



## **2. Baggrundsanalyse – Servicekultur over for virksomheder i Københavns Kommunes (jf. kapitel 3.1)**

### **1. Indledning**

Tid er penge. Unødige administrative byrder koster derfor virksomhederne på pengepungen. Dårlig service over for virksomhederne øger erhvervslivets omkostninger og kan true deres indtjening og vækst. Danske virksomheder peger på administrative byrder, som en af de væsentligste barrierer for vækst. (Erhvervsstyrelsen, 2012).

Beregninger viser, at hver gang virksomhederne sparer en million kroner på administrative byrder, stiger Danmarks BNP med 1,4 millioner kroner (Mandag Morgen, 2013).

Det er svært at dokumentere værdien af god virksomhedsservice, men den strukturelle virkning af kortere sagsbehandlingstid medfører en reduktion i virksomhedernes omkostninger til kapitalapparat og nye investeringer, *jf. boks 1*.

**Boks 1. Kortere sagsbehandlingstider og lavere kapitalomkostninger øger incitamenterne til at investere i kapital og vil have positive afledte virkninger på resten af økonomien**

#### **Kortere sagsbehandlingstider og lavere kapitalomkostninger øger incitamenterne til at investere i kapital og vil have positive afledte virkninger på resten af økonomien**

Den strukturelle virkning af kortere sagsbehandlingstid udgøres primært af en reduktion i virksomhedernes omkostninger til kapitalapparat, herunder nye investeringer. Fx vil et produktionsanlæg, der kræver miljøgodkendelse, alt andet lige være dyrere at investere i, end hvis det samme anlæg ikke krævede en godkendelse, fordi sagsbehandlingstiden påfører virksomhederne indirekte omkostninger i form af et lavere afkast på kapitalapparatet.

Når sagsbehandlingstiden reduceres, betyder det derfor, at afkastkravet til en marginal stigning i kapitalforbruget reduceres. Det vil tiltrække flere investeringer og i sidste ende øge produktionen i de berørte virksomheder samt have afledte effekter på resten af økonomien. Øvrige effekter relateret til uvished om sagsbehandlingstiden og godkendelseskrav er meget vanskelige at kvantificere (Finansministeriet, 2014).

God service er væsentlig for at reducere virksomhedernes tidsforbrug i deres relation med myndigheder. Lange sagsbehandlingstider, uklar forventningsafstemning og tidskrævende ansøgningsprocesser koster virksomhederne både på pengepungen og i deres relationer til myndighederne. Ved at øge servicen kan kommunen omvendt være

med til at sikre virksomhedernes fokus på at øge omsætning, produktivitet, vækst og beskæftigelse til gavn for resten af økonomien.

Virksomhederne har i varierende grad brug for service fra kommunen – det kan handle om byggesagsbehandling, miljøgodkendelse, sygedagpenge, rekruttering af arbejdskraft, alkoholbevilling, etc.

Kommunen er en myndighed, men hvis den supplerer myndighedsopgaven med god service, sender den også et klart signal om, at erhvervslivet er velkomment, og at virksomhederne er samarbejdspartnere og en ressource for kommunen. Det kan være godt for fastholdelse af eksisterende virksomheder og tiltrækning af nye virksomheder.

I indeværende notat analyseres Københavns Kommunes generelle service over for virksomhederne herunder servicen på myndighedsområdet (servicen ift. rekruttering af ledig arbejdskraft belyses i 6. baggrundsanalyse: Ledig arbejdskraft).

## **2. Analyse af virksomhedsservice i Københavns Kommune**

God virksomhedsservice er karakteriseret ved en række forhold, herunder *kompetent og hurtig sagsbehandling, forudsigelighed, nem indgang og at virksomhederne "bliver taget i hånden"*.

I det følgende analyseres to dimensioner af servicekultur, som erhvervsorganisationer og task-forcen har peget på som særligt udfordrende i KK. Specifikt er der sat særligt fokus på myndighedsområdet, hvor KK i særdeleshed kritiseres for ikke at være serviceminded:

1. *Den generelle servicekultur* over for virksomheder i KK. Herunder peges på den tværgående koordinering mellem forvaltningerne i mødet med virksomheder fx én indgang, ens digitale løsninger, fælles sprog og ensartethed i behandlingen mv. og særligt indsatsen på Teknik og Miljøforvaltningens myndighedsområde.
2. *Servicekulturen mere specifikt i relation til ændringer i lokalplaner og i byggesagsbehandlingen* under Teknik- og Miljøforvaltningen.

For hver af de to dimensioner analyseres mulighederne for en yderligere indsats. Det gøres bl.a. på baggrund af eksisterende viden om virksomhedernes tilfredshed med servicen i KK, kommunens eksisterende indsats for at forbedre servicen, samt idéer fra andre kommuner.

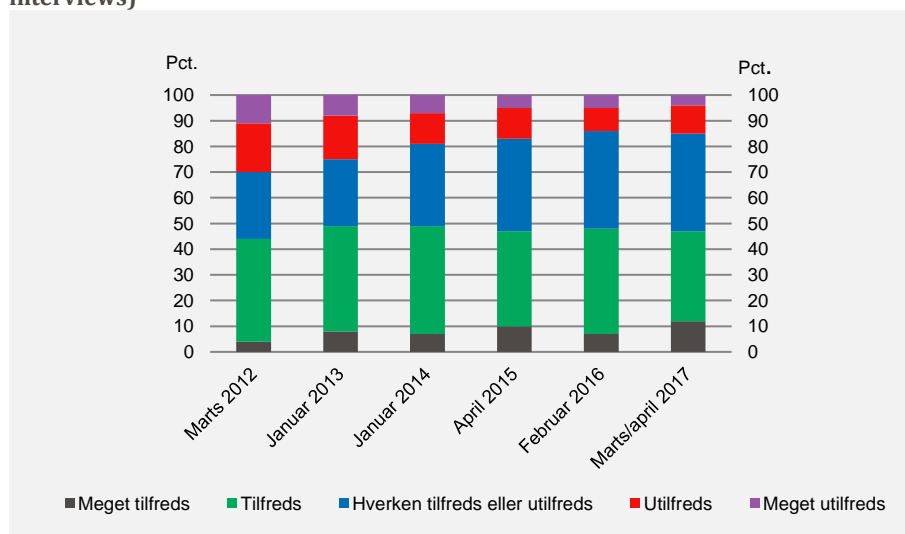
### **2.1. Den generelle servicekultur over for virksomheder i Københavns Kommune**

I international sammenhæng anses rammerne for at drive virksomhed i Danmark – herunder opstart af virksomhed, erhverve tilladelser fx byggetilladelser, registrere ejendom mm. – som særdeles gode

(Verdensbanken 2017). Danmark placerer sig som nr. 3 ud af 190 højindkomstlande. Til sammenligning ligger Sverige på tiende pladsen og Tyskland som nummer 20.

