeskoler og dermed udgør en fælles enhed. Derved bliver bibliotekernes funktioner og målgrupper bredere og faciliteterne kan udnyttes mere optimalt.

Der kan arbejdes med fysiske sammenlægninger, der hvor de fysiske rammer skaber mulighed herfor, fx ved nybygning og større renoveringer af skoler. Parallelt med at der arbejdes med fysiske sammenlægninger, er det relevant at undersøge hvilke udvidelser af samarbejdet mellem skolebiblioteker og folkebiblioteker, der kan etableres allerede i dag med henblik på at styrke interaktionen mellem faglige kompetencer, kulturelle tilbud mv.

Barrierer:

Kræver dispensation fra folkeskoleloven (§ 19, samt bekendtgørelse nr. 174 af 13. marts 1995 om skolebiblioteker i folkeskolen). KK har dog tidligere opnået sådanne dispensationer, fx for Ørestad Skole, derfor vurderes der ikke at være tale om en væsentlig barriere.

Konsekvenser for styring:

I dag hører styringen af folkebiblioteker hører under KFF og skolebiblioteker under BUF. Konsekvenserne for styringen vil således afhænge af den fremtidige organisatoriske forankring.

Eventuel effektivisering:

Kan ikke beregnes på det foreliggende grundlag, må beregnes med udgangspunkt i konkrete forslag for konkrete skoler og folkebiblioteker.

Variation: Kombi-biblioteker med énstrengt ledelse

En variation af forslaget er etablering af kombi-biblioteker med énstrengt ledelse (fælles skole- og folkebibliotek)

I Ørestad er folkeskolen og folkebiblioteket integreret bygnings- og indretningsmæssigt, og pt. kører et etårigt forsøg med énstrengt ledelsesorganisation, der refererer til Kultur- og Fritidsforvaltningen. Hensigten er at skabe en administrativ og organisatorisk model, der tager højde for den bedst mulige opgave- og ansvarsfordeling af dels det borgerrettede bibliotekstilbud og dels det bibliotekstilbud, der vedrører skolen og skolens pædagogisk center/skolebibliotek.

Med kombi-biblioteker kan en samtænkning imellem folke- og skolebiblioteker bidrage til at borgerne oplever serviceforbedringer. Forvaltningerne opnår økonomiske gevinster/færre driftskroner og der skabes et bibliotekstilbud, som fleksibelt kan udvikles i takt med de teknologiske mulighe-

der. En anden fordel er længere åbningstid på skolebiblioteket (Spiller også sammen med indsatsen ”Hvordan skabes bedre adgang til kommunens faciliteter”). Kombi-biblioteker kan give flere kvadratmeter bibliotekstilbud til både skole, bibliotek og borgere, adgang til langt flere materialer for elever og lærere, bedre udnyttelse af faciliteter og mulighed for at skabe kultur til borgerne, når skolen ikke bruger faciliteterne. Endelig vil en større samlet medarbejdergruppe give et bedre og mere fleksibelt tilbud.

Kombi-bibliotekerne kan med fordel indtænkes ved fx nybyggeri af skoler eller ved sammenlægning, hvor funktionerne allerede findes ved side af hinanden eller i nye byområder som Nordhavn.

Udfordringerne kan være konflikter mellem voksne brugere og elever samt kulturforskelle.

17. Folke- og skolebiblioteker forslag B: Fælles systemunderstøttelse og fælles indkøb

Fælles bibliotekssystem for skole- og folkebibliotekerne i København

I dag bruger folke- og skolebibliotekerne i København forskellige bibliotekssystemer. Københavns Kommune er sammen med 95 % af landets øvrige kommuner gået sammen omkring et fælles nationalt udbud af bibliotekssystem til alle folke- og skolebiblioteker i Danmark.

Økonomisk er der en forventning om, at samdriftsfordelene ved en samlet systemunderstøttelse af funktionalitet og integration kan skabe billigere bibliotekssystemdrift, således at effektiviseringsgevinsterne kan frigøre ressourcer til andre kernefunktioner i bibliotekerne. Driftsudgifterne til bibliotekssystemet vil bygge på den enkelte kommunes indbyggertal, hvorfor en tilslutning fra både skole- og folkebiblioteker vil betyde en reduceret udgift. Ligeledes forventes færre udgifter til systemejere og løbende trimning.

I borger og elev-perspektiv kan et fælles bibliotekssystem betyde lettere, bedre og samlet adgang til flere materialer og e-ressourcer i hele København. I stedet for flere indgange til mindre samlinger.

Et fælles bibliotekssystem forventes at være udviklet medio 2014 – og implementeret i Københavns Kommune 2015.

Fælles indkøb og klargøring af fysiske materialer til folke- og skolebiblioteker

På den enkelte skole er det i dag skolebibliotekarens opgave - under ansvar for skoleleder og skolebestyrelse – at indkøbe alle biblioteksmaterialer. Skolernes samlede budget/forbrug til skolebiblioteker/pædagogiske centre er ukendt. Det skønnes, at budgettet til generel udbredelse af basisbopakker beløber sig til 1.4 mio. kr. i hele BUF.

På folkebibliotekerne i København er der væsentligt effektiviseret med både indkøb og klargøring af materialer. Dette gøres bl.a. ved at hovedparten af alle typer af materialer indkøbes centralt. Dette giver bl.a. mulighed for at overholde og udnytte de kommunale indkøbsaftaler og rabatordninger optimalt. Folkebibliotekerne har nedsat særlige materialevalgsgupper bestående af folkebibliotekarer, der vælger materialerne for samtlige folkebiblioteker i København. Ligeledes har bibliotekerne opnået væsentlige effektiviseringer ved central klargøring af indkøbt materialer – senest er denne opgave placeret hos materialeleverandøren. Opgaver som klargøring af classesæt m.m. skal udføres af kontorpersonale frem for skole- eller folkebibliotekarer.

Det samlede materialebudget for de 20 folkebiblioteker i København er på ca. 40 mio. kr.

Et fælles materialeindkøb for både skole- og folkebibliotekerne vil kunne give en mere effektiv resourceudnyttelse i forhold til indkøb og klargøring samt muligvis bidrage til billigere indkøbsaftaler.

Udfordringen kan være, at den nuværende model med decentral styring af skolerne (herunder økonomi og personale), ikke umiddelbart kan passes ind i et centralt styret system.

18. Bedre udnyttelse af offentlige lokaler

Beskrivelse:

Der er mange kommunale lokaler, som kan udnyttes bedre. Borgerne kan få flere muligheder for at anvende kommunens faciliteter – det eneste, som kræves er dækning af marginalomkostninger til øgede driftsomkostninger. Ved tildeling og synliggørelse af driftsbevillinger til institutioners merudgift til drift vil sikre en bedre udnyttelse af kommunale lokaler. Den konkrete model herfor skal afdækkes nærmere.

Der vil kunne skabes en øget brug af kommunale lokaler på skoler, idrætsanlæg, kulturhuse, sundhedshuse, aktivitetscentre m.m.

Udfordringer/mulige nye snitflader:

Der er et stort og voksende ønske om at anvende kommunale lokaler til fritidsbrug. Efterspørgslen stammer dels fra folkeoplysende foreninger, dels fra andre grupper af almennyttig karakter. De lokaliteter der særligt efterspørges er idræts- og bevægelseslokaler, faglokaler, forsamlingslokaler, øvelokaler og performancelokaler. Disse lokaler findes og anvendes i dag i vid udstrækning på idræts- og kulturinstitutioner og skoler. Der findes også lokaler af denne type i andre forvaltninger fx på plejehjem, aktivitetscentre og sundhedshuse.

En ofte overset udfordring er at der politisk anvendes en logik der siger at bygningerne er der i forvejen – derfor skal de bare bruges. Den står overfor institutionernes logik om at øget brug er lig med øgede driftsudgifter og slitage og tilmed mindre fleksibilitet i den daglige tilrettelæggelse af arbejdet.

De eneste nye snitflader vil være til institutioner, som i dag ikke har udlån. Der vil fortsat skulle være et centralt sted for udlån af offentlige lokaler. Der kunne også tænkes i øget udlejning, men det falder i første omgang uden for denne beskrivelse.

Foreløbigt bud på eventuel effektivisering (økonomisk, sags gange mv.)

Der vil ske en øget effektivisering af lokaleanvendelsen og dermed en bedre udnyttelse af kommunens ejendomsmasse. Der vil være tale om en serviceforbedring som vil betyde øget driftsbevillinger på anslået 8 mio. kr. (skalerbart).

Forslag vedrørende en sammenhængende by

19. Planlægningsarbejdet – samling af kommuneplan og trafikområdet i TMF

En indikation om, hvad der forstås ved kvalitet i planlægningsarbejdet kan man få ved at se på de parametre, som Teknik- og Miljøforvaltningen måler borgertilfredshed på. I målingerne spørges der ind til, i hvilken grad borgerne i Københavns Kommune mener, at kommunen leverer tilfredsstillende ydelser på områder som byplanlægning, kvarterudvikling, fremkommelighed i trafikken og trafikal forandring.

Der bliver blandt andet målt på borgernes oplevelse af København som en sammenhængende, mangfoldig og tryk by at leve i. Derudover bliver der målt på i hvilken grad borgerne oplever en sammenhængende byplanlægning, som sikrer dem en by med en god blanding af boliger, kultur, arbejdspladser, butikker og attraktivt byliv. Mere konkret måles Teknik- og Miljøforvaltningen også på borgernes oplevelse af, hvor let det er for busser og andre trafikarter at komme rundt i byen.

Det er Teknik- og Miljøforvaltningens vurdering, at en samling af de planlægningsopgaver, der i dag er delt mellem Økonomiforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen vil sikre større sammenhæng i planlægningen både horisontalt (mellem forskellige plan- og trafikrelaterede indsatser) og vertikalt (mellem strategien og driften) og ad den vej skabe forudsætningen for en større kvalitet. Med en samling af opgaverne på plan- og trafikområdet vil Københavns Kommune komme til at ligne den måde, som hovedparten af de øvrige kommuner har organiseret disse områder på.

Når løsningen går på at samle opgaverne i Teknik- og Miljøforvaltning og ikke i Økonomiforvaltningen, skal det ses i lyset af, at plan- og trafikopgaver har sine faglige ankerpunkter i Teknik- og Miljøforvaltningen og spiller tæt sammen med de opgaver og indsatser, der i øvrigt varetages der.

Kommuneplan

Teknik- og Miljøforvaltningen vurderer, at en række opgaver i relation til kommuneplanarbejdet bør flyttes fra Økonomiforvaltningen til Teknik- og Miljøforvaltningen med henblik på at sikre en mere relevant faglig forankring.

Disse opgaver er konkret:

- Kommuneplanstrategi
- kommuneplanlægning, herunder revision af kommuneplan og kommuneplantillæg
- Plansager – dialog med bygherre og vurderinger i forhold til kommuneplanens rammer
- Boligpolitik ifht. kommuneplan (resten af boligområdet er placeret i Teknik- og Miljøforvaltningen)
- Handlingsplaner/ bydelsplaner (Skaber på den måde sammenhæng med udviklingsplaner, områdefornyelser og boligsociale helhedsplaner, som er placeret i Teknik- og Miljøforvaltningen)
- Strategiske trafikprojekter, som er forankret i kommuneplanen, hvor de faglige kompetencer er placeret i Teknik- og Miljøforvaltningen. Eksempler på dette er metroudbygning og havnetunnel.

