

Deloitte



## Foranalyse af servicen til virksomheder i Københavns Kommune

---

Juni 2019

# Indhold

1	Indledning og anbefalinger	s. 4
2	Overblik over ydelser i virksomhedsservicen	s. 18
3	Analyse af serviceindgange og kanaler	s. 36
4	Virksomhedernes behov og løsningsforslag	s. 48
	Bilag: Konkret ydelseskatalog for virksomhedsservicen	s. 88

# Læsevejledning

Afrapporteringen er opbygget, så de samlede anbefalinger fremgår af det indledende kapitel, mens de øvrige kapitler samler op på kortlægningen af ydelserne og de gennemførte delanalyser, som ligger til grund for anbefalingerne

## 1 Indledning og anbefalinger

Afsnittet præsenterer Københavns Kommunes overordnede udgangspunkt for arbejdet med virksomhedsservice og servicekultur samt anbefalinger til, hvordan KK fremadrettet kan udvikle en ny tilgang til virksomhedsservicen og servicekulturen gennem konkrete indsatsområder

## 2 Overblik over ydelser i virksomhedsservicen

Afsnittet præsenterer på baggrund af en gennemført survey et overblik over hvilke ydelser, der i dag udgør virksomhedsservicen i KK. Ligeledes er der gennemført en analyse af hvad, der driver behov for de forskellige typer af ydelser, og hvordan ydelsernes karakteristika og målgruppe har betydning for, hvordan servicen overfor virksomhederne bedst tilrettelægges.

## 3 Analyse af serviceindgange og kanaler

Afsnittet præsenterer, hvordan serviceindgangene til virksomhedsservicen i dag er bygget op med særligt fokus på first-level kontakt. Den nuværende kanalanvendelse vurderes ud fra en kanalstrategisk analyseramme, og der peges på mulige fokusområder i en fremadrettet kanalstrategi, som ligeledes indgår i de samlede anbefalinger.

## 4 Analyse af virksomhedernes behov og løsningsforslag

Afsnittet præsenterer afdækningen af virksomhedernes behov inden for de seks udvalgte ydelser samt de mulige løsningsforslag til at imødekomme virksomhedernes behov, som er drøftet med de relevante dele af forvaltningerne. Der er udvalgt to ydelsesområder, som indgår i de samlede anbefalinger.

#1

---

# Indledning & anbefalinger



# Baggrund og formål med foranalysen

Virksomhedernes tilfredshed med servicen i København er sammenlignet med andre kommuner lav. Task forcen for bedre erhvervsvilkår peger på, at en væsentlig udfordring er en manglende servicekultur. Formålet med analysen er at pege på konkrete indsatser, som kan styrke virksomhedsservicen og servicekulturen i Københavns Kommune.

En stor del af de københavnske virksomheder har både i medierne og i løbende målinger tilkendegivet, at de ikke er tilfredse med virksomhedsservicen i Københavns Kommune. Utilfredsheden viser sig bl.a. i en årlig tilfredshedsmåling, som KK gennemfører på tværs af kommunen, ligesom København er placeret langt nede i DI's benchmarks af erhvervsklimaet i landets kommuner.

På den baggrund nedsatte KK med budgetaftalen for 2018 *Task force for bedre erhvervsvilkår i København*. Task forcen pegede bl.a. på, at virksomhedsservicen var en af de største hindringer for erhvervsklimaet i København, og som et af de fem overordnede pejlemærker for udviklingen af erhvervsvilkårene pegede task forcen på, at der skulle udvikles en servicekultur frem for en myndighedskultur i virksomhedsservicen.

Derfor afsatte KK i budgetaftalen for 2019 midler til en dybdegående analyse af kommunens servicekultur på tværs af de forvaltninger, der har kontakt med virksomhederne (BIF, TMF og KFF).

Formålet med nærværende foranalyse har været at:

1. Kortlægge services, som udgør virksomhedsservicen i KK samt karakteren og sammenhængen mellem disse services
2. Afdække hvad virksomhederne oplever som god service i mødet med KK
3. Pege på konkrete indsatsområder i forvaltningerne, som kan øge virksomhedernes tilfredshed med servicen markant
4. Pege på eventuelle greb på tværs af kommunens forvaltninger, der kan bidrage til at øge virksomhedernes oplevelse af service i mødet med KK

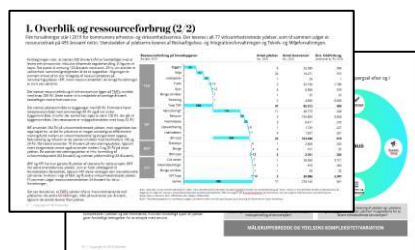
De konkrete indsatsområder identificeret i foranalysen skal – efter politisk behandling – udmøntes i en hovedanalyse fra efteråret 2019. Arbejdet er forankret i en tværgående styregruppe i KK[, mens resultaterne fra analysen er drøftet med direktørkredsen for Erhverv og Vækst i KK]. Undervejs i processen er de foreløbige resultater desuden drøftet med følgegruppen af virksomheder.



# Tilgang til foranalysen

Det har været væsentligt for analysen både at afdække virksomhedernes behov, da disse vil være styrende for udviklingen af en god service, og forvaltningernes forudsætninger for at arbejde struktureret med virksomhedsservice for at imødekomme disse behov.

## Kortlægning



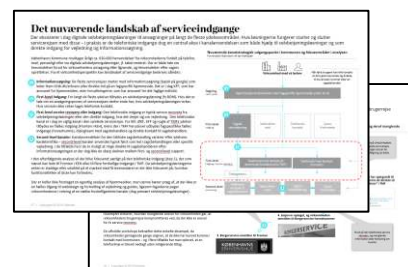
### 1. Interviews med centrale aktører i KK

Som led i opstarten af analysen blev gennemført ca. 10 interviews med centrale aktører i de fire forvaltninger i KK. Interviewene har været afgørende for at opnå en forståelse af KKs udgangspunkt for arbejdet med virksomhedsservice og servicekultur og dermed fokusering af analysen.

### 2. Survey med kortlægning af ydelser

Indledningsvis er der gennemført en survey på tværs af de fire forvaltninger, som har givet et samlet overblik over KK's serviceydelser, karakteristika ved ydelserne, målgrupper for ydelserne, den primære kanal anvendelse i leveringen af ydelserne samt interne sammenhænge mellem ydelser.

## Analyse



### 3. Analyse af serviceindgange

En anbefaling fra task forcen var at etablere flere én indgang-løsninger som Københavns Erhvervshus (KEH). Derfor er der gennemført en analyse af både "Fronten" i KEH og de øvrige væsentlige serviceindgange i virksomhedsservice med henblik på at vurdere disse ud fra et kanalstrategisk perspektiv.



### 4. Analyse af behov og løsninger for udvalgte ydelser

I samarbejde med styregruppen blev udvalgt 6 væsentlige ydelser med henblik på at afdække virksomhedernes behov og mulige tiltag, som vil kunne øge tilfredsheden. For hver ydelse er der gennemført en workshop med fokus på virksomhedernes behov (udfra-ind) og en workshop med KK med fokus på mulige tiltag (indfra-ud). Samlet set har ca. 35 virksomheder deltaget i workshops og interviews.

## Vurdering



### 5. Drøftelse og prioritering af anbefalinger

I samarbejde med styregruppen er resultaterne drøftet og prioriteret og er på den baggrund opsamlet i en række konkrete indsatsområder, som lægger op til en ny struktureret tilgang til virksomhedsservice og servicekultur i KK.

# Vurdering af forudsætningerne for virksomhedsservicen

På baggrund af observationer og resultater fra de gennemførte aktiviteter tegner der sig et samlet billede af, at der mangler en række strukturelle forudsætninger for systematisk at udvikle virksomhedsservicen og en servicekultur i KK

## Utilstrækkeligt politisk ejerskab

Den politiske interesse for området i KK har de seneste mange år været begrænset sammenlignet med fx borgerservice. På borgerservice-området har en række nationale initiativer samtidig skubbet på for udviklingen af særligt digitale løsninger i borgerservice.

Den manglende politiske interesse er ifølge mange interessenter en stærkt medvirkende faktor til, at der ikke er udviklet en politisk vision for virksomhedsservicen i KK.

## Der er ikke en styrende strategi

Der er i dag ikke en styrende strategi, som beskriver en vision og sætter en retning for virksomhedsservicen i KK. Det forplanter sig til de enkelte ledere og sagsbehandlere i forvaltningerne, som ikke har et fælles grundlag for at afveje forskellige politiske prioriteringer eller udmønte de samme hensyn og tilgange til service. Endelig er der ikke tilstrækkeligt anvendelige måltal, som kan understøtte en prioritering og udvikling af virksomhedsservicen – og følge op herpå.

## Erhvervshuset fungerer i dag ikke som erhvervslivets indgang til KK

Københavns Erhvervshus (KEH) har i dets levetid ligget i tre forskellige forvaltninger. KEHs fokus har i høj grad været påvirket af, hvor det organisatorisk har været placeret. I dag, hvor KEH er placeret i BIF, har Erhvervshuset således primært fokus på rekruttering.

KEHs fokus på rekruttering står i kontrast til branding af Erhvervshuset som en nem indgang for erhvervslivet til KK, som den erhvervspolitiske strategi italesætter.

## Forskellig anvendelse af serviceindgange

Der er ikke i dag etableret en konsekvent kanalstrategi for virksomhedsservicen, og på mange områder er der en relativt umoden anvendelse af serviceindgange. I KEH er der etableret et call center, som drives af KFF. I TMF er der en række forskellige indgange, som ofte fører direkte til sagsbehandlere.

Samtidig er der i mindre grad arbejdet med, hvordan henvendelser og informationssøgning kan frontloades til digitale kanaler.

## Viden om behov opsamles ikke systematisk

Der opsamles i dag ikke systematisk viden eller data om den enkelte virksomhed og dennes behov. Der er således eksempelvis ikke it- og dataunderstøttelse, der kan anvendes til at opnå bedre viden om virksomhedernes behov. I kontaktcentret indtaster virksomhederne deres CVR-nummer ved henvendelser, men det anvendes ikke til at opnå bedre viden om behov.

Det betyder samtidig, at det overvejende er hensyn til effektiv opgaveløsning og ikke virksomhedernes behov, som er styrende for arbejdstilrettelæggelsen.

## Manglende fokus på serviceledelse

Der er i den løbende ledelse begrænset fokus på serviceledelse som disciplin. Det skyldes bl.a., at der ikke er et tilstrækkeligt systematisk viden om virksomhedernes løbende tilfredshed, som giver et grundlag for at forstå og følge op på hvor det går godt og mindre godt. Virksomhederne oplever generelt, at medarbejderne er imødekommende, men enkelte dårlige oplevelser fylder meget.

Forudsætningerne for udviklingen af en egentlig servicekultur er derfor indsigts i virksomhedernes behov og tilfredshed, forståelse og vilje til serviceledelse og et strategisk signal om vigtigheden heraf.

# Anbefaling: En ny struktureret tilgang til virksomhedsservice er nødvendig for løbende og systematisk at forbedre servicekulturen

Det anbefales, at udviklingen af virksomhedsservice tager udgangspunkt i en klar strategisk retning og vision, en bedre indsigt i virksomhedernes behov som grundlag for at prioritere tiltag og en systematisk opfølgning og feedback, som er afgørende for at lede en kulturforandring i virksomhedsservice.

## 1. Definér en klar vision og strategi for virksomhedsservice

Udgangspunktet for udviklingen af virksomhedsservice og servicekultur er en klar vision og strategisk retning for virksomhedsservice. Samtidig er det en forudsætning for udviklingen af en egentlig servicekultur, at der er sendt tydelige politiske signaler om, hvad der forventes af servicen overfor virksomheder, og hvordan man vil prioritere forskellige hensyn i virksomhedsservice, som kan danne grundlag for mere konkrete administrationsgrundlag.

Endelig kan strategien med fordel underbygges af overordnede måltal, som kan udmøntes i mere konkrete KPI'er i den enkelte forvaltning.

## 4. Løbende feedback og datadrevet serviceledelse

For at kunne arbejde løbende med udviklingen af virksomhedsservice er det afgørende, at der systematisk og løbende gives mulighed for tæt og hyppig feedback.

Den løbende feedback er afgørende for en datadrevet ledelse af servicekulturen, idet den giver både de decentrale ledere og topledelsen et meget klart billede af virksomhedens tilfredshed, som gør det muligt at lede udviklingen af en servicekultur.



## 2. Forstå virksomhedernes behov

For at kunne levere god service til virksomhederne er det afgørende at kende deres behov. Det kræver bl.a., at der indsamles information om fx virksomhedernes henvendelser og deres tilfredshed med forskellige dele af processen. Samtidig vil det kræve, at KK anvender de indsamlede data til en bedre forståelse af virksomhedernes behov.

Viden om virksomhedernes behov vil kunne danne grundlag for en segmentering af virksomheder, hvor behovene inden for samme ydelse varierer, og dermed mulighed for at tilrettelægge servicen bedre efter virksomhedens behov.

## 3. Invester i tiltag som vil have størst effekt

En bedre forståelse af virksomhedernes behov og tilfredshed vil gøre det muligt at investere i de ydelser og segmenter, hvor det vil have størst effekt på de opstillede mål i kommunen og fokusere på de momenter i servicerejsen, som har størst betydning.

Nye processer og ny praksis kan udvikles udefra-ind med fokus på værdiskabelse for virksomhederne. Det kan både være større tiltag som fx udvikling af servicepakker og mindre designgreb, som fx skal overraske virksomhederne positivt.



# Anbefaling: Otte konkrete indsatsområder

For at realisere en ny struktureret tilgang til virksomhedsservicen har Deloitte identificeret en række tværgående indsatsområder. Samtidig anbefales det, at der parallelt med de tværgående indsatsområder sættes konkret ind på området for byggesager og arrangementstilladelser, hvor behovet for at øge tilfredsheden er størst

## #1 Ny strategi for virksomhedsservicen

En fokuseret strategi for servicen overfor virksomheder i KK skal være tydelig i prioriteringen af virksomhedsservicen og underbygget af konkrete måltal, som kan være drivende for indsatsen.

## #2 Strategi for serviceindgange i virksomhedsservicen

En mere bevidst og bedre anvendelse af kanaler vil kunne bidrage til bedre og mere ensartede servicerejser, mindske sårbarheden og give et langt bedre datagrundlag omkring virksomhedernes henvendelser, som kan bidrage til at udvikle servicen og kanalanvendelsen.

## #7 Etablering af systematisk feed back og opfølgning

For at udvikle servicen og følge målene på området er der behov for at implementere bedre feed back og opfølgningssystemer, der i højere grad end de eksisterende tilfredshedsundersøgelser giver et grundlag for at udvikle servicen i KK.

## #8 Datadrevet ledelse af servicekulturen

For at den indhentede feed back skal give værdi er der behov for at gøre den til integreret del af den løbende driftsledelse. Det kræver, at lederne har både vilje og kompetence til gennem datadrevet serviceledelse at udvikle en bedre servicekultur i samarbejde med medarbejderne.

## #3 Model for opsamling og bearbejdning af data om behov

Hvis der skal opbygges en bedre og mere struktureret viden om virksomhedernes behov, kræver det, at der i langt højere grad opsamles og analyseres på data om virksomhederne, deres henvendelser og deres tilfredshed.

## #4 Segmentering af virksomheder på udvalgte ydelser

For ydelser, hvor de servicerede virksomheder har forskellige behov, vil det være en fordel for bedre at kunne forstå og imødekomme disse behov at arbejde med en segmentering af virksomhederne og designe servicepakker ud fra de enkelte segmenters behov.

## #5 Byggesager

Byggesager er et vigtigt område i virksomhedsservicen som har lav tilfredshed og er forretningskritisk for mange virksomheder. Det er afgørende, at der skabes gennemsigtighed og ensartethed i sagsbehandlingen, hvortil der anbefales en række konkrete greb.

## #6 Arrangementstilladelser

Arrangementstilladelser er et profileret område i virksomhedsservicen, hvor særligt de større arrangører i dag oplever en række forhindringer som både skyldes kompleksiteten i ydelsen og i KKs interne organisering





# Vurdering og anbefalinger til indsatsområder

En styrket tilgang til virksomhedsservicen vil kræve en styrende strategi baseret på en klar vision og tydelige mål for virksomhedsservicen som helhed, herunder en egentlig virksomhedsrettet kanalstrategi. Som en del af strategien bør der fastlægges en særskilt strategi for serviceindgange i virksomhedsservicen.

## Vurdering af situationen i kommunen i dag

- Der er ikke i dag en vision eller en samlet, styrende strategi for virksomhedsservicen i KK. Den eksisterende erhvervs- og vækstpolitik indeholder et afsnit om virksomhedsservice, men denne bidrager ikke til at fastlægge en vision eller en ramme for forvaltningernes arbejde med virksomhedsservice. Strategien indeholder alene et overordnet mål om at øge tilfredsheden.
- Samtidig er oplevelsen i forvaltningerne – hvilket også blev fremhævet af task forcen – at der ikke er et egentligt politisk ejerskab til virksomhedsservicen på samme måde som borgerserviceområdet. Konkret efterlyser forvaltningerne bl.a. nogle mere eksplicite politiske prioriteringer af de forskellige hensyn inden for fx byggesagsbehandling.
- Københavns Erhvervshus (KEH) er en case på det utilstrækkelige politiske ejerskab til virksomhedsservicen. KEH blev etableret for bl.a. at sikre en nem indgang for virksomhederne til kommunen. Siden etableringen i 2013 har KEH dog ligget i tre forskellige forvaltninger og har i dag (som resultat af placeringen i BIF) overvejende fokus på beskæftigelsesindsatsen.
- Endelig viser analysen af serviceindgange til virksomhedsservicen, at der i dag er en meget varieret kanalanvendelse. Front-funktionen (call centeret) i KEH er i høj grad er en indgang for virksomheder, der har spørgsmål omkring rekruttering og beskæftigelse, mens der på TMFs område er en række forskellige indgange med forskellig tilgængelighed, herunder Dialogteamet for byggesager.
- Udfordringen ved den nuværende kanalanvendelse er bl.a., at arbejdsdelingen og ansvaret for servicerejsen er uklar på en række områder og at man fx ikke indsamler og anvender data om virksomhedernes henvendelser. Endelig efterlyser virksomhederne en bedre anvendelse af digitale kanaler til fx at skabe overblik over procestrin mv.

## Anbefalinger til tværgående indsatsområder

### #1 Strategi for virksomhedsservicen

En fokuseret strategi for servicen overfor virksomheder i KK skal være tydelig i prioriteringen af virksomhedsservicen og underbygget af konkrete måltal, som kan være drivende for indsatsen.

Det er afgørende, at strategien skaber en klar ramme for de politiske prioriteter i virksomhedsservicen, som ligesom måltal kan udmøntes mere konkret i den enkelte forvaltning. Formålet er bl.a. at understøtte forvaltningen i, hvordan de afvejer en række hensyn til borgere, grøn omstilling mv. overfor hensynet til virksomhederne.

Endelig bør der i sammenhæng med strategien etableres en governancemodel eller en egentlig programorganisation til at drive omstillingen af virksomhedsservice, så det kan sikres at strategien fører til en reel omstilling.

### #2 Strategi for serviceindgange i virksomhedsservicen

Der er i dag en række forskellige serviceindgange med varierende serviceniveau i forhold til fx tilgængelighed. En mere bevidst og bedre anvendelse af kanaler vil kunne bidrage til bedre og mere ensartede servicerejser, mindske sårbarheden og give et langt bedre datagrundlag omkring virksomhedernes henvendelser, som kan bidrage til at udvikle servicen og kanalanvendelsen.

En ny strategi for serviceindgange til virksomhedsservice skal basere sig på en retvisende kortlægning af virksomhedernes henvendelser, som bl.a. kan danne grundlag for en bedre anvendelse af fx digitale kanaler, chatbots mv.



# Konkretisering af indsatsområder

## #1 Strategi for virksomhedsservicen

### Beskrivelse:

Formålet med at formulere en strategi er at tage et politisk ejerskab for virksomhedsservicen på samme måde, som det har været tilfældet på borgerserviceområdet og sætte en retning for, hvad kommunen samlet set vil med virksomhedsservicen.

En strategi kan bl.a. indeholde:

- En samlet vision for virksomhedsservicen, der beskriver hvad man politisk og strategisk ønsker at opnå med virksomhedsservicen på tværs af forvaltninger samt pejlemærker for, hvordan man afvejer nogle af de politiske målsætninger om fx grøn omstilling og en "livable city" med et ønske om at være en bedre partner for erhvervslivet.
- Særlige prioriteter i virksomhedsservicen – er der fx særlige brancher eller typer af virksomheder, som man ønsker at tiltrække?
- Tydelig beskrivelse af forvaltningernes ejerskab, ansvar og roller i virksomhedsservicen
- Strategien bør understøttes af operationelle måltal, som kan sætte et konkret ambitionsniveau for virksomhedsservicen og udmøntes til konkrete KPI'er i de enkelte forvaltninger og enheder

### Aktiviteter:

- 1) Et mindre antal strategiworkshops med drøftelse af de afgørende strategiske prioriteter og forvaltningernes behov for konkret retning
- 2) Identifikation af relevante måltal og en baseline for den fremadrettede opfølgning
- 3) Opstille rammer for udøvelsen af service og prioriteringer af hensyn på udvalgte områder, hvor der er et stort skønsomt element i sagsbehandlingen
- 4) Oprettelse af programorganisation med strategisk beslutningsmandat til fremadrettet styring af arbejdet med virksomhedsservice på tværs af organisationen

### Ressourcer og implementeringshorisont

En samlet strategi vil skulle omfatte tilstrækkeligt input fra de relevante forvaltninger og vil formentlig skulle politisk behandles af flere omgange. Det vil være realistisk at udarbejde strategien i et komprimeret forløb på 2-3 måneder. Herefter vil strategien skulle udmøntes videre i de enkelte forvaltninger. Ressourcetrækket forventes at være begrænset. Strategien kan tænkes sammen med den kommende erhvervs- og vækstpolitik gældende fra 2020.

## #2 Strategi for serviceindgange i virksomhedsservicen

### Beskrivelse:

Udgangspunktet for en kanalstrategi er et samlet overblik over henvendelserne til virksomhedsservicen på tværs af forvaltningerne. Det eksisterer ikke i dag, men der kan tages udgangspunkt i ydelseskataloget, ligesom der eksisterer data fra KEH og "håndholdte tællinger". Endvidere bør der ses nærmere på mulighederne for at udtrække data fra telefonsystemer mv. Kanalstrategien kan bl.a. fokusere på:

- Placering af entydigt ansvar for virksomhedens forskellige dele af servicerejsen
- Bedre anvendelse af digitale kanaler til fx informationssøgning, beskrivelser af ansøgningsprocesser, straksafklaring mv.
- Yderligere digitalisering og automatisering af de mest simple ydelser
- Tydelig arbejdsdeling mellem first- og second-level kontakt
- Bevidst og afgrænset anvendelse af dedikerede "front-teams"

Endelig er det afgørende, at en ny kanalstrategi kan understøtte indsamling af strukturerede data om henvendelsestyper, tidsforbrug, straksafklaringsprocenter mv., hvilket både vil kunne forbedre kanalanvendelsen løbende og bidrage til viden om virksomhedernes behov.

### Aktiviteter

- 1) Kvalificering og analyse af eksisterende overblik over serviceindgange, henvendelser og kanaler med udgangspunkt i ydelseskataloget
- 2) Udarbejdelse af strategi for fremadrettet kanalanvendelse med fokus på bl.a. konsolidering af kanaler, forbedrede digitale kanaler (*se anbefalinger i kapitel 3*)

### Ressourcer og implementeringshorisont

Det mest tidskrævende vil være en kortlægning af den nuværende kanalanvendelse, som dog vil kunne gennemføres på omkring 1-2 måneder. Samlet set vurderes initiativet at kunne gennemføres inden for ca. 4 måneder. Der vil være et væsentligt ressourcetræk forbundet med særligt kortlægningen af virksomhedernes henvendelser.



# Vurdering og anbefalinger til indsatsområder

Forståelse af virksomhedernes behov er centralt for opbygningen af en servicekultur og dermed udgangspunktet for at levere en god service. Et systematisk arbejde med virksomhedernes behov kan bl.a. tage udgangspunkt i data om henvendelser, feed back mv. og kan fx udmøntes i segmentering af virksomhederne eller opdeling af ydelserne

## Vurdering af situationen i kommunen i dag

- Den høje kompleksitet i KKs ydelsesportefølje betyder, at det ikke er muligt entydigt at konkludere på, i hvilket omfang kommunen har forståelse for virksomhedernes behov. Særligt på de mindre ydelser har analysen vist, at der på nogle områder hos erfarne medarbejdere er opbygget en god forståelse af, hvad virksomhederne har behov for.
- Analysen viser dog, at KK i dag ikke arbejder systematisk med data om virksomhedernes henvendelser, feed back eller tilfredshed i forhold til at opnå forståelse af virksomhedernes behov.
- Fordi der ikke arbejdes med data på CVR-nummer niveau, er det heller ikke muligt at skelne mellem forskellige virksomheders behov. Nogle af tilfredshedsmålingerne har netop på et overordnet niveau vist, at virksomheder som ofte er i kontakt med kommunen, er mest tilfredse, men eftersom data ikke eksisterer for den enkelte virksomhed, er det svært at handle på.
- Tilsvarende er der ikke nogle af de analyserede ydelser, hvor KK i dag arbejder med en segmentering af virksomheder. Segmentering af virksomheder kan bidrage til at reducere kompleksiteten i leveringen af ydelser, hvor virksomhederne reelt har forskellige behov, mens segmentering ikke tilfører værdi på områder, hvor virksomhederne har samme behov.
- Ydelseskortlægningen viser endelig, at kommunens medarbejdere generelt har svært ved definere behovsdrivere (dvs. hvilke virksomhedskarakteristika der driver variation i behov), hvilket kan skyldes, at de i mindre grad har fokus på at forstå, hvilke virksomheder de servicerer.

## Anbefalinger til tværgående indsatsområder

### #3 Model for opsamling og bearbejdning af data om behov

Hvis der skal opbygges en bedre og mere struktureret viden om virksomhedernes behov, kræver det, at der i langt højere grad opsamles og analyseres på data om virksomhederne, deres henvendelser og deres tilfredshed.

I KK er et tværgående CRM system drøftet af flere omgange. Selvom et fælles CRM vil kunne bidrage med væsentlig information om virksomhederne, vil der også kunne genereres væsentlig viden ved, at data om virksomhedernes henvendelser som led i en ny kanalmodel og data fra bedre feed back registreres på CVR-niveau. Der vurderes således at være brug for tiltag, der på relativt kort sigt skaber den nødvendige datadrevne indsigt i virksomhedernes behov og adfærd.

Endelig vil der skulle etableres en model for, hvordan data håndteres og analyseres og stilles til rådighed for og drøftes med ydelsesejerne.

### #4 Segmentering af virksomheder på udvalgte ydelser

For ydelser hvor de servicerede virksomheder har forskellige behov vil det være en fordel for bedre at kunne forstå og imødekomme disse behov at arbejde med en segmentering af virksomhederne og designe servicepakker ud fra de enkelte segmenters behov.

En segmentering vil typisk være relevant for komplekse ydelser med komplekse kunder. Som en del af kortlægningen af ydelserne i KKs virksomhedsservice er bl.a. identificeret, hvilke ydelser, der passer på denne karakteristik, og som vil kunne danne udgangspunkt for at identificere, hvor det giver værdi at arbejde med segmenter.

# Konkretisering af indsatsområder

## #3 Model for opsamling og bearbejdning af data

### Beskrivelse:

KK har i dag ikke de nødvendige forudsætninger for at arbejde operationelt med virksomhedsbehov, fordi ydelsesejere ikke har en tilstrækkelig dataunderstøttet indsigt i hvilke virksomheder, der serviceres, hvad deres behov er, og hvor tilfredse de er. Der er behov for både at indsamle og bearbejde disse data, hvis der skal etableres en systematisk forståelse af virksomhedernes behov, som gør KK i stand til at prioritere indsatser.

Tiltaget skal etablere en fælles governance for tilgangen til og arbejdet med virksomhedsbehov og sikre ensartet praksis for indsamling af data om servicede virksomheder fremadrettet. Tiltaget skal derudover fastlægge behovet og mulighederne for systemunderstøttelse, herunder om der skal etableres egentlige CRM systemer eller lettere udgaver af dataopsamling og analyse på virksomhedsniveau.

### Aktiviteter:

1. Kortlægge og analysere eksisterende data om virksomhederne, som indsamles i dag, samt mulige datakilder til indsamling af yderligere data i decentrale systemer.
2. Udarbejdelse af oplæg til ambitionsniveau for den fremadrettede model samt governance for dataindsamling, herunder hvor ansvaret for indsamling skal placeres og hvordan samarbejdet med ydelsesejere struktureres
3. Implementering af data- og governancemodel for arbejde med indsamling og analyse.

### Forudsætninger

Det forudsættes, at kommunen investerer i forbedret understøttelse af dataindsamling, og at dataindsamlingen bliver knyttet direkte til feedback-mekanismerne skitseret i spor 4.

### Ressourcer og implementeringshorisont

Det må forventes, at designet af modellen og udarbejdelsen af handlingsplanen kan gøres inden for 3-5 mdr. Selve implementeringen af modellen og systemunderstøttelsen vil tage yderligere ½-2 år afhængigt af det valgte ambitionsniveau og konkrete it-løsning.

## #4 Segmentering af virksomheder

### Beskrivelse:

På områder, hvor virksomhedernes behov varierer, kan en segmentering af målgruppen drive en mere målrettet service, som bedre imødekommer virksomhedernes behov gennem fx forskellige servicepakker.

Tilsvarende kan det give mening på nogle områder at opdele ydelser, hvis der er forskelle inden for det enkelte ydelsesområde. For både at kunne identificere relevante områder og foretage en segmentering er der behov for data om virksomheder.

### Aktiviteter:

Hvis der etableres modeller for bedre indsamling af data vil det være oplagt at anvende disse til at foretage en segmentering af virksomheder på områder, hvor virksomhedernes behov varierer.

Segmenteringsøvelsen består af følgende aktiviteter:

- 1) Fastlæggelse af ydelser med behov for segmentering. Der kan tages udgangspunkt i foranalysens kortlægning af forskellige typer af ydelser som kvalificeres med de nye data
- 2) Samle et datagrundlag for at fastlægge hvilke virksomheder, der modtager ydelsen, og kortlægge virksomhedsdemografiske variable (virksomhedsstørrelse, type, branche)
- 3) Fastlægge hvor der er variationer i behov og hvilke virksomhedskarakteristika, der driver variationerne gennem inddragelse af udvalgte virksomheder
- 4) Udarbejde en baseline for kommunens performance over for de enkelte segmenter (segmenternes tilfredshed), som der løbende følges op på

### Ressourcer og implementeringshorisont

Segmenteringsarbejdet kræver decentral involvering af medarbejdere i hovedanalysen for ydelsesområder med komplekse, forskelligartede målgrupper. Tilsvarende vil virksomhederne skulle inddrages for at opnå en bedre forståelse af det enkelte segment. Når først datamodellen er etableret, vil udformningen af segmenter på udvalgte ydelser kunne gøres inden for en måned.

# Vurdering og anbefalinger til indsatsområder

På sigt vil KK med den anbefalede tilgang kunne prioritere indsatser løbende. Som led i analysen er virksomhedernes behov og mulige løsningstiltag dog afdækket på udvalgte, væsentlige ydelser. Det anbefales, at der parallelt med de tværgående tiltag sættes ind på to områder, hvor behovet vurderes størst: Byggesager og tilladelser til arrangementer

## Vurdering af situationen i kommunen i dag

- Med en systematisk tilgang til udviklingen af virksomhedsservicen vil KK på sigt være i stand til at prioritere og igangsætte indsatser med forventet effekt på virksomhedernes tilfredshed. Som led i analysen har Deloitte dog samtidig afdækket virksomhedernes behov og mulige løsningstiltag inden for seks ydelser, som er udvalgt i samarbejde med forvaltningerne. Formålet har været at identificere konkrete indsatser, som allerede nu kan igangsættes med henblik på at øge virksomhedernes tilfredshed substantielt.
- Afdækningen af de udvalgte ydelsesområder har vist, at der er stor forskel på, hvor afgørende ydelserne er for virksomhederne. Virksomhedernes interesse for de enkelte områder hænger tæt sammen med, hvor forretningskritisk ydelsen er for den enkelte virksomhed, og dermed hvor stor betydning området har for virksomhedernes tilfredshed.
- Byggesagsbehandling er væsentligt for at øge virksomhedernes tilfredshed, idet området har en stor volumen, er forretningskritisk for virksomhederne (som søger om byggetilladelser) og generelt møder stor kritik. Dette understøttes af, at virksomhedernes interesse i at deltage i og bidrage til de afholdte workshops var overvældende. Tilsvarende kunne det være relevant at fokusere på lokalplaner, som dog ikke er blevet udvalgt i denne analyse.
- Et andet væsentligt område er arrangementstilladelser, som ikke har samme volumen, men som er tilsvarende forretningskritisk, og hvor virksomhederne har været højlydte i deres kritik og har etableret en særskilt brancheforening med det formål at opnå en bedre dialog med KK.
- Omvendt vurderes det, at ydelser som formidling af virksomhedspraktik og ordinær beskæftigelse er mindre afgørende for virksomhederne, da disse er ydelser, som virksomhederne bliver tilbudt af KK og ikke er forretningskritiske for virksomhederne. Dette understøttes også af, at virksomhederne havde langt mindre interesse i at bidrage til denne del af analysen. De identificerede løsninger i foranalysen matcher i høj grad løsninger, som BIF i dag allerede arbejder med.

## Ydelsesspecifikke indsatsområder

### #5 Byggesager

Byggesager er et af de største ydelsesområder i TMF og på tværs af KK, og er det måske mest udskældte område, når der skeles til bl.a. de årlige tilfredshedsmålinger. Sidstnævnte hænger sandsynligvis sammen med, at byggesager er forretningskritisk for de virksomheder, som ansøger herom.

Virksomhederne efterspørger særligt en ensartet sagsbehandling, bedre mulighed for faglig dialog og retning tidligt i processen, mere forudsigelighed og tydelighed om trin og krav i ansøgningsprocessen. Forvaltningen peger særligt på, at de er udfordret på utilstrækkelige kompetencer og uklare politiske prioriteringer, som er svære at afveje og udmønte i den konkrete sagsbehandling.

Det anbefales, at der på byggesagsområdet udarbejdes et administrationsgrundlag på baggrund af de politiske prioriteringer, at området og organiseringen deles op i teams efter sagstyper og at der i de enkelte teams udarbejdes dialog- og servicepakker.

### #6 Tilladelse til arrangementer

Arrangementstilladelser har en væsentlig volumen og er samtidig forretningskritisk for de virksomheder, som ansøger herom. Målgruppen varierer fra professionelle eventfirmaer til mindre sportsforeninger, hvilken har betydning for behov og løsninger. De større arrangementsarrangører har været meget aktive i forsøget på at opnå en bedre dialog med kommunen ved bl.a. at etablere en brancheforening.

De større arrangører efterspørger primært, at KK optræder som en samlet aktør overfor dem og hjælper med fx tilladelser forskellige steder i kommunen. Samtidig oplever de, at det politiske udvalg løbende stiller en række særlige krav med kort frist. De mindre arrangører efterlyser særligt bedre vejledning og information, herunder misforstås anvendelse af betingede tilladelser ofte.

# Konkretisering af indsatsområder

## #5 Byggesager

### Beskrivelse og aktiviteter:

Byggesagsbehandling er et centralt område i virksomhedsservicen, da det vedrører mange virksomheder og er forretningskritisk for de virksomheder, som ansøger herom. Virksomhederne oplever i dag, at der bliver truffet uensartede afgørelser og de har svært ved at gennemskue processen og de krav, der bliver stillet (de taler om "opfundne krav"). Endelig oplever virksomhederne ikke, at servicemålene fungerer i dag, da de ikke forstår dem, og ikke oplever at de er dækkende for god service i den samlede byggesagsproces

Forvaltningen oplever, at det er svært at uddanne og fastholde erfarne medarbejdere, og at man derfor er presset på kompetencer – endvidere oplever forvaltningen en uklarhed omkring den politiske prioritering af de forskellige hensyn, der ligger til grund for byggesagsbehandlingen.

Der foreslås følgende greb til at styrke byggesagsbehandling:

- Et klart administrationsgrundlag baseret på politiske prioriteringer og hvor der er taget stilling til, hvordan service indgår som del af myndighedsrollen
- En ændret organisering ud fra opdeling i sagstyper, så der etableres mere specialiserede teams, hvilket vil bidrage til at øge kompetenceniveauet
- Ud fra den nye organisering udarbejdes dialog- og servicepakker og beskrivelse af servicemål
- Det overvejes, hvordan digitale kanaler kan anvendes til at skabe gennemsigtighed om processen
- De anbefalede feed back systemer (anbefaling #7) skal løbende anvendes til at understøtte ledelsen af forandringen.

