



Orientering

Til Økonomiudvalget

Plan for arbejdet med analysen af ressortopdelingen i Københavns Kommune

Resumé

Efter forelæggelse i den politiske styregruppe lægges den endelige plan for arbejdet med analysen af ressortopdelingen i Københavns Kommune til Økonomiudvalget til orientering (se bilag 1). Arbejdsplanen indeholder den overordnede fremgangsmåde, de prioriterede temaer, konteksten og tidsplanen for ressortanalysen, der skal afrapporteres til årsskiftet 2024/2025.

Sagsfremstilling

Med Budget 2024 blev der afsat midler til, at Økonomiforvaltningen i dialog med de kommunens forvaltninger i løbet af 2024 skal gennemføre en analyse af ressortopdelingen i Københavns Kommune med henblik på afrapportering til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen ved årsskiftet 2024/2025. Som ramme for dette arbejde vedtog Borgerrepræsentationen den 21. september 2023 et kommissorium for ressortanalysen (se bilag 2).

Organisering og forarbejde

Arbejdet med ressortanalysen er forankret i en politisk styregruppe for ressortanalysen, der består af de syv borgmestrene og Birgitte Kehler Holst (Å), der repræsenterer partierne uden en borgmesterpost. Analysearbejdet drøftes løbende i den politiske styregruppe og i kredsen af administrerende direktører.

Arbejdet med ressortanalysen er ledet af eksterne sagkyndige Niels Højberg, som er ledelsesrådgiver på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet og tidligere stadsdirektør for Aarhus Kommune.

Planen for arbejdet med analysen af ressortopdelingen er udarbejdet på baggrund af kommissoriet, en række kaffemøder mellem Niels Højberg og medlemmerne af den politiske styregruppe, de administrerende direktører samt drøftelser i styregruppen og kredsen af administrerende direktører.

28-02-2024

Sagsnummer i F2
2024 - 3121

Dokumentnummer i F2
4799701

Sagsnummer eDoc
2024-0045454

Arbejds- og analyseplanen

Formålet med ressortanalysen er at give Københavns Kommunes organisering et servicetjek med afsæt i tre overskrifter:

- Sammenhængende service for borgere og virksomheder
- Gode rammer for politik og samarbejde
- Effektiv opgaveløsning

Planen for arbejdet med analysen af ressortopdelingen i Københavns Kommune (bilag 2) definerer ti prioriterede temaer under disse tre overskrifter. Herudover udpeges en række kontekstuelle hensyn, der skal tages højde for i analysen af ressortopdelingen – fx reformdagsordener og tendenser inden for fx velfærd, teknologi og demokrati.

Arbejdsplanen tager afsæt i en analyse-, inddragelses- og inspirationsfase frem mod sommer 2024, hvor analyseresultater og foreløbige modeller skal drøftes og forelægges styregruppen og Økonomiudvalget. Herefter skal modeller og anbefalinger kvalificeres frem mod årsskiftet, hvor der skal afrapporteres til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen.

Det fremgår af kommissoriet (bilag 2), at analysen omfatter hele Københavns Kommune, dvs. alle syv politiske udvalg og tilhørende forvaltninger, lokaludvalg, Borgerrådgiveren, Intern Revision og øvrige §17, stk. 4-udvalg samt råd, nævn mv. Samtidig lægges det til grund, at analysen ikke omfatter et beslutningsgrundlag om ændringer eller justeringer af Københavns Kommunes styreform, antallet af stående udvalg eller antallet af forvaltninger.

Økonomi

Sagen har ingen direkte økonomiske konsekvenser.

Videre proces

Økonomiudvalget forelægges efter sommer 2024 foreløbige modeller for ressortændringer. Inden da inviteres Borgerrepræsentationen til et seminar i maj/juni om ressortanalysen.

Den endelige afrapportering skal foregå til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen i hhv. januar og februar 2025.

Eventuelle ændringer i ressortopdelingen udmøntes i en ændring af styrelsesvedtægten, der skal godkendes af Borgerrepræsentationen ad to omgange inden næste valgperiode (senest efterår 2025) med henblik på ikrafttrædelse med næste valgperiode den 1. januar 2026.