Københavns Kommunes egne målinger af erhvervslivets generelle tilfredshed med KK's indsats og service over for erhvervslivet angiver, at ca. halvdelen af virksomhederne siden 2012 har været tilfredse eller meget tilfredse med servicen, *jf. figur 1*. Andelen af utilfredse eller meget utilfredse virksomheder er halveret fra 30 pct. til 15 pct. (Megafon, 2017).

Figur 1. Generel tilfredshed med Københavns Kommunes indsats og service over for erhvervslivet i kommunen (målt ved kvalitative og kvantitative interviews)



Kilde: Københavns Kommune, 2017

I sammenligning med andre danske kommuner er virksomhedsservicen i København dog udfordret. I DI's erhvervsklimaundersøgelse (2017) placerer København sig nederst på listen. København er nr. 91 ud af 96 kommuner målt på virksomhedernes overordnede vurdering af erhvervsvenligheden. Målt på information og dialog med kommunen ligger København på en 93ende plads, mens sagsbehandlingen kun er dårligere i én anden kommune. Også Dansk Byggeris undersøgelse af erhvervsklimaet viser en høj utilfredshed med Københavns Kommunes service over for virksomheder.

Kommunens erhvervsrettede service kritiseres af erhvervsorganisationerne især for:

1. Mange serviceindgange og mangel på intern koordinering
2. Vilkaarlighed i vurderinger og dårlig formidling
3. Myndighedskultur frem for servicetilgang

#### 1) Mange serviceindgange og mangel på intern koordinering

En væsentlig udfordring for virksomhederne er de mange serviceindgange og mangel på koordinering mellem myndighedsområderne. En lang række af sagsområderne på myndighedsområdet er internt forbundet. Det vil sige, at en byggesag

ofte også medfører en sag hos vejmyndigheden og/eller hos miljømyndigheden. Komplexiteten er således ofte høj.

Københavns Kommune bliver kritiseret for, at forvaltningerne ikke sikrer, at de enkelte afdelinger kommunikerer på tværs, så indsatsen overfor virksomhederne er koordineret. Hvis der fx er givet tilladelse til et stort arrangement på Højbro Plads, skal forvaltningen sikre, at der ikke gives gravetilladelse i samme periode, som arrangementet forløber. Men det er ikke altid tilfældet.

### 2) *Vilkårlighed i vurderinger og dårlig formidling*

KK opfattes som bureaukratisk; virksomhederne rapporterer om uklare regler på myndighedsområderne, vilkårlighed i sagsbehandlernes vurderinger og uklarhed om forestående regelændringer.

Et eksempel på dette, er en virksomhed, der har oplevet at få tilladelse til udeservering, forudsat de satte blomsterkummer op. Virksomheden var efter sigende ikke blevet oplyst om, at tilladelsen var årlig og at der evt. kunne gælde andre regler året efter. Næste år fik virksomheden ikke tilladelsen, fordi reglerne var blevet ændret. Virksomheden oplever sagsbehandlingen som vilkårlig og uklar.

### 3) *Myndighedskultur frem for servicetilgang*

Virksomhederne oplever, at myndighedskultur er fremherskende i mødet med kommunen på bekostning af servicetilgangen. Det kan til dels tilskrives, at myndighedsafgørelser ikke altid falder ud til virksomhedens fordel. Men det kan også tilskrives måden virksomhederne bliver mødt af KK, hvor bedre information/vejledning kan være et vigtigt redskab, når der gives afslag.

Desuden har virksomhederne og brancheorganisationerne peget på uhensigtsmæssigheden i, at blanketter, ansøgninger og skabeloner ikke er ensartede på tværs af kommunerne. Det kunne tilstræbes i mere erhvervsvenlig indsats, så virksomhederne møder de samme formater og skal indberette samme informationer.

Mens det er tydeligt, at erhvervsservicen i København kan forbedres, er det ikke uproblematisk at sammenligne serviceniveauet på tværs af kommunerne i Danmark. Særligt to forhold gør sig gældende:

- a) *Små og store kommuner.* Generelt kommer de små kommuner bedre ud i erhvervs klimaundersøgelser end større kommuner. Det samme er tilfældet i Sverige (Stockholm ligger som kommune 123 ud af 290). Det skyldes at de små kommuner har bedre forudsætninger for at kunne yde høj service, bl.a. at virksomhederne i de mindre kommuner er mere lokalt forankrede og har en tættere relation til kommunen og politikere, der tillader kommunen at være mere personlig og proaktiv. Dertil kommer, at der i de større byer er højere grad

af kompleksitet i sagerne (særligt byggesager) grundet høj fortætning og fredninger.

- b) *Københavns styreform*. En særlig barriere for virksomhedsservicen i København er kommunens styreform (folketingetsbeslutning). Det såkaldte mellemformstyre indebærer, at de fire fagudvalg, som har myndighedsopgaver over for virksomhederne, træffer beslutninger på hver deres område. Det gør det umuligt at samle alle virksomhedsrelationer et sted eller skabe én samlet indgang, som man ser det i mange andre kommuner. Hver forvaltning har deres egen strategi for, hvordan de yder kundeservice (fx "Code of conduct" i BIF og "MODUS" i TMF, som er tilpasset forvaltningernes arbejds gange).

Disse forhold kan forklare en del af forskellen i tilfredsheden blandt virksomhederne, men betyder også, at København må arbejde hårdere og være sig udfordringerne bevidst. Omvendt har en stor kommune som København typisk bedre mulighed for stordrift, standardisering, digitale løsninger, tiltrække investeringer og virksomheder, stærkere faglighed i forvaltningerne mv.

