

Københavns Kommune
Et sammenhængende koncept for
Københavns Kommunes erhvervsservice

Endelig udkast

30. juni 2014



Indhold

0. Ledelsesresumé
1. Introduktion og projektilgang
2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice
3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag
4. Forslag til kommunens fremtidige servicekatalog og servicepakker
5. Forslag til organisering af erhvervsservice i fremtiden
6. Vurdering af kompetencebehov for at understøtte erhvervsservicen
7. Overvejelser vedr. implementering af erhvervsservicekoncept
8. Bilag

0. Ledelsesresumé

0. Ledelsesresumé (1/6)

Introduktion til projektet og opsummering af virksomhedernes behov for service

Introduktion

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har bedt Deloitte komme med anbefalinger til et nyt erhvervsservicekoncept for kommunens service og tilbud til virksomheder.

Konceptet skal med afsæt i virksomhedernes ønsker og behov i forhold til den kommunale erhvervsservice komme med bud på *hvilke ydelser* som kommunen leverer til virksomhederne, og *hvordan disse ydelser skal leveres* i form af kanaler og organisering. Endvidere skal konceptet pege på de *væsentligste forudsætninger* for, at kommunen kan levere den ønskede service, samt en *overordnet plan for implementering*.

Afsættet for anbefalingerne til konceptet er en afdækning af virksomhedernes behov og observationer om den nuværende service og tilrettelæggelse heraf i kommunen.

Projektet er gennemført over en periode på tre måneder og opdelt i tre faser: 1) En indledende kortlægningsfase, 2) en udviklings- og løsningsfase samt 3) en afrapporteringsfase.

Deloitte har over tre møder rapporteret til og fremlagt delresultater for Styregruppen for Københavns erhvervs- og virksomhedsindsats, som har haft borgmester Anna Mee Allerslev som formand. Der er med styregruppen løbende aftalt til- og fravalg i analysen, herunder specifikke fokusområder og prioritering af Deloitte's ressourcer i analysen. Styregruppen har i den forbindelse særligt ønsket, at fokus primært blev rettet mod fase 2, hvorfor projekttilgangen i høj grad er baseret på udvikling af ideer og hypoteser til forbedring af servicen, snarere end en dybdegående kortlægning af den nuværende situation.

Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal service

Københavns Kommune har en meget omfattende og bred berøringsflade til virksomhederne. Kommunen skal servicere et bredt udsnit af virksomheder, der afspejler kommunens erhvervssammensætning, men som har vidt forskellige relationer og indgange til kommunen.

Trods spredningen blandt virksomhedstyper og i deres behov for service er der en række gennemgående serviceparametre, som virksomhederne tillægger stor betydning. Ud fra et sigte om at forbedre serviceoplevelsen hos virksomhederne kan kommunen således med fordel fokusere på bedre at imødekomme netop disse behov:

- Kort/rimelig sagsbehandlingstid
- Kompetente sagsbehandlere
- Fast kontaktperson
- Løbende orientering.

En del af den generelle utilfredshed med kommunen på erhvervsområdet kan bl.a. henføres til, at kommunen i dag ikke opnår en tilstrækkelig høj tilfredshed på disse parametre. Deloitte anbefaler derfor, at alle fire parametre indgår i den løbende måling og monitorering af kommunens levering af service for dermed dels at give bedre ledelsesinformation om kommunens erhvervsservice, dels muliggøre løbende iværksættelse af tiltag for at håndtere eventuelle problemer med utilfredshed.

0. Ledelsesresumé (2/6)

Organisering og levering af erhvervsservice i dag

Deloitte har i projektet foretaget en overordnet kortlægning af de nuværende tilrettelæggelse af service i kommunen, hvilket har givet anledning til observationer vedr. mulige forbedringsområder i et fremtidigt erhvervsservicekoncept.

Samlet leverer kommunen med brug af 380 årsværk i fire forvaltninger knap 100 erhvervsrettede ydelser til virksomhederne i kommunen. Der er formentlig et potentiale i at samle informations- og vejledningsaktiviteter i en mere sammenhængende indsats.

Deloitte's øvrige observationer omkring organiseringen og leveringen af ydelserne er sammenfattet i figuren neden for. Som det også er illustreret i figuren giver observationerne om den nuværende service anledning til en række fokusområder for det fremtidige erhvervsservicekoncept.

Observationer fra kortlægningen

- Organiseringen af erhvervsservicen er i vidt omfang decentraliseret og til dels fragmenteret, og det gør det vanskeligt for virksomhederne at overskue erhvervsservicen og ydelserne
- Der er mange indgange til kommunens ydelser for virksomhederne, som kan gøre det vanskeligt for dem at finde den rette kontaktperson
- Der er ikke altid sammenhæng mellem forskellige ydelser, selv om der også er tiltag, som sigter på at skabe bedre sammenhæng og koordination
- Det styringsmæssige grundlag for KES er for bredt og ikke tilstrækkelig præcist til at skabe en klar strategisk retning og fokus på konkret resultatskabelse og sammenhæng mellem aktiviteter i KES

Fokusområder for erhvervsservicekoncept

- Erhvervsservicekonceptet kan skabe overblik og tydeliggøre kommunens service, og hvorledes kommunen skaber værdi
- Der kan skabes større sammenhæng i, hvordan ydelser leveres og organiseres i en række servicepakker
- Erhvervsservicen kan organiseres i kommunen, så antallet af indgange reduceres, og der etableres samarbejde på tværs mellem medarbejdere og enheder, som har virksomhedskontakt
- KES' strategiske grundlag kan fornyes og fokuseres til, for eksempel i retning af at udviklingsaktiviteter især kan understøtte og udvikle service til virksomheder

0. Ledelsesresumé (3/6)

Erhvervsservicekatalog og Servicepakker

Forslag til erhvervsservicekatalog

Deloitte har udarbejdet et forslag til, hvordan kommunen fremover kan præsentere de områder, hvor kommunen har relevante og værdiskabende ydelser for virksomhederne – et erhvervsservicekatalog. Servicekataloget er en oversigt over de ydelser, som kommunen har til virksomhederne på tværs af forvaltninger.

Kataloget omfatter kommunens næsten 100 ydelser, opdelt i 7 hovedområder:

Deloitte's forslag til erhvervsservicekatalogets syv hovedområder

1. Etablering, opstart og vækst

→ Kommunen tilbyder vejledning om dine muligheder som iværksætter og om at etablere, starte og drive ny virksomhed i kommunen

2. Arbejdskraft

→ Kommunen stiller rekrutteringsservice til rådighed, tilbyder uddannelsesmuligheder og hjælp til fastholdelse af medarbejdere

3. Miljø og grøn omstilling

→ Kommunen hjælper din virksomhed med at håndtere og overholde miljøregler

4. Byggeri

→ Kommunen assisterer din virksomhed i forhold til at gennemføre udvidelser og nybyggeri i henhold til gældende lovgivning og plangrundlag

5. Byens rum, parkering og trafik

→ Kommunen hjælper virksomheder med tilladelser til at bruge gader og veje, få parkeringstilladelser og tilladelser til at grave og opstille stilladser

6. Bevillinger

→ Kommunen yder alkoholbevillinger til cafeer og restauranter

7. Forebyggelse af brand og ulykker

→ Kommunen hjælper til at forebygge brandulykker

Forslag til servicepakker

Deloitte foreslår, at Københavns Kommune i højere grad organiserer sig, så ydelserne kan leveres effektivt og sammenhængende ved hjælp af et antal såkaldte "servicepakker".

Servicepakke-begrebet bliver dermed det centrale omdrejningspunkt for kommunens fremtidige servicekoncept, idet det både sikrer opfyldelse af virksomhedernes behov for service og samtidig strukturerer kommunens servicelevering i form af kanaler til service, fx telefon, digitalt, personligt møde mv. og organiseringen af service, dvs. enheder og kompetencer.

Forslag til servicepakker:

1. **Opstartspakke** – for iværksættere og nye virksomheder

2. **Vækstpakke** – for virksomheden med et vækstprojekt

3. **HR-pakke** – for virksomheder med et løbende rekrutteringsbehov

Øvrige ideer til servicepakker:

4. **Byggepakke** – for rådgivere/virksomheder med et byggeprojekt, som kræver flere tilladelser i forskellige dele af forvaltningen

5. **Cafe, restauration mv.** – for virksomheder der vil starte cafe eller restaurant og skal have en håndfuld tilladelser på plads

6. **Lokaliserings- og ekspansionspakke** – for større danske og udenlandske virksomheder som vil lokalisere sig eller ekspandere

7. **International arbejdskraftpakke** – for virksomheder, som rekrutterer international arbejdskraft.

0. Ledelsesresumé (4/6)

Forslag til tilrettelæggelsen af den fremtidige erhvervsservice

Tilrettelæggelsen af erhvervsservicen kan understøtte, at kommunen kan levere service effektivt, sammenhængende og målrettet virksomhedernes behov.

Deloitte har udarbejdet to forslag til modeller for tilrettelæggelsen baseret på et antal designkriterier. De to modeller er sammenfattet i tabellen til højre og kræver i forskelligt omfang en ændret tilrettelæggelse af erhvervsserviceaktiviteter i kommunens forvaltninger.

Den første model - "BIF/KES-modellen" – har primært, men ikke udelukkende fokus på integration af BIF og KES. Her etableres en tværgående frontfunktion i BIF/KES.

Den anden model – "Erhvervshus-modellen" – er en mere omfattende model, som kræver etablering af en tværgående enhed, bredere integration og samling og overflytning af en række ydelser.

De to modeller er ikke gensidigt udelukkende. Den første model kan etableres som et første, indledende skridt mod at implementere den anden, større og mere omfattende model. Det skal dog understreges, at begge modeller vil indebære en række ændringer i tilrettelæggelsen af erhvervsservicen set i forhold til i dag.

Ingen af modellerne forudsætter, at den egentlige sagsbehandling skal varetages i en frontfunktion.

Sammenfatning af komponenter og forudsætninger i de to modeller

	Model 1: BIF/KES-modellen	Model 2: Erhvervshus-modellen
Organisatoriske komponenter	<ul style="list-style-type: none">• Tværgående virksomhedsrettet frontfunktion etableres med ansvar for virksomhedstelefon, hjemmeside, mail, digitalisering mv.; udvalgte informationsopgaver kan løbende overflyttes fra øvrige forvaltninger efter nærmere analyser• Etablering af specialiserede virksomhedsteams omkring servicepakker i BIF/KES og TMF• Fokuseret udviklingsenhed med ansvar for serviceanalyser, udvikling af servicepakker og monitorering og måling	<ul style="list-style-type: none">• Samlet integreret og tværgående løsning i et hus med frontfunktion sammen med Kontaktcentret, International house, specialiserede virksomhedsteams og udviklingsenhed vedr. service• Erhvervsudviklingsenhed i samme hus med ansvar for strategiske projekter, politisk betjening mv. fra KES, KFF, evt. ØKF
Forudsætninger for implementering	<ul style="list-style-type: none">• Overflytninger af udvalgte informationsopgaver til tværgående frontfunktion fra andre forvaltninger (BIF/KES og til dels KFF og TMF), hvis nærmere analyse viser potentialer herfor• Klare aftaler om opgavesnit og opgavedybde i frontfunktion ift. back office i de enkelte forvaltninger• Integration mellem KES og BIF i virksomhedsteams i BIF• Aftaler om snit og samarbejde mellem udgående virksomhedsteams i BIF og jobkonsulenter• CRM-systemunderstøttelse og key account management	<ul style="list-style-type: none">• Ud-/indstationering af medarbejdere til Erhvervshusets virksomhedsteams• Aftaler om opgavesnit og opgavedybde i Erhvervshuset i forhold til back office/ fagforvaltninger• CRM-systemunderstøttelse og key account management• Nyt strategisk grundlag for bredere erhvervsindsats, hvor erhvervsservice og –udvikling er tættere integreret

0. Ledelsesresumé (5/6)

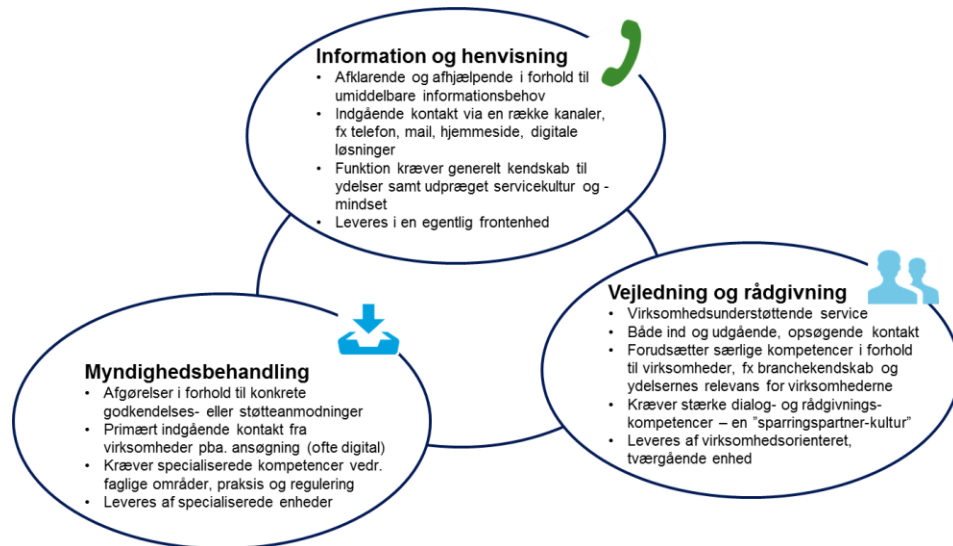
Nødvendige servicekompetencer

Det skitserede erhvervsservicekoncept vil forudsætte stærke servicekompetencer både i frontenhed, i specialiserede virksomhedskonsulentteams samt i back office.

Nødvendige kompetencer i forskellige servicefunktioner

Som det fremgår af figuren neden for vil der fortsat skulle leveres grundlæggende tre forskellige typer af services, hhv. information, henvisning mv., vejledning og rådgivning samt myndighedsbehandling. Det forventes særligt, at kompetencer indenfor de to førstnævnte typer af service vil spille en større rolle i det nye erhvervsservicekoncept og dermed opprioriteres.

Service typer, som ydelserne i servicekataloget kan opdeles i



Nedenstående tabel viser et overblik over, hvilke enheder i det nye erhvervsservicekoncept som de forskellige servicetyper udføres i samt hvilke servicekompetencer, de tre servicetyper særligt forudsætter.

Det kan med fordel vurderes nærmere, om disse kompetencer er tilstede i tilstrækkeligt omfang. Det kan således indgå som et element i implementeringen, at medarbejdere efteruddannes i de relevante servicekompetencer, hvor der er behov for det.

Behov for servicekompetencer efter servicetype og serviceenhed

Servicetype	Enhed	Servicekompetencer
Information og vejledning	<ul style="list-style-type: none"> • Frontfunktionen • Lokale frontenheder, fx kontaktcenteret vedr. byggeri i TMF 	<ul style="list-style-type: none"> • Udpræget servicekultur • Overblik over ydelser og forvaltninger • I stand til hurtigt at lære nye områder
Vejledning og rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedskonsulent teams • Faglige teams i forvaltninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Viden om virksomheder, herunder på brancheniveau • Relationsopbygning • Faglig kompetence indenfor "pakke"-område, dvs. relevant sparringspartner til virksomhederne
Myndighedsbehandling	<ul style="list-style-type: none"> • Fagforvaltninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Myndighedssagsbehandling med dyb faglig kompetence • Forståelse for sammenhængende service på tværs af forvaltninger og funktioner

0. Ledelsesresumé (6/6)

Forslag til implementeringsplan

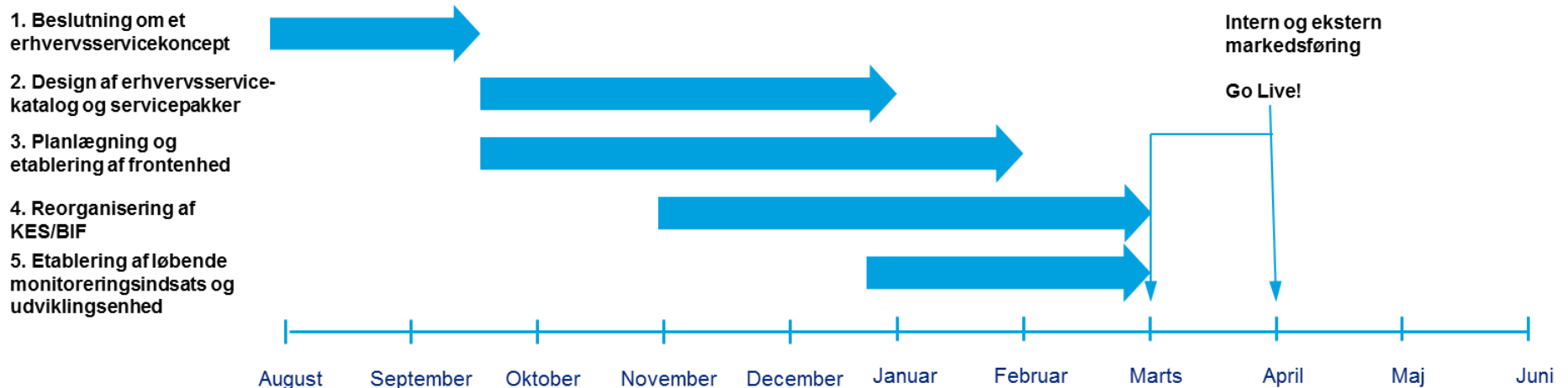
Erhvervsservicekonceptet kan indføres gradvist og i en række skridt frem mod fuld implementering.

Deloitte vurderer, at der særligt vil være fem væsentlige hovedopgaver med en række underliggende aktiviteter frem mod, at servicekonceptet kan iværksættes.

Neden for er angivet en skitse til en overordnet tidsplan med fokus på de fem hovedopgaver. Tidsplanen tager udgangspunkt i, at det i første omgang er BIF/KES-modellen, der skal implementeres.

Deloitte har anlagt en ambitiøs tilgang til tidsplanen med henblik på at sikre en så hurtig effekt ved det nye servicekoncept som muligt. Den tidsmæssige udstrækning af de enkelte opgaver afhænger dog af en række forhold og er således alene indikativ. Der er behov for en mere detaljeret implementeringsplanlægning.

Som skitseret i servicekonceptet, spiller den rette it-understøttelse (fx via et CRM-system) en væsentlig rolle for en velfungerende service. Deloitte har ikke igennem projektet haft mulighed for at foretage en nærmere vurdering af de tidsmæssige rammer for etablering af it-understøttelse, hvor planen pt. ikke tager højde herfor. Dette vil i stedet skulle analyseres særskilt.



1. Introduktion og projektilgang

Københavns Kommune vil levere en bedre virksomheds- og erhvervsservice, der er sammenhængende og imødekommer virksomhedernes behov. Deloitte er blevet bedt om at levere anbefalinger til et erhvervsservicekoncept, der kan hjælpe kommunen med at forbedre servicen.

I dette indledende kapitel beskrives baggrund og formål for projektet og den valgte tilgang til opgaveløsningen.

1. Introduktion og projektilgang

Et fremtidigt erhvervsservicekoncept skal danne grundlag for en sammenhængende service, der matcher virksomhedernes behov

Introduktion

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) har bedt Deloitte komme med anbefalinger til et nyt erhvervsservicekoncept for kommunens service og tilbud til virksomheder.

Et nyt koncept for kommunens erhvervsservice skal med afsæt i virksomhedernes ønsker og behov i forhold til den kommunale erhvervsservice fastlægge *hvilke ydelser* som kommunen leverer til virksomhederne, og *hvordan disse ydelser skal leveres* i form af kanaler og organisering. Endvidere skal konceptet pege på de *væsentligste forudsætninger* for, at kommunen kan levere den ønskede service, samt en *overordnet plan for implementering*.

Baggrund for projektet

Baggrunden for projektet er en politisk ambition om at virksomhederne skal opleve Københavns Kommune som erhvervsvenlig, og som en kommune, der yder en sammenhængende service med udgangspunkt i virksomhederne behov.

I kommunens budgetaftaler fra de seneste år er der allerede sat et stort antal initiativer i gang. Bl.a. er Københavns Erhvervsservice (KES) etableret som en indgang for virksomheder til kommunen, der er vedtaget mål for sagsbehandlingstider i forvaltningerne, ligesom initiativer til fremme af en servicekultur også er iværksat.

Initiativerne udspringer bl.a. fra Copenhagen Business Task Force med Leif Bech Fallesen i spidsen, nedsat i 2011. En ekspertgruppe, også under ledelse af Leif Bech Fallesen, der aflagde rapport i 2013, har bidraget med nye anbefalinger til erhvervsservicen, bl.a. at integrere erhvervs- og arbejdsmarkedsindsatsen mere, herunder i højere grad koordinere den opsøgende indsats over for virksomhederne.

På baggrund af de nye anbefalinger og overflytningen af KES til BIF er der anledning til at undersøge, om der kan skabes en mere sammenhængende og styrket erhvervsservice på erhvervs- og beskæftigelsesområdet og i kommunen som helhed.

Formål med projektet

Formålet med at udvikle erhvervsservicekoncept er at bidrage til Københavns Kommunes tydeliggørelse og forbedring af erhvervsservicen, bl.a. ved at gøre den mere sammenhængende og koordineret med udgangspunkt i virksomhedernes behov. I den forbindelse skal erhvervsservicekonceptet pege på konkrete muligheder for at yde en koordineret, proaktiv og virksomhedsrettet service på tværs af forvaltninger, som har en stor kontaktflade til virksomhederne, dvs. BIF, inklusive KES, Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF), Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) samt Økonomiforvaltningen (ØKF)

På de næste sider beskrives projektets rammer og Deloitte's tilgang til opgaven, hvorefter den resterende del af rapporten præsenterer Deloitte's analyse og anbefalinger til et fremtidigt erhvervsservicekoncept.

1. Introduktion og projektilgang

Deloittes har taget afsæt i ideer og hypoteser til forbedring af erhvervsservicen

Deloittes projektilgang

Projektet er gennemført over en periode på tre måneder og opdelt i tre faser: 1) En indledende kortlægningsfase, 2) en udviklings- og løsningsfase samt 3) en afrapporteringsfase. Projektets styregruppe har ønsket, at fokus primært blev rettet mod fase 2, hvorfor projektilgangen i høj grad er baseret på udvikling af ideer og hypoteser til forbedring og videreudvikling af erhvervsservicen baseret på eksisterende viden i organisationen om hhv. virksomhedernes behov og muligheder for at forbedre servicen og samtidig udnytte de afsatte ressourcer bedre.

I projektets kortlægningsfase har Deloitte behandlet foreliggende undersøgelser, indsamlet nøgledata om kommunens erhvervsrettede ressourceforbrug, myndighedsydelse og andre typer ydelser i fire forvaltninger (ØKF, BIF, TMF og KFF). Desuden har Deloitte gennemført interviews med nøglepersoner i de fire forvaltninger.

I udviklings- og løsningsfasen har Deloitte formuleret og testet en række hypoteser om fremtidig erhvervsservice og med afsæt heri udviklet hovedelementerne i konceptet, hhv. et erhvervsservice-katalog med tilhørende virksomhedsrettede servicepakker samt bagvedliggende organisationsmodeller for kommunens indsats. Deloitte har testet elementerne i servicekonceptet med udvalgte virksomheder i fokusgruppeinterview og personlige interviews, ligesom der er gennemført interview med nøglemedarbejdere i kommunen.

Hvad er erhvervs- og virksomhedsservice?

Erhvervs- og virksomhedsservice er serviceydelser, som kommunen yder typisk til enkeltvirksomheder i tilknytning til kommunens udøvelse af sine myndighedsopgaver inden for eksempel miljø, byggeri, brand, beskæftigelse eller andre prioriterede ydelsesområder, der retter sig mod virksomheder, for eksempel vejledning om opstart af virksomhed, grøn omstilling, mv.

Der er grundlæggende tre typer af erhvervsserviceydelser:

1. Generel information til og henvisning af virksomheder. Når virksomheder ringer og beder om assistance eller når kommunen informerer om regler, tilbud mv. yder kommunen erhvervsservice
2. Vejledning og evt. rådgivning i forhold til overholdelse af love og regler og ordninger og tilbud. Vejledning i forhold til regler gælder for eksempel hvis virksomheder skal opnå miljøgodkendelse, gennemføre byggeprojekter eller bortskaffe affald, få parkeringstilladelser mv. Vejledning i forhold til tilbud og ordningen gælder for eksempel på beskæftigelsesområdet, og i forhold til opstart og drift af virksomhed. I nogle tilfælde vil disse tilbud være iværksat på kommunens eget initiativ og med hjemmel i erhvervsfremmeloven. I andre tilfælde er kommunen forpligtet til at tilbyde virksomhederne disse tilbud.
3. Egentlig sagsbehandling og afgørelser. Erhvervsservice udøves også i den løbende kontakt og dialog, som kommunen har med virksomheder i forbindelse med konkrete sager om fx byggetilladelser.

Servicen ydes via en lang række kanaler. Gennem telefon og personlig henvendelse, mails, hjemmeside, digitale løsninger, møder og sparringsforløb. Servicen kan i forskellig grad leveres af kommunen som en udgående, opsøgende service eller som en indgående service, når virksomheder henvender sig med en sag eller forespørgsel

Erhvervsserviceopgaver adskiller sig fra andre erhvervsrettede opgaver som for eksempel erhvervsudviklingsaktiviteter ved at erhvervsudviklingsopgaver typisk sigter på at fremme rammevilkår, kompetencer, forretningsmuligheder og netværk for grupper af virksomheder, mens erhvervsservice sigter på enkeltvirksomheder og i hovedtræk er knyttet til kommunens kerneydelser.

I dette projekt er fokus primært på erhvervsservice. Dog er der på anmodning gennemført en overordnet kortlægning og vurdering af erhvervsudviklingen, der udføres i Københavns Erhvervsservice.