Bilag

1. Plan for arbejdet med analyse af ressortopdeling i Københavns Kommune, marts 2024

-
2. Kommissorium for analyse af Københavns Kommunes ressortopdeling, BR 21. september 2023

Februar 2024

Ressortsekretariatet
Økonomiforvaltningen

Plan for arbejdet med analyse af ressortopdeling i Københavns Kommune

Orientering på ØUs aflæggebord
den 5. marts 2024



Indhold



Overordnet fremgangsmåde



Prioriterede temaer og kontekst



Tidsplan

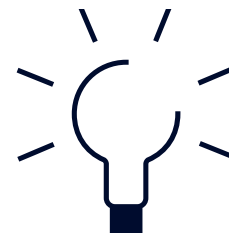
Fremgangsmåde



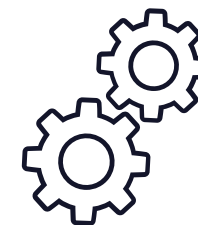
Afsæt i eksisterende analyser af udfordringer og snitflader



Tæt dialog med forvaltningerne om udfordringerne - og løbende drøftelser med politisk styregruppe

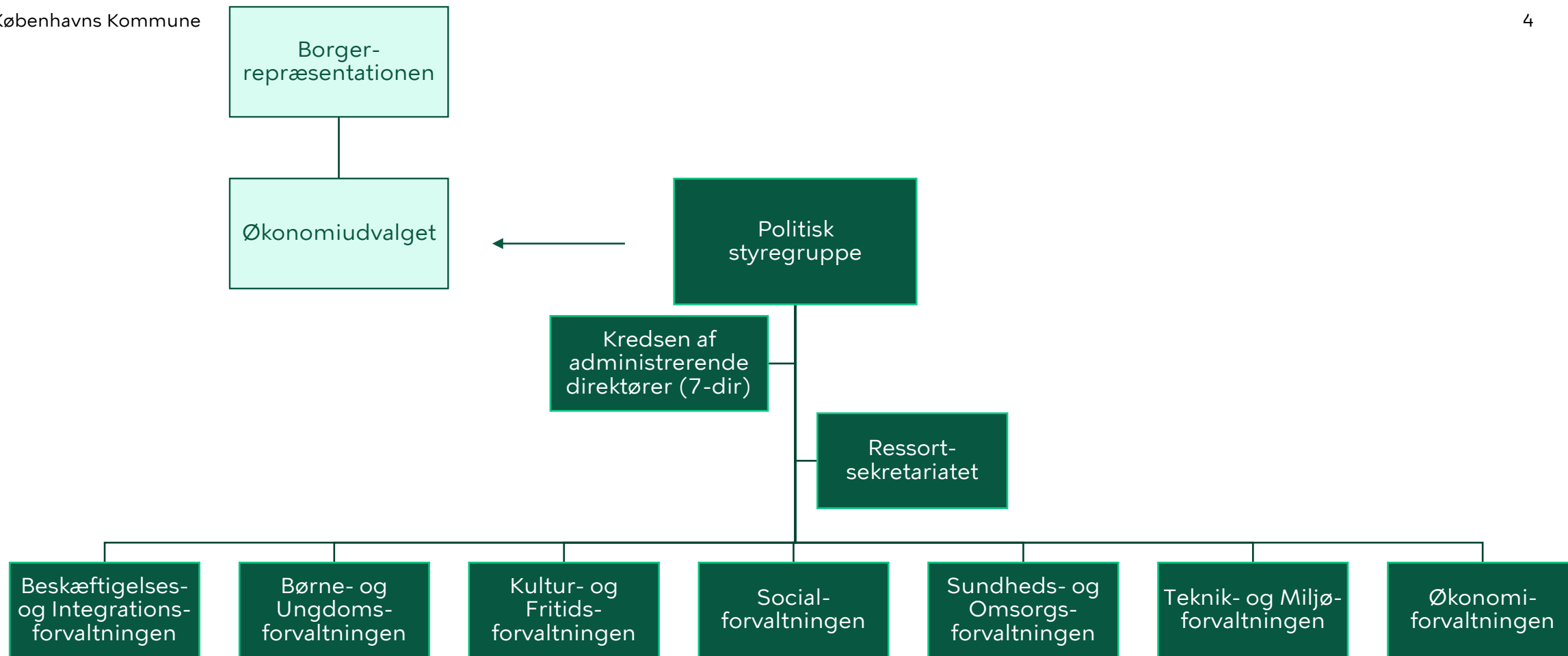


Fokus på interessentanalyse og på at indhente inspiration og input udefra til løsninger - primært fra andre større byer i DK og udland