Samlingen af ovenstående opgaver i Teknik- og Miljøforvaltningen vil skabe en række positive konsekvenser, som vil betyde øget kvalitet og effekt for borgere og brugere.

Konkret vil samlingen betyde

- en tydeligere ansvarsfordeling – både forvaltningsmæssigt og politisk
- forankring af strategiarbejdet dér, hvor planfagligheden er
- bedre betjening af kunder på baggrund af én indgang til kommunen i forhold til planområdet samt mere entydige tilbagemeldinger
- mere sammenhængende planlægning i form af:
 - tydeligere sammenhæng mellem de overordnede rammer og lokalplanlægningen
 - bedre mulighed for at skabe sammenhæng mellem strategi og driften, så strategien afspejles i driften og driften er med til at udvikle strategien
 - højere kvalitet i planlægningen gennem forenklede processer og samling af kompetencer
 - tydeligere prioritering af mål – og tydeligere krav til bygherrer
 - effektivisering af planprocesser – færre beslutningstagere og ansvarsområder, der skal inddrages og høres.
 - enklere og hurtigere sagsgange og beslutningsprocesser ved tidligere fællesindstillingssager
 - lettere projektorienteret arbejde omkring plansager med eksempelvis en trafikplanlægger og en planlægger knyttet på alle plansager

Kollektiv trafik

Teknik- og Miljøforvaltningen vurderer videre, at opgaver vedrørende den kollektive trafik bør flyttes fra Økonomiforvaltningen til Teknik- og Miljøforvaltningen.

Disse opgaver er konkret:

- Buskøberfunktionen. Økonomiforvaltningen anvender i dag ca. 400 mio. kr. pr. år på buskøberfunktionen. Denne indebærer bestillerrollen over for Movia, busprioriteringen i byen, planlægningen af buslinjer og herunder forhandlingerne med nabokommuner om linjeføring. Buskøberfunktionen kan ses som en selvstændig driftsopgave, men den hænger meget tæt sammen med en lang række kerneopgaver i Teknik- og Miljøforvaltningen.
- Udviklingsprojekter på kollektiv trafik, som i dag er forankret i Økonomiforvaltningen, da de indeholder et element af kollektiv trafik, men hvor de faglige kompetencer ligger i Teknik- og Miljøforvaltningen. Aktuelle projekter inkluderer Bedre Bus til Nørre Campus, busfremkommelighed på Frederikssundsvej, Nørrebro Station, letbane på Frederikssundsvej, Metro til Sydhavn, Flintholm Station og analyse af trafikknudepunkter.

Konkret vil samlingen betyde

- store samdriftsfordele ved at samle buskøberfunktionen med opgaver vedr. placering af busstoppesteder, inventar (læskure, stoppestedstavler mm.), busbaner, busfremkommelighedstiltag i lyssignaler, prioritering i gaderummet mellem busser, cykler, fodgængere, byliv, biler, gadetræer mv.
- en effektiviseringsgevinst, da der - udover den rene drift af buskøberfunktionen (køreplaner, tilpasning af busnettet, kontraktholder) - udføres et ikke ubetydeligt dobbeltarbejde, da medarbejdere i Økonomiforvaltningen sidder med præcis samme funktioner som medarbejdere i Teknik- og Miljøforvaltningen.

- en mere direkte sammenhæng mellem driftsbesparelser og investeringer, som kommunen gennemfører for at effektivisere busdriften.
- at kommunen vil stå stærkere i forhold til Movia og kravet om, at Movia løbende skal monitorere og dokumentere busdriften.
- at et betydeligt dobbeltarbejde i forhold til de fysiske udviklingsprojekter på trafikområdet kan undgås
- at risikoen for ”søjletænkning” mindskes, så der sker en mere balanceret afvejning af hensyn til forskellige trafikarter, fremkommelighed, tilgængelighed, sikkerhed og tryghed. – Et helhedssyn som er Teknik- og Miljøforvaltningens varemærke
- samlingen af opgaver på trafikområdet skaber endnu større sammenhæng i drift og udvikling af byens rum og infrastruktur
- en mere omkostningseffektiv prioritering af investeringer i den kollektive trafik. Virkeligheden i dag er således, at Økonomiforvaltningen prioriterer nogle projekter, mens Teknik- og Miljøforvaltningen prioriterer andre.
- en større sammenhæng i at fremme intentionerne bag klimaplanens trafikelementer. Klimaplanens initiativ vedrørende ITS og trafikledelse har et mål om at forbedre busfremkommeligheden og bussernes regularitet med 15 pct. inden 2015. Det har en betydelig indflydelse på kommunens driftsøkonomi.

Samlede overvejelser om udfordringer ved samling af opgaver

Overvejelser om udfordringer leder til følgende opmærksomhedspunkter:

- I henhold til styringsvedtægtens § 12, stk. 4, er det Økonomiudvalget, der er ansvarlig for kommuneplanlægningen og den overordnede planlægning i kommunen. Med en overgang til flertalsstyre vil denne hindring kunne overkommes. Inden for rammerne af eksisterende styreform, vil det formentligt også være muligt at finde en løsning, der muliggør en ny opgavefordeling.
- Der kan ske et tab af indflydelse i Økonomiudvalget ved at et væsentligt greb i den overordnede planlægning placeres i et fagudvalg. Sammenhængen mellem planlægningen og policy/visionsarbejdet under ØU (eksempelvis det internationale fokus og vækstdagsordenen) må naturligvis ikke sættes over styr.
- En flytning af kommuneplanen fra det tværgående fokus i ØKF kan risikere at svække kommuneplanen som redskab til forbedringen af byens økonomi. Det er hidtil sket via dels en stærk effektivisering og en stærk styring af vækst koblet med investeringsplaner, dels styringen af værdien af både de kommunale og de private arealer i byen.
- Der er risiko for, at en samling af hele planområdet under Teknik- og Miljøforvaltningen vil skabe en meget stor enhed med et behov for effektiv intern styring og intern koordinering
- Ved en omstrukturering skal der være opmærksomhed på, at der ikke opstår uheldige snitflader nye steder.

Vurdering af økonomisk gevinst

Det er ikke muligt på nuværende tidspunkt at sætte beløb på en forventet økonomisk gevinst. Den umiddelbare gevinst vil ligge i samling og koncentration af faglige kompetencer, eventuelle besparelser i relation til ledelse og administration samt besparelser qua lettere processer og mindre koordinering.

20. Etablering af et center med én indgang for frivillighed

Beskrivelse

Centret ”Én indgang for frivillighed” vil give alle, der arbejder med frivillighed i København én indgang til Københavns Kommune uanset karakteren af det frivillige arbejde; om det er i parker, kulturliv, socialt arbejde eller folkeoplysende foreningsliv.

Centret samler alle tilskudsmidler og medarbejdere i centralforvaltningerne, der varetager opgaver forbundet med frivillighed i kommunen, således at kommunen professionelt og koordineret kan understøtte alle typer af frivillige initiativer i byen.

Centret kan som samlet enhed lave helhedsorienteret strategiudvikling på tværs af bydele og fagområder, samt udvikle nye samarbejdsformer med organisationer og virksomheder og derigennem i langt højere grad få aktiveret det potentiale, der er i København inden for frivillighed og corporate social responsibility (CSR).

Udfordringer/nye snitflader

Frivilligområdet bliver samlet i én organisatorisk enhed, hvortil der skal tilføres ressourcer fra de implicerede forvaltninger. Det betyder, at medarbejderne fysisk bliver samlet i et kontorfællesskab. Det medfører:

- Fælles administration: At sagsbehandling og administration af puljer og tilskud sker fælles.
- Samlet frivilligrådgivning: Konsulenter kan rådgive og styrke foreningslivet på tværs og tilsvarende tænke opgaver og kompetenceudvikling på tværs.
- Fælles strategiudvikling: Indsatser på frivilligområdet kan i højere grad koordineres, når de samles i en afdeling.

Konsekvenser for styring (politisk styring og ansvar)

Centret skal administrativt behandle alle puljer på frivilligområdet: §-18 midlerne (SOF), Folkeoplysning mm. (KFF), § 79 (SUF), lokaludvalgspuljerne (ØKF). Fagudvalgenes kompetencer ændres, så centret referer til flere fagudvalg på én gang - enten direkte eller gennem fællesindstillinger, så det fx stadig er Socialudvalget, der behandler § 18-midlerne.

Vurdering af omfanget af frivilligområdet per forvaltning (juli 2011):

	Årsværk	Puljer og tilskud	
ØKF	5 årsværk	32,5 mio. kr.	Lokaludvalgspuljer
KFF	17 årsværk (+ projekter)	121,3 mio. kr.	Folkeoplysning, ProjektVærksted og Integrationsprojekter. + div. projekter for 10 mio. kr.
BUF	0 årsværk	0 mio. kr.	Forældrebestyrelser, lektiehjælp og skolehaver
TMF	4-6 årsværk	0,8 mio. kr.	Parker og arrangementer i byens rum
SUF	3 årsværk	24,2 mio. kr.	Ældreklubber samt frivilligprojekter på sundhedscentre og plejehjem
BIF	0,6 årsværk	2,2 mio. kr.	Bland dig i byen, International dag og TaskForce.
SOF	0,7 årsværk	17,4 mio. kr.	Frivilligt socialt arbejde og § 18 midler
I alt	31,3 årsværk	198,4 mio. kr.	

Foreløbigt bud på effektivisering

Effektiviseringen vil bestå i en styrket indsats overfor frivilligområdet:

- Det bliver nemmere at yde en frivillig indsats: Der vil være en klar indgang for organisationer, enkeltpersoner og virksomheder, der ønsker at samarbejde med Københavns Kommune.
- Mere frivillighed for de samme penge: Centret kan tænke på tværs af fagforvaltningerne og tage initiativ til fælles koordinerede indsatser på frivilligområdet.
- Bedre rådgivning og smidigere administration for de samme penge: Ved at samle pulje- og tilskudsadministrationen vil der ske en optimering af kræfterne, og Københavns Kommune vil for borgere mm. være en samlet enhed, der fungerer professionelt og smidigt.

Forslag om bedre borger- og erhvervsservice

21. Udvidelse af borgerserviceområdet – tre mulige modeller

Borgerservicekonceptet – Borgeren får en bedre oplevelse

- KBS har et stærkt brand ift. service. Vi er en organisation der med fokus på udvikling og eksekveringskraft skaber innovative løsninger, som hæver barren for hvordan borgeren møder kommunen.
- Borgerservice er pt. KK's motor ift. at sikre at vi (KK) lever op til den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi.
- Ved brug af digitale løsninger kan vi levere bedre og mere tilgængelig service for de mange og mere håndholdt service for de få. Ved at optimere borgerbetjeningen af de 80 % af borgerne der har almene henvendelser, frigøres der ressourcer til de 20 % med mere specielle problemstillinger.
- Vi gør borgerens møde med KK til en positiv oplevelse samtidig med at vi leverer effektiviseringer, der kan finansiere yderligere tiltag på velfærdsområderne.
- Vores koncept dækker hele byen gennem Borgerservicecentre og Borgerservice – KVIK indgangene.
- Stor tilgængelighed på mange kanaler. Fx telefon med kort ventetid sammenlignet med forvaltninger, chat, co-browsing.
- Vi tilpasser vores organisation til kanalstrategien om at flytte borgere over på en billigere kanal, samtidig med, vi leverer bedre service. Generelt kan der skabes en effektivisering på 10 %. Der leveres bedre service gennem øget tilgængelighed, åbningstider, gode selvbetjeningsløsninger, kviksvar, straksafklaring og bedre sagsbehandlingstider.

