

KL

> GOD SERVICE OG KORT SAGSBEHANDLING
MARTS 2017

INSPIRATIONSKATALOG

GOD SERVICE OG KORT SAGSBEHANDLING – SÅDAN ARBEJDER KOMMUNERNE

INDHOLD

FORORD	5	11/ KOLDING KOMMUNE KOLDING SPECIALDESIGNER ERHVERVSSERVICE.....	23
GOD SERVICE ER EN MÆRKESAG I KOMMUNERNE	6	12/ KØBENHAVNS KOMMUNE LØSNINGSORIENTERET SERVICEKULTUR SKAL BÆRE SAGSBEHANDLINGEN	24
01/ FREDERICIA KOMMUNE LØSNINGSORIENTEREDE PROBLEM- KNUSERE.....	10	13/ KØGE KOMMUNE FARVEKODER SIKRER FORVENTNINGS- AFSTEMNING MELLEM KOMMUNE OG ANSØGER.....	26
02/ FREDERIKSBERG KOMMUNE PROAKTIV INDSATS FOR BYGGEAFFALDSSAGER.....	11	14/ RINGSTED KOMMUNE KOMMUNAL SERVICE I VIRKSOMHEDSHØJDE.....	27
03/ GREVE KOMMUNE BEDRE OG DIREKTE KONTAKT BETALER SIG I DET LANGE LØB.....	13	15/ STEVNS KOMMUNE FORVENTNINGERNE AFSTEMMES OG DIALOGEN STYRKES	28
04/ HALSNÆS KOMMUNE VI ER ERHVERVSSERVICE	14	16/ SYDDJURS KOMMUNE VI GØR DET SAMMEN	29
05/ HEDENSTED KOMMUNE ANSØGERS BEHOV ER ET HIT I HEDENSTED	15	17/ SØNDERBORG KOMMUNE AKTIV UNDERSTØTTELSE AF MILJØANSØGNINGEN	30
06/ HELSINGØR KOMMUNE PROFESSIONEL SERVICE I HELSINGØR – ET KULTURFORANDRINGSFORLØB	16	18/ VARDE KOMMUNE STRATEGISAMTALER MED LANDBRUGET SKABER GRUNDLAGET FOR UDVIKLING ...	32
07/ HJØRRING KOMMUNE BOOKING AF FORHÅNDSDIALOG GIVER HURTIGERE OG BEDRE SAGSBEHANDLING.....	18	19/ VEJEN KOMMUNE HAR DU EN GOD IDÉ? VEJEN KOMMUNE TAGER BORGERNES SPØRGSMÅL I OPLØBET	33
08/ HORSSENS KOMMUNE HORSSENS DROPPER DET KOMMUNEKEDelige.....	19	20/ VEJLE KOMMUNE ERHVERVETS UDVIKLING ER EN DEL AF KOMMUNENS UDVIKLING – OG OMVENDT .	34
09/ HØJE TAASTRUP KOMMUNE FLOW I BYGGESAGERNE	20		
10/ KERTEMINDE KOMMUNE FRA SKRANKEPAVER TIL KEY ACCOUNT MANAGERS	22		



GOD SERVICE OG KORT SAGSBEHANDLING – SÅDAN ARBEJDER KOMMUNERNE

Forord

I Danmark er det nemt at starte en virksomhed, få en byggetilladelse, registrere en ejendom osv. Ifølge Verdensbanken er det danske erhvervsklima det bedste i Europa og det tredje bedste i verden. Alligevel er den økonomiske vækst ikke høj, og sammen med befolkningsforskydningerne udfordrer det både indtægts- og udgiftssiden af den kommunale økonomi.

Kommunerne spiller en central rolle for virksomhedernes rammevilkår. Bl.a. udgør den erhvervsrettede sagsbehandling en væsentlig del af grundlaget for virksomhederne og deres vækstmuligheder. For at understøtte vækstmulighederne i hele Danmark indgik regeringen og KL i december 2015 en aftale om, at kommunerne skal reducere sagsbehandlingstiderne med en tredjedel for byggesager, miljø- og husdyrgodkendelser. Baggrunden for målene er en politisk aftale på Christiansborg om at reducere sagsbehandlingstiderne med en tredjedel, som det blev formuleret i vækstpakkerne i 2014.

