

# Bilag 4

## Værktøjer



STYRINGSGRUNDLAG

# KØBENHAVNS ERHVERVSSERVICE KES



**VÆRKTØJER**





## Indhold

side 4	Værktøjer
side 6	Konstruktive afslag – øget vejledning om muligheder
side 8	Virksomhedslods – virksomhedernes Key Account Manager i kommunen
side 11	Øget brug af stjernemøder



## Værktøjer

I forbindelse med budget 2012 og i forlængelse af dannelsen af Københavns Erhvervsservice har Borgerrepræsentationen besluttet, at der skal igangsættes konkrete udviklingsprojekter:

- 1) Indarbejdelse af en politik om gode, konstruktive afslag i sagsbehandlingen
- 2) Indførelse af Key Account Managers i sagsbehandlingen, så virksomheder har én kontaktperson i deres sager.
- 3) Øget brug af stjernemøder i sagsbehandlingen.

### Overordnet ramme

Det overordnede formål med at fokusere på disse projekter er, at virksomhederne skal opleve en bedre service fra kommunens side. De tre konkrete projekter vil overordnet spille sammen med hele Teknik- og Miljøforvaltningens fokus på LEAN samt god og effektiv sagsbehandling. Sagsbehandlingen skal strømlines og effektiviseres, samtidig med at der skal opfyldes et politisk ønske om øget service i sagsbehandlingen.

Det er vigtigt at understrege, at ovenstående tre udviklingsprojekter vil medvirke til dette, selv om det i nogle tilfælde kan betyde et lidt længere tidsforbrug i behandlingen af enkeltsager.

Projekterne skal rettes til, hvis der sker en ændret organisering af opgaver i Teknik- og Miljøforvaltningen f.eks. ved dannelsen af én indgang og én udgang for ansøgninger eller lignende. Men det er vigtigt at lave et set-up, der kan fungere uanset andre valg i dannelsen af Københavns Erhvervsservice.



### **Kan selv – skal selv**

På alle områder, hvor det er muligt, skal en ansøger hjælpe sig selv gennem bedre muligheder for digital sagsbehandling. Kommunens medarbejdere skal koncentrere sig om dem, der ikke kan selv.

Virksomhederne vil meget gerne hjælpe sig selv – kan de søge en tilladelse selv, vil de også gøre det, hvis løsningen vel at mærke gør det hurtigere og smidigere for dem.

Succesen på det område afhænger af de digitale løsninger, hvor der skal være en klar merværdi for virksomhederne i forhold til at benytte en papir- eller fremmødeløsning. Teknik- og Miljøforvaltningen har allerede gjort succesfulde erfaringer med dette for gravetilladelser.

Det afhænger altså i høj grad af digitalisering, hvorvidt de tre ovenstående projekter primært anvendes til virksomheder, der har et behov.

### **Effektiviseringspotentiale**

Besparelsespotentialer i tilknyttede Key Account Managers, konstruktive afslag og flere stjernemøder er beskrevet nedenfor. Disse tre muligheder skal ses i sammenhæng med gode digitale løsninger, der giver besparelser, ved at virksomhederne kan hjælpe sig selv i sagsbehandlingen.

- 1) En Key Account Manager vil hurtigt og smidigt kunne overskue, hvilke fagcentre der skal være med til at håndtere en sag. Derudover kan en Key Account Manager sikre en smidig intern proces, der medfører et mindre overordnet tidsforbrug for sagsbehandlere i kommunen. Desuden vil det sikre en intern koordination af tilsagn/afslag, der medfører, at det ikke er relevant at søge det samme projekt i en anden afdeling med henblik på at få et andet svar.
- 2) Gode, konstruktive afslag skal medføre, at virksomheden hjælpes til at forstå, præcis hvad der er muligt og ikke muligt med udgangspunkt i virksomhedens eget projekt. Det vil betyde, at de for det første kan komme videre med deres idé på en konstruktiv måde og for det andet minimere sandsynligheden for, at de efter kort tid indsender et nyt projekt, der skal afvises af mere eller mindre de samme grunde som det første projekt.
- 3) Øget brug af stjernemøder vil have den effekt, at (flere) virksomheder tidligt i processen vil få en forståelse af, hvad der kræves af deres projekt for, at de kan få et tilsagn fra kommunen.

Derfor er det altså sandsynligt, at en opskalering på disse områder vil medføre et mindre resourceforbrug overordnet set.

Herunder kommer en nærmere beskrivelse af de tre udviklingsprojekter og en implementeringsplan for projekterne. Beskrivelserne følger Teknik- og Miljøforvaltningens skabelon for idébeskrivelser, som de fx er blevet benyttet i forbindelse med erhvervsstrategien.