Borgeren er sikret god service og kvalitet – Faglighed

Borgerservicefaglighed er at levere en serviceoplevelse på alle kanaler. Det gælder både den digitale, telefoniske såvel som den personlige. Vores ambition er at give den rette service til borgeren. Borgerne har vidt forskellige forudsætninger for at bruge de digitale løsninger. Derfor visiterer vi hver enkelt borger grundigt, så vi bruger vores ressourcer rigtigt, og borgeren får en god og målrettet serviceoplevelse.

Hvad sker der med fagligheden?

Vi leverer god service til borgeren jævnfør vores servicekoncept, mens forvaltningerne er garanteret for fagligheden, tung sagsbehandling og politikudvikling. Vi tilbyder aflastning af de fagfaglige gennem straksafklaring, let sagsbehandling, f.eks. status på borgerens sag samt udvikling af og medbetjening på kommunens selvbetjeningsløsninger.

Snittet mellem borgerservicefaglighed og fagfaglighed er at borgerservice skal udvikle kommunens service i mødet med borgerne, og samtidig være aflastning for fagforvaltninger, som skal være de faglige spydspidser.

Kommunen sparer penge – Effektivisering 10 %

Borgerservice har stor erfaring i at effektivisere opgaveområder. Ved at fokusere på kanalstrategiske tiltag, digitalisering, samlokalisering, innovation og omorganisering af opgaveløsningerne, har

borgerservice opnået betydelige effektiviseringer på en lang række områder. Effektiviseringspotentialet afhænger af en række forhold på de konkrete områder, men der forventes ud fra de tidligere erfaringer gennemsnitligt at kunne hentes en effektivisering på 10 % på områder der løses i borgerservice. Et mere præcist effektiviseringspotentialt skal afklares i en nærmere analyse sammen med de relevante forvaltninger.

De 10 % kan hentes uanset antallet af områder der samles i en borgerserviceenhed, men kvaliteten overfor borgerne vil forøges med antallet af områder.

Eksempler på gennemførte effektiviseringer i borgerservice:

- Center for Børn og Boligstøtte – produktivitetstigning på 30 %
- Center for Pension – 18 % besparelse (13 mio. kr.) af det samlede budget
- Borgerservice på biblioteker (Borgerservice Kvik) – besparelse på 7 mio. kr.
- Sammenlægning af Kontaktcentret og BIF jobcenter callcenter pr. 1. januar 2013 – budgetteret besparelse på 1 mio. kr. (ca. 7 %)

Borgerrettet digitalisering

Københavns Borgerservice (KBS) har i dag det tværgående ansvar for den borgerrettede digitalisering i Københavns Kommune. Dette udmønter sig ved, at KBS som led i fastlæggelsen af kommunens kanalstrategi tager ansvaret for implementering af en række tværgående digitaliseringstiltag vedrørende borgerrettet IT.

Udover den koordinerende rolle, som KBS allerede i dag spiller på området vedr. borgerrettet digitalisering vurderes der at være et potentiale ved at styrke koordineringen af den borgerrettede digitalisering i Københavns Kommune. Det harmonerer med KS' opgaver vedr. IT i kommunen. Det konkrete valg af it-plattform mm. på de kommende borgerrettede løsninger bør - som det også sker i dag - basere sig på den it-plattform og den teknologi, som Koncernservice (KS) vælger. Der er i det daglige et tæt samarbejde mellem KBS og KS både hvad angår teknologivalg og i det konkrete arbejde med projekter og opgaver, hvor KS fx varetager en række systemejeropgaver for de borgerrettede it-løsninger.

Det bør overvejes, hvordan der skabes en tæt kobling til de faglige miljøer, så der findes løsninger, der både er fornuftige og tilgængelige for borgerne, og effektive og værdiskabende for forvaltningerne

Hvordan kan det bredes ud?

Borgerservice ser tre modeller for udbredelse af borgerservicekonceptet, se skema 1. Model 1 tager udgangspunkt i en kommunal organisering, der anvender borgere og erhvervslivets forventninger til serviceniveau som princip. Model 2 og 3 er delmodeller af model 1, og tager udgangspunkt i en kommunal organisering, der fastholder en fagopdeling som princip.

Model 1: Borgeren i Centrum ("KFF/TMF")

- Modellen tager udgangspunkt i en organisering efter borgernes og erhvervslivets forventninger til borgerservice, med en klar fokus på et tværgående perspektiv, set i en ny Byliv- og Borgerforvaltning sammen med KFF og TMF, der i forvejen primært leverer ydelser målrettet den almene borger. Modellen samler alle relevante ydelser målrettet de 80 % almene

borgere, herunder ydelser fra BIF og SOF. Dette sikrer et helhedsorienteret servicefokus. Den samlede fokus og tyngde i en sådan samling af ydelser giver en stor udviklingskraft og mulighed for at spille med på den nationale dagsorden i udviklingen af borgerservice med borgeren i centrum, særligt på digitaliseringsfronten. Synergierne i at håndtere den lette sagsbehandling i en samlet enhed vil frigøre ressourcer i fagforvaltningerne til kerneopgaverne, samt sikre et større potentiale til effektivisering og løft af kvaliteten i borgerservicen.

- I forhold til i dag vil denne model betyde en øget samtænkning af ydelser og service, både på borger- og erhvervssiden. Ud over det større effektiviseringspotentiale i en sådan samtænkning sikres der bedre kanalstrategisk styring og styrket koordinering af den borgerrettede digitalisering.
- Borgerservice vil i denne model specielt have fokus på tværgående service og udvikling. Der vil være en tyngde organisationen, der giver mulighed for løbende optimering og udvikling både internt i organisationen og i samarbejde med interne og eksterne interessenter.

Model 2: Det skal være nemt ("KFF")

- Modellen tager udgangspunkt i en organisering efter fagområder. Modellen har fokus på øget tilgængelighed samt digitalisering (delmodel af model 1).
- I forhold til i dag, vil ændringen mest være at se på den kanalstrategiske fokus, hvor der åbnes mere op for den personlige kanal gennem den infrastruktur, der bliver tilgængelig via bibliotekerne.
- Borgerservice vil i denne model specielt have fokus på øget tilgængelighed på den personlige kanal, herunder arealoptimering gennem samlokalisering, service samt vækst.

Model 3: Det skal være varmt ("BIF/SOF")

- Modellen tager udgangspunkt i en organisering efter fagområder, med fokus på at samle ydelser der hører til generelle livssituationer. Ved at udnytte synergier i borgernes henvendelser kan der opnås effektiviseringer (delmodel af model 1).
- I forhold til i dag vil der være øget sammenhæng i opgaveløsningen ved inddragelse af flere almene ydelser
- Borgerservice vil i denne model specielt have fokus på effektivisering og faglighed.

Hvordan påvirker organisationskulturen borgerservice?

Borgerservice kan i princippet høre til under alle forvaltninger, men graden af potentiale både på opgavevaretagelsen og effektiviseringer er påvirket af om borgerservice bliver del af en fagfaglig kultur eller om vi bliver en del af en forvaltning, som giver KBS frihed til fortsat at være et sted hvor der er højt til loftet og dermed plads til nytænkning og innovation.

Derfor vil det være en fordel, at KBS sættes ind i en ny forvaltning, som er sammensat af forskellige opgaver, hvor der i den nye forvaltning skal skabes en fælles ny identitet og servicekultur.

Pladsanvisningen i BUF

Den Centrale Pladsanvisning er præget af en stor del borgervejledning og sagsbehandling uden væsentlige skøn, hvoraf en stor del straksafklares. Opgavetypen er derfor i høj grad sammenlignelig

med de eksisterende opgaver i borgerservice. Samtidig er der tale om en situation i borgernes liv, der passer godt ind i den øvrige række af ydelser i borgerservice. Samtidig er forældrebetalingen en opgave, der lægger tæt op ad den opkrævningsopgave, der allerede nu foregår i KBS.

KBS varetager i dag lignende opgaver på tilfredsstillende vis, eksempelvis:

- Parkeringsområdet, hvor der på samme måde er adskillelse mellem den administrative borgerservice og serviceydelsesleverandøren
- Børne- og boligydelse, hvor KBS løser backoffice opgaver, og har været i stand til at gennemføre store effektiviseringer uden fald i kvaliteten og servicen

Opskrivning til pasning er en del af de ydelser, der gøres til obligatoriske selvbetjeningsydelser. Her kan KBS være garant for at nå målet, jævnfør enhedens øvrige selvbetjeningsområder.

Potentiale ved Kontaktcentervaretagelse af SOF telefoniopgaven

I dag udfører Kontaktcentret primært receptionsopgaver for SOF. Det betyder, at der kun i begrænset omfang straksafklares. Straksafklaringen sker hovedsagligt ved at oplyse borgerne om træffetider på medarbejdere og enheder i SOF, men i langt størstedelen af de godt 122.000 opkald, KC årligt modtager vedr. SOF's myndighedsområder, viderestilles opkaldet til den pågældende enhed i SOF.

Der er dog potentiale for at straksafklare en langt større del af opkaldene gennem vejledning og oplysning om sagsstatus. Potentialet er vurderet til 30 % af opkaldene. Dette vurderes at give en effektiviseringsgevinst på mellem 700-1.750 t. kr. årligt efter implementering.

Skema 1: Modeller for borgerrettet service

	Indhold/ ydelser/ det organisatoriske	Principper bag	Borgerens perspektiv	KK perspektiv	Eventuelle risici	Styringsmæssige konsekvenser
Model 1: Borgeren i centrum	<ul style="list-style-type: none"> • Borgerservice KVIK • Det digitale bibliotek • Elektronisk arkiv • Jobcenter og ydelsesservice • Kontanthjælp og sygedagpenge • Internationalisering • Samlet koordinering af det borgerrettede digitaliseringsarbejde • Kontrolarbejde • Visitering af henvendelser (eks. SOF) • Erhvervsservice • Tværgående indsatser • TMF Kundecenter • Pladsanvisning 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering efter borgere og erhvervslivets forventninger ("KFF/TMF") • Én indgang • Udviklingskraft • Effektivitet • Mødet med borgeren og erhvervslivet på alle kanaler, ift. administrativ borgerservice • Vækst for KK gennem brand/image som borgervenlig by 	<ul style="list-style-type: none"> • Én indgang: Fælles og entydige borgerindgange, både fysisk, digitalt og telefonisk • Kvalitet: Sammenhængende ydelser og indsatser 	<ul style="list-style-type: none"> • Udviklingskraft og interessevaretagelse ift. nationale initiativer • Samlokaliserede borgerindgange (arealoptimering) • Stærk digitaliseringsmotor • Flere ressourcer til rådighed i den faglige varetagelse i forvaltningerne, da den lette sagsbehandling håndteres i borgerservice • Synergier i borgens henvendelser – besparelser ift. lettere sagsbehandling • Vækst for KK gennem brand/image som borgervenlig by 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedre kanalstrategisk styring • Styrket koordinering af den borgerrettede digitalisering på tværs
Model 2: Det skal være nemt	<ul style="list-style-type: none"> • Borgerservice KVIK • Det digitale bibliotek og stadsarkivet • Elektronisk arkiv • Internationalisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering efter fagområder ("KFF-model") • Tilgængelighed via Kvik-modellen • Vækst • Digitalisering (Stadsarkivet som driver) • Service- og udviklingskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Øget tilgængelighed på den personlige og digitale kanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlokaliserede borgerindgange (arealoptimering) • Stærk digitaliseringsmotor • Fokus på vækst og service 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalstrategisk fokus på personlig betjening • Begrænset effektivisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet styring af personlig kanal