Endelig har TMF oplyst, at man allerede i samarbejde med Digitaliseringsstyrelsen er i gang med at afprøve, hvordan nye teknologier kan anvendes til at understøtte sagsbehandlingen.

### Forudsætninger

Det er en klar sammenhæng mellem anbefalinger om at sætte en klar politisk retning og etablering af systemer, som kan sikre en datadrevet ledelse af forandringen, hvor også en uddannelse af lederne til at lede denne forandring er afgørende.

### Ressourcer og implementeringshorisont

Det forventes, at modellen med administrationsgrundlag, ny organisering og servicepakker kan udarbejdes på 6 mdr., men der vil herefter være en implementeringsperiode på ½-1 år.

## #6 Tilladelse til arrangementer

### Beskrivelse og aktiviteter:

Arrangementstilladelser er et profileret område i virksomhedsservicen, hvor særligt de større arrangører i dag oplever en række forhindringer, som både skyldes kompleksiteten i ydelsen og kompleksiteten i KKs interne organisering.

Målgruppen varierer fra professionelle eventfirmaer til mindre sportsforeninger, og afdækningen af virksomhedernes behov viser ikke overraskende, at udfordringerne fra de mindre aktører adskiller sig fra de udfordringer, som de større arrangører møder.

Der foreslås følgende greb til at imødekomme de større arrangørers behov:

- Fast kontaktperson og bedre intern koordinering – de større arrangementer går ofte på tværs af KFF (støtte og planlægning) og TMF (tilladelser flere steder i forvaltningen), hvilket medfører en voldsom kompleksitet for arrangørerne. En fast kontaktperson, der står for den interne koordinering vil være et markant serviceløft.
- Prioritering i politiske krav – der bliver stillet en række konkrete politiske krav til de forskellige arrangementer, hvilket udfordrer arrangørerne. En prioritering i de politiske krav til arrangementer bør indgå i de strategiske prioriteringer for virksomhedsservicen.

For de mindre arrangører vil de vigtigste greb være bedre vejledning og information. Særligt de betingede afgørelser har arrangørerne svært ved at forstå. Endelig er TMF ved at udarbejde såkaldte standardpakker for opstillinger mv., hvilket vurderes at imødekomme et vigtigt behov hos de mindre arrangører.

### Forudsætninger

Der er en klar sammenhæng mellem de politiske krav til arrangementer og behovet for en politisk prioritering og retning for virksomhedsservicen.

### Ressourcer og implementeringshorisont

Implementeringen af initiativerne vurderes ikke at være ressourcetung. Der vil være udgifter forbundet med en fast kontaktperson, men det vil sandsynligvis også betyde mere effektive processer, som vil aflaste andre sagsbehandlere.

# Vurdering og anbefalinger til indsatsområder

Systematisk feed back og løbende opfølgning fra brugerne er afgørende for at kunne udvikle servicen og servicekulturen. I KK i dag eksisterer der ikke systematisk udviklede feed back løsninger, og tilfredshedsmålinger gennemføres primært som temperaturmålinger og giver ikke systematisk feed back til at udvikle servicen.

## Vurdering af situationen i kommunen i dag

- For at kunne udvikle servicen og servicekulturen er systematisk feed back og løbende opfølgning fra brugerne afgørende. I forlængelse heraf skal lederne kunne anvende de opsamlede data og tilbakemeldinger i den løbende ledelse og som grundlag for at gennemføre konkrete tiltag. En datadreven udvikling af servicen er et centralt element i at skabe en bedre servicekultur.
- For at gøre tilbakemeldinger mest muligt anvendelige kræver det både, at de er handlingsorienterede, dvs. at målinger ikke alene er temperaturmålinger af tilfredsheden, men at de peger fremad ift. Hvad, der kan forbedre servicen, og at der kan skelnes mellem forskellige led i serviceprocessen.
- I dag gennemføres tilfredshedsmålinger overvejende som temperaturmålinger. Det gælder fx den årlige megafon-måling, ligesom der decentralt i enhederne i TMF gennemføres tilfredshedsmålinger i form af fx kvartalsvise surveys eller rundspørger. Der er muligheder for at give feed back ift. fx byggesager, men dette anvendes meget begrænset af virksomhederne, og resultater behandles ikke systematisk. I Fronten har man en rapid feedback funktion (sms), der i dag anvendes relativt struktureret.
- Samlet set vurderes det, at en mere professionel udvikling af systematiske opfølgings- og feed back-mekanismer vil være afgørende for at etablere et grundlag for arbejdet med service og servicekultur. Lige så afgørende vil det være, at lederne bliver klædt på til systematisk at anvende denne feed back i udviklingen af servicen og servicekulturen.

## Anbefalinger til tværgående indsatsområder

### #7 Etablering af systematisk feed back og opfølgning

For at udvikle servicen og følge målene på området er der behov for at implementere bedre feed back og opfølgningssystemer, der i højere grad end de eksisterende tilfredshedsundersøgelser giver et grundlag for at udvikle servicen i KK. Særligt vil der være behov for:

- Feed back mekanismer som har fokus på forbedringer og ikke alene temperaturmålinger – det vil også give virksomhederne mulighed for at komme med feed back, hvilket de særligt på byggesagsområdet efterspørger.
- Feed back mekanismer som målrettes de enkelte led i serviceprocessen og ikke kun den samlede oplevelse, fx ved i højere grad at anvende rapid feed back.
- Endelig vil det være en klar styrke, at virksomhedens CVR er knyttet til tilbakemeldingen, så man kan følge på forskellige virksomheders tilfredshed.

### #8 Datadrevet ledelse af servicekulturen

For at den indhentede feed back skal give værdi, er der behov for at gøre den til en integreret del af den løbende driftsledelse. Den systematiske feed back og opfølgning vil give lederne en forudsætning for en datadrevet udvikling af servicekulturen, som de ikke har i dag.

Det vil for det første kræve, at der sendes et klart strategisk signal til ledere og medarbejdere, at udviklingen af en bedre servicekultur på baggrund af fx KPI'er for service er en prioritet. For det andet vil det kræve, at lederne klædes på til, hvordan de kan lede omstillingen og anvende data og KPI'er som en integreret del af den daglige ledelse, hvor faglighed, effektivitet og service er ligestillede.



# Konkretisering af indsatsområder

## #7 Etablering af systematisk feed back og opfølgning

### Beskrivelse:

Det foreslås, at der indføres et fælles feedback system på tværs af alle kommunens ydelser, som systematisk opsamler viden om tilfredshed for faktisk servicerede virksomheder. Den systematiske feedbackmodel bør tage udgangspunkt i en fælles målemetode, så der på tværs af kommunens leverede services kan skabes sammenlignelighed og mulighed for tværgående prioritering af tiltag. Målesystemet kan være Net Promotor Scores, som i dag anvendes af KEH og som kan indsamles via SMS eller mail umiddelbart efter endt service eller ved større milepæle i brugerrejser (fx ved indsendt ansøgning).

Dette vil skulle suppleres med mere grundige og kvalitative feed back mekanismer. I den forbindelse kan fx anvendes et redskab som crowd sourcing, som KK allerede i dag anvender i forbindelse med borgerhøringer, og som er omkostningseffektivt for både virksomheder og forvaltninger.

### Aktiviteter:

- 1) Kortlægning af nuværende opfølgingsmekanismer og servicemål på tværs af forvaltningen for at vurdere, om der er områder, som allerede har tilstrækkeligt grundlag.
- 2) Fastlægge ambitionsniveau og model for et nyt feed back system, herunder om det skal være tværgående eller forvaltningsspecifikt, og om det kan kobles til eksisterende systemer på CVR niveau, hvilket TMF har oplyst vil være en udfordring for dem.
- 3) Udvikling og implementering af konkrete modeller for både den hurtige feed back efter de enkelte procestrin (rapid feed back) og den mere kvalitative feed back (fx gennem regelmæssige crowd sourcing sessions)

### Forudsætninger

Det forudsættes, at de indsamlede data kan knyttes til virksomhedsniveau, så feedback data kan anvendes som et operationelt redskab til identifikation af problematiske skridt på brugerrejsen for definerede virksomhedssegmenter. Det vil være en fordel men ikke en forudsætning, at CVR kan kobles til eksisterende sagsbehandlingssystemer.

### Ressourcer og implementeringshorisont

Der vil skulle afsættes midler til en systemunderstøttelse af særligt et rapid feed back system, mens fx crowd sourcing kan gøres webbaseret og er ikke omkostningstungt. En afprøvning af systemer forventes at kunne igangsættes inden for 2-4 mdr.

## #8 Datadrevet ledelse af servicekulturen

### Beskrivelse:

En data- og indsigt-drevet servicekultur skal forankres og drives af enhedsledere, som i lyset af forbedret indsigt i kunderne og deres tilfredshed skal kunne agere på indsigterne i den løbende feedback og opfølgning. Det kræver, at lederne har både vilje og kompetence til at integrere KPI andre måltal i den løbende driftsledelse.

Det vil kræve en omstilling for både ledere og medarbejdere at gå fra primært at have fokus på produktionsdata omkring fx sagsbehandlingstid og regler for sagsbehandlingen som fx partshøringer til også at have fokus på den løbende tilfredshed blandt virksomhederne. Derfor kræver det både et stærkt signal fra topledelsen, og at lederne udstyres med de rette kompetencer til at arbejde med feedback sammen med medarbejderne i en løbende forbedringskultur.

### Aktiviteter:

- 1) Forankring af feedback model og udarbejdelse af skabeloner for ledelsesinformation på direktions-, center- og enhedsniveau.
- 2) Fastlægge arbejdsgange for opfølgning, herunder fastlæggelse af rapporteringsfrekvenser, rapporteringsniveau (ydelse/tema) mv.
- 3) Informationsmøder i forvaltningerne og beskrivelser af formålet med den styrkede feedback kultur, og hvad det betyder for medarbejderne
- 4) Kompetenceudvikling af relevante chefer til at arbejde med kunde feedback som en integreret del af den daglige driftsledelse.

### Forudsætninger

En bedre og mere datadrevet ledelse af servicekulturen forudsætter primært etableringen af de rette feed back og opfølgningssystemer.

### Ressourcer og implementeringshorisont

Der må forventes nogle ressourcer til udarbejdelse af modeller for arbejdsgange, rapporteringsformater mv. samt kompetenceaktiviteter for ledergrupperne. Dette vurderes dog begrænset. Derimod vil det kræve noget tid og nogle ressourcer at implementere de nye arbejdsgange. En oplagt mulighed kunne være at gennemføre et pilotprojekt i udvalgte enheder, inden det rulles ud.

#2

---

# Ydelseskatalog



# Introduktion og læsevejledning

Formålet med ydelseskataloget er at skabe overblik over Københavns Kommunes ydelser til virksomhederne. Kataloget skal bl.a. belyse volumen og ressourcetræk i ydelserne samt ydelsernes karakter og kan bidrage til arbejdet med at forbedre kommunens service overfor virksomhederne

Københavns Kommunes service overfor virksomhederne er i ydelseskataloget defineret som: *ydelser kommunen yder til enkeltvirksomheder i tilknytning til kommunens udøvelse af sine myndighedsopgaver.*

Der er grundlæggende tre typer af serviceydelser, som falder inden for definitionen:

1. Generel information til og henvisning af virksomheder.
2. Vejledning og evt. rådgivning i forhold til overholdelse af love og regler og adgang til ordninger og tilbud.
3. Egentlig sagsbehandling og afgørelser.

Ovenstående ydelser 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 virksomhedsservice sigter på enkeltvirksomheder og i hovedtræk er knyttet til kommunens kerneydelser.

Overblikket over serviceydelserne er centralt for at kunne forstå, hvis virksomhederne på nogle områder oplever usammenhængende forløb. Samtidig er karakteristikkene af ydelserne, herunder kompleksiteten afgørende for hvordan man mest hensigtsmæssigt kan arbejde med at øge virksomhedernes tilfredshed.

Det skal desuden bemærkes, at ydelseskataloget baserer sig på et survey og bl.a. ressourcetilbruget fordelt på ydelser baserer sig på estimer fra forvaltninger, da de ikke registrerer disse data.

## Indhold i ydelseskataloget

- Overblik og ressourceforbrug
- Introduktion af analyseramme
  - De leverede ydelsers karakter
  - Forvaltningernes kanalanvendelse
  - Variation i leveringen af ydelserne
  - Ydelsernes kompleksitet - snitflader
  - Ydelsernes kompleksitet - tidsforbrug
  - Ydelsernes målgrupper og behov
  - Løftestænger til øget tilfredshed
- Opsummering
- Anvendelse af kortlægningens fund

*Ovenstående afsnitsinddeling følger af den analyseramme, som introduceres på s. 22*

# Overblik og ressourceforbrug (1/2)

Forvaltningernes arbejde med og levering af erhvervs- og virksomhedsservice varierer i stort omfang. For TMF og BIF er der tale om forvaltningernes kerneydelser, mens det for KFF og ØKF er mere sekundære ydelser.

Forvaltningernes ydelser og dermed deres udgangspunkt for at arbejde med virksomhedsservice varierer i både karakter og målgrupper.

Den største kompleksitet i opgaveporteføljen ligger hos TMF, hvis ydelser primært har karakter af myndighedsafgørelser. Kompleksiteten består særligt i udmøntningen af lovgivning og kommunalt vedtagne planer overfor konkrete ansøgninger fra virksomheder samt sammenhængen med andre ydelser internt i TMF.

BIFs kerneydelser har ligeledes en procesmæssig kompleksitet, som fokuserer på at sikre et match mellem en borger og virksomhed. Det betyder også, at efterspørgselsdynamikken er anderledes, da der ofte vil være alternativer til anvendelse af kommunen på beskæftigelses området.

Organiseringen af opgavevaretagelsen mellem og i forvaltningerne er primært bygget op om faglig specialisering og kun i få tilfælde bygget op omkring virksomhedens servicerejse.

Der er en række systemer indenfor de enkelte ydelsesområder, men der er ikke en tværgående it-understøttelse, der eksempelvis giver overblik over sager på CVR-niveau.

	Ressourceforbrug Årsværk, 2018 <sup>1</sup>	Opgavevaretagelse	Organisering
TMF	208	Størstedelen af forvaltningens opgavevaretagelse er på byggeri- og miljøområdet, og leveres til veldefinerede målgrupper af virksomheder. Tidsanvendelsen går primært til sagsbehandling, og vejledningen forekommer at være koblet tæt til sagsbehandlingen. Ydelseerne er primært indgående, og der forekommer en række komplekse snitflader og afhængigheder internt mellem forvaltningens ydelser.	De virksomhedsrettede ydelser leveres primært i tre selvstændigt ledede centre, hvorunder der er faglige enheder. I Center for bygninger er man i den primære sagsbehandling organiseret efter geografi (nord, indre, syd), mens øvrige centre er organiseret omkring faglige opgaver.
BIF	264	Forvaltningen tilbyder 22 ydelser, der både er ind/udgående og der i stor grad retter sig mod en bred og udefineret målgruppe af virksomheder. Ydelseerne omfatter i meget forskellig grad enten information/vejledning eller sagsbehandling, og opgavevaretagelsen varierer i høj grad alt efter hvor veletableret en samarbejdsrelation virksomhederne har med forvaltningen.	De virksomhedsrettede ydelser leveres primært ud af jobcentrene, mens relations- og salgsarbejdet er delt mellem Københavns Erhvervshus og jobcentrene. Arbejdsdelingen betyder at ydelser med "borgere" ligger hos centrene, mens ydelser uden borger ligger hos Erhvervshuset.
ØKF	12	ØKF er alene ydelsesejer på brandområdet, hvor opgavevaretagelse af serviceleverancen er uddelegeret til Hovedstadens beredskab. Snitfladerne mellem Hovedstadens Beredskab og den øvrige del af kommunen forekommer alene på TMF's område, hvor beredskabet samarbejder med både Center for Trafik og Byliv og Center for Bygninger. ØKF samarbejder derudover med TMF om udarbejdelse af lokalplaner.	Uddelegeret opgavevaretagelse og ØFK har som sådan ikke nogen organisering omkring dette.
KFF	12	Forvaltningen er alene ydelsesejer på alkoholbevillingsområdet, hvilket er uddelegeret til et nævn. Derudover er KFF leverandør af KEH's call-center funktion og tager opkald vedrørende parkering for TMF.	KFF virksomhedsrettede funktion er indlejret i en fælles call-centerfunktion for hele kommunen.

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. I den udstrækning forvaltningen har givet poolede estimer for årsværksforbrug på "tema" niveau, er årsværksdata fordelt til ydelsesniveau på baggrund en nøgle for volumen, henvendelsesintensitet og ydelseskompleksitet.

# Overblik og ressourceforbrug (2/2)

Fire forvaltninger står i 2019 for kommunens virksomhedsservice. Der leveres i alt 77 virksomhedsrettede ydelser, som til sammen udgør et ressourcetræk på 495 årsværk. Størstedelen af ydelserne leveres af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen.

Kortlægningen viser, at næsten 500 årsværk (ÅV) er beskæftiget med at levere virksomhedsservice, inklusive tilhørende sagsbehandling, jf. figuren til højre. Det svarer til omkring 120 årsværk mere end i 2014, om end der er usikkerhed i sammenligneligheden af de to opgørelser. Stigningen er primært drevet af en stor forøgelse af ressourcetrækket på rekrutteringsydelser i BIF. Desuden er sammensætningen af ydelser, som ressourcer anvendes på forandret i takt med behovet.

Det største ydelsesområde er byggesager med 88 ÅV. Endvidere hører lokalplansområdet med sammenlagt 40 ÅV også ind under byggeriområdet, hvorfor der samlet kan siges at være 128 ÅV, der går til byggeriområdet. Det næststørste er miljøgodkendelser med knap 52 ÅV.

BIF anvender 264 ÅV på virksomhedsrettede ydelser, men opgørelsen bør tage højde for, at det for jobcentre er meget vanskeligt at differentiere meningsfuldt mellem en virksomhedsrettet og borgerrettet opgave. Rekruttering og refusion er de største områder med henholdsvis 196 og 29 ÅV. KEH alene anvender 70 årsværk på rekrutteringsydelser, ligesom hvert borgerrettet centre også anvender mellem 5 og 30 ÅV på disse ydelser. De største rekrutteringsydelser er hhv. formidling af virksomhedspraktik (84 årsværk) og ordinær jobformidling (43 årsværk).

ØKF og KFF har kun ganske få ydelser af relevans for dette projekt. ØKF har alene brandtekniske ydelser, som er fuldt uddelegeret til Hovedstadens Beredskab, ligesom KFF alene varetager den transaktionelle call-center funktion i regi af KEH, og få andre virksomhedsrettede ydelser. Til sammen udgør ressourceanvendelsen 24 årsværk for de to forvaltninger.

Det ses derudover, at TMF's ydelser ofte er mere tidskrævende end ydelserne i de andre forvaltninger, målt på leverancer per årsværk, ligesom de samlet leverer flest ydelser.

## Ressourceforbrug på hovedopgaver

Årsværk, 2018<sup>1</sup>

		Antal ydelser Stk., 2018	Antal leverancer Stk., 2018	Gns. tidsforbrug Leverancer pr. ÅV, 2018	
TMF	Byggeri	88	8	32.390	
	Miljø	52	24	16.471	
	Lokalplaner	40	1	26	
	Trafik	14	3	25.150	
	Byliv	12	8	6.950	
	Øvrige områder	1	1	25	
	Parkering	1	2	4.000	
	<b>Total TMF</b>	<b>208</b>	<b>47</b>	<b>85.012</b>	<b>409</b>
BIF	Rekruttering*	196	11	48.773	
	Refusion	29	3	104.500	
	Fastholdelse	25	3	6.611	
	Opkvalificering	8	1	1.735	
	Iværksætter	7	4	1.827	
	<b>BIF total</b>	<b>264</b>	<b>22</b>	<b>163.446</b>	<b>618</b>
ØKF	Brandsyn	8	1	2.600	
	Øvrige	4	4	101	
	<b>ØKF total</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>2.701</b>	<b>225</b>
KFF	Call center	7	1	26.050	
	Alkoholbevillinger	4	1	916	
	Øvrige områder	1	1	20	
	<b>KFF Total</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>26.986</b>	<b>2.347</b>
	<b>Samlet</b>	<b>495</b>	<b>77</b>	<b>278.145</b>	<b>561</b>

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. I den udstrækning forvaltningen har givet poolede estimater for årsværksforbrug på "tema" niveau, er årsværksdata fordelt til ydelsesniveau på baggrund en nøgle for volumen, henvendelsesintensitet og ydelseskompleksitet. TMF har opgjort alle årsværksangivelser på temaniveau, men har angivet antal leverancer på ydelsesniveau.

Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter.

Note\*: Rekrutteringsydelsen er vanskelig at opgøre, da skellet mellem servicering af borger og servicering af virksomhed er svært at definere.

# Introduktion af analyseramme

Arbejdet med virksomhedsservice på tværs af Københavns Kommune skal tage udgangspunkt i dyb indsigt i virksomhedernes efterspørgsel efter og i forvaltningens udbud af ydelser. Ydelseskataloget udgør således en ramme omkring det videre arbejde.

Den anvendte definition af erhvervs- og virksomhedsservice i dette projekt gør det muligt i høj grad at anvende erfaringer fra såkaldte business-2-business virksomheder i det private erhvervsliv. Her modsvarer udbuddet af en ydelse af en markedsbaseret efterspørgsel, og "kunder" kan i større eller mindre grad fravælge købet af ydelsen i lyset af dårlig service eller for høj pris. KKs situation som myndighed på en række områder adskiller sig naturligvis fra en klassisk B-2-B relation, men modellen skal ansues som en ramme, der skal som tilpasses KKs situation. Eksempelvis er målet om øget tilfredshed også gældende for KK.

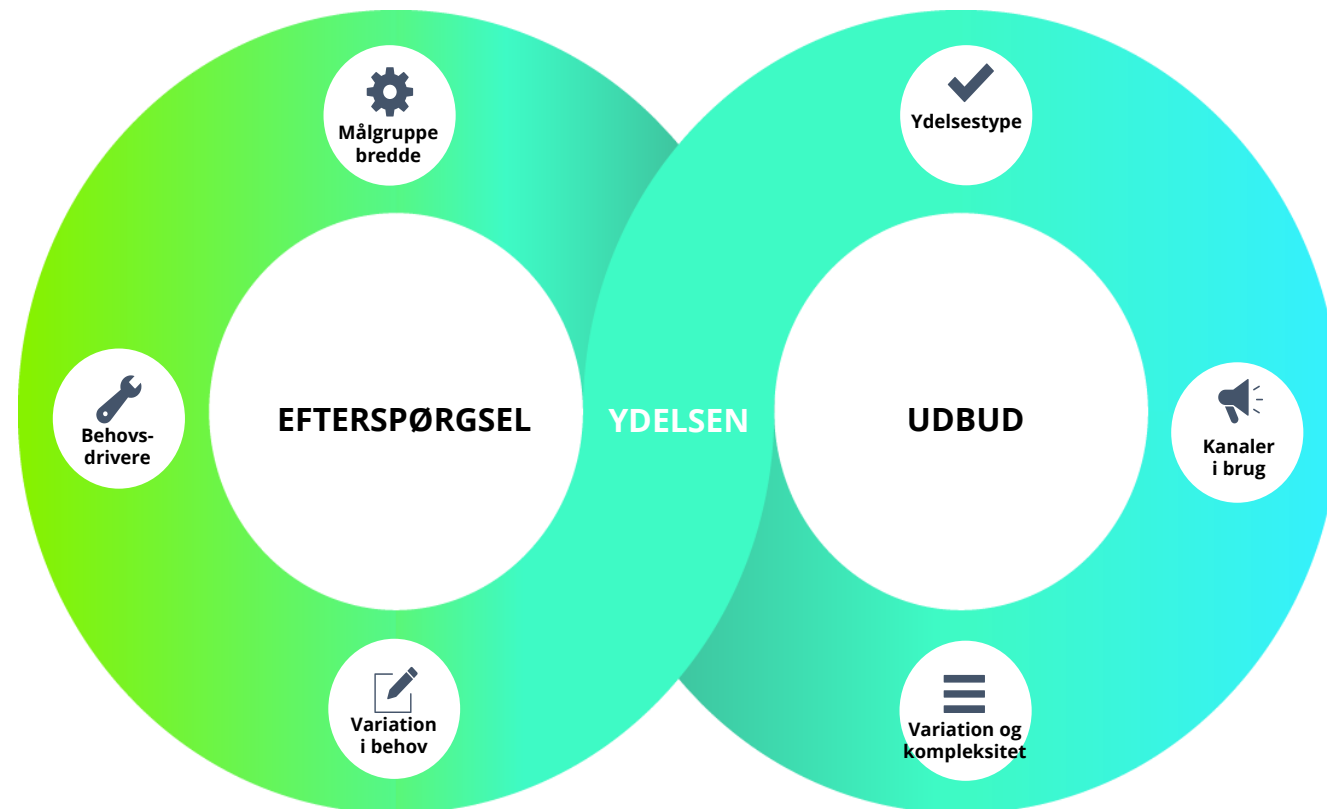
Der er en række karakteristika på efterspørgselssiden (virksomhederne) og udbudssiden (forvaltningen), som er relevante at se på i relation til hvordan kommunen kan og bør arbejde med virksomhedsservice, jf. figuren til højre.

På efterspørgselssiden er det af stor betydning hvor bred en målgruppe, der anvender den enkelte ydelse, hvor stor variation der ses i brugernes behov og hvilke variable der driver variationer i behovene. Det skyldes, at en ydelse med en snæver, veldefineret og behovsmæssig ensartet målgruppe, kræver et andet fokus fra forvaltningen end hvis målgruppen er bredere og mindre klart defineret.

På udbudssiden er det af afgørende betydning hvilken karakter ydelsen har (sagsbehandling/information; indgående/udgående), hvilke kanaler der anvendes, og hvor kompleks en leverance der er tale om. Det skyldes, at komplekse indgående sagsbehandlingsopgaver med mange snitflader og stor variation i sagsbehandlingen kræver et andet fokus fra forvaltningen, end hvis det modsatte var tilfældet.

De kommende afsnit afdækker de opstillede variable i denne begrebsramme, og læseren kan orientere sig i "8-tallet" øverst i højre hjørne.

Afslutningsvist kategoriseres tyngden af ydelser efter målgruppe og kompleksitet i ydelsen og det fremhæves, hvordan forskellige typer af ydelser giver forskellige betingelser for at arbejde med service.



Hvilke elementer i virksomhedsefterspørgslen er af betydning for hvordan, og i hvilket omfang, KK bør arbejde med optimering af servicerejsen?

Hvilke elementer i KK's levering af ydelsen og i ydelsens grundlæggende karakter, påvirker mulighederne for at levere tilfredsstillende servicerejser?

## MÅLGRUPPEBREDE OG YDELSENS KOMPLEKSITET/VARIATION

# De leverede ydelsers karakter (1/2)

Størstedelen af de kortlagte ydelser har sagsbehandlingskarakter, omend der som udgangspunkt altid vil blive brugt omkring 25 pct. tid på vejledning og information. Der ses stor variation i ydelsernes karakter på tværs af forvaltningerne, hvor ydelserne i BIF involverer mindre sagsbehandling end i TMF.

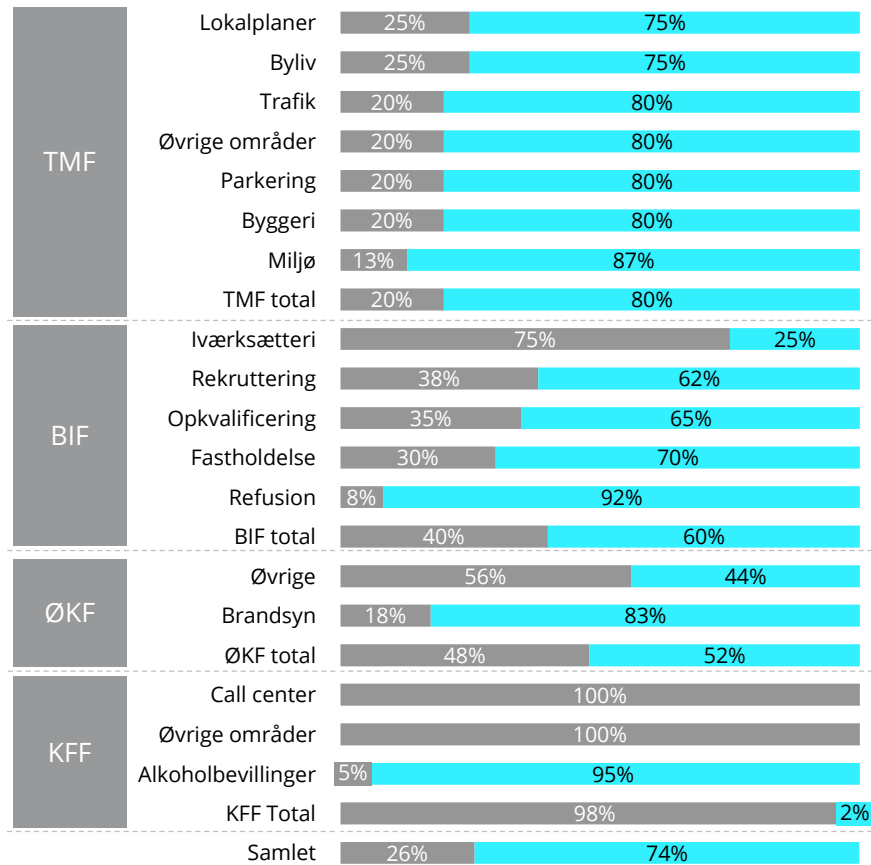
Ydelsens karakter har betydning for hvordan forvaltningen meningsfuldt bør arbejde med servicebegrebet. Ofte ser man vejlednings- og informationsydelse blive samlet og leveret i call-centerfunktioner, mens sagsbehandlingsopgaver løses decentralt, på et begrænset antal kanaler og med stor viden om kunden.

Call-centre, herunder det som fungerer i regi af KFF/BIF, arbejder løbende med effektiv fremrykkelse af informations- og vejledningsopgaver til en fælles first-level funktion.

Andelen af sagsbehandling i opgaveløsningen varierer markant på tværs af forvaltningerne, men der er vejlednings- og informationsopgaver for alle de kortlagte ydelser.

Størstedelen af de informationsydelser, som leveres i regi af call-centeret servicerer virksomheder som ellers skulle være behandlet af BIF's personale. Derfor er sagsbehandlingsandelen i BIF en smule overestimeret.

**Fordeling af tidsforbrug på tværs af information/sagsbehandling**  
Procent, 2018<sup>1</sup>



## Observationer

TMF leverer primært ydelser, som involverer en stor andel sagsbehandling. Alene for de ydelser, som relaterer sig til lokalplaner og ydelser i Center for Byliv, er andelen af tid anvendt på generel vejledning og information over 20 pct.

Store dele af BIF's ydelser involverer opsøgende salg og relations opbyggende arbejde med virksomheder. Forvaltningen har en højere andel informationstunge ydelser, end eksempelvis TMF. KEH tilbyder eksempelvis rene rådgivningsydelser i deres iværksætterispor.

Hovedstadens Beredskab leverer primært lovpligtige brandsyn, som har sagsbehandlingskarakter, men leverer derudover rådgivning og information ifm. byggesager og oprettelse af virksomhedsberedskaber mv.

KFF's call-center funktion samt håndtering af henvendelser om parkering består alene af vejledning og informering af virksomheder, mens KFF's håndtering af alkoholbevillinger er ren sagsbehandling. For de øvrige, rent virksomhedsrettede områder i International House, er der alene tale om ydelser af vejledningskarakter.

■ Information og vejledning ■ Sagsbehandling

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Der gøres opmærksom på at generaliseringen fra ydelsesniveau til temaniveau, giver et slør i der præsenterede data, da samme datapunkt ikke nødvendigvis har været angivet for alle ydelser under et tema. Her er det datapunkt som er angivet for den største ydelse udvalgt (målt pr antal leverede ydelser eller antal årsværk).

# De leverede ydelsers karakter (2/2)

TMF leverer primært indgående ydelser, dvs. ydelser som virksomhederne selvstændigt efterspørger, hvilket betyder, at virksomhedernes behov her, alt andet lige, må forventes at være mere forretningskritiske, end fx i ØKF og BIF hvor en større andel af de leverede ydelserne beror på et "salg" til virksomheden.

Kommunens serviceydelser kan opdeles i indgående og udgående ydelser:

- Indgående ydelser er hvor kommunen reagerer på baggrund af en virksomhedshenvendelse, fx ansøgning om tilladelser eller henvendelse med et spørgsmål.
- Udgående ydelser er hvor kommunen proaktivt kontakter eller henvender sig til en virksomhed med henblik på at tilbyde en bestemt service eller ydelse, fx vækstakademier/brandsyn mv.

Hvorvidt der er tale om en indgående eller udgående ydelse har stor betydning for virksomhedernes forventninger og forhåbninger til den service som kommunen leverer.

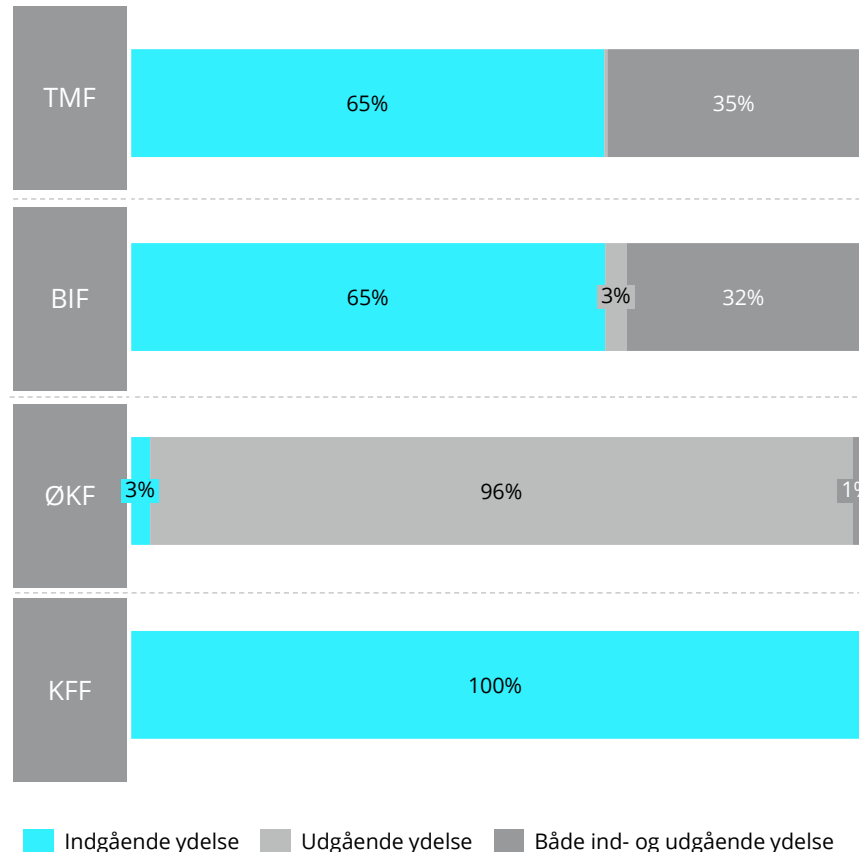
For rent udgående ydelser, vil virksomhederne typisk have færre forventninger til serviceleverancen, da udgående ydelser ikke, som udgangspunkt, modsvarer et anerkendt akut behov hos virksomhederne. Omvendt kan leveret service for udgående ydelser have stærk positiv indflydelse på virksomhedernes syn på KK, såfremt de lykkedes med at ramme ikke anerkendte behov i virksomhederne eller levere smertefrit tilsyn.

Indgående ydelser vil omvendt altid være behovsdrivne, og meget ofte vil anvendelsen af ydelsen være et udtryk for et akut virksomhedsbehov. For denne type ydelser vil der være større risiko for utilfredshed hos virksomheder, da ikke fuldt ud tilgodesete behov betyder mistet indtjening eller lignende.

I BIF og ØKF ses en stor andel udgående ydelser, mens TMF i langt højere grad har indgående ydelser. Alt andet lige, betyder dette at virksomhedernes behov er mere forretningskritiske i TMF, end i eksempelvis BIF.

## Fordeling af antal leverede ydelser på tværs af ydelsestype

Andel af forvaltningens leverede ydelser, 2018<sup>1</sup>



Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019.