Forslag til forskellige modeller og scenarier - fra samarbejdsformer til ressortændringer

PROJEKTORGANISERING



INPUT



Prioriterede temaer

Sammenhængende service

Styrke orientering mod borgernes perspektiv

Styrke indsats for borgere med komplekse behov

Styrke indsats for børn og unges trivsel

Styrke virksomheds-service og erhvervsfremme

Politik og samarbejde

Mere balance mellem udvalgene

Styrke koordineringen af arbejdet med klimadagsordenen

Styrke rammer for politisk ledelse, tværgående samarbejde og fornyelse

Effektiv opgaveløsning

Sikre effektiv understøttelse af keredriften

Undgå dobbeltfunktioner og bidrage til effektiviseringer

Sikre de fornødne medarbejderressourcer

Hensyn/kontekst

Jobcenterreform

Sundhedsstrukturkommission

Øvrige reformdagsordener

Demografi og behov for arbejdskraft

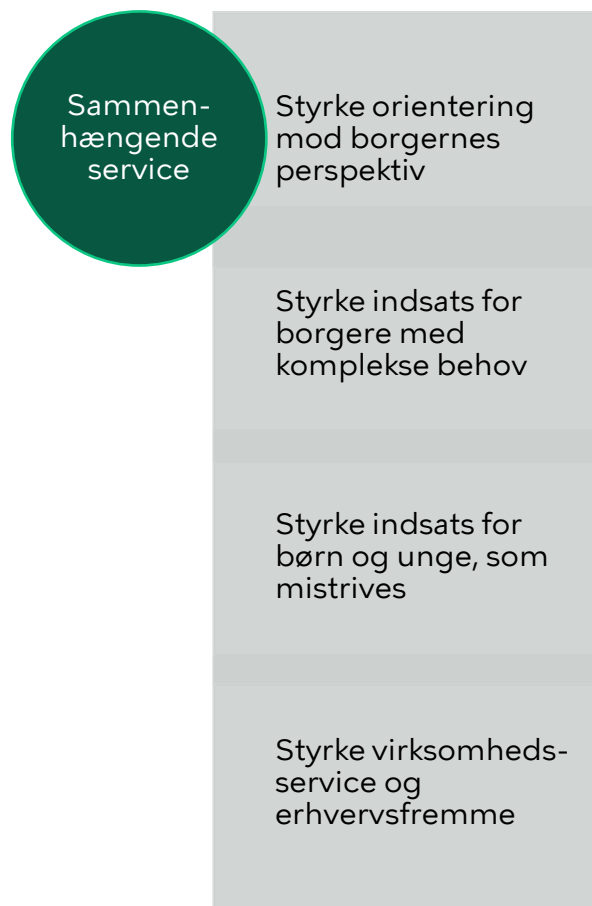
Udvikling inden for velfærd

Teknologisk transformation

Demokratisk legitimitet og inddragelse

KKs særlige position og situation

Uddybning af prioriterede temaer



Hvorfor

Borgere med komplekse kontaktflader til kommunen kan risikere at miste overblik over og indflydelse på egne sager, bl.a. fordi der kan være svært overskuelige sammenhænge mellem services/ydelse på tværs af områder og forvaltninger. Et relevant tema i ressortanalysen er derfor, hvordan der kan understøttes en mere borgerorienteret forvaltningskultur mhp., at velfærd udvikles sammen med borgerne frem for *for* borgerne.

Mere end hver femte borger, der modtager ydelser fra kommunen, modtager ydelser fra mere end en forvaltning. Det kan skabe en kompleks kontaktflade for borgere med sammensatte behov – særligt for udsatte borgere og borgere med kronisk sygdom.