Fra kommunal side er en kort sagsbehandlingstid vigtig, da vi ved hvor meget det betyder for både borgere og erhvervslivet. Men god sagsbehandling er samtidig meget mere end blot at være hurtig. Det er vigtigt med en helhedsorienteret tilgang til virksomhedernes ønsker og god dialog. God service handler for eksempel om tidlig vejledning i en forhåndsdialog, forventningsafstemning om hvad der kan lade sig gøre, og hvordan processen forløber, samt om at give ansøger en oplevelse af, at kommunen lytter og er tilgængelig.

Det har derfor hele tiden været vigtigt for KL, at aftalen ikke bare resulterer i et ensidigt fokus på tiden, men at alle aspekter af en god service er med. I denne publikation kan vi se, at kommunerne netop arbejder med god service i bred forstand, og at de har arbejdet med det længe. En service der skal være med til at understøtte vækst og et Danmark i balance. Publikationen præsenterer en række kommunale eksempler på, hvordan kommunerne på forskellig vis arbejder med god service inden for byggesagsbehandling, virksomhedsmiljø- og husdyrgodkendelser. Der er blandt andet fokus på forhåndsdialog, én indgang, forventningsafstemning, intern koordinering og samarbejde med det lokale erhvervscenter.

Arbejdet har høj prioritet hos lokalpolitikere. For kommunerne vil gerne være aktive medspillere i at skabe de bedste betingelser for vækst i erhvervslivet.

KL vil gerne takke dem, der har medvirket i tilblivelsen af denne publikation.



Martin Damm
Formand for KL



Kristian Wendelboe
Administrerende direktør

GOD SERVICE ER EN MÆRKESAG I KOMMUNERNE

I debatten om kommunernes betydning for væksten, fremhæves kommunernes sagsbehandlingstider og service ofte som en væsentlig parameter for, at virksomhederne kan lykkes med at skabe vækst og arbejdspladser.

Borgmesteren er ofte den første virksomhedsejeren kontakter, når de skal udvide. Ligeledes er kommunerne blandt de første til at mærke konsekvenserne, når en virksomhed lukker eller flytter sin produktion til udlandet. Siden finanskrisen har den økonomiske vækst og nye lokale arbejdspladser derfor været en højt prioriteret indsats på den kommunalpolitiske dagsorden. Det er erkendt, at et fortsat højt velstandsniveau kræver øget økonomisk vækst og udvikling.

Vækst og udvikling kommer imidlertid ikke af sig selv. Det kræver politisk lederskab og hårdt arbejde for både erhvervslivet og det offentlige. Det kræver, at kommunerne har et tæt samarbejde med virksomhederne om, hvordan en given opgave kan løses, så den på en og samme tid imødekommer virksomhedens behov og overholder lovgivningen.

Det øgede fokus på, hvordan kommunerne kan understøtte vækst, kommer samtidig med et skift i borgernes, erhvervslivets og politikernes forventninger til, hvad en kommune kan og skal bidrage med. Myndighedsrollen og det at påse, at lovgivningen er overholdt, har traditionelt fyldt meget. Nu er der også en væsentlig forventning om, at kommunen formår at tage et "ude fra og ind" perspektiv og sætte kunden i centrum. Kommunernes sagsbehandling skal ikke kun til stadighed gå hurtigere og være digitalt baseret. Den skal samtidig også være mere personlig og fleksibel. Det gælder i sagsbehandlingen på byggesager, miljø og dyrehold. Men det gælder også i jobcentre og indenfor erhvervsfremme

Det kræver forandringer, det kræver politisk fokus og det kræver, at paletten af kompetencer hos medarbejdere og ledere udvides og udvikles. Og det gør det nødvendigt at tænke arbejdsgangene på ny.

Denne publikation viser, at kommunerne har taget opgaven på sig. Med udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse i kommunerne i

efteråret 2016 kan det konkluderes, at kommunerne i mange år har haft fokus på at nedbringe sagsbehandlingstiderne og sætte kunden i centrum. Det har høj politisk prioritet.

78 kommuner har svaret på KL's survey, og resultaterne præsenteres i publikationen her sammen med 20 kommunale eksempler på, hvordan kommunerne har arbejdet med at nedbringe sagsbehandlingstiderne og at sætte sig i virksomhedens og borgerens sted. Eksemplerne illustrerer, at kommunerne gør det, der virker. Og god service virker. Især, når den er tilpasset og baseret på kommunens lokalkendskab. Et lokalt kendskab til virksomhedernes rammebetingelser er en styrke for at kunne give den helt rigtige vejledning, også når der evt. skal findes en alternativ løsning for, at et projekt kan lykkes.