## Beskrivelse af primære snitflader

TMF leverer primært indgående ydelser, dvs. ydelser hvor kontakten primært består af efterspørgsler fra virksomheder, og hvor sagsbehandlingen ikke kræver yderligere kontakt med virksomheden. I nogle sager, kan der dog være behov for yderligere kontakt med virksomheden fx hvis der i ansøgningsmaterialet mangler oplysninger

Målt i årsværk er antallet af udgående ydelser væsentligt større end i TMF. Den store andel rent indgående ydelser skyldes det nominelt store antal refusionsanmodninger som BIF behandler. Udskilles refusionsydelse, er omkring 97 pct. af BIF's ydelser udgående, eller både ind- og udgående.

Hovedstadens Beredskab (gennem ØKF) leverer næste alene udgående ydelser gennem deres brandsyn. Dette er lovpligtigt for visse typer virksomheder.

KKF's primære funktion er at håndtere indgående opkald og mails fra virksomheder. Det er angivet, at call-centeret håndterer 82 pct. af de indgående opkald som straksafklaringer, mens de sidste 18 pct. videresendes til andre steder i kommunen.



# Forvaltningernes kanalanvendelse

Kanalanvendelsen for kommunens forvaltninger varierer markant. De primære kanaler er selvbetjeningsløsninger og med sekundære telefon og email-kanaler til supportering og service recovery ved udfald fra selvbetjeningsløsningerne.

Kanalanvendelsen for kommunens forvaltninger varierer markant, men udgangspunktet umiddelbart er der en stor forekomst af selvbetjeningsløsninger, som kanalstrategisk er understøttet af telefoniske supportfunktioner (både i forvaltningen og i tværgående kontaktcentre). Tallene dækker over, at langt de fleste ydelser begynder med en selvbetjeningsløsning, men overtages af andre kanaler.

I TMF anvendes en lang række forskellige kanaler. Primært anvendes selvbetjeningsløsninger på tværs af en lang række forskellige systemer, understøttet af en række telefoniske kanaler, som ofte udbydes på centerniveau, og som i visse tilfælde også tilbydes som personlige møder. TMF har selv oplyst, at de på nogle punkter ender med et højt serviceniveau, fordi virksomhederne tager kontakt - typisk telefonisk - parallelt med eksempelvis et digitalt sagsforløb.

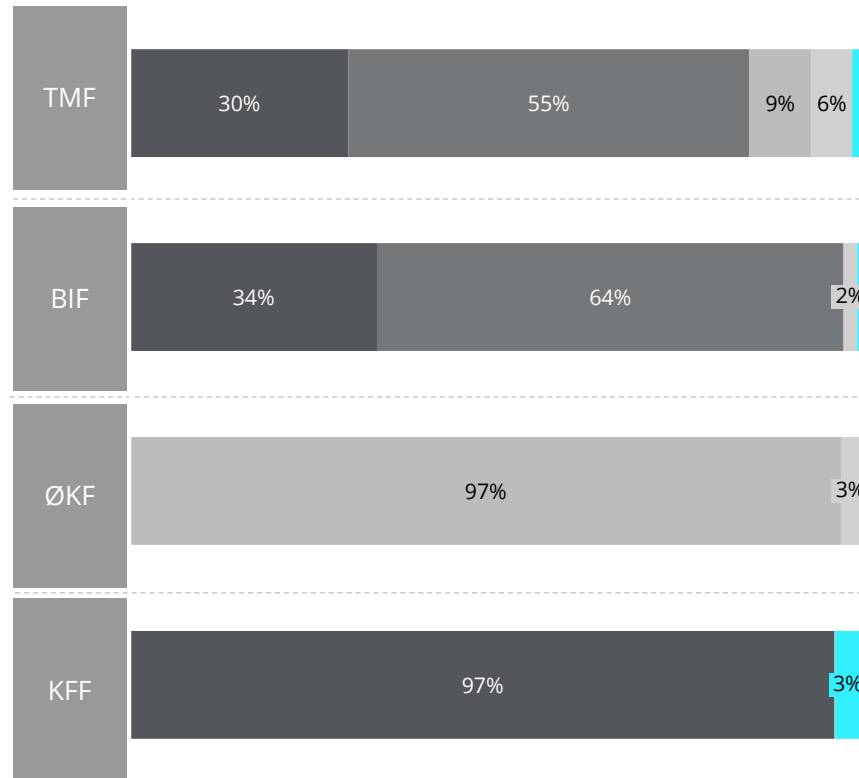
For BIFs vedkommende anvendes samme kanalstrategiske udgangspunkt med en digital selvbetjening og en telefonisk support funktion. Dog er forskellen her, at Fronten (illustreret under KFF) varetager det meste first-level servicering af virksomheder, frem for at hvert center i BIF har en tilknyttet kontaktcenter funktion. Der er således variation i forhold til TMF's model.

Fælles for forvaltningernes kanalanvendelse er, at de sjældent er integreret (omni-channel integration), hvilket betyder, at en virksomhed som anvender flere forskellige kanaler i deres kontakt med kommunen ofte vil møde forskelligartede informationsmængder om deres pågældende sag.

På baggrund af de overvejelser som forvaltningerne selv har præsenteret vurderes det, at de anvendte kanaler primært er drevet af systemmæssig historik og i mindre grad af egentlige kanalstrategiske overvejelser og brugerbehov.

## Fordeling af antal leverede ydelser på tværs af primær kanal

Andel af forvaltningens leverede ydelser, 2018



2: Telefon 4: Selvbetjeningsløsninger 1: Personligt møde 3: E-mail / sikker mail 7: Andre

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019.

## Beskrivelse af kanalanvendelsen

TMF's primære kanal er selvbetjeningsløsninger, hvor langt størstedelen af deres kunder starter deres ydelsesrejse. Selvbetjeningsløsningerne er i visse tilfælde uden for kommunens egen indflydelse, som fx BOM, mens det for andre ydelser drejer sig om selvstændigt indkøbte systemet til et enkelt formål (fx Jordnet.dk).

BIF's primære kanal er selvbetjeningsløsninger, hvilket dog i stor grad er drevet af det store nominelle antal sager på refusionsområdet. For rekrutteringsydelserne er den primære kanal telefon og e-mails, mens iværksætterydelseerne i regi af KEH ofte afholdes som personlige møder.

Hovedstadens Beredskab anvender næsten udelukkende fysisk fremmøder ved deres primære ydelse.

KFF's primære ydelse i call-centeret, håndterer alene telefonopkald. Der er ingen e-mail funktion eller lignende imod "fronten". Parkeringsteamet i Københavns Borgerservice KFF håndterer 1. line telefoni, mails, webbestillinger, skrabeilletter og parkeringsbrikker for TMF.

# Variation i leveringen af ydelserne

Standardiseringsgraden på tværs af de leverede ydelser er meget lav. Kun ganske få ydelsesområder på tværs af hele kommunen er angivet som værende fuldt standardiserede, herunder parkering i TMF, refusion og delvist iværksætteriydelsen i BIF. Variationen for majoriteten af ydelser er dog begrænset.

Variationen i leveringen af ydelsen kan skyldes flere forskellige ting. Det kan skyldes meget høj kompleksitetsgrad af grundydelsen, hvilket i sig selv forårsager behov for forskellig tids- og kanal anvendelse, men det kan også skyldes opgavesnit (bundles af ydelser) og organisatorisk indretning i forvaltningerne.

Variationen i ydelsen er vigtig for tilrettelæggelsen af brugerrejser for virksomhederne. Variation forårsaget af andet end kerneopgavens kompleksitet kan være u hensigtsmæssigt på grund af følgende:

- Det mindsker muligheden for at opnå detaljeret forståelse af en servicerejse
- Det vil være vanskeligere for forvaltningen proaktivt at imødekomme et specifikt virksomhedsbehov
- Det vanskeliggør implementering af standard operating procedures, som øger ressourceeffektivitet

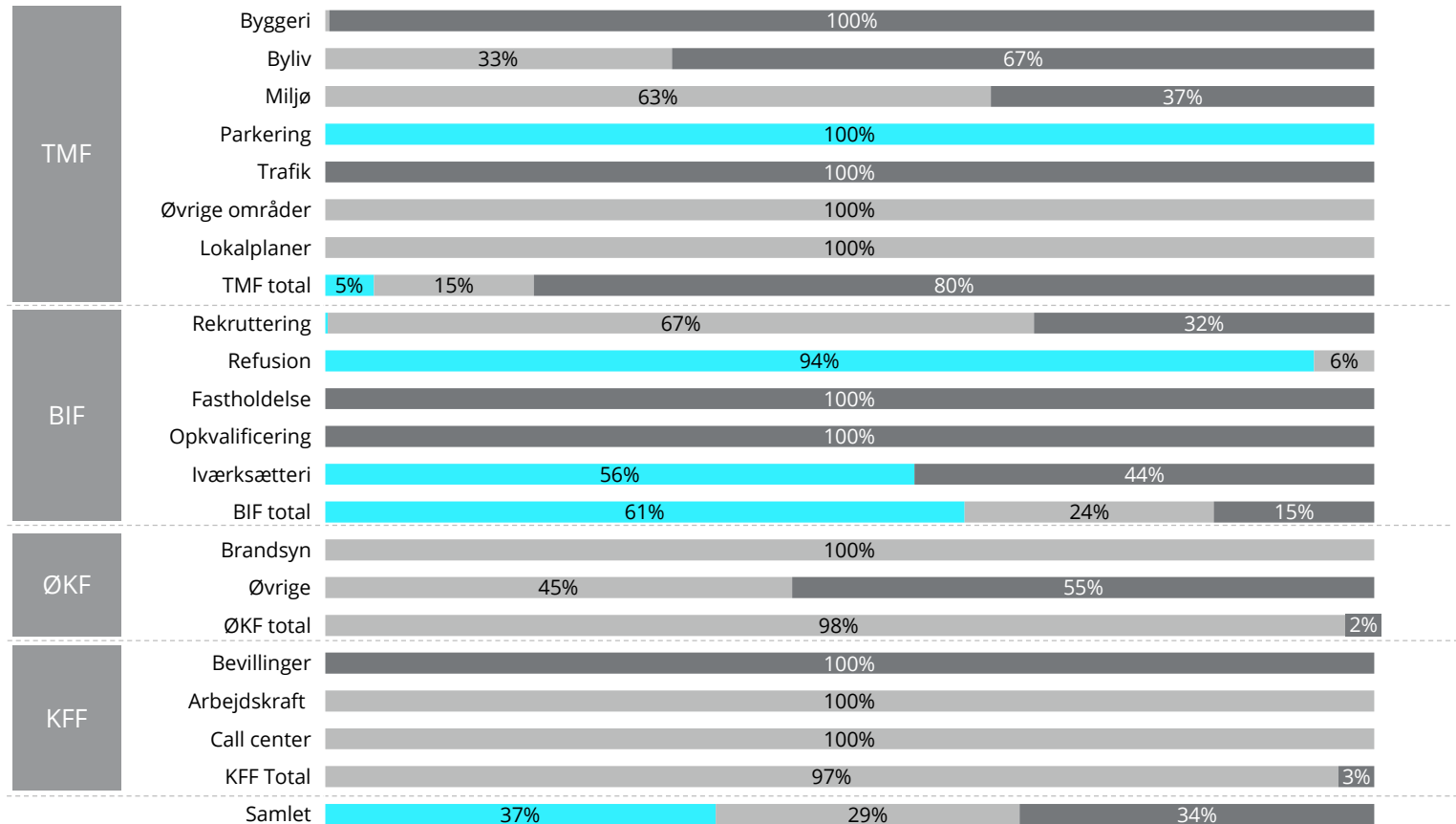
For at imødegå kompleksiteten kan man på nogle områder forsøge at forenkle ydelserne ved at opdele ydelsen i flere servicetracks eller flere underydelse. Et oplagt eksempel herpå er fx på området for byggesager, hvor variationen i behandlingen af sager er stor.

På nogle områder vil det muligvis være vanskeligt at fjerne kompleksiteten, fordi der er mange snitflader til mange forskellige ydelser, fx et byggeprojekt. I de tilfælde vil man til gengæld kunne arbejde med standardiserede servicepakker for de typiske situationer virksomheder står i, som man kender det med livssituationer fra borgerserviceområdet.

På tværs af kommunens ydelser er omkring 34 pct. af ydelserne karakteriseret ved stor variation i leverancen på tværs af tidsforbrug og kanal anvendelse.

## Variation i leveringen af ydelsen, sorteret fra lav til høj

Andel af forvaltningens leverede ydelser, 2018<sup>1</sup>



■ Fuldt standardisering ■ Nogen variation i kanaler/tidsforbrug ■ Stor variation i tidsforbrug og kanaler

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Der gøres opmærksom på at generaliseringen fra ydelsesniveau til temaniveau, giver et slør i der præsenterede data, da samme datapunkt ikke nødvendigvis har været angivet for alle ydelser under et tema. Her er det datapunkt som er angivet for den største ydelse udvalgt (målt pr antal leverede ydelser eller antal årsværk).

# Ydelsernes kompleksitet (snitflader 1/3)

Forekomsten af ydelsessnitflader på tværs af leverede ydelser i kommunen er størst i TMF. Det karakteriserer de fleste af de angivne snitflader, at de er mellem ydelser i samme forvaltning, mens samarbejdssnitflader primært er eksterne (mod andre kommuner eller andre aktører).

Snitflader i kommunens serviceleverancer er centrale. Alt andet lige, vil flere snitflader betyde højere kompleksitet, højere risiko for brud i virksomhedernes servicerejse og derfor også lavere tilfredshed.

En stand-alone ydelse leveret inden for en given enhed i kommunen vil derfor, fra et serviceperspektiv, være lettere at arbejde med, end hvis forvaltningen skal koordinere flere aktørers input.

Organisatorisk vil det være formålstjenesteligt at minimere antallet af snitflader mellem forvaltninger, eller sikre effektiv systemunderstøttelse af samarbejdet.

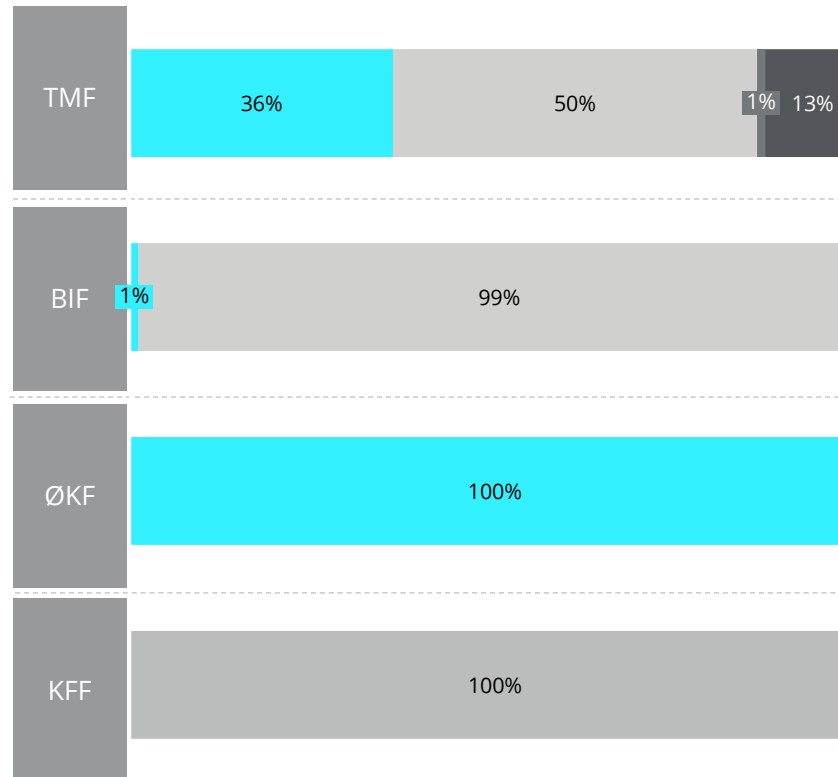
Den indsamlede data viser også at de fleste ydelser ikke har nogle snitflader, eller har snitflader til andre ydelser i samme forvaltning. På tværs af kommunen som helhed udgør ydelser af denne type 86 pct.

Omvendt har kun 10 pct. af de kortlagte ydelser en snitflade som går op tværs af forvaltningerne. Disse er primært forankret hos de to mindre udbydere af virksomhedsservice i KFF og ØKF, herunder naturligt i call-center funktionen. Der er ikke observeret nogle snitflader mellem ydelser leveret i BIF og ydelser leveret i TMF.

Eksterne samarbejdssnitflader forekommer for knapt 5 pct. af kommunens ydelser i form af leveranceafhængigheder til andre myndigheder, eksterne leverancepartnere og andre kommuner. Dette tal omfatter imidlertid ikke den outsourcing af driftsansvaret for rekrutteringsydelser som ses i BIF. Denne type snitflader har imidlertid betydning for i hvor høj grad Københavns Kommune har mandat til at ændre ved den samlede servicerejse for virksomhederne.

## Forekomst af snitflader på tværs af leverede ydelser

Andel af forvaltningens leverede ydelser, 2018 <sup>1</sup>



■ Stand-alone ydelse

■ Sammenhæng til andre ydelser i forvaltningen

■ Sammenhæng med andre ydelser i andre forvaltninger

■ Sammenhæng til eksterne ydelser (private aktører eller andre kommuner)

■ Sammenhæng til eksterne og interne ydelser i kommunen

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019.

## Beskrivelse af primære snitflader

TMF's ydelser har flere snitflader, som imidlertid primært er mellem ydelser i forvaltningen. Det drejer sig primært om snitflader mellem centrene Center for Bygninger (CBY), Center for Miljøbeskyttelse (CMB), Center for Trafik og Byliv (CTB).

BIF's ydelser er karakteriseret ved at være meget afhængige af andre ydelser i forvaltningen. Der samarbejdes eksempelvis konsekvent mellem KEH og de enkelte jobcentre i matching af kandidater og virksomheder. Mange af ydelserne leveres derudover af eksterne samarbejdspartnere, men dette er i højere grad driftsdeling end egentlige snitfladeafhængigheder.

Det lovpligtige brandsyn leveres oftest som en stand-alone ydelse. Det er imidlertid også samarbejdsflader mod TMF, men her er Hovedstadens Beredskab underleverandør af enkelte elementer i fx byggesager, gravninger eller arrangementsafholdelse.

KFF's call-center vil altid have snitflader mod andre ydelser i andre forvaltninger, da det er den basale funktion som call-centeret varetager.

# Ydelseernes kompleksitet (snitflader 2/3)

Mange af de opgjorte ydelser har eksterne samarbejdssnitflader

På ydelsestema niveau, kan der opgøres hhv. ydelsessnitflader og eksterne samarbejdssnitflader. En ydelsessnitflade refererer til afhængigheder mellem to eller flere ydelser i ydelseskataloget (set fra virksomhedsperspektiv), mens en samarbejdssnitflade refererer til afhængigheder af mere løs karakter (fx advisering af eksterne, eller krav om samarbejde i sagsbehandlingen).

Snitfladernes størrelse og styrke kan illustreres på økosystem-illustrationen på næste side. Snitfladerne vil som oftest have en "retning", som angiver et afhængighedsforhold.

Eksempelvis er byggesager afhængige af en brandteknisk gennemgang og ikke omvendt. Her er afhængigheden angivet begge veje.

Forvaltning og ydelse	Beskrivelser af snitflader mellem ydelser i kommunen	Beskrivelse af eksterne samarbejdssnitflader	
	Vurdering og beskrivelse	Vurdering og beskrivelse	
TMF	Byggeri	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i CMB, CTB, og til ØKF	Få eksterne til Hovedstadens Beredskab, samt samarbejdssnitflader med landinspektører
	Miljø	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i CTB, CBY	Ingen eller få eksterne samarbejdsrelationer
	Lokalplaner	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i CMB, CTB, CBY	Økonomiforvaltningen og i visse samarbejde med KFF og BUF
	Trafik	Ingen eller meget få snitflader	Primært eksterne samarbejdssnitflader mod Vejdirektoratet, Movia, Politi, Hovedstadens Beredskab og omegnskommuner
	Byliv	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i CMB, CBY, CTB	Eksterne samarbejdssnitflader mod KFF og Københavns Politi
	Øvrige områder	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i CMB, CTB, CBY	For varmeplansager søges dispensation fra Energistyrelsen
	Parkering	Ingen eller meget få snitflader	Ingen eller få samarbejdsrelationer
BIF	Rekruttering	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i KEH og jobcentre. Lejlighedsvis tilknytning til SOF/SUF ifm. virksomhedspraktikpladser	BIF anvender eksterne leverandører til levering af jobcentrenes service
	Refusion	Ingen eller meget få snitflader	Ingen eller få samarbejdsrelationer, ud over konkrete ydelsessnitflader
	Fastholdelse	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i KEH og jobcentre.	BIF anvender eksterne leverandører til levering af jobcentrenes service
	Opkvalificering	Mange interne snitflader i forvaltningen til ydelser leveret i KEH og jobcentre.	BIF anvender eksterne leverandører til levering af jobcentrenes service
ØKF	Iværksætter	Ingen eller meget få snitflader	Henvielse til andre kommuner, advokater, revisorer, Erhvervshus Hovedstaden mv.
	Brandsyn	Snitflader mod Center for Bygninger og Center for Lokalplaner (brandsyn) og Byens Liv (arrangementsafholdelse)	Ingen eller få samarbejdsrelationer, ud over konkrete ydelsessnitflader
KFF	Øvrige områder	Se ovenfor	Ingen eller få samarbejdsrelationer, ud over konkrete ydelsessnitflader
	Call center	Ydelsessnitflader mod alle øvrige virksomheds- og erhvervsydelser	Tætte samarbejdssnitflader mod BIF
	Alkoholbevillinger	Snitflader mod Byens Liv (for restaurationer som skal have flere tilladelser)	En ansøgning om bevilling sagSbehandles først hos politiet, derefter i kommunen. CMB afgiver udtalelse i de fleste af sagerne.
	Øvrige områder	Snitflader til borgerrelaterede ydelser leveret i International House	Tætte samarbejdssnitflader mod BIF

Note: Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Der gøres opmærksom på at generaliseringen fra ydelseniveau til temaniveau, giver et slør i de præsenterede data, da samme datapunkt ikke nødvendigvis har været angivet for alle ydelser under et tema. Her er det datapunkt som er angivet for den største ydelse udvalgt (målt pr antal leverede ydelser eller antal årsværk).

# Ydelsernes kompleksitet (snitflader 3/3)

Ydelses- og samarbejdsnitflader forekommer oftest internt mellem afdelinger i de undersøgte forvaltninger, mens snitflader mellem forvaltningerne er meget sjældne

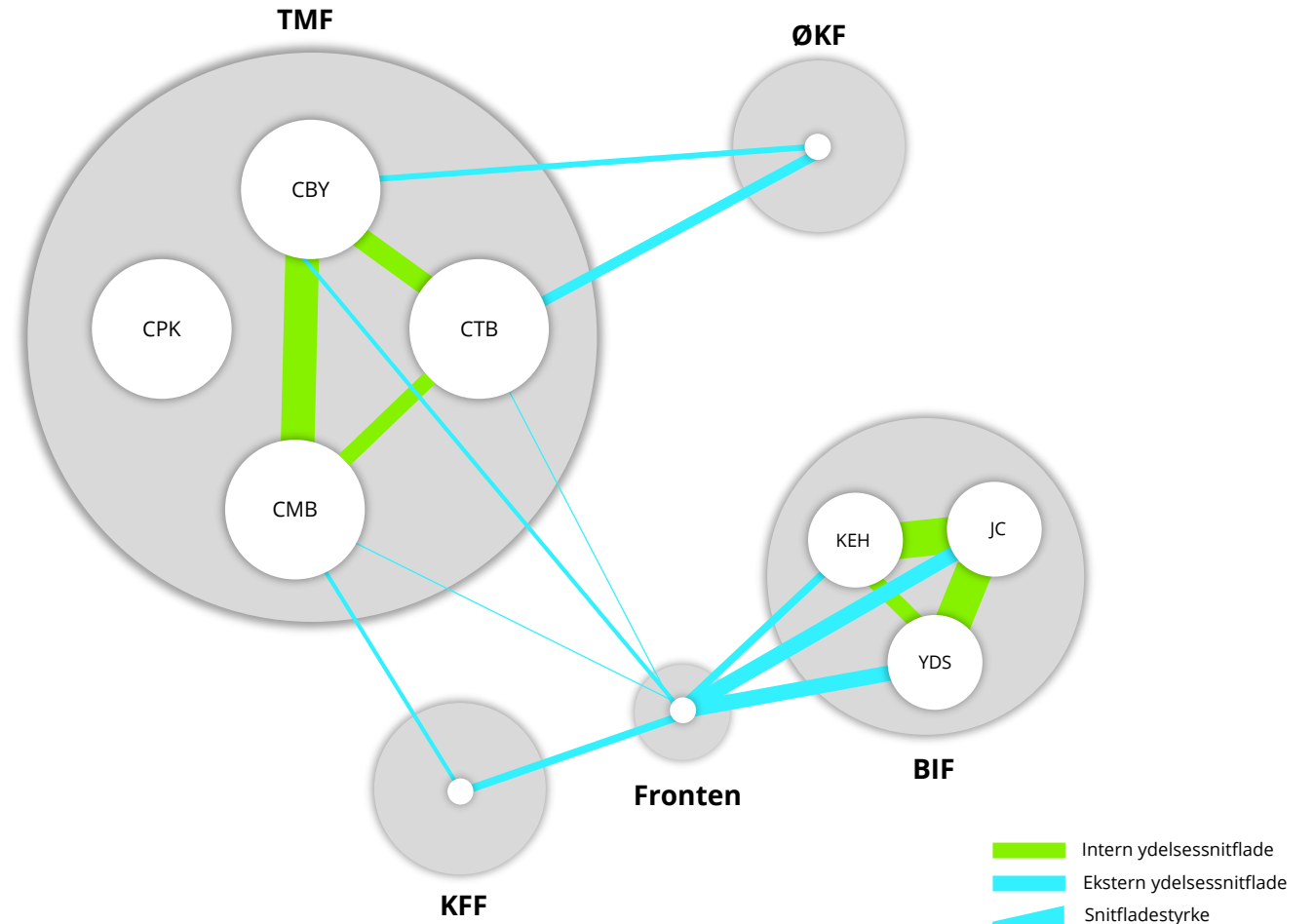
Figuren viser forekomsten af ydelsessnitflader mellem forvaltningerne i Københavns Kommune.

- 1) Snitflader internt i forvaltningerne forekommer oftere og er væsentligt stærkere end de snitflader som eksisterer mellem forvaltningerne.
- 2) ØKF og KFF, de to forvaltninger med få ydelser, har relativt flere snitflader eksternt end TMF og BIF med mange ydelser.
- 3) Call-center funktionen har primært snitflader mod BIF's ydelser.

Konklusionen af snitfladekortlægningen er at de interne snitflader dominerer ydelsesporteføljen, mens eksterne ydelsessnitflader primært eksisterer mellem Fronten's first-level funktion og de øvrige forvaltnings second-level funktioner.

## Økosystemforståelse af snitflader mellem forvaltningernes ydelser og leverancen af disse

Baseret på data fra surveys og interviews – snitfladernes faktiske tyngde er ikke kvantitativ fastlagt, hvorfor tykkelsen på nedenstående streger alene er illustrativ.



# Ydelsernes kompleksitet (tidsforbrug)

Der er stor variation i tidsforbruget pr. ydelse, hvilket afspejler den samlede kompleksitet i ydelsen, herunder forekomsten af snitflader, mængden af sagsbehandling osv.

Ydelsens kompleksitet er en central variable til det videre arbejde med forbedring af servicen. Ofte er tidsforbruget per sag naturligt afledt af sagens eller områdets karakter, som kan være mere eller mindre komplekse grundet lovgivning med videre. I andre tilfælde skyldes det, at snitflader ikke er systemunderstøttet i høj nok grad, ressourcemangel i forvaltningen eller noget tredje.

I forvaltningen ses en overvægt af ydelser som kræver højt tidsforbrug, defineret som at et årsværk i gennemsnit kan levere under én sag pr dag på tværs af et år med 220 arbejdsdage. Denne kategori omfatter 35 ydelser, 232 årsværk, men kun omkring 23 tusinde leverancer.

Omvendt er der en række ydelser, som kommunen leverer mange af og som derfor har stor berøring med virksomhederne. Her er tidsforbruget per leveret ydelse lavt, men omvendt er betydningen af servicen meget høj, da den når mange virksomheder. Denne kategori omfatter 9 ydelser, 34 årsværk, men omkring 145.825 årlige leverancer.

Fremadrettet arbejde med service i kommunen, skal således vurdere, om der opnås størst effekt ved at øge serviceniveauet for lavkompleksitetsydelse, eller de tungere ydelser, som der leveres færre af i kommunen som helhed. Derudover vil ydelsernes volumen og kompleksitet også være anvisende for hvilke kanaler der er relevante at anvende, hvilke uddybes yderligere på s. 18.

## Fordeling af estimeret tidsforbrug pr sag, på tværs af alle ydelser i forvaltningerne

Antal leverancer (af ydelser) per årsværk. Estimeret, for de ydelser hvor årsværksangivelsen er angivet på temaniveau

### Ydelser med lavt tidsforbrug

Eksempel:

- Erhvervsparkeringslicenser (TMF)
- Refusion af sygedagpenge (BIF)
- Tilladelse til opstilling af stilladser og containere (TMF)

9 ydelser  
34 årsværk  
145.825 leverancer

### Ydelser med mellemhøjt tidsforbrug og kompleksitet

Eksempel:

- Jordanmeldelse (TMF)
- Tilladelse til opstilling af skilte mv. (TMF)
- Alkoholbevilling (KFF)
- Rådgivning om brandforebyggelse (ØKF)
- Virksomhedspraktik rekruttering (BIF)
- Fastholdelse – fleksjob (BIF)

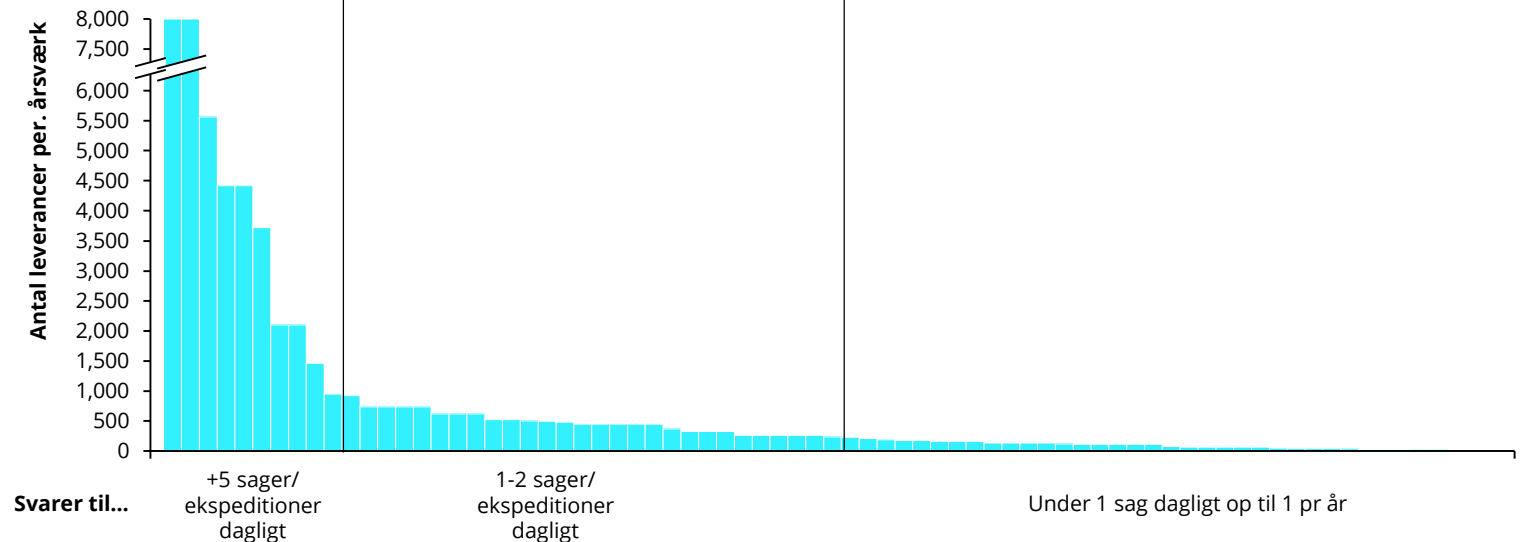
31 ydelser  
230 årsværk  
103.100 leverancer

### Ydelser med højt tidsforbrug og kompleksitet

Eksempel:

- Byggesager (TMF)
- Behandling af sager efter jordforureningslovens §8 (TMF)
- Ordinære ansættelser/jobformidling (BIF)
- Supportering og oprettelse af virksomhedsberedskaber (ØKF)

35 ydelser  
232 årsværk  
23.817 leverancer



Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. I den udstrækning forvaltningen har givet poolede estimater for årsværksforbrug på "tema" niveau, er årsværksdata fordelt til ydelsesniveau på baggrund en nøgle for volumen, henvendelsesintensitet og ydelseskompleksitet.

# Ydelsernes målgrupper og deres behov

Kommunen servicerer vidt forskellige målgrupper, og på ydelsesniveau er variationen i målgruppebredde markant. Derudover er der, fra forvaltningernes perspektiv, stor variation i hvilke variable der driver variation i virksomhedernes behov og ønsker til den leverede service, hvilket antyder at segmenteringen skal foregå på ydelses- eller ydelses-temaniveau

Det primære rammevilkår for arbejde med kommunens service, er de servicerede virksomheders behov. I mange tilfælde vil målgruppebredden for den enkelte ydelse være betydende for hvor stor variation der er at finde blandt de servicerede virksomheders grundlæggende behov.

Således vil ydelser med meget brede målgrupper ofte have sværere ved at levere one-size-fits all service, mens snævre målgrupper betyder at servicen i højere grad kan ensrettes mod veldefinerede behov.

Generelt har TMF's ydelser en snæver eller mellembred målgruppe. På det største område for byggeri er målgruppen konsekvent virksomheder i byggebranchen. Selvom der forekommer stor variation mellem en rådgivende ingeniør og entreprenører, vil deres behov være væsentligt mere sammenlignelige, end på BIF's område for virksomhedspraktik, hvor en videnstung virksomhed og en håndværker vil søge vidt forskellige ting.

Surveyen har derudover spurgt forvaltningerne om hvilke virksomheds-karakteristika de vurderer er af størst betydning for hvilke ønsker, krav og behov virksomhederne møder forvaltningen med. Der ses en tendens til at forvaltningerne, på tværs af meget forskelligartede ydelser, vurderer at virksomhedens erfaring med anvendelse af de konkrete ydelser, er den største behovsdriver. Derudover fremgår mere typiske drivere som branche og størrelse som sekundære.

Det peger i retning af, at kommunen fremadrettet bør se nærmere på om der skal laves konkrete tiltag imod at indrette services på baggrund af den servicerede virksomheds erfaring med ydelsen.

Ydelsernes målgruppebredde			Primære brugere Selvangivne eksempler	Behovsdriver Selvangivne eksempler
TMF	Byggeri	Mellembred	Byggebranchen (Rådgiv. Ingeniører, arkitekter, entreprenører, håndværkere)	Erfaren eller 1. gangs ansøger
	Miljø	Mellembred	Fødevarer virksomheder, byggebranchen, ejendomsmæglere, detail, affaldsvirksomhed	Branche, Erfaren eller 1. gangs ansøger
	Lokalplaner	Snæver	Developere; Rådgivere (arkitekter og ingeniører) og grundejere	Ingen klare drivere
	Trafik	Snæver	Entreprenører, vognmænd, bygnings/ledningsejer	Ingen klare drivere
	Byliv	Bred	Eventbureauer, kulturinstitutioner, foreninger, reklamebureauer, film, retail og restaurationer	Erfaren eller 1. gangs ansøger
	Øvrige områder	Snæver	Rådgivere (arkitekter og ingeniører)	Ingen klare drivere
	Parkering	Mellembred	Bredt udsnit, men ofte håndværksvirksomheder	Ingen klare drivere
BIF	Rekruttering	Bred	Alle typer af virksomheder, dog flest SMV'ere og mange offentlige	Erfaren eller 1. gangs ansøger
	Refusion	Bred	Alle typer af virksomheder	Virksomhedens størrelse
	Fastholdelse	Bred	Alle typer af virksomheder	Erfaren eller 1. gangs ansøger
	Opkvalificering	Bred	Alle typer af virksomheder	Virksomhedens størrelse
	Iværksætteri	Mellembred	Enkeltmandsvirksomheder, før opstartere og internationale iværksættere	Erfaren eller 1. gangs ansøger
ØKF	Brandsyn	Mellembred	Kommunale institutioner og skoler, biografer, forsamlingslokaler, hospitaler og plejehjem	Branche, alder på bygning
	Øvrige områder	Snæver	Større virksomheder og virksomheder der håndterer farlige stoffer og kemi	Størrelse, branche, alder
KFF	Call center	Bred	Alle virksomheder, dog med overrepræsentation af mindre	Branche
	Alkoholbevillinger	Snæver	Restaurationsbranchen	Erfaren eller 1. gangs ansøger
	Øvrige områder	Snæver	SMV'er som rekrutterer internationalt eller overvejer at gøre det.	Antal udenlandske medarbejdere

Note: Der gøres opmærksom på at generaliseringen fra ydelsesniveau til temaniveau, giver et slør i der præsenterede data, da samme datapunkt ikke nødvendigvis har været angivet for alle ydelser under et tema. Her er det datapunkt som er angivet for den største ydelse udvalgt (målt pr antal leverede ydelser eller antal årsværk).