Mistrivslen blandt børn og unge i KK har været stigende de senere år. Det viser både den nationale trivselsmåling og KKs børnesundhedsprofil. De stigende udfordringer kræver løsninger på tværs af bl.a. skole- og fritidstilbuds-, social-, beskæftigelses- og sundhedsområdet.

Virksomheders tilfredshed med servicen i København er generelt lav sammenlignet med andre kommuner. Det kan derfor undersøges, om justeringer i organisering og koordinering af virksomhedsservicen på tværs af forvaltningerne kan bidrage til at styrke servicekulturen, herunder at der i højere grad opleves én samlet indgang og et samlet sagsforløb hos kommunen.

Hvordan

- Afdækning af eksisterende erfaringer med at øge borgernes indflydelse på og medejerskab til egen indsats
- Inddragelse af borgerperspektiver
- Inspiration fra andre byers organisering og arbejde med forvaltningskultur

- Særskilt fokus på borgere med komplekse behov med afsæt i ovenstående tema om styrket borgerperspektiv, herunder bl.a.:
- Afdække eksisterende analyser af borgerperspektivet på KKs service på tværs af forvaltninger (servicerejser mv.)
- Inspiration fra andre byer og eksperter i forhold til organisering og indsatser

- Pointer fra arbejdet med en ny strategi for at forebygge og håndtere mistrivsel blandt børn og unge (BUF, SUF, KFF og SOF)
- Inspiration fra andre byer og eksperter i forhold til organisering og indsatser

- Afdække eksisterende analyser af virksomheders tilfredshed med KK
- Inspiration fra andre byer og eksperter i forhold til organisering og indsatser

Uddybning af prioriterede temaer



Mere balance mellem udvalgene

Styrke koordineringen af arbejdet med klimadagsordenen

Styrke rammer for politisk ledelse, tværgående samarbejde og fornyelse



Hvorfor

Opgavetyngden på tværs af udvalg opleves uens. Især Teknik- og Miljøudvalget opleves som et udvalg med mange sager med høj kompleksitet samt stor offentlig og politisk opmærksomhed. Samtidig kan statslige reformer, fx jobcenterreformen og sundhedsstrukturen, potentielt indsnævre eller udvide andre udvalgs opgavetyngde.

Der er et tiltagende fokus på klima i kommunens opgaveløsning, hvilket berører alle forvaltninger. Det giver anledning til at stille skarpt på, hvordan indsats og målsætninger på klimaområdet understøttes bedst og bredest muligt, herunder ambitionerne om at nedbringe kommunens og københavnernes klimaaftryk.

Ressortarbejdet er en anledning til at undersøge bredere, hvordan rammerne for den politiske ledelse kan styrkes. Dette særligt med fokus på håndtering af opgaver og udfordringer, som går på tværs af forvaltningsområder, samt udfordringer, der kalder på nye/innovative løsninger. Heri ligger også kommunens muligheder for og vilje til at tænke opgaver anderledes set i lyset af kommunes størrelse samt særlige position og situation.


Hvordan

- Analyse af omfanget af sager i de enkelte udvalg (antal, type, foretræde mv.)
- Analyse af opgavefordeling mellem politisk og administrativt niveau på tværs af udvalg
- Inspiration fra andre kommuner i forhold til organisering og delegation

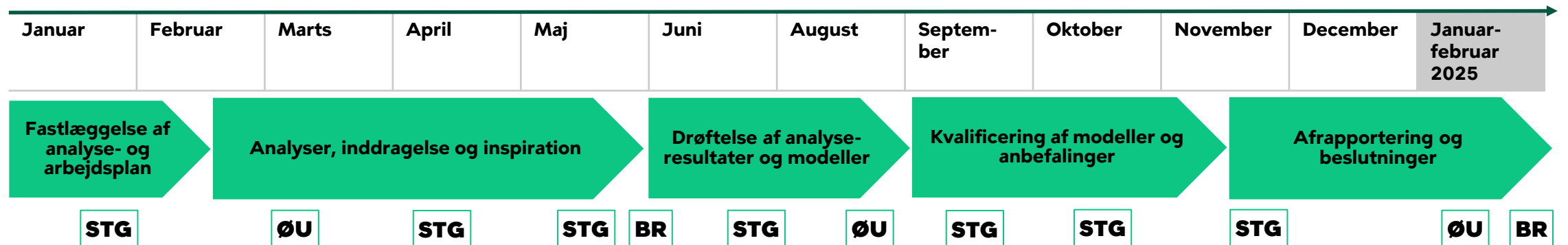
- Kortlægning af snitflader, organisering og klimaindhold inden for forskellige driftsområder og -opgaver
- Inspiration fra andre større byers organisering og indsats på klimaområdet, herunder bl.a. CO₂-regnskaber som styringsværktøjer samt adfældsrelaterede virkemidler