1. Introduktion og projektilgang

Arbejdet har været forelagt og drøftet i BIF's styregruppe for projektet

Organisering af projektet

Deloitte har over tre møder rapporteret til og fremlagt delresultater for Styregruppen for Københavns erhvervs- og virksomhedsindsats, som har haft borgmester Anna Mee Allerslev som formand. Der er med styregruppen løbende aftalt til- og fravalg i analysen, herunder specifikke fokusområder og prioritering af Deloitte's ressourcer i analysen.

Desuden har Deloitte haft et tæt, løbende samarbejde med kommunens Task force med repræsentanter for KES og BIF, bl.a. gennem workshops.

Statusrapporter har endvidere været forelagt Direktørstyregruppen vedrørende erhverv og vækst i ØKF.

Læsevejledning

Nærværende rapport fra projektet udgør opsamling og konklusion på Deloitte's arbejde.

I kapitel 2 beskrives med udgangspunkt i tilgængelige data virksomhedernes behov i forhold til den kommunale erhvervsservice.

Dernæst beskrives i kapitel 3, hvordan servicen er organiseret og bliver leveret i dag i kommunens forvaltninger.

I kapitel 4-7 præsenteres hovedelementerne i Deloitte's anbefalinger til fremtidigt erhvervsservicekoncept. Først beskrives den eksterne dimension af konceptet i form af erhvervsservicekatalog og virksomhedsrettede servicepakker. Dernæst beskrives de mere internt rettede dimensioner af konceptet, som omhandler forslag til kommunens organisering af erhvervsservicen, krav til kompetencer samt overvejelser om implementering.

I bilagene er gengivet et resume af udvalgte analyser af virksomhedernes behov i forhold til beskæftigelsesindsatsen (bilag 1), de detaljerede data fra kortlægningen af kommunens erhvervsserviceydelse (bilag 2), samt uddybende om beregningen af ressourceforbrug til information i forvaltningernes erhvervsserviceydelse (bilag 3) og forudsætninger bag oversigten over KES' ressourceanvendelse (bilag 4).

2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Københavns Kommune skal servicere et bredt udsnit af virksomheder med forskellige forudsætninger og indgange til kommunen. I dette kapitel belyses hvilke virksomheder, der benytter sig af erhvervsservicen, og hvilke behov de har.

2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Introduktion og sammenfatning

Introduktion

I dette kapitel sammenfattes Deloitte's kortlægning af hvilke virksomheder, som kommunen servicere og hvilke behov, som disse virksomheder har i forhold til kommunens erhvervsservice.

Da der ikke findes samlede registreringer i kommunen af hvilke virksomheder, der anvender kommunens services, og Deloitte ikke har foretaget egne undersøgelser, baseres kortlægningen i vidt omfang på kommunens egne årlige og stikprøvebaserede Megafon-målinger af virksomhedernes tilfredshed med kommunens service.

I disse undersøgelser er der også spurgt til blandt andet branchetilhørsforhold og virksomhedens kontakter til kommunen. Ud fra disse stikprøvedata har Deloitte søgt at uddrage generelle konklusioner om samtlige virksomheders brug af services og deres behov i forhold til service.

Sammenfatning af kortlægningen af virksomheder og deres behov

Den overordnede konklusion er, at kommunen har en meget omfattende og bred berøringsflade til virksomhederne. Kommunen skal servicere et bredt udsnit af virksomheder, der afspejler kommunens erhvervs sammensætning, men som har vidt forskellige relationer og indgange til kommunen.

Det er dog et klart resultat, trods forskelle blandt virksomheder og i deres behov, at der er en række gennemgående serviceparametre, som virksomhederne tillægger stor betydning. Ud fra et sigte om at forbedre serviceoplevelsen hos virksomhederne kan kommunen således med fordel fokusere på bedre at imødekomme netop disse behov:

- Kort/rimelig sagsbehandlingstid
- Kompetente sagsbehandlere
- Fast kontaktperson
- Løbende orientering.

En del af den generelle utilfredshed med kommunen på erhvervsområdet kan bl.a. henføres til, at kommunen i dag ikke opnår en tilstrækkelig høj tilfredshed på disse parametre.

Det anbefales således også, at disse parametre danner grundlag for målsætninger om servicen, og at de indgår som et fast element i de servicemålinger, som Deloitte foreslår gennemført regelmæssigt og i forhold til den enkelte ydelse. Dette forslag til regelmæssig monitorering i tilknytning til ydelsesleveringen er beskrevet i kapitel 5 i forbindelse med beskrivelsen af BIF/KES-modellen og de opgaver, som en ny udviklingsenhed skal varetage.

2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Erhvervsservicen berører forskellige virksomheder med forskellig kontakt til kommunen

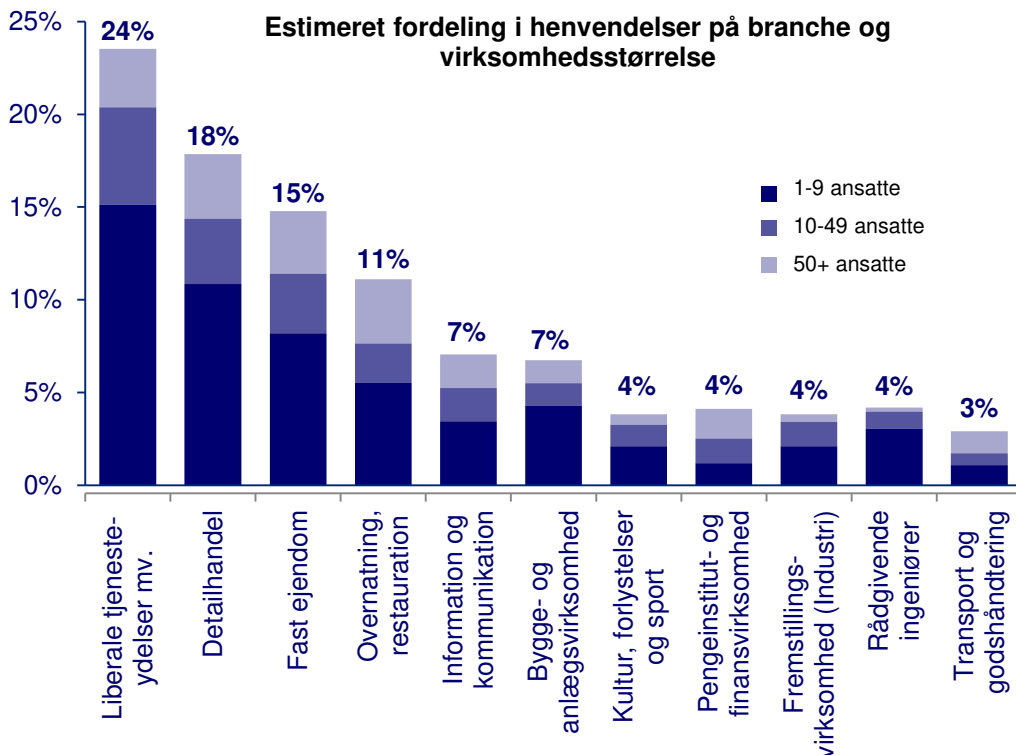
Kommunens erhvervsservicekoncept skal favne bredt og håndtere både hyppige og sjældne kunder

Københavns Kommune har gennem sin erhvervsservice kontakt med og servicerer et meget bredt udsnit af virksomhederne i kommunen og med forskellig relationer til kommunen. Det skal et nyt og samlet erhvervsservicekoncept kunne tage højde for.

Som det fremgår af figuren neden for til venstre er der flest henvendelser fra virksomhederne inden for liberale ydelser, detailhandel og fast ejendom. Der er også størrelsesmæssigt

en stor spredning blandt virksomheder i alle brancher men dog med en overvægt af mindre virksomheder med under 10 ansatte.

Samtidig er der stor forskel på hvilken relation virksomhederne har til kommunen. Nogle har hyppige kontakter og dermed større fortrolighed med kommunens ydelser. Andre har mindre hyppig kontakt. Som det fremgår af figuren neden for, er der næsten lige store grupper af virksomheder med hyppig, mindre hyppig og ikke hyppig kontakt. Tilsyneladende er det ikke virksomhedernes branchetilørsforhold, som bestemmer hvor hyppig deres kontakt er. Det kan være virksomheder i samme branche som har hyppig eller mindre hyppig kontakt. Kontakten er mere virksomheds- end branchespecifik.



Ikke hyppige kunder (i kontakt sjældnere end årligt)

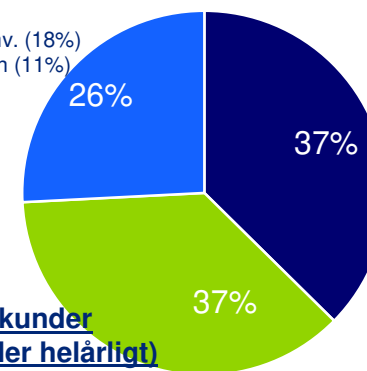
1. Detailhandel (22%)
2. IKT (19%)
3. Liberale tjenesteydelser mv. (18%)
4. Overnatning & restauration (11%)

Hyppige kunder (kontakt min. 1-2 gange i kvartalet)

1. Liberale tjenesteydelser mv. (19%)
2. Detailhandel (19%)
3. Fast ejendom (14%)
4. Overnatning & restauration (13%)

Mindre hyppige kunder (kontakt halv- eller helårligt)

1. Detailhandel (25%)
2. Overnatning & restauration (20%)
3. Liberale tjenesteydelser mv. (18%)
4. IKT (11%)



Kilde: Deloitte pba. data fra megafonmålinger, 2012-14

Kilde: Deloitte pba. data fra megafonmålinger, 2012-14

2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Det er myndighedsopgaver og ordningerne på forskellige forvaltningsområder, som er årsagen til en meget stor del af kontakten til virksomhederne

Kommunen har en betydelig kontakt på beskæftigelses-, miljø og byggeområdet

Det er de store myndighedsområder, som giver en meget bred berøring med virksomhederne i kommunen. 33 procent af alle virksomheder med kontakt til kommunen har kontakt som følge af ansøgninger om lønrefusion og tilskudsordninger. Dernæst følger miljøområdet og byggeområdet som to store områder inden for TMF, som er anledning til henholdsvis 30 og 21 procent af kontakterne. Dernæst følger også på TMF's område brug af offentlig vej, for eksempel i forbindelse med gravearbejde, stilladser mv. Så følger erhvervsparkering og bevillinger. Endelig er der en kategori "ingen af ovenstående", som dækker over, at der er mange, især ikke hyppige kunder, der har andre årsager til at være i kontakt med kommunen, fx vedr. iværksætterrådgivning.

Virksomhedernes kontaktmønster peger således på, at et fremtidigt erhvervsservicekoncept som udgangspunkt bør omfatte de væsentligste forvaltningsområder, hvor love, regler og ordninger berører et meget bredt spektrum af virksomhederne.



Kilde: Deloitte pba. data fra Megafon, 2014

Note: Data omfatter ikke alle ydelsesområder, bl.a. iværksætteri

2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Virksomhedernes behov i forhold til service er de samme på tværs af forvaltningsområder

Virksomhedernes behov er ganske entydige på tværs af forvaltningsområder

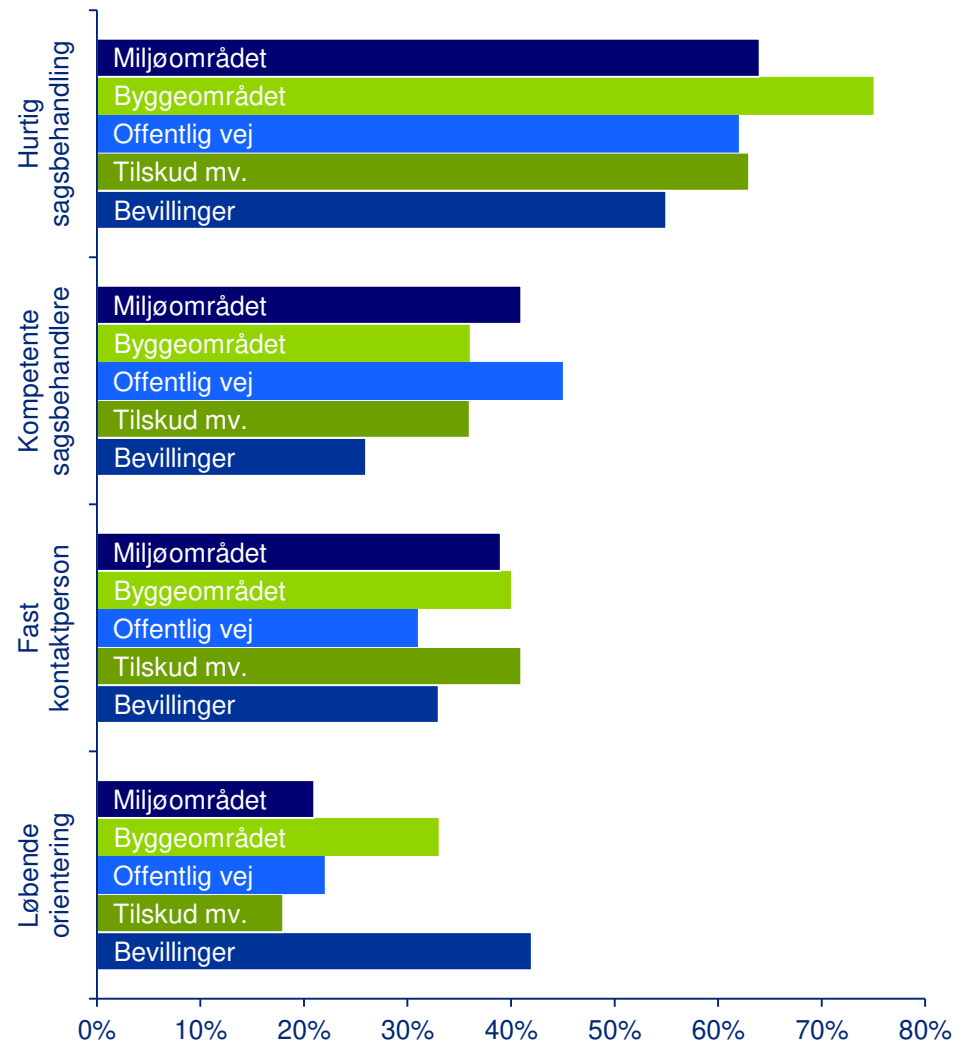
Virksomhederne er forskellige og deres servicebehov kan variere meget afhængig af deres relation til kommunen og hvor ofte de er vant til at bruge kommunens ydelser. Ikke desto mindre viser kommunens egne målinger at det på tværs af branche, størrelse, hyppighed i kontakt og forvaltningsområde, at virksomheder sætter stor pris på nogle af de samme serviceparametre i kontakten med kommunen, jf. figuren til højre.

Figuren viser, hvor stor en andel af virksomhederne med kontakter med kommunen på forskellige områder, for eksempel miljøområdet, der har angivet hvor vigtig forskellige serviceparametre er.

I figuren er fremhævet fire serviceparametre, som virksomheder på tværs af områder fremhæver som mest vigtige.

1. **Hurtig sagsbehandling.** Sagsbehandlingstiden har størst betydning for tilfredshed på alle områder. Næsten 80 procent af virksomheder, der har haft sager på byggeområdet siger at sagsbehandlingstid er det vigtigste for dem
2. **Kompetente sagsbehandlere.** Det er en vigtig parameter at sagsbehandlere opleves som i stand til at tage styring og koordinere og sørge for afgørelse på sager
3. **Fast kontaktperson.** Tilgængelighed og helst en fast kontaktperson er en serviceparameter, der kan modvirke koordinationsproblemer og at virksomheder "sendes rundt i kommunen"
4. **Løbende orientering.** Den løbende kommunikation og forventningsafstemning bidrager til en oplevelse af god service

Vigtighed af serviceparametre for virksomheder fordelt på områder, i procent



2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Kommunen leverer ikke godt nok på de parametre, som virksomhederne lægger mest vægt på

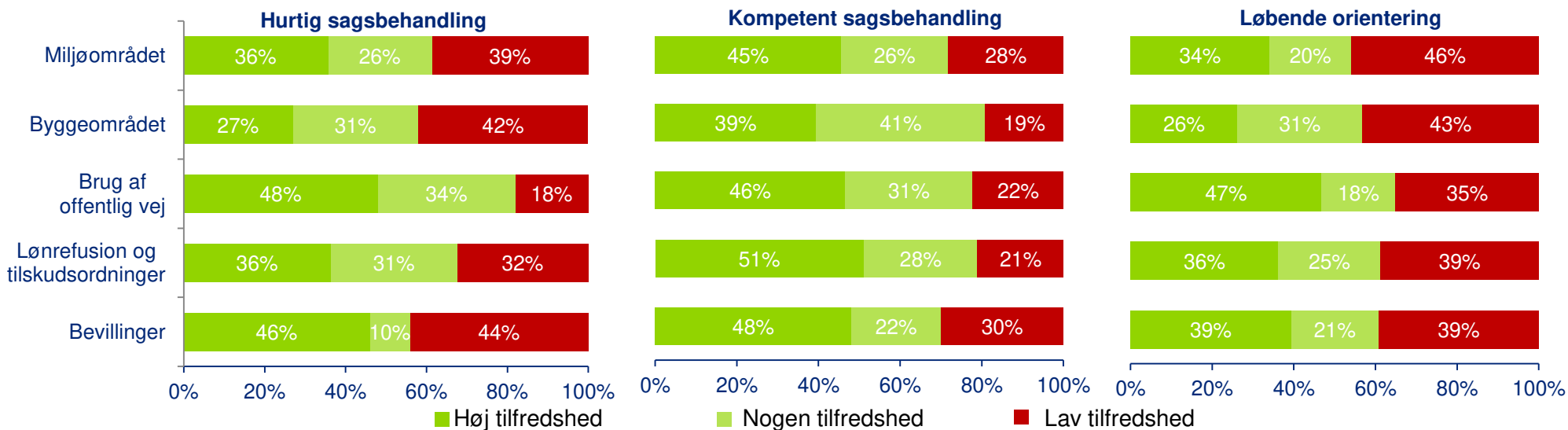
Virksomhedernes behov bliver ikke imødekommet godt nok

Når virksomhederne i kommunens Megafon-undersøgelse er spurgt til tilfredsheden med de serviceparametre, som de tillægger størst betydning, er vurderingen meget blandet, jf. figuren.

På bygge- og miljøområdet er der en betydelig utilfredshed med især sagsbehandling og løbende orientering. Der er dog en generel utilfredshed med løbende orientering på tværs af områder. Omkring kommunens bevillinger er der også en stor utilfredshed med sagsbehandlingstiden, kompetencen hos medarbejdere og den løbende orientering.

Megafons data viser endvidere, at der også er utilfredshed på andre områder, bl.a. med digitale løsninger.

Samlet set kan det således konkluderes, at det vil være afgørende for en forbedring af virksomhedernes tilfredshed med servicen, at kommunens erhvervsservice har fokus på disse parametre.



Kilde: Megafon, 2014

2. Virksomhederne og deres behov i forhold til kommunal erhvervsservice

Der er dybere ”udfordringer”, som præger virksomhedernes opfattelse af kommunens generelle tilfredshedsniveau

Kvalitative undersøgelser giver supplerende indblik i, hvad der præger virksomhedernes opfattelse

Kommunens egne kvalitative, fokusgruppebaserede undersøgelser viser, at billedet af kommunen som ikke tilstrækkelig erhvervsvenlig er udbredt og har rod i en række forhold, bl.a. at virksomhederne oplever:

- skepsis og modvilje hos kommunens medarbejdere mod deres ønsker og initiativer
- mangel på koordination og personlig styring og ansvar i kontakten fra kommunens side
- Utilstrækkelig inddragelse i de kommunale beslutningsprocesser, og at kommunen ikke forklarer og dermed legitimerer konkrete beslutninger og tiltag fra kommunens side.¹

Specifikt på beskæftigelsesområdet

Der foreligger også en række undersøgelser specifikt om beskæftigelsesområdet. Konklusionerne om, hvad der betyder mest for virksomhederne i beskæftigelsessammenhæng, afviger ikke væsentligt fra de andre undersøgelser.

Det fremhæves i kvalitative undersøgelser af beskæftigelsesindsatsen, at man gerne ser en proaktiv opsøgende kontakt, at der er en fast kontaktperson, og at man i øvrigt kan få bedre information om kommunens tilbud.

Deloitte har samlet resultaterne af en række undersøgelser på beskæftigelsesområdet i bilag 1.

¹ Megafon, *Kvalitativ undersøgelse af Københavns erhvervsservice*, 2013

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

I dette kapitel belyses den nuværende levering og organisering af kommunens erhvervsservice som udgangspunkt for de efterfølgende anbefalinger til et fremtidigt erhvervsservicekoncept.

Kortlægningen viser, at den nuværende erhvervsservice er decentraliseret, at der er mange indgange, og at der ofte ikke er nok sammenhæng i levering af servicen

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Introduktion og sammenfatning

Introduktion

I dette kapitel sættes nærmere fokus på, hvordan erhvervsservicen i Københavns Kommune er organiseret og leveres til virksomhederne i dag.

Kapitlet indeholder dels et deskriptivt billede af erhvervsservicen, dels observationer vedr. mulige forbedringsområder i erhvervsservicen som grundlag for Deloitte's efterfølgende anbefalinger til det fremadrettede erhvervsservicekoncept.

Endvidere vil observationerne i det følgende ligeledes bidrage til en forklaring på, hvorfor der i forhold til centrale serviceparametre ikke er tilstrækkelig høj tilfredshed blandt virksomhederne.

Sammenfatning vedr. organisering og levering af erhvervsservice i dag

Samlet leverer kommunen med brug af 380 årsværk i fire forvaltninger knap 100 erhvervsrettede ydelser til virksomhederne i kommunen. Der er formentlig et potentiale i at samle informations- og vejledningsaktiviteter i en mere sammenhængende indsats.

Deloitte's øvrige observationer omkring organiseringen og leveringen af ydelserne er sammenfattet i figuren neden for. Som det også er illustreret i figuren, giver observationerne om den nuværende service anledning til en række fokusområder for det fremtidige erhvervsservicekoncept.

Observationer fra kortlægningen

- Organiseringen af erhvervsservicen er i vidt omfang decentraliseret og til dels fragmenteret, og det gør det vanskeligt for virksomhederne at overskue erhvervsservicen og ydelserne
- Der er mange indgange til kommunens ydelser for virksomhederne, som kan gøre det vanskeligt for dem at finde den rette kontaktperson
- Der er ikke altid sammenhæng mellem forskellige ydelser, selv om der også er tiltag, som sigter på at skabe bedre sammenhæng og koordination
- Det styringsmæssige grundlag for KES er for bredt og ikke tilstrækkelig præcist til at skabe en klar strategisk retning og fokus på konkret resultatskabelse og sammenhæng mellem aktiviteter i KES

Fokusområder for erhvervsservicekoncept

- Erhvervsservicekonceptet kan skabe overblik og tydeliggøre kommunens service, og hvorledes kommunen skaber værdi
- Der kan skabes større sammenhæng i, hvordan ydelser leveres og organiseres i en række servicepakker
- Erhvervsservicen kan organiseres i kommunen så antallet af indgange reduceres, og der etableres samarbejde på tværs mellem medarbejdere og enheder, som har virksomhedskontakt
- KES' strategiske grundlag kan fornyes og fokuseres til, for eksempel i retning af at udviklingsaktiviteter især skal understøtte og udvikle service til virksomheder

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Fire forvaltninger står for kommunens erhvervsservice

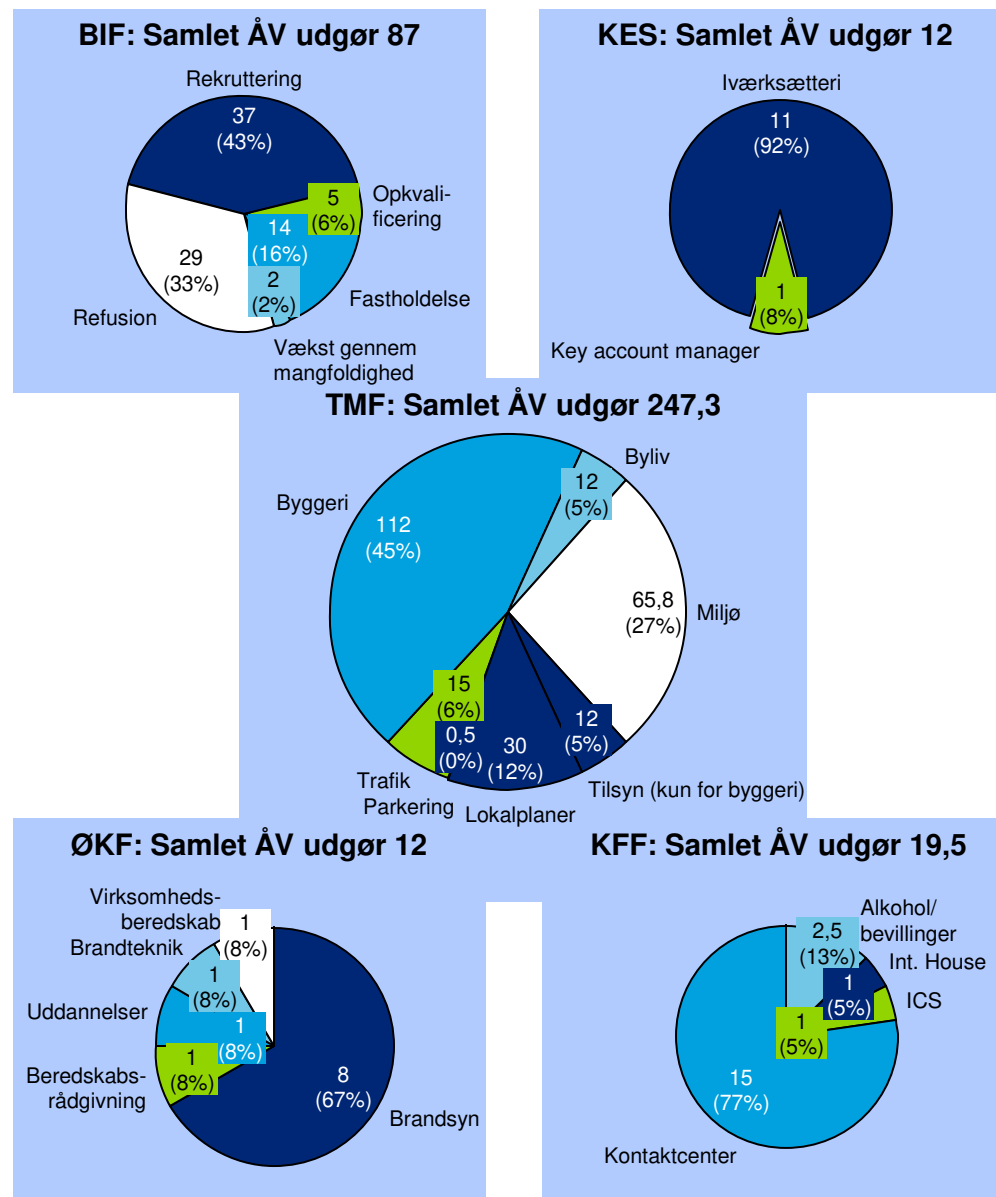
Erhvervsservicen i dag er fordelt på 4 forvaltninger på i alt 380 ÅV

Deloitte's kortlægning af Københavns Kommunes erhvervsrettede ydelser viser, at næsten 380 årsværk (ÅV) er beskæftiget med at levere erhvervsservice, inklusive tilhørende sagsbehandling, jf. figuren til højre. Her er der gengivet en fordeling af årsværk på forvaltningsområder og tilhørende underområder. Der er en særskilt opgørelse for KES, som derfor ikke er indregnet i opgørelsen for BIF.