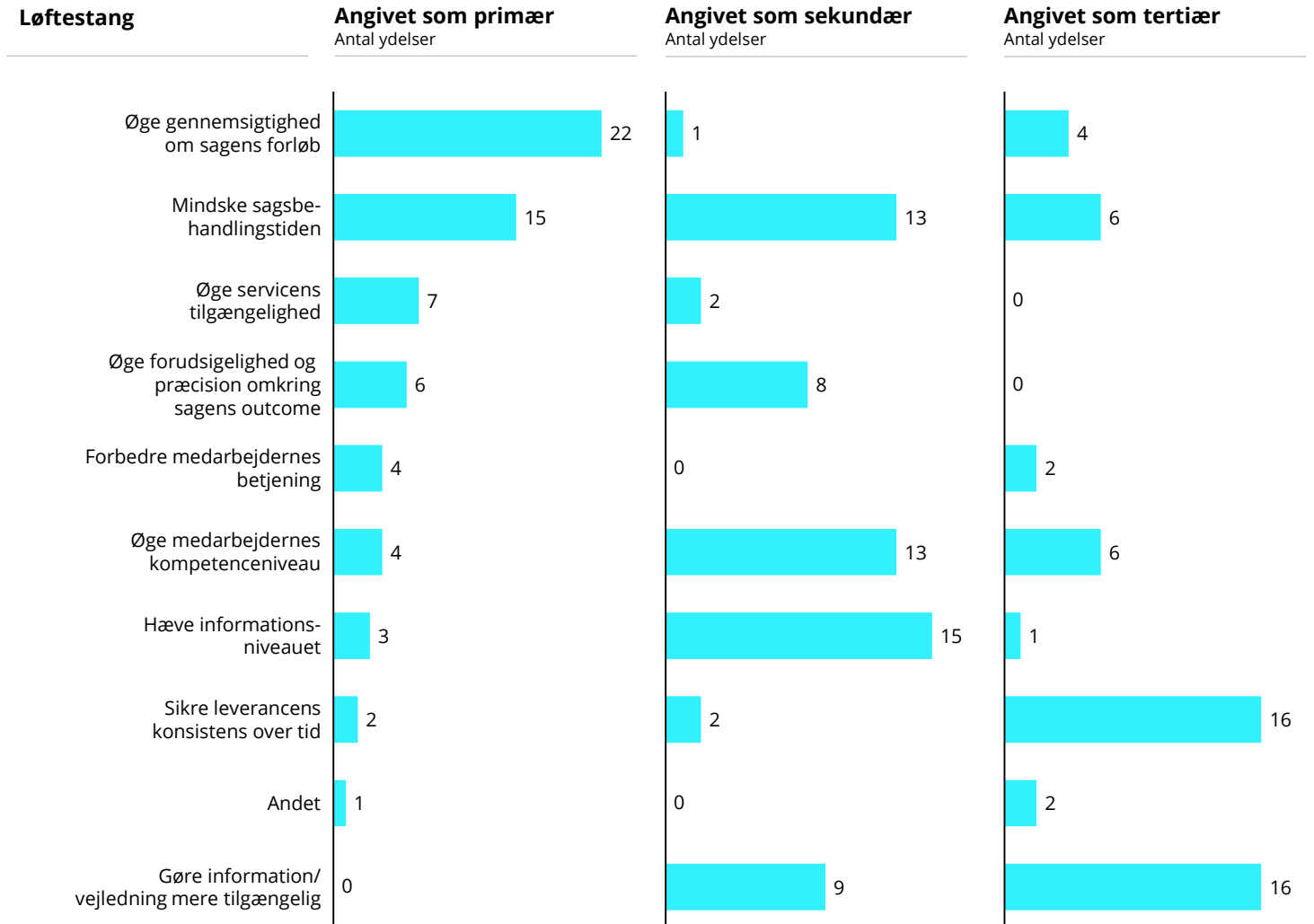
# Løftestænger til øget tilfredshed (1/2)

Forvaltningernes egen forståelse af hvad der er vigtigt for virksomhederne er primært fokuseret på nedbringelse af sagsbehandlingstiden, øget gennemsigtighed og forudsigelighed i sagsbehandlingen.

Når der ses på tværs af alle ydelser, og hver ydelse tæller for én, angiver forvaltningerne, at mindskelse af sagsbehandlingstid er den primære løftestang til øget tilfredshed blandt virksomheder, Hvis der derimod tales om, hvilken løftestang, som kommunen samlet set flest gange har markeret, enten som primær, sekundær eller tertiær, så er at 'mindke sagsbehandlingstiden' den primære løftestang akkumuleret.

Dernæst kommer øget gennemsigtighed om sagens forløb og forudsigelighed/præcision om sagens outcome.

For en stor andel af ydelserne angiver forvaltningerne derudover en hævnning af informationsniveauet som den anden vigtigste løftestang, mens sikring af leverancens konsistens over tid er den oftest fremhævede tredje løftestand (sidstnævnte omfatter ex konkrete tiltag som faste kontaktpersoner eller key account managers).



Note: Der gøres opmærksom på at generaliseringen fra ydelsesniveau til temaniveau, giver et slør i der præsenterede data, da samme datapunkt ikke nødvendigvis har været angivet for alle ydelser under et tema. Her er det datapunkt som er angivet for den største ydelse udvalgt (målt pr antal leverede ydelser eller antal årsværk).



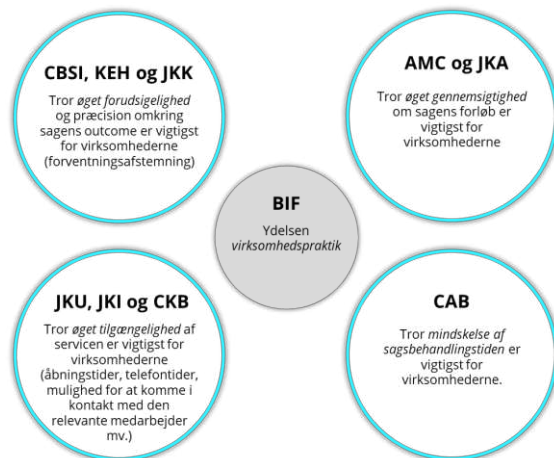
# Løftestænger til øget tilfredshed (2/2)

Der er megen variation på ydelsesniveau i, hvad forvaltningerne forventer er mest effektive løftestænger til øget tilfredshed – på trods af at være et "indefra-ud" blik på behov understreger det yderligere behovet for en differentieret tilgang til servicebegrebet i kommunen.

Ses der på forvaltningernes svar på ydelsestematisk niveau, viser der sig en række nuancer, selv inden for nært beslægtede ydelsesområder i forvaltninger.

Mens de konkrete angivelser på ydelsesniveau ikke i sig selv er ensbetydende med virksomhedernes faktiske behov, understreger den observerede variation et stort behov for, på ydelsesniveau, at etablere mere konkret viden om hvad der faktisk betyder noget for virksomhederne.

I BIF leveres samme ydelse i flere forskellige centre og enheder, og der tegner sig et klart billede af at centrene har forskellige forståelser af virksomhedernes primære behov. For ydelsen 'virksomhedspraktik' er der internt i BIF fire forskellige forståelse af hvilken løftestang, der vil have størst effekt på virksomhedernes tilfredshed med den leverede service.



## Ydelsernes målgrupper

## Primære løftestænger, oftest forekommende løftestang fremhævet under de enkelte ydelser

Forvaltningernes eget bud

TMF	Byggeri*	1. Øge gennemsigthed om sagens forløb
	Miljø	1. Mindske sagsbehandlingstid – 2. Hæve informationsniveauet – 3. Øge forudsigelighed og præcision omkring sagens outcome
	Lokalplaner	1. Mindske sagsbehandlingstid – 2. Øge forudsigelighed og præcision omkring outcome – 3. Øge gennemsigthed om sagens forløb
	Trafik	1. Forbedre medarbejdernes betjening – 2. Mindske sagsbehandlingstid
	Byliv	1. Øge gennemsigthed om sagens forløb – 2. Mindske sagsbehandlingstid – 3. Sikre leverancens konsistens over tid
	Øvrige områder	1. Mindske sagsbehandlingstid – 2. Hæve informationsniveauet
	Parkering	1. Øge medarbejdernes kompetenceniveau – 2. Gøre information/vejledning mere tilgængelig – 3. Mindske sagsbehandlingstid
BIF	Rekruttering	1. Øge servicens tilgængelighed – 2. Øge gennemsigthed om sagens forløb – 3. Gøre information/vejledning mere tilgængelig
	Refusion	1. Øge gennemsigthed om sagens forløb – 2. Øge medarbejdernes kompetenceniveau – 3. Mindske sagsbehandlingstiden
	Fastholdelse	1. Øge servicens tilgængelighed – 3. Mindske sagsbehandlingstiden – 3. Sikre leverancens konsistens over tid (fast kontaktperson mv.)
	Opkvalificering	1. Øge gennemsigthed om sagens forløb – 2. Øge medarbejdernes kompetenceniveau
ØKF	Iværksætter	1. Øge gennemsigthed om sagens forløb – 2. Øge medarbejdernes kompetenceniveau
	Brandsyn	1. Øge forudsigelighed og præcision omkring outcome – 2. Øge servicens tilgængeligheden – 3. Øge medarbejdernes kompetenceniveau
KFF	Øvrige områder	1. Øge medarbejdernes kompetenceniveau – 2. Forbedre medarbejdernes betjening
	Call center	1. Øge gennemsigthed om sagens forløb – 2. Mindske sagsbehandlingstid
	Alkoholbevillinger	1. Mindske sagsbehandlingstid – 2. Øge forudsigelighed og præcision omkring sagens outcome
	Øvrige områder	1. Hæve informationsniveauet – 2. Gøre information/vejledning mere tilgængelig

Note: Der gøres opmærksom på at generaliseringen fra ydelsesniveau til temaniveau, giver et slør i der præsenterede data, da samme datapunkt ikke nødvendigvis har været angivet for alle ydelser under et tema. Her er det datapunkt som er angivet for den største ydelse udvalgt (målt pr antal leverede ydelser eller antal årsværk).

\* Løftestangen 'Øge gennemsigthed om sagens forløb' kun gælder for én ydelse ud af det samlede tema 'Byggeri' - nemlig 'Registrering af erhverv i BBR'. Løftestangen kan ikke generaliseres, som den primære løftestang for hele området byggeri.

# Opsummering af kortlægningens fund

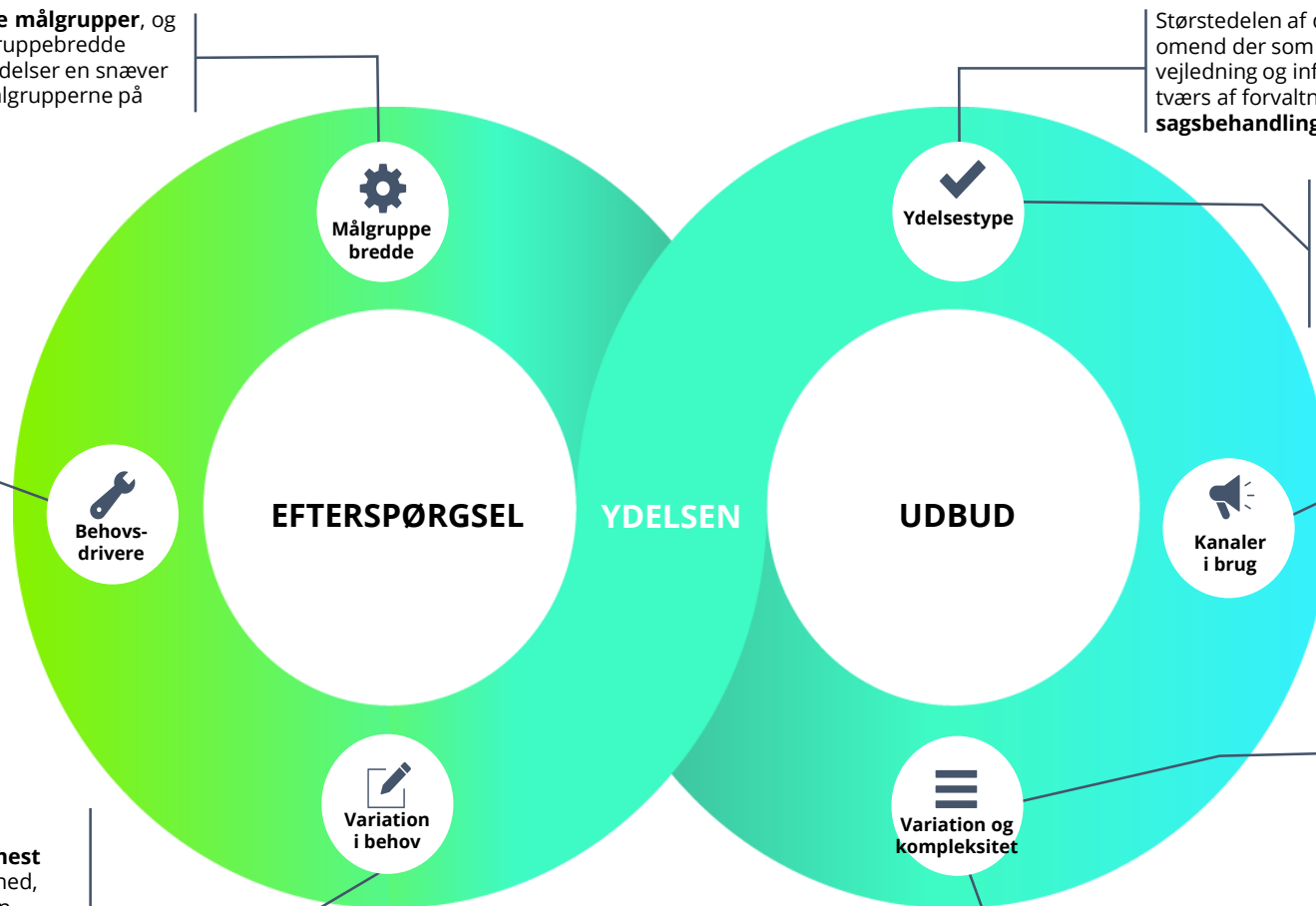
Ydelseskortlægningen tydeliggør den store variation i kommunens ydelsesportefølje, både i forhold til de servicerede målgrupper og deres behov og i forhold til måden servicen leveres på. Det understreger behovet for en differentieret tilgang til arbejdet med service. Dog viser kortlægningen også, at snitfladerne mellem ydelserne er oftest forekommende inden for de enkelte forvaltninger, hvilket betyder, at løsninger ikke nødvendigvis skal dække kommunen som helhed.

Kommunen **servicerer vidt forskellige målgrupper**, og på ydelsesniveau er variationen i målgruppebredde markant. Generelt har TMF's og KFF's ydelser en snæver eller mellembred målgruppe, mens målgrupperne på BIF's områder er brede.

Størstedelen af de kortlagte **ydelser har sagsbehandlingskarakter**, omend der som udgangspunkt altid vil blive brugt omkring 25 pct. tid på vejledning og information. Der ses stor variation i ydelsernes karakter på tværs af forvaltningerne, hvor **ydelserne i BIF involverer mindre sagsbehandling end i TMF**.

Der er, fra forvaltningernes perspektiv, **stor variation i hvilke variable der driver forskelle i virksomhedernes behov** og ønsker til den leverede service, hvilket antyder at segmenteringen skal foregå på ydelses- eller ydelses-temaniveau.

Forvaltningerne har meget **forskellige forventninger til hvad der udgør de mest effektive løftestænger** til øget tilfredshed, hvilket også understreger behovet for en differentieret tilgang til servicebegrebet i kommunen. I BIF leveres samme ydelse i flere forskellige centre og enheder, og der tegner sig et klart billede af at centrene har forskellige forståelser af virksomhedernes primære behov.



**TMF leverer primært indgående ydelser**, dvs. ydelser som virksomhederne selvstændigt efterspørger, hvilket betyder, at virksomhedernes behov her, alt andet lige, må forventes at være mere forretningskritiske, end fx i ØKF og BIF hvor en større andel af de leverede ydelserne beror på et "salg" til virksomheden.

**Kanalanvendelsen for kommunens forvaltninger varierer markant**. De primære kanaler er selvbetjeningsløsninger og med sekundære telefon og email kanaler til supportering og service recovery ved udfald fra selvbetjeningsløsningerne.

Forekomsten af ydelsessnitflader på tværs af leverede ydelser i kommunen er størst i TMF. Det karakteriserer **de fleste snitflader, at de er mellem ydelser i samme forvaltning**, mens samarbejdssnitflader primært er eksterne (mod andre kommuner eller andre aktører).

Der er **stor variation i tidsforbruget pr. ydelse, og deraf er standardiseringsgraden** på tværs af de leverede ydelser generelt meget lav.

# Anvendelse af kortlægningens fund

Den store variation i kommunens ydelsesportefølje er et udgangspunkt for kommunens levering af service. Forståelse af ydelsen og målgruppen er afgørende for, hvilke greb man med fordel kan anvende i arbejdet med at forbedre servicen overfor virksomhederne. En kategorisering af ydelsestyper kan anvendes til at sænke kompleksitet og gøre det muligt at skærpe forvaltningernes fokus på operationelle tiltag for hver "type af ydelse".

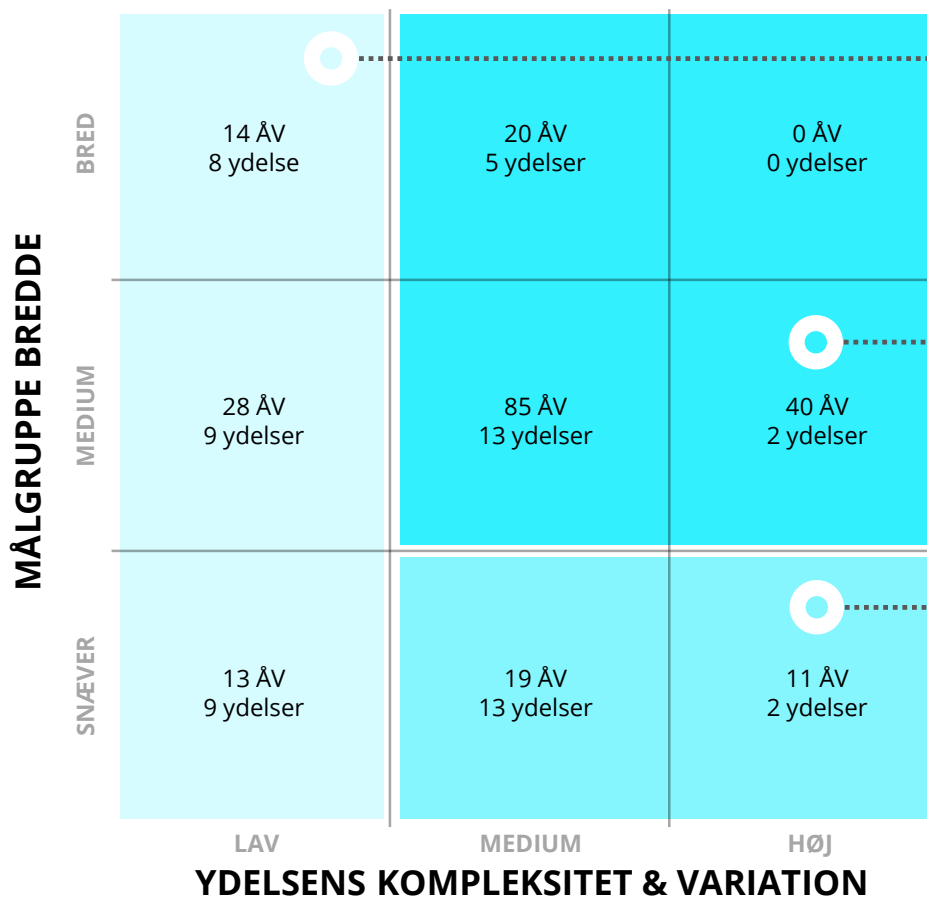
Den observerede variation i de tilbudte ydelser, og de servicerede virksomheders behov gør det nødvendigt ikke at anvise one-size-fits-all løsninger fremadrettet – en god idé på et område kan være en tilsvarende dårlig idé på en anden. Typologien og inddelingen af ydelser anvist i figuren til højre tager udgangspunkt i de kortlagte ydelseskarakteristika – ydelsens kompleksitet og variation på den ene akse og bredden i den målgruppe, som ydelsen leveres til på den anden.

Hver kategori har en række generiske løftestænger, som kommunen fremadrettet anbefales at fokusere på og nuancere gennem løbende dataindsamling og opfølgning.

Ydelseskategoriseringen bliver anvendt til udledning af ydelsesspecifikke løsninger i Kapitel X, ligesom typologien kan anvendes til udbredelse af erfaringerne fra foranalysen til hovedanalysen.

## Ressourceforbrug og antal ydelser fordelt efter målgruppebredde samt ydelseskompleksitet og variation

Årsværk, 2018<sup>1</sup>



### Simple ydelser *Ex. Refusion af sygedagpenge eller tilladelser til udeservering*

Ydelserne er alene karakteriseret ved at være standardiserbare, mens målgrupperne kan være vidt forskellige. Fordi der ofte er tale om en enkel, ofte regelbaseret og transaktionel ydelse, bør fokus være følgende løftestænger til forbedret service: Procesautomatisering, ensretning og forsimpning af kanalanvendelsen med fokus på selvbetjeningsløsninger, forbedret digital vejledning.

### Komplekse ydelser til komplekse kunder *Ex. Arrangementsstilladelser, Formidling af ordinær beskæftigelse/praktikforløb*

Ydelserne er karakteriseret ved at være komplekse (snitflader og krævende sagsbehandling) og varierer i tids- og kanalforbrug, ligesom målgruppen af virksomheder, der modtager servicen, er bred og har forskellige behov. Her er løftestængen til forbedret service at minimere kompleksitet gennem: Segmentering af målgrupper og etablering af standardiserede service-tracks for hvert segment.

### Komplekse ydelser til de kendte *Ex. Byggesager eller miljøgodkendelse af virksomheder*

Modsat ovenstående ydelsestype, er ydelserne her ligeså komplekse, men målgruppen er mere velkendt og varierer ikke over tid. Fokus vil være på effektivt at understøtte langvarige og databerigede partnerskaber og ikke på segmentering, da målgruppen er snæver. Fokus bør være på at skræddersy kunderejsen gennem: Omni-channel integration (ensartet datagrundlag på tværs af alle kanaler), digital understøttelse af opsamling af historik om virksomhederne, key accounts, etablering af kundespecifikke servicepakker.

Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. I den udstrækning forvaltningen har givet poolede estimater for årsværksforbrug på "tema" niveau, er årsværksdata fordelt til ydelsesniveau på baggrund en nøgle for volumen, henvendelsesintensitet og ydelseskompleksitet.

#3

---

## Analyse af serviceindgange for virksomheder



# Analyse af serviceindgange for virksomheder i KK

KKs anvendelse af serviceindgange er relevant at belyse, fordi serviceindgangen er første skridt i virksomhedernes servicerejse og har derfor stor betydning for både kommunens levering af service og virksomhedernes oplevede service. Samtidig er der ikke som fx på borgerserviceområdet en fælles strategi for indgangene til virksomhedsservicen i KK.

I dag eksisterer der ikke en egentlig kanalstrategi for virksomhedsservicen, der beskriver hvordan KK mest hensigtsmæssigt ønsker at kommunikere med virksomhederne.

Etableringen af Københavns Erhvervshus (KEH) i 2013 havde bl.a. som formål at skabe en nem indgang til KK for virksomheder. Indgangen til KEH skulle være digital, telefonisk og fysisk og var baseret på en ambition om at konsolidere kanaler. Dermed er KEH en naturlig serviceindgang til kommunen for virksomhederne.

I lanceringen af KEH var det samtidig særligt den telefoniske indgang, som blev fremhævet, og der er etableret et egentlig kontaktcenter i KEH, som står for den telefoniske indgang, og som i det følgende vil blive refereret til som "Fronten". Fronten varetages af KFF, der fungerer som underleverandør for KEH.

I praksis er Fronten dog ikke blevet etableret som en central indgang for virksomhederne. Derfor er det relevant at kortlægge, hvilke andre kanaler virksomhederne anvender, og vurdere dette ud fra et kanalstrategisk perspektiv. I kolonnen til højre er opstillet et målbillede for en effektiv anvendelse af serviceindgange og kanaler, som den nuværende kanalanvendelse er holdt op imod.

Konkret består analysen følgende elementer, som gennemgås i det følgende:

- 1) Overblik over de forskellige serviceindgange og kanaler i virksomhedsservicen i KK
- 2) Kortlægningen af Frontens funktion
- 3) Kortlægning af øvrige serviceindgange til virksomhedsservicen i KK
- 4) Vurdering af den eksisterende anvendelse ud fra et kanalstrategisk perspektiv

Derudover præsenteres i analysen forslag til, hvordan forskellige modeller for en fremtidig organisering af first-level indgange vil kunne se ud, hvilket anbefales nærmere analyseret og fastlagt ifm den efterfølgende hovedanalyse.

## Effektiv anvendelse af serviceindgange skal sikre...



### Simpel og let adgang til kommunen

... ved at konsolidere antallet af primære kanaler og øge effektiviteten af alle digitale løsninger og hjemmesidefunktionalitet, fokusere formålet med de enkelte kanaler, og øge "112"-effekten for virksomheder ved konsekvent at håndtere alle typer af henvendelser ud fra et 360-graders service perspektiv på få kanaler. Den simple adgang skal også sikre effektiv service recovery og eskalationsprocesser, såfremt servicen i første omgang fejler.



### Ensartet serviceniveau

... ved at indrette fælles regelsæt for serviceniveau, fælles code-of-conducts, fælles procesunderstøttelse og et fælles sprog for kommunikation med virksomheder, ligesom der opstilles en governance for eksekvering af datadrevne beslutninger om at differentiere servicen mod virksomhederne, hvis der er behov for dette.



### Effektiv indsamling og anvendelse af data

... ved at understøtte de åbne kanaler til effektivt at kunne indsamle systematisk data om kundesegmenter og tilfredshed på cvr-niveau, samt ved at iværksætte processer, som sikrer, at indsigter formidles videre til alle aktører i den end-to-end brugerrejse som kontakten har omhandlet.



### Effektiv ressourceallokering

... ved at sikre effektiv konvertering af unødigt dyre kanaler til mere effektive kanaler, så de rette kompetencer løser de rette problemer, ligesom digitale kanaler indføres de steder, hvor virksomhederne i virkeligheden helst vil undgå telefonisk kontakt. Dette skaber mulighed for stordrift for både teknologi, proces, lokation og medarbejderudvikling.

# Det nuværende landskab af serviceindgange

Der eksisterer i dag digitale selvbetjeningsløsninger til ansøgninger på langt de fleste ydelsesområder. Hvis løsningerne fungerer, starter og slutter servicerejsen med disse – i praksis er de telefoniske indgange dog en central akse i kanalanvendelsen som både hjælp til selvbetjeningsløsninger og som direkte indgang for vejledning og informationssøgning.

Københavns Kommune modtager årligt ca. 630.000 henvendelser fra virksomhederne fordelt på telefon, mail, personligt eller via digitale selvbetjeningsløsninger. Der er både tale om henvendelser forud for virksomhedens ansøgning eller lignende, og henvendelser efter sagers oprettelser. Fra et virksomhedsperspektiv kan landskabet af serviceindgange beskrives således:

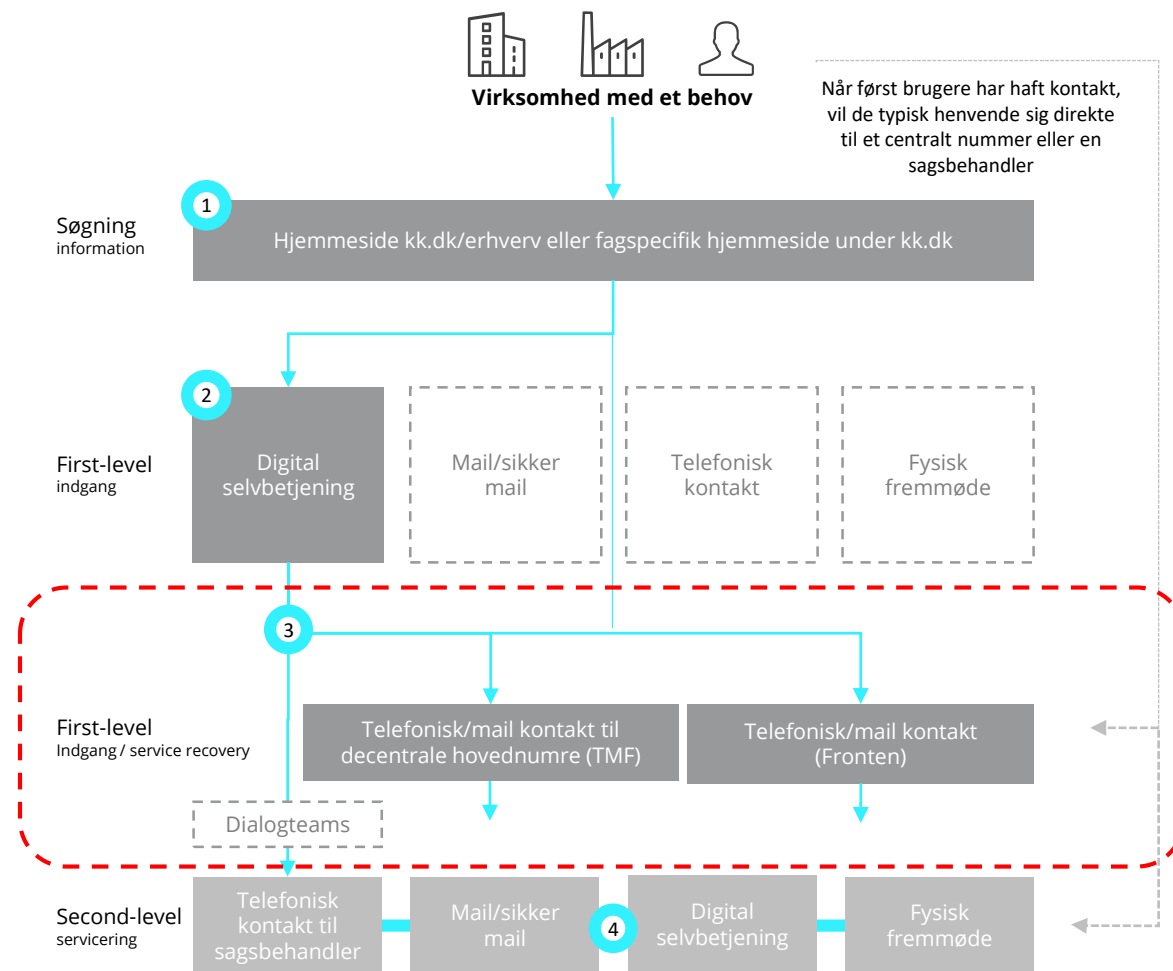
- 1 Informationssøgning:** De fleste servicerejser starter med informationssøgning (typisk på google) som leder frem til kk.dk/erhverv eller direkte ind på en fagspecifik hjemmeside. Det er i dag KFF, som har ansvaret for hjemmesiden, men forvaltningerne som har ansvaret for det faglige indhold.
- 2 First-level indgang:** For langt de fleste ydelser tilbydes en selvbetjeningsløsning (fx BOM på TMF's område). Hvis der er tale om en ansøgningsproces, vil servicerejsen for at aflevere ansøgningen derfor ende her, hvis selvbetjeningsløsningen virker. Hvis servicen ikke virker, tages telefonisk kontakt.
- 3 First-level service recovery eller indgang:** Den telefoniske indgang er typisk service recovery fra selvbetjeningsløsningen eller den direkte indgang, hvis det drejer sig om vejledning. Den telefoniske kanal er i dag en vigtig kanal i den samlede servicerejse. For BIF, ØKF, KFF og nogle af TMFs ydelser tilbydes en fælles indgang (Fronten i KEH), mens der i TMF herudover udbydes fagspecifikke fælles indgange (hovednumre), dialogteam med sagsbehandlere og direkte kontakt til sagsbehandlere.
- 4 Second-level kanaler:** Kanalanvendelsen for den faktiske sagsbehandling varierer efter ydelsens karakteristika – second-level kanaler anvendes typisk først som led i sagsbehandlingen eller specifik vejledning. I de tilfælde, hvor det er muligt at ringe direkte til sagsbehandleren efter informationssøgningen, er der dog ikke en skarp skelnen mellem first- og second level support.

I den efterfølgende analyse er der fokuseret særligt på den telefoniske indgang (step 3), der som nævnt kan lede til Fronten i KEH eller til flere forskellige indgange i TMF. Da selvbetjeningsløsningerne enten er statslige eller udviklet på et marked med få leverandører er der ikke fokuseret på, hvordan funktionaliteten af disse kan forbedres.

Der er heller ikke foretaget en egentlig analyse af hjemmesiden, men denne bærer præg af, at der ikke er en fælles tilgang til webdesign og formidling af vejledning og guides, ligesom fagsiderne peger virksomhederne i retning af en række forskelligartede kanaler (dog primært selvbetjeningsløsninger).

## Nuværende kanalstrategisk udgangspunkt i kommunen og fokusområder i analysen

Forsimplet illustration af servicerejsen



# Kortlægning af Frontens funktion (1/3)

Etableringen af Københavns Erhvervshus (KEH) er et forsøg på at skabe en nem indgang for virksomhederne til hele KK gennem bl.a. kontaktcentret i Fronten. Erhvervshusets fokus har dog varieret afhængig af den organisatoriske placering, og har i dag – som en del af BIF – særligt fokus på rekruttering og beskæftigelse.

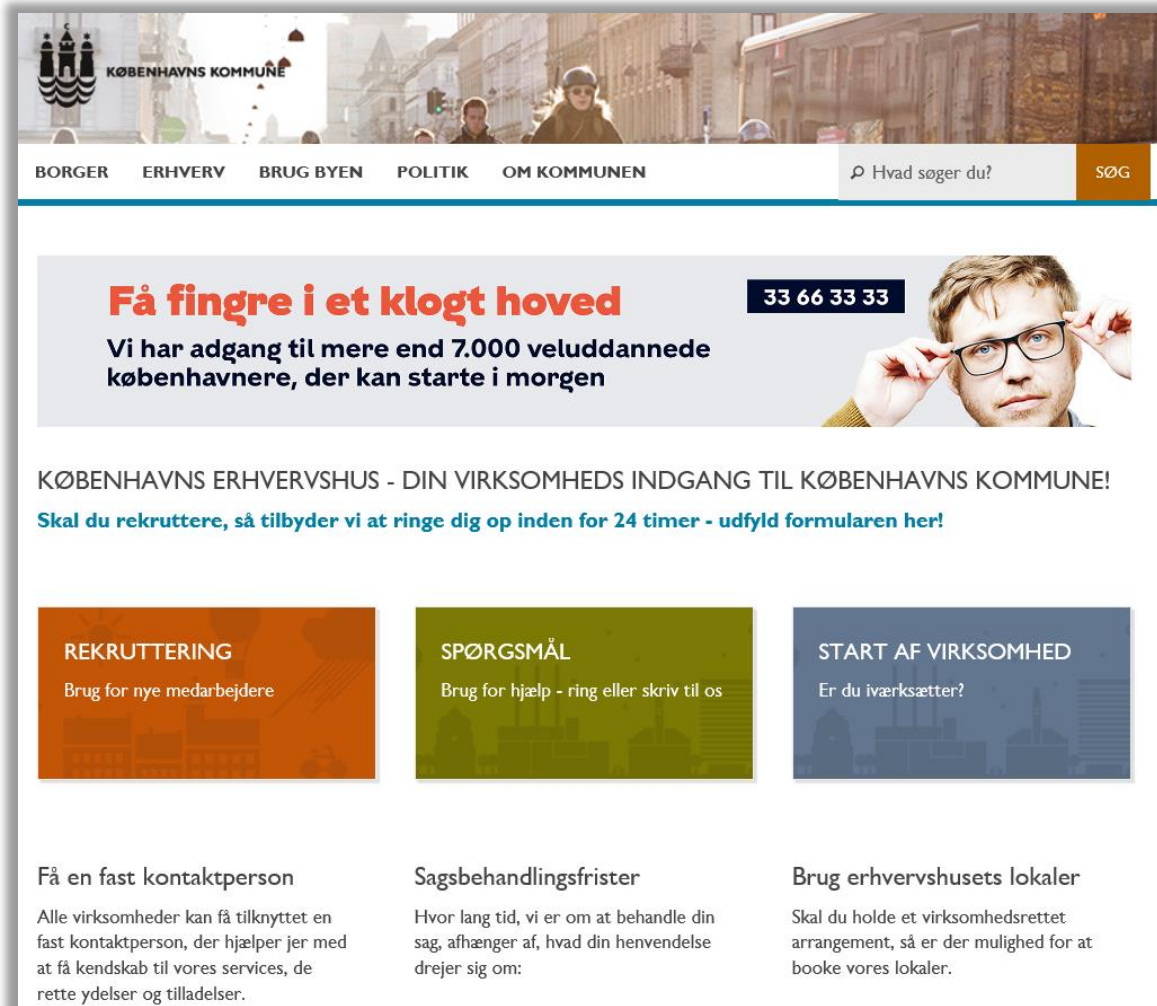
Det følger af den erhvervspolitiske strategi for 2015-20, at Københavns Erhvervshus (KEH) skal etableres som en nem indgang for virksomhederne. Dermed er Erhvervshuset født ud fra en tanke om at være en guide for virksomhederne ind i kommunen (360 graders service). I den sammenhæng er Fronten lanceret som et oplagt samlet kontaktcenter.