- Analyse af omfang og brug af medlemsforslag i BR som katalysator for politikudvikling
- Afdækning af samarbejdsformer og erfaringer med samarbejde om tværgående emner både i KK og andre byer – fx klima, udsat by, COVID-19, fordrevne ukrainere osv.

Uddybning af prioriterede temaer

	Hvorfor	Hvordan
 <p>Sikre effektiv understøttelse af kernetriften</p>	<p>Ligesom snitflader mellem forvaltningerne skal ses i et borger- og virksomhedsperspektiv, kan der også være andre organisatoriske hensyn mhp. at sikre de bedste faglige miljøer og den mest effektive administrative understøttelse af driften. Der kan fx peges på nogle af overvejelserne bag tidligere analyse af organisering af hjemme- og hjemmesygepleje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afdækning af områder med forvaltningssnitflader samt dertilhørende hensyn • Finde inspiration, analysere og afveje hensyn vedr. samling, centralisering eller decentralisering af opgaver.
<p>Undgå dobbeltfunktioner og bidrage til effektiviseringsdagsorden</p>	<p>Der er vedvarende fokus på effektiviseringer mhp. at skabe råderum til nødvendige udgifter og politiske prioriteringer. Det taler for at undersøge, om administrationen kan organiseres mere effektivt, hvilket i givet fald vil kunne bidrage til at nedbringe administrative udgifter, jf. fx Økonomiaftalen for 2024. Det kan både være i forhold til funktioner, hvor der er overlap, eller hvor der er brug for bedre sammenhæng, herunder fx fælles forståelse af de styrende principper for opgavernes retning og formål. Et eksempel i forhold til sammenhæng kan være forskelligartet brug af begrebet bæredygtighed på tværs af byggeri, ejendomsdrift og -anvendelse .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afdækning af funktioner på tværs af forvaltninger eller mellem forvaltninger og koncernenheder, hvor der er overlap, eller hvor der kan være brug for bedre sammenhæng mellem funktionerne.
<p>Sikre de fornødne medarbejderressourcer</p>	<p>Rekruttering og fastholdelse er en udfordring på især de store velfærdsområder (pædagoger, faglært SOSU-personale og syge-/sundhedsplejersker). Mere end hver fjerde jobopslag i KK i 2022 resulterede ikke i en ansættelse. Samtidig viser forskning, at organisationsændringer øger risikoen for lavere trivsel blandt medarbejdere. Derfor er et fokus på positive og negative konsekvenser for medarbejderressourcerne centralt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afdække eksisterende viden i fx Personalepolitisk Redegørelse • Interviews og inddragelse af relevante fagområder ifm. modelforslag. • Særligt fokus på rekrutterings-situation på tværs af forvaltninger og KKs særlige position.