Det største ressourceforbrug til erhvervsservice ligger på TMF's område med knap 250 ÅV. Dette svarer til to tredjedele af samtlige årsværk beskæftiget med erhvervsservice. Enkelte steder har det ikke været muligt for TMF at isolere, hvor stor en andel af årsværkene, der går til kontakt med virksomheder, for eksempel i forhold til klager over p-afgifter. Det største ydelsesområde er byggesager med 112 ÅV. Endvidere hører tilsyn og lokalplaner med sammenlagt 42 ÅV også ind under byggeriområdet, hvorfor der samlet kan siges at være 155 ÅV, der går til byggeriområdet. Det næststørste er miljøgodkendelser med knap 66 ÅV.

BIF tegner sig for 87 ÅV i virksomhedsrettede ydelser. Rekruttering og refusion af sygedagpenge er de største områder med henholdsvis 37 og 29 ÅV.

KES' service, bl.a. til værksættere, tæller 12 ÅV. Senere fremgår en mere detaljeret gennemgang af KES ydelser. Det skal dog konstateres her, at KES andel af den samlede erhvervsservice er begrænset.



3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Kommunen leverer samlet 94 forskellige ydelser til virksomhederne

I Kultur- og Fritidsforvaltningen er der 4,5 årsværk beskæftiget primært med alkoholbevillinger. Derudover ligger der under KFF en kontaktcenter-opgave for henholdsvis BIF ift. jobcenterhenvendelser og for TMF ift. henvendelser vedrørende parkering og affald. Samlet anvendes 15 ÅV på denne opgave. Endvidere varetager borger-service, der ligger under KFF, TMF's virksomhedshenvendelser i forbindelse med erhvervslicenser og erhvervsperiodekort. Det er TMF's vurdering, at dette udgør 0,5 ÅV i borgerservice, hvilket er afspejlet under hovedområdet parkering i TMF's ÅV-diagram (der formelt ligger under TMF; men hvor virksomhedskontakten altså varetages af KFF.

Erhvervsservicen omfatter et meget stort antal ydelser

Deloitte's kortlægning af Københavns Kommunes erhvervsrettede ydelser viser, at der findes 94 ydelser. Ydelserne dækker over en meget stor spredning på, hvordan ydelserne leveres, hvilke kanaler der anvendes i forhold til virksomhederne, og hvor stor volumen, der er tale om. Nogle ydelser leveres primært "udgående", dvs. at kommunen proaktivt kontakter virksomhederne, fx på beskæftigelsesområdet og iværksætterområdet. Andre ydelser leveres primært "indgående", dvs. som respons på henvendelser fra virksomhederne, for eksempel når det drejer sig om tilladelser til at opstille containere, få en miljøgodkendelse eller få godkendt et byggeri. Der er ligeledes forskel på de anvendte kanaler, fx personligt møde, telefon, e-mail, selvbetjeningsløsninger, chat, sociale medier mv., og hvor stor volumen ydelsen har.

Et kort resume at ydelserne på de fire forvaltningsområder og i KES fremgår af figuren til højre. I bilag 2 er der en mere detaljeret opstilling af ydelserne på de enkelte forvaltningsområder.

BIF har 24 ydelser der både er ind/udgående og der i stor grad retter sig mod virksomheder med etablerede virksomheder. Ydelserne omfatter i meget forskellig grad enten information/vejledning eller sagsbehandling. Eksempler:

- Opfølgning på virksomhedsplaceringer
- Sygedagpenge (dvs. jobcenteret tilbyder virksomheder med sygemeldte medarbejdere rådgivning mv.)

TMF har 54 ydelser der mest er indgående ydelser og der retter sig mod alle typer af etablerede virksomheder. Ydelserne omfatter i stor grad sagsbehandling. Eksempler:

- Byggesager
- Miljøgodkendelser
- Tilladelse til brug af byens rum ifm. arrangementer-/events

KFF: Har 5 ydelser, der retter sig mod alle typer af etablerede virksomheder. Ydelserne omfatter i meget forskellig grad enten information/vejledning eller sagsbehandling. Eksempler

- International House
- Kontaktcentret for hhv. TMF: jord/affald og BIF: jobcentret
- Alkoholbevillinger

ØKF: har 5 ydelser der alle har at gøre med forebyggelse af brand, rådgivning, planlægning mv. De er både ind/udgående, har stor grad af sagsbehandling og retter sig mod alle typer af etablerede virksomheder, eksempler:

- Rådgivning og information om formålet med brandforebyggende regler
- Beredskabsplanlægning
- Uddannelser inden for brandforebyggelse og førstehjælp

KES har 6 ydelser der både er ind og der i stor grad er udgående og der mest retter sig mod iværksættere. Ydelserne omfatter mest af alt generel information og vejledning. Eksempler:

- 1:1 Rådgivning for iværksættere
- Kurser for iværksættere
- Iværksætter- virksomhedsrådgivning på tværs af Øresund

Kilde: Deloitte's kortlægning af erhvervsservice i KK

Note: I bilag 2 er der en mere detaljeret opstilling af ydelserne på de enkelte forvaltningsområder.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

En del af den samlede service er information/vejledning, som kan have et potentiale i forhold til at blive varetaget af en frontfunktion

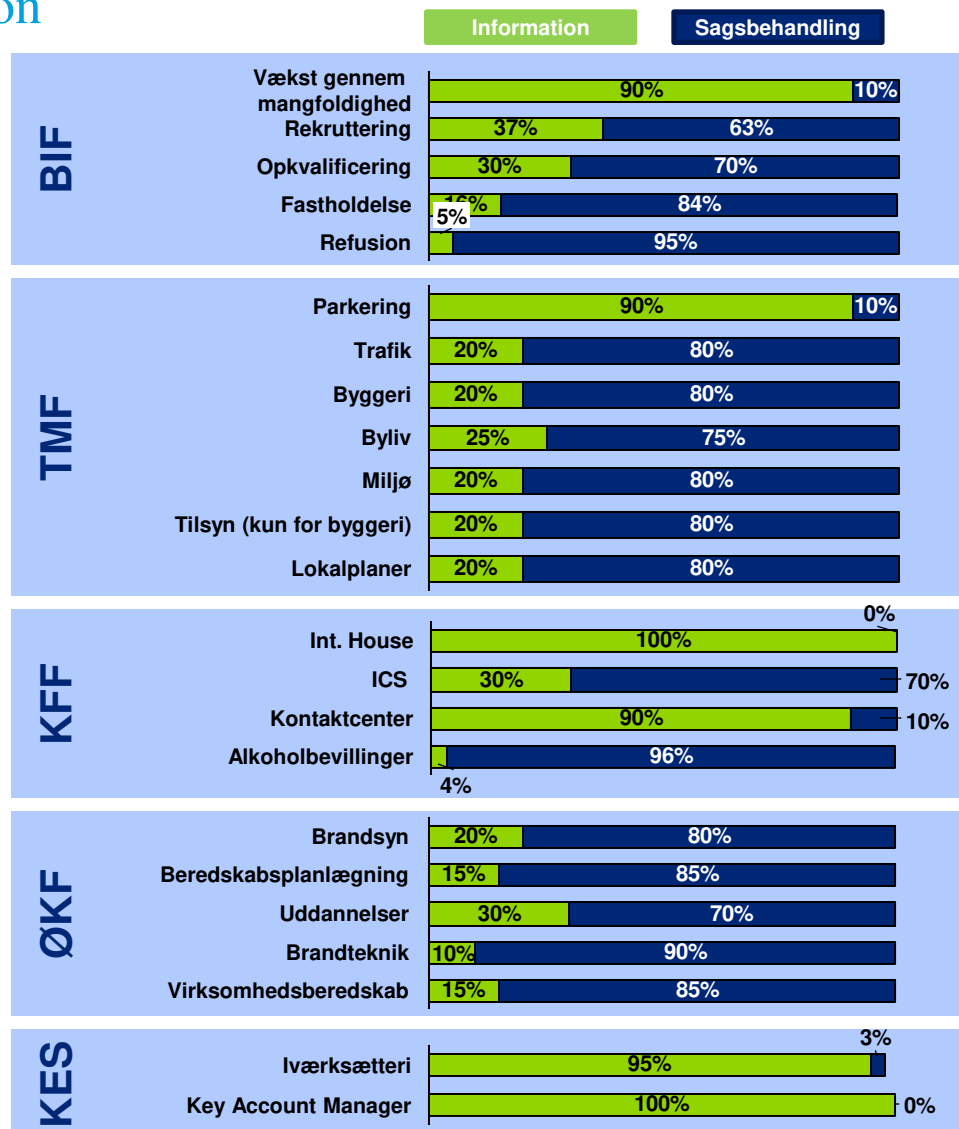
Observationer vedr. problemer i den nuværende erhvervsservice

På baggrund af kortlægningen og en række interviews har Deloitte gjort sig 5 særlige observationer vedr. problemer knyttet til den nuværende organisering og levering af erhvervsservice.

#1 Uudnyttet potentiale i at samle informations- og vejledningsopgaver i en mere sammenhængende indsats, evt. i en frontfunktion

En stor del af kommunens erhvervsservice har med sagsbehandling og myndighedsafgørelser at gøre, mens en anden stor del af erhvervsservicen drejer sig om at informere og vejlede virksomheder før, under og efter sagsbehandlingen. Desuden er der områder, hvor kommunen som sådan ikke udfylder en myndighedsrolle, men søger at fremme bestemte mål ved at være proaktiv og stille information og vejledning til rådighed, fx på beskæftigelses- og iværksætterområderne.

Deloitte's kortlægning af erhvervsserviceydelse i de fire forvaltninger viser, hvor stor en andel af medarbejderens tid inden for et givent ydelsesområde, der går til generel information og vejledning og til sagsbehandling. Med generel information og vejledning forstås omstilling, hjælp til selvbetjening, generel information, information om eksisterende sag, information og vejledning om lokale forhold samt fejlhenvendelser. Resultatet af kortlægningen fremgår af figuren til højre.



3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

En del af den samlede service er information/vejledning som kan have et potentiale i forhold til at blive varetaget af en frontfunktion

...fortsat

Kortlægningen viser, at der er en betydelig ressourceanvendelse til information og vejledning. Dele af disse opgaver kan potentielt varetages i en frontfunktion med henblik på at øge tilgængelighed og service, jf. erfaringerne med håndtering af henvendelser på borgerområdet. Undersøgelsen peger dog også på områder med meget sagsbehandling, som typisk egner sig til at være organiseret i og leveret af specialistfunktioner.

Som det fremgår af figuren på forrige side, er *TMF* et område, hvor en stor del af ressourcerne er bundet til sagsbehandling. Dog viser kortlægningen, at ca. 20 procent af ressourcerne, svarende til ca. 50 ÅV, anvendes til information og vejledning på tværs af ydelserne på grund af volumen i henvendelser på enkeltområder. Det kan naturligvis ikke alene på dette grundlag afgøres, om der er et potentiale for at samle information og vejledning om *TMF*'s ydelser i en frontfunktion. I forbindelse med sådanne opgaver skal der også tages højde for sammenhænge til leveringen af ydelser til andre målgrupper end virksomheder.

Det bør bero på en nærmere kortlægning og analyse af de egentlige henvendelser til *TMF* og deraf følgende vurdering af, hvorvidt de kan håndteres mere hensigtsmæssigt. *TMF* har dog allerede på et enkelt område (byggeri) etableret et kundecenter, som håndterer alle henvendelser vedrørende byggesager. Der kan således være andre områder, hvor der er også er relevante sammenhængende informations- og vejledningsopgaver, som med fordel kan placeres i en frontfunktion eller et specialiseret team.

I *BIF* er der bl.a. rekrutteringsservice, opkvalificering og fastholdelse, hvor der tilsyneladende er en stor volumen i indgående og udgående kontakter, og hvor der derfor indgår en betydelig information- og vejledningsindsats. Disse områder er oplagte at overveje at lade indgå i en sammenhængende indsats og evt. i en frontfunktion. Der er dog også en del sagsbehandling knyttet til bl.a. fastholdelsesområdet i *BIF*, som derfor kræver en nøjere vurdering af om informationsindsatsen kan samles. På refusionsområdet tyder ressourceforbruget til sagsbehandlingen på, at der er begrænset tidsforbrug til information og vejledning, og at den antageligt varetages bedst af sagsbehandlerne i tilknytning til myndighedsopgaven.

KFF varetager en del service, som omfatter information og vejledning. Undtagelsen er alkoholbevillinger, der er et sagsbehandlingstungt område med kun 5 pct. af ressourcerne anvendt på information og resten på sagsbehandling. Hos *KFF* er en stor del af ressourceforbruget i Kontaktcentret og International House knyttet til information og vejledning. De 10 procent af Kontaktcentrets ressourcer, der går til sagsbehandling, dækker over, at Kontaktcentret varetager sagsbehandlingsområder bl.a. på erhvervsaffalds- og parkeringsområdet.

KES' erhvervsservice består næsten udelukkende af informations- og vejledningsydelser til for eksempel iværksættere og udvalgte key account aktiviteter. Det er naturligt at se disse ydelser som en del af en mere sammenhængende informations- og vejledningsindsats overfor virksomhederne.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Decentral organisering giver udfordringer i forhold til at levere koordineret service til virksomheder og giver mange indgange

#2 Decentral og delvis fragmenteret organisering af erhvervsservicen giver koordinationsudfordringer

Som det er fremgået, er erhvervsservicen i Københavns Kommune i dag helt overvejende organiseret efter en forvaltningslogik. Det vil sige, at det i høj grad er placeringen af kommunens myndighedsopgaver, der bestemmer, hvor den pågældende service varetages i hhv. BIF, KFF og TMF, og hvordan servicen leveres. Som konsekvens heraf leveres servicen således fra mange enheder. Inden for hver af forvaltningerne er det typiske billede endvidere sådan, at der er en række enheder, som har virksomhedskontakt og varetager konkrete serviceydelser i forhold til virksomhederne i kommunen.

Den decentrale levering af erhvervsservicen betyder, at man i de enkelte forvaltninger og enheder typisk hver især har ansvaret for eksempel kommunikation og markedsføring til virksomheder, håndterer forespørgsler, udfærdiger og vedligeholder digitale løsninger, og forestår dialogen med virksomheden omkring sagsbehandling. Det giver koordinationsudfordringer på områder, hvor ansvar for opgaver er spredt. Det gælder for eksempel i forhold til at sikre, at digitale løsninger er nemt tilgængelige og at kommunikation på hjemmesiden optimeres i forhold til virksomhedernes behov og ikke følger en struktur, der afspejler forvaltningens opdeling.

#3 Mange indgange til kommunen for virksomhederne

For virksomhederne betyder den decentrale organisering af erhvervsservicen, at der kan være mange indgange til kommunen. Ofte er der indgange for hver af de forskellige ydelser eller ydelsesområder, som kommunen tilbyder virksomheder. Der er for eksempel inden for TMF og også BIF angivet adskillige steder, hvor en virksomhed kan søge information og vejledning. På nogle hjemmesider er der 4-5 kontaktmuligheder om samme emne.

Enkelte steder i forvaltningerne er der taget skridt til at etablere mere centrale virksomhedsrettede enheder, der sigter på at gøre det mere enkelt for virksomhederne, herunder at håndtere henvendelser og forespørgsler og hjælpe dem videre og evt. straksafklare deres forespørgsler.

For eksempel er der i Københavns Erhvervsservice (KES) etableret en såkaldt "én indgang", hvor virksomheder kan henvende sig og få svar på spørgsmål eller henvises til rette enhed og forvaltning. KES' erhvervsservice uddybes særskilt senere.

Et andet eksempel er inden for TMF, hvor der på byggesagsområdet er etableret et kontaktcenter, som både borgere og virksomheder kan benytte. Derudover peger kortlægningen på, at der ikke er en entydig måde at håndtere henvendelser på i TMF. Eksempelvis skal virksomheder henvende sig til et lokalt nummer og andre gange på det centrale nummer for hele kommunen, dvs. i Kontaktcentret. Nogle gange tilbydes virksomheder flere henvendelsesmuligheder på samme område.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Det er vanskeligt at finde den rigtige indgang og få overblik over erhvervsservicen

...fortsat

En anden indgang er kommunens centrale Kontaktcenter, der også håndterer virksomhedshenvendelser, besvarer spørgsmål og viderestiller til andre medarbejdere i fagforvaltninger. Af virksomhederne der deltog i fokusgrupper bliver det betegnet som en nødløsning at ringe til hovednummeret, hvis de ikke har andre steder at ringe hen.

I BIF er der etableret en virksomhedstelefon, men der er samtidig mange andre indgange. Eksempelvis er der indgange til forskellige konsulenter afhængig af hvilken ordning, som man søger oplysninger om. Der er også henvisning til beskæftigelsesregionen vedr. jobrotation. Der er endvidere henvisninger til både jobcentre, beskæftigelsescentre og arbejdsmarkedscentre.

Tidligere undersøgelser bekræfter billedet af, at der er mange indgange til BIF for virksomheder og i øvrigt også for ledige. En tidligere undersøgelse bestilt af BIF konkluderede blandt andet:

”Virksomhederne har vanskeligt ved at forstå de mange indgange til kommunen – og omtaler konkret tvivl om, hvornår henholdsvis Jobcenter København, Arbejdsmarkedscenter eller Virksomhedscenter m.fl. skal anvendes”

Undersøgelsen anbefalede i øvrigt bl.a.:

”Tag ”virksomhedens briller på” og fastlæg én indgang til Jobcenter København”

1: Dalsgaard & Co, ”Virksomhederne ved roret” – styrket samarbejde mellem Jobcenter København og virksomhederne, side 15

#4 Udfordringer med at skabe sammenhæng i ydelser og koordinering på tværs

Deloitte's kortlægning af leveringen af ydelser viser, at der er udfordringer med at levere sammenhængende ydelser. Der er eksempler på forskellige tiltag, som skal sikre sammenhæng på tværs af forvaltninger og på tværs af enheder indenfor forvaltningerne, men kortlægningen peger på, at de organisatoriske udfordringer ikke i tilstrækkelig grad er løst.

Virksomheder kan således opleve i deres kontakt med kommunen, at forskellige enheder i den samme forvaltning har kontakt til virksomheden om forskellige ydelser eller tilbud. Inden for BIF's område er forskellige jobcentre i virksomhedskontakt, ligesom forskellige jobcentre er ansvarlige for forskellige ordninger og formidlingsopgaver i forhold til at finde virksomhedsplaceringer eller hente ordrer hjem til rekrutteringsservicen. I interview med enheder i BIF er det bekræftet, at der ikke nødvendigvis er nogen koordination i forhold til virksomhederne.

Et andet eksempel på udfordringer med sammenhængen i kommunens service til virksomhederne er i relation til KES, hvor virksomheder for eksempel har mulighed for at henvende sig til KES for at få hjælp til en sag. Generelt tegner der sig imidlertid et billede af, at det ikke er aftalt nærmere mellem KES som frontfunktion og de faglige enheder som back office, hvordan den præcise opgave- og ansvarsplacering skal være.

KES har således heller ikke mulighed for at se hvilke sager en virksomhed har og identificere hvilke sagsansvarlige personer, som har haft med virksomheden at gøre. Som udgangspunkt ved

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Udfordringer med sammenhæng i ydelser

...fortsat

KES heller ikke nødvendigvis hvem, der måtte være den relevante faglige person, da der ikke er etableret en teknisk understøttelse af en sammenhængende service, for eksempel gennem et CRM-system, så kommunens medarbejdere er i stand til at identificere en sag, relevante personer samt tidligere aktiviteter i forhold til virksomheden.

Det er forsøgt etableret en sammenhæng udadtil med ét telefonnummer i KES, men ikke indadtil i organisationen: der er ikke fulgt et ansvar, konkrete opgaver og en systemunderstøttelse med til at skabe sammenhæng i leveringen af erhvervsservicen i KES, som ellers har været ambitionen.

I fokusgruppeinterview fortæller virksomheder også at de foretrækker personlig kontakt til en fast kontaktperson og undgår at ringe til hovednumre, jf. boksen.

Virksomheder foretrækker den personlige kontakt for at få en sammenhængende service

Virksomheder fortæller i fokusgruppeinterview, at de helt overordnet foretrækker en personlig kontakt som kan hjælpe dem med en sag og med de rigtige kontakter i andre steder i kommunen. De giver udtryk for at det er gennem en personlig kontakt at de kan finde vej og hvor de i øvrigt oplever en meget positiv service. Der er ingen forventning om at der i kommunen er en sammenhæng i leveringen af ydelsen mellem forskellige enheder. De undgår helst at ringe til et hovednummer og skulle igennem forskellige enheder, fordi de forventer, at det vil tage lang tid, og det vil være usikkert om de får fat i den rigtige.

Der er dog også gode eksempler på, at det er aftalt, hvordan service skal leveres med hensyn til information, vejledning og sagsbehandling på tværs af front og en back office funktion. Omkring erhvervsaffald, parkering og jobcenterhenvendelser er der indgået aftaler mellem Kontaktcentret og de faglige enheder om hvilke serviceopgaver, der skal løses i fronten. International House er også et eksempel på et perspektivrigt initiativ, hvor man samler information, vejledning og sågar sagsbehandling fra forskellige forvaltninger et sted.

Der er i BIF, TMF og i KES generelt stor opmærksomhed om, at virksomhederne kan opleve manglende sammenhæng og koordination, og at dette ikke er holdbart. Det er således en problemstilling, der alle steder er arbejdet med og taget forskellige skridt til at løse.

I BIF er man bevidst om, at forskellige enheder og virksomhedskonsulenter leverer virksomhedsrettede ydelser og har virksomhedskontakt, uden at der nødvendigvis sker en nærmere koordination. Der er i den forbindelse gjort forskellige forsøg på at strukturere den samlede indsats over for i hvert fald udvalgte virksomheder gennem samarbejdsaftaler med virksomheder. Ambitionen om at indgå 50 aftaler er imidlertid stillet i bero. Senest er der i forbindelse med strategiprojektet "Virksomheder ved roret" udviklet et forslag til en ny strategi for og organisering af det virksomhedsrettede arbejde. Tilgangen er nærmere beskrevet i boksen på næste side.

I TMF arbejdes der med at skabe sammenhæng omkring større komplekse sager. TMF har for eksempel såkaldte Stjernemøder, som imidlertid anvendes i begrænset omfang. Der afvikles i større omfang dialogmøder, som virksomheder anerkender som

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

Udfordringer med sammenhæng i ydelser og manglende viden om service

...fortsat

værdifulde. Her afklares en virksomheds forskellige behov og kommunens sagsbehandling koordineres i forhold til virksomhedens behov.

TMF har også eksperimenteret med en offensiv udgående indsats for eksempel i forhold til restauranter, så der kan tages stilling til forskellige lovgivningsmæssige krav på en effektiv måde set med virksomhedens øjne. TMF's nye organisation, hvor centre samles i områder vedrørende "Byens Drift", "Byens Fysik", "Byens Anvendelse" og "Byens Udvikling" har haft til formål at samle faglige enheder, så der er bedre sammenhæng i opgaveløsningen set med virksomhedernes og andre brugeres øjne.

Fokus på det virksomhedsrettede arbejde i BIF

Der ligger et forslag fra projektet Virksomhed ved roret til en ny model for det virksomhedsrettede arbejde, der skal styrke indsatsen i forhold til virksomhedernes behov. Forslaget indebærer, at der skal ske en styrkelse af rekrutteringsservicen, som i begrænset omfang anvendes af virksomhederne til ordinære ansættelse. Der skal bl.a. etableres et nyt virksomhedsprogram rettet mod virksomheder der ofte vil bruge jobcentret til ordinære ansættelser. Organisatorisk overvejedes en model med en virksomhedsservicechef med et fagligt ansvar for områder og med key account managers og tilknyttede virksomhedskonsulenter fra forskellige centre.

Det centrale skisma er fortsat, hvorledes den virksomhedsrettede service skal være koblet til og sammenhængende med indsatsen i jobcentrene for at finde virksomhedsplaceringer, hvor der således også foregår en opsøgende indsats.

Organisationsprincippet er, at en sammenhængende ydelse skal ligge i samme område i TMF. Så vidt det har kunnet afdækkes i flere interviews, er der endnu ikke procedurer for, hvordan sager, der berører forskellige centre, skal håndteres, og hvad der for eksempel udløser et dialogmøde eller hvordan flere sagsforløb, der hænger sammen set fra virksomhedens synsvinkel, styres fra kommunens side.