<p style="text-align: center;">Model 3: Det skal være varmt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jobcenter og ydelsesservice • Kontanthjælp og sygedagpenge • Internationalisering • Samlet koordinering af det borgerrettede digitaliseringsarbejde • Kontrolarbejde 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering efter fagområder ("BIF/SOF-model") • Hjælp til visitering af henvendelser • Snit til enkeltydelse • Faglig sammenhæng i opgaveløsningen • Livssituation – borgeren skal kun henvende sig ét sted • Almene livssituationer, eksempelvis arbejdsløshed (de 80 %) • Sammenlignelige ydelser • Let sagsbehandling – frigøre ressourcer til fagfaglighed på ydelsesområder 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere ydelser i en indgang – lettere at navigere 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlokalisering af indgange (arealoptimering) • Synergier i borgens henvendelser – besparelser ift. lettere sagsbehandling • Fokus på faglighed og effektivisering 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko for tab af fokus på gruppen uden særlige behov (de 80 %) • Risiko for forskydning mod fagfaglighed – for tung sagsbehandling i borgerkontakten • Kanalstrategisk fokus på personlig betjening 	
--	--	---	--	--	--	--

Nøgletal vedrørende borgerservice

- 550 medarbejdere (130 årsværk til UDK i 2012/2013)
- Samlet driftsbudget 2012: 286 mio. kr.
- Udbetalte ydelser til borgerne i 2011: 7,7 mia. kr.

Borgerhenvendelser:

- 490.000 personlige henvendelser til de 3 Borgerservicecentre
- 1,3 mio tlf. henvendelser i Kontaktcenteret, heraf 1,17 mio. på hovednummeret 3366 3366, og 130.000 til specialteams med sagsbehandling (Affald og Parkering)
- 50.000 tlf. aftaler i Opkrævningen
- 5,8 mio besøgende på www.kk.dk i 2011, 20.000 på chat og 65.000 på mail (ekskl. kommunens egne medarbejdere)

Straksafklaring:

Straksafklaring er defineret ud fra "single point of contact" dvs. at borgeren kun henvender sig et sted, samtidig med at der ikke videresendes sagsbehandling til eksterne samarbejdspartnere uden for KBS, dvs. øvrige forvaltninger i Københavns Kommune, Skat, UDK eller politi.

	Straksafklaringsprocent
Borgerservice centre	
Personligt fremmøde, eks. Pas, folkeregister, barsel, pension	Ca. 90 %
Kontaktcenter:	
Hovednummer 3366 3366	Ca. 40 %
Specialteams (Affald og Parkering)	Ca. 100 %

Det vil sige, at ca. 4 ud af 10 telefoniske henvendelser bliver løst ved første kontakt, og ikke sendes videre til fagforvaltningerne. Dette skyldes, at der ikke kun udføres omstillingsopgaver/receptionsopgaver, men også straksafklaringer ift. sagsstatus osv. På de områder, hvor der kun er begrænset straksafklaring grundet snitflader, er der et uudnyttet potentiale.

Eksempelvis udfører Kontaktcentret i dag primært receptionsopgaver for SOF. Det betyder, at der kun i begrænset omfang straksafklares. Straksafklaringen sker hovedsagligt ved at oplyse borgerne om træffetider på medarbejdere og enheder i SOF, men i langt størstedelen af de godt 122.000 opkald, KC årligt modtager vedr. SOF's myndighedsområder, viderestilles opkaldet til den pågældende enhed i SOF.

KOMHEN, der er KLS store undersøgelse af 1,2 mio. henvendelser til kommunerne, viser at 38 % af henvendelserne drejer sig om status på igangværende sager. Der er derfor potentiale for at straksafklare en langt større del af opkaldene gennem vejledning og oplysning om sagsstatus. Potentialet er vurderet til 30 % af opkaldene. Dette vurderes at give en effektiviseringsgevinst på mellem 700-1.750 t. kr. årligt efter implementering.

22. Udvidelse af borgerserviceområdet – fjerde mulig model med sammentænkning af dele af KBS' og BIFs opgaveportefølje

Dette forslag er et første forsøg på en vurdering af, hvordan en sammentænkning af dele af KBS' og BIFs opgaveportefølje vil kunne påvirke betjeningen af kommunens borgere.

BIF's overordnede tilgang til borgerbetjeningen er udtrykt i servicestrategien 'Borgeren ved roret'. Strategien går ud på at etablere de rette forudsætninger for borgernes egen motivation for aktiv handling, således at de bliver mere selvhjulpne og engagerede i indsatsen. Strategien bygger på empowerment, samt en klar og differentieret beskæftigelsesvejledning med udstrakt brug af digitale muligheder i forberedelse og kommunikation. En strategi baseret på empowerment og digitalisering er endvidere på vej til at blive en national strategi på beskæftigelsesområdet.

Der er dermed overlappende bestræbelser i forhold til den generelle fælles strategi Citizen 2015, som ligeledes har fokus på en kanalstrategi- og digitaliseringsdagsorden. De to strategier supplerer hinanden udmærket.

KBS' organisering kan beskrives i kategorierne Frontoffice, Backoffice og Stabsfunktioner. Der er en række opgaver indenfor alle disse kategorier, hvor BIF umiddelbart ser gode perspektiver for en bedre borgerbetjening i en egentlig sammenlægning eller et tættere samarbejde.

<u>Frontoffice-opgaver:</u>	
Kommunikation og web	BIF har allerede en stor samarbejdsflade og samme tankesæt som KBS, idet begge parter betragter hjemmesiden som både en kommunikationskanal, og som en kanal, der understøtter driften med selvbetjeningsløsninger og relevant information. Der er altså sammenfald mellem BIF og KBS med hensyn til at bruge www.kk.dk som en forretningsunderstøttende platform. Udover hjemmesiden arbejder BIF med jobnet.dk, som er den digitale hovedindgang for de ledige i Danmark.
Kontaktcenter	Det er allerede besluttet, at BIF's callcenter fra og med 2013 overgår til KBS for en to-årig forsøgsperiode.
Borgerservicecentre	Der kan være et positivt perspektiv i samlokalisering af jobcentrenes modtagelser og borgerserviceindgangene. Der er tale om borgerindgange til kommunen, som anvendes af rigtig mange borgere, og en samlokalisering vil for mange af disse kunne bidrage til at realisere en vision om "én indgang til kommunen". Der vil være en række beskæftigelsesfaglige og lovgivningsmæssige hensyn, der skal tages i den konkrete indretning af indgangene.
<u>Backoffice:</u>	
Center for børneydelser og boligstøtte. Folkeregister og kontrolgruppe. Center for pension	Enheder, som alle har relevante opgaver i forhold til sagsbehandling af økonomiske ydelser og som ville udgøre en naturlig forlængelse af Ydelsesservices opgaver i dag. Der er potentiale for en bedre borgerservice, hvis vi internt i Københavns Kommunes organisation kan samle sagsbehandlingen af ydelsesspørgsmål ét sted, og en sådan samling kan også have et positivt potentiale i forhold til indsatsen mod socialt snyd. Der er vigtigt at understrege, at der i diskussionen om Ydelsesservice fortsat er et vigtigt tilknytningsfor-

	hold til beskæftigelsesindsatsen jf. tidligere drøftelser.
<u>Stab:</u> Digitalisering	I regi af Borgeren ved Roret arbejder BIF ambitiøst med selvbetjening og digitalisering, herunder i forhold til implementering af nationale digitaliseringsstrategier. Her er der en god synergi med bl.a. Citizen 2015.
Cph. International service	BIF har ansvaret for beskæftigelsesrettede initiativer og sprogundervisning for nyankomne. Hvis disse opgaver blev integreret i Cph International Service ville nyankomne københavnere kun vil skulle betjenes af én forvaltning, hvilket kan styrke fastholdelsen og modtagelsen af international arbejdskraft, deres familier og internationale studerende.

En tilbundsgående analyse af fordele og ulemper ved en sammenlægning eller tættere samarbejde, baseret på en vurdering af opgaver, snitflader, logistik og ressourcer, vil kræve et nærmere analysearbejde end det er muligt inden for den snævre tidsfrist.

23. Københavns Erhvervsservice version 2.0

Indledning

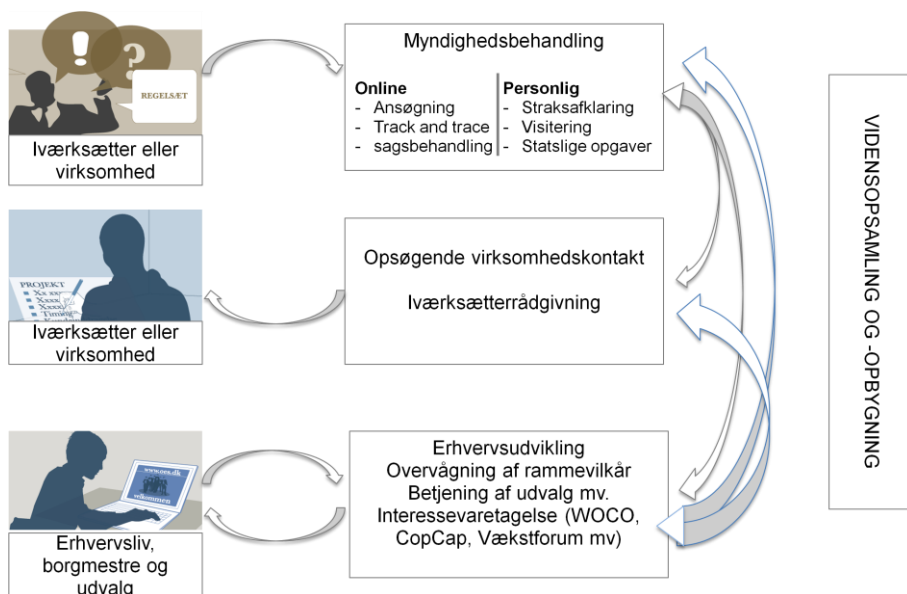
Københavns Erhvervsservice 2.0. vil skabe værdi for virksomhederne gennem en sammenhængende vækstindsats, der samler de fleste virksomhedsrelationer under samme tag: myndighedsudøvelse, udgående virksomhedsservice og erhvervsudvikling. Det sikrer, at viden om virksomhedernes udfordringer og behov fra den løbende virksomhedskontakt indgår i formulering af beslutningsoplæg og strategier for erhvervsudviklingen i København.

Iværksættere og virksomheder efterspørger så nem og overskuelig adgang til Københavns Kommune som muligt. Etableringen af Københavns Erhvervsservice pr. 1. januar 2012 har medført bedre rammebetingelser for erhvervslivet, men der er stadig behov for yderligere fokus på bedre rammevilkår for at kunne øge vækst og beskæftigelse i København.