Overordnet tidsplan



STG = møde i politisk styregruppe

Forventet tidsplan for 1. halvår

1. halvår – analysefase

	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni
Analyse-aktiviteter	Konkretisering og prioritering af temaer mhp. udkast til analyse- og arbejdsplan	Endelig analyse- og arbejdsplan med udgangspunkt i input fra styregruppe 30/1 Forvaltningsbidrag vedr. uddybning af temaer og snitflader Analyser vedr. rammer for samarbejde og politisk ledelse i KK , herunder medlemsforslag, udvalgssager, tværgående kredse mv. Indhentning af borger-, bruger- og virksomhedsperspektiver på kommunens service på tværs af forvaltninger	Indhente input fra andre større, danske byer Indhente input fra større byer uden for Danmark		Opsamling på analyser og planlægning af BR-seminar	Opstilling af overordnede modeller for mulige ressortændringer
	Afdækning af nuværende organisering, ressortopdeling, samarbejde og snitflader					
Inddragelse af styregruppe, 7-dir, ØU og BR	18/1 7-dir drøfter ressortanalysen 30/1 Andet møde i politisk styregruppe – præsentation af foreløbig analyse- og arbejdsplan	8/2 7-dir drøfter endelig analyseplan	5/3 ØU forelægges endelig analyseplan, jf. kommissorium	11/4 7-dir drøfter status på arbejdet 16/4 Tredje møde i politisk styregruppe – status på arbejdet	Evt. 7-dir 14/5 Fjerde møde i politisk styregruppe – plan for BR-seminar BR-seminar [dato afventer]	13/6 7-dir drøfter status på analyser og modeller 25/6 Femte møde i politisk styregruppe – status på analyser og modeller for ressortændringer

Forventet tidsplan for 2. halvår

2. halvår – modelfase

	August	September	Oktober	November	December	Januar-februar 2025
Analyse-aktiviteter	Kvalificering af modeller for ressortopdeling		Formulering af anbefalinger		Udarbejdelse af rapport og politisk indstilling	
					Evt. præsentation af analyse og anbefalinger i politiske grupper mv.	
					Godkendelsesproces for indstilling til ØU og BR	
Inddragelse af styregruppe, 7-dir, ØU og BR	15/8 7-dir drøfter foreløbige modeller 27/8 ØU forelægges foreløbige modeller for ressortændringer, jf. kommissorium	12/9 – Evt. 7-dir 17/9 Sjette møde i politisk styregruppe – drøftelse af mulige modeller for ressortændringer	3/10 7-dir drøfter foreløbige anbefalinger 22/10 Syvende møde i politisk styregruppe – foreløbige anbefalinger	14/11 7-dir drøfter udkast til rapport og anbefalinger 26/11 Ottende møde i politisk styregruppe – udkast til rapport og anbefalinger	Primo december: Frist for materiale til ØU og BR	Behandling i ØU og BR i hhv. januar og februar 2025



Kommissorium for analyse af ressortopdeling i Københavns Kommune

Baggrund

Det fremgår af en hensigtserklæring i budgetaftalen for 2023, at: *“parterne er enige om, at Økonomiforvaltningen med inddragelse af alle forvaltninger igangsætter en analyse af ressortopdelingen i Københavns Kommune og fremkommer med forslag til ændringer inden udgangen af 2024”.*

26. juni 2023

Formål

Analysen skal tilvejebringe et solidt beslutningsgrundlag for, at organiseringen af Københavns Kommune kan modsvare de udfordringer og muligheder, som kommunen samlet står over for i de kommende år.

Analysen skal således identificere områder, hvor den nuværende ressortopdeling giver anledning til udfordringer i forhold til at sikre kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen, samt områder, hvor den nuværende ressortopdeling udgør en barriere for at indfri potentialer for en bedre opgaveløsning.

Analysen skal på den baggrund opstille forslag til ændringer af den nuværende ressortopdeling i Københavns Kommune, herunder belyse de forventede konsekvenser heraf.

Vurderingen af den nuværende ressortopdeling samt forslag til ændringer heri skal tage afsæt i en række hensyn:

- En smidig og effektiv service af høj kvalitet for borgere og virksomheder.
- En klar og entydig placering af opgave- og ansvarsfordeling, herunder med afsæt i et borgerperspektiv.
- Balance i opgavetyngden på tværs af de politiske udvalg.
- En sammenhængende opgaveløsning for borgere og virksomheder, der har brug for tilbud, der går på tværs af forvaltninger, herunder ikke mindst for udsatte grupper og mennesker, der lever med kronisk sygdom.

Direktionssekretariatet
Københavns Rådhus,
Rådhuspladsen 1
1550 København V

EAN-nummer
5798009800206

- En organisering, der understøtter kerneopgaven og mere tid til faglig ledelse på det decentrale niveau.
- En organisering, der undgår dobbeltarbejde og sikrer et fortsat fokus på effektivisering af administrative funktioner.
- En organisering, der understøtter fastholdelse og rekruttering af medarbejdere, herunder særligt på de store velfærdsområder.