Publikationens fokus er den service kommuner yder i sagsbehandlingen af byggesager, miljø- og husdyrgodkendelser. De tre områder er omfattet af den aftale om fælles servicemål, KL har indgået med regeringen i december 2015. Områderne er en central del af den erhvervsrettede service til de lokale virksomheder, og har stor betydning for den lokale vækst og beskæftigelse. Ligeledes er byggesagsbehandlingen med til at skabe rammerne og virkeliggøre drømmene for kommunens borgere.

Kort sagt er sagsbehandlingen og den service borgere og erhverv oplever i mødet med kommunen, et vigtigt element i at udvikle og virkeliggøre et attraktivt lokalsamfund. Denne publikation giver et indblik i, hvordan kommunerne løser opgaven.

God service handler om tid, kvalitet og dialog

Servicemålsaftalen sætter fælles servicemål og reducerer sagsbehandlingstiderne med en tredjedel for byggesager, miljø- og husdyrgodkendelser. At sagsbehandlingen sker til tiden er en del af det at yde god service – og dermed også en berettiget forventning fra både erhverv og borgere til kommunerne.

En hurtig sagsbehandling er dog ikke det eneste der udgør god erhvervs- og borgerrettet service. Kvaliteten i sagsbehandlingen og forhåndsdialogen er mindst lige så vigtige elementer i kommunernes service. Erfaringer fra kommunale tilfredshedsundersøgelser

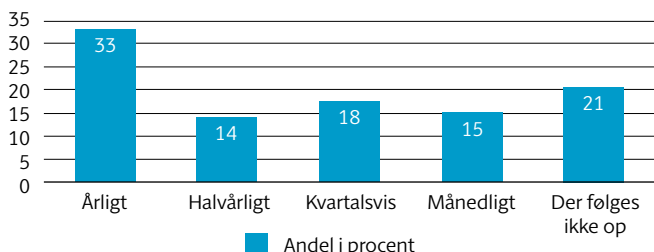
peger på, at mange borgere og virksomheder oplever dialogen med kommunen som det vigtigste parameter for god service. Et øjet fokus på selve sagsbehandlingstiderne vil derfor ikke nødvendigvis give de mest tilfredse kunder.

Som eksemplerne i denne publikation bl.a. viser, arbejdes der i kommunerne ikke bare på at nedbringe sagsbehandlingstiden. Der arbejdes lige så intenst på at koble det med kommunens øvrige arbejde med at skabe bedre servicekultur, styrke erhvervsvenligheden, øge kvaliteten i sagsbehandlingen, samt sikre trivsel i organisationen. Det er med andre ord en helhedsorienteret tilgang til service.

God service og kort sagsbehandling står højt på den kommunale dagsorden

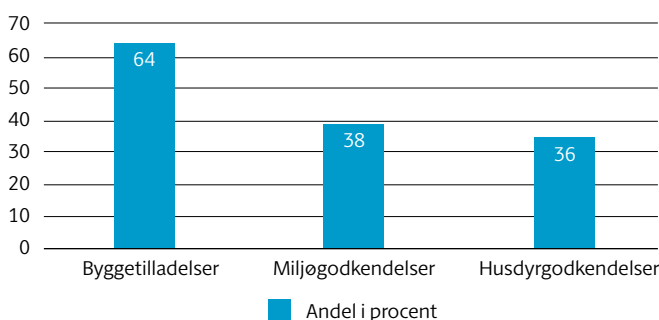
Kommunernes arbejde med at nedbringe sagsbehandlingstiderne og sætte fokus på kundeservice er ikke noget der først er sat i gang med servicemålsaftalen. Det er et arbejde, der har været i gang i mange år, og som står højt på den kommunalpolitiske dagsorden. KL's spørgeskemaundersøgelse viser, at i 79 pct. af kommunerne følger enten kommunalbestyrelsen eller fagudvalget minimum 1 gang årligt op på, om sagsbehandlingstiderne reduceres.

Figur 1: Følger kommunalbestyrelsen/fagudvalget op på, om sagsbehandlingstiderne reduceres



Der har i mange kommuner ligeledes været opsat lokale servicemål for både byggetilladelser, miljøgodkendelser og husdyrgodkendelser, før end bygningsreglementet fra 2010 satte krav om det for byggesagers vedkommende.