#### Hvordan sætter Københavns Kommune ind på det generelle serviceniveau?

I kommunens erhvervs- og vækstpølitik og tilhørende handleplaner er service over for virksomheder et afgørende fokusområde. Ud over indsatserne i de enkelte forvaltninger er der bl.a. igangsat følgende indsatser for at øge den overordnede og mere tværgående service:

1. Københavns Erhvervshus og nem indgang
2. Dialog med virksomhederne
3. Forbedring af servicekompetencerne
4. Løbende målinger af serviceniveauet

##### *1) Københavns Erhvervshus og nem indgang*

Københavns Erhvervshus blev etableret i sin nuværende form i 2015 som virksomhedernes nemme indgang til KK. Erhvervshuset hjælper blandt andet virksomheder med at navigere i relation til kommunen og få afklaring på sager. Erhvervshusets tilbud omfatter:

- En telefonisk indgang til KK for virksomhederne på 3366 3333. Indgangen betjener virksomhederne i forhold til alle virksomhedsrettede spørgsmål, herunder hjælp til digitale løsninger, opslag af ledige job på jobnet, hjælp til blanketter og digitale selvbetjeningsløsninger fx vejledning i byggeansøgning i BOM (Byg og Miljø) mv. 3366 3333 har ca. 27.000 opkald årligt. 64 pct. af alle henvendelser straksafklares, mens de resterende viderestilles til en relevant medarbejder i KK. Over 80 pct. af virksomhederne, der har været i kontakt med den telefoniske indgang er tilfredse.
- Mailindgang – [erhverv@kk.dk](mailto:erhverv@kk.dk) – hvor virksomhederne kan kontakte kommunen om samme service som i den telefoniske indgang. 99 pct. af mailhenvendelserne besvares inden for 24 timer og 32 pct. straksafklares.

- Virksomheder kan få tilknyttet en fast kontaktperson, der kan hjælpe med at navigere i tilbud, ydelser og tilladelser. Kontaktpersonen skal sikre, at virksomheden får den nødvendige vejledning eller får kontakt til de rette sagsbehandlere.
- Stjernemøder målrettet restaurationsbranchen, hvor virksomheden får et møde med relevante sagsbehandlere.
- Erhvervshuset kan bl.a. hjælpe med rekruttering af medarbejdere til virksomheder. Ved akut behov kan Erhvervshuset i løbet af 3 arbejdsdage fremsende CV'er på relevante kandidater.

Servicen fra Erhvervshuset er begrænset af, at medarbejderne ikke må oplyse virksomhederne om status på sager, der pågår i andre forvaltninger (udover sager i BOM).

Virksomhedernes kendskab til Københavns Erhvervshus er relativt lavt. 69 pct. af virksomhederne kender ikke til Københavns Erhvervshus. Det kan betyde, at kommunen får dårlig omtale på serviceniveauet, fordi virksomhederne ikke er bekendt med tilbuddet om hjælp. Dette gælder fx på sygedagpengeområdet, hvor kommunen scorer lavt selvom kommunen overholder svartiderne. Call-centret i Erhvervshuset tilbyder hjælp til at udfylde skemaet, men det er en udfordring at hjælpe, når virksomhederne ikke kender til tilbuddet.

## 2) *Dialog med virksomhederne*

På et mere overordnet plan har kommunen dialog med virksomhederne gennem Københavns Erhvervsråd. I 2014 etablerede kommunen på tværs af fire forvaltninger et Erhvervsråd bestående af udvalgte erhvervsledere fra virksomheder i kommunen. Rådet mødes ca. 2-3 gange årligt og fungerer som et rådgivende organ og sparringspartner for erhvervs og vækstindsatser, -handleplaner og -politikker.

Hvert år afholdes Erhvervsdialogmøde, hvor virksomheder i kommunen inviteres ind til rundbordssamtaler med borgmestrene fra de fire forvaltninger med erhvervsrelationer.

Der afholdes et årligt Leverandørforum, hvor virksomheder med interesse i at være leverandører til kommunen inviteres til at høre mere om kommunens indsatser og retninger for de kommende år.

Kommunen sender kvartalsvist velkomstbreve til nye virksomheder i kommunen. Der arbejdes med at distribuere et kvartalstvist nyhedsbrev ultimo januar 2018 til interesserede virksomheder i København, der primært giver oplysninger om Erhvervshusets tilbud - rekruttering, støttede job, iværksætterindsats - men også andre generelle nyheder med interesse for virksomhederne i København og omegn.

I relation til det mere sagsnære er forhåndsdialog mellem virksomheder og Københavns Kommune en helt afgørende indsats i forhold til forvaltningens myndighedsbehandling, så forvaltningen fremstår effektiv og serviceorienteret. Det er især i forhåndsdialogen, at der er mulighed for at afklare kompleksiteter i sagerne samt få koordineret virksomheden med de relevante fagpersoner. Med handleplanen for kundetilfredshed 2017 informerer forvaltningen nu kunderne om muligheden for forhåndsdialog samt præciserer hvad, der ligger i forhåndsdialogydelsen, så forventningsafstemningen bliver højnet. (Kundetilfredhedsmålingen behandles yderligere i afsnit 2.2.2)

Derudover sættes ind med bl.a.:

- Forvaltningen afholder årligt dialogmøder og fyraftensmøder målrettet virksomheder via interesseorganisationer, fx Dansk Byggeri og Dansk Industri, med faglig segmenteret vejledning fx fyraftensmøder med altanfirmaer.
- Forvaltningen har etableret et telefonisk dialogteam, der vejleder kunder i forbindelse med deres byggeansøgning og derigennem sikrer større straksafklaring på henvendelser og færre omstillinger.

### 3) *Forbedring af servicekompetencerne*

Teknik- og Miljøforvaltningen har i 2016 igangsat et omfattende udviklingsprogram med nye arbejdsprincipper (MODUS) med henblik på at skabe forudsigelighed, sammenhængende opgaveløsning og imødekommende dialog med virksomheder og borgere. I første omgang udrulles MODUS til ca. 300 medarbejdere på byggesagsområdet. MODUS skal bidrage til en fælles opfattelse blandt medarbejderne af, hvad god service er og skal gøre medarbejderne i stand til at imødekomme kundernes behov.

Der sættes ind med bl.a.:

- Kurser om imødekommende dialog.
- Kurser i professionel telefonservice (samtaleteknik).
- Kurser i bedre skriftlig kommunikation.
- Kompetenceprofiler for specifikke funktioner og faglige opgaver.
- Medarbejdersamtaler, der understøtter kompetencedagsordenen bl.a. gennem dialog om medarbejderens servicekompetencer.