Siden 2013 har KEH dog været placeret tre forskellige forvaltninger. Fra etableringen i ØKF til TMF til den nuværende placering i BIF. Den organisatoriske placeringen har haft stor betydning for KEHs fokus, der i dag er et udpræget rekrutteringsfokus.

KEHs resultatkontrakt har således primært fokus på at hente jobåbninger til ordinære jobs og fleksjob samt rekrutteringsanmodninger til støttet beskæftigelse. I forlængelse her viser den gennemførte survey, at ressourceallokeringen i KEH er primært fokuseret på rekrutteringsservices.

Endelig afspejles det i branding af Erhvervshuset. Det viser sig tydeligt på Erhvervshusets hjemmeside og i formidlingen af telefonlinjen som en direkte linje til rekrutteringsservices, jævnfør billedet til højre og næste slide.

Screenshot af Erhvervshusets hjemmeside, viser klart rekrutteringsfokus



**Få fingre i et klogt hoved** 33 66 33 33  
Vi har adgang til mere end 7.000 veluddannede københavnere, der kan starte i morgen

KØBENHAVNS ERHVERVSHUS - DIN VIRKSOMHEDS INDGANG TIL KØBENHAVNS KOMMUNE!  
Skal du rekruttere, så tilbyder vi at ringe dig op inden for 24 timer - udfyld formularen her!

**REKRUTTERING**  
Brug for nye medarbejdere

**SPØRGSMÅL**  
Brug for hjælp - ring eller skriv til os

**START AF VIRKSOMHED**  
Er du iværksætter?

**Få en fast kontaktperson**  
Alle virksomheder kan få tilknyttet en fast kontaktperson, der hjælper jer med at få kendskab til vores services, de rette ydelser og tilladelser.

**Sagsbehandlingsfrister**  
Hvor lang tid, vi er om at behandle din sag, afhænger af, hvad din henvendelse drejer sig om:

**Brug erhvervshusets lokaler**  
Skal du holde et virksomhedsrettet arrangement, så er der mulighed for at booke vores lokaler.

# Kortlægning af Frontens funktion (2/3)

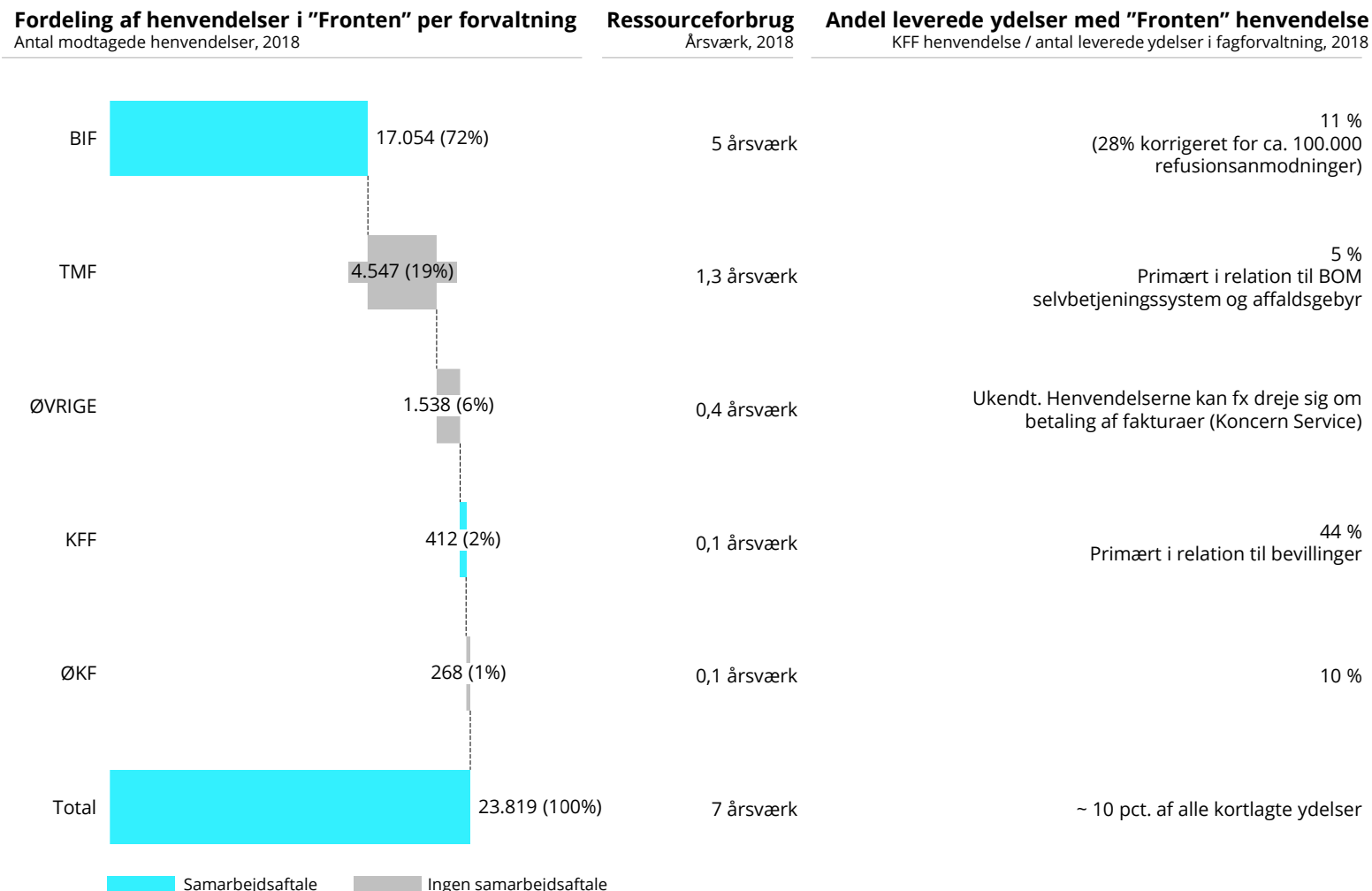
Henvendelserne til Fronten viser ikke overraskende, at langt de fleste henvendelser drejer sig om ydelser placeret i BIF. Fronten indsamler en række data om virksomhedernes henvendelser – data anvendes dog primært til forbedringer af Fronten og ikke til forbedringer af den samlede servicerejse.

Ideen om en nem indgang er primært understøttet af den kontaktcenter funktion, som Fronten varetager ved at tilbyde first-level håndtering af alle virksomheders problemstillinger. I praksis er anvendelsen af kanalen dog ikke ret udbredt, når der ses på tværs af kommunens ydelseskatalog. Ud af de cirka 24.000 henvendelser, som Fronten modtager årligt, udgør henvendelser på BIF's område 72 pct. Disse henvendelser er primært relateret til støttede jobs, hvor virksomheder ringer med spørgsmål til oprettelse af pladser eller eksisterende sager.

Interview med både TMF og KEH viser, at Fronten i KEH i meget begrænset omfang tænkes ind som first-level kontakt i forhold til TMFs ydelser. Der er således ikke nogen samarbejdsaftale mellem TMF og Fronten.

Frontens medarbejdere indsamler løbende, direkte i telefon-systemet, data om virksomhedernes henvendelsestype, deres kundesegment (borger, virksomhed, offentlig), henvendelsens outcome (straks afklaring, videresendelse mv.), og virksomhedens tilfredshed med den leverede service (opfølgende sms til serviceret virksomhed). Fronten arbejder således allerede med struktureret dataopsamling.

De indsamlede data anvendes imidlertid primært til understøttelse af serviceforbedringer i Fronten, og ikke til identifikation af forbedringspotentialer i virksomhedernes samlede servicerejse (herunder optimering af digitale kanaler eller optimering af second-level service). Derudover er fokus på segmentering af virksomheder generelt meget lavt, og der foretages ingen systematisk indsamling af cvr-data som kan understøtte øget viden om virksomhedernes behov, eller viden omkring forklarende variable til høj eller lav tilfredshed.



Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. I den udstrækning forvaltningen har givet poolede estimater for årsværksforbrug på "tema" niveau, er årsværksdata fordelt til ydelsesniveau på baggrund en nøgle for volumen, henvendelsesintensitet og ydelseskompleksitet.



# Kortlægning af Frontens funktion (3/3)

Den eksisterende tilfredshed med Frontens service er meget høj blandt de adspurgte virksomheder, mens kapacitetsudnyttelsen og kendskabet til deres service er lav. Dette peger i retning af uforløste potentialer for forbedret service og optimering af ressourceallokeringen

Der er en række forhold, som i sig selv gør Fronten en interessant case for det fremadrettede arbejde med serviceindgange i KK.

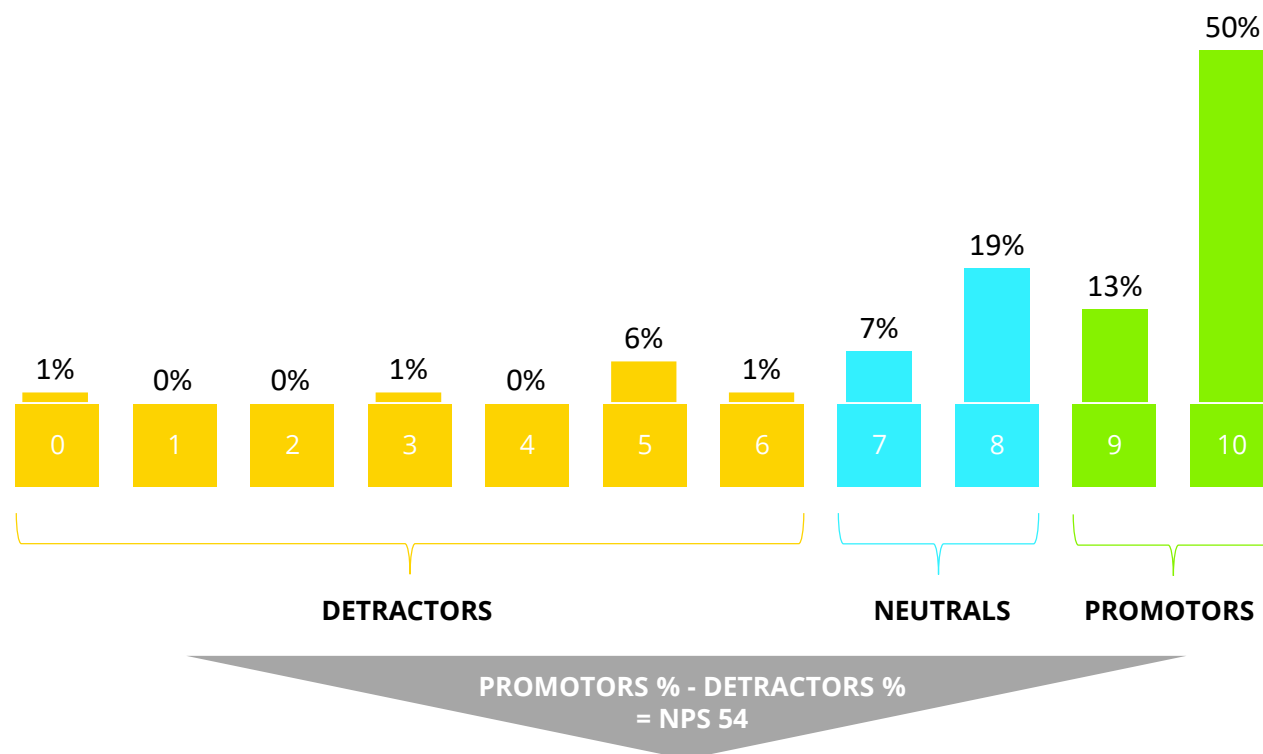
- 1) Høj tilfredshed med den leverede service:** De virksomheder, som anvender Frontens tilbud er meget tilfredse med den service, de tilbydes. NPS scores indhentes automatisk via en automatisk sms feedback service, som ikke eksisterer andre steder i kommunen. Erhvervshuset har i 2019 ÅTD opnået en "fremragende" NPS score. De eksisterende NPS data muliggør i nuværende form ikke konklusioner om hvilke typer af virksomheder, der er mere tilfredse med servicen end andre, ligesom det ikke er muligt at sige noget virksomhedernes tilfredshed med Frontens håndtering af spørgsmål om anliggender på TMF's område. Data på virksomhedsniveau vil gøre det muligt at sige hvilke virksomhedstyper, der anvender Fronten som indgang, herunder om der er bias mod bestemte typer eller størrelser af virksomheder. Denne type indsigter vil være relevante at inddrage i fastlæggelse af fremtidige serviceindgange.
- 2) Kendskabet til KEH og Fronten er lav:** En intern analyse i BIF fra 2018 viser, at kun ca. 30 % af de københavnske virksomheder kender til KEH. Dermed er kendskabet til, hvilken hjælp Fronten kan tilbyde, sandsynligvis endnu lavere.
- 3) Kapacitetsudnyttelsen i Fronten er lav:** Kapacitetsudnyttelsen i Fronten er for nuværende kun omkring 56 pct. (årligt håndteres ca. 25.000 henvendelser, mens den nuværende kapacitet kan håndtere 44.000).

Derudover viser både workshops og tidligere surveys med virksomheder, at de generelt oplever, at det er vanskeligt at navigere i KK, herunder at få kontakt med den rette enhed/medarbejder, eller få den nødvendige information og dialog med dem (Megafon, 2018; DI, 2017).

Som udgangspunkt viser indeværende og tidligere kortlægninger således, at der er uforløst potentiale i Fronten, både fra et ressource- og et servicemæssigt perspektiv.

## Virksomhedernes svar på NPS survey efter afsluttet opkald med KEH:

Hvor sandsynligt er det, at du vil anbefale andre virksomheder at benytte telefonindgangen hos Københavns Erhvervshus, hvis de har behov for virksomhedsservice fra Københavns Kommune?



Københavns Erhvervshus samlede NPS score er 54, hvilket "fremragende" i gængs NPS terminologi\*.

Note: Net Promoter Score® på -100-0 er dårligt, 0-50 er godt, og over 50 er fremragende

# Kortlægning af øvrige serviceindgange (1/3)

Det øvrige udbud af serviceindgange, primært forankret i TMF, omfatter en række telefoniske kanaler med forskellige serviceniveauer. Virksomhedernes digitale søgeadfærd fører dem ofte uden om Frontens telefonlinje og direkte igennem til de øvrige kanaler forankret i TMF.

Der eksisterer, ud over Frontens first-level indgang, en række andre indgange, som virksomhederne også benytter sig af i first-level kontakt med kommunen. Generelt er telefonservicen tilbudt som understøttelse til digitale selvbetjeningsløsninger, hvilket betyder, at virksomheder der ringer ind, må forventes allerede at have oplevet et brud på deres digitale brugerrejse (for komplekse selvbetjenings-løsninger, manglende information mv.). Alene på TMF's område er der per dags dato fem-seks åbne telefonlinjer på kommunens hjemmeside. Tre observationer kan i den forbindelse fremhæves:

- 1 Virksomheder føres uden om Fronten:** Interviews med forvaltninger og virksomhedsskoleworkshops viser, at de fleste af virksomhedernes brugerrejser starter med en simpel Google søgning om kommunens ydelser. Denne søgeadfærd leder i det nuværende samspil mellem digitale og telefoniske kanaler virksomhederne udenom Fronten og direkte til de mange forskelligartede kanaler i TMF, jf. den illustrerede servicerejse til højre.
- 2 Stor variation i de øvrige indganges serviceniveau:** De øvrige indgange tilbudt af TMF varierer i tilbudt serviceniveau, jf. tabellen nederst til højre. Sammenlignet med Fronten er de øvrige indganges tilgængelighed lav, hvilket modsvarer af et højere ekspertiseniveau. Omkostningerne til opretholdelse af disse kanaler må forventes at være højere end i Fronten. Stor variation i serviceniveau på tværs af kanaler er ikke i sig selv et problem, da differentiering kan være en god måde at imødekomme forskellige virksomheders forskellige behov på tværs af ydelsesporteføljen. Det er imidlertid observeret, at variationerne i højere grad grundet i tilfældigheder end i egentlig viden om virksomhedernes behov, da der i de fleste tilfælde ikke eksisterer nok data til at differentiere på baggrund af evidente behov.
- 3 Ingen dataopsamling for øvrige indgange:** Fronten er væsentligt længere ift. opsamling af data end de øvrige kanaler i kommunen. Eksempelvis er der ikke i TMF systemunderstøttelse til løbende optælling af antal henvendelser, henvendelsestyper og lignende.

## Eksempel på hvordan virksomheders søgeadfærd dirigerer dem uden om Fronten og direkte til andre indgange, hvor serviceniveauet er variabelt, og hvor der ikke er nogen systematisk dataindsamling for henvendelser

### 1. Søgning på "gravetilladelser" på Google starter brugerrejsen



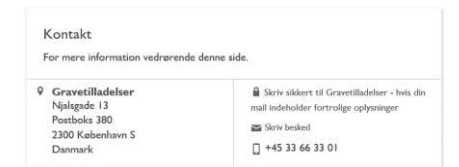
### 2. "Dybt link", SEO optimeret af TMF fører virksomhed direkte ind på KK.dk/gravetilladelser



Virksomheder ledes udenom Frontens telefonåbning

1

### 3. Hvis virksomheden har spørgsmål til Selvbetjeningen refereres de direkte til enheden "Gravetilladelser" i TMF



2

Ingen systematisk opsamling af data omkring henvendelser i disse kanaler.

3

Stor variation i serviceniveau i dette led, som ikke er drevet af virksomhedsbehov

2

Telefonkanaler tilbudt i TMF	Serviceniveau (tilgængelighed)	Serviceniveau (personale)
Center for Bygninger (tlf. 33665200)	Kl. 10-14 man-fre	Servicemedarbejdere i omstillingsfunktion
Dialogteamet for byggesager (tlf. 33663710)	Kl. 10-14 man-fre	Sagsbehandlere med emnespecifik speciale
Center for Byliv (tlf. 33663304)	Kl. 10-14 man-fre (lukket kl. 11.30-12.30)	Sagsbehandlere med emnespecifik speciale
Gravetilladelser (tlf. 3366330)	Kl. 10-14 man-fre	Sagsbehandlere med emnespecifik speciale
Center for Parkering (tlf. 70808090)	Kl. 9-15 man-fre	Sagsbehandlere med emnespecifik speciale
Alle andre TMF services	Ingen telefonkanal tilbudt online	Selvbetjeningsystem direkte i web

### Samlet overblik over alle TMF's telefoniske kanaler

Note : Data pba. interview med medarbejdere i "Fronten"

# Kortlægning af øvrige serviceindgange (2/3)

Mange indgange for virksomhedens brugerrejse og manglende koordination mellem first-line indgange skaber risiko for en fragmenteret brugerrejse for virksomheden uden fokus på service recovery

Tilstedeværelsen af mange forskellige kanaler uden fælles strategisk udgangspunkt og uden governance mekanismer, som sikrer effektiv koordination, er en udfordring for anvendelsen af serviceindgange i KK.

Den skitserede brugerrejse for en virksomhed til højre eksemplificerer udfordringen. Som vist på forrige slide starter søgningen på google, hvorfra virksomheden føres direkte via et dybt link ind på en TMF underside på kk.dk/erhverv.

- 1 Første brud på brugerrejsen kommer ved forgæves opstart af selvbetjeningsløsning online.
- 2 Andet brud på brugerrejsen sker, da telefonkanalen udbudt af TMF til enheden Gravetilladelser er optaget.
- 3 Tredje brud forekommer, da den optagede kanal omstilles til Borgerservices hovednummer, hvorfor Borgerservice skal omstille videre til Fronten, hvor virksomheden muligvis kan få hjælp til opstart af selvbetjeningsløsningen.

Eksemplet skitserer, hvordan manglende ansvar for virksomheden gør, at virksomhedens brugerrejse kompromitteres ved, da der ikke er ansvar for fx service recovery.

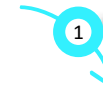
De afholdte workshops bekræfter dette enkelte eksempel, da virksomheder gentagende gange angiver, at de ikke har kunnet komme i kontakt med kommunen – og i flere tilfælde har man oplevet, at en telefonlinje er blevet nedlagt uden mitigerende tiltag.

## Eksempel på manglende service recovery, på grund af fravær af centralt ansvar for kunderejsen og deraf manglende koordination mellem procesejere

### 1. Søgning på "gravetilladelser" på Google starter brugerrejsen



### 2. "Dybt link", SEO optimeret af TMF fører virksomhed direkte ind på KK.dk/gravetilladelser



### 3. Hvis virksomheden har spørgsmål til Selvbetjeningen refereres de direkte til enheden "Gravetilladelser" i TMF



### 4. Linjen er optaget, og virksomheden omstilles til Borgerservice hovednummer



Brud på den telefoniske service recovery, og manglende information eller forklaring om hvorfor

Manglende koordination af service recovery initiativer mellem TMF og "Fronten"



### 5. Borgerservice omstiller til Fronten

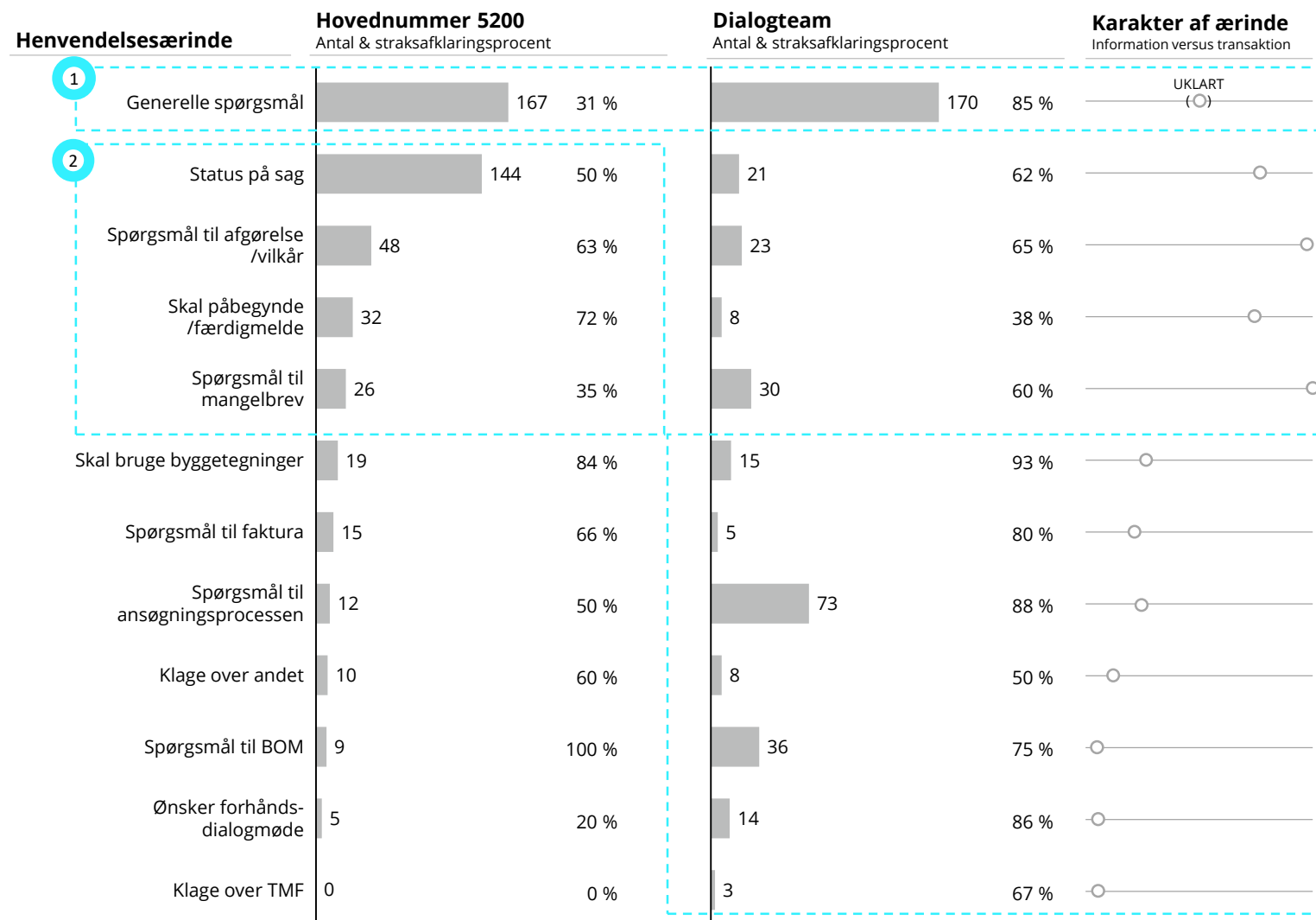


# Kortlægning af øvrige serviceindgange (3/3)

Et dobbeltklik på kanalanvendelsen i Center for Bygninger i TMF illustrerer, at der både er mellem dialogteamet og hovednummeret i CBY samt overlap til Fronten, idet en stor del af henvendelserne er kategoriseret som generelle spørgsmål.

I Center for Bygninger i TMF er der to primære first-level kanaler hhv. Hovednummeret (servicemedarbejdere) og Dialogteamet (sagsbehandlere), samt en call-guide der sluser kunderne (både virksomheder og private) til den rigtige first-level kanal. Et spørgsmål om ansøgningsproces på en byggesag kan derfor, i det nuværende kanallandskab ende hos både Fronten i KEH og i en af TMF's to kanaler. Opgørelsen til højre er baseret på TMF's egne opgørelser og viser en illustrer række problematikker i kanalanvendelsen, herunder:

- Hovedparten af henvendelser er ikke kategoriseret**  
Størstedelen af henvendelser omhandler generelle spørgsmål, som ikke antyder om præcist hvad og hvorfor kunden har taget kontakt. Dermed er det svært at vurdere, hvor henvendelsen mest hensigtsmæssigt kunne være håndteret.
- Manglende konsistens i hvilke kanaler, der håndterer hvad**  
Det er tydeligt, at Dialogteamet generelt straksafklarer flere henvendelser af faglig karakter, men hovednummeret afklarer næsten ligeså mange henvendelser som kræver sagsindblik (herunder spørgsmål om status på sag, afgørelser og vilkår). Samtidig håndterer løntunge Dialogteamet mange simple henvendelser, fx spørgsmål til BOM, som Fronten i KEH ligeledes kan håndtere.
- Ingen systematisk dataopsamling og anvendelse**  
Den opgjorte måling er baseret på en 5-dages optælling, hvilket gør det meget ressourcekrævende at opsamle data om henvendelsernes karakter, hvem der henvender sig, og omkring proces og outcome af henvendelser. Det gør det svært at anvende data systematisk. I modsætning hertil generer Fronten automatisk henvendelsesmønstre.



3 Note: Opgørelsen er foretaget ved en 5-dages optælling og manuel kategorisering af alle henvendelser i CBY, Feb 2018. Der er eksempelvis ikke muligt at opføre hvilke henvendelser der stammer fra virksomheder og hvilke der er fra private personer. Omkring halvdelen er dog optalt til at være private henvendelser, og er således ikke i udgangspunktet af relevans for denne analyse.

Kræver mindre faglig viden og ingen sagsindblik

Kræver stor faglig viden og sagsindblik

# Overordnede vurderinger og anbefalinger (1/3)

Deloitte's observationer leder frem mod en række anbefalinger i relation til det fremadrettede arbejde, hvor der vurderes at være behov for at udarbejde en egentlig virksomhedsrettet kanalstrategi for tilbudte serviceindgange fælles for KK



## Simpel og let adgang til kommunen

- Antallet af kanaler, som er direkte tilgængelige for virksomheder, er relativt stort, og der er meget begrænset koordinering af kanaler på tværs af forvaltninger og ydelser.
- Den nuværende kanal anvendelse driver flest virksomheder gennem telefonlinjerne, men i høj grad uden om Fronten.
- De mange åbne kanaler gør, at der ikke er nogen entydig placering af ansvar for virksomhedernes brugerrejse eller service recovery.

Observeret modenhed i KK ● ● ● ● ●

Generelt vurderes det, at der er for mange indgange til KK's services, og at manglende koordinering mellem indgangene og på tværs af forskellige kanal typer (digital, telefon, selvbetjening mv.), udfordrer virksomhedernes brugerrejse.



## Ensartet serviceniveau

- Serviceniveauet på tværs af kommunens kanaler varierer meget. I Fronten tilbydes ét serviceniveau alle ugens dage (åbningstid, uddannelse, systemunderstøttelse, mandater), mens der i de øvrige indgange ses markant variation.
- Der kan være gode grunde til variationer i serviceniveau (fx etablering af et dialogteam på byggesagsområdet), men de nuværende variationer tager ikke systematisk udgangspunkt i observerede behov hos virksomheder.

Observeret modenhed i KK ● ● ● ● ●

Generelt vurderes det, at de fastlagte serviceniveauer på tværs af undersøgte kanaler varierer, men at variationen ikke skyldes bevidste prioriteringer baseret på indsigter i virksomhedernes behov i den pågældende kanal.



## Effektiv indsamling og anvendelse af data

- Dataindsamling og anvendelse på tværs af kommunens kanaler er meget forskelligartet og relativt umoden.
- Fronten har i udgangspunktet gode forudsætninger for at indsamle data, som kan anvendes til optimering af second-level servicering af virksomheder, men data anvendes alene til optimering af Fronten, og der er ikke nogen systematisk i udveksling af data mv. (fx i form af en SLA).
- Henvendelser i TMF registreres ikke systematisk, men der gennemføres tælleøvelser

Observeret modenhed i KK ● ● ● ● ●

Dataindsamling og anvendelse er generelt meget umoden for alle kanaler i KK. Fronten er længst, men her udestår stadig indsamling af data på cvr niveau og kobling til segmenter og henvendelser, førend data kan anvendes mere aktivt til serviceforbedring.



## Effektiv ressourceallokering

- Omkostningerne til henvendelsehåndtering stiger med antallet af åbne kanaler, hvilket i sig selv antyder, at den nuværende kanal-anvendelser er unødigt omkostningsdrivende.
- Det er observeret, at kapacitetsudnyttelsen i den eksisterende first-level funktion i Fronten er lav, mens der er en lang række mere omkostnings-tunge kanaler, som varetager first-level opgaver specielt i TMF.

Observeret modenhed i KK ● ● ● ● ●

Med udgangspunkt i observationer omkring manglende kapacitetsudnyttelse, og anvendelsen af sagsbehandler-årsværk til håndtering af alle slags henvendelser i TMF, vurderes det, at den nuværende ressource-allokering kan forbedres væsentligt.

Observation og vurdering

Anbefalinger

- Et centralt led i en mulig kanalstrategi vil være en konsolidering af kanaler (se næste slide)
- Der er samtidig behov for en klar placering af ansvar for de enkelte servicerejser – og klare samarbejdsaftaler, hvis ansvaret for virksomhedernes brugerrejser er delt.
- Ansvar omfatter alt fra optimering af information på kk.dk, til åbningstider på telefonen og til at øge effektiviteten af selvbetjeningsløsninger gennem vejledning, nye indkøb mv..

- Der er behov for at udarbejde fælles standarder for åbningstider, tone-of-voice, digital understøttelse af telefoniske kanaler mv., som udgangspunkt for servicering af alle virksomheder og gerne med udgangspunkt i opsamlet viden om virksomhedernes behov.
- Såfremt der opsamles data om virksomhedernes henvendelser på CVR-niveau kan man tilrettelægge en stærk datadrevet tilgang til differentiering af serviceniveauer.

- Der er i første omgang behov for systematisk at indsamle data om henvendelser for at sikre en prioriteret kanal anvendelse.
- Samtidig kan first-level kanaler gives et mere strategisk mandat, som fokuserer på indsamling og videreformidling af indsigter omkring virksomhedsbehov og tilfredshed til second-level procesjere.
- Endelig kan data på CVR niveau anvendes til systematisk at arbejde med virksomheds-segmentering og behov.

- Der er behov for at konsolidere anvendelse af kanaler og udarbejde konkrete tiltag for forbedret kanalsamspil ("omni-channel"), herunder samspil mellem digitale og telefoniske kanaler
- Det er afgørende at prioritering mellem typer af kanaler og first og second level indgange prioriteres ud fra en bevidst tilgang til det ønskede serviceniveau – holdt op imod ressourceforbruget.

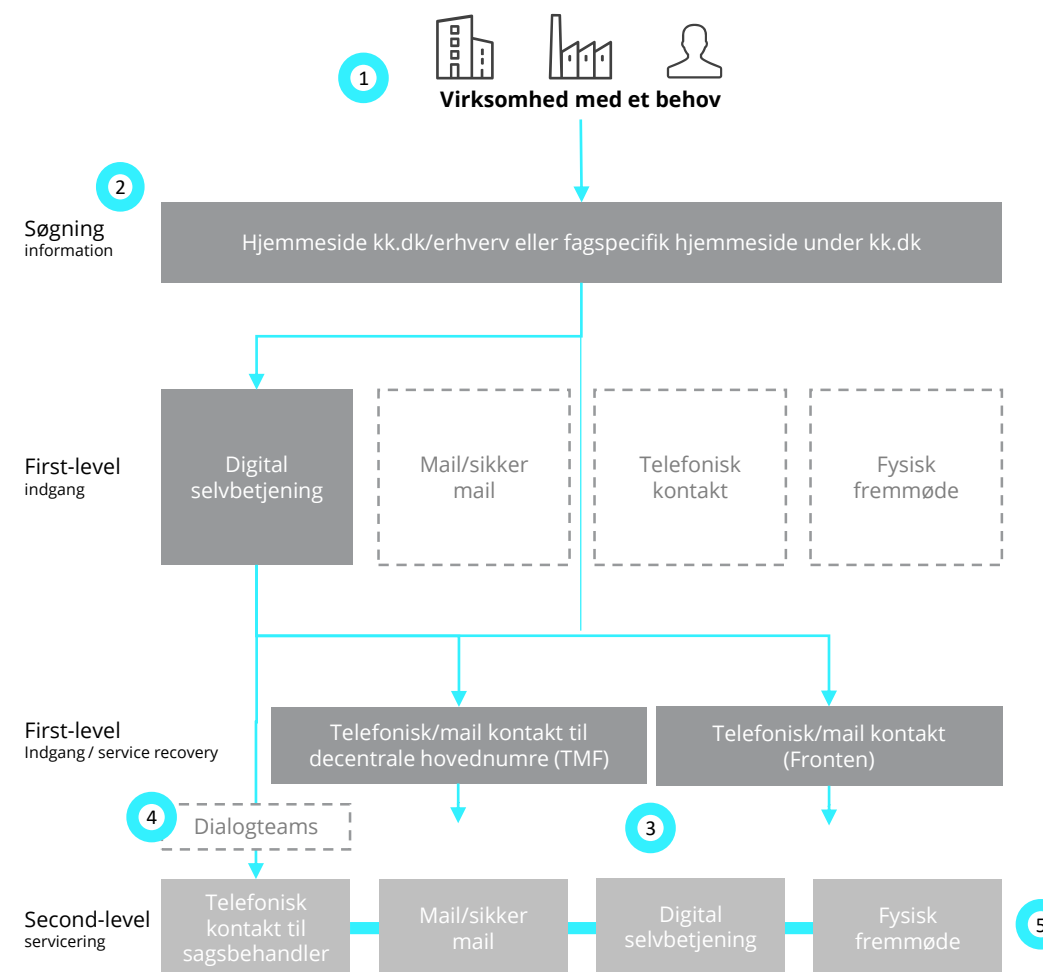
# Overordnede vurderinger og anbefalinger (2/3)

Rammen for arbejdet med de konkrete anbefalinger bør tage udgangspunkt i en fælles kanalstrategi på baggrund af en grundig kortlægning af den eksisterende kanal anvendelse. Kanalstrategien bør særligt have fokus på entydig placering af ansvaret for servicerejsen, bedre anvendelse af digitale kanaler til informationssøgning samt en effektiv og klar arbejdsdeling mellem first- og second-level kontakt

Der eksisterer i dag ikke et validt overblik over virksomhedernes henvendelser til KK. Som grundlag for en egentlig kanalstrategi bør første skridt derfor være at foretage en grundig kortlægning af virksomhedernes henvendelser, herunder hvilke kanaler de henvender sig på og hvilke typer af henvendelse det drejer sig om.