#5 Manglende opfølgning på serviceniveau

Kommunen er nået langt med at opstille og følge op på sagsbehandlingsmål for konkrete ydelser, der politisk er truffet beslutning om. Kommunen gennemfører endvidere årlige Megafon-undersøgelser med virksomheder om deres tilfredshed med kommunens service. Der findes derudover meget begrænset systematisk viden om virksomhedskontakten samlet set og den service, der leveres lokalt. Eksempelvis sker der ikke løbende indsamling af data om virksomhedskontakten, herunder om henvendelser, og om tilfredsheden med servicen, der leveres.

Det er vanskeligt at foretage en systematisk identifikation af problemer og forbedringsområder uden løbende monitorering. Det vil formentlig også internt være sværere at skabe opmærksomhed om udfordringerne i det daglige og sætte fingeren på, hvor og hvordan erhvervsservicen kan forbedres.

De årlige Megafon-målinger er brugbare til en overordnet monitorering, men målingerne er for overordnede i forhold til, at den enkelte enhed og medarbejder kan få feedback på den service, man leverer i konkrete sager og dermed opnå grundlag for at arbejde løbende med nødvendige forbedringstiltag lokalt.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

KES' erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter (1/5)

Særskilt kortlægning af KES' aktiviteter

Deloitte har som en særlig opgave ønsket af styregruppen gennemført en særskilt kortlægning af KES' opgaver og ydelser. Deloitte er i den forbindelse blevet bedt om en overordnet vurdering af KES' aktiviteter vedr. erhvervsservice og erhvervsudvikling, bl.a. hvorvidt der er en god balance i opgaveporteføljen og det nødvendige fokus. Kortlægningen og vurderingen er baseret på indsamlede data om ydelser og ressourceforbrug, udvalgt materiale om KES, bl.a. styringsgrundlag, kommunens egne analyser mv. samt interviews. Kortlægningen og sammenfatningen på Deloitte's vurdering præsenteres i det følgende. Det skal understreges, at der ikke er foretaget en konkret vurdering af enkeltydelser, resultater og effekter.

Overblik over KES' erhvervsserviceaktiviteter

Som det fremgår af oversigten til højre, kan KES' opgaveporteføje overordnet inddeles i erhvervsservice, erhvervsudvikling samt øvrige opgaver der omfatter bl.a. politisk betjening og analyseopgaver. Samlet er der 29 årsværk i KES.

Til *erhvervsservicen* i KES anvendes ca. 12 årsværk samt 2 årsværk, der har med koordinering af erhvervsservice at gøre (jf. div. back-office funktioner). Den omfatter både en "basal erhvervsservice" og en "fokuseret erhvervsservice". *Den basale erhvervsservice* retter sig mod iværksættere og nystartede virksomheder og indeholder bl.a. kurser, vejledning og rådgivning om virksomhedsopstart. KES' *fokuserede erhvervsservice* består bl.a. af Vækstakademiker-programmet. KES' key account manager-program og virksomhedsbesøg er en proaktiv indsats rettet mod forskellige udvalgte virksomheder.

KES ressourceanvendelse på erhvervsservice, erhvervsudvikling og andre opgaver

Erhvervsserviceydelser		ÅV
Erhvervsservice	1:1 Rådgivning	3,5
	Én indgang - Visitering af mindre virksomheder og iværksættere, (Administration af "Én indgang")	2
	Vækstakademiker: Kursus for ledige akademikere samt rådgivning om vækst til virksomhederne	3
	Iværksætterkurser	1
	Rådgivning og kurser for internationale iværksættere - herunder etnisk erhvervsfremme, Q-iværksættere	1,5
	Key Account Manager	1
	SUM	12,0
Erhvervsudviklingsprojekter		ÅV
Erhvervsudvikling	Hovedstatens iværksætterprogram	0,33
	Initiativaftalen – Fremskudt iværksætter i udsatte boligområder	2
	Design Lab Råstof	0
	ESS og MAX IV som vækstmotorer i hovedstadsregionen	0,33
	Copenhagen Talent Bridge	2,5
	Markedsføring af Danmark som arbejdssted 2012 – 2015	0,33
	Socialøkonomisk marked	1
	Den kreative vækstpakke	1
	SUM	7,5
Andre aktiviteter		ÅV
Andet	Ledelse	4
	Dokumentation, analyser, kommunikation	1
	Dialog med erhvervsorg., klynger, tilskudsorg., virksomheder	0,5
	Borgmesterbetjening	1
	Politisk sekretariatsbetjening om erhvervsliv og erhvervsudvikling	1
	Div. back office- og sagsbehandlingsopgaver: Etablering og drift af Servicekulturuddannelse, erhvervsbarometer, løbende myndighedsdialog	2
	SUM	9,5
	TOTAL	29

Kilde: Deloitte's kortlægning af erhvervsservice i Københavns Kommune og angivelser fra KES modtaget 4. juni 2014,

Note: 1 årsværk i KES er pt. vakant, se bilag 4 for yderligere beskrivelse af forudsætninger bag tabellen.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

KES' erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter (2/5)

Overblik over KES' erhvervsudviklingsaktiviteter

Erhvervsudviklingsaktiviteterne omfatter 9 projekter og trækker ca. 11 årsværk, inklusive 2,5 årsværk til Talent Bridge-programmet, som Copenhagen Capacity er operatør på.

Erhvervsudviklingsprojekterne er ofte tidsbegrænsede projekter finansieret fra projektbevillinger, og hvor KES typisk indgår med andre partnere. Som det fremgår, drejer det sig bl.a. om Hovedstadens Iværksætterprogram, ESS og MAX IV som vækstmotorer i hovedstadsregionen, Socialøkonomisk marked og Den kreative vækstpakke. Der er gennemgående tale om projekter, hvor KES' bidrag er beskedent målt på antal årsværk.

Flere af erhvervsudviklingsprojekterne drejer sig om og kan potentielt understøtte udviklingen af Københavns Kommunes erhvervsservice. I flere projekter gennemfører kommunen særlige satsninger rettet mod en bestemt målgruppe eller indgår i et samarbejde med andre om at udvikle nye ydelser. Et eksempel på det sidste er bl.a. deltagelsen i Hovedstadens Iværksætterprogram, som er et projekt, der søger at koordinere og samle tilbud til iværksættere hos kommunen i Region Hovedstaden og lægge nye tilbud til.

Design Lab Råstof, den kreative vækstpakke og vækstakademiker er eksempler på projekter der retter sig mod en bestemt målgruppe og dermed styrker en erhvervsservice i den pågældende periode mod denne bestemt målgruppe.

Som det også fremgår anvendes ca. 3,5 årsværk til analyse, politisk betjening, og samarbejder med andre aktører.

Sammenhængen til andre udbydere af erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter

Københavns Kommune er langt fra den eneste aktør, der udfører erhvervsservice og erhvervsudvikling. Københavns Kommune er derfor også en aktiv partner og bidragsyder til andre erhvervsserviceinitiativer, som varetages af andre erhvervsfremmeaktører. Bl.a. bidrager kommunen væsentligt til Væksthus Hovedstadsregionen og via Region Hovedstaden til Copenhagen Capacity og Wonderful Copenhagen.

Væksthus Hovedstaden varetager på vegne af kommunerne i Region Hovedstaden og Erhvervsstyrelsen en mere specialiseret erhvervsservice rettet mod virksomheder, der har vækstplaner og potentialer til vækst. I andre kommuner varetager Væksthus Hovedstadsregionen også den basale erhvervsservice rettet mod nystartede og den brede gruppe af iværksættere. I Københavns Kommune har man valgt selv at udbyde den basale erhvervsservice. Hensigten er, at vækstiværksættere med potentiale skal henvises til vejledningen og mere specialiserede programmer i væksthuset og eventuelt hos andre udbydere. Der er dog ikke et formaliseret samarbejde om henvisning, ligesom der ikke deles oplysninger mellem den lokale erhvervsservice i kommunen og hos væksthuset. Væksthus Hovedstadsregionen giver udtryk for, at man ikke har kendskab til, at der sker en henvisning af virksomheder til dem fra KES. Deloitte har dog ikke haft mulighed for at verificere denne vurdering.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

KES' erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter (3/5)

Deloittes vurdering af KES' erhvervsrettede aktiviteter

Deloittes vurdering er sammenfattet i fire punkter samt en generel observation om behovet for at samle og strømline erhvervsudviklingsindsatsen der foregår forskellige steder i kommunen.

#1 Kompetent og virksomhedsfokuseret erhvervsservice

Det er Deloittes overordnede vurdering, at der generelt ydes en kompetent og virksomhedsrettet erhvervsservice rettet mod iværksættere via KES. Det bekræftes i fokusgruppeinterviews med virksomhederne, at der ydes en engageret service, hvor medarbejdere strækker sig langt for at yde hjælp.

Det vurderes endvidere som positivt, at KES' anvender sine kompetencer på iværksætterrådgivning til at udvikle sine ydelser i forhold til særlige målgrupper.

#2 KES' "en indgang" er ikke en reelt fungerende frontfunktion

KES' "en indgang" er en del af erhvervsservicen og betjenes af skiftende medarbejdere i KES. Ifølge styringsgrundlaget skal KES varetage denne funktion, men funktionen er ikke reelt realiseret. Det er Deloittes generelle observation, at der på ad hoc basis ydes en dedikeret indsats over for virksomheder, som ringer og skal have hjælp til at komme videre i kommunen.

Indgangen er imidlertid ikke en reelt fungerende frontfunktion med præcist ansvar og kompetence til at varetage bestemte typer serviceopgaver i sammenhæng med fagenheder, jf. også den tidligere beskrivelse af funktionen. Indgangen er heller ikke understøttet med telefonsystemer og andre typiske værktøjer i en professionel frontfunktion (som fx et kontaktcenter). Servicen i KES hjælper enkeltvirksomheder, men det er usikkert, hvor stor en forskel indgangen gør for erhvervsservicen i kommunen som helhed i forhold til at levere en sammenhængende og professionel service.

#3 KES' erhvervsservice- og udviklingsaktiviteter kan styrkes med klare mål, sammenhæng mellem aktiviteter og mål samt opfølgning

Det er Deloittes overordnede vurdering, at rammerne for KES kunne være bedre. Det har antagelig konsekvenser for KES' mulighed for at prioritere. Der er et utilstrækkeligt udviklet styringsgrundlag for KES. Der er i styringsgrundlaget beskrevet nogle hovedopgaver og et relativt stort antal strategiske pejlemærker og fokusområder og andre emner, som KES skal arbejde for at sikre. Disse pejlemærker, fokusområder og andre emner udstikker meget bredt, hvad der er intentionen med KES og også en bred retning for KES' arbejde. Men det vurderes, at der er for mange til, at KES kan opfylde dem effektivt og substantielt, og dernæst er pejlemærkerne og fokusområderne i begrænset omfang konkretiserede, dvs. gjort målbare i form af resultatkrav og effektmål eller omsat i præcise indsatser.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

KES' erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter (4/5)

..fortsat

Som strategi betragtet savnes der et klart strategisk fokus på, hvor KES skal skabe værdi og udnytte ressourcer, netværk og partnerskaber til at gøre en forskel. Der savnes grundlæggende en klar sammenhæng mellem aktiviteter og opgaver, som KES har ansvaret for på den ene side, og så hvilke konkrete resultater og effekter, som aktiviteterne skal lede til på den anden side. Der er for eksempel gengivet de overordnede målsætninger om vækst og arbejdspladser for kommunen, men KES' opgaver er ikke direkte koblet til disse.

Konsekvensen af et uklart styringsgrundlag med mange prioriteter og få klare bud på, hvor der skal skabes målbare resultater er også, at det vanskeliggør opfølgning og evaluering på indsatsen og dermed løbende læring og udvikling.

Deloitte har ikke haft mulighed for specifikt at vurdere KES' projektportefølje i et strategisk perspektiv. Det vil dog være naturligt nærmere at vurdere hvilke typer af projekter, som er strategisk vigtige at prioritere ud fra, hvor KES strategiske fokus skal ligge. I forbindelse med anbefalingerne til et erhvervsservicekoncept senere i rapporten vurderer Deloitte, at KES' udviklingsaktiviteter med fordel kan koncentreres omkring erhvervsservicen som en kerneopgave.

Deloitte er opmærksom på, at der i forhold til iværksætterindsatsen, hvor der netop kan være behov for at tydeliggøre både aktiviteter og resultater, er et arbejde i gang med at specificere ydelser og opbygge en tragtmodel for leverancen af ydelserne.

Dette er positivt i forhold til at præcisere, hvad de konkrete indsatser går ud på og hvilke resultater og hvilken effekt indsatsen skal have. Dermed skabes der basis for at måle, følge op og lære af indsatsen.

#4 Erhvervsudviklingsaktiviteterne er samlet beskedne, så en målbar effekt er usikker

Deloitte kan konstatere, at KES' erhvervsudviklingsaktiviteter – isoleret betragtet – i skala er meget små, har forskelligt fokus og formentlig også omfatter andet end direkte virksomhedsarbejde, for eksempel administration og koordinering. Desuden er der mange ressourcer i KES der anvendes til andre aktiviteter end virksomhedsrettet arbejde,

Flere projekter har således en bemanning på mellem 1/3 og 1 årsværk og må betragtes som små indsatser.

Hvis man ser bort fra de iværksætterrettede aktiviteter har aktiviteterne et forskelligt fokus. Initiativernes skala gør endvidere også, at en forholdsvis stor del af ressourcerne sandsynligvis anvendes til administration, koordinering, møder, rapportering mv., som ikke er direkte værdiskabende i forhold til virksomhederne.

Endelig skal det generelt fremhæves om KES' prioriteringer, at det er op mod en tredjedel, måske en større del af KES' ressourcer, der anvendes til aktiviteter, der ikke retter sig mod virksomhederne og dermed ikke kommer virksomhederne til gavn. Værdiskabelsen kan dog være indirekte, men ressourceanvendelsen bør give anledning til en nærmere vurdering af KES' prioriteringer og konkrete succeskriterier.

3. Organisering og levering af erhvervsservicen i dag

KES' erhvervsservice og erhvervsudviklingsaktiviteter (5/5)

Behov for koordinering og strømlining af erhvervsudviklingsindsatsen i kommunen som helhed

Det er i øvrigt fremgået af Deloittes kortlægning, at der også i Kultur- og Fritidsforvaltningen i tilknytning til Kontaktcentret og International House iværksættes erhvervsudviklingsaktiviteter. Det er aktiviteter, der iværksættes parallelt med KES' aktiviteter og uden involvering eller medvirken af KES, og som delvis retter sig mod samme virksomheder og målgrupper i øvrigt, bl.a. kreative erhverv. Der er også aktiviteter inden for turisme både i KES og i Kontaktcentret/KFF. KFF har endvidere flere planer for erhvervs- og vækstrettede aktiviteter.

Det har ikke været muligt at afdække, hvor mange ressourcer og årsværk, der anvendes til disse aktiviteter, men Deloitte vurderer, at der er en risiko for, at kompetencer og ressourcer ikke udnyttes på den mest effektive måde, hvis der ikke sker koordinering af disse aktiviteter.

Det bør derfor som led i beslutning om KES's fremadrettede rolle også ske en strømlining af erhvervsudviklingsindsatsen på tværs af kommunen og fastlægges fælles mål og planer for denne indsats.

4. Forslag til kommunens fremtidige erhvervsservicekatalog og servicepakker

Kommunens erhvervsservicekatalog indeholder de serviceydelser, som kommunen leverer med henblik på at skabe værdi for virksomhederne. Konkrete servicepakker er kommunens tilbud til virksomhederne om at løse flere opgaver i sammenhæng og koordineret, herunder gennem anvendelse af de rette kanaler.

I dette kapitel beskrives Deloittes anbefaling til et fremtidigt katalog med ydelser og konkrete servicepakker.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

Introduktion og sammenfatning

Introduktion

I dette kapitel præsenteres Deloittes forslag til et erhvervsservicekatalog og tilhørende servicepakker.

Kataloget er et forslag til, hvordan kommunen fremover kan præsentere de områder, hvor kommunen har relevante og værdiskabende ydelser for virksomhederne.

I den forbindelse anvendes begrebet "Servicepakker" som forslag til, hvor kommunen i særlig grad kan gøre sin service mere sammenhængende og fokuseret på virksomhedernes behov.

Deloitte anbefaler et katalog med 7 overordnede ydelsesområder, ligesom der fremlægges i alt 7 forslag og ideer til foreløbige servicepakker.

Sammenfatning

Erhvervskataloget omfatter kommunens næsten 100 ydelser i 7 områder: Etablering, opstart og vækst, Arbejdskraft, miljø og grøn omstilling, byggeri, byens rum, parkering og trafik, Bevillinger, forebyggelse af brand og ulykker.

Deloitte har udviklet tre konkrete forslag samt fire yderligere ideer til servicepakker, hvor ydelser udadtil og organisering indadtil kan sammentænkes:

Forslag til servicepakker:

1. **Opstartspakke** – for iværksættere og nye virksomheder
2. **Vækstpakke** – for virksomheden med et vækstprojekt
3. **HR-pakke** – for virksomheder med et løbende rekrutteringsbehov

Øvrige ideer til servicepakker:

4. **Byggepakke** – for rådgivere/virksomheder med et byggeprojekt, som kræver flere tilladelser i forskellige dele af forvaltningen
5. **Cafe, restauration mv.** – for virksomheder der vil starte cafe eller restaurant og skal have en håndfuld tilladelser på plads
6. **Lokaliserings- og ekspansionspakke** – for større danske og udenlandske virksomheder som vil lokalisere sig eller ekspandere
7. **International arbejdskraftpakke** – for virksomheder, som rekrutterer international arbejdskraft.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

Kommunens mange ydelser giver værdi til virksomhederne på syv hovedområder

Kommunen leverer erhvervsservice på syv områder

Formålet med erhvervsservicekataloget er at skabe et enkelt og kommunikerbart overblik over hvilke ydelser, som kommunen leverer som led i erhvervsservicen.

Erhvervsservicekataloget skal dermed tydeliggøre, hvor kommunen leverer service og skaber værdi for virksomhederne.

Deloittes forslag til erhvervsservicekatalog rubricerer kommunens mange virksomhedsrettede ydelser og aktiviteter i syv hovedområder, jf. boksen til højre.

Kataloget tager udgangspunkt i de eksisterende ydelser, men har fokus på at skabe et bedre grundlag for at kommunikere disse til virksomhederne, herunder særligt den værdiskabelse de repræsenterer for virksomhederne.

På den følgende side er kataloget uddybet med de mere specifikke ydelser, som kommunen tilbyder inden for hver af de syv områder.

Det skal understreges, at forslaget til et erhvervsservicekatalog ikke er et forslag til en organisatorisk eller ressortmæssig opdeling, men netop en præsentation af relevante ydelsesområder, som skaber værdi for virksomhederne på tværs af de fire forvaltninger.

Deloittes forslag til erhvervsservicekatalogets syv hovedområder

1. Etablering, opstart og vækst

→ Kommunen tilbyder vejledning om dine muligheder som iværksætter og om at etablere, starte og drive ny virksomhed i kommunen

2. Arbejdskraft

→ Kommunen stiller rekrutteringsservice til rådighed, tilbyder uddannelsesmuligheder og hjælp til fastholdelse af medarbejdere

3. Miljø og grøn omstilling

→ Kommunen hjælper din virksomhed med at håndtere og overholde miljøregler

4. Byggeri

→ Kommunen assisterer din virksomhed i forhold til at gennemføre udvidelser og nybyggeri i henhold til gældende lovgivning og plangrundlag

5. Byens rum, parkering og trafik

→ Kommunen hjælper virksomheder med tilladelser til at bruge gader og veje, få parkeringstilladelser og tilladelser til at grave og opstille stilladser

6. Bevillinger

→ Kommunen yder alkoholbevillinger til cafeer og restauranter

7. Forebyggelse af brand og ulykker

→ Kommunen hjælper til at forebygge brandulykker

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

Kataloget indeholder syv områder, hvor kommunen tilbyder en række konkrete ydelser

Katalog	Konkrete ydelsesområder
 1. Etablering, opstart og vækst	Indledende afklaringsforløb giver virksomheden klarhed ift. deres idé, koncept mv. for at sikre en god start
	Kurser for opstart giver virksomheder konkrete færdigheder og kompetencer så der sikres en god opstart
	Vejledning og rådgivning guider virksomheder i forhold til at realisere forretningsplan og til andre offentlige tilbud
	Vækstprojekter i virksomheden giver virksomheder mulighed for at deltage i fx fagpilotordninger eller mangfoldighedsprojekt
 2. Arbejdskraft	Rekrutteringsservice giver virksomheden mulighed for at finde den rette arbejdskraft også internationalt.
	Uddannelse og efteruddannelse opkvalificerer virksomhedens eksisterende arbejdskraft fx ved hjælp af jobrotation
	Lønrefusion ved sygdom og fastholdelse af medarbejdere hjælper virksomheden ift. sygedagpenge eller hjælp til sygemeldte
 3. Miljø og grøn omstilling	Miljøgodkendelser giver virksomheden accept af de aktiviteter, som foregår på virksomheden.
	Affald kan virksomheden fx ansøge om dispensation vedr. affaldsgebyrer og/eller få hjælp af en affaldskonsulent
	Jord- og grunde får virksomheden fx tilladelse til A-boringer (Boringer til vandindvinding mv.)
	Vand og spildevand får virksomheden fx tilladelse til udledning af spildevand eller regulering af grundvangsressourcen
	Skadedyrsbekæmpelse gør det gratis for virksomheden at få fjernet rotter
Grøn virksomhed rådgivning til hvordan virksomheden bliver en mere grøn virksomhed]	
 4. Byggeri	Byggesager giver virksomheden hjælp til at gennemføre byggesager og til alle faser af byggeriet (også tilsyn/lokalplaner)
	Dispensation og tilladelser i øvrigt giver virksomheden information, vejledning og afgørelser ifm. fx varmforsyning
 5. Byens rum, parkering og trafik	Gadesalg, udesalg og events mv. giver virksomheden tilladelse til at bruge byen i forbindelse med fx filmoptagelser
	Erhvervslicenser/periodekort og klage giver virksomheden hjælp til at opnå erhvervslicenser og mulighed for at klage over p-afgift
	Gravning og opstilling af stilladser i trafikken mv. giver virksomheden hjælp til at opnå tilladelse til gravning eller opstille stilladser
 6. Bevillinger	Alkoholbevillinger giver virksomheden hjælp til at opnå alkoholbevillinger
 7. Forebyggelse af brand- og ulykker	Beredskabsrådgivning hjælper virksomheden til forebygge brand og ulykker, og der kan foretages brandsyn
	Uddannelsesforløb inden for førstehjælp og brandforebyggelse hjælper virksomheden til at forebygge ulykker

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

Servicepakker er det centrale omdrejningspunkt i kommunens fremtidige servicekoncept

Servicepakker skal målrette service til behov

Deloitte foreslår, at Københavns Kommune i højere grad tilrettelægger serviceleveringen, så ydelserne kan leveres effektivt og sammenhængende ved hjælp af et antal såkaldte "servicepakker".

Ideen med servicepakker er, at kommunen samler en række ydelser og services, der modsvarer et behov hos virksomhederne med henblik på at kunne levere de pågældende services samlet og koordineret. Servicepakker adskiller sig fra enkeltstående ydelser ved at samle relaterede ydelser, så en virksomhed ikke skal henvende sig forskellige steder, men kan få opfyldt sine behov sammenhængende. Servicepakkerne giver endvidere kommunen mulighed for at samle og koordinere kompetencerne og ekspertisen på vigtige områder.

Det kendetegner servicepakkerne, at de vil indeholde forskellige servicetyper, dvs. både information, vejledning og sagsbehandling og være målrettet virksomheder med et specifikt behov i en bestemt situation. Det kan være i forhold til et bestemt udviklingsstadium, som en virksomhed er på, for eksempel opstart eller under vækst, eller det kan være i forhold til en bestemt problemstilling, som en bestemt type virksomhed står over for på et bestemt fagområde, fx inden for hotel & restauration.

Servicepakker understøtter samtidig Servicekataloget ved at tydeliggøre, hvad kommunen tilbyder, og pakkerne kan anvendes i markedsføringen over for bestemte målgrupper og i øvrigt også understøtte en erhvervsstrategi i kommunen, hvor kommunen proaktivt ønsker at tilbyde service, der styrker for eksempel bestemte klynger.

Servicepakker kræver en anden tilrettelæggelse af servicen

Skal servicepakkerne leveres effektivt og værdiskabende, vil de have konsekvenser for, hvordan servicen tilvejebringes i kommunen. Pakkerne er således en måde at levere og yde sammenhængende service, og derfor betyder implementering af pakkerne, at der skal ske en tilrettelæggelse af servicen omkring de enkelte pakker, enten i form af øget koordinering, styring og samarbejde på tværs eller i nogle tilfælde egentlige nye organisatoriske enheder.

For eksempel vil det i nogle tilfælde være relevant, at medarbejdere på tværs af enheder og i nogle tilfælde også forvaltninger indgår i tværgående teams for at løfte opgaven, så den kan leveres sammenhængende, kompetent og effektivt.

En central tankegang bag pakkerne er dermed, at det er kommunen, som koordinerer sine ydelser i forhold til pakkerne i stedet for, at virksomhederne selv skal finde frem til de relevante ydelser. Servicepakker vil også skulle strukturere kommunens service med hensyn til brug af kanaler ud mod virksomhederne og for eksempel brug af udadgående aktiviteter.

Servicepakke-begrebet bliver dermed det centrale omdrejningspunkt for kommunens fremtidige servicekoncept, idet det både sikrer opfyldelse af virksomhedernes behov for service og samtidig strukturerer kommunens servicelevering i form af kanaler til service, fx telefon, digitalt, personligt møde mv. og organiseringen af service, dvs. enheder og kompetencer.