#### **Boks 2. Syv principper for professionel service i Helsingør**

##### **Syv principper for professionel service i Helsingør**

Med et mål om at skabe bedre vilkår og mere effektiv sagsbehandling for kommunens erhvervsliv, har Helsingør Kommune gennemført et kulturforandringsforløb for alle medarbejdere.

Med input fra udvalgte virksomheder har kommunen udarbejdet syv principper for den professionelle service, hvor hovedmålet er at fremstå som en samlet enhed:

- 1) Én indgang: én kommune
- 2) Personlig: imødekommende og hjælpsom

- 3) Proaktiv: løsningsorienteret og tidlig indsats
- 4) Modig: bruger feedback og lærer af vanskelige sager
- 5) Tekniske: digitale løsninger og skabeloner
- 6) Høj faglighed: professionelle med god service
- 7) Overholder aftaler: oplyser om sagsforløb og -tider, afstemmer forventninger.

#### 4) *Løbende målinger af serviceniveauet*

Målinger af serviceniveauet giver mulighed for at identificere og justere uhensigtsmæssige arbejdsprocesser. I Teknik- og Miljøforvaltningen er der vedtaget servicemål for 20 erhvervsrettede sagstyper, der årligt afrapporteres på til Teknik- og Miljøudvalget (*se underafsnit 1. Kortere sagsbehandlingstid og bedre forventningsafstemning s. 12*).

TMF foretager en række tilfredshedsmålinger. Blandt andet ift. gravetilladelser, hvor der arbejdes meget tæt sammen med erhvervet om at skabe gode forhold. Netop her har målingerne vist sig brugbare og tilbagemeldingerne er positive. Derudover har der været kundetilfredshedsundersøgelse på miljøområdet i 2016, som også viste en høj grad af tilfredshed. I 2016 indførte forvaltningen tilfredshedsmålinger på byggesagsområdet, som gennemføres hvert andet år. I forlængelse heraf udarbejdes handleplaner for, hvordan tilfredsheden kan øges.

Teknik og Miljøforvaltningen igangsætter et kvalitetsudviklingskoncept i 2. kvartal 2018. Med konceptet sættes faste rammer for, hvad kvalitet i service er (fx viderestilling til relevant fagkontor/sagsbehandler), samtidig med stikprøvekontrol (fx en leder, der lytter med i telefonsamtalen med en kunde) med henblik på supervision og læring for den enkelte medarbejder.

I 2018 indføres straksmålinger på byggesagsområdet (her-og-nu feedback fx via SMS), der skal afdække kvaliteten af forhåndsdialogen. Metoden udrulles på hele myndighedsområdet.

#### *Delkonklusion*

De nævnte indsatser er et første skridt for bedre service til virksomhederne. Interview med forvaltningerne og virksomheder peger dog på, at der er behov for en yderligere indsats især ift. at:

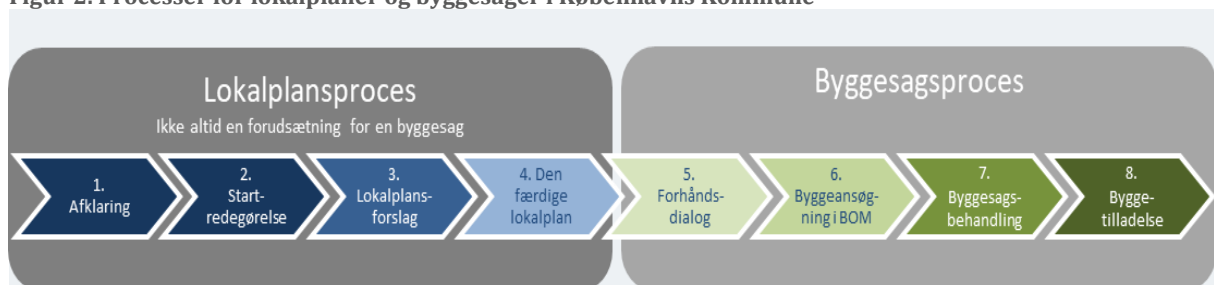
1. Sikre den tværgående koordinering mellem myndighedsområderne internt i KK, samt sikre ensartethed på tværs af kommunerne i ansøgninger, blanketter, skemaer mv.
2. Sikre den gode service på tværs af forvaltningerne evt. med en IT-glaspladeløsning, hvor det er muligt, at få overblik over samtlige igangværende sager i kommunen på en bestemt adresse.
3. Udvide den tidlige dialog og forventningsafstemning med virksomheden inden den sagsbehandling (som det også ses implementeret i andre kommuner). Udover at dialogen med kunden forbedres vil det også have en positiv effekt på svartiderne.



4. Sikre at indholdet af de kvartalsvise nyhedsbreve kommer til at gå på tværs af kommunens erhvervsrettede indsatser, så det bliver et nyhedsbrev fra kommunen med de samlede tilbud og ikke kun fra Erhvervshuset.

## 2.2. Servicekulturen mere specifikt i relation til ændringer i lokalplaner og byggesagsbehandlingen under Teknik- og Miljøforvaltningen

Figur 2. Processer for lokalplaner og byggesager i Københavns Kommune



**Lokalplansproces:** Når en kunde/bygherre ønsker at opføre et byggeri, der ligger uden for rammerne af den gældende lokalplan, sættes en proces i gang med KK:

- 1) Afklaring af muligheden for ændring, hvor KK og bygherre mødes og visiterer stedet, aftaler rammer, beskriver projektet og laver samarbejdsaftale. I dette forløb vurderes sagens kompleksitet (visitation).
- 2) Startredegørelsen udarbejdes med henblik på at sikre enighed med bygherren om grundlaget for lokalplanen. Redegørelsen udarbejdes af TMF og behandles i TMU og evt. ØU.
- 3) Lokalplansforslaget udarbejdes af TMF, behandles i TMU, ØU og BR og sendes i offentlig høring. Høringsfristen er i dag 8 uger.
- 4) Lokalplanen færdigbehandles og godkendes endeligt i TMU, ØU og BR med bekendtgørelse.

**Byggesagsproces:** Når en kunde/bygherre ønsker at ansøge KK om en byggetilladelse sættes en proces i gang:

- 5) Byggesagsprocessen begynder på initiativ fra kunden/bygherren. I dag kan udvalgte kunder få forhåndsdialog, for at afklare hvordan byggesagen bedst sættes i gang og hvilke forhold der evt. skal afklares inden ansøgning.
- 6) Byggeansøgningen registres af kunden i BOM (Byg og Miljø)
- 7) TMF behandler byggesagen ud fra tekniske og kvalitative kriterier. Byggesagens behandlingstid nulstilles, hvis sagsbehandleren ikke mener sagen er fuldt belyst og fx beder kunden indsende manglende bilag.
- 8) Byggetilladelsen godkendes eller der gives afslag.