## Konstruktive afslag – øget vejledning om muligheder

### Formål

Projektet er besluttet i budgen 2012 og skal gennemføres for at yde en højere service over for erhvervslivet og samtidig give erhvervslivet de bedste muligheder for at opfylde kommunens myndighedsregler.

### Mål

Målet er, at der ved ethvert afslag fra kommunen overvejes, hvordan ansøgeren lettest, billigst og hurtigst kan bringe sig selv til at overholde kommunens regler og tilladelser. Det kræver, at sagsbehandleren sætter sig ind i ansøgerens forhold og evt. gennem opsøgende kontakt til ansøgeren sammen med ansøgeren finder den bedst tænkelige løsning på ansøgerens problem.

Det er ikke nok at referere til reglerne og pege på den officielle løsning. Det handler om at sætte sig ind i ansøgerens udfordringer og vejlede ansøgeren bedst muligt – med fokus på at finde den letteste løsning for ansøgeren. Dermed lever kommunen også bedre op til sin vejledningspligt som offentlig myndighed.

Efter projektets afslutning findes en række kommunale afslag, hvor der ikke står ”Nej!”, men hvor der står ”Nej, men...”. Det kan forventes at medføre en øget trivsel og arbejdsglæde blandt medarbejderne, idet det er sjovere at give tilsagn end afslag.

En vigtig pointe er, at projektet ikke handler om, at kommunen skal anvise muligheder for at omgå reglerne. Som myndighed er kommunen forpligtet til at søge reglerne overholdt. Det handler om at bruge lidt ekstra tid på at sætte sig ind i, hvad det er, virksomhederne gerne vil, og så tegne en mulig vej for virksomhederne.



Som minimum bør alle afslag – såvel som tilsagn – formuleres på den rette juridiske måde og samtidig indeholde et orienterende bilag, der forklarer, hvad der ”egentlig står”, så virksomhederne lettere kan forholde sig til skrivelserne fra kommunen. Dette er naturligvis lettest ved standardskrivelser.

Samlet set vil dette medføre en forbedring af kommunens image i erhvervslivet.

### **Projektets organisering**

Forslaget skal forankres hos alle sagsbehandlere og skal derfor indgå i kompetenceudviklingsforløb. For at få fokus på det bør man etablere en lille gruppe i Teknik- og Miljøforvaltningen – logisk i regi af Københavns Erhvervsservice, som udtager stikprøver på myndighedsafslag og undersøger, hvad der er blevet gjort for at vejlede ansøgeren bedst muligt i retning af en godkendelse.

### **Interessenter**

Ansøgerne har interesse i dette projekt, for de får en vej til realisering af deres projekter, som de muligvis ikke selv kunne se. Kommunen har også en stor interesse i dette forslag, for det giver en mere levende by – en by, hvor flere gør og tør mere, hvilket er i overensstemmelse med de politiske ønsker for byen. Desuden minimerer projektet sandsynligheden for, at kommunen kort tid efter modtager endnu en ansøgning fra samme ansøger, der indeholder de samme problemer som første gang, fordi ansøgeren ikke har forstået til fulde, hvad der var problemet med den første ansøgning.

### **Risici**

Den største udfordring er, at sagsbehandlere og ansøgere nogle gange taler hvert deres sprog i praksis. Det kan være svært for en ansøger at forstå præcis, hvorfor der er givet et afslag. Omvendt kan det være svært for en sagsbehandler at forstå, hvad der er vigtigt i en ansøgers projekt, og hvilke gode alternative løsninger man derfor kan pege på. At sikre en god forståelig kommunikation mellem disse to grupper kan vise sig vanskeligt i praksis. Det er med andre ord personafhængigt, hvor god man er til at kunne vejlede.

Målet med disse afslag må forventes – i hvert fald indledningsvis – at kræve et større ressourceforbrug for sagsbehandlingen, og dermed står det i modstrid med politikernes, forvaltningens og virksomhedernes ønske om hurtig sagsbehandling. En måde at omgå denne udfordring på er at fokusere på hastighed ved tilsagn, mens der fokuseres (mere) på kvalitet ved afslag.

### **Projektplanskitse**

Milepæl 1: Projektgruppen dannes med deltagelse fra Københavns Erhvervsservice og andre relevante parter i Teknik- og Miljøforvaltningen. Projektgruppen udtager stikprøver på afslag og analyserer i samråd med de respektive centre, hvordan afslaget og vejledningen kunne gøres bedre.

Efter nogen tid er kommunen i besiddelse af en eksempelbank, som kan bruges i intern kompetenceudvikling af sagsbehandlere.