Det uddybes nedenfor, hvorledes leveringen af erhvervsservicen foreslås organiseret, herunder hvordan leveringen af servicepakkerne skal tilrettelægges.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

Deloitte har syv konkrete forslag til pakker; flere kan etableres med udgangspunkt i en nærmere vurdering af virksomhedsbehov

Konkrete forslag og ideer til servicepakker

Deloitte har udviklet en række forslag og ideer til servicepakker, der beskrives på de følgende sider. Disse forslag og ideer kan danne inspiration til andre servicepakker ud fra konkrete behov, der kan afdækkes. Forslag og ideer er bl.a. udviklet ud fra interviews og workshops i projektet samt gennem afdækning af kommunens hyppige kunder. Pakkerne er endvidere testet i bl.a. fokusgruppinterviews med virksomheder.

De tre forslag til servicepakker er beskrevet udførligt, mens de fire ideer til yderligere pakker præsenteres i mere summarisk form.

Forslag til servicepakker:

1. **Opstartspakke** – for iværksættere og nye virksomheder
2. **Vækstpakke** – for virksomheden med et vækstprojekt
3. **HR-pakke** – for virksomheder med et løbende rekrutteringsbehov

Øvrige ideer til servicepakker:

4. **Byggepakke** – for rådgivere/virksomheder med et byggeprojekt, som kræver flere tilladelser i forskellige dele af forvaltningen
5. **Cafe, restauration mv.** – for virksomheder der vil starte cafe eller restaurant og skal have en håndfuld tilladelser på plads
6. **Lokaliserings- og ekspansionspakke** – for større danske og udenlandske virksomheder som vil lokalisere sig eller ekspandere

7. International arbejdskraftpakke – for virksomheder som rekrutterer international arbejdskraft

I praksis tilbydes pakkerne til virksomhederne sådan, at virksomhederne fleksibelt kan vælge hvilke ydelser, de vil benytte sig af inden for de enkelte pakker. For eksempel kan en virksomhed, der bliver præsenteret for kommunens HR-pakke, primært have et behov i forhold til at få etableret et jobrotationsprojekt uden at ville gøre brug af kommunens rekrutteringsservice.

En pakke kan dog også lægge op til at tilbyde et forløb som fx opstartspakken. Her kan virksomheden vælge en enkelt eller en række ydelser, der udgør forløbet.

Andre af kommunens nuværende ydelser, der retter sig mod bestemte grupper af virksomheder, kan også udgøre servicepakker. For eksempel kan den proces og de godkendelser, der knytter sig til særligt forurenende virksomheder udgøre en servicepakke.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

1. ”Opstartspakken” er et fleksibelt forløb med kvalificeret vejledning målrettet iværksætteres og nye virksomheders behov

Formål

Formålet med opstartspakken er at samle og tydeliggøre de konkrete ydelser til iværksættere eller nystartede virksomheder, som kan forbedre iværksætterens eller den lille nystartede virksomheds overlevelsesmuligheder. Pakken består af ydelser, der enten kan tilbydes i et virksomhedsforløb eller som enkeltstående ydelser. På næste side er beskrevet et tænkt eksempel på hvordan pakken kan virke i praksis.

Målgruppe

Målgruppen er potentielle iværksættere og nystartede virksomheder, som enten har et enkeltstående behov eller kan have fordel af at medvirke i et forløb. Servicepakken har en grundkerne, men kan versioneres til iværksættere eller virksomhederne efter branche og suppleres med andre ydelser, således at fx restauranter får målrettet hjælp ift. til at komme videre med diverse tilladelser, ansøgninger mv.

Indhold

Servicepakken kan bygge på flere af de eksisterende ydelser, jf. tabellen, som kan formes til at udgøre et forløb med enkeltstående ydelser alt efter virksomhedens behov.

For hver ydelse er der en klar definition af serviceindholdet, inklusive værktøjer, der anvendes, og et konkret mål for hvad ydelsen skal resultere i hos den iværksætter/virksomhed, der benytter sig af ydelsen. Således kan opstartspakken i sin kerne bestå af en indledende screening og afklaring, et kursusforløb og et rådgivningsforløb, herunder henvisning til andre offentlige tilbud.

Kanaler

Pakken skal både leveres proaktivt og responsivt. Det forventes, at der vil være en betydelig indgående kontakt og behov for at anvende pakken, for eksempel når iværksættere henvender sig om assistance. Pakken udgør imidlertid også en mulighed for at tydeliggøre kommunens ydelser til iværksættere og nye virksomheder og kan derfor også anvendes udgående for eksempel rettet mod iværksættermiljøet, videregående uddannelser osv.

Organisering

Servicepakken forankres i et fremtidigt KES/BIF (se kapitel 5 vedr. organisationsmodeller) og formes i samarbejde med for eksempel Væksthuset, så KES' service tydeligt afgrænses til og suppleres i forhold til andre udbydere.

Nuværende virksomhedsydelser, der kan indgå i servicepakken
Én indgang - Visitering af mindre virksomheder og iværksættere (KES)
Iværksætterkurser (KES)
Vækstakademiker: Den del der har at gøre med at give kursus for ledige akademikere (BIF)
Rådgivning og kurser for internationale iværksættere - herunder etnisk erhvervsfremme, Q-iværksættere (KES)
1:1 rådgivning: Den rådgivning, der gives til iværksættere (KES)
NY: Screening ift. henvisning til andre offentlige tilbud i væksthuse, Eksportråd mv.

”Opstartspakken” i praksis

En tænkt case viser, hvordan opstartspakken kan virke i praksis



Case 1: Opstartspakken giver iværksætteren et fleksibelt vejledningsforløb og sikrer, at iværksætteren kommer godt videre

Virksomhedens behov

En arkitekt har startet sit eget enkeltmandsfirma.

Arkitekten har en klar aftale med en partnervirksomhed om at fusionere inden for et års tid, således, at hans enkeltmandsvirksomhed fusionerer ind i en større virksomhed med 10 ansatte i alt.

Arkitekten vil i den forbindelse gerne på kort sigt få mere viden og kompetencer ift. at styre forretningen fx ift. at aflægge regnskab mv. og henvender sig derfor til kommunen.



Kommunens service pba. opstartspakken

Kommunen modtager henvendelsen fra arkitekten i den tværgående virksomhedsrettede frontfunktion og opretter henvendelsen i CRM-systemet. En medarbejder fra frontfunktionen afdækker hvilke behov og hvilket udviklingsstadium virksomheden har. Da virksomheden er en enkeltmandsvirksomhed med behov for konkret opstartshjælp får medarbejderen en virksomhedskonsulent fra det specialiserede virksomhedsteam, der koordinerer og leverer opstartspakken, til at tage kontakt til arkitekten. Medarbejderen i frontfunktionen opdaterer CRM-systemet med bl.a. hovedindhold af korrespondancen, kort om virksomheden, konkrete aftale- og opfølgningstidspunkter (med angivelse af deadline for svar fra kommunen).

Virksomhedskonsulentens fortsætter dialogen med arkitekten pba. den dialog, der allerede er foregået mellem medarbejderen i frontfunktionen og arkitekten (virksomhedskonsulentens kan se korrespondancens hovedindhold og aftalepunkter af CRM-systemet). Virksomhedskonsulentens foreslår, at arkitekten deltager i iværksætterkurser, der kan udvikle arkitektens kompetencer inden for forretningsstyring. Efter et gennemført kursusforløb modtager virksomheden endvidere sparring fra en konsulent om forretningsplanen og vejledning om andre offentlige tilbud.

Virksomhedskonsulentens spørger endvidere ind til arkitektens videre planer og får kendskab til den forestående fusion. Da arkitekten så vil være i en virksomhed med 10 ansatte og derfor også vil få brug for rådgivning og virksomhedsydelse ift. vækst og udvikling, giver virksomhedskonsulentens arkitekten en kontaktperson ved Væksthus Hovedstaden, som arkitekten kan kontakte, når det er aktuelt. Virksomhedskonsulentens afslutter sagen ved at opdatere CRM-systemet.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

2. ”Vækstpakken” er et tilbud, der kan hjælpe virksomheder til at realisere et vækstprojekt



Formål

Formålet med vækstpakken er skabe grundlag for, at kommunen på en koordineret måde kan gå i dialog med og assistere mindre virksomheder med et konkret vækstprojekt.

Pakken skal samle de relevante af kommunens tilbud samt kommunens ekspertise i forhold til at understøtte vækstprojekter.

På næste side er beskrevet et eksempel på hvordan pakken kan virke i praksis.

Målgruppe

Vækstpakken retter sig mod virksomheder, der er over iværksætterstadiet og har for eksempel 5-15 ansatte. Det er et segment, som fylder meget i Københavns Kommune, og som i et vist omfang ikke dækkes fuldt ud af hverken Væksthuset eller KES i dag. Denne vigtige målgruppe af virksomheder kan kommunen med vækstpakken sætte fokus på. Virksomheden skal have et konkret vækstprojekt eller kunne omsætte vækstideer til et projekt.

Indhold

Kommunen har en række ydelser, som kan indgå i en vækstpakke, jf. tabellen. Endvidere foreslås en ny ydelse i form af screening til vækst, som kan gennemføres af KES eller i samarbejde med Væksthuset, og som skal forberede virksomheden på at etablere et projekt via Vækstpakken eller et andet tilbud.

Kanal

Ydelserne drejer sig primært om en **opsøgende og udgående** erhvervsservice. De medarbejdere, der møder virksomhederne med Vækstpakken, skal foruden at være i stand til at henvise til andre offentlige tilbud også være klædt på til at kunne hjælpe virksomheder videre med information og kontaktpersoner ift. andre forvaltningers ydelser, fx ift. opnåelse af alkoholbevillinger, miljøgodkendelser mv. Øvrige kanaler som hjemmeside og frontfunktion (fx telefonbetjening) skal understøtte servicepakken, således, at virksomheder kan få information om de fem ordninger samme sted eller blive henvist til den rette.

Organisering

For at servicepakken kan leveres effektivt og kontinuerligt udvikles, skal der etableres et virksomhedsteam med medarbejdere, som arbejder med vækst og med virksomhedsplacering i forskellige pilotordninger. Medarbejderne i virksomhedsteams varetager den første kontakt med virksomhederne og pba. en screening af virksomhedens behov trækkes kommunens øvrige ydelser efterfølgende ind, hvor det er relevant.

Virksomhedsydelser der kan indgå i servicepakken

Vækstakademiker: Den del, der har at gøre med rådgivning om vækst til virksomhederne (KES)

Videnpilot (BIF)

Fagpilot (BIF)

Vækstpilot (BIF)

NY: Screening til vækst fx til ovenstående eller andre offentlige tilbud i væksthuse, Eksportråd mv.

”Vækstpakken” i praksis

En tænkt case viser, hvordan vækstpakken kan virke i praksis



Case 2: Vækstpakken hjælper virksomheder til at realisere et vækstprojekt og/eller komme videre i det offentlige erhvervssystem

Virksomhedens behov

En cykelhandler med flere butikker i kommunen, har ikke kunne skabe vækst over de senere år.

Ejeren af cykelhandleren har gennem årene udviklet sine butikker pba. sit netværk og har derfor bemandet butikker og værksteder med udelukkende cykelmekanikere.

Cykelhandleren har ikke kendskab til kommunens virksomhedsydelser og har derfor heller ikke kontaktet kommunen eller på anden måde været i forbindelse med det offentlige erhvervsservicesystem.



Kommunens service pba. udviklingspakken

En virksomhedskonsulent fra det specialiserede virksomhedsteam omkring servicepakker i BIF/KES og TMF kontakter cykelhandleren. Kontakten etableres ifm. den udgående indsats, som virksomhedsteamet har, hvor et antal af virksomheder kontaktes årligt, for at afsøge muligheder for at levere kommunens ydelser til virksomheder.

Virksomhedskonsulenten har fået kendskab til cykelhandleren gennem sit netværk. En anden virksomhed har således – til en anden virksomhedskonsulent - nævnt cykelhandleren som et oplagt bud på en virksomhed til at modtage en vækstakademiker. Virksomhedskonsulenten ser i CRM-systemet, at cykelhandleren ikke har været i kontakt med kommunen før - og virksomhedskonsulenten tager derfor ud til et besøg hos cykelhandleren.

Virksomhedskonsulenten afdækker virksomhedens behov og både cykelhandleren og virksomhedskonsulenten finder, at der er et potentiale i, at cykelhandleren tilknytter en akademiker til at bidrage til det forretningsstrategiske og administrative generelt. Virksomhedskonsulenten gennemfører i samarbejde med relevante kolleger i BIF sagsbehandlingen, og vækstakademikeren kan herefter begynde.

Virksomhedskonsulenten har endvidere identificeret et behov ift. at få tilknyttet konkret vækstrådgivning om en idé til at etablere en forretningskæde. Virksomhedskonsulenten giver således cykelhandleren en kontaktperson ved Væksthus Hovedstaden, som cykelhandleren kan kontakte snarest.

Virksomhedskonsulenten afslutter sagen ved at opdatere CRM-systemet og herunder skrive en kort mail til sin kontakt i Væksthuset, der kort orienterer omkring cykelhandlerens behov og opfordrer til et kontakten i Væksthuset tager på et besøg hos cykelhandleren sammen med virksomhedskonsulenten i forbindelse med opfølgning på vækstakademikeren.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

3. ”HR-pakken” er målrettet mellemstore og større virksomheders HR-behov

Formål

Formålet med HR-pakken er at samle tilbud og kompetencer i kommunen, så kommunen i højere grad kan imødekomme virksomhedernes HR-relaterede behov. Fx skal det i højere grad synliggøres for virksomheder, at kommunen kan bidrage til rekruttering, løntilskud, rotation og fastholdelse. Se på næste side et eksempel på hvordan pakken kan virke i praksis.

Målgruppe

Målgruppen er etablerede mellemstore og store virksomheder. Den nærmere målgruppe skal defineres branche- og typemæssigt samt segmenteres ud fra kontakter, relationer, behov mv., som kommunen kan afdække. Herudfra skal der tilrettelægges en målrettet relationsopbygning med henblik på at ”sælge” forskellige ydelser, inklusive ordinær rekruttering, aktivering, jobrotation mv. Pakken kan således målrettes til virksomhederne efter branche, størrelse og type, idet fx store produktionsvirksomheder typisk vil have behov for hjælp ift. at ansætte eller fastholde faglærte og ufaglærte.

Indhold

Kommunen har op til 20 ydelser, der kan samles i en HR-pakke, jf. tabellen. Mange af disse ydelser omfatter også en omfattende grad af sagsbehandling fx ordinære ansættelser/jobformidling, hvor 70 pct. af ressourcbruget omhandler sagsbehandling, og som skal kunne tilbydes sammenhængende som led i pakken.

Kanaler

Ydelserne drejer sig om både **indgående og udgående** erhvervsservice. I forhold til den indgående kontakt, skal front-enden være struktureret på en måde, så de indgående henvendelser - i de tilfælde de ikke kan straksafklares – videreføres til de rette med-

arbejdere i kommunen. Øvrige kanaler som hjemmeside skal understøtte servicepakken, således, at virksomheder kan få information om den samlede pakke et sted eller blive henvist.

Organisering

Ansvar for pakken placeres i et specialiseret virksomhedsteam, der varetager den første kontakt med virksomhederne pba. en screening af virksomhedens behov og derefter trækker kommunens øvrige ydelser ind. Jf. den store sagsbehandlingsdel i flere af ydelserne fordrer denne servicepakke i særlig grad koordinering mellem virksomhedsteams og bagvedliggende funktioner/jobkonsulenter i jobcentrene.

Virksomhedsydelser i servicepakken

Ordinære ansættelser/jobformidling
Løntilskud
Virksomhedspraktik
Opsøgende virksomhedskontakt mhb. Jobordre
Opfølgning på virksomhedsplaceringer
Fritidsjobbere
Støtte til mentorfunktion
Omvendt formidling
Før-dimmitendindsats
Elev/praktikplads
International rekruttering
Annoncering på Jobnet
Tilbud om danskuddannelse
Hjælp til annoncering på jobnet
Jobrotation
Rådgivning om fastholdelse af sygemeldte medarbejdere, arbejdspladsindretning, hjælpemidler plus mentor til sygemeldte,
Etablering af fleksjob og praktikker samt opfølgning
Omvendt formidling (i forhold til sygemeldte og fleksjobbere)
Rekruttering af fleksjobbere til virksomheder
Refusion

”HR-pakken” i praksis

En tænkt case viser, hvordan HR-pakken kan virke i praksis



Case 3: HR-pakken hjælper mellemstore og større virksomheder ift. deres specifikke HR-behov

Virksomhedens behov

En stor produktionsvirksomhed udvider produktionsfaciliteterne markant og har behov for at rekruttere et stort antal ufaglærte medarbejdere.

Virksomheden har sin egen HR-afdeling, der varetager opgaver ift. at fastholde medarbejdere, rekruttere og opkvalificere.

Pba. virksomhedens størrelse og strategiske vigtighed for kommunen er en virksomhedskonsulent fra det specialiserede virksomhedsteam tilknyttet som Key Account Manager for virksomheden.

Key Account Manageren har således gennem løbende dialog med virksomheden fået kendskab til virksomhedens udvidelse.



Kommunens service pba. HR-pakken

Key Account Manageren besøger virksomheden for at identificere konkret, hvad virksomhedens behov er. Virksomheden og Key Account Manageren bliver enige om, at det særligt er det store rekrutteringsbehov, der på kort sigt er fokus.

Key Account Manageren får – pba. hjælp fra sagsbehandlere i BIF – tilvejebragt en liste over kandidater, som kan rekrutteres direkte af virksomheden. Key Account Manageren tilbyder også – pba. hjælp fra sagsbehandlere i BIF – at tage kontakt til kandidaterne og i det tilfælde, hvor der kan være tale om ansættelse med lønstilskud, varetager sagsbehandlere i BIF så stor en del af det administrative som muligt.

Når behovet om hurtig rekruttering er imødegået, tager Key Account Manageren initiativ til et møde, hvor kommunens øvrige ydelser ift. fastholdelse og opkvalificering præsenteres. I de tilfælde, hvor virksomheden finder det relevant, inddrages sagsbehandlere fra BIF ift. at levere ydelsen. Key Account Manageren afsøger i den forbindelse også, hvorvidt virksomheden har behov for helt andre af kommunens ydelser. Fx hvorvidt virksomheden i forbindelse med udvidelsen har behov for tilladelser til fx at bruge offentlige vejarealer og lignende.

Key Account Manageren holder løbende CRM-systemet opdateret med hovedindhold af korrespondance, konkrete aftale- og opfølgingspunkter mv. I de tilfælde, hvor Key Account Manageren ser, at andre af kommunens medarbejdere har haft kontakt med medarbejdere i virksomheden, afsøger Key Account Manageren, hvad korrespondancen har drejet sig om, og hvad status er på evt. opfølgning. Endvidere kan Key Account Manageren i de tilfælde, hvor der ikke er tale om meget dybdegående sagsbehandling, overtage korrespondancen, således, at så meget af kommunens korrespondance med virksomheden varetages af Key Account Manageren.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

Fire yderligere ideer til servicepakker kan udvikles og testes



Café/restaurationspakke

Målgruppen for denne servicepakke er virksomheder, der vil starte cafe eller restaurant og skal have en række tilladelser på plads på samme tid.

Formålet med denne servicepakke er således, at kommunen i større grad samler forskellige kompetencer i kommunen omkring det behov, som de mange nystartede caféer eller restauranter deler.

Indholdet skal være de ydelser, der retter sig mod restauranter fx ift. alkoholbevilling (KFF), brandsyn (ØKF), tilladelse til udeservering (TMF) men også øvrige statslige myndigheder fx ifm. at virksomheden skal anmelde aktiviteter til fødevarerregionen og søge om tilladelse og godkendelse.



Byggepakke

Målgruppen er rådgivere/virksomheder med et byggeprojekt, som kræver flere tilladelser i forskellige centre

Formålet med denne servicepakke er at sikre, at kommunen i større grad koordinerer mellem ansøgningsprocesser til gavn for virksomheden. Skal der i samme sag sideløbende med opnåelse af byggetilladelse også opnås andre tilladelser, for eksempel til at stille containere på offentligt vej eller lignende, koordineres dette ikke i tilstrækkeligt omfang dag.

Indholdet er de ydelser, der i dag ligger i forskellige centre, men som med fordel "kan pakkes" til den indledende fase af et byggeprojekt, fx tilladelse ift. boringer, opstilling af containere, byggeri osv.



Lokaliserings- og ekspansionspakke

Målgruppen for denne servicepakke er større danske og udenlandske virksomheder, som vil etablere sig i kommunen eller ekspandere.

Formålet med denne servicepakke er således, at skabe et sammenhængende forløb, der sikrer, at alle tilladelser, godkendelser mv. kan indhentes og at virksomhederne får så god hjælp af kommunen som muligt.

Indholdet skal ligne det, der allerede i dag findes i de såkaldte stjernemøder, der samler både kommunens kompetencer, men også øvrige statslige myndigheder, hvor nødvendigt. Disse stjernemøder anvendes dog i meget begrænset omfang (8 gange sidste år) i dag.



International arbejdskraftpakke

Målgruppen for denne servicepakke er virksomheder, som rekrutterer international arbejdskraft.

Formålet er at skabe et sammenhængende forløb, der i større grad sikrer, at virksomhederne effektivt kan få den myndighedsbehandling og den hjælp, som kommunen kan give ifm. international rekruttering.

Indholdet skal således være de virksomhedsrettede ydelser til international arbejdskraft, fx rekruttering af international arbejdskraft (BIF), ICS rejsehold og virksomhedskontakt i international house (KFF), men herunder skal der også kunne trækkes på øvrige kompetencer i kommunen, fx i den borgerrettede del af Int. House.

4. Forslag til kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker

KPI'ere skal afspejle den konkrete serviceleverance og være redskab til monitorering

Performancemål bør opstilles i tilknytning til servicepakker

For de enkelte servicepakker kan der fastlægges konkrete mål eller KPI'er, som virksomhedskonsulentteams skal opfylde i forhold til kontaktskabelse, screening og faktisk ydelseslevering.

De konkrete mål bør også anvendes i forhold til at monitorere serviceleveringen led for led eller aktivitet for aktivitet.

De konkrete mål vil nærmere afhænge af den enkelte pakke. Fx kan der i opstartspakken opstilles mål for kommunens understøttelse af virksomheden og resultater heraf svarende til trinene i den tragt, som man forventer at iværksætteren eller den nystartede virksomhed skal gennemløbe.

For eksempel kan der i henhold til denne tragtmodel for iværksættere være mål for antal indledende kontakter, antal screeninger, antal med kursusdeltagelse, antal individuelt vejledte, antal opstart af virksomhed, samt mål for status efter år 1.

Herved kommer KPI'erne til at reflektere dels enkeltstående aktiviteter/ydelser som indgår i pakken, dels en samlet og logisk resultat- og effektkæde af kommunens indsats i den enkelte pakke. Hermed vil der også efterfølgende være grundlag for at evaluere på, om det er lykkedes for kommunen at kvalificere for eksempel iværksætterne undervejs i forhold til de opstillede forventninger samt at eftervise hvilke resultater som indsatsen har.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Kommunens organisering og arbejdstilrettelæggelse bør understøtte, at servicen leveres sammenhængende og effektivt til virksomhederne og imødekommer deres centrale behov.

I dette kapitel beskrives, hvordan kommunen kan levere servicen til virksomhederne igennem to mulige organisationsmodeller og tilhørende kanaler.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Introduktion og sammenfatning

Tilrettelæggelsen af erhvervsservicen bør understøtte, at kommunen kan levere service effektivt, sammenhængende og målrettet virksomhedernes behov. Deloitte præsenterer i dette kapitel to forslag til modeller for hvordan erhvervsservicen kan organiseres og tilrettelægges baseret på et antal designkriterier. De to modeller er sammenfattet i tabellen til højre og kræver i forskelligt omfang reorganisering og ændret tilrettelæggelse af erhvervsserviceaktiviteter i kommunens forvaltninger.

Den første model - "BIF/KES-modellen" – har primært, men ikke udelukkende fokus på integration af BIF og KES. Den anden model – "Erhvervshus-modellen" – er en mere omfattende model, som kræver etablering af en tværgående enhed, bredere integration og samling og overflytning af en række ydelser.

De to modeller er ikke gensidigt udelukkende. Den første model kan etableres som et første, indledende skridt mod at implementere den anden, større og mere omfattende model. Det skal dog nævnes, at begge modeller vil indebære relativt store ændringer i tilrettelæggelsen af erhvervsservicen i forhold til i dag.

Kapitlet omfatter også en overordnet beskrivelse af hvilke konsekvenser organiseringen kan have i forhold til andre opgaver og funktioner, som kommunen varetager, herunder særligt på beskæftigelsesområdet. Kapitlet afrundes med forslag til de bærende principper for kommunens kanalstrategi i forhold til virksomhederne.

Det gælder samlet set for anbefalingerne til organisering, at de i forskelligt omfang kan omfatte hhv. ændret arbejdstilrettelæggelse i form af fx koordinering, styring og samarbejdsprocedurer og egentlig reorganisering, hvor der etableres nye enheder mv. Dette er præciseret i forbindelse med de enkelte anbefalinger.