København har forbedret den overordnede placering i den seneste sammenligning af kommunerne "Lokalt erhvervsklima" på en række parametre, som har betydning for erhvervslivet. I 2012 opnåede København en placering som nr. 70 – dvs. en forbedring på ni pladser fra placeringen som nr. 79 i 2011.

Myndighedsbehandling og erhvervsservice

Københavns Erhvervsservice som én indgang til kommunen kan opbygges, som det er illustreret i figuren nedenfor.



Med hensyn til myndighedsbehandlingen har TMF i dag virksomhedshenvendelser og -kontakter på nedenstående myndighedsområder. Det anbefales, at myndighedsopgaverne holder deres nuværende forankring i de respektive centre på baggrund af overvejelserne om den vigtige faglige forankring.

Myndighedsområde:	Antal sager årligt (anslået):
Københavns Erhvervsservice (udendørsservering, stude- og salgspadser, brug af byens rum, skilte og vareudstillinger m.m.)	Ca. 13.000 tilladelser om året
Center for Bydesign (lokalplaner, arkitektoniske spørgsmål, udvikling af byrum)	Ca. 500 henvendelser fra erhvervslivet
Center for Byggeri	Ca. 1.500 henvendelser fra erhvervslivet
Center for Miljø	Fører tilsyn med ca. 33.000 virksomheder i København, behandler ca. 500 støjklager årligt vedr. støj fra virksomheder

Den enkelte virksomhed eller iværksætter vil kunne vælge en digital eller en personlig henvendelse. Ved personlig henvendelse vil sagen enten blive straksafklaret, hvis det er muligt, eller kunden vil blive visiteret til en relevant sagsbehandler i Københavns Erhvervsservice eller andet steds i Teknik- og Miljøforvaltningen.

En virksomhed vil ligeledes blive tilbudt en "key account" funktion til kunden såfremt sagen vurderes at være mere kompliceret og involvere flere myndighedsområder på én gang. Denne key account funktion kan ligeledes udbygges til også at handle om opgaver, der i dag ikke ligger i TMF – fx spørgsmål om indkøb og udbud eller henvendelser, der involverer KEjd.

Det vurderes desuden, at det kan være en fordel, at Københavns Erhvervsservice udbygges med front-office på opgaver, der pt. ligger i andre forvaltninger i dag, og som kan straksafklares (et eksempel er virksomhedsservice i BIF)..

Modellen kan ligeledes på sigt udbygges med statslige opgaver fx vedr. Fødevarestyrelsen og Kulturvestyrelsen. Københavns Borgerservice har stor succes med Citizen Service, hvor både kommunale og statslige myndigheder danner én indgang for international arbejdskraft. En tilsvarende model kan etableres for virksomheder således, at erhvervslivet oplever større service og større sammenhæng mellem kommunale og statslige myndigheder.

Det vurderes at være en fordel, at back-office i denne model udbygges med overflytning af Bevilingsnævnet fra Kultur- og Fritidsforvaltningen samt de erhvervsrettede opgaver i Center for Byudvikling (ØKF). Det vil styrke virksomhedernes indgang til kommunen og styrke kommunens rådgivning og myndighedsvaretagelse af erhvervslivet.

Denne model har følgende fordele:

- Det vil tage skridtet mod én indgang et langt stykke videre, og gøre det nemmere for virksomheder at finde rundt i kommunen.
- Det vil endvidere styrke Københavns Erhvervsservice som en tværgående enhed i kommunen.

Overvejelser om digitalisering

Københavns Erhvervsservice anbefaler, at der på sigt kommer endnu flere digitale løsninger til erhvervslivet. Visionen er, at erhvervslivet skal kunne mest muligt via digitale løsninger, og således understøtte én indgang. I 2012 er der åbnet op for muligheden af Track and trace for byggesager, og Ansøgningsportalen åbner ligeledes i 2012, hvor virksomheder digitalt kan ansøge om tilladelser på områder som udeservering, gravetilladelser, skilte og vareudstillinger, stade- og salgspadser m.m. TMF har endvidere fokus på yderligere forslag til digitalisering til erhvervslivet i 2013.

Erhvervsudvikling og -strategi

Københavns Erhvervsservice har i tidligere oplæg peget på nødvendigheden af at skabe større synergi mellem den erhvervsudvikling, der pt. ligger i Center for Byudvikling i ØKF, (fx Kommuneplan, investordialog og Malmø-samarbejdet) og den erhvervsudvikling, der ligger i Københavns Erhvervsservice (udvikle erhvervspolitikker og vækststrategier fx rettet mod klynger som den kreative, finans-IT og den maritime).

Dette kan sikres ved at overføre de mere erhvervsrettede opgaver fra Center for Byudvikling til Københavns Erhvervsservice. Det vil understøtte kommunens overordnede vækststrategi i væsentligt omfang. Det vil endvidere skabe større sammenhæng i kommunens opgaver, og vil understrege det tværgående i Københavns Erhvervsservice. Det vil ligeledes give større muligheder for at spille kompetencer ind i forhold til vækststrategier i samarbejde med øvrige forvaltninger – fx Sund Vækst i SUF.

En forudsætning for dette er dog, at de forskellige elementer i erhvervsservicen og erhvervspolitikken og –udviklingen hænger sammen. Dvs., at udgangspunktet for en vellykket erhvervspolitik er, at erhvervslivet oplever, at erhvervsservicen er velfungerende.

Den erhvervsrettede vinkel på beskæftigelsesindsatsen

Der er potentiale i at samle opgaver under Københavns Erhvervsservice, der ligeledes omfatter den opsøgende virksomhedsservice under beskæftigelsesindsatsen i BIF. Som det er i dag opsøger både virksomhedsrådgivere i Københavns Erhvervsservice og under jobcentre i BIF virksomheder. I BIF drejer det sig om ca. 10.000 henvendelser årligt, og i Københavns Erhvervsservice drejer det sig eksempelvis om indsatsen Vækstakademiker, som hjælper små og mellemstore virksomheder til vækst og udvikling gennem ansættelse af ledige akademikere. Her opsøger Københavns Erhvervsservice virksomheder, tilbyder dem et ”vækstcheck” – herunder muligheden for at ansætte en ledig AC’er.

Denne opsøgende indsats har forskellige formål, men det vil skabe større synergi mellem opgaverne, såfremt dette var forankret i samme organisatoriske enhed. Som minimum bør snitfladerne mellem BIF og Københavns Erhvervsservice gøres klarere, og samarbejdet og koordineringen bør forbedres.

Virksomhederne ville endvidere opleve én kommune i stedet for som nu, at de den ene dag kan blive kontaktet af Københavns Erhvervsservice og den næste dag af et jobcenter.

Kommunens rolle som drivende aktør i det regionale samarbejde om erhvervsudviklingen

Københavns Erhvervsservice har i tidligere oplæg til strukturudvalget påpeget, at der ligger et stort potentiale for en styrket, sammenhængende erhvervsindsats i et intensiveret samarbejde med de øvrige betydende aktører på området (Wonderful Copenhagen, Copenhagen Capacity og Væksthus Hovedstadsregionen). Størst gennemslagskraft vil – efter TMF’s vurdering – kunne opnås ved etablering af et regionalt baseret ’Copenhagen Business Region’.

Såfremt de erhvervsrettede erhvervsopgaver i CBU vil blive lagt sammen med Københavns Erhvervsservice, vil der blive et stærkt fundament for det videre arbejde – herunder den strategiske erhvervsudvikling, interessevaretagelsen i forhold til Kommunekontaktråd, Vækstforum, KL, Mal-mø-samarbejdet m.m.

Forslag om effektiv administrativ understøttelse af kerneopgaverne

24. Samling af byggefaglige opgaver i KEjd

Byggefaglige opgaver knytter sig til nyopførelser, genopretning og større renoveringer af bygninger. Med samling af opgaverne samles også ansvar for alle faser i byggeprocessen.

De byggefaglige opgaver er i dag organiseret ikke alene i Københavns Ejendomme, men også i de syv forvaltningers bestillerenheder. Nogle enheder er bemandet til at videreformidle et behov til Københavns Ejendomme og efterfølgende indgå i dialog om og kontrollere leverancen, mens andre er bemandet til at kunne løse byggefaglige opgaver på flere niveauer.

Som de byggefaglige opgaver løses i dag har Københavns Ejendomme ikke ansvar for eksempelvis de første idéoplæg eller kommunikation med slutbrugere. Når ejendomsenheden kommer sent ind i processen eller ikke har det fulde faglige og økonomiske ansvar, er det vanskeligt at optimere den endelige løsning i forhold til eksempelvis fleksibel indretning, nyeste byggefaglige viden og metoder, energiforbrug og klimatilpasning, bygningens totaløkonomi (opførelse og drift i byggeriets samlede levetid) m.v.

Interessenternes nye roller

Den foreslåede organisering indebærer, at alle byggefaglige opgaver og kompetencer flyttes fra forvaltningerne til den fælles ejendomsenhed, som dermed automatisk kommer tidligt ind i anlægs-sagerne. Modellen er inspireret af statens organisering af bygningsområdet, hvor Bygningsstyrelsen håndterer de byggefaglige opgaver og kunderne (ministerier, styrelser m.m.) definerer behovet.

Med den foreslåede model overgår ansvaret for udførelse, styring, organisering, vidensopsamling og effektivisering af området til ejendomsenheden og det udvalg, enheden er underlagt. Dermed undgås uhensigtsmæssige snitfalder og sen overdragelse af anlægssager. Udvalget vil fx skulle tage stilling til byggefaglige spørgsmål og oplæg.

I fagforvaltningerne vil der være en minimal bestillerfunktion. Forvaltningen skal være kunder og brugere og vil helt konkret skulle definere et behov og på den baggrund indlede en dialog med ejendomsenheden. Forud for at dette behov defineres går drøftelser og beslutninger i fagudvalget om behov, faglige principper, timing m.v., som danner baggrund for henvendelsen til ejendomsenheden. I fagudvalget vil der være fagfaglige drøftelser om det øgede behov, fx geografisk placering, indretning af distrikter og lign.

Når der er brug for specialbyggeri/-indretning som følge af eksempelvis pædagogiske principper eller andre fagfaglige forhold (fixerum, sikringsforhold, særlige profilskoler), kan der nedsættes en ad hoc-gruppe, som beskriver og definerer det specielle behov. Ejendomsenheden vil i alle tilfælde tilknytte byggefaglige rådgivere, der har særlige kompetencer indenfor pågældende fagområde.

Volumen og økonomi

Det skønnes, at der er knyttet i størrelsesordenen 80-100 årsværk til de byggefaglige opgaver fordelt i de syv forvaltninger og i Københavns Ejendomme.

Effekt

Det vurderes, at der vil være et effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen 1,2-2,0 mio. kr. årligt ved at samle de byggefaglige opgaver og kompetencer. Effektiviseringspotentialet skal kvalificeres yderligere frem mod en endelig beslutning.

Ved at samle ansvaret for byggefaglige opgaver og for hele anlægsprocessen ét sted vil forvaltninger og slutbrugere opleve at kunne adressere alle spørgsmål og problemstillinger i relation til større byggesager ét sted. Dette skaber en klarhed, der kan bidrage til bedre ledelsesrum og tid til at løse kerneopgaven. Det giver samtidig ejendomsenheden mulighed for direkte kommunikation med involverede slutbrugere, hvilket alt andet lige bør kunne afdække behov og løse problemer, før de opstår, og dermed spare tid og ressourcer.