På baggrund af den nuværende kortlægning vil en kanalstrategi bl.a. skulle have fokus på:

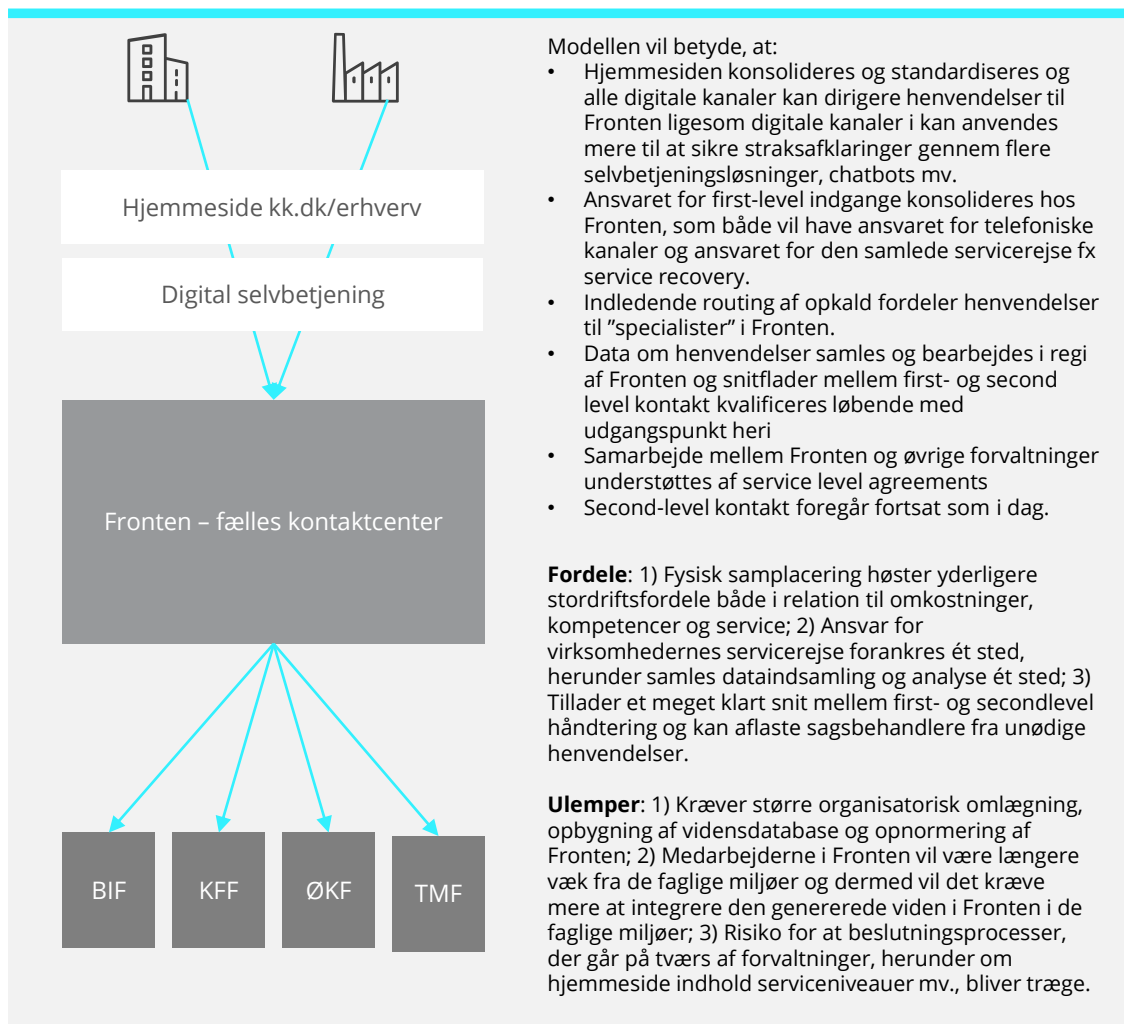
- 1 Placeringen af strategisk mandat(er) og placering af endeligt ansvar for virksomhedens servicerejse, fra informationssøgning til sagsbehandling. Dette er afgørende for at kunne træffe kanalstrategiske valg og tage ansvar for fx service recovery undervejs i servicerejsen – *se mulige modeller på næste slide.*
- 2 Bedre anvendelse af hjemmesiden og digitale kanaler til at frontload fx informationssøgning, beskrivelser af ansøgningsprocesser mv. Enkel og overskuelig information om ansøgningsprocessen er noget, som virksomhederne generelt har efterspurgt i afdækningen af disses behov, og her vil hjemmesiden kunne anvendes langt bedre end i dag. Endelig
- 3 Arbejdsdelingen mellem first- og second-level kontakt er i dag meget uklar på en række områder – på baggrund af kortlægningen af henvendelsesmønstre kan der ligeledes ses på, hvor fagligt tunge henvendelserne er og vurdere, om de vil kunne håndteres i en front-funktion.
- 4 Anvendelsen af dedikerede "front-teams" bemandede med sagsbehandlere på afgrænsede service/ydelsesområder kan være en god idé. Det er dog afgørende, at opgaven for disse teams afgrænses klarere, end det i dag er tilfældet for dialogteamet for byggesager, så disse dialogteams ikke ender med at løse opgaver, som ville kunne håndteres af en front-funktion.
- 5 Endelig er det afgørende, at en ny kanalstrategi designes, så den i lyset af indsamlet data om henvendelsestyper, tidsforbrug og straksafklaringsprocenter vil kunne omstille sig relativt hurtigt og føre mere eller mindre ansvar frem og tilbage mellem first- og secondlevel kanaler.



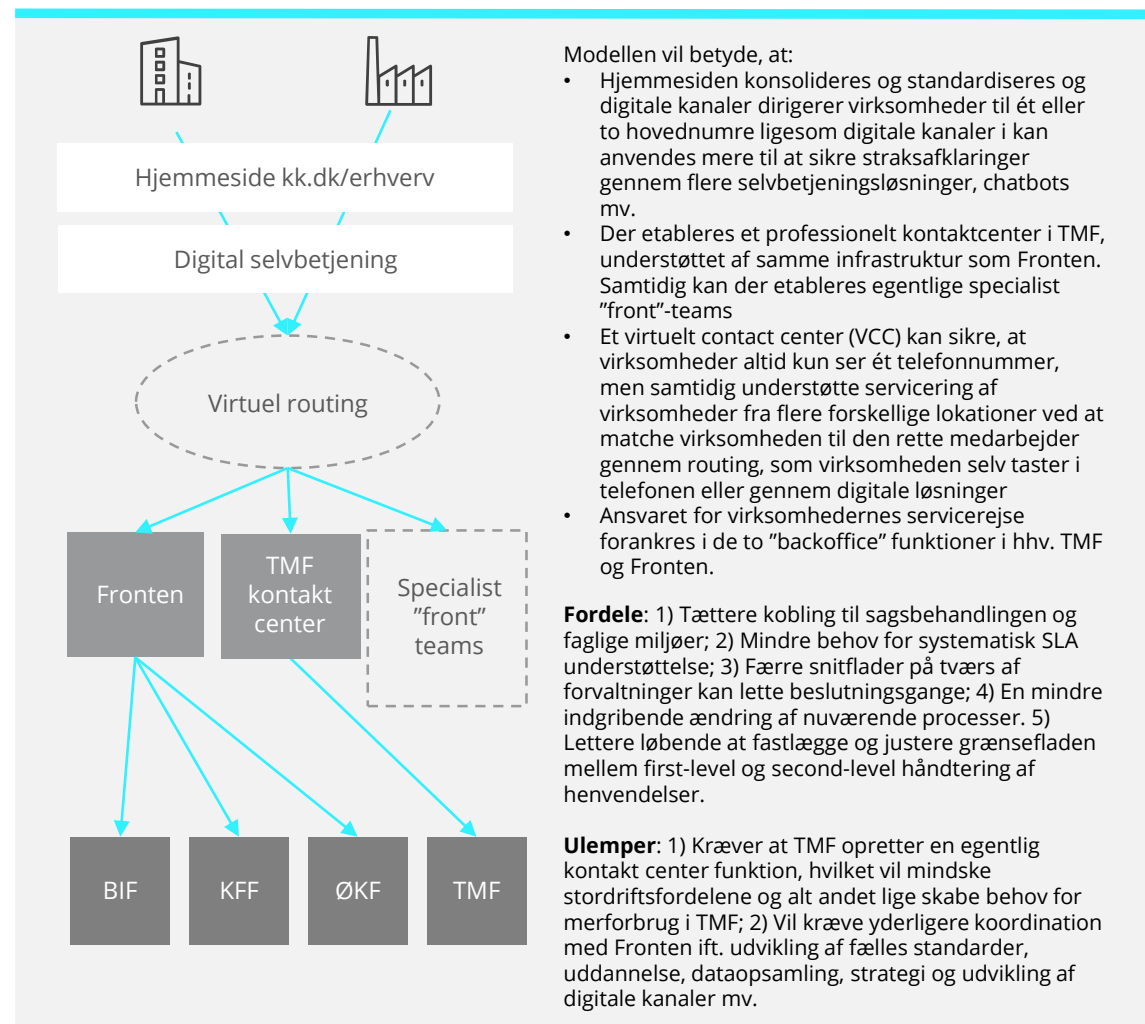
# Overordnede vurderinger og anbefalinger (3/3)

En afgørende del af en fremtidig kanalstrategi vil være en mere konsolideret model for antallet af serviceindgange for virksomhederne – og dermed et klarere ansvar for servicerejsen. Der kan overordnet skitseres to modeller for en fremadrettet organiseringen af særligt serviceindgange

## MODEL 1: Ét konsolideret kontaktcenter i KEH



## MODEL 2: Én indgang – men to konsoliderede kontaktcentre



#4

---

## Virksomhedsbehov og løsningsforslag





# Introduktion og læsevejledning

Analysen har omfattet en afdækning af virksomhedernes behov og mulige forslag til at imødekomme disse behov på udvalgte ydelser i virksomhedsservicen. De konkrete ydelser er udvalgt i samarbejde med forvaltningerne.

Formålet med analysen har været at få en nuanceret forståelse af virksomhedernes oplevelser, udfordringer og behov. En grundig forståelse af virksomhedernes behov er afgørende for at kunne tilrettelægge servicerejser og gennemføre tiltag, som kan øge virksomhedernes tilfredshed. Derfor er udgangspunkt for analysen en udefra-ind afdækning af virksomhedernes oplevelser og behov med den eksisterende service.

Afdækningen af virksomhedernes behov og forslag til løsningstiltag har dannet baggrund for særskilte workshops med BIF og TMF om løsninger og tiltag, så servicen inden for de enkelte ydelser tilrettelægges, så den bedre kan imødekomme virksomhedernes behov.

De deltagende virksomheder og medarbejdere er identificeret i samarbejde med forvaltningerne. De relevante medarbejdere og/eller chefer fra forvaltningen har ligeledes været repræsenteret på workshoppen for at få virksomhedernes input direkte.

Analysen kan siges at være et øjebliksbillede af virksomhedernes behov og mulige løsninger for at forbedre tilfredsheden. Det kan anvendes til at igangsætte konkrete indsatser på den korte bane, men kan ikke erstatte den systematiske og løbende opsamling af viden om virksomhedernes behov gennem feed back mekanismer mv. Den systematik skaber både gennemsigtighed om niveauet for servicen og mulighed for at følge, når virksomhedernes behov ændrer sig.

På de følgende sider er tilgangen og udvælgelsen af ydelser yderligere beskrevet. Herefter er hver ydelse beskrevet ud fra overskrifterne i boksen til højre.

## Læsevejledning:

Indledningsvist beskrives metoden og tilgangen til afdækning af virksomhedernes behov og løsningsforslag. Herefter beskrives hver ydelse efter nedenstående struktur:

- **Introduktion til ydelsen**  
Afsnittet præsenterer ydelsens overordnede karakteristika samt sagsprocessen.
- **Virksomhedernes vurdering af situationen**  
Afsnittet præsenterer et udsnit af citater, som repræsenterer virksomhedernes input på workshoppen.
- **Virksomhedernes behov og mulige løsningsspor**  
Afsnittet præsenterer de konsoliderede behov identificeret på workshops med virksomhederne, samt uddybende beskrivelser af løsningsforslagene.
- **Vurdering af løsningsspor**  
På baggrund af de identificerede virksomhedsbehov og løsninger afsluttes hver ydelsesbeskrivelse med en vurdering af løsningsforslagenes effekt og implementerbarhed.

Kapitlet afrundes med en prioriteret oversigt over ydelser og indsatsområder, som vurderes at have størst effekt for virksomhedernes oplevelse af virksomhedsservice i Københavns Kommune.

# Tilgang til afdækning af behov og mulige løsningsforslag

Analysen er tilrettelagt, så virksomhedernes oplevelser og ønsker er afdækket på en række workshops, hvorefter de konkrete løsninger til, hvordan man bedst kan imødekomme virksomhedernes behov, er drøftet med forvaltningerne – og i sidste ende prioriteret.

## Udvælgelse af ydelser



Der er udvalgt 5 ydelsesområder, som danner udgangspunkt for afdækningen af virksomhedernes behov og løsningsforslag til at forbedre servicen.

Udvælgelsen er foretaget i dialog med Københavns Kommune, baseret på en række kriterier:

- Ydelsernes volumen
- Forvaltningernes vurdering af ydelsernes betydning for virksomhederne og deres nuværende tilfredshed med den leverede service.
- Et samlet set repræsentativt udsnit af kommunens ydelseskatalog på tværs af variable som kompleksitet og variation i serviceleverancen og ydelsens målgruppebredde.

## Workshop med virksomheder



### Formål

At afdække, hvordan de konkrete ydelser opleves fra virksomhedernes perspektiv (udefra-ind).

### Proces

Der er afholdt workshops for hver ydelse, hvor det er drøftet, hvordan virksomhederne forstår god service, både generelt og i forhold til kontakten med Københavns kommune. Derefter er virksomhedernes oplevelser og behov knyttet til den relevante servicerejse afdækket. Sidste del af workshoppen er brugt til idegenerering på løsninger til de identificerede udfordringer.

### Output

- Virksomhedernes designkriterier for god service
- Virksomhedernes oplevelser og behov på servicerejsen
- Virksomhedernes løsningsforslag til udfordringerne på servicerejsen

## Workshop med forvaltninger



### Formål

At kvalificere input og drøfte konkrete løsninger fra et forvaltningsperspektiv (indefra-ud).

### Proces

Der er afholdt en workshop for hhv. BIF og TMF. Det er på workshoppen gennemgået, hvilke behov og ønsker virksomhederne er kommet med og hvilke tiltag, som kan imødekomme disse behov, herunder hvilke forudsætninger og barrierer, der er for at imødekomme behovene.

### Output

- Kvalificere virksomhedernes oplevelser og input
- Identificere og udvikle konkrete løsningsforslag for at imødekomme virksomhedernes behov samt forudsætningerne for at realisere disse

## Analyse og prioritering



### Formål

Med udgangspunkt i inputs fra workshoprækken er de udvalgte ydelser analyseret, og der er opstillet løsningsforslag til hvert ydelsesområde. Der er lagt vægt på at skabe specifikke løsningsforslag til de enkelte ydelsesråder.

### Proces

Virksomhedernes designkriterier for god service er brugt som grundpræmis for løsningsforslagene.

### Output

Løsningssporene er prioriteret efter effekt samt implementerbarhed. Yderligere er ydelsesområderne prioriteret i forhold til hinanden for at vurdere hvilke ydelser det anbefales, at hovedanalysen fokuserer på.

# Overblik over udvalgte ydelser

Udvælgelsen har taget udgangspunkt i ydelsernes volumen og forvaltningernes vurdering af forbedringspotentialer. Derudover er ydelserne udvalgt, så de samlet set udgør et repræsentativt udsnit af kommunens ydelseskatalog på tværs af variable som kompleksitet og variation i serviceleverancen og bredde i ydelsens målgruppe.

Ydelse	Udvalgt på grund af...	Volumen	Primær kanal	Repræsentativitet		
				Ydelsens kompleksitet	Variation i ydelsen	Målgruppebredde
Byggesager (TMF)	... stor volumen af meget variable ydelser. Høj kritikalitet for virksomhederne og generelt stor politisk bevågenhed pga. lav performance på virksomhedstilfredshed.		Variabel	Kræver meget teknisk sagsbehandling, med store snitflader til andre ydelser	Stor variation i ydelsens kompleksitet, afføder mange forskellige tilgange til leverancen	Snæver, primært rådgivere på vegne af andre
Arrangements-tilladelse (TMF)	... høj kompleksitet og variabilitet i serviceydelsen pga. mange snitflader til andre ydelser i forvaltningen og i kommunen.		Variabel	Meget høj grad af snitflade til øvrige ydelser i og uden for forvaltningen og teknisk sagsbehandling	Stor variation i ydelsens kompleksitet – de fleste arrangementer har unikke behov	Medium, mange forskelligartede arrangementsafholdere, inklusiv normale virksomheder
Tilladelse til udeservering (TMF)	... lav kompleksitet, og relativt simpel sagsbehandling, som dog foregår parallelt med mange andre sagstyper grundet TMF organisering.		Selvbetjening	Lav kompleksitet da ydelserne oftest leveres som stand alone og er regelbaseret	Lille variation i ydelsens leveringsform	Snæver, primært retail og restauration
Ordinær beskæftigelse og Virksomhedspraktik (BIF)	... både indgående og udgående karakter, med få snitflader, men samtidig stor variation i tidsforbrug kanalanvendelse og virksomhedsbehov.		Selvbetjening + telefon	Få snitflader til øvrige ydelser, men meget håndholdt service og personlig kontakt	Stor variation i kanalanvendelse og tidsforbrug	Bred, alle virksomheder og offentlige institutioner
Refusion af sygedagpenge (BIF)*	... standardiseret ydelse med stor volumen, regelbaseret sagsbehandling, og stor ekstern afhængighed for KK, som primært håndterer klager.		Selvbetjening	Regelbaseret og i vidt omfang en transaktionel ydelse	Lav variation i kanalanvendelse og tidsforbrug	Bred, alle virksomheder og rådgivere

\* For refusion af sygedagpenge har virksomhederne ikke været interesseret i at deltage i workshops og der er derfor alene afholdt enkelte interviews og afrapportering herfra er derfor kortere end de andre. Virksomhederne har dog begrundet den manglende interesse i at deltage med, at selvbetjeningsløsningen i dag fungerer fint.

**Byggesager**

# Introduktion til ydelsen – Byggetilladelse

Ydelsen beskæftiger 88 årsværk og har en relativt snæver målgruppe. Ydelsen er yderligere kendetegnet ved at have en høj grad af kompleksitet, da det kræver høj teknisk faglighed at vurdere sagerne.

## Beskrivelse af ydelsen

Byggetilladelse karakteriseres som en kompleks ydelse. Byggetilladelse gives til et konkret byggeprojekt. Det kan både være til opførelse af nye bygninger eller renovering af eksisterende. Ydelsen indeholder flere forskellige deltilladelser og har mange snitflader til mange øvrige ydelser og forvaltningsområder. Sagerne afføder ofte flere mangelbreve til virksomhederne, og løbende dialog med virksomheden om sagens udvikling.

Leveringen af ydelsen er organiseret med flere forskellige kontorer, der håndterer sagerne, og der kan være mange sagsbehandlere inde over sagsforløbet.

I den opstillede ydelsestypologi, er ydelsen et eksempel på en "kompleks ydelse", da den leveres til en snæver målgruppe og arbejdsgangene er meget komplekse.

## Karakteristik af ydelsen



Ressourcetræk

Der modtages ca. 5.180 ansøgninger om samt 36.260 henvendelser. Der er ansat 88 årsværk.



Kompleksitet i ydelsen

Der er en høj grad af kompleksitet, da det kræver høj teknisk faglighed at vurdere sagerne, der er afhængighed til forskellige forvaltningsområders lovgivning og separate tilladelser



Målgruppe

Det er en snæver målgruppe af bygherre, rådgivere indenfor byggebranchen.



Hvilke virksomhedskarakteristika driver variationer i behov

Der er forskel i behovene alt efter om projekterne er renoveringsprojekter eller nybyggeri. Derudover er der lav grad af variation i behovene.



Kritikalitet for virksomheder

Det er meget kritisk for virksomhederne, da byggetilladelsen udgør grundlaget for om projektet kan gennemføres eller ej. Der er ofte store summer investeret i byggerierne og der afsættes separate ressourcer til at få byggetilladelsen i hus.

## Procesbeskrivelse fra virksomhedens perspektiv

Procestrin	Forhåndsdialog	Indsend ansøgning	Dialog vedr. krav og mangler	Modtag tilladelse	Ibrugtagningstilladelse	Stikprøve [10%]
Beskrivelse	<p>Virksomhederne kan komme til et møde forud for deres ansøgning for at drøfte byggeprojektet.</p> <p>Virksomhederne oplever, at det er svært at få klare retningslinjer fra kommunen på møderne, samt at der efter indsendelse af ansøgning kan komme modstridende udmeldinger fra kommunen.</p>	<p>Virksomhederne søger om byggetilladelse via portalen Miljø og Byg.</p>	<p>Virksomhederne modtager mangelbreve, hvis de ikke har indsendt tilstrækkelig dokumentation med ansøgningen.</p> <p>Virksomhederne oplever, at de modtager mangelbreve af mange omgange, samt at kravene varierer alt efter hvilken sagsbehandler, der håndterer sagen.</p> <p>Virksomhederne oplever at det er svært at følge med i sagens status.</p>	<p>Virksomhederne modtager tilladelsen og kan derefter påbegynde byggeprojektet.</p>	<p>Virksomhederne modtager ibrugtagningstilladelsen, når byggeprojektet er færdigt og de har dokumenteret, at byggeriet lever op til de krav, som blev stillet i byggetilladelsen.</p>	<p>Virksomhederne bliver udtaget til stikprøver, hvor kommunen tester, om byggeriet reelt opfylder de kriterier, som byggetilladelsen og deres dokumentation i forbindelse med ibrugtagningstilladelsen tilsiger, at det skal.</p>
Primær kanal	Fysisk møde	Byg & Miljø (selvbetjening)	System og delvist via telefon/møde	Byg & Miljø (selvbetjening)	Byg & Miljø (selvbetjening)	Fysisk besøg

# Virksomhedernes vurdering af situationen

Generelt oplever virksomhederne stor villighed til at hjælpe fra forvaltningens side, men der er observeret udfordringer med tidlig retning og afklaring, ensartet sagsbehandling, kommunens interne koordinering samt en proaktiv og faglig dialog i processen



## Deltagende virksomheder

På baggrund af en top-50 liste over de største erhvervskunder for byggesager i 2018 sendt fra TMF blev alle virksomheder på listen forsøgt kontaktet med en inviteret til at deltage på workshoppen.

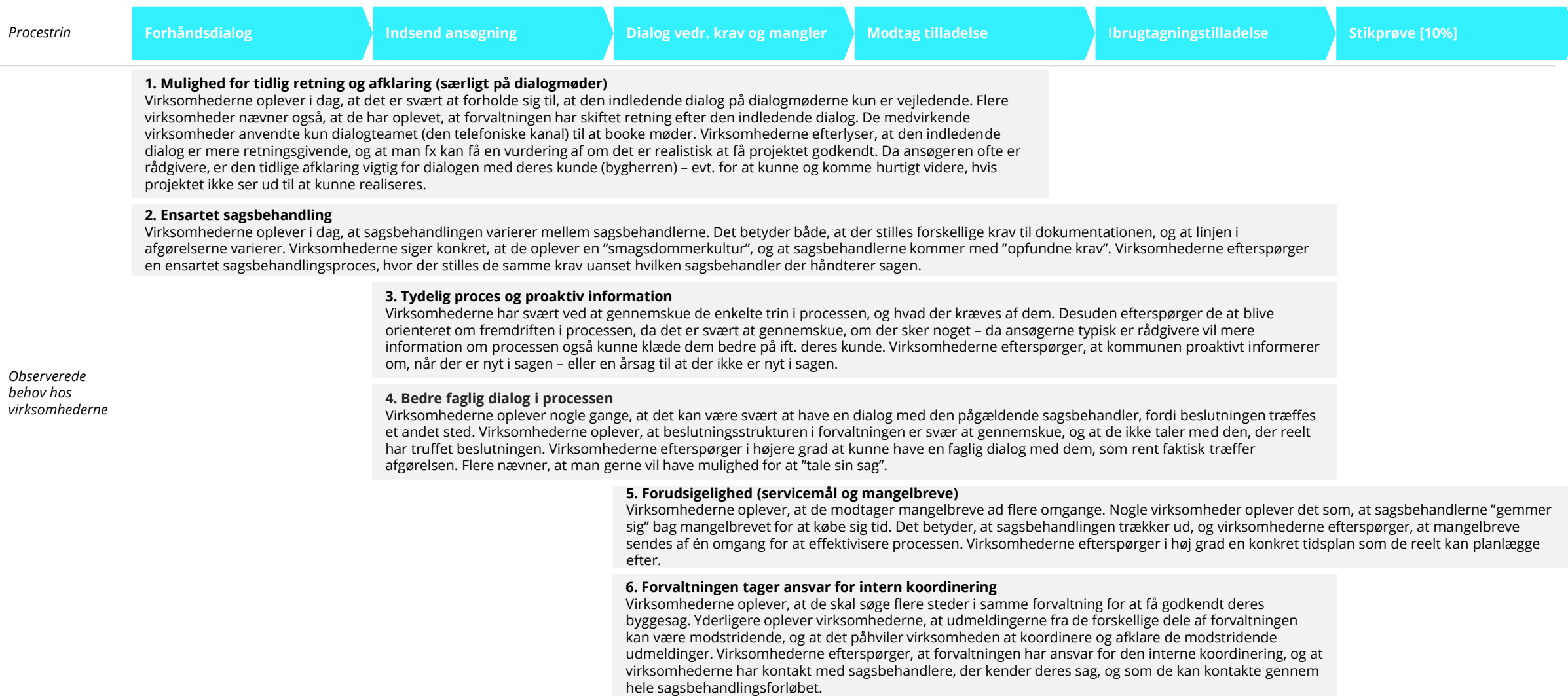
Enkelte virksomheder tog selv kontakt for at få lov til at deltage, da de havde hørt om workshoppen fra deres samarbejdspartnere.

38 personer fra 17 forskellige virksomheder var tilmeldt workshoppen. 36 personer fra 16 virksomheder deltog på workshoppen.



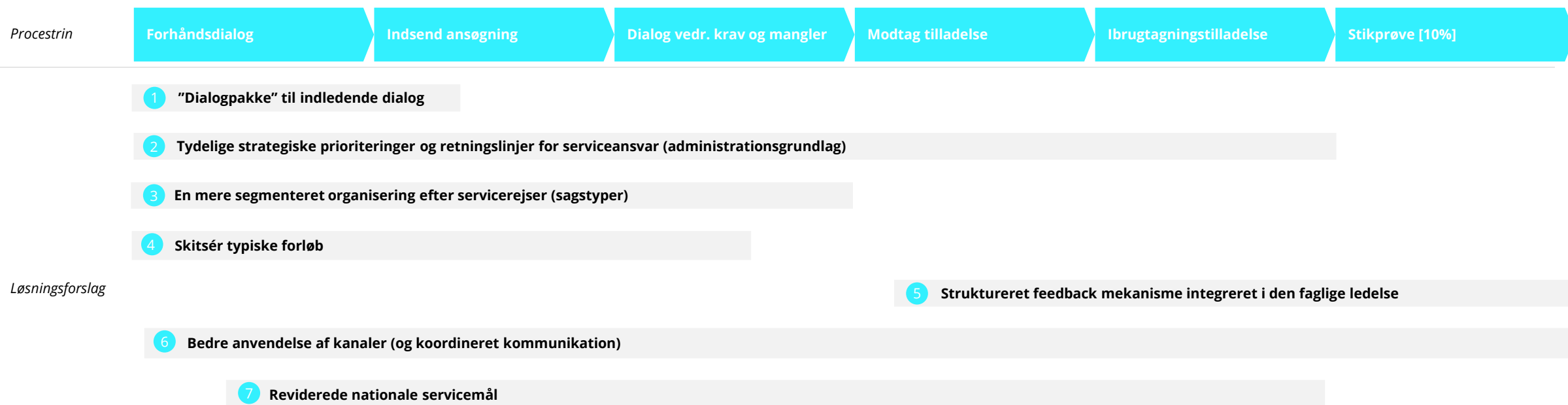
# Virksomhedernes behov

De identificerede udfordringer med den nuværende brugerrejse peger på en række ikke-tilgodesete behov, som fremadrettet skal være fokus for udarbejdelse af løsninger på områder.



# Mulige løsninger på virksomhedernes behov

På baggrund af workshops med virksomhederne og efterfølgende med medarbejdere fra TMF er der identificeret 7 løsningsspor dertil sammen imødekommer virksomhedernes behov











# Forslag til løsningsspor – byggesager (1/3)

Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
1	<b>"Dialogpakke" til indledende dialog</b>	<p>Virksomhederne efterspørger i høj grad en tidlig afklaring og en klar retning i den tidlige dialog – det gælder især dialogmøderne. En dialogpakke, som kommunikeres klart, kan være med til at afstemme overfor virksomhederne, hvad de kan forvente af fx dialogmøder. Samtidig kan en dialogpakke indeholde mere faste vurderingsrammer, som kan give – også uerfarne sagsbehandlere – et bedre grundlag for at vurdere, hvorvidt projektet forventes at blive godkendt og under hvilke betingelser.</p> <p>En dialogpakke kan fx indeholde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vurderingsskema ift. forventet godkendelse – er projektet rødt, gult eller grønt? Og hvorfor?</li> <li>- Tjekliste med typiske faldgruber (servitutter, forsinkelser ved partshøringer mv.)</li> <li>- Proaktiv dialog om ny regler, ny praksis, generelle råd mv. hvor virksomhederne samtidig kan stille mere generelle/principielle spørgsmål (kan tænkes sammen med organisering efter sagstyper)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidlig retning og afklaring</li> </ul>	⊖			
2	<b>Tydelige strategiske prioriteringer og retningslinjer for serviceansvar (administrationsgrundlag)</b>	<p>Byggesagsbehandling er baseret på skøn og afvejning af forskellige hensyn, hvilket er en del af grunden til, at virksomhederne kan opleve, at linjen i dokumentationskrav og afgørelser kan variere for forskellige sagsbehandlere. Forvaltningen efterspørger i den sammenhæng selv retningslinjer for, hvordan sagsbehandlere og ledere skal prioritere de forskellige hensyn. Desuden efterspørger forvaltningen, hvad der forventes ift. serviceansvar ("Hvad er vores kerneopgave? Er det nok at kende Byggeloven?" "Hvor meget rådgivning skal vi proaktivt give os i kast med?").</p> <p>Løsningsforslaget omfatter konkret:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare strategiske signaler om prioriteringer og afvejning af de forskellige hensyn</li> <li>- Klar ramme om ambitionsniveau – hvad forventes ift. service?</li> <li>- Administrationsgrundlag, der udmønter de strategiske signaler og som favner både sagsbehandling (myndighedsrolle) og servicetilgang</li> <li>- Administrationsgrundlaget vil løbende skulle indgå i den faglige ledelse ift. hvad det sætter af rammer for det faglige skøn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensartet sagsbehandling</li> <li>• Bedre faglig dialog</li> </ul>	⊕			

# Forslag til løsningsspor – byggesager (2/3)

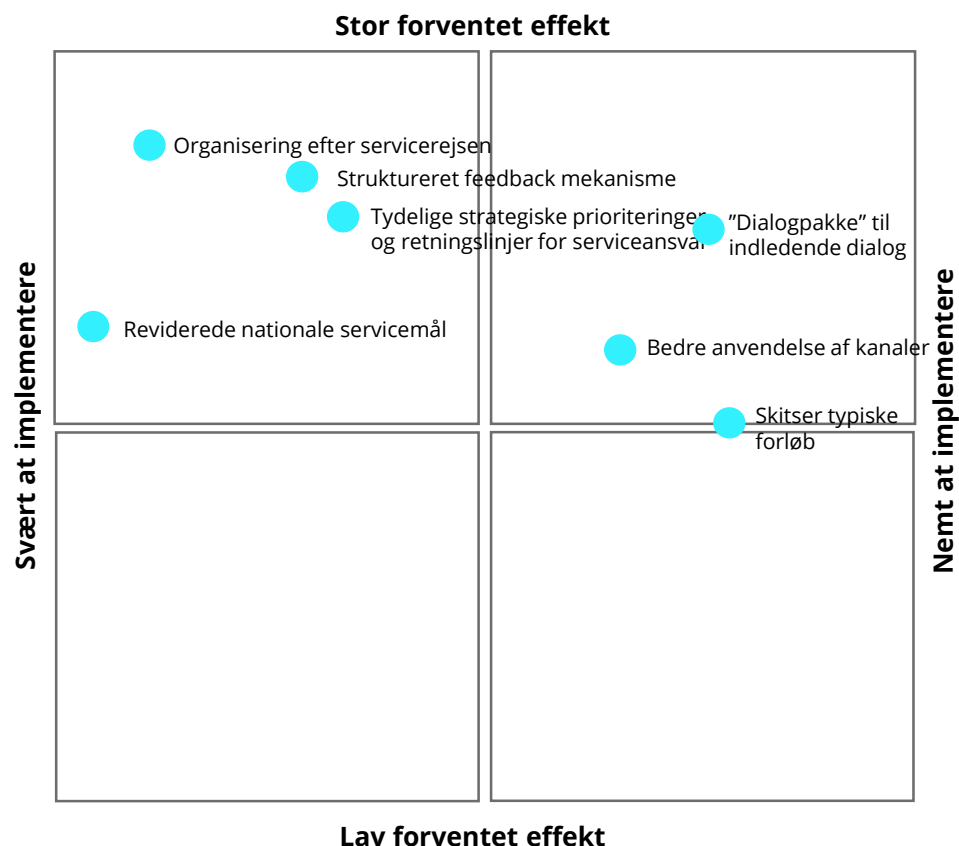
Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
3	<b>Organisering efter sagstyper/servicerejser</b>	<p>I dag er byggesagsbehandlingen alene organiseret efter byens geografi – dog overvejer TMF at opdele sagsbehandling efter privat og erhverv.</p> <p>Udfordringen ved den nuværende organisering er bl.a., at der ikke er et klart ejerskab til servicerejsen for de forskellige typer af sager og dermed ikke entydigt placeret ansvar for, hvordan denne kan optimeres. Samtidig bliver oplæringen af nye medarbejdere meget omfattende, fordi medarbejderne skal lære alle sagsområder at kende.</p> <p>En organisering efter servicerejser (eller sagstyper) kan omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- At der etableres teams ud fra sagstyper</li> <li>- At de pågældende teams ejer hele servicerejsen – herunder snitfladerne til andre dele af forvaltningen, eventuelle servicepakker mv.</li> <li>- At kompetenceudvikling og oplæring kan foregå mere målrettet</li> <li>- Det ansvarlige team har ansvaret for proaktiv information til virksomheder (som med altan møderne)</li> </ul> <p>Et opmærksomhedspunkt fra tidligere erfaringer er, at medarbejderne ikke skal opleve, at der bliver etableret A og B hold ift at blive tilknyttet de enkelte teams.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensartet sagsbehandling</li> <li>• Tydelige processer og proaktiv information</li> <li>• Forvaltningen tager ansvar for intern koordinering</li> </ul>	⊖			
4	<b>Skitsér typiske forløb</b>	<p>Virksomhederne efterlyser i høj grad forudsigelighed i sagsbehandlingsprocessen – ikke mindst fordi de som rådgivere ofte har et behov for at kunne kommunikere en proces til bygherren. Samtidig har virksomhederne meget svært ved at gennemskue de enkelte trin i processen, forstå forsinkelser ved mangelbreve samt at forstå hvilke servicemål, der gælder.</p> <p>En måde at illustrere og kommunikere forskellige processer er, at forløbet for de mest typiske sager skitseres og kommunikeres til virksomhederne, herunder fx i digitale guides. Her vil de kunne se trinene i processen, dokumentationsbehov, forventede servicemål mv. Disse visualiseringer kan med fordel indgå i de foreslåede dialog-pakker.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelige processer og proaktiv information</li> <li>• Forudsigelighed</li> </ul>	⊕			

# Forslag til løsningsspor – byggesager (3/3)

Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
5	<b>Struktureret feedback mekanisme (integreret i ledelsen)</b>	<p>Feed back mekanismer er afgørende for at opbygge viden om virksomhederne i forvaltningen. Struktureret viden om virksomhedernes behov er også afgørende for både den faglige ledelse og ledelsen af servicekulturen.</p> <p>Samtidig efterlyser virksomhederne bedre muligheder for at kunne give feedback til forvaltningen. Selv om der ifølge TMF er muligheder for at give feed back i dag, anvendes det kun i begrænset omfang af virksomhederne, og det anvendes ikke struktureret i ledelsen i TMF – hvilket også skal ses i sammenhæng med efterlysningen af strategiske prioriteringer, som denne ledelse skal udmønte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensartet sagsbehandling</li> </ul>	⊙	🟡	🟡	🟡
6	<b>Bedre anvendelse af kanaler (og koordineret kommunikation)</b>	<p>En række af de konkrete løsningsspor omfatter kommunikation og forventningsafstemning med virksomhederne. Det kan fx omhandle formidling af information om processer og krav, sms-services, når der er udvikling i virksomhedens sag mv.</p> <p>En bedre kanalanvendelse vil omfatte hjemmeside, e-mails, telefoniske indgange, sms-services mv. En forudsætning for en effektiv anvendelse af kanaler er samtidig, at forvaltningen er enige og koordinerede omkring kommunikation til virksomhederne. Derfor kan en kanalstrategi med fordel tænkes sammen med en kommunikationsstrategi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelig proces og proaktiv information</li> <li>• Forudsigelighed</li> </ul>	⊙	🟡	🟡	🟡
7	<b>Tilpassede nationale servicemål</b>	<p>Virksomhederne har svært ved at forstå servicemålene, og målene har som følge heraf langt fra den ønskede effekt. Målene kan endda være kontraproduktive, idet virksomhederne oplever, at der fx bliver udsendt mangelbreve for at kunne "få lidt luft i tidsplanen". TMF nævner selv, at hvis servicemålene skal være brugbare, skal de omfatte hele byggeprocessen og ikke alene dele heraf.</p> <p>Både virksomhederne og forvaltningen tilkendegiver, at hvis servicemålene skal fungere som et reelt servicemål, er der behov for at revidere disse. Som minimum er der behov for at kommunikere klart til virksomhederne, hvad servicemålene dækker over</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forudsigelighed (servicemål og mangelbreve)</li> </ul>	⊖	🟡	🟡	🟡

# Vurdering af løsninger - byggesager

Det anbefales, at der indenfor byggesager arbejdes videre med at skabe et klart administrationsgrundlag ud fra politiske og ledelsesmæssige prioriteringer, en revideret organisering efter sagstyper og målrettede dialog- og servicepakker. Endelig skal systematisk feed back og datadrevet ledelse af servicekulturen understøtte omstillingen.