### **Beskriv planlægningsfasen**

Opstarten består i, at få tanken implementeret i alle centre og derefter lade den lille arbejdsgruppe begynde at udtage stikprøver, som man så kan diskuteres med de enkelte chefer/sagsbehandlere.

Som en del af opstarten bør de positive resultater fra Center for Trafik – byliv undersøges. De har en årrække arbejdet med, at det ikke er muligt kun at sige ”nej” i et afslag, men at det også skal rumme hjælpe ansøgeren videre ved at anvise andre muligheder.

### **Økonomi**

Tidsforbrug i projektgruppen og til kompetenceudvikling.

### **Politisk behandling**

Projektet er en del af implementeringen af budget 2012.





## Virksomhedslods – virksomhedernes Key Account Manager i kommunen

### Formål

Projektet er besluttet i budget 2012 og skal gennemføres for at yde en højere service over for erhvervslivet og samtidig give erhvervslivet de bedste muligheder for at navigere i kommunens komplicerede univers.

### Mål

En lods er en kyndig person, der leder skibe sikkert gennem ukendte farvande. Lodsens mønstrer skibet, når det er på vej ind i ukendt farvand og afmønstrer igen, så snart skibets kaptajn selv kan føre skibet betryggende videre. Lodsens hjælper kun skibe, der har behov for hjælp (ikke er stedkendte), og ofte bruger skibe en lods til den første gennemsejling og er derefter i stand til selv at føre sit skib gennem farvandet på betryggende vis. Denne analogi passer godt på den funktion, der ønskes tilvejebragt i kommunen, og derfor er projektets arbejdstitel ”virksomhedslods”. En lods skal her forstås som en funktion snarere end en konkret person.

Når projektet er færdigimplementeret, har virksomhederne en lods, der kan støtte dem i arbejdet med at indhente de rette kommunale myndighedstilladelser til at realisere deres projekt.

### Helt konkret er der 3 mål:

- at skabe en tydelig vej ind i kommunen
- at skabe grundlag for bedre møder med relevante fagpersoner
- at øge effektiviteten i myndighedsprocesserne

Processen i virksomhedslodsens arbejde vil som skabelon bestå af disse trin:

Virksomheden kontakter virksomhedslodsens, og de starter sammen en sag op – virksomheds-



lodsens hjælper virksomheden med at strukturere sagens fremstilling og finde de rette fagpersoner/centre i forvaltningen, som virksomheden skal have kontakt med. Lodsens sætter eventuelt et møde op, men alt efter sagens karakter kan det være nok at vise vej det rette sted hen og overlade selve kontakten til virksomheden – lodsens følger op på, om sagen er blevet færdigbehandlet.

Det betyder, at lodsens normalt slipper sagen, når den er i proces, men følger op på, om den er færdigbehandlet. Undervejs er lodsens også virksomhedens indgang, hvis der er spørgsmål til processen.

Målgruppen er de virksomheder, der ikke føler sig tilstrækkelig hjulpet af web eller ikke på forhånd kender vejen ind i kommunen. Det er ikke meningen, at lodsens skal ordne virksomhedernes tilladelser, men alene vise vejen. I princippet kan det dreje sig om alt fra helt små til helt store virksomheder, men baseret på Københavns Erhvervscenters hidtidige arbejde vil der sædvanligvis være tale om mindre virksomheder samt evt. større virksomheder fra andre dele af landet/verden. Da virksomhedernes kompetencer og viden er forskellig, giver det ikke mening på forhånd at definere, hvilke virksomheder der har ret til lodsens hjælp. Men det er lodsens opgave at hjælpe en virksomhed på en måde, så den fremover er mest muligt selvhjulpent.

### **Ad mål 1, den tydelige vej ind i kommunen**

Dette mål opnås først og fremmest gennem lodsens primære funktion som vejviser og sekundært gennem lodsens opsamlede viden om, hvilke typiske problemer virksomhederne har. Dette kan nemlig lede til bedre web- og procesløsninger i kommunen.

### **Ad mål 2, bedre møder med relevante fagpersoner**

Lodsens hjælp kan indledningsvis strukturere virksomhedens projekt og gøre det klart over for virksomheden, hvilke elementer de skal have på plads, inden de mødes med fagfolk i kommunen. I Center for Bydesign er der pt. et indledende mailscreeningssystem, der gør det klart over for en ansøger, hvilke dokumenter ansøgeren skal have på plads, før det giver mening for alle parter at mødes. Det er tanker som disse, en lods kan brede ud. En lods kan hjælpe virksomheden med at få hold på projektet og gøre det muligt at lave en relevant faglig vurdering, således at hverken virksomhedens eller kommunens tid spildes.