Sammenfatning af komponenterne og forudsætninger i de to modeller

	Model 1: BIF/KES-modellen	Model 2: Erhvervshus-modellen
Organisatoriske komponenter	<ul style="list-style-type: none"> Tværgående virksomhedsrettet frontfunktion etableres med ansvar for virksomhedstelefon, hjemmeside, mail, digitalisering mv.; udvalgte informationsopgaver kan løbende overflyttes fra øvrige forvaltninger efter nærmere analyser Etablering af specialiserede virksomhedsteams omkring servicepakker i BIF/KES og TMF Fokuseret udviklingsenhed med ansvar for serviceanalyser, udvikling af servicepakker og monitorering og måling 	<ul style="list-style-type: none"> Samlet integreret og tværgående løsning i et hus med frontfunktion sammen med Kontaktcentret, International house, specialiserede virksomhedsteams og udviklingsenhed vedr. service Erhvervsudviklingsenhed i samme hus med ansvar for strategiske projekter, politisk betjening mv. fra KES, KFF, evt. ØKF
Forudsætninger for implementering	<ul style="list-style-type: none"> Overflytninger af udvalgte informationsopgaver til tværgående frontfunktion fra andre forvaltninger (BIF/KES og til dels KFF og TMF), hvis nærmere analyse viser potentialer herfor Klare aftaler om opgavesnit og opgavedybde i frontfunktion ift. back office i de enkelte forvaltninger Integration mellem KES og BIF i virksomhedsteams i BIF Aftaler om snit og samarbejde mellem udgående virksomhedsteams i BIF og jobkonsulenter CRM-systemunderstøttelse og key account management 	<ul style="list-style-type: none"> Ud-/indstationering af medarbejdere til Erhvervshusets virksomhedsteams Aftaler om opgavesnit og opgavedybde i Erhvervshuset i forhold til back office/ fagforvaltninger CRM-systemunderstøttelse og key account management Nyt strategisk grundlag for bredere erhvervsindsats, hvor erhvervsservice og –udvikling er tættere integreret

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Designkriterier peger frem mod to organisationsmodeller for erhvervsservicen

Kriterier for design af den nye organisering af servicen

Deloitte har opstillet en række designkriterier som afsæt for et fremtidigt organisatorisk set up. Kriterierne er dels udtryk for kommunens ambitioner i forhold til erhvervsservicen, dels virksomhedernes behov i forhold til levering af service. Følgende seks kriterier er anvendt som retningslinjer for designe af de to konkrete organisationsmodeller:

- 1) Organisering bør understøtte en effektiv levering af service. En effektiv levering forudsætter, at virksomhederne hurtigt og enkelt kan komme i kontakt med den relevante enhed eller medarbejder i kommunen og finde relevante information og evt. digitale løsninger.
- 2) Organisering bør understøtte en kompetent, koordineret og beslutningsdygtig levering af service. Det er afgørende, at service leveres af dedikerede enheder, hvor medarbejdere har de fornødne kompetencer (både faglige og beslutningsmæssige) og har det som en kerneopgave at levere en god service (uanset om det handler om information, vejledning eller sagsbehandling.)
- 3) Organiseringen bør understøtte levering af servicepakker. Det er vigtigt, at relevante medarbejders arbejde er organiseret på en måde, så det er muligt målrettet at markedsføre og levere ydelser på tværs af eksisterende enheder og forvaltninger

- 4) Organiseringen bør understøtte formalisering af samarbejdet mellem forskellige enheder angående erhvervsservice, herunder tydeliggørelse af konkrete opgaver og opgavesnit mellem frontfunktioner og back office-funktioner (vejledning og sagsbehandling)
- 5) Organiseringen bør understøtte en løbende udvikling og monitorering af erhvervsservicen. Det er vigtigt at servicepakker og erhvervsservicen generelt løbende opgraderes og videreudvikles, samt at serviceniveau og tilfredshed måles
- 6) Kanalanvendelse bør fremme brug af digitale løsninger, både i front end og som indgang til bagvedliggende rådgivning og sagsbehandling, samtidig med at den udgående kanal prioriteres, hvor den giver værdi.

Med afsæt i disse designkrav til den fremtidige organisering skitseres på de følgende sider to forslag til organisationsmodeller: "BIF/KES-modellen" og "Erhvervshus-modellen"

Begge indeholder en opgradering af en frontfunktion, som kan konsolidere antallet af indgange og professionalisere kommunikationen med virksomhederne og håndtere henvendelser. Begge omfatter også en organisering af virksomhedsteams omkring servicepakker. Modellerne adskiller sig ved, at den ene model primært, men ikke udelukkende, sigter på at integrere BIF og KES, mens den anden også integrerer erhvervsservicen med andre lignende funktioner i kommunen, bl.a. kontaktcenter og international House i et samlet erhvervshus, herunder tættere tilknytning af erhvervsudviklingen.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til "BIF/KES-modellen": Opgradering og omlægning i BIF og KES (1/5)

Beskrivelse af BIF/KES-modellen

BIF-KES-modellen har tre centrale komponenter i forhold til at levere erhvervsservice:

1. En frontfunktion, der tager sig af indgående service
2. Tværgående virksomhedsteams i forvaltningerne, der leverer såvel udgående som indgående service
3. En udviklingsenhed

Den nye erhvervsserviceorganisation i BIF/KES-modellen er illustreret i figuren for neden til højre, hvor de tre komponenter er tegnet ind i forvaltningsstrukturen med fire forvaltninger.

Modellen vil indebære en opløsning af KES, som det eksisterer i dag, idet "én indgang" i KES overgår til og opgraderes i en ny frontfunktion, og specialister i KES overgår til virksomhedsteams i BIF. I de følgende beskrives de tre komponenter i modellen.

1. Konsolideret frontfunktion i KES og BIF

Frontfunktionen etableres med ét telefonnummer, mailadresse mv. med henblik på at konsolidere antallet af indgange for virksomhederne til Københavns Kommune.

Denne frontfunktion får følgende opgaver:

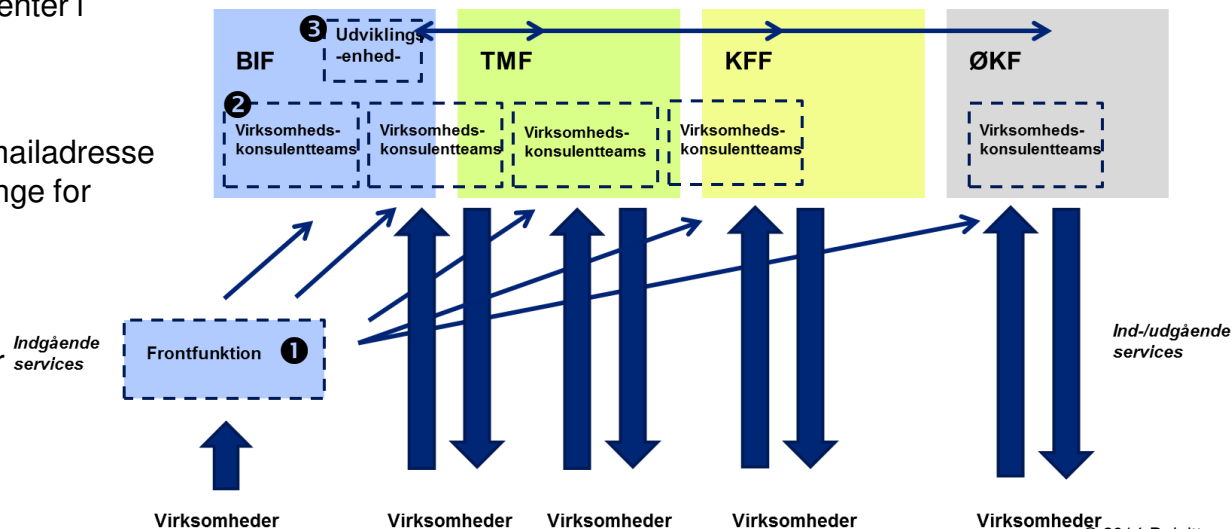
- Ansvar for håndtering af henvendelser og forespørgsler fra virksomheder og viderestillinger til alle forvaltninger

- Ansvar for information om og markedsføring af kommunens erhvervsservicekatalog og servicepakker og ydelser på tværs af alle forvaltninger, inklusive BIF/KES, TMF, KFF og ØKF
- Ansvar for virksomhedsrettet kommunikation på hjemmeside og digitalisering i BIF/KES, TMF, KFF og ØKF således, at der er sammenhæng mellem information, digitale ydelser mv.

En konkret analyse skal vurdere hvilke frontfunktioner (informationsopgaver mv.), der har potentiale i at flytte til den nye frontfunktion. Sagsbehandlingsopgaver fastholdes i fagforvaltninger.

Frontfunktion etableres organisatorisk i KES og BIF, og der etableres et tæt samarbejde med Kontaktcentret. Dette samarbejde uddybes nærmere neden for.

De tre komponenter i BIF/KES-modellen i sammenhæng med forvaltningerne



5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til ”BIF/KES-modellen”: Opgradering og omlægning i BIF og KES (2/5)

..fortsat

De erhvervsserviceopgaver, som varetages i Kontaktcentret i dag på vegne af TMF og BIF, foreslås bemandingsmæssigt og teknisk fastholdt i Kontaktcentret indtil videre, fordi der er opbygget en særlig kompetence i Kontaktcentret omkring håndteringen af disse opgaver. Det skal dog håndteres kanalmæssigt således, at virksomheder skal ringe på samme erhvervsnummer til frontfunktionen, som hvis de skal i kontakt med KES, BIF eller TMF om andre erhvervsrelaterede emner.

2. Tværgående virksomhedsteams i KES og BIF underlagt én ledelsesstruktur

Der etableres en virksomhedsserviceorganisation i KES og BIF med flere teams. Ét team får ansvar for servicering af virksomheder og formidling af specifikt HR-servicepakken på arbejdsmarkedsområdet og en anden kan få ansvar for opstartspakke og vækstpakken jf. tidligere.

Virksomhedsteam vedr. HR-pakke

Fokus for teamet skal primært være rekrutteringsserviceopgaver for virksomheder, men også aktivering og løntilskudsordninger kan varetages af teamet. Teamet varetager den opsøgende virksomhedsindsats med primært HR-pakken, men også andre pakker i forhold til målgruppen for HR-pakken og får til opgave at opbygge relationer til virksomheder og hjemtage ordrer primært vedr. rekruttering, men også aktivering, jobrotation og støttet beskæftigelse. Endvidere skal temaet kunne guide virksomheden i forhold til ydelser i andre forvaltninger fx omkring byggetilladelser eller tilladelser til at bruge byens rum.

Teamet skal samle virksomhedskonsulenter, som i dag har en virksomhedsrettede og opsøgende virksomhedsindsats i Arbejdsmarkedscentret under Jobcenter København og JKU og evt. andre jobcenter København enheder. Det skal vurderes nærmere om et større antal jobkonsulenter fra de andre enheder i jobcenter København kan indgå i teamet.

Virksomhedskonsulentteamet vedr. HR-pakken kan få ansvaret for relationerne til virksomheder og fungere som key account managers og vil typisk have en branchemæssig specialisering.

Teamet skal helt overvejende fokusere på større og mellemstore virksomheder, som har kapacitet til og behov for at have en vedvarende, også strategisk dialog om rekrutteringsbehov med kommunens konsulenter/key account managers. Det vurderes ikke, at der er behov for en formel aftale med virksomheder, som kommunen hidtil har tilstræbt at have med 50 virksomheder, men siden opgivet. Det er vigtigt, at det kommunikeres til virksomhederne, at kommunen har tildelt en key account manager til virksomheden

Der skal etableres en anden type service for mindre virksomheder, der henvender sig på ad hoc basis.

Virksomhedskonsulentteamet foreslås ledet af en dedikeret chef, som med sine konsulenter fastlægger og eksekverer strategien for hvilke brancher og virksomheder, som indsatsen skal målrettes efter.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til ”BIF/KES-modellen”: Opgradering og omlægning i BIF og KES (3/5)

Der kan med fordel ske en fysisk samling af de relevante enheder og konsulenter. Dette forslag til en samlet organisering af virksomhedsservicen i BIF/KES griber ind i den samlede organisering af BIF's Jobcenter København og beskæftigelsescentrene. Der er derfor behov for nærmere afklaringer og vurderinger af konsekvenser og forudsætninger herfor.

Det ligger dog uden for rammerne af denne opgave at skabe en samlet løsning på organiseringen af BIF's andre opgaver. Som det fremgår neden for under belysning af konsekvenserne skal der særligt tages stilling til opgavesnit og samarbejde mellem virksomhedskonsulenter og de jobkonsulenter, der arbejder med virksomhedsplacering af ledige.

Virksomhedskonsulentteam vedr. opstart og vækst

Der etableres et, evt. to teams som har opstarts- og vækstpakkerne som omdrejningspunkter.

De to teams udgøres af virksomhedskonsulenter som i dag yder iværksætterservice og er beskæftiget med at markedsføre de relevante tilbud til virksomhederne, bl.a. Vækstakademiker og diverse pilotordninger. Disse vil for deres målgruppe ligeledes udgøre key account managers.

Organisering af enheden efter fx opstartspakken skal give anledning til at enhederne arbejder fokuseret på at screene, vejlede/uddanne og rådgive efter nogle klare og målbare succeskriterier, så effekten af indsatsen kan opgøres. Disse kriterier skal knytte sig til det konkrete forløb, som indgår i opstartspakken. Tilsvarende skal der ske en målrettet indsats for at markedsføre og formidle forskellige ordninger.

3. Udviklingsenhed med fokus på serviceforbedring

Det foreslås at etablere en udviklingsenhed, hvis primære fokus er at understøtte erhvervsservicen igennem særligt følgende opgaver:

- Analyser i forhold til servicebehov
- Forretningsudvikling i forhold til eksisterende og nye servicepakker på forvaltningsområder
- Monitorering af service og servicemål i tilknytning til kommunens ydelser

Enheden kan således bidrage til at udvikle pakker, der kan forbedre kommunens tilbud til virksomheder. Dermed vil erhvervsudviklingen i denne model helt overvejende handle om at understøtte og udvikle kernerdriften. De nuværende erhvervsudviklingsopgaver kan videreføres i det omfang, de fokuserer på udvikling af nye serviceløsninger

Enheden skal også forestå måling og monitorering af servicen i tilknytning til enkelte ydelser. Denne måling og monitorering kan tage afsæt i bl.a. de centrale serviceparametre, som virksomhederne tillægger stor betydning, jf. kapitel 2 og bør gennemføres løbende i forbindelse med ydelsesleveringen. Det sikrer, at der kommer direkte og konkret feedback fra virksomhederne i forhold til servicen. Hermed kan faglige enheder få et grundlag for løbende forbedring af servicen, ligesom der samles op på tværs af ydelser på serviceparametre. Målinger kan for eksempel gennemføres som korte, målrettede spørgeskemaundersøgelser, hvor virksomheden modtager et spørgeskema umiddelbart efter at en sag med kommunen er afsluttet. Derudover kan der med fordel suppleres med mere kvalitative fokusgrupper.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til ”BIF/KES-modellen”: Opgradering og omlægning i BIF og KES (4/5)

Forudsætninger for BIF-KES-modellen

- Der indgås en aftale med alle fire forvaltninger om brug af frontfunktion, opgavedybde og konkrete opgaver baseret på nærmere analyse.
- Der udnyttes viden og systemer/infrastruktur fra det nuværende Kontaktcenter til den nye frontfunktion med henblik på at genbruge eksisterende kapacitet, kompetencer og erfaringer. Medarbejdere i Kontaktcentret forbliver dog som udgangspunkt i Kontaktcentret, men der anvendes samme erhvervsnummer til de erhvervsrettede ydelser, også selv om disse varetages i Kontaktcentret.
- Der etableres et CRM-system, som muliggør registrering af henvendelser mv. i frontenhed, og som kan understøtte key accountarbejde hos de forskellige teams, herunder opsamling og udtræk af kundedata til brug for eksempelvis analytics.

Konsekvenser for opgaver og funktioner i KES, BIF og TMF

Konsekvenserne for den nuværende organisering vil være relativt vidtrækkende:

Vedr. frontfunktioner og indgange

For det første vil etablering af en virksomhedsfrontfunktion indebære, at virksomhedstelefonen i BIF integreres i den nye frontfunktion. For det andet lukkes KES' nuværende ”én indgang” og erstattes af den nye frontfunktion. For det tredje får Kontaktcentrets medarbejdere på de erhvervsrettede opgaver samme erhvervsnummer.

Der skal endvidere konkret vurderes hvilke virksomhedskontakt-opgaver i TMF, der med fordel kan overflyttes til den nye frontenhed på samme måde, som opgaver vedr. affald og parkering samt opgaver fra BIF tidligere er flyttet til Kontaktcentret. Dette forudsætter således nærmere analyser.

Vedr. BIF

Organiseringen af virksomhedsindsatsen i dag i BIF er mangefacetteret og varetages i dag på 4 jobcentre og 3 beskæftigelsescentre og er yderligere underopdelt i forskellige målgrupper.

Den foreslåede mere offensive virksomhedsindsats vil indebære et andet opgavesnit mellem virksomhedskonsulenter/key account managers på den ene side (samlet under én ledelse), og på den anden side jobkonsulenter, som har ansvar for virksomhedsplacering af ledige i enten ordinær eller støttet beskæftigelse. Samspillet mellem virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter vurderes bedst styrket ved, at konsulenterne er samlokaliserede, og hvor key account managers kan bidrage til at virksomhedsplaceringer kan finde sted, enten på foranledning af at de selv kontakter deres egne accounts, eller at jobkonsulenten kontakter virksomheden efter aftale med den key account ansvarlige.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til ”BIF/KES-modellen”: Opgradering og omlægning i BIF og KES (5/5)

...fortsat

I den skitserede model er det imidlertid tanken – samlokalisering eller ej - at virksomhedsplaceringer af ledige skal ske i samarbejde med eller via virksomhedskonsulenterne der har key account ansvaret og dermed det virksomhedsmæssige ansvar. Der skal derfor være et meget nøje og løbende samarbejde mellem jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter/Key account managers. Virksomhedskonsulenterne skal være en ressource i forhold til arbejdet med virksomhedsplaceringer som jobkonsulenter tager sig af.

Virksomhedskonsulenterne må formodes at have en stor indsigt i virksomheder i bestemte brancher. Det er dog ikke ensbetydende med, at alle forespørgsler skal varetages af virksomhedskonsulenten/key account manageren, men der skal ske en koordinering, når der rettes henvendelser til virksomheder fra jobkonsulenter med ønske om virksomhedsplacering. Forespørgsler kan rettes direkte til virksomheder som virksomhedskonsulenterne ikke har key account ansvar i forhold til.

Det tætte samarbejde mellem virksomhedskonsulenter/key account managers og jobkonsulenter skal understøttes af et CRM-system, som skal sikre et overblik over kontakter, dialog, ordrer, mulige leads osv.

Vedr. KES' fremtidige organisering

BIF/KES-modellen vil betyde en stor omlægning af KES, idet KES i sin nuværende form vil blive omdannet. Som erstatning for KES' ”en indgang” etableres som beskrevet en egentlig front-

funktion med en bredere opgaveportefølje end KES' indgang har haft hidtil, og som også BIF's virksomhedstelefon og relevante dele af TMF er en del af. De dele af KES' nuværende erhvervsudviklingsaktiviteter, der sigter på serviceudvikling, kommer til at udgøre den nye udviklingsenhed, mens KES' andre, mere strategiske erhvervsudviklingsopgaver samt politisk og topledelsesbetjening søges placeret andet steds, for eksempel i centralforvaltningen i BIF. Deloitte vurderer, at det vil være en fordel, at udviklingsindsatsen i KES knyttes tæt til driften af serviceleveringen via både frontfunktion og servicepakker.

Den konkrete organisatoriske ramme om det fremtidige KES og tilhørende frontfunktion, udviklingsenhed og virksomhedskonsulentteam skal overvejes nærmere, bl.a. under hensyn til organiseringen i BIF. Der er umiddelbart to organisatoriske rammer om det fremtidige KES, som kan overvejes:

- En mulighed er at etablere en erhvervs- og arbejdsmarkedsserviceenhed til erstatning for KES, hvor såvel frontfunktion, udviklingsenhed og virksomhedskonsulentteams omkring servicepakkerne fra både KES og fra BIF er samlet. Hvorvidt denne mulighed er realiserbar, vil særligt afhænge af hvilken binding og dermed sammenhæng, der organisatorisk bør være mellem henholdsvis udgående virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter i BIF's organisation.
- En anden mulighed er, at det eksisterende KES i princippet videreføres, men omorganiseres ved, at KES tilføres frontfunktionen, herunder virksomhedstelefonen fra BIF, omprioriterer sine udviklingsaktiviteter til at fokusere på service og omlægger iværksætteraktiviteterne i retning af at kunne levere på servicepakken vedr. opstart og i samarbejde med BIF's virksomhedskonsulenter at kunne levere på Vækstpakken. I denne model flyttes virksomhedskonsulenter fra jobcentre ikke til KES.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til "Erhvervshus-modellen": etablering af en ny, tværgående enhed (1/3)

Beskrivelse af Erhvervshus-modellen

Det alternative forslag til organisering af erhvervsservice er "Erhvervshus-modellen", som vil være mere vidtrækkende end BIF/KES-modellen.

Erhvervshus-modellen vil kræve etablering af en tværgående enhed, bredere integration i kommunen og samling og overflytning af en række ydelser fra alle forvaltninger, der har udadgående karakter i forhold til kommunens virksomheder. Overflytning og integration skal i modellen ske fysisk ved en samlokalisering i et egentligt "hus".

International House kan udgøre det praktiske eksempel på, hvordan Erhvervshus-modellen kan etableres som en tværgående enhed med aktiviteter fra flere forvaltninger og som også, hvor det er relevant, kan rumme specialiserede opgaver.

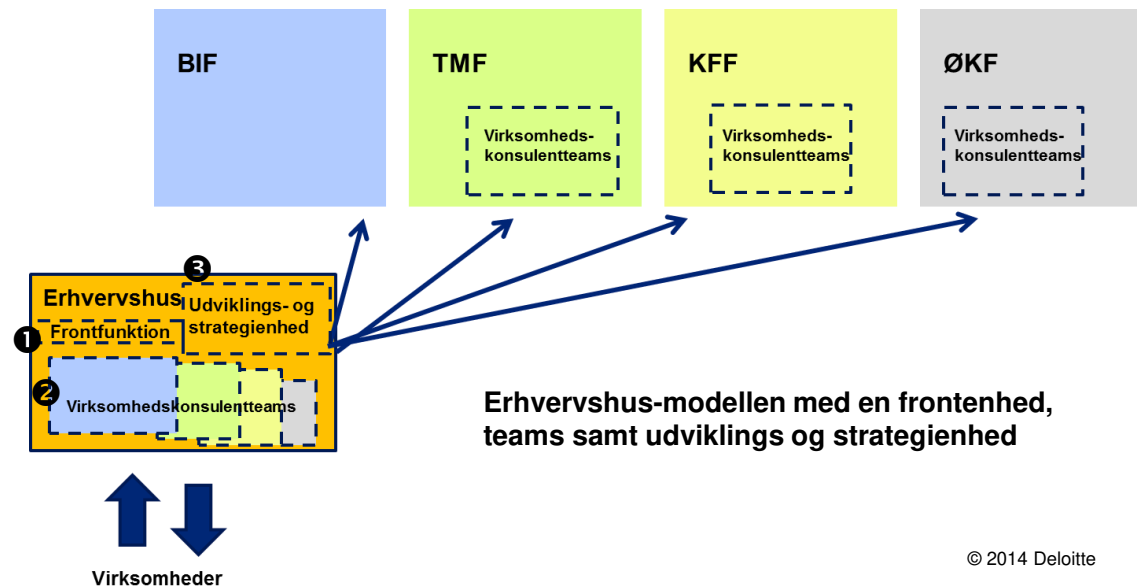
Erhvervshus-modellen består af tre hovedkomponenter i ét hus:

1. En frontenhed
2. Virksomhedsteams med udgående opgaver
3. En udviklings- og erhvervsstrategienhed.

Modellen er illustreret i figuren til højre. Som indikeret i figuren kan nogle teams omkring servicepakker forblive i forvaltninger, hvis det er mest hensigtsmæssigt. De enkelte elementer beskrives i det følgende.

1. Integreret frontenhed

I lighed med BIF/KES-modellen skal der også i Erhvervshus-modellen etableres en frontenhed. I Erhvervshus-modellen etableres den sammen med det nuværende Kontaktcenter, så der ikke kun udnyttes teknik og kompetencer fra Kontaktcentret, men at Kontaktcentret indgår som en integreret del af modellen, bl.a. for at udnytte de ledelses- og udviklingsmæssige kompetencer (fx indenfor digitalisering) og kapacitet, der er opbygget i Kontaktcentret. Dermed etableres en samlet frontenhed i Københavns Kommune. Det vil give yderligere muligheder for at opnå synergier ved løbende udvikling og til at placere flere og mere omfattende opgaver i en front. Fronten opbygges så flere opgaver fra for eksempel TMF med tiden kan overflyttes og integreres i Erhvervshusets frontenhed, hvis der på baggrund af nærmere analyser vurderes at være potentiale herfor.



5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til ”Erhvervshus-modellen”: etablering af en ny, tværgående enhed (2/3)

2. Virksomhedsteams

Erhvervshuset vil foruden frontfunktionen indeholde virksomhedsteams med udgående opgaver og ansvar for servicepakker.

Modellen indebærer at virksomhedsteams fra KES og BIF overflyttes til et erhvervshus og vil udgøre en driftsenhed og dermed selve ”maven” i Erhvervshuset. Det er herfra, at erhvervsservicen og især de udgående aktiviteter i forhold til forskellige målgrupper af virksomheder skal udføres.

Omdrejningspunktet for organiseringen af teams vil som i BIF/KES-modellen være leveringen af servicepakker og de mange ydelser, som indgår heri. Der skal stadig etableres et tæt samspil ”bag til” de andre funktioner i for eksempel BIF’s øvrige jobcentre og beskæftigelsescentre.

Samspelet skal baseres på et nøje tilrettelagt samarbejde mellem virksomhedskonsulenterne, der er key account managers mod virksomhederne på den ene side og jobkonsulenter på den anden side der også har virksomhedskontakt som led i virksomhedsplaceringer. Samarbejdet skal som i BIF/KES-modellen sikre klare ansvarsfordelinger, hvor virksomhedskonsulenterne/key account managers i princippet ”ejer” accounten, og dvs. relationen til virksomheden, men hvor konsulenter på jobcentre også kan have kontakten til virksomheder efter aftale med den key account ansvarlige. Endvidere skal der være en systemunderstøttelse i form af fx et CRM-system, som sikrer at der deles mest mulig viden om virksomheden, kontakter, konkrete ordrer osv., herunder sker udtræk og analyse af kundedata.

International House kan med fordel have til huse i Erhvervshuset. Der kan være synergier mellem International House og en udgående indsats i en servicepakke over for virksomheder der omhandler rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, jf. forslaget tidligere om servicepakker.

3. Udviklings- og strategienhed

På samme måde som BIF/KES-modellen har erhvervshuset også en serviceudviklingsenhed, hvis primære opgave er at forestå analyser af servicebehov, udvikle og forbedre servicepakker samt monitorere og måle servicen i kommunen, jf. beskrivelsen af BIF/KES-modellen.