### 2.2.1 Sagsbehandling af lokalplaner

Lokalplaner regulerer fremtidige forhold og indebærer ikke handlepligt, men ejere og brugere af en ejendom skal i forbindelse med fremtidige dispositioner overholde planens bestemmelser. En bygherre kan ansøge om ændringer til en lokalplan og sætter dermed en lokalplansproces i gang.

I KK vedtages årligt ca. 25-35 lokalplaner, som er næsten dobbelt så mange som i 2013. Til sammenligning oplyser Aarhus Kommune og Esbjerg Kommune, at de behandler henholdsvis ca. 50 og ca. 25 lokalplaner årligt. Komplexiteten i lokalplanerne vurderes at være højere i København end for det øvrige land og lokalplansområderne

dækker større arealer end i fx Aarhus, hvor en lokalplan typisk dækker mindre områder på projektniveau (fx én bygning).

Virksomheder og bygherrer efterspørger klare rammer for arbejdet med lokalplanlægningen, som opleves som en ugenomsagelig og lang proces, og har særligt ønske om en klar forventningsafstemning for, hvornår lokalplanen forventes færdig.

Sammenholdt med det stigende behov for at få udviklet både nye lokalplaner og tillæg til eksisterende lokalplaner har politikerne med Budget 2018 besluttet at give helt klare rammer for lokalplanlægningen i form af servicemål for hele lokalplansprocessen inkl. den indledende afklaringsfase. Herudover er det besluttet at differentiere efter kompleksiteten i sagerne, så lokalplansager uden kommuneplanstillæg kan gennemføres hurtigere. Begge initiativer skal sikre hurtig sagsbehandling, *jf. tabel 1.*

Tabel 1. Lokalplanssagers kompleksitet og fastsatte servicemål

Sagstype (kategori)	Eksempel	Servicemål	Antal sager (2016)
Enkle sager (1)	Anvendelsesændring af en eksisterende bygning fx Fodboldfabrikken på Kløvermarken	41 uger	12
Ukomplekse sager (2)	Mindre eller mellemstore nybyggerier	64 uger	42
Komplekse sager (3)	Byggerier i særlige kulturmiljøer fx Hvide Kødby	64 uger	48
Meget komplekse sager (4)	Store, omfattende projekter fx byggeriet på Posthusgrunden	Aftalt tid	18

Kilde: TMF og egne opgørelser

De nye servicemål for lokalplansager blev vedtaget i slutningen af 2017 og trådte i kraft d. 1. januar 2018. Servicemålene får betydning for lokalplansager, der igangsættes efter dette tidspunkt og vil reducere sagsbehandlingstiden for sagskategori 1-3. Tidligere var der ikke servicemål for afklaringsfasen, men kun for perioden fra indgåelse af samarbejdsaftalen til den endelige vedtagelse af lokalplanen (52 uger). Den samlede oplevede tid for bygherren, var derfor typisk mere ubestemt. Det er forventningen, at de nye servicemål vil sætte en mere klar ramme for den samlede proces, og samtidig sikre en hurtigere sagsbehandling, da servicemålet er skærpet. Det er dog en væsentlig forudsætning, at bygherren leverer det nødvendige materiale til brug for lokalplansforslaget på de aftalte tidspunkter.

Servicemålene er herudover differentieret efter lokalplanens kompleksitet. Det betyder, at helt enkle lokalplaner om f.eks. anvendelsesændringer kan gennemføres på i alt 41 uger. I 2016 var der ca. 120 plansager. Kategoriseringen af sagerne viser, at der er relativ god fordeling af sagerne på de fire sagstyper. Det er en forholdsvis ny praksis for TMF at kategorisere sagerne i typer, men det kan overvejes, om der er behov for justering af sagskriterierne ift. at få flere sager klassificeret som enkle og optimeret ift. servicemålene.

Virksomheder har dog oplevet, at få besked om, at de er sat på venteliste til sagsbehandling, hvilket i princippet betyder, at servicemålene ikke indfries. På grund af stor efterspørgsel på lokalplaner var der frem til slutningen af 2016 en stigende venteliste i TMF i Center for Byplanlægning i forhold til at igangsætte lokalplanarbejdet. Ressourcetilførsel i januar 2017 har bl.a. bevirket, at ventelisten er nedbragt væsentligt (4 stk. i primo 2018).

Der er ikke lovkrav om, at kommunerne skal fastsætte servicemål for lokalplaner og med ændring af Planloven i 2012 blev det muligt at delegere vedtagelsen af lokalplansforslag og endelige vedtagelse af lokalplaner til udvalg eller forvaltningen. Visse kommuner benytter sig af både servicemål og delegering for at optimere lokalplansprocessen, andre kommuner kun af én af de to og andre ingen, *jf. tabel 2.*

Tabel 2. Servicemål og delegation i udvalgte kommuner

Udvalgte kommuner	Servicemål	Vedtagelse via delegation
<b>Københavns Kommune</b>	41-64 uger afhængig af kompleksitet	Forslag til lokalplaner, der ikke er ledsaget af kommuneplantillæg eller ikke er af principiel karakter delegeres til teknik- og miljøudvalget til at sende i offentlig høring.
<b>Aarhus Kommune</b>	42 uger for almindelige lokalplaner	Der er ikke vedtaget beslutning om delegation, men få gange har fagudvalget fået enkeltvise delegeringer til ophævelse af mindre lokalplaner.
<b>Odense Kommune</b>	Ikke fastsat, men typisk mellem 26-52 uger afhængig af kompleksitet	Fagudvalget kan godkende lokalplaner og kommuneplantillæg inden offentliggørelse udenom byrådet. Delegationen er yderligere udvidet til administrativ beslutning ved 1. og 2. behandling af lokalplaner.
<b>Aalborg Kommune</b>	Ikke fastsat, men bruger "aftalt tid". Typisk mellem 39-52 uger	Har tidligere forsøgt sig med delegering, men er fravalgt politisk igen.
<b>Esbjerg Kommune</b>	Ikke fastsat, men aftales fra sag til sag. Typisk ca. 9 mdr. i gennemsnit	Enkle lokalplanssager og kommuneplantillæg er delegeret til Miljø og Planudvalget.
<b>Randers Kommune</b>	Ikke fastsat, men tager typisk mellem 26-35 uger for enkle lokalplaner op til 52 uger for lokalplaner med kommuneplantillæg	Nogle mindre enkle sager kan igangsættes via en orientering til byrådet.

