

# Etablering af ny organisation for Københavns Kommune (TMF)

Referenceperson: Hjalte Aaberg, Adm. Direktør, tlf.: 3366 2610

## UDFORDRING

Den 26. maj 2005 vedtog Københavns Borgerrepræsentation en principbeslutning om indførelse af en ny struktur i Københavns Kommune fra 1. januar 2006. Efterfølgende er forvaltningsstrukturen tiltrådt, og kommunens styrelsesvedtægt ændret.

I forlængelse heraf igangsatte den nye Teknik- og Miljøforvaltning (TMF) et strategi- og organisationsudviklingsprojekt i to faser:

- Fase 1 omfattede alene tilpasninger af de mest nødvendige forhold med henblik på at sikre en fortsat løsning af opgaverne efter den 1. januar 2006
- Fase 2 omfattede implementeringen af en ny organisation med administrative forenklinger og en samlet forvaltning, der i praksis agerede som en enhedsforvaltning. Målet var blandt andet at skabe klarhed om ansvar og kompetencer på alle niveauer, skabe større overskuelighed og helhed fra et brugerperspektiv og implementere effektive opgaveløsninger. Fase 2 blev opdelt i følgende to trin: Trin 1: Indledende analyseprojekt med opstilling af anbefalinger og implementeringsplan for den nye organisation. Trin 2: Implementering, organisationsudvikling og forandring

## DIAGNOSE

Ved projektets start var organisationen blandt andet kendetegnet ved:

- Manglende enhedsfølelse på tværs af forvaltningen
- Ensartede faglige opgaver og støtteopgaver spredt ud over organisationen
- Manglende fokus på kunder og kundeorienterede processer
- Manglende fælles styring og mål på tværs af forvaltningen
- Opdeling i bestiller/udfører oplevedes som tungt og uflexibelt

- Manglende strategisk ledelse
- Stor fysisk spredning af kontorer m.m.

## LØSNING

Vi gennemførte strategi- og organisationsudviklingsprojekt i tæt samarbejde med direktion, ledergruppe og medarbejdere. Med afsæt i TMF's eksisterende opgaver og kompetencer skabte vi en fælles vision for den nye organisation ved høj grad af medarbejderinvolvering og med plads til kreativitet og læring.

Den anvendte løsning hos TMF baserede sig på tre hovedfaser over en samlet analyseperiode på syv måneder.

I fase 1 var det overordnede formål at skabe en fælles platform for det efterfølgende analysearbejde og at fastlægge den detaljerede plan for gennemførelse af projektet. De væsentligste succeskriterier var blandt andet at:

- Identificere fremtidige krav og forventninger til organisationen samt mål og succeskriterier for at imødekomme disse
- Gennemføre et visionsseminar for styregruppen og den øvrige chefgruppe om den fremtidige organisation i TMF (Dream Organisation)
- Tilrettelægge struktureret kommunikation om projektet i forhold til den øvrige organisation
- Udvælge relevante forenklingstemaer for opstilling af effektfulde og implementerbare anbefalinger om forenklinger i den efterfølgende designfase

I fase 2 var der blandt andet fokus på:

- At sortere og prioritere opgaverne under hensyntagen til designkriterier og kompetencekrav for den nye organisation
- At udarbejde forslag til organisationsdesign på grundlag af et systematisk arbejde med designkriterier

for den nye organisation

- At dokumentere økonomiske potentialer ved nye løsninger, hvor der i tilknytning til eller som følge af den nye organisation kan gennemføres effektiviseringer og administrative forenklinger, herunder ved etablering af administrative fællesskaber
- At overføre erfaringer fra udvalgte kommuner eller organisationer med lignende opgaver omkring implementering af ny organisation

I fase 3 udarbejdede vi en rapport med anbefalinger om en ny organisation med opgave og kompetencesammensætning, administrative forenklinger og en konkret implementeringsplan.

## GRUNDLAG

Der blev identificeret fire overordnede krav og forventninger til den nye organisation:

- Borgere og interessenter oplever en åben TMF, som de let og ubesværet kan komme i kontakt med. De føler sig betjent respektfuldt og ligeværdigt, samtidig med at løsninger findes i en tillidsfuld dialog
- Opgaverne løses effektivt og kompetent. Vi fokuserer på resultater og søger unikke løsninger i et udviklende arbejdsmiljø, hvor helhedssyn, engagement og ansvarlighed dominerer, og inddragelse af borgere/interessenter er en selvfølge
- Medarbejdernes trivsel er høj, fordi vi er anerkendt for vores indsats og resultater, og fordi vi har lært at skabe energi gennem samarbejde i en respektfuld atmosfære, hvor troværdighed og ansvarlighed dominerer
- Samfundet er vores erkendte overordnede ramme at fungere i. Vi skaber resultaterne samtidig med, at vi bevidst løfter vores sociale og miljømæssige ansvar

# Etablering af ny organisation for Københavns Kommune (TMF)

Referenceperson: Hjalte Aaberg, Adm. Direktør, tlf.: 3366 2610

Analyseresultaterne byggede på grundlaget fra kortlægning af væsentlige kerneopgaver, støtteprocesser og relationer til selskaber og kontrakter på tværs af forvaltningen efter organisatoriske karakteristika.