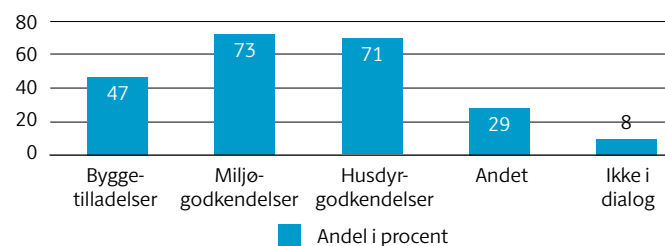
Figur 2: Har kommunen før bygningsreglementet fra 2010 sat lokale servicemål for:



Service udvikles sammen med de lokale virksomheder

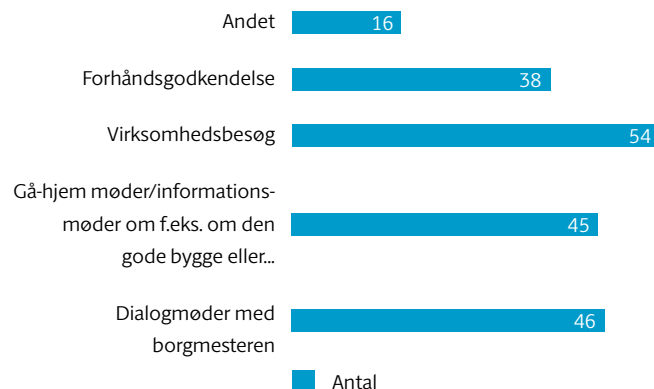
Kommunernes fokus på og arbejde med sagsbehandlingstiden og servicen sker i høj grad i samspil med det lokale erhvervsliv. Således er 92 pct. af kommunerne i dialog med det lokale erhvervsliv om, hvordan de har tilrettelagt deres sagsbehandling.

Figur 3: Er kommunen i dialog med det lokale erhvervsliv om kommunens tilrettelæggelse af den erhvervsrettede sagsbehandling vedrørende



Samtidig benytter kommunerne sig af en bred palette af tilbud om dialog med virksomhederne. 59 pct. af kommunerne har dialogmøder med borgmestrene, hvilket er med til at understrege den politiske opmærksomhed på den erhvervsrettede service. Men også andre informationsmøder, virksomhedsbesøg, forhåndsdialog etc. er med i kommunernes værktøjskasser.

Figur 4: Er kommunen i dialog med virksomhederne via:



Dialogen med ansøger styrkes

Dialogen sker ikke kun forud for sagsbehandlingen, men også i høj grad i forbindelse med selve sagsbehandlingen. Et af de vigtige parametre for god service er dialog i øjenhøjde, der giver mulighed for en forventningsafstemning mellem kommunen og ansøger.

En forventningsafstemning, hvor den forventede sagsbehandlingstid er vigtig, så borgeren ved, hvornår de kan gå i gang med at bygge deres hus, og landbruget kan udvide sin besætning. Spørgeskemaundersøgelsen viser da også, at alle kommuner informerer om den forventede sagsbehandlingstid.

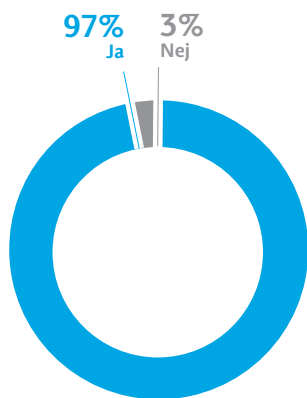
89 pct. af kommunerne opfordrer ansøgere til at starte en forhåndsdialog op med kommunen inden de indsender en ansøgning. En forhåndsdialog kan være med til at skabe klarhed for ansøger om, hvad der er muligt, og gør det muligt for kommunen i højere grad at være medspiller til, hvordan deres visioner og drømme kan realiseres. 75 pct. af kommunerne har således også mulighed for, at ansøger aktivt kan booke en tid hos en sagsbehandler.

Reglerne og kravene til ansøgninger er komplekse, og der er mange dokumentationskrav. Ansøgningsproceduren er i dag blevet digital, og det er dermed muligt at udarbejde en ansøgning hjemme eller på kontoret, uden kontakt med kommunen. Det kan gøre det lettere for dem der ofte indsender ansøgninger, men mange virksomheder og borgere har ikke så ofte brug for en byggetilladelse, miljøgodkendelse eller husdyrgodkendelse. Der kan derfor være brug for at blive guidet igennem ansøgningsprocessen. 96 pct. af kommunerne har da også etableret et eller flere tiltag til at hjælpe ansøger igennem den digitale ansøgningsproces. Tiltagene er fx hjælp gennem en hotline, i Borgerservice, dedikerede medarbejdere og i forhåndsdialogen.