## Samlet vurdering af løsninger for byggetilladelse

For at forbedre virksomhedernes tilfredshed med ydelsen byggetilladelse foreslås det at fokusere på:

- **Klart administrationsgrundlag til grund for faglige skøn:**  
For at tydeliggøre politiske prioriteringer og give sagsbehandlerne det bedst mulige grundlag for en ensartet sagsbehandling foreslås det at udarbejde et administrationsgrundlag i forlængelse af de politiske og ledelsesmæssige prioriteringer på området.
- **Organisering efter sagstyper og servicerejser:**  
For at give sagsbehandlerne mulighed for i højere grad at specialisere sig og dermed løfte kompetenceniveauet på de enkelte områder foreslås det at opdele organiseringen efter sagstyper. Det betyder også, at de enkelte teams kan fokusere på at optimere servicerejsen inden for den specifikke sagstype.
- **Dialog- og servicepakker:**  
Der ligger et potentiale i at styrke den tidlige dialog og give virksomhederne en klarere retning tidligt i processen. Der lægges derfor op til at udforme fx dialogpakker og anvende digitale kanaler bedre for at skabe overblik for og forventningsafstemme med virksomhederne.
- **Struktureret feedback og ledelse af servicekultur:**  
Virksomhederne efterlyser mulighed for at give feed back, selvom der ifølge TMF allerede eksisterer feed back muligheder. Hvis omstillingen skal lykkes, spiller en løbende feed og serviceledelse en afgørende rolle.

# Tilladelse til arrangementer

# Introduktion til ydelsen – Tilladelse til arrangementer

Ydelsen beskæftiger 12 årsværk fordelt mellem 8 ydelser i Center for Byliv i TMF, har en meget bred målgruppe og ydelsens kompleksitet er meget varierende og afhænger af arrangementernes karakter og størrelse.

## Beskrivelse af ydelsen

Tilladelse til arrangementer er en indgående ydelse, der er forretningskritisk for mange af arrangørerne, og er kendetegnet ved mange interne og eksterne snitflader. Ydelsen varierer i kompleksitet og sagsbehandlingstid. Type og deltagerantal har bl.a. stor betydning for kompleksiteten af arrangementet. De komplekse arrangementer kan eksempelvis kræve at der indhentes byggesagstilladelse, der skal lukkes vej eller indhentes tilladelser fra andre forvaltninger eller myndigheder. Ligeledes kan et arrangement have en lav grad af kompleksitet og være en infostander eller et gademøde og dække over få deltagere.

I Center for Byliv er man primært organiseret efter geografi for at kunne levere så lokalitetsspecifik sagsbehandling som muligt. Tidsanvendelse går primært til sagsbehandling og vejledning forekommer at være tæt koblet til sagsbehandlingen. I den opstillede ydelsestypologi, er ydelsen et eksempel på en "kompleks ydelse til komplekse kunder", da den leveres til en bred målgruppe og arbejdsgangene har en middel kompleksitet.

## Procesbeskrivelse fra virksomhedens perspektiv

Procestrin	Søg information	Indsend ansøgning	Dialog vedr. sag	Koordinering med andre aktører	Modtag afgørelse
Beskrivelse	Virksomhederne søger om information på hjemmesiden hvor der findes vejledning og link til erhvervsportalen.	Virksomhederne søger om tilladelse til arrangementer via erhvervsportalen og modtager kvittering for ansøgning.  Sagsbehandlerne har ansvar for specifikke geografiske områder og har individuelle præferencer for måden at håndtere ansøgninger på. Nogle virksomheder vil modtage en melding om at matriklen, hvor arrangementet skal holdes, er reserveret, men der er ikke nogen konsistent praksis for dette.	Det er forskelligt hvordan virksomhederne oplever at der føres dialog angående deres sager. For nogle vil den primære kommunikation gå gennem erhvervsportalen og for andre vil det være muligt at være i kontakt med deres sagsbehandler enten via telefonen eller via fysiske møder.	Når der søges om tilladelse til arrangementer kan der alt efter arrangementets karakter være behov for at søge om tilladelser andre steder. Hvis der eksempelvis som led i arrangementet skal opsættes en scene informeres arrangøren om at der skal søges om byggetilladelse. Der kan også være behov for at søge tilladelse hos KFF, Kulturstyrelsen eller Naturstyrelsen.	Det er forskelligt hvor lang tid der går før der falder afgørelse i sager. Sagsbehandlingstiden afhænger af arrangementets karakter, af sæsonen og af den enkelte sagsbehandlers praksis for håndtering af ansøgere.
Primær kanal	Google-søgninger		Erhvervsportalen og delvist via telefon/møde	Byg & Miljø, andre selvbetjeningsystemer, mail og telefon	Erhvervsportalen

## Karakteristik af ydelsen



Ressourcetræk



Kompleksitet i ydelsen



Målgruppe



Hvilke virksomhedskarakteristika driver variationer i behov



Betydning for virksomheder

Center for Byliv modtager ca. 2.100 ansøgninger om tilladelse til arrangementer samt 14.700 henvendelser. Der er ansat 12 årsværk som dækker Bylivs 8 ydelser.

Ydelsens kompleksitet variere fra alt efter arrangementet størrelse og omfang eksempelvis afhænger det af om der skal serveres alkohol, opsættes en scene, spærres veje eller om der søges om tilladelse til at opsætte et banner.

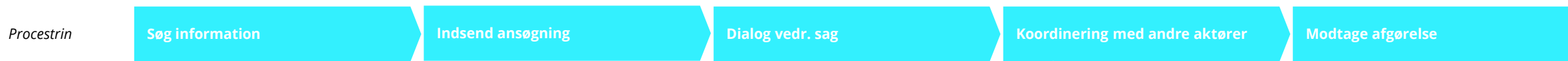
Bred målgruppe der både dækker store og små arrangementer. Professionelle og ikke professionelle. Gengangere og nye ansøgere.

Arrangementet størrelse og omfang, professionaliseringsgrade og erfaring med ansøgningsprocessen er afgørende for hvilken slags dialog der er passende og for at kunne forudsige forløbets tidsmæssige horisont.

For både erfarne og mindre erfarne arrangører er tilladelsen til arrangementet yderst kritisk. Uden tilladelse er arrangementet ikke muligt og der er ofte mange midler og ressourcer på spil for arrangørerne.

# Virksomhedernes vurdering af situationen

Generelt oplever virksomhederne at man fra forvaltningens side har stor villighed til at hjælpe, men der er observeret udfordringer med at få tilladelsen i god tid, at få koordineret mellem de interne snitflader og at få en ensartet sagsbehandling.



## Deltagende virksomheder

### Deltagere på workshops:

På baggrund af liste sendt fra TMF blev et repræsentativt udsnit af arrangører inviteret til at deltage på workshoppen. 12 arrangører tilkendegav at de gerne ville deltage, dog mødte kun 5 arrangører op til mødet. Samtlige deltagende arrangører har erfaring med at søge om tilladelse til arrangementer af mindre skala herunder løb, events og markeder.

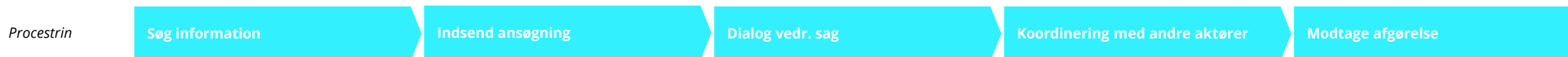
### Deltagere til interviews:

For at få de store eventarrangørers input repræsenteret er der afholdt en times interview med foreningen for Brancheorganisation for Oplevelsesproducenter (BAO).



# Virksomhedernes behov og mulige løsninger

De identificerede udfordringer med den nuværende brugerrejse peger på fem overordnede behov, som har været udgangspunktet for de 4 løsninger, der udviklet på baggrund af inputs fra medarbejdere i TMF.



Observerede behov hos virksomhederne

## 1. Forvaltningen er tilgængelig og tager ansvar for den interne koordinering

Virksomhederne oplever, at de skal søge flere steder i samme forvaltning for at få tilladelse til deres arrangement. Virksomhederne efterspørger, at TMF tager ansvar for den interne koordinering, og at virksomhederne har kontakt med en gennemgående sagsbehandler, der kender deres sag, som de kan kontakte gennem hele sagsbehandlingsforløbet.

## 2. Hurtig og forudsigelig sagsbehandling

Virksomhederne oplever, at der kan være lang sagsbehandlingstid og de først modtager tilladelsen kort tid, før de skal afholde arrangementet. Det betyder, at de i den mellemliggende periode er usikre på, om tilladelsen falder på plads inden arrangementet. Det kan have store økonomiske konsekvenser for virksomhederne, hvis de enten er nødt til at aflyse eller rykke datoen for arrangementet med kort frist. Virksomhederne efterspørger mulighed for at få en hurtig afgørelse eller alternativt en betinget afgørelse i god tid inden afholdelse af eventet.

## 3. Geografisk overblik over events og arrangementer i byen

Virksomhederne oplever, at der gives tilladelse til flere arrangementer på samme tid med sammenfaldende eller tæt geografisk beliggenhed. Virksomhederne efterspørger i den forbindelse et offentligt tilgængeligt overblik over andre events (eventkalender), samt at blive informeret proaktivt, hvis der tillades andre events, som foregår samtidig i nærområdet.

## 4. Sænk ansøgningsprocessen

Virksomhederne oplever, at ansøgningsformularen er lang og indeholder felter, som ikke nødvendigvis er relevant for den type arrangement, som de skal søge om tilladelse til. Virksomhederne efterspørger en simplere ansøgningsformular, hvor de kun skal udfylde de felter, der er relevante for dem, ikke behøver udfylde alle felter fra start, og som gør det muligt at foretage en gruppeansøgning, frem for at indsende mange ens ansøgninger for forskellige datoer

## 5. Hurtig afklaring om muligheder indenfor givne regler og krav

Virksomhederne har behov for, at sagsbehandleren giver en konkret vurdering af, hvorvidt arrangementet vil kunne godkendes indenfor rammerne af de gældende krav og regler

Løsningsforslag

8 Retningslinjer for vejledning

9 Praksis for betingede tilladelser

10 Koordineret eventoverblik med KFF





11 Udvikling af Erhvervsportalen



# Forslag til løsningsspor – tilladelse til arrangement (1/2)

Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Løses i sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
8	Retningslinjer for vejledning	<p>Arrangementsstilladelser er et dynamisk sagsområde, hvor reglerne kan ændre sig fra år til år, eksempelvis ved fredninger. Det er en sagspraksis baseret på skøn og afvejning af forskellige hensyn, og forvaltningen efterspørger i den sammenhæng retningslinjer for, hvordan de skal prioritere de forskellige hensyn.</p> <p>Løsningsforslaget omfatter konkret:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare strategiske signaler om prioriteringer og afvejning af de forskellige hensyn</li> <li>- Administrationsgrundlag der udmønter strategi</li> <li>- Administrationsgrundlaget vil skulle implementeres og vil løbende skulle indgå i den faglige ledelse ift. hvad det sætter af rammer for det faglige skøn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simpel ansøgningsproces</li> <li>• Hurtig afklaring om muligheder indenfor givne regler og krav</li> </ul>	⊖	◐	◐	◐
9	Praksis for betingede tilladelser	<p>For at imødekomme virksomhedernes behov for hurtig afklaring er det på nuværende tidspunkt muligt for sagsbehandlerne at foretage en reservation af lokationen på den pågældende dato. Det er dermed muligt at give virksomhederne en betinget tilladelse, så de hurtigt kan komme i gang med planlægningen af deres arrangement. Der er dog ikke et administrationsgrundlag eller en strømlinet sagsbehandlingspraksis for udstedelse af reservationer. Yderligere er virksomhederne ikke i tilstrækkelig grad klar over, at det er muligt at få en reservation, og vejledning om dette er derfor nødvendigt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hurtig og forudsigelig sagsbehandling</li> <li>• Hurtig afklaring om muligheder indenfor givne regler og krav</li> </ul>	⊖	◐	◐	●
10	Koordinerende kontaktperson med tværgående mandat	<p>Arrangørerne oplever, at den strategiske dialog udestår og efterspørger en koordineret indsats på tværs af forvaltningerne, så der er en sammenhængende politisk retning for byen og ikke individuelle forvaltningsspecifikke og til tider modstridende strategier.</p> <p>Herunder efterspørger virksomhederne et offentligt tilgængeligt overblik over events. For at levere et fyldestgørende overblik skal TMF samarbejde med KFF. KFF har allerede igangsat et lignende projekt, og et samarbejde om dette vurderes af medarbejderne at være muligt. Dette forudsætter, at der afsættes ressourcer til løbende at opdatere eventkalender samt etablering af sagsproces for dette.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografisk overblik over events og arrangementer i byen</li> </ul>	⊙	◐	◑	◐

# Forslag til løsningsspor – tilladelse til arrangement (2/2)

Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Løses i sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
11	Udvikling af Erhvervsportalen	<p>Virksomhederne efterspørger nye ansøgningsmuligheder for at gøre processen mere brugervenlig. Den nye funktionalitet vil også kunne forbedre den interne koordinering mellem ydelsesområderne. Det kræver, at der afsættes ressourcer på tværs af ydelsesområder til at udvikle ny funktionalitet til Erhvervsportalen. Erhvervsportalen er KK's egen portalløsning hvor virksomheder kan søge om tilladelse til arrangementer, udeservering, gravetilladelser, opstilling af containers mv. Udvikling af platformen vil derfor ikke involvere andre offentlige instanser.</p> <p>Yderligere er der behov for en tættere koordinering og dialog mellem byggesager og byliv for at give virksomhederne en strømlinet serviceoplevelse.</p> <p>Udviklingspunkter til portalen kunne dække over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vejledning tilgængelig via portalen i ansøgningsprocessen. Eksempelvis via en mouse over funktion.</li> <li>- Søgbart kort hvor det er muligt at identificere godkendte arrangementer, reservationer og indkomne ansøgninger</li> <li>- Direkte koordinering hvis der, som led i arrangement tilladelsen, skal søges om byggetilladelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forvaltningen er tilgængelig og tager ansvar for den interne koordinering</li> <li>• Hurtig og forudsigelig sagsbehandling</li> </ul>				

# Vurdering af løsninger – tilladelse til arrangement

Ydelsen arrangementstilladelser dækker over en bred målgruppe fra store professionelle eventfirmaer, der afholder fx Distortion, Copenhagen Pride og DHL til mindre aktører som fx sportsforeninger. Behovene og løsninger vil derfor variere for de forskellige segmenter.



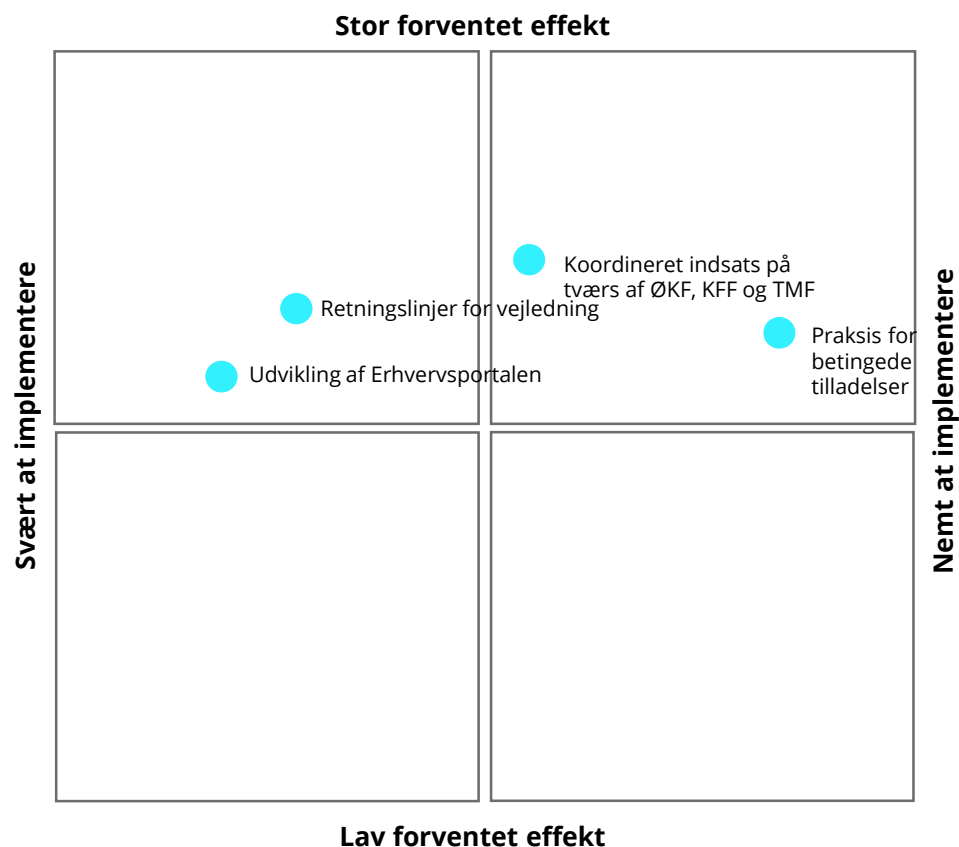
## Samlet vurdering af løsninger for arrangementstilladelser

For at forbedre virksomhedernes tilfredshed med ydelsen tilladelse til arrangementer foreslås det at fokusere på følgende for *de større aktører*:

- **Fast kontaktperson og koordineret indsats på tværs af forvaltningerne**  
Virksomhederne efterspørger i høj grad, at KK optræder som en samlet aktør. I dag oplever virksomhederne fx at aftale og få tilskud fra KFF til et "fælles" arrangement, men det pålægger virksomheden at indhente tilladelser fra forskellige dele af særligt TMF. I andre byer oplever virksomhederne at få tilknyttet en kontaktperson, eller at der er etableret et egentligt eventsekretariat.
- **Bedre dialog om og forudsigelighed i (politiske) krav**  
Virksomhederne oplever ofte at få stillet en række krav på områder med politisk bevågenhed meget sent i planlægningen. Konkrete eksempler omfatter anvendelse af plasticbægre eller pissoirs til kvinder. Virksomhederne oplever ofte, at disse krav kommer sent i processen og efterspørger en bedre dialog herom, fx med det politiske udvalg.

Og følgende for *de mindre aktører*:

- **Bedre vejledning og information – særligt om betingede tilladelser**  
Det foreslås, at der som et samlet fokusområde arbejdes på at udforme bedre vejledning og intern koordinering i regi af Erhvervsportalen, således at man som virksomhed har én snitflade til forvaltningen. I forlængelse heraf kan der etableres en mere stringent praksis for betingede tilladelser, der vil imødekomme virksomhedernes behov for hurtigt at få indikation om, hvorvidt tilladelsen vil blive godkendt.



# Udeservering

# Introduktion til ydelsen – Tilladelse til udeservering

Ydelsen beskæftiger 1,5 årsværk i Center for Byliv i TMF og har en meget bred målgruppe. Ydelsens kompleksitet er simpel, og sagsbehandlingen er også relativt simpel.

## Beskrivelse af ydelsen

Tilladelsen til udeservering gives for et år ad gangen. Virksomhederne søger om tilladelse det første år og får derefter automatisk forlænget tilladelsen, såfremt der ikke er ændringer. Der er ikke snitflader til andre forvaltninger eller ydelsesområder. Der kan træffes afgørelse i langt størstedelen af sagerne (ca. 70 %) alene på baggrund af ansøgningen. De resterende sager kræver en dialog med virksomheden om tilretning af ansøgningen, indsendelse af yderligere dokumentation mv. En lille andel af sagerne ca. 10 % kræver desuden en partshøring.

Leveringen af tilladelse til udeservering er organiseret mellem to sagsbehandlere, hvis sagsområder er opdelt efter Københavns geografiske bydele. Ansøgningerne modtages digitalt gennem Erhvervsportalen.

I den opstillede ydelsestypologi, er ydelsen et eksempel på en "simpel ydelse", da den leveres til en snæver målgruppe og arbejdsgangene er relativt simple.

## Karakteristik af ydelsen



Ressourcetræk



Kompleksitet i ydelsen



Målgruppe



Hvilke virksomhedskarakteristika driver variationer i behov



Betydning for virksomheder

Center for Byliv modtager ca. 1.100 ansøgninger om tilladelse til udeservering samt 7.700 henvendelser. Der er ansat 1,5 årsværk til at håndtere ansøgningerne.

Sagerne har en lav kompleksitet. Kompleksiteten varierer dog alt efter de konkrete forhold for det område der søges om tilladelse til udeservering på.

Snæver målgruppe af bestående hovedsageligt af restauranter og cafeer.

Virksomhedernes behov er generelt homogene. Der er dog forskel i behovene alt efter om virksomheden har mange lokationer eller en lokation.

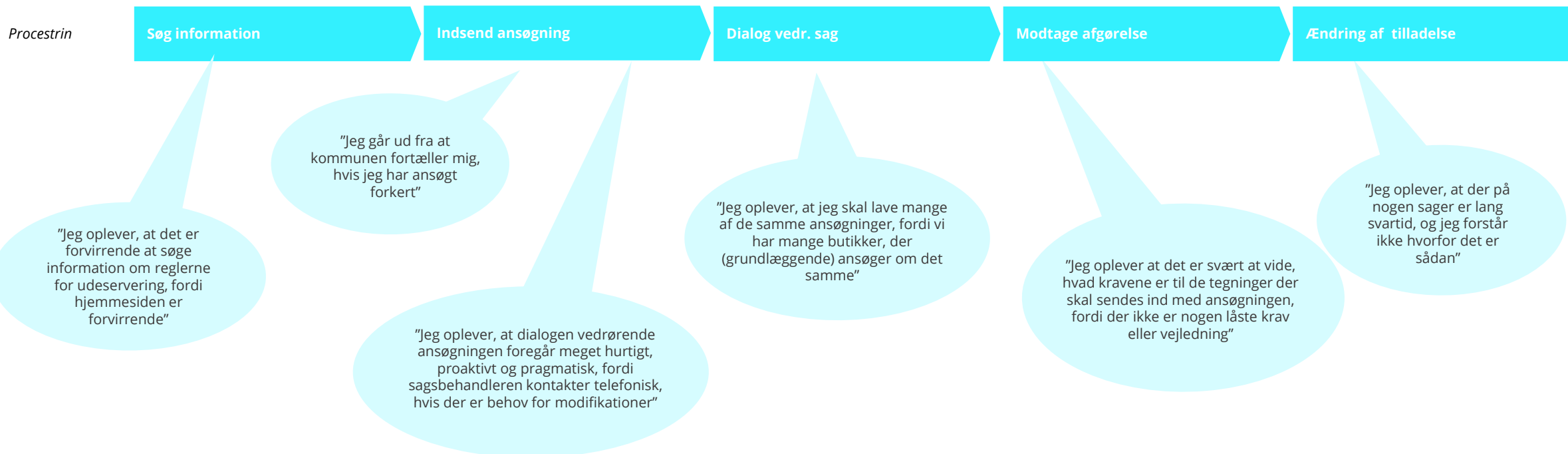
Udeservering er kritisk for virksomhedernes omsætning. Der er indtægt gemt i hver eneste stol og bord som det er muligt at opsætte.

## Procesbeskrivelse fra virksomhedens perspektiv

Procestrin	Søg information	Indsend ansøgning	Dialog vedr. sag	Modtag afgørelse	Ændring af tilladelse
Beskrivelse	Virksomhederne søger om information på hjemmesiden hvor der findes vejledning og link til erhvervsportalen.	Virksomhederne søger om tilladelse til udeservering via erhvervsportalen og modtager kvittering for ansøgning.	Det er forskelligt hvordan virksomhederne oplever at der føres dialog angående deres sager. For nogle vil den primære kommunikation foregå skriftligt og for andre vil det være muligt at være i kontakt med deres sagsbehandler enten via telefonen eller via fysiske møder.  Der er stor variation i hvor smidigt virksomhederne oplever at dialogen foregår og dermed også hvor hurtigt deres sag behandles.	Virksomhederne modtager deres afgørelse via Erhvervsportalen.  Virksomhederne oplever at afgørelsen på en række områder ikke er brugervenlig. Bl.a. i forhold til manglende angivelse af virksomhedsnavn/ lokation som tilladelsen gives til.	Virksomhederne kan søge om ændringer til deres tilladelse – bl.a. ved sæson skift i den ønskede opstilling.  Virksomhederne oplever, at det er besværligt at skulle søge mange gange for at få lov til at ændre opstilling.
Primær kanal	Google-søgninger	Erhvervsportalen	Erhvervsportalen, E-boks og delvist via telefon/møde	Erhvervsportalen	Erhvervsportalen

# Virksomhedernes vurdering af situationen

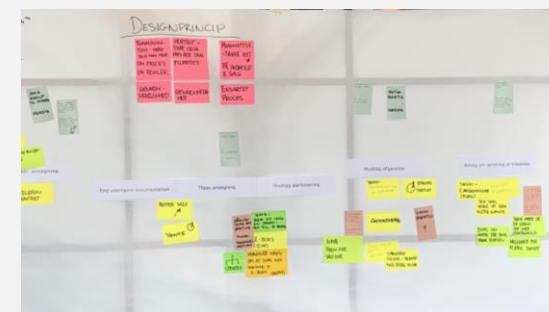
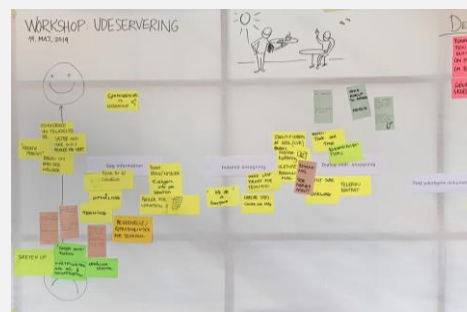
Generelt er virksomhederne tilfredse med den service, de møder, når de er kontakt med kommunen. Udfordringerne for virksomhederne opstår, når sagsbehandlerne ikke har samme grad af tilgængelighed eller sagsbehandlingspraksis.



## Deltagende virksomheder:

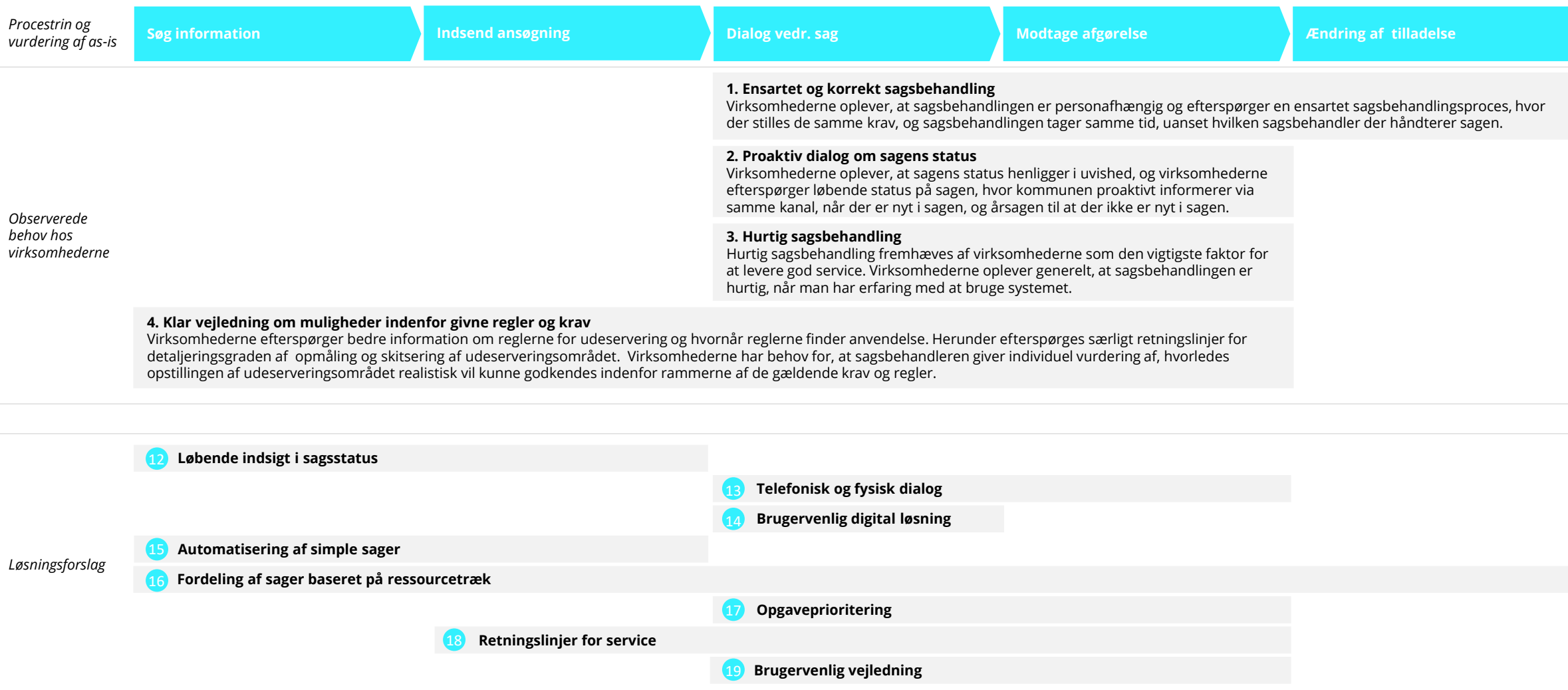
På baggrund af liste sendt fra TMF blev et repræsentativt udsnit af arrangører inviteret til at deltage på workshoppen. 6 virksomheder tilkendegav, at de gerne ville deltage, og 3 mødte op til workshoppen. Deltagerne har erfaring med at søge om tilladelse til udeservering. Der var således ikke nogle uerfarne ansøgere repræsenteret og deres input udestår. Rekrutteringen af virksomheder var påvirket af, at der generelt var tilfredshed med ydelsen og processen. Flere virksomheder mente derfor ikke, at de havde inputs til kommunen.

Fra TMF deltog de to sagsbehandlere, der beskæftiger sig med udeservering i Center for Byliv.



# Virksomhedernes behov og mulige løsninger

De identificerede udfordringer med den nuværende brugerrejse peger på fire overordnede behov, som har været udgangspunktet for de 8 løsninger der udviklet på baggrund af inputs fra medarbejdere i TMF.