En samling af kompetencer kan tillige øge medarbejdertilfredsheden, den tværgående erfaringsudveksling og den professionalisme, hvormed opgaverne planlægges og løses. Gennem en samling af opgaver og kompetencer vil det være muligt at gennemføre en højere grad af standardisering og mere fleksible og billigere stordriftsløsninger med inddragelse af den nyeste viden og best practice samt totaløkonomiske hensyn. Derudover må der forventes, at anlægsprocessen kan gennemføres hurtigere og mere effektivt.

Ejendomsenheden er ansvarlig for, at ydelserne leveres i en høj faglig kvalitet. Det sikres kun gennem dialog, brugerinvolvering og tillid. Det er tillige Ejendomsenhedens ansvar, at ydelserne er konkurrencedygtige og i markedsniveau. Det sikres bl.a. ved fastsættelse af KPI'er og benchmarking.

25. Fælles bygherrefunktion på alle anlægs- og byggeprojekter

Bygherrefunktionen i Københavns Kommune er i dag primært placeret i Kultur- og Fritidsforvaltningen under Københavns Ejendomme og i Teknik- og Miljøforvaltningens Center for Anlæg (CAN). Ved alment nyttigt byggeri håndterer hhv. Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Socialforvaltningen dog ligeledes en række opgaver, der minder om bygherrefunktionen.

Bygherrehåndtering af større anlægs- og byggeprojekter har flere fællestræk, uanset om der bygges veje, broer eller bygninger. Opgaverne projekteres med hjælp fra tekniske rådgivere og udføres af private entreprenører. Københavns Kommune udfører ikke selv entreprenøropgaver med eget personale og maskinel.

I ovennævnte bygherrefunktioner foregår naturligt nok en specialisering i retning af anlægstype (veje, cykelstier, børnehaver, alment byggeri etc.) og efterfølgende drift, men væsentlige fagdiscipliner indgår i alle projekttyper som fx udbudsjura, indkøb og styring af kontrakter, bruger-/borgerkontakt m.v.

Interessenternes nye roller

En samling af bygherrefunktioner indebærer, at alle bygge- og anlægsfaglige opgaver og kompetencer samles et sted i kommunen, således at der skabes et stærkt fagligt fællesskab med fokus på effektiv eksekvering af anlægssager. Dermed overgår ansvaret for udførelse, styring, organisering, erfaringsopsamling og effektivisering af anlægsområdet til den samlede bygherrefunktion og det udvalg, enheden er underlagt. Udvalget vil have en helhedsorienteret tilgang til området og vil fx kunne tage stilling til oplæg om styring og strategi, og der vil kunne træffes beslutninger vedr. økonomi og tid i anlægssager.

Fagforvaltningerne vil herefter være kunder og brugere og vil helt konkret skulle definere et behov og på den baggrund indlede en dialog med ejendomsenheden mhp. at foretage en bestilling. Forud for at dette behov defineres går drøftelser og beslutninger i fagudvalget om behov, faglige principper, timing m.v., som danner baggrund for henvendelsen til ejendomsenheden.

Volumen og økonomi

Det skønnes, at der er knyttet i størrelsesordenen 110-120 årsværk til bygherrefunktionerne fordelt i Københavns Kommune inklusive Københavns Ejendomme.

Københavns Ejendomme udførte byggeri og anlæg for ca. 1,341 mia. kr. i 2011 og forventeligt ca. 1,447 mia. kr. i 2012. Teknik- og Miljøforvaltningens Center for Anlæg (CAN) udførte anlæg for 0,880 mia. kr. i 2011 og forventeligt for 1,795 mia. kr. i 2012.

Effekt

Det vurderes, at der vil være et effektiviseringspotentiale i størrelsesordenen 1,6-2,7 mio. kr. årligt ved at samle bygherrefunktionerne. Effektiviseringspotentialet skal kvalificeres yderligere frem mod en endelig beslutning.

Effektiviseringspotentialet vil bl.a. kunne indhentes ved at undlade dobbeltarbejde, gennemføre en højere grad af standardisering på kontraktområdet og øge inddragelse af den nyeste viden og best practice. Derudover vil der kunne skabes en række stordriftsfordele ved indkøb af rådgiver- og entreprenørydelser samt en bedre mulighed for helhedshensyn og rationelle løsninger de steder, hvor infrastruktur og byggeri spiller sammen.

Ved at samle bygherrefunktionen vil forvaltninger og slutbrugere opleve at kunne adressere alle spørgsmål og problemstillinger i relation til større byggesager ét sted. Dette skaber en klarhed, der kan bidrage til at der på institutionsniveau kan skabes et bedre ledelsesrum og tid til at løse kerneopgaven.

Det giver samtidig bygherrefunktionen mulighed for direkte kommunikation med involverede slutbrugere, hvilket alt andet lige bør kunne løse problemer, før de opstår, og spare tid og ressourcer.

En samling af bygherrefunktionen kan endelig øge medarbejdertilfredsheden, tværgående erfaringsudveksling og den professionalisme, hvormed anlægsopgaverne udbydes, planlægges og løses.

Det vil i alle tilfælde, altså uanset typen af anlæg, være problematisk at adskille bygherrefunktionen fra de efterfølgende driftsopgaver. Totaløkonomiske principper bør gennemsyre hele porteføljestyrelsen i kommunen og det spiller således en rolle for driftsudgifterne gennem hele anlæggets levetid, at driften er tænkt ind helt tilbage i projekteringsfasen. Ved at adskille disse funktioner vil der blot blive skabt nye u hensigtsmæssige snitflader. Det anbefales derfor ikke at samle bygherrefunktionen med henblik på at udskille driftsfunktionen i en selvstændig organisation.

26. Samlet porteføljestyling i kommunen

Styring af ejendomsporteføljen er essentiel i flere sammenhænge. Dels repræsenterer kommunens ejendomsportefølje en betydelig værdi, og denne værdi skal forsøges fastholdt eller forøget. Dels er porteføljestyling en vej til at sikre mere effektiv udnyttelse af kvadratmeterne og en metode til at skabe overblik og højne kvaliteten af de fysiske rammer. Endelig vil porteføljestyling kunne understøtte hensynet om én indgang for borgerne i en lang række tilfælde.

Trods mange forsøg på at kommunikere ansvars- og opgavefordelingen på ejendomsområdet til kommunale kunder opleves det fortsat, at ejendomsrelaterede opgaver løses udenfor Københavns Ejendomme. Det ses eksempelvis, at institutioner eller forvaltninger indgår lejekontrakt med 3.

mand, at man er langt i forhandlinger med interne som eksterne parter i lokaliseringsspørgsmål og -rokader, at en ejendom foreslås købt eller solgt eller der søges bevilling til omfattende ændringer af en ejendom, uden at Københavns Ejendomme har været hørt eller inddraget.

Disse forhold indebærer, at kommunen ikke udnytter sit overblik over porteføljen og eksisterende lokaliseringmuligheder, at kontrakter forhandles af ikke-professionelle, at gennemførte løsninger kan blive ufleksible og dyre, at løsninger har en ringere kvalitet osv. Og ikke mindst oplever slutbrugerne, at de ikke er tilstrækkeligt informeret eller i værste fald bliver dårligt serviceret.

Én indgang

Porteføljestyring er mulig, hvor kompetencer, viden og overblik er samlet og der er et overblik over viften af potentielle løsningsmuligheder. Viden og overblik giver potentiale for at udnytte de eksisterende fysiske rammer på tværs af forvaltninger eller bydele. En samling af de ejendomsfaglige opgaver, viden og kompetencer gør det muligt at indhente et bredt og validt datagrundlag, som kan danne fundament for kvalificerede beslutninger. Der er endvidere behov for, at køb og salg-opgaverne placeres sammen med porteføljestyringen.

Porteføljestyring kan bane vej for kvalificerede lokaliseringsanalyser og pege på uhensigtsmæssige eller dyre løsninger, og kunden kan forvente en professionel og proaktiv ydelse fra ejendomsenheden, når denne har det nødvendige overblik og de nødvendige kompetencer.

I dag administreres forskellige typer af kvadratmeter forskellige steder i Københavns Kommune. Nogle kvadratmeter administreres af Københavns Ejendomme, andre af Teknik- og Miljøforvaltningen mens det almenyttige i høj grad styres fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningen og Socialforvaltningen. Det medfører, at der ikke tænkes på tværs og at kvadratmeterne ikke udnyttes ud fra et helhedsperspektiv.

Effekt

Gennem effektiv porteføljestyring forventes et betydeligt rationalt både i forhold til bedre udnyttelse af kvadratmeter, mere effektiv drift og højere kvalitet i de fysiske rammer. Samtidig forventes anlægsbehovet at formindskes, da udnyttelsen af ejendomsporteføljen forbedres.

Ved at samle ansvaret for alle kommunens kvadratmeter ét sted, forventes der endvidere et bedre overblik, koordinering af ledige kvadratmeter, mindre tomgang og alt i alt en bedre udnyttelse af kommunens ressourcer. En samling vil herudover give bedre mulighed for benchmarking såvel internt i Københavns Kommune som med andre kommuner i forhold energiforbrug, udnyttelse af kvadratmeter m.m.

27. Facility Management opgaver og kompetencer samles (ejendomsdrift og -vedligehold)

Facility management (FM) dækker over alle former for fysisk og teknologisk støtte til en organisations kerneområder og omhandler opgaver som indvendigt og udvendigt vedligehold, bygningsspecifikke terrænarbejder, drift og vedligeholdelse af tekniske installationer, renovation, post og scanning, rengøring, sikring og reception.

FM-området er i dag organiseret decentralt i Københavns Kommune, primært på institutionsniveau. Den decentrale organisering varierer, men det udførende personale arbejder ofte med en begrænset

central styring og koordinering. Den manglende overordnede styring betyder, at der kun i meget begrænset omfang opnås stordriftsfordele og synergi på tværs af lokaliteter og forvaltninger.

FM-opgaven er typisk ikke en kerneopgave i forvaltningerne og varetages i nogle tilfælde af medarbejdere uden ejendomsfaglige kompetencer. Den decentrale udførelse betyder endvidere, at der ikke er et fælles serviceniveau for sammenlignelige opgaver, samt at der mangler tværgående viden om ressourceforbrug og organisering.

Centralisering

Kommunens FM-opgaver er fordelt på en lang række forskellige kommunale og private aktører, hvilket bl.a. medfører uensartede snitflader. Når der kun i få tilfælde er en klar beskrivelse af, hvilke ydelser der skal leveres, opstår der endvidere forskelle i effektivitet, kvalitet og service på sammenlignelige opgaver.

Ved at samle FM-opgaverne i en fælles FM-enhed løftes en række administrative opgaver væk fra kommunens institutioner samtidig med, at FM-opgaverne samles på færre aktører og kan dermed løses bedre, mere ensartet og effektivt. Dermed undgås diskussion og tvivlsspørgsmål om snitflader, fx om det er lejer eller udlejer, der har ansvaret for udførelsen af de konkrete FM-opgaver. Fremover vil det være den fælles FM-enheds ansvar, og der vil dermed kun være én indgang for brugere.

Der kan tillige være et væsentligt besparelses- og effektiviseringspotentiale ved at samle materiel i tilknytning til FM-opgaver. Teknik- og Miljøforvaltningen har oprettet en fælles materielenhed i egen forvaltning. Erfaringerne med kortlægning og registrering af vognpark og materiel har afdækket et relativt stort besparelsespotentiale samt et potentiale for at fordoble udnyttelsesgraden. Noget tilsvarende må forventes at gælde på andre områder.