Effektivisering af arbejdsgange og kompetenceudvikling af medarbejdere giver gevinst

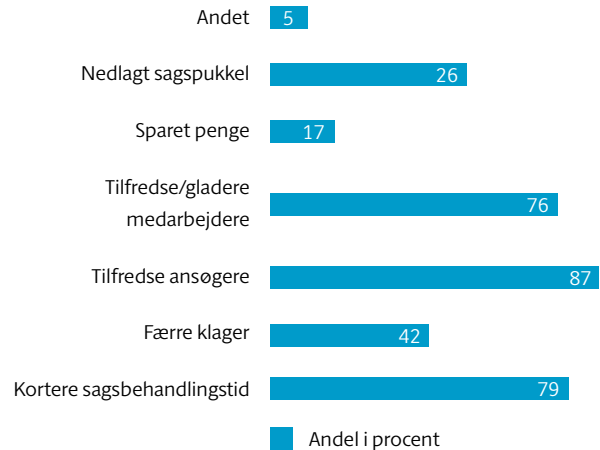
For at kunne levere den høje service, som kommunerne gerne vil, og som omverdenen forventer, kræver det også, at organisationens setup understøtter dette. Det kræver et kontinuerligt blik på arbejdsgange, samarbejde og kompetencerne hos ledere og medarbejdere. 97 pct. af kommunerne har således også arbejdet med at effektivisere arbejdsgangene.

Figur 5: Følger kommunalbestyrelsen/fagudvalget op på, om sagsbehandlingstiderne reduceres



Kommunerne peger selv på, at effektiviseringen af arbejdsgangene i høj grad har resulteret i en bedre service, med mere tilfredse ansøgere (87 pct.), færre klager (42 pct.) og kortere sagsbehandlingstid (79 pct.). Samtidig har det også resulteret i et bedre arbejdsmiljø for medarbejderne, hvor 76 pct. oplever gladere medarbejdere og 52 pct. har fået nedbragt deres sagspukkel.

Figur 6: Hvilke konkrete resultater har i opnået ved at effektivisere arbejdsgangene?



87 pct. af kommunerne peger på, at den indledende dialog med ansøger rummer et potentiale for at effektivisere arbejdsgangene, og skabe en hurtigere sagsbehandling. Men også en optimering af de interne høringsprocesser har vist sig at rumme potentiale for hurtigere sagsbehandling (76 pct.). Mange ansøgninger medfører, at kommunen skal forholde sig til en række lovgivninger inden for forskellige fagområder. Det kræver et godt samarbejde og strukturerede arbejdsprocesser.

Medarbejdernes kompetencer bliver udfordret i takt med, at sags-gange og servicekulturen ændres. Inden for de sidste 3 år har 92 pct. af kommunerne således også arbejdet med kompetenceudvikling, enten på tværs af den tekniske forvaltning eller indenfor et af de enkelte områder. Det er med til at sikre kvalitet i sagsbehandlingen.

Figur 7: Har kommunen arbejdet med kompetenceudvikling af medarbejdere ift. deres servicetilgang inden for de seneste tre år med fokus på at styrke ansøgers serviceoplevelse?





› BAGGRUND FOR SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

› Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført på internettet og sendt til de kommunale teknik- og miljøchefer/direktører. 78 ud af 98 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 80. Undersøgelsen er udført i perioden 4. oktober til 7. november 2016. Som del af spørgeskemaundersøgelsen har kommunerne også haft mulighed for at spille ind til KL med eksempler på initiativer, der kan indgå i publikationen. Publikationens eksempler er valgt med udgangspunkt heri.

› FAKTA OM SERVICEMÅLSAFTALEN

- › I 2014 aftalte regeringen og KL servicemål for sagsbehandlingstiden af byggesager, miljøgodkendelser og godkendelser af husdyrbrug:
- › Godkendelse af byggesager: 40 dage for mindre kompliceret byggeri og 50-60 dage for mere kompliceret byggeri.
- › Miljøgodkendelse af virksomheder: 130 dage for mindre miljøbelastende virksomheder og 200 dage for store og komplekse virksomheder.
- › Miljøgodkendelse af husdyrbrug: 110 dage og 155 dage for henholdsvis mindre og mellemstore landbrug. 180 dage for større landbrug. 160 dage for arealsager.
- › Alle kommuner skal bruge Byg og Miljø og husdyrgodkendelse.dk
- › Det er en del af servicemålsaftalen, at kommunernes sagsbehandlingstider for byggesager og miljøgodkendelser måles i Byg og Miljø og sagsbehandlingstider for husdyrgodkendelser måles i husdyrgodkendelse.dk. Det er således forudsat, at alle kommuner bruger de to IT-systemer som digital indgang for ansøgningerne om byggetilladelser, miljø- og husdyrgodkendelser.