Kilde: TMF og egne opgørelser

Planloven giver bl.a. mulighed for at delegere behandlingen af lokalplansforslag samt den endelige vedtagelse af lokalplaner til et udvalg eller forvaltning. Dette er ligeledes muligt for mindre forslag til kommuneplantillæg, der vedrører mindre og uvæsentlige ændringer i kommuneplanen. Forslag og vedtagelse af kommuneplan mv. og andre principielle sager kan ikke delegeres.

I KK benyttes delegation i vist omfang, men kun når lokalplanssager skal godkendes til offentlig høring. Hovedreglen er, at lokalplanssager uden kommuneplantillæg og som ikke er principielle, kan delegeres. Delegationen betyder, at lokalplansprocessen for de delegerede sager er forkortet med ca. 6 uger.

Der er således mulighed for yderligere delegering af beslutningskompetencen og dermed mulighed for at forkorte

processtiden yderligere. BR kan fx beslutte at delegere til forvaltningen for enkle lokalplansforslag (kategori 1), hvilket vurderes at forkorte processen med ca. 10 dage. Eller delegation til stående udvalg (TMU) for endelig vedtagelse af planforslag for sager uden kommuneplanstillæg (kategori 1 og 2), hvilket vurderes at forkorte processen med ca. 2 uger. Delegering af beslutningskompetence skal politisk godkendes.

Alle plansager skal sendes i offentlig høring. Høringsprocessen har til formål, at alle relevante parter får mulighed for at komme med indsigelser. I 2017 har kommunerne efter planloven fået mulighed for at reducere høringsfristen fra 8 uger til 4 uger dog med krav om, at høringsperioden skal fastsættes efter en konkret vurdering i hvert enkelt tilfælde for at sikre, at fristen er passende og tillader rimelig tid til at informere og inddrage offentligheden med henblik på at opnå en reel inddragelse. Det kan således i nogle tilfælde være nødvendigt at fastsætte en længere frist. BR har godkendt TMU-indstilling om, at fastholde 8 ugers høringsfrist med begrundelse i, at alle interessenter skal have mulighed for at blive hørt (fx også foreninger, der mødes sjældent). Det vil dog være muligt, at reducere høringsperioden for fx helt enkle sager, for at gøre processen kortere, hvilket kræver politisk beslutning.

### 2.2.2 Byggesagsbehandling

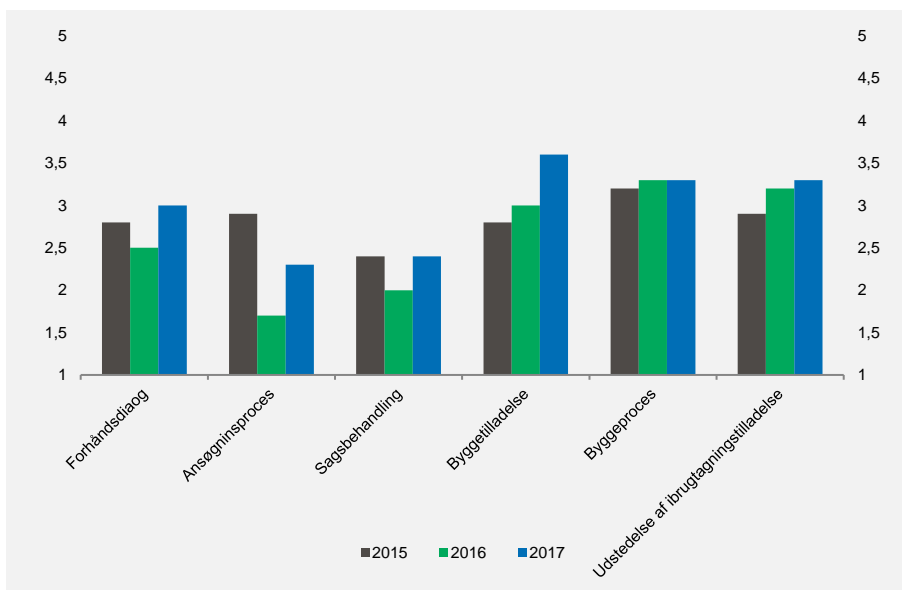
Servicekulturen på byggesagsområdet i KK er særligt udfordret. Behandlingen af byggesager i København er i mange år blevet kritiseret for at være langsom, uforudsigelig og med ringe tilgængelighed til sagsbehandlere. Dette til trods for, at Danmark ligger som nr. 1 ud af 190 højindkomstlande ift. ansøgning om byggetilladelse (*Verdensbanken, 2017*).

KKs kundetilfredshedsundersøgelse fra 2017 viser, at 39 pct. var utilfreds med byggesagsbehandlingen imod 46 pct. i 2016 og 42 pct. i 2015.

*Figur 3* viser stadier, som en ansøger skal igennem når en byggesag behandles (fra forhåndsdialog til ibrugtagningstilladelse). I tilfredshedsundersøgelsen spørges ind til tilfredsheden for hver af de seks stadier.

Tilfredsheden er steget fra 2016 til 2017. Mest markant er fremgangen i tilfredsheden med byggetilladelsen (dvs. selve sagsafgørelsen, hvor der gives tilladelse eller afslag), som er steget fra 3 til 3,6 point (17 pct.). Figuren viser også, at utilfredsheden med kommunens byggesagsbehandling er størst i ansøgningsprocessen, sagsbehandlingen og forhåndsdialogen.

**Figur 3. Generel tilfredshed i byggesagsbehandlingen opdelt på de enkelte faser**



Note: 1: Meget utilfreds, 2: Utilfreds 3, hverken tilfreds eller utilfreds, 4: tilfreds 5: meget tilfreds  
 Kilde: Epinion for Københavns Kommune (2017): "Kundetilfredshed i byggesagsprocessen"

Tilfredshedsundersøgelsen viser også, at virksomhederne særligt på byggesagsområdet efterspørger:

1. Kortere sagsbehandlingstid og bedre forventningsafstemning
2. Lettere ansøgningsproces
3. Større tilgængelighed til sagsbehandlere for større gennemsigthed

#### 1) Kortere sagsbehandlingstid og bedre forventningsafstemning

Ses der isoleret på sagsbehandlingstiden af byggesager ud fra et simpelt gennemsnit på tværs af sagstyper, tager en byggesag i København ca. 56 dage mod i gennemsnit 45 dage i samtlige kommuner. Til sammenligning er Aarhus og Odenses gennemsnitlige sagsbehandlingstider henholdsvis 35 dage og 46 dage (www.kl.dk/servicemaal, 2018).