### **Ad mål 3, øget effektivitet i myndighedsprocesserne**

I forlængelse af mål 2 vil en given ansøgning være af højere kvalitet, og det vil således være hurtigere at komme frem til en afgørelse. Ligeledes vil lodsens kunne være med til at opbygge naturlige synergier mellem fagcentre i kommunen.

Alt i alt må man forvente, at lodsens arbejde vil medføre et fald i både netto- og bruttosagsbehandlingstiden. Endvidere vil en koordinerende funktion medføre en ensartethed i sagsbehandlingen.

Lodsens funktion er ikke at hjælpe virksomheder, der kan selv. Og baseret på erfaringer med erhvervscentrets arbejde hidtil samt erfaringer fra f.eks. Stockholm, så ønsker virksomhederne selv at klare ansøgningsprocessen, hvis de kender systemet. Ofte har erhvervscentret været i kontakt med virksomheder, forklaret dem, hvem de skal kontakte, og derefter har virksomhederne selv klaret efterfølgende ansøgninger. Det har hidtil reguleret sig selv fornuftigt, og der er ikke nogen reel risiko for, at virksomhedslodsens arbejde vil medføre et stort ressourcetræk og en ”afdigitalisering” af myndighedsprocesserne. Derfor er det ikke nødvendigt at indføre veldefinerede regler for, hvilke virksomheder der kan gøre brug af funktionen.

Uanset virksomhedens behov for at få lodsens hjælp ind i kommunen skal hver sag have én hovedansvarlig sagsbehandler, der kan holde øje med sagens fremdrift, uanset om sagen skal behandles af et eller flere centre.

### **Guldmodellen**

Som udgangspunkt er lodsens en vejviser, der viser vej til relevante sagsbehandlere/centre og følger op på sagens fremdrift.



Man kan ved større projekter udvide dette til, at lodsens viser vej til sagsbehandlere med kompetence til at træffe mere vanskelige beslutninger om eventuelle dispensationer eller andre ting, der ikke normalt træffes af front-sagsbehandleren.

#### **Projektets organisering**

Virksomhedslodsens skal forankres i Københavns Erhvervsservice. Erhvervscentret har i forvejen den funktion og har flere års erfaring med at vise virksomheder vej ind i kommunen. Fordelen ved at integrere det tættere med Teknik- og Miljøforvaltningen er her, at Københavns Erhvervsservice får bedre adgang til at trække på de folk, der sidder i fagcentrene, og også får en del af myndighedsopgaverne direkte placeret i centret.

#### **Interesser**

Dette projekt er uden tvivl en fordel for virksomheder og kommunen, og derfor har disse to grupper interesse i projektet.

#### **Risici**

Der er ikke nogen risiko ved dette projekt, hverken økonomisk, kvalitetsmæssigt eller på nogen anden vis.



## Øget brug af stjernemøder

### Formål

Projektet er besluttet i budget 2012 og skal gennemføres for at yde en højere service over for erhvervslivet og samtidig give erhvervslivet de bedste muligheder for at opfylde kommunens myndighedsregler.

### Mål

At øge brugen af de såkaldte stjernemøder, hvor virksomheder får mulighed for at diskutere deres ansøgning/sag på én gang med sagsbehandlere fra samtlige relevante fagcentre. Dermed gives et samlet overblik over, hvordan sagen løses. Det er naturligt, at denne funktion ligger i processen inden ansøgningen er indleveret, eller i hvert fald inden sagen er fuldt oplyst. Således kan virksomheden bedst muligt lave en ansøgning inden for kommunens rammer, og både kommunens og virksomhedernes ressourcer anvendes bedst muligt.

Målet opnås gennem virksomhedslodsordningen, hvor virksomhedslodsen får mulighed for at visitere til stjernemøder.

Visitationen til stjernemøder bliver således bredere end i dag, hvor det er Center for Byggeri alene, der kan visitere til det.

Det kan vurderes, om der skal nedsættes et egentligt visitationsudvalg i regi af Københavns Erhvervsservice med deltagelse af relevante fagcentre, der én gang ugentligt afgør, om en sag er af en karakter, hvor det er fornuftigt med et stjernemøde. Dermed sikrer man, at møderne bruges, hvor de giver mest mening for alle parter.

Derudover kan et visitationsudvalg højne standarden for stjernemøder ved inden mødet at forklare over for ansøgeren, hvilke dokumenter/overvejelser der skal gøres klar før mødet. Dermed sikres også, at Center for Byggeris LEAN-arbejder på området tænkes ind i projektet.

Resten af idébeskrivelsen er i virkeligheden lig med idébeskrivelsen for virksomhedslodsen, idet de to projekter er nært beslægtede.

Samlet set vil dette medføre en forbedring af kommunens image i erhvervslivet.