› BAGGRUND FOR PUBLIKATIONEN

› Publikationen er blevet til på baggrund af KL's arbejde med servicemålsaftalen, og med projektet Fremfærd Borger – Den gode byggesagsbehandling.

› TAL TIL FAKTABOKSENE ER TAGET FRA:

- › Indbyggertal: Danmarks Statistik, FOLK1A
- › Husdysager: Husdyrgodkendelse.dk
- › Byggesager: Trafik-, Bygge-, og Boligstyrelsen (BBR 2015)
- › Miljøvirksomheder: Udtræk fra Digital Miljøadministration (Miljøstyrelsen). Antal godkendte virksomheder pr. 1. januar 2015.



01 / FREDERICIA KOMMUNE / LØSNINGSORIENTERED PROBLEMKNUSERE

Fredericia Byråd erkendte for et par år siden, at sagsbehandlingstiderne på især byggesagsområdet efterhånden var blevet for lange, og at borgere og virksomheders tilfredshed derfor var lav. I kraft af tilførsel af ressourcer til sagsbehandling og gennem et kontinuerligt arbejde med at sikre et godt møde mellem kommunen og borgerne er den kommunale service på det tekniske område i dag forbedret.

I 2016 fik Teknik & Miljø i Fredericia Kommune tilført flere ressourcer for at kunne øge antallet af medarbejdere. Der var tale om en politisk satsning, der skulle afhjælpe udfordringerne med en stigende utilfredshed med den kommunale service på det tekniske område.

For at styrke kontakten og dialogen med kommunens borgere og virksomheder tog Fredericia Byråd – i tæt samarbejde med de lokale erhvervsforeninger – i januar 2015 initiativ til i at oprette den selvejende organisation Business Fredericia, som aktivt varetager erhvervslivets interesser i Fredericia.

Business Fredericia drives uafhængigt af kommunen og er blevet en afgørende partner for kommunen i bestræbelserne på at skabe og fastholde en konstruktiv dialog

med virksomhederne. Dialogen kan bl.a. handle om at finde gode og acceptable løsninger for alle parter i de situationer, hvor kommunen ikke har mulighed for at opfylde alle ansøgernes konkrete ønsker. Business Fredericia fungerer i sådanne situationer som en uafhængig og neutral part, der er med til at højne dialogen og samarbejdet mellem virksomhed og myndighed for at finde gode alternative løsninger.

Teknik & Miljø arbejder hele tiden på at styrke medarbejdernes fokus på samskabelse med borgere og virksomheder. Gennem videreuddannelse af medarbejderne arbejder Teknik & Miljø på at skabe en grundlæggende tilgang hos medarbejderne, der går på, at de langt mere skal fungere som løsningsorienterede problemknusere i samspil med borgere og virksomheder end at fremstå som repræsentanter for en bureaukratisk myndighed.

Dette indebærer bl.a., at medarbejderne aktivt og gennem direkte kontakt forsøger at hjælpe ansøgerne med at forstå den skriftlige og til tider regelbundne kommunikation i en ansøgningsproces. Målet er, at ansøgerne skal føle sig velorienterede og godt behandlede undervejs, så hele processen bliver mere forståelig og tryk for ansøgerne.

På natur- og miljøområdet har Fredericia Kommune arbejdet med kvalitetsledelse siden 2010. Stort set alle myndighedsopgaver i Teknik & Miljø har været ISO 9001 certificeret siden 2015. I kraft af kvalitetsledelsessystemet har Teknik & Miljø godt styr på sine processer, således at de til enhver tid er gennemtænkte og lever op til lovgivningen. Det betyder bl.a., at kontinuiteten i kommunens service på det tekniske område er lettere at fastholde, når der sker udskiftninger i medarbejderstaben.