Virksomhederne oplever uklarhed om den forventede sagsbehandlingstid. 45 pct. af virksomhederne er uenige i, at den forventede sagsbehandlingstid blev oplyst på forhånd. Samtidig har København et højt byggesagsgebyr som den 4. dyreste kommune i landet.

#### Boks 3. Hurtig byggesagsbehandling gennem forhåndsdialog i Vallensbæk

##### Hurtig byggesagsbehandling gennem forhåndsdialog i Vallensbæk

Vallensbæk har i både 2015 og 2016 haft en rekordhurtig behandlingstid på blot fire dage.

Vallensbæk Kommune har valgt at prioritere den tidlige dialog før en ansøgning indsendes via BOM. Det betyder, at når en borger eller en professionel bygherre henvender sig, går sagsbehandlerne tidligt ind i processen og taler med dem om deres planer, og om, hvad der er muligt. Når sagsbehandleren kender projektet, er det lettere at behandle sagen hurtigt, når ansøgningen kommer.

København har i de seneste år oplevet en høj byggeaktivitet. Antallet af nye hovedbyggesager steg med 18 pct. fra 2016 til 2017. Det lægger pres på sagsbehandlingen og i København er det vanskeligt at rekruttere og fastholde kvalificerede sagsbehandlere i konkurrencen med private virksomheder.

Københavns Kommunes servicemål og andelen af sager, der overholder sagsbehandlingstiden fremgår af *tabel 3*. Servicemåltallene overholdes gennemsnitligt over året (med undtagelse af Enfamiliehuse). De politisk fastsatte servicemål følger de nationale servicemål aftalt mellem KL og regeringen.

**Tabel 3. Sagsbehandlingstiden på byggesager i Københavns Kommune 2017 (nationale servicemål)**

<b>Serviceområde:</b>	<b>Politisk fastsat servicemål</b>	<b>Antal sager afgjort i 2017</b>	<b>Realiseret servicemål (1. jan-30. nov)</b>	<b>Andel sager som overholder servicemålet i august 2017</b>	<b>Andel sager som overholder servicemålet i november 2017</b>
	[kalenderdage]		[kalenderdage]		
<b>Simple Konstruktioner (byg)</b>	40	46	39,5	20,0 pct.	42,9 pct.
<b>Enfamiliehuse (byg)</b>	40	286	45,0	30,0 pct.	45,2 pct.
<b>Industri og lagerbygninger (byg)</b>	50	38	49,7	66,7 pct.	50,0 pct.
<b>Etagebyggeri, Erhverv (byg)</b>	55	1.880	38,3	65,1 pct.	65,7 pct.
<b>Etagebyggeri, Boliger (byg)</b>	60	819	26,3	84,6 pct.	83,2 pct.

Kilde: TMF

Der er store månedlige udsving i sagsbehandlingstiden over året. I august måned viser det sig svært at overholde servicemåltallet fuldt ud i næsten samtlige sagskategorier. Årsagen skal dels findes i, at mange indgiver byggeansøgning lige før og i sommerferien og dels kombineret med sagsbehandlernes sommerferie. Andelen af sager for henholdsvis Industri og lagerbygninger, der overholder servicemålet er til gengæld bedre i august end i november.

Månedlige sagsudsving kan delvist imødegås ved formidling om hvornår, der er særligt pres på sagsbehandlingen (fx i august), give virksomhederne mulighed for at booke tid til selve sagsbehandlingen eller gøre yderligere opmærksom på muligheden for at booke forhåndsmøder med forvaltningen. Det giver virksomheden mulighed for afklaring og giver sagsbehandleren mulighed for hurtigere sagsbehandling, som sikrer, at servicemåltallene overholdes.

#### Boks 4. Udvalgte servicemål i Silkeborg Kommune

### Udvalgte servicemål i Silkeborg Kommune

Silkeborg har fastsat konkrete mål for kommunens erhvervsservice. Disse omfatter blandt andet følgende:

- Servicemål for byggesager
- Hold et indledende møde senest fem dage efter henvendelsen.
- Screen af byggesager indenfor 10 arbejdsdage.
- Giv byggetilladelse indenfor 20 arbejdsdage efter modtagelse af alle oplysninger.
- Giv hjælp til virksomheden, når sagen kræver inddragelse af andre kommunale afdelinger.

Hyppige månedlige straksmålinger af serviceniveauet kan give værdifuld viden og bruges som incitament for den enkelte medarbejder. Synliggørelse og offentliggørelse af resultaterne vil være et incitament til forbedring. Der kan opstilles KPI'er for måltal som offentliggøres sammen med resultaterne. KPI'er kan hjælpe til hurtigere at identificere potentielle problemer og muligheder. Hvis der yderligere sættes KPI'er for afdelinger eller på medarbejderniveau, kan det medvirke til bedre ressourceudnyttelse for medarbejderne, hvis der er succesparametre at arbejde ud fra.

#### *Ad 2) Lettere ansøgningsproces*

Ansøgningsprocessen foregår via BOM (Byg og Miljø), som er en statslig, lovpligtig digital ansøgningsportal. Mange virksomheder er utilfredse i ansøgningsfasen netop pga. BOM og kun 31 pct. af virksomhederne, der er adspurgt i tilfredshedsmålingen af byggesager, har præference for at bruge BOM (Epinion, 2017). BOM opleves som en black box for virksomhederne og virker ikke intuitivt. Der differentieres ikke på komplekse eller enkle sager og der er ulemper ved upload af store filer. Det er særligt førstegangsansøgere, som er utilfredse og det er også dem, der i overvejende grad stilles mangelbreve til i forhold til ansøgningsmateriale.

Selvom KK ikke har et direkte håndtag til at justere BOM, indgår kommunen i et samarbejde med udvikleren (KOMBIT) om forbedringer. Forvaltningen laver støttende foranstaltninger for virksomhederne fx hotline og forhåndsdialog. Forvaltningen har på hjemmesiden opdateret vejledningerne til brugen af BOM. Det har medført et fald i henvendelser om byggeansøgninger til Erhvervshuset call-center.