I analysen skal indgå betydningen af eventuelle politiske beslutninger på nationalt plan, som medfører justeringer i kommunernes opgaveportefølje og råderum.

Analysetemaer

Som grundlag for vurderingen af den nuværende ressortopdeling samt opstilling af forslag til ændringer heri skal der gennemføres en indledende analyse af en række temaer.

Analysetemaerne skal have fokus på snitfladeproblemstillinger, hvor opgaveløsningen i større eller mindre grad går på tværs af udvalg og forvaltninger. Analysen vil både skulle adressere de problemstillinger, hvor der allerede er igangsat eller gennemført analyser, samt relevante problemstillinger, der endnu ikke er belyst.

Temaer, der kan indgå i analysen, er bl.a.:

- Samling af hjemmepleje og hjemmesygepleje under Sundheds- og Omsorgsudvalget, jf. tidligere analyse heraf.
- Flytte beskæftigelsesansvaret for udvalgte udsatte målgrupper til Socialudvalget, jf. tidligere analyse heraf.
- Regeringsgrundlagets formuleringer om bl.a. at nedlægge jobcentre og sætte kommunerne fri af statslige proceskrav.
- Et tiltagende fokus på klima i kommunens opgaveløsning, herunder bl.a. energiforbrug- og produktion, stormflods- og skybrudssikring, varme- ø-effekt, transport, kommunen som klimavirksomhed mv.
- En stigende udfordring med børn og unges trivsel, der kræver løsninger på tværs af bl.a. skole- og fritidstilbud, socialområdet, beskæftigelsesområdet og sundhedsområdet.

Mange snitfladeproblemstillinger vil være ens for landets øvrige kommuner. Derfor skal opgavefordelingen og organiseringen i de øvrige, større kommuner også inddrages i analysen.

Afgrænsning

Analysen omfatter hele Københavns Kommune, dvs. alle syv politiske udvalg og tilhørende forvaltninger, lokaludvalg, Borgerrådsgiveren, Intern Revision og øvrige §17, stk. 4-udvalg samt råd, nævn mv.

Det lægges til grund, at analysen ikke omfatter et beslutningsgrundlag om ændringer eller justeringer af Københavns Kommunes styreform, antallet af stående udvalg eller antallet af forvaltninger.

Organisering

Der etableres et sekretariat, der ledes af en ekstern sagkyndig. Sekretariatet forankres i Økonomiforvaltningen og skal i sit arbejde inddrage de øvrige forvaltninger, der vil skulle bidrage til udarbejdelsen af analyser, herunder bl.a. på baggrund af tidligere gennemførte analyser. Der vil i mindre omfang kunne indhentes ekstern analysebistand.

Til at følge arbejdet nedsættes en politisk styregruppe bestående af alle syv borgmestre samt ét medlem, der i fællesskab udpeges af de tre partier uden borgmesterposter. Der etableres ligeledes en administrativ følgegruppe bestående af de administrerende direktører fra alle syv forvaltninger.

Efter høring af styregruppen forelægges Økonomiudvalget en arbejds- og analyseplan for sekretariatet (primo 2024) samt overordnede modeller for ændringer i ressortopdelingen (medio 2024), der efterfølgende analyseres og vurderes.

Sekretariatet afrapporterer til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen. Borgerrepræsentationen inddrages løbende i arbejdet, fx i form af seminar mv.

Økonomi

Der afsættes [2] mio. kr. til etablering af et sekretariat, herunder til honorering af en ekstern sagkyndig leder, lønudgifter til sekretariatsmedarbejdere samt ekstern analysebistand.

Tidsplan

Sekretariatet igangsætter sit arbejde primo 2024 mhp. afrapportering til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen ét år efter igangsættelsen, dvs. ved årsskiftet 2024/2025.

Eventuelle ændringer i ressortopdelingen udmøntes i en ændring af styrelsesvedtægten, der skal godkendes af Borgerrepræsentationen ad to omgange inden næste valgperiode (senest efterår 2025) med henblik på ikrafttrædelse ved begyndelsen af næste valgperiode den 1.

januar 2026. Der udarbejdes samtidig en realistisk implementeringsplan for de foreslåede ændringer.