› FAKTABOKS – FREDERICIA

- › Indbyggertal: **50.868**
- › Areal i km²: **133,62**
- › Byggesager (2015): **450**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **219**
- › Husdyrsager (2015): **3**



02 / FREDERIKSBERG KOMMUNE / PROAKTIV INDSATS FOR BYGGEAFFALDSSAGER

God service gennem hele byggeprocessen har for Frederiksberg Kommune betydet, at de har ændret tilgangen til byggeaffaldssager; fra reaktiv til proaktiv. De tilbyder nu forhåndsdialog om håndteringen af byggeaffaldet, for at byggeriet eller nedrivningen ikke skal sættes på pause, med forsinkelse og fordyrelse som konsekvens.

En del af en større ombygning, nedrivning eller byggeri af nyt hus, er håndteringen af byggeaffaldet. Der er lovmæssige krav om at bygge- og anlægsaffaldet skal anmeldes og håndteres korrekt. Kommunen har 14 dage til at behandle anmeldelsen inden opstarten af byggeprojektet. I anmeldelsen skal derfor være detaljeret information om, der er miljøfarlige stoffer i affaldet, hvilke typer affald der er, og hvor meget.

For en borger eller entreprenør er det således endnu et dokumentationskrav og møde med kommunen i forbindelse med deres byggeprojekt. Fristen på 14 dage giver ikke meget tid til, at kommunen kan gennemgå rapporter og bygning. Er der mangler i anmeldelse eller analyserne af bygningsaffaldet, kan bygherre og entreprenør potentielt ende i en uheldig situation i forhold til økonomi og tidsplan. De kan i værste fald være tvunget til at sætte byggeriet på pause. Det er en situation Frederiks-

berg Kommune anerkender ikke opleves som god service, i en fastlagt og kompleks byggeproces.

Set udefra er der ikke forskel på, om det er byggesagsbehandlerne eller miljømedarbejderne i kommunen, der skal behandle en del af sagen. Det kan tværtimod være svært at forstå, hvorfor der igen skal indsendes oplysninger, når nu byggetilladelsen foreligger.

Derfor venter Frederiksberg Kommune ikke længere på anmeldelsen, men tilbyder at gennemgå analyserapporter så snart disse foreligger, samt at gennemgå bygningen inden arbejdet påbegyndes. Det sker ved, at affaldskonsulenterne får en besked i det interne system, hver gang der gives en byggetilladelse. Sagerne kan screenes, og affaldskonsulenterne finde ud af, hvilke de skal være mest opmærksomme på. Affaldskonsulenten kan så sende en mail til bygherre med tilbud om tidlig dialog. Tanken er at korrekt håndtering af miljøfremmede stoffer og byggeaffald, i højere grad bliver en del af en god proces omkring en renovering eller nedrivning.

Frederiksberg Kommune oplever at forhåndsdialogen, samt de løbende vejledende besøg og tilsyn er udslagsgivende for

en god proces. Tonen i dialogen bliver også anderledes positiv, når supplerende krav fra myndigheden ikke automatisk betyder forsinkelser af byggeriet.

”Der var en fin dialog med Frederiksberg Kommune gennem forløbet ved Frederiksberg Kirke. Inden opstart af projektet blev analyserapporten og bygningen gennemgået sammen med kommunen. Håndteringen af byggeaffald og miljøfremmede stoffer stiger i kompleksitet, og det har virkelig gjort en forskel med det tætte parløb med Frederiksberg Kommune. Kommunen har udvist en god forståelse for prioriteterne i et byggeprojekt, og der har været en god proces og et godt sammenspil, som har været til projektets bedste.”

Partner og ejer i Elgaard Architecture, Pernille Mårtensson, om samarbejdet med Frederiksberg Kommune.



› **FAKTABOKS – FREDERIKSBERG**

- › Indbyggertal: **105.037**
- › Areal i km²: **8,71**
- › Byggesager (2015): **314**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **5**
- › Husdyrsager (2015): **0**



03 / GREVE KOMMUNE / BEDRE OG DIREKTE KONTAKT BETALER SIG I DET LANGE LØB

Hver uge tager Greves borgmester på virksomhedsbesøg sammen med erhvervschefen, formanden for Vækst- og Beskæftigelsesudvalget og kommunaldirektøren. Besøgene skal skærpe kommunens fokus på virksomhedernes behov og styrke dialogen og samarbejdet. Det er et erklæret mål for Greve Kommune, at være blandt de mest attraktive erhvervskommuner i Danmark.

Dette fokus betyder også, at der er stor opmærksomhed fra administrationens side på at optimere den kommunale service overfor virksomhederne. Gennem et udviklingsforløb i 2014 og 2015 på tværs af Teknik- & Miljøområdet, Job- og Socialområdet, Erhvervscenteret og Byrådssekretariatet, skabte kommunen fælles retning og samme forståelse af hvad god service er overfor kommunens virksomheder.