Interessenternes nye roller

Den foreslåede organisering indebærer overordnet set, at FM-opgaverne flyttes fra institutioner og forvaltninger til en fælles FM-enhed. Dermed overgår ansvaret for udførelse, styring, organisering og effektivisering af området til den fælles FM-enhed og det udvalg, enheden er underlagt. Udvalget vil fx kunne tage stilling til, hvilket serviceniveau de enkelte typer af kvadratmeter skal have tilbudt.

Forvaltninger og institutioner overgår dermed til at være brugere, der får leveret service på FM-området efter indgåede aftaler og i løbende dialog med den fælles FM-enhed.

FM-enheden har en forretningsmæssig tilgang til FM-opgaven og er ansvarlig for, at ydelserne er konkurrencedygtige og i markedsniveau. Det sikres bl.a. ved fastsættelse af KPI'er og benchmarking.

Niveauet for hvordan opgaverne løses, herunder at sikre at ydelserne tilgodeser borgernes og brugernes behov, fastlægges i forbindelse med enhedens etablering, bl.a. ved høring af fagudvalgene, udarbejdelse af SLA'er og brugerinvolveringsprocesser.

Volumen og økonomi

Fra administrationsplanens ressourceopgørelse af FM-området ved vi, at der samlet set benyttes 1,3-1,4 mia. kr. på udførelse af FM-opgaver i Københavns Kommune fordelt med 1.500 årsværk og direkte udgifter på i alt 700 mio. kr. 94 % af årsværkene er placeret på decentralt niveau.

Effekt

Det er Københavns Ejendomes vurdering, at der er et effektiviseringspotentiale på i størrelsesordenen 3-5 % svarende til 42-70 mio. kr. ved en samlet styring og udførelse af FM-opgaver i Københavns Kommune.

En fælles FM-enhed skal tjene til at styrke vedligeholdelsesindsatsen og effektiv planlægning og udførelse af opgaverne, når udvendig og indvendig vedligeholdelse, tekniske serviceaftaler m.m. håndteres af samme organisation. En samling af FM-opgaver giver endvidere bedre mulighed for at udarbejde helhedsorienterede beredskabsplaner for håndtering af akutte krisesituationer (fx skybrud) osv.

Dertil kommer en række kvalitetsgevinster for borgere og medarbejdere, blandt andet entydig kommunikation (én indgang) samt bedre kvalitet i opgaveudførelsen, idet FM-opgaverne vil blive løst af en organisation, som har Facility Management som kernefunktion.

Gennem en samling af kompetencer vil der opstå en række faglige fællesskaber, og medarbejderne vil indgå i et professionelt miljø, hvor den pågældendes faglighed er i centrum. Dette giver bedre mulighed for vidensdeling og højere grad af medarbejdertilfredshed.

28. Samling af udbudsområdet i 2-3 enheder

Forslag

Der kan opnås stordriftsfordele ved at samle udbudsområdet i f.eks. 2-3 enheder fremadrettet, jf. tabel 1, der også angiver den estimerede indkøbsvolumen på de forskellige indkøbsområder. For det første kan udbud og indkøb på anlægsområdet samles i en enhed pga. anlægsopgavernes særlige karakter. Denne enhed kan også varetage relaterede indkøbsområder som TMF's decentrale indkøbsområder og Facility Management, jf. forslag ovenfor.

De fællesobligatoriske og decentrale indkøbsaftaler kan samles i en anden central enhed. Det kan evt. overvejes at udskille de indkøbsområder, som vedrører varer, der primært benyttes på institutionerne (f.eks. fødevarer, legetøj mv.). Kommunen køber herudover ind for ca. 2,6 mia. kr., hvor der ikke er indgået indkøbsaftaler. I administrationsplanen er der igangsat et arbejde for at lave udbud på disse områder.

Tabel 1: Estimeret indkøbsomsætning

Område	Estimeret indkøbsvolumen (2011) (mia. kr.)
1. Udbud af anlægsopgaver, Facility Management og TMF-drift	3,3
2. Udbud af varer og tjenesteydelser	2,5
<i>a. Institutionsrelaterede udbud</i>	0,5

<i>b. Øvrige udbud</i>	2,0
Pt. ikke-aftaledækkede områder	2,6
I alt	8,4

Kilde: Administrationsplanens målbillede på indkøbsområdet. De angivne tal er estimater, der er behæftet med en vis usikkerhed.

Organisering af udbudsområdet i dag

Udbudsområdet i Københavns Kommune er meget decentraliseret. Økonomiforvaltningen indgår fælles obligatoriske indkøbsaftaler for varer og tjenesteydelser (for ca. 1 mia. kr.), der benyttes i hele kommunen, mens de øvrige forvaltninger indgår decentrale indkøbsaftaler på områder med tilknytning til kerneydelsen. Der er således udbudsmedarbejdere i alle forvaltninger, der også kan være spredt på forskellige enheder i forvaltningerne.

Intern Revision har stillet spørgsmålstegn ved om den nuværende organisering understøtter den politisk vedtagne indkøbspolitik, som alle forvaltninger skal leve op til. Det indebærer bl.a.

- at opnå økonomiske gevinster via indkøbsaftaler
- at overholde lovgivningen og Borgerrepræsentationens krav til indkøb
- at udelukkende købe ind på de fællesobligatoriske aftaler på de relevante områder (opnå høj compliance).

Ifølge Intern Revision har kommunen dog en ringe sikkerhed og indsigt i, at indkøbspolitikken efterleveres i praksis. Det kræver, at hver forvaltning iværksætter og effektuerer nødvendige tiltag og er villig til at dokumentere dette. Intern Revision bemærker endvidere, at en øget anvendelse af de indgåede indkøbsaftaler kræver en adfærdændring i alle forvaltninger og organisationsdele. Dette vil kræve en ubetinget opbakning hertil på alle niveauer.

Intern Revision har derfor foreslået følgende: *"...de største og væsentligste indkøbsområder, uanset om disse er centrale eller decentrale. Ansvar for disse indkøbsområder bør placeres ét sted i kommunen, og der bør gives mandat til at forfølge formulerede krav og tiltag såvel eksternt som internt"*.¹ Efterfølgende har Deloitte også anbefalet over for Økonomiudvalget, at forslaget opfyldes (ØU 25.09.12).

Med den høje grad af decentralisering må det også antages at være en væsentlig udfordring for forvaltningerne at få allokeret ressourcer til at opbygge fagligt bæredygtige udbudsafdelinger.

Effektiviseringspotentialer

Forslaget til omorganisering af udbudsområdet forventes at medføre en årlig driftsbesparelse på 5-10 mio. kr. fra året efter, at omorganiseringen har fundet sted. Det skyldes

- at medarbejderne kan køre flere udbud, da de kan benyttes på tværs af forvaltningerne
- at forvaltningerne ikke går i udbud med på de samme indkøbsområder
- at vareområder samles i ét udbud
- at der kan indgås nye udbud på områder, hvor kommunen ikke plejer at lave udbud

¹ Intern Revision 2011, *Økonomiforvaltningen – opfølgingsrevision på rapporter vedr. Københavns Kommunes Indkøbsordning*.

- muligheder for professionalisering og bedre styring ved samling af juridiske kompetencer mv.

Brugerinddragelse

Forslaget vil også indeholde et fortsat fokus på brugerinddragelse. For at opnå de bedst mulige aftaler er det vigtigt at inddrage repræsentanter for de decentrale medarbejdere, der skal anvende indkøbsaftalerne i praksis. Brugerinddragelsen vil bl.a. ske ved udarbejdelsen af kravspecifikationer til varerne og ved evaluering af aftalerne.

29. Øget governance på IT-området

Indhold

Københavns Kommune har et mål om at være blandt de førende kommuner i Danmark til i forhold til at udnytte de digitale muligheder, som eksisterer på markedet i dag og i fællesoffentligt og fælleskommunalt regi.

Kommunen ønsker ligeledes at øge kvaliteten i de servicetilbud, som stilles til rådighed for borgeren samt øge produktiviteten i tilrettelæggelsen af administrative ydelser gennem anvendelse af teknologi.

Dette kræver, at Københavns Kommune investerer sine midler i digitalisering på en anden måde samt organiserer sig mere effektivt.

For at kunne opnå ovenstående mål er, der flere udfordringer på it-området i dag, som skal løses. Udfordringer på it-området er blandt andet:

- Kommunen har for mange systemer, der løser de samme behov
- For mange lignende og parallelle aktiviteter i gang i kommunen
- Stigende it-udgifter til leverandører – især på områder med monopollignende tilstande
- Manglende koordinering af kompetencer mellem Koncernservice og forvaltningerne
- Uklare roller og beslutningsprocesser mellem forvaltningerne
- Manglende eksekvering og opfølgning på mål (kvalitativt og økonomisk) for de projekter og initiativer, der bevilges penge til
- Koblingen mellem teknologi og forretning er ikke stærk nok hvilket medfører at Københavns Kommune ikke får den mest effektive understøttelse af forretningsprojekter med it-understøttelse

Løsningsmuligheder

En måde at adressere ovenstående udfordringer på it-området er at organisere forretning og teknologiunderstøttelse med en tættere samarbejdsflade. Dette gøres ved at tænke udviklingsprojekter som partnerskaber mellem ansvaret for forretningen (dvs. den enkelte forvaltning) og ansvaret for teknologiunderstøttelsen (Koncernservice). Partnerskabsmodellen skal sikre at der på konkrete fagområder sker en intern koordination i Københavns Kommune, samtidig med at ressourcer og kompetencer bruges til at parterne i fællesskab kan stille krav til eksterne leverandører.

Koncernservice er i øjeblikket i gang med drøftelser med en enkelt forvaltning med henblik på at afprøve ovenstående partnerskabsmodel. Løsningen, der er valgt i dette konkrete tilfælde, er at for-

valtningens it-afdeling flyttes til Koncernservice. Flytningen gør at Koncernservice i højere grad end tidligere vil kunne fokusere på at levere serviceunderstøttelse til forvaltningen (i tæt dialog med forvaltningens chefer), frem for at dokumentere og levere specifikke teknologiske ydelser.

Samlet set forventes der desuden på sigt at være færre transaktionsomkostninger, da der skabes en tættere kobling mellem på den ene side udviklingen af forvaltningens borgerrettede og administrative ydelser og på den anden side den teknologiske understøttelse leveret af Koncernservice.

30. Risikostyring i Københavns Kommune

Risikostyring i Københavns Kommune

Københavns Brandvæsen har ansvaret for (bl.a. gennem Beredskabspolitikken og Plan for Fortsat Drift) at sikre en fortsat og stabil drift i Københavns kommune – samt understøtte at forvaltningerne har den fornødne og robuste planlægning til at håndtere kriser.

Københavns Brandvæsen har som døgnåben aktør mulighed for at understøtte arbejdet med at skabe en tryk og sikker by.

Sikkerheds- og sikringsområdet

Som led i effektiviseringsdagsordenen er KB i spidsen for en arbejdsgruppe, der skal analysere hele sikringsområdet i kommunen.

Københavns Brandvæsen foreslår at Københavns Brandvæsen får ansvaret for den overordnede risikostyring. Det vil omhandle alle de områder, hvor kommunens forvaltninger og institutioner i dag bruger økonomi og ressourcer på at sikre sig mod skader.