Desuden foreslås det, at kommunens strategiske erhvervsudviklingsprojekter forankres i Erhvervshuset. Det gælder projekter, som ellers i dag løftes i KFF, KES og ØKF. Desuden kan analyser og den politiske betjening, der i dag finder sted i bl.a. KES og ØKF med fordel flyttes til denne enhed. Dette vil samlet set:

- Udnytte og understøtte ”ejerskab” fra flere forvaltninger til erhvervshuset
- Sikre bedre samspil og synergi mellem erhvervsudvikling og erhvervsservice, dels med henblik på at udmønte initiativer hurtigere i servicen til virksomhederne, dels med henblik på at sikre et feedback loop fra den konkrete service og kontakt til virksomhederne over imod erhvervsudviklingen.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Forslag til ”Erhvervshus-modellen”: etablering af en ny, tværgående enhed (3/3)

...fortsat

Det skal dog anføres, at der også i forhold til et erhvervshus er behov for en klar strategisk afklaring af, hvor en erhvervsudviklingsenhed kan og skal skabe værdi og med hvilke virkemidler.

Lige som i forhold til KES i dag vil der også i et Erhvervshus være behov for at tydeliggøre en strategi med målbare parametre og en klar sammenhæng mellem aktiviteter, resultater og effekter.

Med placeringen og samlingen af aktiviteter fra forskellige forvaltninger i ét hus vil der også fortsat være behov for at finde de rigtige snitflader og værdifulde samarbejdsprojekter med andre erhvervsudviklingsaktører i regionen, der lige netop kan understøtte kommunens mål på området

Konsekvenser for opgaver og funktioner i KES, BIF og TMF i dag

Konsekvenserne for den nuværende organisering vil være vidtrækkende:

Vedr. frontfunktioner og indgange

Frontfunktionen i et erhvervshus skal kunne udgøre fronten for BIF og TMF. Erhvervsserviceopgaver, der har med information og forespørgsler at gøre, og som kan frigøres fra varetagelse af eventuel sagsbehandling, kan gradvis flyttes til en sådan frontenhed. Fra start kan KES' en indgang og BIF's virksomhedstelefon flyttes til frontfunktionen.

For KES og BIF

KES integreres i et nyt erhvervshus. BIF's virksomhedsrettede konsulenter tilknyttes Erhvervshuset.

For KFF

KFF's erhvervsrettede aktiviteter i tilknytning til kontaktcentret og International House overflyttes til et Erhvervshus.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Kanalstrategien skal samle og strukturere kommunikationen på tværs af kanaler (1/2)

Begge organisationsmodeller lægger op til at implementere en mere målrettet kanalstrategi for Københavns Kommunes kommunikation til virksomhederne.

Kanalstrategien skal understøtte, at servicen leveres sammenhængende, koordineret og effektivt. I udarbejdelsen af de to organisationsmodeller har særligt følgende kanalstrategiske hovedprincipper gjort sig gældende:

- Ansvar for udgående kanaler vedr. generel kommunikation og markedsføring til virksomhederne og indgående kanaler vedr. henvendelser og forespørgsler varetages af frontenheden.
- I forbindelse med servicepakkerne bør der ske en opprioritering af de mere specifikke udgående aktiviteter i forhold til virksomhederne.
- Kanalanvendelsen skal fremme brugen af digitale løsninger, både i front end og som indgang til den bagvedliggende rådgivning og sagsbehandling.

De tre principper for kanalstrategien uddybes i det følgende.

Kanalstrategien i forhold til frontenheden

I frontfunktionen samles ansvar for de indgående kanaler, som virksomhederne kan benytte, når de henvender sig om generelle forespørgsler.

Virksomheder skal således kunne betjenes på telefon, mail, via hjemmeside og digitale løsninger i forhold til alle serviceområder og ydelser og om de konkrete tilbud som servicepakkerne indeholder, jf. servicekataloget. I det omfang at de indgående kontakter ikke kan straksafklares, skal der være aftaler med de relevante forvaltninger om, at henvendelser kan viderestilles og

håndteres af de rette medarbejdere i kommunen.

Det skal nærmere vurderes, om frontfunktionen skal give mulighed for personlige henvendelser, fx i tilknytning til bestemte servicepakker.

I frontfunktionen vil også ansvaret være placeret for den udgående kommunikation og markedsføring via fx hjemmesider og for digitale løsninger. Frontenheden skal således sikre en ensartet kommunikation om erhvervsserviceområder i kataloget, herunder de konkrete servicepakker

Placering af ansvar for kanalerne skal sikre at der er størst mulig sammenhæng og koordination i kommunikationen, og ansvarsplaceringen hos frontenheden skal samtidig reducere antallet af indgange til kommunen, som virksomhederne har i dag.

Sideløbende hermed skal der fortsat være mulighed for at kommunikere direkte med kommunens sagsbehandlere, når en virksomhed enten har en sag eller har en key account manager.

Særskilt prioritering af udgående kanal til målgrupper af virksomhederne med afsæt i servicepakkerne

Det anbefales, at der etableres en særskilt opsøgende kanal målrettet til virksomhederne, som de etablerede virksomhedskonsulentteams har ansvaret for. Der kan fx være tale om personlige henvendelser, som den enkelte konsulent/key account manager forestår, ligesom der kan være mere målrettede kommunikationsaktiviteter rettet mod bestemte, definerede målgrupper. Valg af den konkrete kanalstrategi og målgruppeovervejelser forudsættes at ske i tilknytning til de konkrete servicepakker for at sikre størst mulig grad af målrettethed.

5. Forslag til organisering af erhvervsservicen i fremtiden

Kanalstrategien skal samle og strukturere kommunikationen på tværs af kanaler (2/2)

...fortsat

Samtidig vil disse særlige kanaler til virksomhederne fungere som kanaler til at kommunikere det, som konsulenterne og kommunen i øvrigt kan hjælpe den pågældende målgruppe af virksomheder med.

Fremme af digitale løsninger gennem kanalstrategien

Samlingen af kanalerne hos frontenheden skal også bidrage til, at der i størst muligt omfang sker en digitalisering, hvor det er hensigtsmæssigt, og at virksomhederne benytter sig af de tilgængelige digitale løsninger. For det første foreslås de respektive digitale løsninger samlet (eller gjort tilgængelige) fra den fælles virksomhedsrettede hjemmeside, som frontfunktionen varetager. For det andet kan det være en særskilt opgave for frontenheden at hjælpe virksomhederne med at benytte digitale løsninger ("hjælp til selvbetjening"). Der vil her kunne indhentes erfaringer fra Kontaktcentret omkring den tilsvarende opgave på borgerområdet.

For det tredje er der basis for gennem den løbende monitorering af henvendelserne, at der kan analyseres på, hvad virksomhedernes forespørgsler drejer sig om, hvorledes de bedst håndteres, og hvorledes der evt. kan udvikles digitale løsninger, som virksomhederne kan benytte. Dette er et centralt samarbejdsfelt mellem en frontenhed og fagforvaltninger.

6. Kompetencer, der kan understøtte leveringen af erhvervsservicen

Kommunen bør videreføre arbejdet med at udvikle en servicekultur og sikre de rette kompetencer i de nye enheder, der foreslås etableret.

I dette kapitel beskrives de væsentligste kompetencebehov knyttet til det nye erhvervsservicekoncept.

6. Kompetencer, der kan understøtte erhvervsservicen

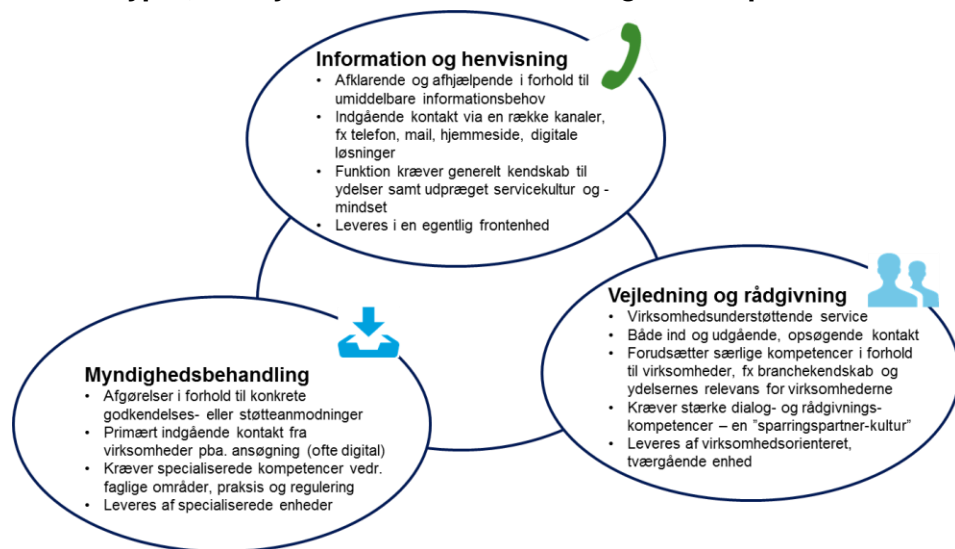
Konceptet forudsætter at servicekompetencer opbygges i flere servicefunktioner

Det skitserede erhvervsservicekoncept vil forudsætte stærke servicekompetencer både i frontenhed, i specialiserede virksomhedskonsulentteams samt i back office.

Nødvendige kompetencer i forskellige servicefunktioner

Som det fremgår af figuren neden for skal der fortsat grundlæggende set leveres tre forskellige typer af services, hhv. information, henvisning mv., vejledning og rådgivning samt myndighedsbehandling. Det forventes særligt, at kompetencer indenfor de to førstnævnte typer af service vil spille en større rolle i det nye erhvervsservicekoncept og dermed opprioriteres.

Servicetyper, som ydelserne i servicekataloget kan opdeles i



Nedenstående tabel viser et overblik over, hvilke enheder i det nye erhvervsservicekoncept som de forskellige servicetyper udføres i samt hvilke servicekompetencer, de tre servicetyper særligt forudsætter.

Det kan med fordel vurderes nærmere, om disse kompetencer er tilstede i tilstrækkeligt omfang. Det skal således indgå som et element i implementeringen, at medarbejdere efteruddannes i de relevante servicekompetencer, hvor der er behov for det.

Behov for servicekompetencer efter servicetype og serviceenhed

Servicetype	Enhed	Servicekompetencer
Information og vejledning	<ul style="list-style-type: none"> • Frontfunktionen • Lokale frontenheder, fx kontaktcenteret vedr. byggeri i TMF 	<ul style="list-style-type: none"> • Udpræget servicekultur • Overblik over ydelser og forvaltninger • I stand til hurtigt at lære nye områder
Vejledning og rådgivning	<ul style="list-style-type: none"> • Virksomhedskonsulent teams • Faglige teams i forvaltninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Viden om virksomheder, herunder på brancheniveau • Relationsopbygning • Faglig kompetence indenfor "pakke"-område, dvs. relevant sparringspartner til virksomhederne
Myndighedsbehandling	<ul style="list-style-type: none"> • Fagforvaltninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Myndighedssagsbehandling med dyb faglig kompetence • Forståelse for sammenhængende service på tværs af forvaltninger og funktioner

7. Overvejelser vedr. implementering af erhvervsservicekonceptet

Konceptet vil betyde en række ændringer af opgaveløsningen i flere forvaltninger.

Implementeringen vurderes særligt at omfatte fem hovedopgaver frem mod lancering.

7. Overvejelser vedr. implementering af erhvervsservicekonceptet

Fem hovedopgaver i implementeringsfasen

Erhvervsservicekonceptet skal indføres gradvist og i en række skridt frem mod fuld implementering.

Deloitte vurderer, at der særligt vil være fem væsentlige hovedopgaver med en række underliggende aktiviteter frem mod, at servicekonceptet kan iværksættes.

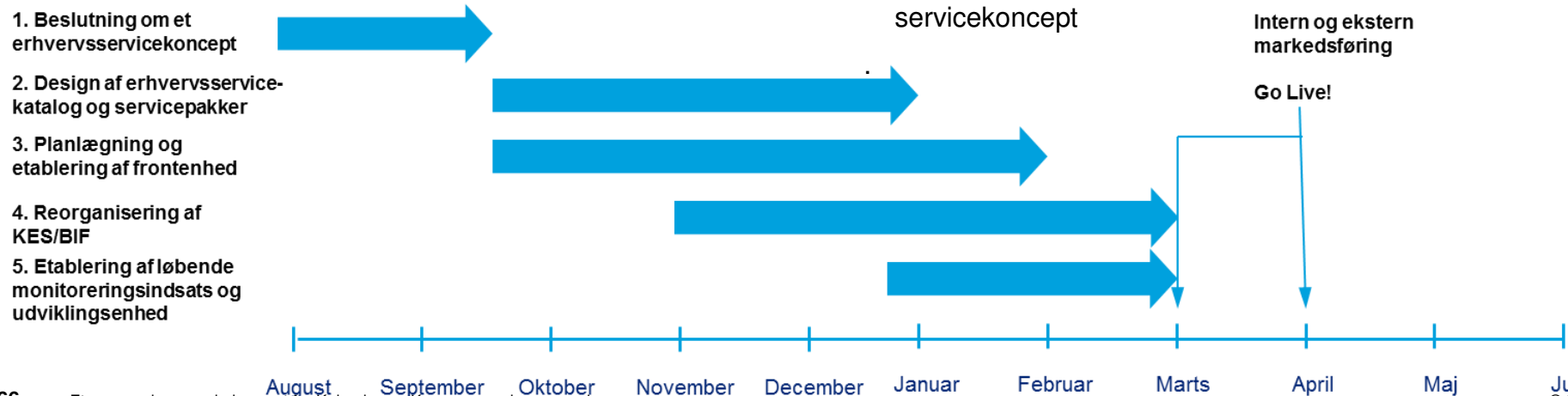
Neden for er angivet en skitse til en overordnet tidsplan med fokus på de fem hovedopgaver. Tidsplanen tager udgangspunkt i, at det i første omgang er BIF/KES-modellen, der skal implementeres.

Deloitte har anlagt en ambitiøs tilgang til tidsplanen med henblik på at sikre en så hurtig effekt ved det nye servicekoncept som muligt. Den tidsmæssige udstrækning af de enkelte opgaver afhænger dog af en række forhold og er således alene indikativ. Der vil være behov for en mere detaljeret implementeringsplanlægning.

I de følgende beskrives hovedopgaverne i punktform. Som skitseret i servicekonceptet, spiller den rette it-understøttelse (fx via et CRM-system) en væsentlig rolle for en velfungerende service. Deloitte har ikke igennem projektet haft mulighed for at foretage en nærmere vurdering af de tidsmæssige rammer for etablering af it-understøttelse, hvor planen pt. ikke tager højde herfor. Dette vil i stedet skulle analyseres særskilt.

1. Beslutning om et erhvervsservicekoncept

- Politisk og ledelsesmæssig beslutning om implementering af erhvervsservicekoncept eksternt (serviceparametre, katalog og servicepakker) og internt (organisering, kultur og kompetencer)
- Dannelse af koordinerende styregruppe og underliggende arbejdsgrupper forankret i BIF og vedtagelse af detaljeret implementeringsplan mv.
- Beslutning om behov for supplerende og analyser og design-aktiviteter i forbindelse med udbygning og detaljering af servicekoncept



7. Overvejelser vedr. implementering af erhvervsservicekonceptet

Fem hovedopgaver i implementeringsfasen

2. Design af erhvervsservicekatalog og servicepakker

- Konsolidering af erhvervsservicekatalog
- Konsolidering af første generation af servicepakker, anden generation og evt. tredjegerationspakker i samarbejde med forvaltninger samt fastlæggelse af køreplan for udrulning
- Specifikation af servicepakker (beskrivelse af services, organisering, kunde- og kanalstrategi samt KPI'er) og kompetenceforudsætninger
- Aftale om opgavesnit mellem teams knyttet til servicepakker og øvrige medarbejdere, for eksempel i BIF

3. Planlægning og etablering af frontenhed

- Fastlæggelse af struktur for frontenhed, herunder inddragelse af erfaringer/kompetencer fra Kontaktcenteret (udarbejdelse af opgavekatalog, bl.a. med hensyn til hvilke henvendelser som skal straksafklares, hvilke som skal håndteres i virksomhedskonsulentteams og hvilke af sagsbehandlere i back office)
- Fastlæggelse af tværgående opgaver for alle forvaltninger (fx digitalisering og kommunikation) og aftaler herom
- Specifikation af infrastruktur- og systemunderstøttelse samt teknisk opdatering
- Aftale om opgavesnit og samarbejde med forvaltninger
- Bemanding, herunder efteruddannelse/rekruttering
- Klargøring og etablering

4. Reorganisering af KES/BIF

- Etablering af virksomhedskonsulentteams om servicepakker og tilhørende enheder herunder evt. opkvalificering af medarbejdere i forhold til servicekompetencer
- Etablering af CRM-system*, der integreres i erhvervsservicekatalog og servicepakkestruktur til understøttelse af virksomhedskontakt

5. Etablering af løbende monitoreringsindsats og udviklingsenhed

- Rekruttering til udviklingsenhed
- Udvikling af detaljeret servicemåldesign til løbende monitorering tæt på serviceudførelsen samt evaluering
- Test og implementering integreret med fagsystemer/CRM*

”Go live” og intern og ekstern markedsføring

- Introduktion til konceptet for medarbejdere, hvis opgaveløsning påvirkes af det nye servicekoncept
- Det nye servicekoncept kommunikeres eksternt til virksomheder og samarbejdspartnere. Herunder fokus på forventningsafstemning og nye muligheder: Hvad kan virksomheden forvente sig af fx servicepakker.

* Jf. foregående side skal der foretages en særskilt tidsmæssig planlægning af, hvornår der kan etableres den nødvendige it-understøttelse

BILAG

BILAG 1: Virksomhedernes behov ift. servicen på beskæftigelsesområdet (1/2)

Der er enighed på tværs af kvalitative undersøgelser om virksomheders ønsker og behov

- Proaktiv kontakt

”Det er generelt virksomhedernes forventning, at Jobcenter København er den initiativtagende part i dialog og samarbejde over for virksomhederne.” (BIF s. 15).

”[D]et er virksomhederne og ikke jobcentrene, der tager initiativ til samarbejde [,,,] [Virksomhederne] ønsker, at jobcentrene oftere initierer kontakten”. (SFI s. 77).

”Der er eksempler på sager, hvor man mener, at det burde være kommunen, der [...] tager[r] personlig kontakt, men blot lader virksomheden tage initiativet”. (Megafon s. 17).

- Én fast kontaktperson

”[V]irksomhederne vil gerne have en fast kontaktperson på jobcentret, der [...] lærer virksomheden og dens vilkår at kende.” (SFI s. 87).

””I de tilfælde, hvor der er blevet knyttet en fast medarbejder fra Jobcenter København til virksomheden, [...] har virksomhederne oplevet en reel forståelse og værdi i dialog og samarbejde.” (BIF s. 15).

”At få en styrkelse af den personlige varetagelse af ens sag er et udbredt ønske [...] [A]t få hægtet sin sag på en og samme medarbejder indebærer, at der tages ansvar for sagen, og at det bliver nemmere at komme i kontakt.” (Megafon, s. 28).

- Bedre information om kommunens tilbud.

”Virksomhederne vil have en samlet oversigt over redskaber og tilskudsordninger. [...] [V]irksomhedernes viden om mulighederne i jobcentrene er afgørende ...” (SFI s. 87, 81).

”Virksomhederne har vanskeligt ved at få overblik over de forskellige tilskudsordninger. [...] [Når mange tilskudsordninger ikke anvendes, skyldes det snarere manglende kendskab til disse end manglende relevans.” (BIF, 16).

Kilder;

- Megafon (2013). Kvalitativ analyse af virksomheders tilfredshed med og ønsker til KES.
- BIF (2013). ”Virksomhederne ved roret”.
- SFI (2013). Arbejdsfastholdelse af skadelidte medarbejdere.

BILAG 1: Virksomhedernes behov ift. servicen på beskæftigelsesområdet (2/2)

Der er enighed på tværs af kvalitative undersøgelser om ønsker

- Bedre forståelse af virksomheder-
nes situation og behov

”Virksomhederne efterspørger en øget kvalificering og målrettethed i Jobcenter København. [...] [Det ønskes] at medarbejderne forud for kontakt har sat sig ind i den konkrete branche og virksomheds strategi, udfordringer og behov.” (BFI, s. 15).

”Virksomhederne ønsker [...] at jobcentrene ved mere om virksomhedernes interne forhold. [...] [J]obcentrenes praksis og reglerne for brug af redskaberne mangler forståelse for virksomhedernes økonomiske og organisatoriske virkelighed.” (SFI s. 71, 79).

- Differentieret strategi overfor
virksomhedssegmenter

”[D]e forskellige samarbejdssegmenter blandt virksomhederne har forskellige ønsker, og jobcentret kan med fordel målrette den opsøgende indsats og dialog herefter (Mploy s. 9)

”Ved at målrette tilbuddet om tilskudsordninger i forhold til den enkelte virksomhed [...] vil virksomhederne opleve disse tilbud som både relevante og værdiskabende.” (BFI s. 9).

”Interviewene peger på, at forskellige grupper af virksomheder har forskellige behov for service i myndighedsbehandlingen. [...] [S]må og mellemstore virksomheder har et større behov for myndighedsservice i øjenhøjde.” (KL, s. 7, 22).

- Inddragelse af og dialog
med virksomheder

”Virksomhederne ønsker inddragelse og dialog, [...] når tiltag og ændringer af betydning for virksomhederne er under opsejling.. Her er det vigtigt at kommunen er proaktiv og inviterende. [...] [B]are tilbuddet om et møde sender et signal. (Megafon s. 14).

”Flere virksomheder udtrykker interesse for at indgå i et mere forpligtende udviklingsarbejde med BIF/Jobcenter København for herigennem at styrke det nuværende samarbejde og målretning af ydelser.” (BIF s. 16).

”Der er et ønske fra virksomhederne om et tættere samarbejde og tidligere inddragelse i jobcentrenes overvejelser.”(SFI s. 71).

Kilder;

- Megafon (2013). Kvalitativ analyse af virksomheders tilfredshed med og ønsker til KES.
- BIF (2013). ”Virksomhederne ved roret”.
- SFI (2013). Arbejdsfastholdelse af skadelidte medarbejdere.
- Mploy (2013). Undersøgelse af virksomhedernes kendskab til og efterspørgsel fra Jobcenter Middelfart.
- KL (2010). Fokusgruppeinterview om erhvervsvirksomhedernes ønsker til One Stop Service i Helsingør Kommune

BILAG 2: Kortlægning af virksomhedsydelser

Københavns Kommunes virksomhedsservice omfatter i alt 96 virksomhedsydelser

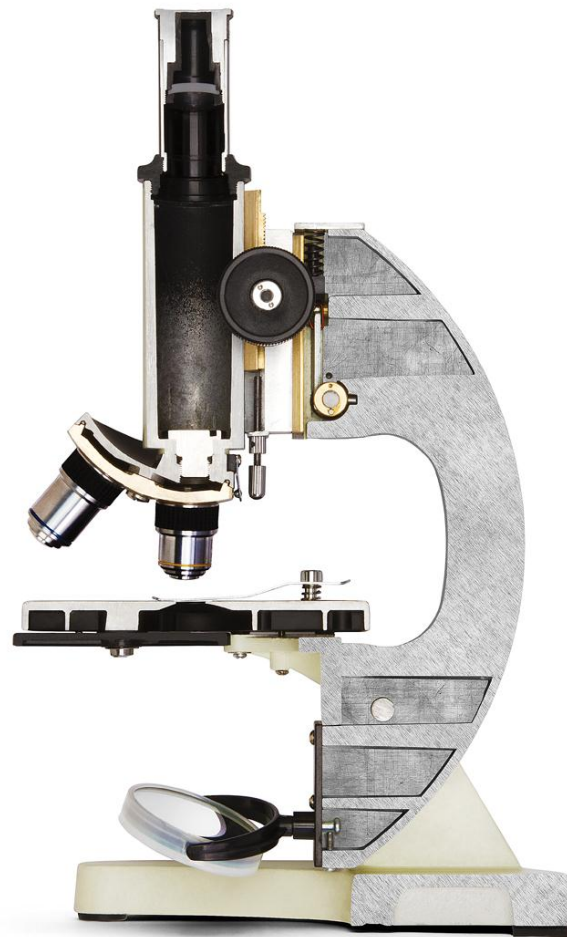
Nærværende bilag indeholder alle virksomhedsrettede ydelser for de fire forvaltninger og KES. Endvidere er der for ydelserne angivet:

- De antal gange ydelsen bliver gennemført årligt
- Antal årsværk anvendt på serviceydelsen (inkl. alt dvs. både ift. at håndtere henvendelse og sagsbehandle).
- Den andel af ressourceanvendelsen på serviceydelsen, der går til generel information og vejledning. Med generel information og vejledning forstås: Fejlhenvendelser, omstilling, hjælp til selvbetjening, generel information, information om eksisterende sag og information og vejledning om lokale forhold.

På grund af omfanget i TMF's ydelser er ressourceanvendelsen og graden af information/vejledning kun opgjort på overordnede temaer (fx miljø, byggeri mv.) og ikke ned på ydelser.

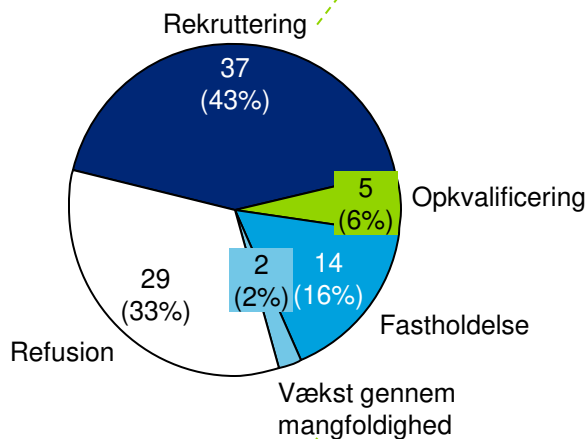
I forhold til nogle enkelte ydelser har det ikke været muligt for TMF at isolere, hvor stor en andel af deres ÅV, der går til kontakt med virksomheder, fx ift. klager over p-afgifter. Under BIF er der også ydelser, hvor BIF ikke har kunne opgøre ressourceanvendelsen og andelen af information. Det gælder fx ydelsen international rekruttering.