# Forslag til løsningsspor – tilladelse til udeservering (1/3)

Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Gevinst for virksomhederne	Løses i sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
12	Løbende indsigt i sagsstatus	Virksomhederne efterspørger at få løbende information om udviklingen i sagen. En løsning kunne være en automatisk sms-service, der oplyser virksomheden om, hvornår der er nyt på sagen, og at virksomheden skal tjekke sin e-boks. Virksomhederne har en hverdag, hvor de kan være ude på forskellige lokationer, telefonen er derfor den nemmeste måde at kommunikere med dem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialog i processen</li> </ul>	☑			
13	Telefonisk og fysisk dialog	Virksomhederne oplever det som god service, at kommunen kontakter dem på telefon, hvis der er noget i sagsforløbet de skal forholde sig til. Der er i dag variation i, om sagsbehandlere primært tager telefonisk kontakt eller skriftlig kontakt til virksomhederne.  Et løsningsforslag er, at Københavns Kommune fastlægger en intern retningslinje for hvornår dialog med virksomhederne foretages over telefon, skriftligt eller som et fysisk møde. For at skabe en hurtigere sagsbehandling bør tilpasninger, manglende dokumentation og vejledning tages telefonisk.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialog i processen</li> <li>Ensartet og korrekt sagsbehandling (proces)</li> </ul>	☑			
14	Brugervenlig digital løsning	Virksomhederne efterspørger nye ansøgningsmuligheder for at gøre processen mere brugervenlig. Den nye funktionalitet vil også kunne forbedre den interne koordinering mellem ydelsesområderne. Det kræver, at der afsættes ressourcer på tværs af ydelsesområder til at udvikle ny funktionalitet til Erhvervsportalen. Erhvervsportalen er KK's egen portalløsning hvor virksomheder kan søge om tilladelse til arrangementer, udeservering, gravetilladelser, opstilling af containers mv. Udvikling af platformen vil derfor ikke involvere andre offentlige instanser.  Ønsker til ny funktionalitet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation ved adresse og virksomhedsnavn frem for sagsnummer</li> <li>Udskifte personlig mail med virksomhedsmail eller e-boks</li> <li>Muliggør gruppeansøgning</li> <li>Tegneprogram til skitser i mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Let ansøgningsproces</li> <li>Hurtig sagsbehandling</li> </ul>	☑			



# Forslag til løsningsspor – tilladelse til udeservering (2/3)

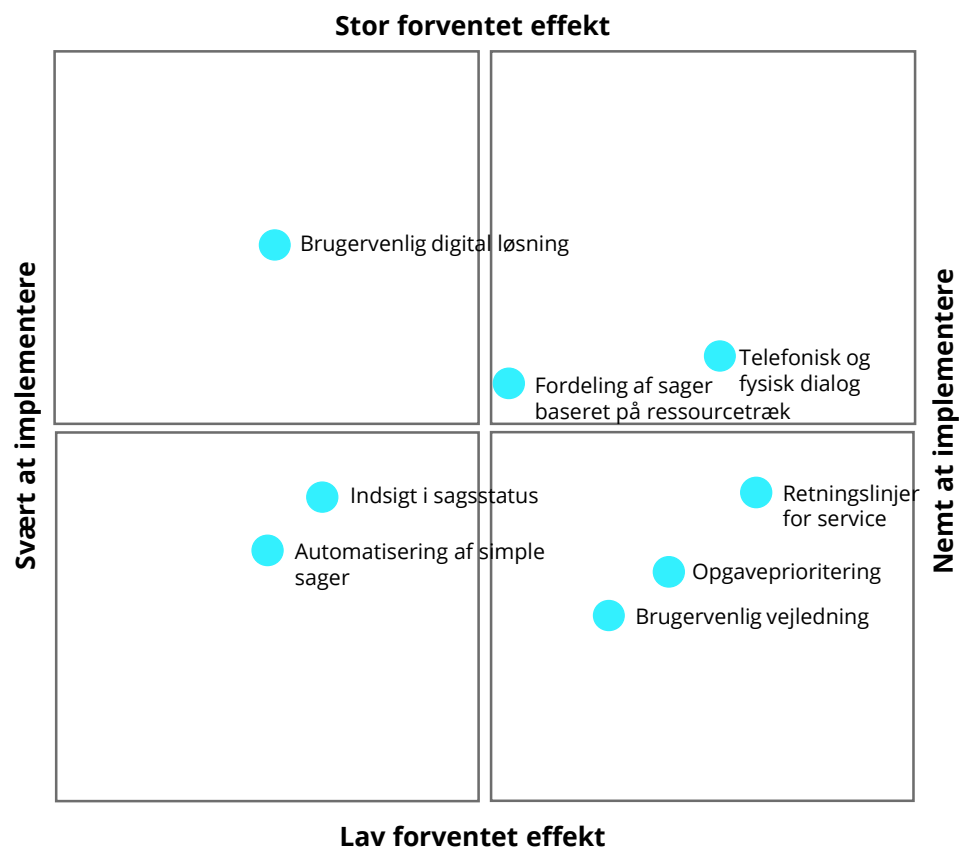
Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Løses i sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
15	<b>Automatisering af simple sager</b>	Sagsbehandlerne oplever, at der er for få ressourcer til at komme i bund i sagsbunken. Ca. 70 % af sagerne vurderes til at være simple sager. Det er sager, der kan afgøres uden yderligere information, dialog eller partshøring. Automatisering af de simple sager vil kunne frigøre tid til de komplekse sager og få bund i sagsbunken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hurtig sagsbehandling</li> </ul>	⊖			
16	<b>Fordeling af sager baseret på ressourcetræk</b>	<p>Virksomhederne oplever, at der er forskel i sagsbehandlingstiden mellem sammenlignelige sager alt efter hvilken sagsbehandler, der håndterer sagen.</p> <p>Sagerne fordeles i dag mellem medarbejderne efter byområder frem for efter et ressourceperspektiv. For at skabe større sikkerhed for en ensartet sagsbehandlingstid kunne sagerne fordeles mellem medarbejderne ud fra en vurdering af ressourcetrækket på medarbejderen i forhold til deres samlede arbejdsmængde. Ressourcetrækket bør vurderes løbende.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensartet og korrekt sagsbehandling (sagsbehandlingstid)</li> <li>Hurtig sagsbehandling</li> </ul>	⊙			
17	<b>Opgaveprioritering</b>	<p>Virksomhederne oplever, at der er stor forskel i sagsbehandlingstiden fra sag til sag. Nogle sager opleves næsten som "Straksafgørelser" mens andre kan tage mange måneder. Det er ikke gennemskueligt for virksomhederne hvorfor nogle sager tager meget lang tid.</p> <p>Der er i dag ikke nogen fastlagte kriterier for hvilke sager, der skal håndteres først. Der er en tendens til at sagsbehandlerne nedprioriterer de komplekse sager, samt klagesager, til fordel for de lette sager, som kan afgøres med det samme.</p> <p>Etablering af retningslinjer for prioriteringen af opgaverne kan sikre at sagerne prioriteres efter fastlagte ensartede kriterier. Det muliggør politisk og ledelsesmæssig styring af sagsbehandlingstiden for forskellige typer sager – fx klagesager.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hurtig sagsbehandling</li> <li>Ensartet og korrekt sagsbehandling</li> </ul>	⊖			

# Forslag til løsningsspor – tilladelse til udeservering (3/3)

Nr.	Titel på løsningsspor	Motivering og beskrivelse af løsning	Løser virksomheds behov for...	Løses i sammenhæng med tværgående løsningsforslag	Forventet effekt	Betydning for virksomheder	Implementerbarhed
18	Retningslinjer for service	<p>Medarbejderne oplever, at der er sket et paradigmeskift i kommunen, hvor der er kommet et øget fokus på at agere forvaltning og foretage juridisk sagsbehandling. Det stiller nye krav til sagsbehandlerens arbejde, og medarbejderne er stadig ved at lære hvordan de skal agere indenfor det nye paradigme.</p> <p>Et løsningsforslag kunne være en drøftelse med medarbejderne om skiftet, samt en ledelsesmæssig udmelding om retningslinjer for adfærd i forhold til forvaltningen af ydelsesområdet og klare udmeldinger om hvilken service medarbejderne forventes at yde virksomhederne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensartet og korrekt sagsbehandling</li> </ul>	⊖			
19	Brugervenlig vejledning	<p>Virksomhederne efterspørger bedre information om reglerne, på trods af at mange af oplysningerne ligger på kommunens hjemmeside i forvejen.</p> <p>Der er derfor behov for at gøre vejledningen mere brugervenlig og pushe den ud til virksomhederne, da de ikke selv finder frem til den på hjemmesiden. Vejledningsmaterialet kunne f.eks. pushes til virksomhederne i forbindelse med at der udsendes meddelelse om manglende dokumentation, partshøring samt udstedelse af tilladelser. Ligesom der kan gøres brug af mere avancerede digitale vejledninger som fx chatbot-teknologi, interaktive guides mv.</p> <p>Vejledningsområder: partshøring, krav til tegninger og skitser, skillelinje mellem almen ansøgning/ uddybet ansøgning</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let tilgængelig vejledning</li> </ul>	⊖			

# Vurdering af løsninger - tilladelse til udeservering

På baggrund af de identificerede virksomhedsbehov og løsninger anbefales det, at der indenfor udeservering arbejdes videre med bedre vejledning og digital brugervenlighed, automatisering og ensartet service niveau.



## Samlet vurdering af løsninger for udeservering

For at forbedre virksomhedernes tilfredshed med ydelsen udeservering foreslås det at fokusere på:

- **Bedre vejledning, information og digital brugervenlighed:**  
Det foreslås, at der som et samlet fokusområde arbejdes på, at udforme bedre vejledning og information i regi af Erhvervsportalen og evt. hjemmeside, som bl.a. synliggør de forskellige procestrin. I forlængelse heraf kan anvendes mere proaktiv information i form af push-beskeder med reminders om fornyelse af tilladelser og sagsstatus.
- **Automatisering kan frigøre mere tid til dialog:**  
Der er en oplagt mulighed for at automatisere de mest simple ansøgninger, hvilket kan frigøre tid til mere dialog med ansøgere i de mere komplicerede sager, hvilket virksomhederne i høj grad efterspørger.
- **Ensartet service niveau gennem bedre feedback:**  
I dag opleves sagsbehandlingstiden og serviceniveauet som meget personafhængigt. Der vil kunne skabes en bedre og mere ensartet service gennem de tværgående initiativer omkring bedre data og systematisk feed back, hvilket vil give mulighed for at prioritere sagerne.

Samlet vurderes løsningsforslagene for udeservering at have en mindre effekt på den samlede oplevelse af virksomhedsservice. Det skyldes hovedsageligt, at ydelsen i mindre grad er forretningskritisk for virksomhederne og målgruppen forholdsvis snæver.

# Rekruttering til ordinær beskæftigelse og virksomhedspraktik

# Introduktion til ydelsen – ordinær beskæftigelse og virksomhedspraktik

Rekruttering til virksomhedspraktik og ordinær beskæftigelse er de største områder inden for virksomhedsservice i BIF. Ydelserne er i en vis grad procesmæssigt komplekse, men ikke komplekse i sagsbehandlingsøjemed. Virksomhederne sætter pris på ydelsen, men den er ikke forretningskritisk for virksomhederne.

## Beskrivelse af ydelsen

Ordinær beskæftigelse og virksomhedspraktik er i den opstillede ydelsestypologi et eksempel på en delvis kompleks ydelse, da der er få snitflader til øvrige ydelser, men meget håndholdt service og personlig kontakt.

Ydelsen omhandler samarbejder med lokale virksomheder for at finde virksomhedspraktikpladser og jobmatch til kommunens ledige. Ydelsen er organiseret som et samarbejde mellem kommunens jobcenter og Københavns Erhvervshuset. Erhvervshuset er dog kun involveret i en mindre del af den samlede sagsvolumen.

I estimatet af ressourcetrækket bør der tages højde for, at det for jobcentre er meget vanskeligt at differentiere meningsfuldt mellem en virksomhedsrettet og borgerrettet opgave. Rekruttering er det største område med henholdsvis 196 ÅV. KEH alene anvender 70 årsværk på rekrutteringsydelse, ligesom hvert borgerrettet center også anvender mellem 5 og 30 ÅV på disse ydelser.

## Karakteristik af ydelsen



Ressourcetræk

Der er 5027 sager om ordinære ansættelser/ jobformidling som generere 35.189 henvendelser fordelt på 43 årsværk. Der 27.459 sager om virksomhedspraktik som generere 192.213 henvendelser fordelt på 83 årsværk.



Kompleksitet i ydelsen

Ydelsen har en middel kompleksitet.



Målgruppe

En bred målgruppe af virksomheder



Hvilke virksomhedskarakteristika driver variationer i behov

Det er i høj grad de samme behov der går igen på tværs af virksomhederne.



Kritikalitet for virksomheder

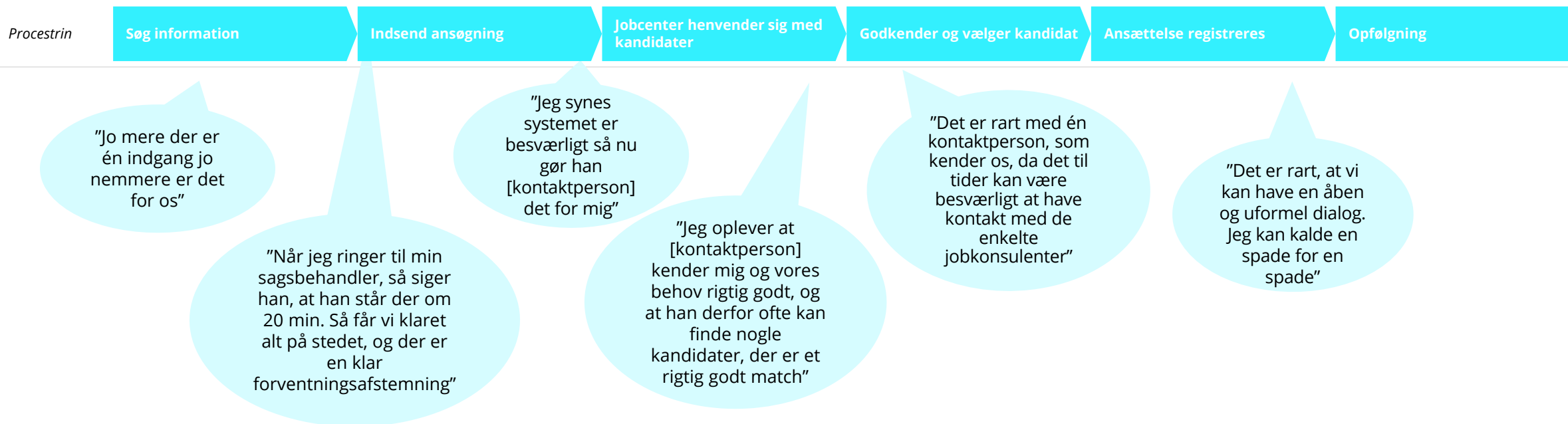
Virksomhederne kan vælge at rekruttere medarbejdere på anden vis, og ydelsen er derfor ikke forretningskritisk for virksomhederne.

## Procesbeskrivelse fra virksomhedens perspektiv

Procestrin	Kontakt	Indsend ansøgning	Jobcenter/Erhvervshuset henvender sig med kandidater	Godkender og vælger kandidat	Ansættelse registreres	Opfølgning
Beskrivelse	Virksomhederne oplever både at de selv tager kontakt til Erhvervshuset, hvis de har en konkret stilling, de har brug for at få besat, eller at jobcenter eller Erhvervshuset henvender sig til dem angående en ledig kandidat.	Nogle virksomheder indtaster selv i VITAS (Digitalt sagsbehandlingssystem), mens andre får deres kontaktperson fra Erhvervshuset til at stå for dokumentationen, så de kun selv skal ind og underskrive.	Virksomhederne oplever både at Jobcenteret og Erhvervshuset henvender sig med kandidater. Nogle har en drøftelse med jobcenteret for at finde det rigtige jobmatch, mens andre kun er i kontakt med Erhvervshuset.	Virksomhederne modtager CV'erne, afholder samtaler med de bedste kandidater og vurderer på den baggrund, om der er et match.  Virksomhederne oplever, at der er stor forståelse for, at kandidater fravælges. De oplever samtidig, at der er variation i kandidaternes match med deres behov, alt efter hvor godt kendskab kommunen har til deres virksomhed.	Nogle virksomheder indtaster selv i VITAS, mens andre får deres kontaktperson fra Erhvervshuset til at stå for dokumentationen, så de kun selv skal ind og underskrive.	Virksomheder oplever, at der er variation i opfølgningen alt efter hvilken kontaktperson der har sagen.  Virksomhederne oplever at opfølgningen er baseret på en løs snak og efterspørg en ensartet struktur og en effektiv opfølgning
Primær kanal	Telefon	VITAS – Digitalt sagsbehandlingssystem	System og delvist via telefon/møde	System	VITAS	Delvist telefon, fysisk møde

# Virksomhedernes vurdering af situationen

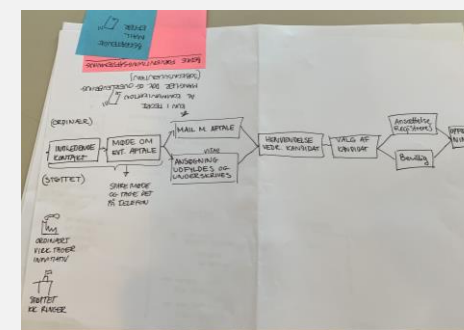
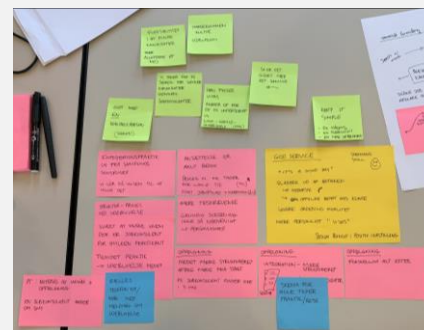
Generelt oplever virksomhederne det som en stor hjælp, når de har én kontaktperson, som kender deres virksomhed samt behov, og som kan stå for den interne koordinering i forvaltningen.



## Deltagende virksomheder

### Deltagere til interview:

På baggrund af liste sendt fra BIF blev navngivne virksomheder inviteret til at deltage på workshoppen. 6 virksomheder tilkendegav at de gerne ville deltage. Grundet afbud på dagen for workshoppen blev den aflyst, og i stedet blev der foretaget interviews med tre virksomheder. Samtlige workshopdeltagere blev tilbudt at deltage i et interview. Samtlige interviewpersoner har erfaring med rekruttering til ordinært job, og to havde erfaring med at rekruttering til virksomhedspraktik.



# Virksomhedernes behov

De identificerede udfordringer med den nuværende brugerrejse peger på tre overordnede behov, som er drøftet med relevante chefer fra BIF med henblik på at identificerede fokusområder for udvikling af servicen

Procestrin

Søg information

Indsend ansøgning

Jobcenter henvender sig med kandidater

Godkender og vælger kandidat

Ansættelse registreres

Opfølgning

## 1. KK tager ansvar for intern koordinering

En klar udfordring for virksomhederne er, når de er i kontakt med flere forskellige enheder og de ikke oplever, at der fra KKs side bliver taget ansvar for den samlede proces. Særligt oplever de virksomheder, som har den indledende kontakt med KEH og efterfølgende med jobcentret, at de ofte skal starte forfra med at beskrive deres situation og deres behov og at der derfor ikke er tale om en sammenhængende servicerejse. De virksomheder som havde fået tildelt en kontaktperson var meget positive overfor at have en kontakt, som kender deres behov, kan hjælpe med at udfylde ansøgninger og dokumentere samt stå for den interne koordinering med jobcentre.

## 2. Hurtig identifikation af relevante kandidater

Virksomhederne oplever, at det kan tage lang tid for forvaltningen at finde de rette kandidater. I nogle tilfælde kan det derfor være nemmere for virksomhederne at gå uden om KEH og jobcentre og finde deres egne kandidater. Virksomhederne har ofte et akut behov og efterspørger derfor en hurtig sagsbehandling. Virksomhederne lægger stor vægt på, at de gerne vil samarbejde med jobcentre om rekruttering, men at det er afgørende, at det ikke skal tage længere tid at rekruttere gennem kommunen, end hvis virksomheden selv havde stået for processen.

Observerede behov hos virksomhederne

## 3. Struktureret opfølgning

Virksomhederne oplever ikke, at der bliver fulgt struktureret op på de kandidater, de har taget imod. Det betyder, at virksomhederne selv skal sørge for at indberette og holde styr på eksempelvis fravær. Virksomhederne efterspørger, at opfølgningen på de enkelte kandidater foregår på en struktureret og effektiv måde, hvor KK i højere grad tager ansvar for processen.

# Vurdering - rekruttering til beskæftigelse og virksomhedspraktik

Det anbefales, at der indenfor rekruttering arbejdes videre med at sikre et sammenhængende forløb, hurtig identifikation af kandidater og struktureret opfølgning på forløb



## Samlet vurdering af rekruttering til ordinær beskæftigelse og virksomhedspraktik

Et velfungerende samarbejde mellem KK og virksomhederne er afgørende for at sikre en velfungerende og effektiv beskæftigelsesindsats til gavn for både borgere og virksomheder.

Samtidig viser afdækningen, at rekruttering til ordinær beskæftigelse og virksomhedspraktik ikke er forretningskritiske ydelser for virksomhederne og dermed vil tiltag på dette område have begrænset effekt på den samlede oplevelse af virksomhedsservicen i KK.

I forlængelse heraf er BIF allerede i gang med en række initiativer, som vil kunne imødekomme virksomhedernes behov – herunder arbejdet med bedre digitale løsninger i regi af en ny digitaliseringsstrategi og tildelingen af key account managers til udvalgte virksomheder.

Til højre er fremhævet tre fokusområder, som på baggrund af afdækningen af virksomhedernes behov vil være afgørende for den fremadrettede indsats overfor virksomhederne.

- **Sammenhængende servicerejser gennem styrket samarbejde på tværs**  
Virksomhederne efterlyser særligt sammenhængende forløb, hvor de ikke skal "starte forfra", når deres sag fx overgår fra Erhvervshuset til Jobcentret. Fokus bør derfor være på at gøre overgangene mere smidige gennem et styrket samarbejde. Virksomheder som i dag er blevet tildelt en key account manager var meget positive overfor at have en person, som kendte deres behov og kunne hjælpe med den interne koordinering.
- **Struktureret opfølgning og feed back**  
I dag opleves opfølgningen ustruktureret, og i mange tilfælde oplever virksomhederne ikke, at der er en opfølgning. En bedre og mere ensartet opfølgning på fx et virksomhedsforløb vil kunne drives i sammenhæng med de tværgående initiativer omkring bedre data og systematisk feed back. Endelig efterlyser virksomhederne, at det bliver nemmere at indrapportere fx udeblivelser.
- **Hurtigere identifikation af relevante kandidater**  
Det er afgørende for virksomhederne, at KK hurtigt kan finde kvalificerede kandidater, så samarbejdet med KK ikke opleves som mere besværligt end samarbejdet med andre rekrutteringsaktører. Det er oplagt, at anvende digitale platforme til at screene kandidater hurtigere og bedre.



# Refusion af sygedagpenge

# Introduktion til ydelsen – Refusion af sygedagpenge

Ydelsen har en relativ stor volumen, beskæftiger 16 årsværk, har en meget bred målgruppe og er yderligere karakteriseret ved at være standardiseret, transaktionel og regelbaseret. Grundet den lave grad af kompleksitet og den simple sagsproces har flere virksomheder ikke ønsket at deltage i interviews, da de ikke mente, at de ville kunne bidrage til forbedringstiltag, hvorfor ydelsen kun er beskrevet i et mindre omfang

## Beskrivelse og vurdering af ydelsen

Refusion af sygedagpenge er en relativt simpel og transaktionel ydelse med få kontaktpunkter, stor volumen, regelbaseret sagsbehandling, og stor ekstern afhængighed for KK, som primært håndterer klager.

Virksomhederne oplever ofte, at processen går smidigt og uden problemer, og derfor har flere virksomheder ikke ønsket at deltage i interviews, da de ikke mente, at de havde input til forbedringstiltag. Det fremhæves dog, at virksomhederne oplever, at det kan være svært at få kontakt til kommunen, og de undgår i videst muligt omfang at tage kontakt, da det ofte er tidskrævende og svært at få en afklaring.

Refusion af sygedagpenge er karakteriseret ved at være standardiserbar, simpel ydelse. Typiske løftestænger for denne type ydelser er bl.a. procesautomatisering og bedre anvendelse af digitale kanaler. For sygedagpenge vil der primært være potentiale ved bedre (digital) vejledning og nemmere tilgængelighed, hvis selvbetjeningsløsningen ikke fungerer – begge dele kan tænkes ind i en kanalstrategi.

## Karakteristik af ydelsen



Ressourcetræk



Kompleksitet i ydelsen



Målgruppe



Hvilke virksomhedskarakteristika driver variationer i behov



Betydning for virksomheder

Der er 16 ÅV ansat til at sagsbehandle af refusion af sygedagpenge. De behandler 89.000 ansøgninger og besvarer 133.500 henvendelser.

Relativ lav grad af kompleksitet. Regelbaseret og i vid omfang en transaktionel ydelse

Bred - alle virksomheder

Grundet ydelsens regelbaserede karakter er der lav variation i behovene hos virksomhederne. For store virksomheder vil der ofte være allokeret én specifik ressource til at stå for ansøgningen, som vil have meget erfaring med feltet. For mindre virksomheder vil kendskabet til systemet være mindre.

Ydelsen vurderes ikke at være forretningskritisk, men det vil særligt for mindre virksomheder have en betydning at få refusionen rettidigt og korrekt.

## Procesbeskrivelse fra virksomhedens perspektiv

Procestrin	Søg information	Indsend ansøgning	Anmelder sygefravær	Anmoder om refusion	Modtag afgørelse
Beskrivelse	Virksomhederne søger om information på hjemmesiden, hvor der findes vejledning og link til erhvervsportalen.	Virksomhederne søger om refusion	Virksomheden anmelder sygefravær, og ved forventning om min. 8 uger sygdom kan virksomheden komme på et fast track.	Virksomheder anmelder og søger om refusion. Jobcenteret kontakter virksomheden efter første samtale med borgeren efter 8. uger.  Herefter følger en "Venteperiode" hvor virksomhed afventer refusion/afgørelse. Virksomheden modtager partshøring i tilfælde, hvor det er nødvendigt.	Virksomhed modtager afgørelse (brev) i eboks. Ved afslag kan virksomheden se i sin Nem Refusion, at der er sket en afvisning.
Primær kanal	Google-søgninger	Selvbetjening	Selvbetjening	Selvbetjening	Selvbetjening

# Samlet vurdering og prioritering

# Prioritering af indsatsområder

Nedenfor er de afdækkede ydelsesområder prioriteret efter, hvor stor en effekt de konkrete indsatser vurderes at have på virksomhedernes samlede tilfredshed

	Ydelsens betydning for virksomheden	Volumen	Forbedringspotentiale	Samlet vurdering
<b>Byggesager</b>	Byggesagsbehandling og tilladelser er forretningskritisk for de virksomheder, der søger herom, og det er en ydelse, hvor virksomhederne har været meget eksplicit i sin kritik. Den store tilslutning til den afholdte workshop afspejler, hvor vigtig ydelsen er for virksomhederne.		Udgangspunktet for virksomhedernes tilfredshed er relativt lavt, og givet virksomhedernes kritik omkring uensartet sagsbehandling og uigenkendselige krav vil der være et stort behov for at handle på. Samtidig vurderes initiativerne som et klart administrationsgrundlag, organisering om sagstyper og servicerejser og bedre service- og dialogpakker at kunne sikre en markant forbedring. Samtidig vil det tværgående initiativ om systematisk feed back og styrket serviceledelse være afgørende for at understøtte omstillingsprocessen.	Givet at ydelsen er en central del af erhvervsservicen, er kritisk for virksomhederne og har et markant forbedringspotentiale <b>anbefales det, at løsningsforslagene indgår som et specifikt indsatsområde i hovedanalysen.</b>
<b>Arrangements-tilladelser</b>	Arrangementstilladelser er ligeledes kritiske for arrangørerne. Her er målgruppen varieret, men særligt de største arrangører har været meget eksplicitte og højlydte i deres kritik og har som beskrevet etableret en brancheforening med det eksplicitte formål at komme i dialog med KK.		På området for arrangementstilladelser er peget på nogle relativt simple greb, som vurderes at kunne forbedre serviceoplevelsen ret markant – og ikke mindst sende et tydeligt imødekomende signal til arrangørerne. For de større virksomheder handler det særligt om den interne koordinering, hvor der for dette afgrænsede område foreslås at tildele de større arrangementer en fast kontaktperson på tværs af KK. Endelig er der et tydeligt behov for at vurdere de politiske krav til arrangementerne, hvor de politiske udvalg i dag stiller meget konkrete krav.	Givet at ydelsen er kritisk for virksomhederne og at der er identificeret konkrete løsningsforslag som forventes at have en stor effekt <b>anbefales det, at løsningsforslagene indgår som et specifikt indsatsområde i hovedanalysen.</b>
<b>Tilladelse til udeservering</b>	Det er afgørende for mange restaurationer at få tilladelse til udeservering, da det er en betydelig indtægtskilde i sommerhalvåret, men da langt de fleste sager er fornyelser af eksisterende tilladelser er området mindre forretningskritisk end de ovenstående.		Forbedringsforslagene omhandler primært større grad af automatisering, bedre vejledning, dialog og ensartet serviceniveau, hvilket i høj grad er omfattet af de tværgående indsatsområder omkring kanalstrategi samt feed back systemer og datadrevet ledelse af servicekulturen.	Det anbefales, at forbedringsforslagene håndteres <b>som del af de tværgående indsatsområder i hovedanalysen</b>
<b>Ordinær beskæftigelse og Virksomhedspraktik</b>	Rekruttering har stor betydning for virksomhederne, men samtidig har de også andre kanaler at rekruttere fra, hvilket gør formidlingen af kandidater gennem BIF/KEH mindre forretningskritisk – om end det er en god service. Selvom ydelsen er afgørende for at lykkedes med BIFs kerneopgave, er den mindre kritisk for virksomhederne i et serviceperspektiv.		En række af de udfordringer og behov, som virksomhederne peger på, har BIF allerede i dag fokus på, fx gennem den nye digitaliseringsstrategi. Ligeledes er de virksomheder, som har fået tildelt en key account manager, meget positive overfor initiativet. Der kan dog med fordel sættes fokus på bl.a. virksomhedernes dokumentationsopgave ift. virksomhedspraktik.	Det anbefales, at fokusområderne håndteres <b>som del af i de tværgående indsatsområder i hovedanalysen</b>
<b>Refusion af sygedagpenge</b>	Ydelsen er i mindre grad forretningskritisk for virksomhederne, som ikke har haft interesse i at deltage i aktiviteter, fordi de grundlæggende ikke oplever store problemer med ydelsen.		Ydelsen er karakteriseret ved at være regelbaseret og er i vidt omfang en transaktionel ydelse. Muligheden for rapid feed back vil være oplagt til at identificere evt. udfordringer for virksomhederne i processen. Samtidig har virksomhederne peget på, at det kan være svært at komme i kontakt med kommunen, hvis de oplever vanskeligheder med selvbetjeningsløsningerne, hvilket kan håndteres som led i en kanalstrategi.	Det anbefales, at forbedringsforslagene håndteres <b>som del af de tværgående indsatsområder i hovedanalysen</b>



# BILAGA



# Bilag 2: Ydelseskatalog

Københavns Kommunes virksomhedsservice omfatter i alt 77 virksomhedsydelser

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

- De antal gange ydelsen bliver gennemført årligt
- Det estimerede antal henvendelser/kontaktpunkter leveringen af ydelsen har indebåret (antal telefonopkald, mails mv.)
- 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.

For nogle ydelser har det ikke været muligt for forvaltningerne at skelne mellem servicen leveret til private hhv. erhverv. I disse tilfælde har forvaltningen selv estimeret ressourcefordelingen og fratrukket den andel af årsværkene som anvendes på private sager.

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

# Virksomhedsydelse i TMF udgør samlet 208 ÅV (1/2)

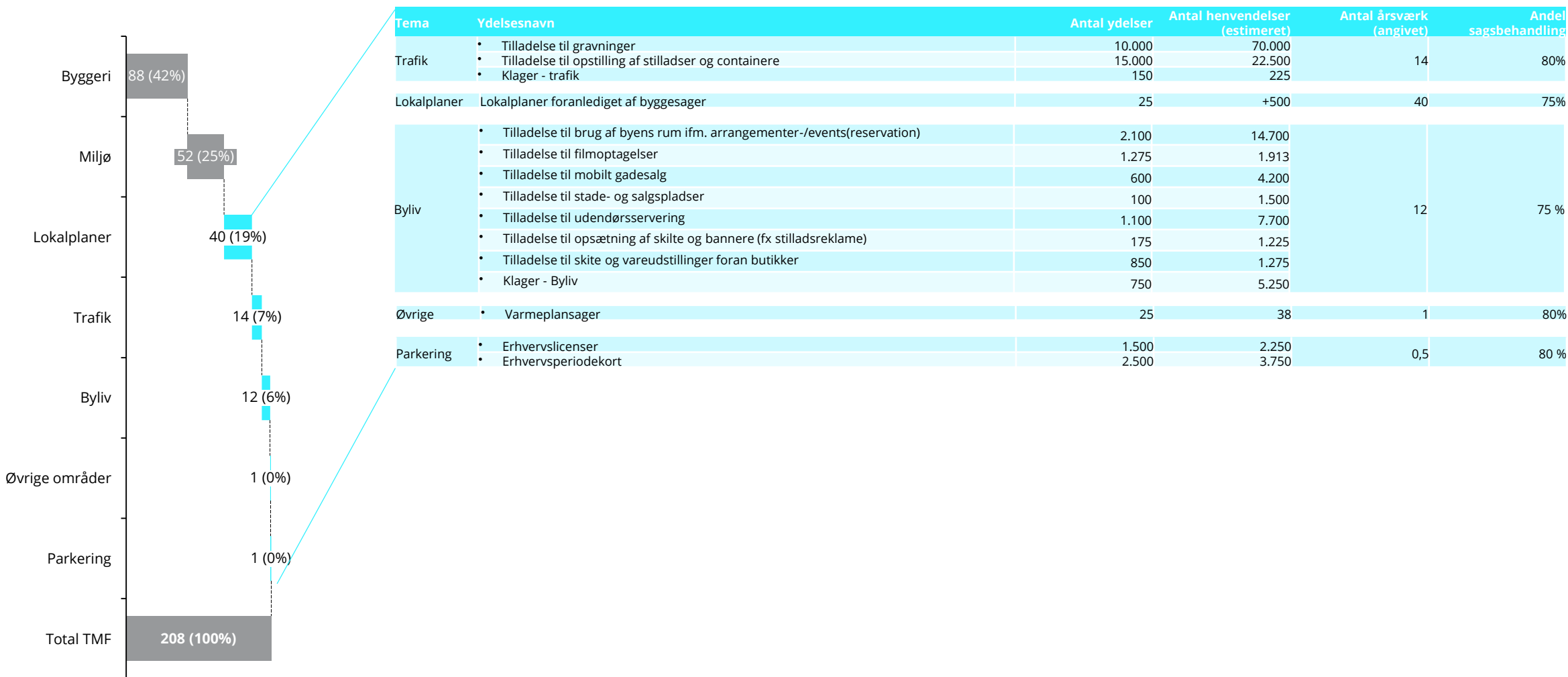
TMF's samlede ydelseskatalog spænder over syv overordnede temaer og i alt 47 ydelser.



Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. Antal henvendelser er estimeret pba. kategoriske angivelser om det typiske spænd for antal henvendelser pr sag (1-2; 3-10, 10+).

# Virksomhedsydelse i TMF udgør samlet 208 ÅV (2/2)

TMF's samlede ydelseskatalog spænder over syv overordnede temaer og i alt 47 ydelser.

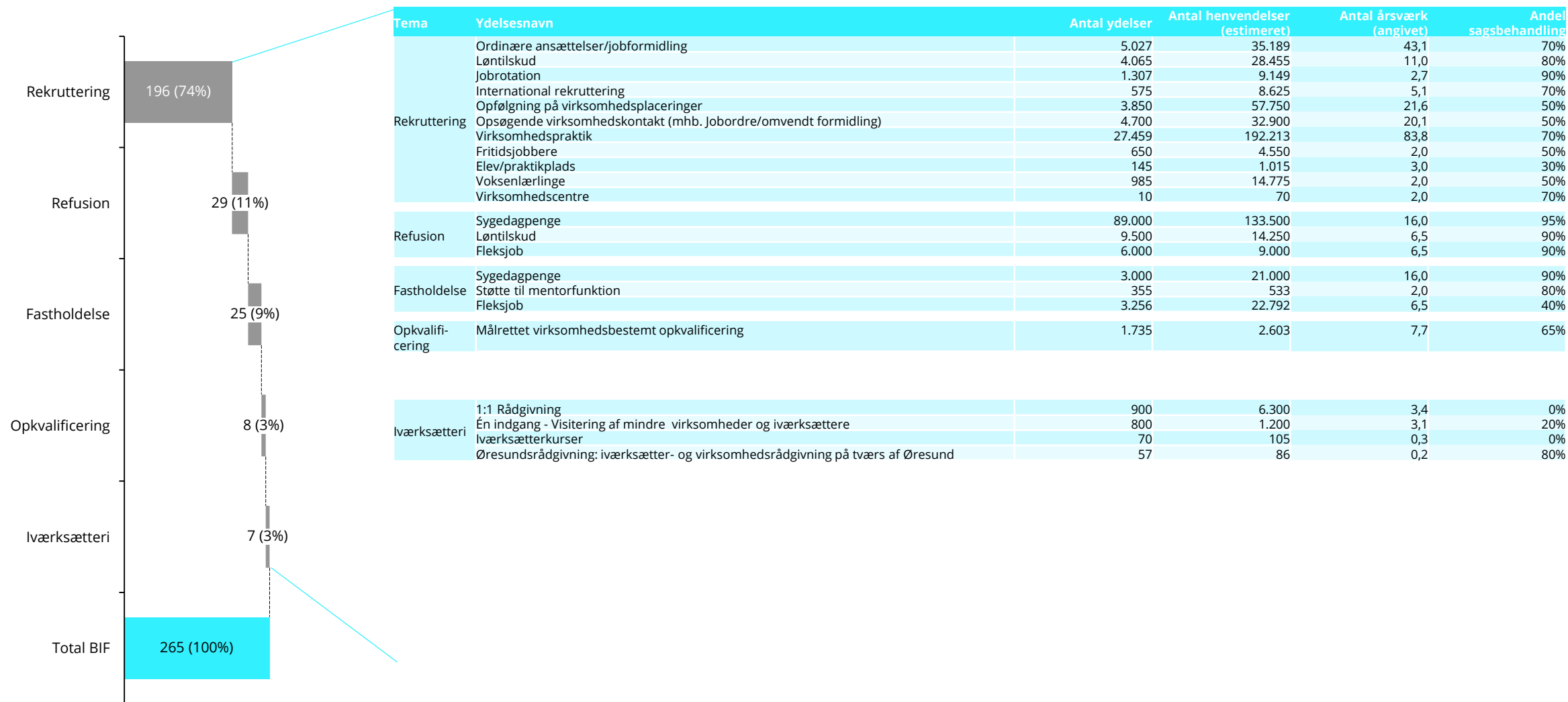


Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. Antal henvendelser er estimeret pba. kategoriske angivelser om det typiske spænd for antal henvendelser pr sag (1-2; 3-10, 10+).



# Virksomhedsydelse i BIF udgør 265 årsværk

BIF's samlede ydelseskatalog spænder over fem overordnede temaer og i alt 22 ydelser.



Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. Antal henvendelser er estimeret pba. kategoriske angivelser om det typiske spænd for antal henvendelser pr sag (1-2; 3-10, 10+).

# Virksomhedsydelse i ØKF og KFF udgør 12 årsværk

ØKF's samlede ydelseskatalog spænder over to overordnede temaer og i alt fem ydelser, mens KFF tilbyder tre ydelser.



Note : Data pba. survey med forvaltningerne i 2019. Nogen data er estimeret efter udfyldelsen pba. tidligere datapunkter. Antal henvendelser er estimeret pba. kategoriske angivelser om det typiske spænd for antal henvendelser pr sag (1-2; 3-10, 10+).