Herudover blev de fremtidige organisatoriske udfordringer identificeret med henblik på opstilling af designkriterier og forslag til organisationsdesign

## RESULTAT

Ved projektets afslutning blev følgende anbefalinger afleveret:

### 1. Frigjort direktion

En frigjort direktion skal vise fælles retning via strategiske tiltag og prioritering af øget udviklingskraft i organisationen. Direktionsmedlemmerne skal frigøres fra de organisatoriske søjler og koncentrere indsatsen om tværgående strategiudvikling, store tværgående projekter og overordnet generel organisations- og ledelsesudvikling.

Kommunen valgte at implementere en ledelsesmodel med to medlemmer af direktionen og et fælles lederkollegium bestående af centerchefer/direktører. Målet er at implementere en ledelsesmodel med maksimalt to ledelseslag på tværs af organisationen.

### 2. Ny inddeling i faglige områder

Vi anbefalede en opdeling i ti faglige områder med det samlede faglige ansvar og løbende koordinering af kundekontakt.

Det foreslåede design forudsatte et opgør med "silotænkning" til fordel for mere helhedstænkning omkring sammenhængende processer.

Kommunen har implementeret en model med ti faglige centre. Modellen bryder som anbefalet med silotænkningen, men opdelingen blev en smule anderledes end foreslået.

### 3. Etablering af administrative fællesskaber

Vi anbefalede etablering af tre administrative fællesskaber. 1. Et rådhussekretariat med ansvar for den løbende servicering af politikere og direktion, 2. En administrativ drifts- og udviklingsenhed med ansvar for fælles strategi og udvikling, personale og løn, kommunikation, budget og rengnskab, it samt indkøb og ejendomsservice og endelig 3. Et servicecenter med kunderettede driftsopgaver, herunder vejledning af kunder, visitering af henvendelser, telefonbetjening samt post og scanning.

Kommunen har implementeret en model med tre tværgående enheder, nemlig Center for Ressourcer, Center for Kunder og Rådhussekretariatet. Alle centerchefer/direktører indgår i det fælles lederkollegium.

Der blev kortlagt væsentlige snitflader til den øvrige organisation i Københavns Kommune. Eksempelvis implementerede Økonomiforvaltningen på daværende tidspunkt en ny koncernstruktur på væsentlige støtteområder på tværs af kommunens forvaltninger.

### 4. BUM-model

Vi anbefalede en revideret tilgang til bestiller- og udførermodellen, hvor man i en periode fortsat arbejder med en adskillelse mellem bestiller og udfører, men med fælles ledelse. Denne periode ville man dels kunne bruge til at blive menneskeligt og forretningsmæssigt klogere på hinanden. Dels ville man kunne finde en model, hvor man imødekommer de identificerede uhensigtsmæssigheder samtidigt med, at hensynene til lige konkurrence, gennemsigtighed og billige priser oprettholdes inden for de givne rammebetingelser.

Kommune Teknik København (KTK) ophørte formelt den 1. januar 2008.

Fremover er KTK's aktiviteter fordelt på de tre nye centre henholdsvis Center for Renhold, Center for Veje og Center for Park og Natur.

Kommunen har valgt et mere konsekvent opgør med BUM-modellen med henblik på helt at fjerne de uhensigtsmæssige processer. Samtidig har kommunen udviklet en model, som sikrer direkte sammenlignelige priser og vilkår med private udbydere samt grundlag for løbende effektmålinger.

### 5. Optimal løsning af TMF's opgaver

Vi anbefalede blandt andet følgende styringsmæssige redskaber: At erstatte/supplere den eksisterende kontraktstyring med resultatstyret opfølgning, at arbejde med faglighed gennem nøje planlagte og prioriterede projekter samt ved at tænke i standardiserede processer, at fastholde ambitiøse målsætninger for kompetenceudvikling for den samlede organisation og endelig at indføre fælles mål- og resultatstyring

---

Yderligere information  
Kontakt Nicolai Malm  
+45 5138 7428, nma@implement.dk

---