Ydelser, hvor der mangler data er markeret med – og eventuelle uddybende bemærkninger fremgår af noter under tabellerne.



Virksomhedsydelse i BIF udgør samlet 87 ÅV

...de 87 ÅV fordeler sig på 4 temaer og 24 virksomhedsydelse



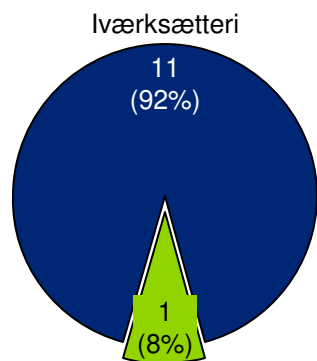
Note: * Støtte til mentorfunktion var oprindeligt listet under fastholdelsesteamet, men af kortlægningens bemærkningsfelt fremgår, at ÅV anvendt til dette ligger under rekruttering, hvorfor den er medtaget under det tema.

** For international rekruttering har BIF oplyst: "Er der ikke tal på"

TEMA	SERVICEYDELSER	VOLUMEN		Andel af ydelse, der er information
		Antal gange servicen bliver udført årligt	Antal ÅV	
Rekruttering	Ordinære ansættelser/jobformidling	400	30	30%
	Løntilskud	8.934		30%
	Virksomhedspraktik	14.579		30%
	Opsøgende virksomhedskontakt mhb. Jobordre	500		70%
	Opfølgning på virksomhedsplaceringer	15.675		30%
	Videnpilot	Få		-
	Fagpilot	Få		-
	Vækstpilot	Få		-
	Fritidsjobbere	528		-
	Støtte til mentorfunktion*	1.376		-
	Omvendt formidling	-		0%
	Før-dimmitendindsats	få		%
	Elev/praktikplads	96		2
	International rekruttering**	-	-	-
	Annoncering på Jobnet	1250	0,5	80%
	Tilbud om danskuddannelse (læse-skriveundervisning og arbejdsmarkeds dansk)	17.630	4	20,0%
	Hjælp til annoncering på jobnet	600	0,5	80%
Opkvalificering	Jobrotation	798	5	30%
Fastholdelse	Sygedagpenge (dvs. jobcenteret tilbyder virksomheder med sygemeldte medarbejdere rådgivning om fastholdelse (herunder arbejdspladsindretning mv), hjælpemidler plus mentor til sygemeldte, når de vender tilbage på arbejde.)	2.450	4	40%
	Etablering af fleksjob og praktikker samt opfølgning	1.970	8,5	5%
	Omvendt formidling (i forhold til sygemeldte og fleksjobbere)	300	1	10%
	Rekruttering af fleksjobbere til virksomheder	200	0,5	10%
Rådgivning om vækst gennem mangfoldighed		200	2	90%
Refusion		32.574 (sygedagpenge), 11.342 (løntilskud) 12.168 (fleksjob) 2.602 (voksenlærlinge) 756 (skånejob)	29	5%

Virksomhedsydelse i KES udgør samlet 12 ÅV

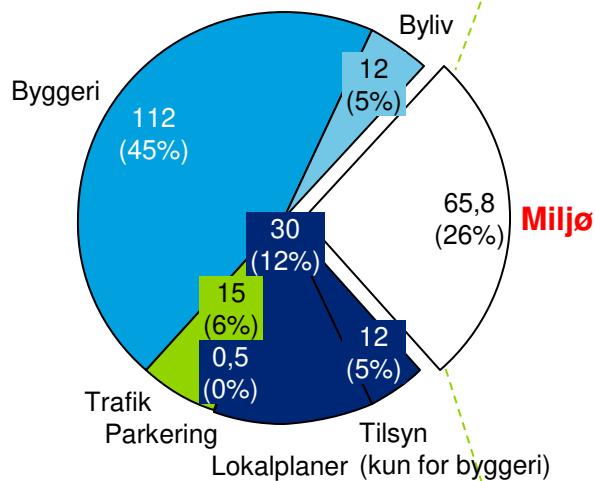
...de 12 ÅV fordeler sig på 6 virksomhedsydelser



Key account manager

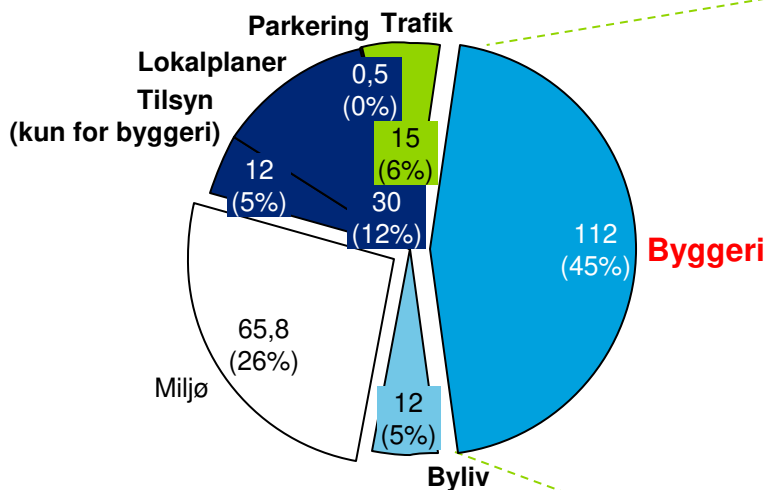
TEMA	SERVICEYDELSER	VOLUMEN		Andel af ydelsen, der er information
		Antal gange servicen bliver udført årligt	Antal ÅV	
Iværksætteri	1:1 Rådgivning	ca. 900 individuelle rådgivninger ved møder, telefon eller over mail i 2013	3,5	100%
	Én indgang - Visitering af mindre virksomheder og iværksættere	ca. 4.700 telefonopkald og e-mail årligt	2	80%
	Vækstakademiker: Kursus for ledige akademikere samt rådgivning om vækst til virksomhederne.	200	3	90%
	Iværksætterkurser	90 kurser årligt. Ca. 3.000 deltagere	1	100%
	Rådgivning og kurser for internationale iværksættere - herunder etnisk erhvervsfremme, Q-iværksættere	ca. 50 kurser årligt. Ca. 2.000 deltagere. Ca. 500 individuelle rådgivninger	1,5	100%
Key Account Manager		40	1	100%

1/3: Virksomhedsydelse i TMF, knap 66 ÅV af samlet 250 hører under miljø ...de 66 ÅV på miljøområdet omfatter 26 virksomhedsydelser



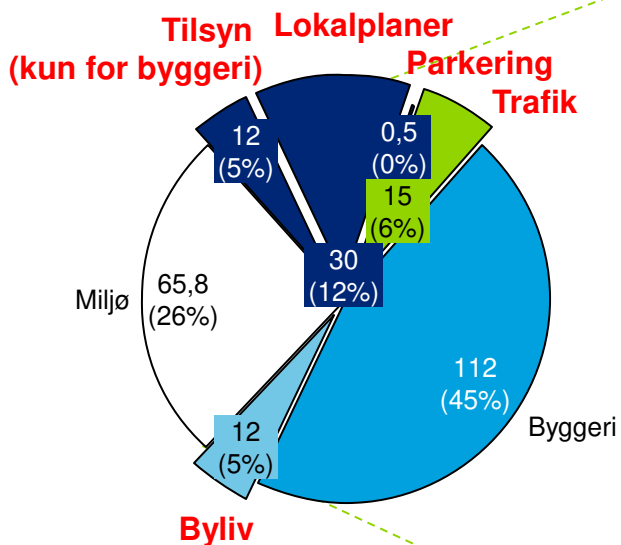
TEMA	SERVICEYDELSE	VOLUMEN		Andel af ydelsen, der er information	
		Antal gange servicen bliver udført årligt	Antal ÅV		
Miljø	Behandling af §19 ansøgninger vedr. genanvendelse af affald	12	60	20%	
	Behandling af anmeldelse om import/eksport af affald (Ukomplerede)	28			
	Tilbud om affaldskonsulent	-			
	Skadedyrsbekæmpelse	5383 (både privat og erhverv)			
	Grønne Erhverv – tilbud om rådgivning, netværk, værktøjer og hjælp til markedsføring for "grønne" virksomheder	20			
	Behandling af anmeldelse om import/eksport af affald (komplerede)	14			
	Behandling af asbestanmeldelser	385			
	Behandling af § 19 ansøgninger vedr. genanvendelse af jord (ukompliceret og komplerede)	30			
	Behandling af sager efter jordforureningslovens § 8 til byggeri på forurenede grunde.	50			
	Forespørgsler på enkeltgrunde og olietanke	300			
	Opkrævning af affalds-administrationsgebyr	Hos 25- 30.000 virk.			
	Behandling af dispensationsansøgninger vedr. affaldsgebyrer	4000-5000			
	Jordanmeldelser	2000			
	Tilladelse til A-boringer (ukompliceret)	60 sager/ ca. 500 boringer			
	Tilladelse til A-boringer (kompliceret)	lagt sammen med de simple			
	Tilladelse til fysiske vandløbsreguleringer samt hydrauliske omlægninger for eksisterende vandløb	5			
	Tilladelse til regulering af grundvandsressourcen	25			
	Tilladelse til spildevand: Midlertidige ukomplicerede (Kloak)	91			
	Tilladelse til spildevand: Midlertidige/permanente tilladelser (Kloak) (komplerede/Permanente)	2			
	Tilladelse til spildevand (kloak), Ukomplicerede permanente	20			
	Tilladelse til udledning (Recipient)	60			
	Regulering og miljøgodkendelser af virksomheder: Ikke risikovirksomheder/Risikovirksomheder (Komplerede)	23			
	Regulering og miljøgodkendelser af virksomheder: Ikke risikovirksomheder/Risikovirksomheder (Meget komplerede)	1			
	Klager – Miljø	ca. 1800			
	Anmeldelse af B-boringer	30			0,8
	Miljøtilsyn med virksomheder	200			5

2/3: Virksomhedsydelse i TMF, 112 ÅV under byggeri ...de 112 ÅV på byggeriområdet omfatter 11 virksomhedsydelser



TEMA	SERVICEYDELSER	VOLUMEN		Andel af ydelsen, der er information	
		Antal gange servicen bliver udført årligt	Antal ÅV		
Byggeri:	Byggesager (Ukomplerede)	3000	110	20%	
	Byggesager (Komplicerede)	6500			
	Fastlæggelse og registrering af adresser (for sager der ikke indgår i en byggesag)	100			
	Tilladelse til nedgravning, udledning og afledning af stoffer, produkter og materialer – herunder tilladelse til placering af jord	10			
	Varmeforsyning - dispensation og tilladelse	19			
	Dispensation i henhold til "miljøregulering af visse aktiviteter" - herunder støj og støv ved anlægsarbejder.	200			
	Ibrugtagningstilladelse	940			
	Vejledning og straksafklaring vedr. byggeansøgninger mv. i Kundecentret	4600			
	Klager	~15			
	Tilsyn med svømmebade	45			1
	Varmeplansager	25			1

3/3: Virksomhedsydelse i TMF, 69,5 ÅV hører under andre temaer ...de 69,5 ÅV på andre temaer omfatter 17 virksomhedsydelser



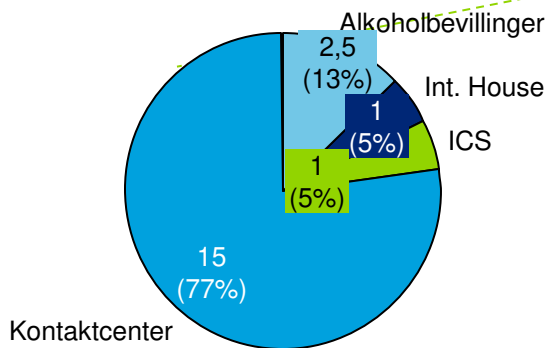
TEMA	SERVICEYDELSE	VOLUMEN		Andel af ydelsen, der er information
		Antal gange servicen bliver udført årligt	Antal ÅV	
Parkering*	Erhvervslicenser	1000	0,50	-
	Behandling af klager over p-afgifter	21000 (privat og erhverv),		
	Erhvervsperiodekort	2500		
Trafik	Tilladelse til gravninger	10000	15	20%
	Tilladelse til opstilling af stilladser og containere	12000		
	Klager - trafik	100		
Byliv:	Tilladelse til brug af byens rum ifm. arrangementer-/events	2500	12	25%
	Tilladelse til filmoptagelser	429		
	Tilladelse til mobilt gadesalg	400		
	Tilladelse til stade- og salgspladser	125		
	Tilladelse til udendørsservering	800		
	Natbevillinger - udtalelse til politiet	420		
	Tilladelse til opsætning af skilte og bannere (fx stilladsreklame)	100		
	Tilladelse til skite og vareudstillinger foran butikker	2700		
	Klager – byliv **	-		
	Tilsyn (både ved byggeri, miljøforhold, affald, ved støjklager) Kun svaret for byggeri	2600		
lokalplaner foranlediget af byggesager	anslået 25 i 2014	30	20%	

Note: * Under parkering angiver 0,5 ÅV de ressourcer, der bliver brugt i KFF-borgerservice, der varetager TMFs virksomhedshenvendelser ifm. erhvervslicenser og erhvervsperiodekort. Det har ikke været muligt at isolere, hvor mange ÅV der bruges på behandling af klager til virksomheder.

** Under klager-byliv har TMF angivet: *Meget sjældent virksomheder klager*, hvorfor denne er medtaget som ydelse, på trods af, at der ikke er angivet data på denne.

Virksomhedsydelse i KFF udgør samlet 19,5 ÅV

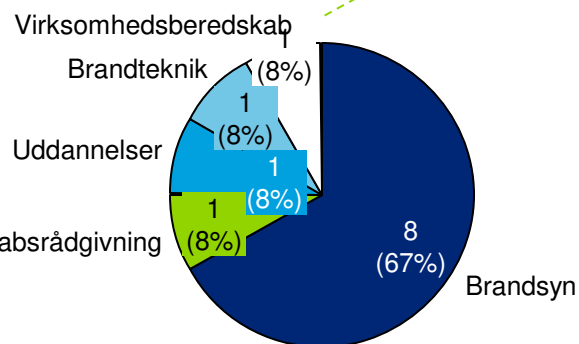
...de 19,5ÅV fordeler sig på 5 virksomhedsydelse



TEMA	SERVICEYDELSER	VOLUMEN		Andel af ydelsen, der er information
		Antal gange servicen bliver udført årligt	Antal ÅV	
Alkoholbevillinger	Alkoholbevillinger	700 (estimat)	2,5	Over 90%
Rådgivning	International House	25	1	100%
Kontaktcenter	Kontaktcenter - Jobcenter København	48.906	15	90%
	Kontaktcenter - Affald og Parkering	80.000 (estimat)		
Øvrige	ICS rejsehold	5	1	70%

Virksomhedsydelse i ØKF udgør samlet 12 ÅV

...de 12 ÅV fordeler sig på 5 virksomhedsydelser



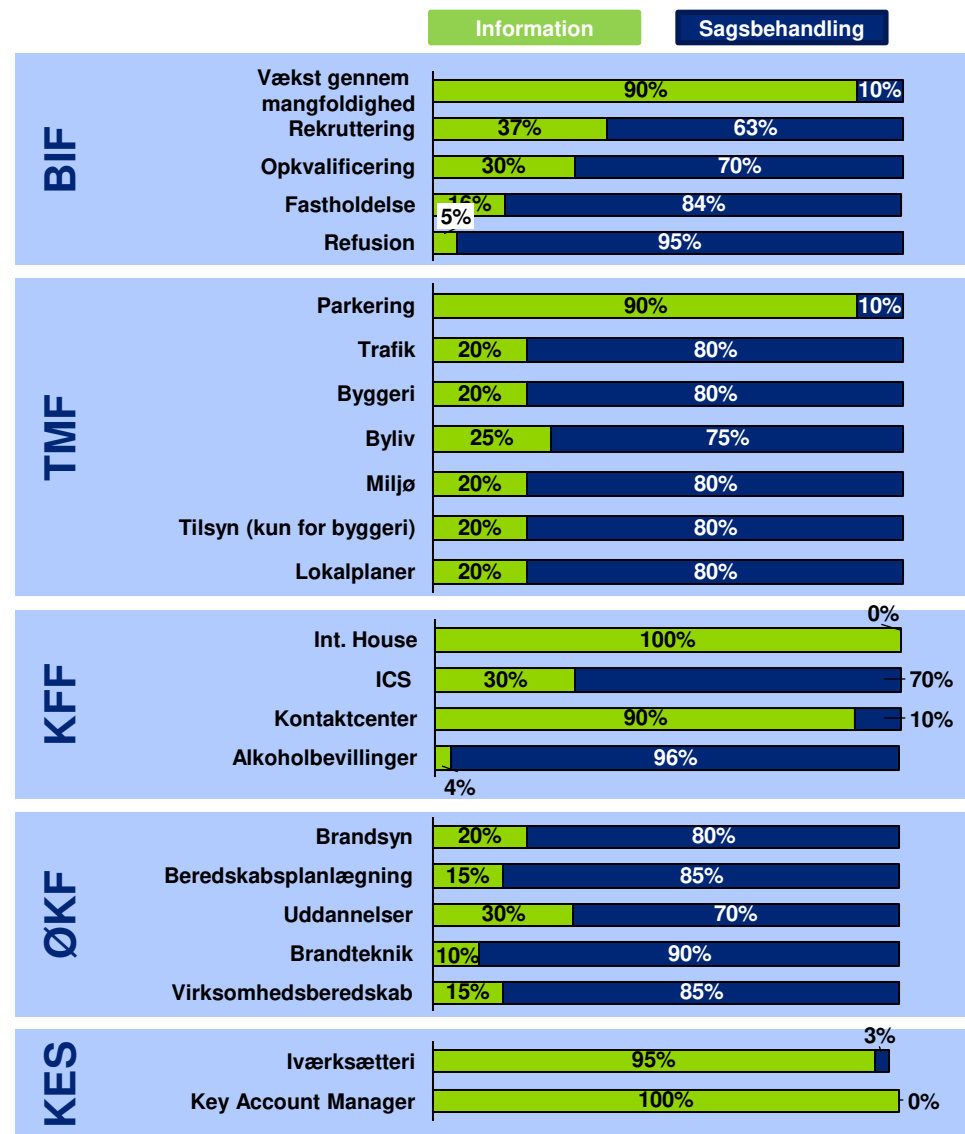
TEMA	SERVICEYDELSER	VOLUMEN		Andel af ydelsen, der er inoformation
		Antal gange sagen bliver udført årligt	Antal ÅV	
Brandsyn	Rådgivning og information om formålet med brandforebyggende regler	Omkring 3500 brandsyn. Hertil kommer eftersyn af teatre, fyrværkeri, arrangementer mm. ca. 500 pr. år	8	-
Uddannelser	Uddannelser indenfor brand forebyggelse og førstehjælp	45	1	30%
Brandteknik	Brandtekniske bygningsgennemgange	3	1	10%
	Beredskabsrådgivning	25	1	15%
	Supportering og oprettelse af virksomhedsberedskaber	28	1	15%

BILAG 3: Beregninger bag figur omkring information i serviceområder

På side 20 fremgår en figur, der deler serviceområder i hvor stor en andel af medarbejderens tid inden for et givent ydelsesområde, der går til hhv. generel information og vejledning eller til sagsbehandling. Data bag denne figur er taget fra forvaltningernes angivelser i kortlægningen af virksomhedsydelser (jf. bilag 1), men for enkelte serviceområder har Deloitte opregnet informationsprocenterne. Det gælder:

- **Iværksætter (KES)**, hvor der kun er angivet informationsprocenter for virksomhedsydelser og dermed ikke for det samlede område. Deloitte har regnet det vægtede gennemsnit (dvs., ydelseernes informationsprocenter vægter ind forskelligt ift. hvor stor ressourceanvendelsen er) på tværs af ydelserne for at få et samlet resultat for serviceområdet, iværksætter.
- **Parkering (TMF)**, hvor der ikke er angivet informationsprocenter, men da der kun er angivet de 0,5 ÅV som borgerservice under KFF varetager (jf. bilag 1), og serviceområdet derfor kun omfatter egentlig kontaktcenter-funktion, har Deloitte estimeret en informationsprocent på 90, som svarer til den informationsprocent, der er angivet ift. kontaktcentret i KFF.
- **Rekruttering (BIF)**, Der er 11 ydelser der samlet set oppebærer 30 ÅV, men flere af disse har ingen angivelse af informationsprocenter: viden- fag og vækstpilot, fritidsjobbere, støtte til mentorfunktion, omvendt formidling og før-dimittendindsats. Deloitte har på tværs af disse for den samlede gruppe antaget en informationsprocent på 40, hvilket er baseret på angivelsen af lignende ydelser. For de 11 ydelser og 4 øvrige ydelser med ÅV i serviceområder er der regnet et samlet vægtet gennemsnit.
- **Fastholdelse (BIF)**, hvor der kun er angivet informationsprocenter for virksomhedsydelser og dermed ikke for det samlede område. Deloitte har regnet det vægtede gennemsnit på tværs af ydelserne for at få et samlet resultat for serviceområdet, fastholdelse
- **Brandsyn (ØKF)** her er der ikke angivet informationsprocenter, men Deloitte har estimeret, at det ligner øvrige tunge sagsbehandlingsområder jf. fx byggeri i TMF, hvorfor informationsprocenten er sat til 20.

Figur omkring informationsprocenter i slutrapport



BILAG 4: Forudsætninger bag tabel omkring KES ressourceanvendelse

Data bag figuren på side 28 består dels af kortlægningen, men også et opdateret skema fra KES, som blev modtaget den 4. juni. For flere af de angivelser, som KES i det seneste skema (fra 4 juni) har angivet under fx et specifikt projekt har disse også indeholdt ÅV, der hører hjemme under ydelser. For at få en så klar og stringent opdeling som mulig - mellem hhv. erhvervsserviceydelser, erhvervsudviklingsprojekter eller andre aktiviteter - har Deloitte således forudsat følgende:

- Ift. erhvervsudviklingsprojektet *Initiativaftalen – Fremskudt iværksætteri i udsatte boligområder* har KES angivet, at denne omfatter 2 årsværk i alt, heraf er 1 indeholdt under virksomhedsydelsen *iværksætterkurser*. Deloitte har derfor fratrukket 1 årsværk under ydelsen *iværksætterkurser* således, at projektet samlet har 2 ÅV.
- Ift. erhvervsudviklingsprojektet *Copenhagen Talent Bridge* har KES angivet, at 2,5 årsværk er indeholdt i årsværk under ydelsen *Rådgivning og kurser for internationale iværksættere*. Deloitte har derfor fratrukket 2,5 ÅV under ydelsen "Rådgivning og kurser for internationale iværksættere", således, at projektet samlet har 2,5 ÅV.
- Ift. erhvervsudviklingsprojektet *Socialøkonomisk marked* – har KES angivet, at 1 årsværk er indeholdt i årsværk under ydelsen *1:1 Rådgivning*. Deloitte har derfor fratrukket 1 ÅV under ydelsen *1:1 Rådgivning*, således, at projektet samlet har 1 ÅV.
- Ydelsen *vækstakademiker* var både listet under erhvervsserviceydelser med 2,5 ÅV og under erhvervsudviklingsprojekter med 0,5 ÅV. Dette er samlet til 3 ÅV i ydelsen *vækstakademiker*.
- Ift. *Div. Back-office og sagsbehandlingsopgaver* under andre aktiviteter har KES' angivet, at dette også omfatter administration af én indgang, hvilket er en erhvervsserviceydelse. Deloitte har gennem tidligere korrespondance fået at vide, at denne administration udgør 1 ÅV, hvorfor 1 ÅV er fratrukket. "Div. Back-office og sagsbehandlingsopgaver:" men lagt til under ydelsen *Én indgang*".

Figur omkring KES' ressourceanvendelse på erhvervsservice, erhvervsudvikling og andre opgaver, side 28 i slutrapport

Erhvervsserviceydelser		ÅV
Erhvervsservice	1:1 Rådgivning	3,5
	Én indgang - Visitering af mindre virksomheder og iværksættere, (Administration af "Én indgang")	2
	Vækstakademiker: Kursus for ledige akademikere samt rådgivning om vækst til virksomhederne	3
	Iværksætterkurser	1
	Rådgivning og kurser for internationale iværksættere - herunder etnisk erhvervsfremme, Q-iværksættere	1,5
	Key Account Manager	1
	I alt	12,0
Erhvervsudviklingsprojekter		ÅV
Erhvervsudvikling	Hovedstatens iværksætterprogram	0,33
	Initiativaftalen – Fremskudt iværksætteri i udsatte boligområder	2
	Design Lab Råstof	0
	ESS og MAX IV som vækstmotorer i hovedstadsregionen	0,33
	Copenhagen Talent Bridge	2,5
	Markedsføring af Danmark som arbejdssted 2012 – 2015	0,33
	Socialøkonomisk marked	1
	Den kreative vækstpakke	1
I alt	7,5	
Andre aktiviteter		ÅV
Andet	Ledelse	4
	Dokumentation, analyser, kommunikation	1
	Dialog med erhvervsorg., klynger, tilskudsorg., virksomheder	0,5
	Borgmesterbetjening	1
	Politisk sekretariatsbetjening om erhvervsliv og erhvervsudvikling	1
	Div. Back-office og sagsbehandlingsopgaver: Etablering og drift af Servicekulturuddannelse, erhvervsbarometer, løbende myndighedsdialog	2
	I alt	9,5
TOTAL	29	

Om Deloitte Consulting – fra ide til virkelighed

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og den private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idestadie til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Deloitte Consulting med Deloittes kompetencer indenfor revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, der er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's cirka 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2014 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**Member of
Deloitte Touche Tohmatsu**