København har alene af sin størrelse en særlig mulighed for at gøre sin indflydelse gældende ift. forbedringer i BOM. København kan skubbe på for at få ændret uhensigtsmæssigheder ved systemet, men kan også tage initiativ til en bedre vejledning på egen hjemmeside.

Desuden kan det overvejes at lokke flere ansøgere til at benytte standardiserede løsninger i deres byggeproces ved at give dem særlige fordele fx hurtigere sagsbehandlingstid, hvis de benytter de standardiserede løsninger. Det gør sagsbehandlingen lettere og

virksomheden får gevinst i form af kortere svartid. Der ses allerede tiltag til dette med den nye certificeringsordning, som man siden årsskiftet har indført på nationalt hold. Ordningen betyder, at private rådgivere kan blive certificeret til at påse dele af den tekniske byggesagsbehandling. Målet er forbedret sagsbehandlingstid. Dette kommer til at betyde en ændring af sagsbehandlingsprocessen hos kommunerne, som i København endnu er uafklaret.

### *Ad 3) Større tilgængelighed til sagsbehandlere for større gennemsigthed*

Særligt i ansøgningsfasen efterspørger virksomhederne, at byggesagsbehandlere er mere tilgængelige. 87 pct. vurderer, at tilgængelige sagsbehandlere er væsentligt for en gennemsigtig proces. Virksomhederne efterspørger behov for at kunne komme i kontakt med en sagsbehandler i selve ansøgningsprocessen.

Det gælder både den indledende dialog, mulighed for løbende status og muligheden for personlig kontakt med en sagsbehandler. Med indførelsen af BOM, kan virksomhederne logge ind og se, hvor langt i systemet deres sag er. Funktionen giver dog ikke informationer om sagen faktisk behandles eller ligger stille hos sagsbehandleren.

I byggesager indhentes i dag ofte supplerende oplysninger i flere omgange for at få sagen fuldt belyst. Udvidet forhåndsdialog inden ansøgning vil optimere ansøgningsprocessen og forkorte sagsbehandlingen.

*Hvordan sætter Københavns Kommune ind på byggesagsbehandling?*  
Teknik- og Miljøforvaltningen har sat ind med følgende tiltag for at forbedre forholdene på byggesagsområdet:

- Sagsscreening i simple og komplekse sager er indført ved årsskiftet 2016/2017. Andelen af byggesager, der er behandlet inden for 3 dage er steget fra 20 pct. til 68 pct. (heraf 26 pct. afgjort og 36 pct. mangelbreve udsendt).
- Virksomhederne har i dag mulighed for at få telefonisk afklaring via et dialogteam eller booke forhåndsmøder med udvalgte fagpersoner.
- Teknik- og Miljøforvaltningen udvider vejledningen på hjemmesiden samt telefonisk og i hele ansøgningsprocessen kan medarbejdere kontaktes pr mail eller telefon.
- Forvaltningen har indført standardiserede løsninger på en række områder fx altan, tagboliger, gravetilladelser, vejafmærkning og byliv.
- Der søges tættere samarbejde med KOMBIT om at udvikle BOM, så det bliver mere brugervenligt.
- I forhold til den nye certificeringsordning med private aktører, undersøger forvaltningen netop nu, hvad de varige konsekvenser vil være, fx om der bliver frigjort ressourcer i forvaltningen. Certificeringsordningen er først planlagt endeligt indfaset fra udgangen af 2019.



## Kilder

Dansk byggeri (2017): "Kommunerne og erhvervslivet"  
DI (2017): "Lokalt Erhvervsklima 2017"  
Epinion for Københavns Kommune (2017): "Kundetilfredshed i byggesagsprocessen"  
Erhvervsstyrelsen (2012): "Redegørelse om Erhvervslivet og reguleringen 2012"  
Finansministeriet (2014): "Teknisk baggrund til *Aftaler om vækstpakke 2014*"  
KL (2017): "KL's servicemålsstatistik for byggesager og miljøgodkendelser af virksomheder juli 2016 – 30. juni 2017"  
Københavns Kommune (2017): "Erhvervsservice – Erhvervslivets tilfredshed med Københavns Kommunes service og indsats (marts/april 2017)"  
Københavns kommune (2017): "Handlingsplan for kundetilfredshed 2017"  
Mandag Morgen (2013): "Bureaukrati tapper virksomhederne for konkurrenceevne" [artikel 26. feb. 2013]  
Verdensbanken (2017): "Doing Business 2018"

## Samtaler:

Københavns Erhvervshus, Beskæftigelse- og Integrationsforvaltningen  
CF 3. kontor - Integration og Vækst, Beskæftigelse- og Integrationsforvaltningen  
Byens Anvendelse, Teknik- og Miljøforvaltningen  
DI

## Websider og artikler:

[www.kl.dk/servicemaal](http://www.kl.dk/servicemaal)  
[www.danskbyggeri.dk/presse-politik/temaer/erhvervsvenlighed/ventetid-paa-byggetilladelser/](http://www.danskbyggeri.dk/presse-politik/temaer/erhvervsvenlighed/ventetid-paa-byggetilladelser/)  
[www.kk.dk/sagsbehandling-byggeri](http://www.kk.dk/sagsbehandling-byggeri)  
[www.trafikstyrelsen.dk/DA/Presse/Nyhedsarkiv/Byggeri/2017/06/Kommunernes-byggesagsbehandlingstider-og-byggesagsgebyrer-2017.aspx](http://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Presse/Nyhedsarkiv/Byggeri/2017/06/Kommunernes-byggesagsbehandlingstider-og-byggesagsgebyrer-2017.aspx)  
[www.business.dk/oekonomi/bureaukrati-koster-aarligt-virksomheder-23-milliarder](http://www.business.dk/oekonomi/bureaukrati-koster-aarligt-virksomheder-23-milliarder)  
[www.business.dk/annonce/koebenhavns-kommune-strammer-op-paa-byggesagsbehandlingen](http://www.business.dk/annonce/koebenhavns-kommune-strammer-op-paa-byggesagsbehandlingen)  
[www.mm.dk/next/artikel/bureaukrati-tapper-virksomhederne-for-konkurrenceevne](http://www.mm.dk/next/artikel/bureaukrati-tapper-virksomhederne-for-konkurrenceevne)