Kommunens risikostyring skal tilsikre helhedsløsninger i forhold til sikring og sikkerhed, og bør indbefatte: Medarbejdertryghed, bygningssikring, forebyggelse af risici, uddannelse samt forsikring.

Kommunens risikostyring forankres dermed i Beredskabskommissionen og ses i tæt sammenhæng med kommunens beredskabspolitik og plan for fortsat drift.

Ved at lade Københavns Brandvæsen have ansvaret for den tværgående risikostyring i Københavns Kommune udnyttes Københavns Brandvæsen døgnbemandet vagtcentral, stående styrke og administrativ ekspertise, der kan bidrage til at løse en lang række opgaver for kommunen, fx overvågning, AIA-alarmer, forebyggende opgaver, beredskabsplanlægning, rådgivning i tryghed og sikkerhed mv. Endvidere har Københavns Brandvæsen et konkurrencedygtigt uddannelsescenter, der bl.a. har ekspertise i rådgivning samt et serviceværksted.

Det betyder, at Københavns Brandvæsen med ansvaret for kommunens risikostyring kan have følgende opgaver:

Risikostyring i Københavns Kommune

- Overvågning af tyverialarmer/videoovervågning
- Overvågning af kommunens bygninger til bl.a. forebyggelse af skader mv. (hærværk, vandmålere, elevatorer, toiletter mv.)
- Installation og drift af tyverialarmer, brandalarmer, videoovervågningsudstyr
- Vægttjeneste på tværs af kommunen. Herunder rundering i bygninger, lukkebesøg

- Skadeforebyggende tiltag – afdækning af ruder, døre etc.
- Indkøb og service af beredskabsmateriel i kommunens institutioner, herunder fx udarbejdelse af beredskabsplaner
- Forebyggelses- og godkendelsessyn (brandmateriel, legepladser, forsikringsager mv.)

Rådgivning om sikringstiltag

- Førstehjælpskurser
- Forsikringsområdet
- Omlægning af it-struktur, herunder af ledningsforbindelser, til nyere og billigere løsninger
- Uddannelse af ledere i beredskabshåndtering.

Effekten af en fælles risikostyring

I dag er det den enkelte institutionsleder, der skal bruge værdifuld ledelsestid på at sætte sig ind i forskelligartede beredskabs- og sikkerhedsmæssige forhold for institutionen, hvilket medfører spild, unødige indkøb, uensartede serviceaftaler mv. Der er tale om et ikke ubetydeligt effektiviseringspotentiale i forhold til institutionernes tidsforbrug og indkøb af sikrings- og beredskabsmateriel. Derudover er det en umiddelbar vurdering, at en målrettet helhedsorienteret indsats på sikrings- og sikkerhedsområdet vil kunne bidrage positivt til reduktion af kommunens forsikringsudgifter.

Ved en fælles risikostyring vil vi kunne opnå, at der udvikles sikringskoncepter, der er tilpasset de enkelte institutioners behov, samtidig med at det sikres, at kommunens forvaltninger og institutioner kan fortsætte driften uanfægtet ved skader, indbrud mv.

Et eksempel: indbrudsalarmer aktiveres på en institution midt om natten. Vagtcentralen afsender straks en vægter til stedet. Vægteren kan konstatere, at der er smadret en rude, men at gerningsmændene er undløbet fra stedet. Vagtcentralen tilkalder nærmeste fleksible enhed med henblik på afdækning og oprydning efter indbrudsforsøg. Vagtcentralen kontakter en glarmester, der kan skifte ruden straks om morgenen. Vagtcentralen orienterer ligeledes institutionens leder om hændelsen. Institutionen kan således åbne om morgenen. Vagtcentralen registrerer hændelsen i kommunens skadesregistreringssystem på baggrund af vægteren og den fleksible enheds oplysninger.

Brandvæsenets vagtcentral (fremadrettet kommunens vagtcentral) overvåger allerede i dag brandalarmer og kan relativt let overvåge tekniske alarmer, tyverialarmer, overfaldsalarmer, videoovervågning, skadesindberetninger mv. og kan foruden at afsende den rigtige hjælp straks ligeledes foretage tæt opfølgning og analyse af de indtrufne hændelser. Vagtcentralen kan således levere en samlet afvigelsesrapport til de ansvarlige ledere en gang i døgnet.

Brandvæsenet udarbejder allerede i dag hotspotanalyser, der kan medvirke til at identificere problemer i bestemte områder. Brandvæsenet kan gennem vagtcentralen øge overvågningen af specifikke problemområder og ved at opsætte mobile alarmer, videoovervågning, lys etc. op. Endvidere kan brandvæsenets vægtre intensivere runderinger i området og brandvæsenets køretøjer kan følge faste ruter gennem området på vej tilbage til stationen.

I forhold til medarbejdertryghed kan vi i de områder, hvor medarbejderne føler sig truet eller arbejder i et område, hvor der kan opstå problemer, udstyre dem med en ”Lommy” (en slags overfaldsalarm). Ved aktivering af Lommyen vil brandvæsenet være i stand til at se, hvor personen befinder

sig og samtidigt åbner Lommyens kommunikation, således at Vagtcentralen kan tale med vedkommende eller lytte med på, hvad der sker. Brandvæsenets vagtcentral har direkte linje til politiet. Endvidere kan personale, der har været udsat for ubehagelige episoder blive omfattet af brandvæsenets kollegastøtteordning indtil egen leder overtager.

Økonomi

På baggrund af et meget overordnet skøn vurderes det, at der er et effektiviseringspotentialer i størrelsesordenen 3-5 mio. kr. årligt ved en ny organisering af området. Dertil skal dog tillægges de forsikringsmæssige fordele, der vil være ved en øget sikring af kommunens bygninger og materiel. Desuden vil en øget og mere systematisk forebyggende indsats med høj sandsynlighed medføre færre skader, herunder færre ildebrande, som er forbundet med store omkostninger for kommunen, når de forekommer. Som eksempler derpå kan nævnes en svensk undersøgelse, der viser, at en skolebrand påfører samfundet omkostninger for ca. 500 mio. kr. samt interne undersøgelser i Københavns Brandvæsen, der har påvist, at fx dødsbrande på plejehjem medfører omfattende omkostninger bl.a. i forhold til langvarigt sygefravær for de berørte medarbejdere grundet de traumatiserende hændelser.

Forslag der går på tværs af struktur

31. Organisering af borgerindgange

Københavns Kommune skal levere helhedsorienteret, målrettet og lettilgængelig service til borgerne – med udgangspunkt i borgernes behov.

Hidtil har borgerindgangene været organiseret som en kombination af borgerserviceenheder og digitale kanaler til løsning af almene, enkle henvendelser og regelbaseret opgaveløsning. Derudover har forvaltningerne forskellige borgerindgange til forskellige målgrupper organiseret enten bydækkende eller i geografiske områder. For borgere som har behov for kommunens service på flere forskellige områder betyder det, at de skal forholde sig til en kompleks kommunal struktur, hvor de skal henvende sig hos forskellige dele af kommunen og ofte ikke kan få løst deres problemstillinger samlet. Borgerne har meget forskellige situationer og forudsætninger for at kunne henvende sig til kommunen og det skal afspejles i organiseringen af borgerindgang.

Løsningsforslag

BUF vurderer, at det i forhold til organiseringen af borgerservice er relevant at sondre mellem

- almene situationer og henvendelser
- særlige – og ofte komplicerede – situationer og henvendelser

I forhold til **almene situationer og henvendelser** er det relevant at fortsætte med digitalisering og elektronisk selvbetjening for borgere med helt almene henvendelser og situationer, hvor der er tale om regelbaseret opgaveløsning, som ikke forudsætter faglige skøn eller myndighedsafgørelser. Det vil understøtte en bevægelse fra ”én fysisk indgang” til ”lettilgængelig service”, hvor borgerne ikke fysisk skal komme til kommunen. Med en øget grad af digitalisering frem for modellen med en tværgående frontofficefunktion, kan borgerbetjeningen kobles direkte til de bagvedliggende backofficefunktioner, så de faglige opgaveområder ikke skal flyttes ud af deres samlede faglige kontekst

til en tværgående borgerservicefunktion. Det er en fordel på områder som fx pladsanvisning, hvor borgerbetjeningen indgår som en integreret del af en større, samlet faglig opgaveløsning og styringsopgave som er forretningskritisk. (se også BUF's kommentarer til KBS's oplæg)

I forhold til **særlige og komplicerede situationer og henvendelser** bør det ideelt set være sådan, at borgerne ikke skal bruge kræfter på at finde ud af hvor de skal henvende sig om hvad, men i stedet for skal kommunen "komme til borgerne hvor de er". Det betyder kort sagt, at der skal være frontpersonale, der tager ud til borgeren og tager ansvar for koordinering og sammenhæng i servicen til borgeren.

En løsningsmodel for betjeningen af borgere i særlige situationer kunne være en at en borgers situation indledningsvis – der hvor borgeren nu engang har henvendt sig - kort afdækkes med henblik på at afklare om borgerne har behov for hjælp og service på et eller flere områder. Hvis borgerens situation er forholdsvis ukompliceret kan nødvendige afklaringer og opgaver igangsættes og koordineres af den medarbejder borgeren er i kontakt. Hvis borgerens situation er mere kompliceret og kræver forskellig fagekspertise, kan der etableres et "netværksmøde" hvor alle relevante aktører samles, får lavet en tværfaglig afdækning af borgerens behov og laver en samlet plan for indsatsen til borgeren.

Eventuelle udfordringer/mulige nye snitflader

Løsningsforslaget vil forudsætte, at eksisterende frontpersonale, der yder service til borgere i særlige situationer kompetenceudvikles i forhold til at afdække borgeres behov i et 360 graders perspektiv og får et solidt kendskab til kommunens muligheder for at hjælpe borgere i forskellige situationer.

Så skal der også etableres et meget velfungerende back-office samarbejde, hvor der er muligheder for at indkalde til netværksmøder og igangsætte løsninger på tværs af fagområder.

I praksis vil der formentlig være nødvendigt at udvikle løsningsmodellen på fx afgrænsede målgrupper af borgere i første omgang og derefter gradvist udvide konceptet.

Rent praktisk vil det formentlig stadig være relevant, at der findes forskellige specialiserede funktioner på forskellige fagområder. På nogle områder vil funktionerne være så brede og omfattende, at de kan findes som ensartede funktioner i flere lokalområder, mens andre skal være bydækkende for at kunne opretholde volumen nok til specialisering. Der hvor det er muligt at lave samlokalisering vil det styrke mulighederne for udvikle velfungerende samarbejder på tværs af fagområder.

Eventuelle konsekvenser for styring

Løsningsforslaget udfordrer den eksisterende styring inden for afgrænsede fagområder og vil stille krav til koordinering af styring på tværs af fagområder og organisatoriske skel.

Foreløbigt bud på eventuel effektivisering

Løsningsforslaget vil kræve at man i første omgang investerer i udvikling af løsningsmodeller, afprøvning, kompetenceudvikling, understøttende værktøjer mv.

På sigt vil der formentlig være effektiviseringspotentialer i forhold til

- at reducere antallet af fysiske borgerindgange
- at reducere antallet gange borgeren skal henvende sig til kommunen
- at den samlet indsats for borgeren koordineres, så der ikke gives overlappende ydelser