



Til Strukturekretariatet

29-10-2012

### Organisering af kommunikation

Dette papir er input til strukturarbejdet i Københavns Kommune og beskriver principper for, hvordan kommunikationsopgaverne bedst organiseres.

Sagsnr.  
2012-159200

Dokumentnr.  
2012-855916

Bag papiret står de kommunikationsansvarlige i alle forvaltninger undtagen ØKF.

### Indledning

Allerførst skal det præciseres, at strategisk kommunikation er en støttefunktion, og hvis kommunens forvaltningsstruktur ændrer sig, bør organiseringen af kommunikationsopgaver naturligvis også ændre sig, så den afspejler den nye struktur.

Det er også en pointe, at kommunikation bør være integreret i ledelsen på alle niveauer i kommunen. Det er lederne, som har ansvaret for, at de forskellige enheder når deres respektive mål, og det kan kun lade sig gøre, hvis målene bliver kommunikeret. Kommunikation er således en del af en leders opgave, men i mange tilfælde er kommunikationsopgaven så omfangsrig, at lederne behøver støtte, ligesom de fx har støtte til regnskab, budget og HR. Kommunikation er en nyere støttefunktion og behovet for kommunikation tilskrives en række eksogene faktorer. Nedenfor de væsentligste.

- *Krav om fleksibilitet*  
KK skal være fleksibel. Den skal kunne omstille sig hurtigt og efterleve politiske og administrative beslutninger. Flexibilitet og forandring er således to sider af samme sag. Øget forandringshastighed aflejrer et behov for mere forandringskommunikation.
- *Ny teknologi*  
De teknologiske muligheder udvikler sig hele tiden, og der er en forventning om, at kommunen indtænker ny teknologi i opgaveløsningen. Det betyder, at kommunen i dag forventes at være til stede på flere platforme end for bare ti år siden.
- *Nye krav og forventninger*  
Kommunen af i dag er ikke blot en myndighed, som træffer afgørelser. Den er også en serviceleverandør. I begrebet service er indlejret et element af kommunikation.

### Sekretariat

Rådhuset  
1599 København V

Telefon  
3366 2464

E-mail  
WU73@sof.kk.dk

EAN nummer  
5798009683007

www.kk.dk

### *Organisering af kommunikationsopgaver*

Det forslås at organisere kommunikationsopgaver ud fra et cen-lok-princip. Altså med en central enhed som samarbejder med og understøtter lokale kommunikationsenheder.

#### *Central enhed*

Den centrale kommunikationsenhed skal varetage opgaver af 'corporat' karakter; professionalisme i forhold til kommunens grafiske udtryk og opdaterede rammer og retningslinjer for kommunikationen på alle niveauer.

Den centrale enhed skal løse opgaver som fx:

- Tilvejebringelse, udvikling og vedligeholdelse af kommunens kommunikationspolitikker (pt savnes en politik for sociale medier)
- Udvikling og fortsat vedligeholdelse af designmanual (herunder diverse skabeloner som fx brevlinje og powerpoint)
- Udvikling af kommunens webplatforme (hjemmeside og intranet) (pt er det aftalt mellem forvaltningerne at etablere et fælles fagligt webmiljø som koordinerer udviklingstiltag på hjemmesiden, men intranet er ikke en del af den løsning)
- Grafiske opgaver. Til at understøtte de forvaltninger som ikke vælger at have grafiske kompetencer lokalt (med Budget 13 er der afsat midler til en sådan enhed)
- Kampagner. Politisk besluttede kampagner og indsatser. Den centrale enhed bør have ressourcer til at fungere som internt kommunikationsbureau for de fagforvaltninger som vælger ikke at have kompetencerne tæt på driften.

#### *Lokale enheder*

Som indledningsvist skitseret er der kommunikationsopgaver på alle niveauer i kommunen og således også opgaver, som er tæt knyttet til driften. Der skal løbende kommunikeres til medarbejderne og til borgerne om fx pasning af børn, omsorg og støtte til ældre, badevandskvalitet, ændrede trafikale forhold, anlægsarbejde og om kommunens kulturtilbud. De opgaver løses bedst og mest effektivt, hvis de er tæt på driften. Det vil sige i forvaltningerne og ikke i en central enhed.

Desuden vil kommende direktorer og borgmestre ligesom i dag have

behov for fx oplæg, indlæg, taler, medarbejderblade og øvrige materialer samt kommunikationsbistand til at understøtte implementering af de forandringer, som de beslutter. Her vil lokale kommunikationsfolk – som i dag – fungere som bindeled mellem direktion og drift og sikrer, at kommunikationen bliver tilpasset de driftsmæssige forhold. Det er helt afgørende for kommunikationens effekt.

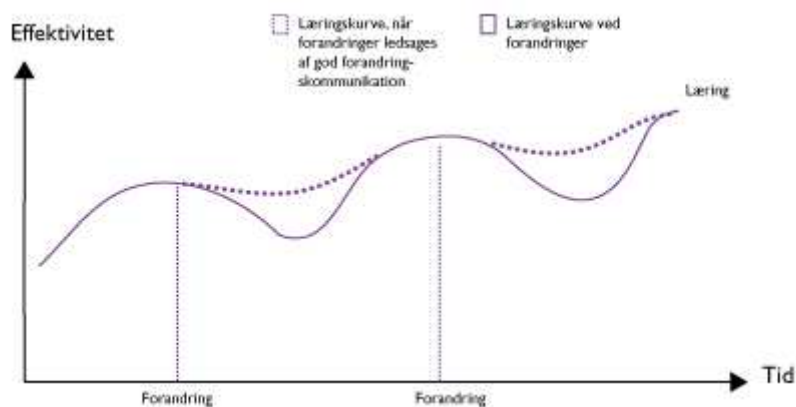
### *Effektiviseringsgevinster*

Det giver ingen mening at udlede præcise estimater for effektiviseringsgevinster på baggrund af de tal som foreligger. Det er evident, at tallene fra ressourceopgørelsen (årsværk i alt Kommunikation) ikke kan bruges til at udlede effektiviseringsgevinster, da tallene ikke er opdateret, og da der heri indgår estimeret tid, brugt på kommunikation ude på kommunens mange institutioner og tilbud. Altså kommunikation, som er tæt knyttet til driften, og som ovenfor anført giver det ikke mening at flytte de opgaver væk fra driften.

Mere farbart er det at fastsætte et ambitionsniveau i forhold til såvel de centrale som lokale kommunikationsopgaver, og så bemande ud fra det.

I BUF har man fx prioriteret at allokere ressourcer til kommunikation i deres centralforvaltning. Her bliver al 'post' i deres ugepakke til lederne gennemskrevet af kommunikationsfolk. Det betyder, at information og opgaver bliver klart beskrevet, og det frigør tid hos skolelederne (De ringer fx ikke tilbage med opklarende spørgsmål eller misforstår opgaver i nær samme omfang som tidligere).

Desuden har andre påvist, at god forandringskommunikation forhindrer tab af effektivitet jf. figuren nedenfor.



Afslutningsvist vil vi anføre, at klar, rettidig og professionel kommunikation i sig selv er et værktøj til at effektivisere.

Hvis borgerne ved, hvor de skal gå hen for at få hvilke ydelser, er meget sparet. Hvis de sågar benytter elektroniske selvbetjeningsløsninger, er der endnu mere at hente. Hvis medarbejderne anerkender og accepterer forandringer, er de mere tilfredse medarbejdere. Og tilfredse medarbejdere yder et bedre stykke arbejde end utilfredse medarbejdere. I den optik er færre kommunikationsansatte ikke nøglen til effektiviseringer. Måske snarere tværtimod.