Der skal hele tiden tænkes på tværs af organisationen, og Greve Kommune arbejder derfor i dag efter at yde en ensartet høj service på tværs af organisationen ved at være proaktive og forsøge at forstå virksomhedens ønsker og behov. Gennem dialog og samarbejde med virksomhederne finder de ud af, hvordan et ønske kan lade sig gøre. Kommunen og virksomheden afstemmer fra starten forventningerne til sagsbehandlingen ud fra virksomhedens ønsker.

Mange af virksomhedssagerne kræver godkendelser og tilladelser på tværs af organisationen, og kommunen har derfor nedsat en tværgående erhvervstaskforce med repræsentanter fra Teknik & Miljø, Erhvervscenteret, Byrådssekretariatet og Job & Social Service der løbende mødes for at koordinere sagsbehandlingen på tværs af fagområder.

Kommunen oplever, at det store fokus på virksomhedernes behov og serviceløftet i hele organisationen, er noget som virksomhederne kan mærke og sætter pris på. De får i dag mange positive tilkendegivelser fra virksomhederne for den service de yder:

”Hvis vi ikke lige ved hvem vi skal tale med i kommunen, så kontakter vi ErhvervsCentret, og vi får altid svar lige med det samme. Det er meget fint. Og så har vi også oplevet, at en planlægger fra Greves Kommunes Center for Teknik og Miljø leverede en service ud over det sædvanlige, da vi over en kop kaffe drøftede en udvidelse af vores salgsudstilling. På mødet foreslog med-arbejderen, at vi etablerede udstillingen på et ledigt grundstykke, der lå meget bedre til formålet end det, vi først havde i tankerne – det er et godt eksempel på en fantastisk god service.”

Gert Dalskov fra Andersen & Martini

Det er Greve Kommunes erfaring, at det lange træk på alle fronter for en bedre og mere synlig kontakt til virksomhederne, betaler sig for alle i det lange løb; det har givet endnu mere arbejdsglæde for kommunens medarbejdere, og ikke mindst har det givet mere tilfredse virksomheder.

› FAKTABOKS – GREVE

- › Indbyggertal: **49.921**
- › Areal i km²: **60,36**
- › Byggesager (2015): **518**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **154**
- › Husdyrsager (2015): **0**



04 / HALSNÆS KOMMUNE / VI ER ERHVERSSERVICE

På tværs af ledelsen i Borgerservice og Beskæftigelse, Miljø og Teknik samt Vækst og Udvikling, startede Halsnæs Kommune i 2015 initiativet "Vi er erhvervs-service!".

Initiativet skal styrke kommunens erhvervs-service og skabe vækst og arbejdspladser. Det går ud på, at kommunens medarbejdere i mødet med virksomhederne, leverer en service, der repræsenterer hele kommunen ud fra medarbejderens eget speciale. Det kræver fx, at kommunens medarbejdere fra jobcentret ved, hvad der sker både i Miljø og Teknisk myndighedsbehandling, og i Vækst og Udviklings generelle erhvervs-service og vækstrettede sparring med virksomhederne. Udgangspunkt i tilgangen til at styrke kommunens erhvervs-service har været, at kommunen er en sammenhængende størrelse set fra virksomhedens perspektiv.

Halsnæs Kommune gør en dyd ud af at maksimere fordelene ved at være en lille kommune. Der er ikke flere medarbejdere i forvaltningen end, at de kan lære hinandens spidskompetencer og arbejdsområder og drage nytte af hinandens netværk. Det betyder, at medarbejderne bedre kan repræsentere hele kommunen i mødet med virksomhederne som enten myndighed, i relation til hjælp med rekruttering eller i en iværksætter- og vækstdialog.

For at alle erhvervsrettede medarbejdere kan repræsentere hele kommunen, har kommunen igangsat en række aktiviteter. Der er fælles vidensdelings- og uddannelsesdage mellem afdelingerne, og velkomstpakker viser paletten af tilbud med kommunen som én afsender. Et fælles erhvervs-panel står for at fremme kommunens dialog med virksomhederne.

Hvis en større virksomhed undersøger muligheden for at etablere sig i kommunen, og ønsker et møde, samles et hold bestående af udviklings- og erhvervs-konsulenter, plan- og byggesagsmedarbejdere, miljømedarbejdere, jobkonsulenter samt kommunaldirektør/borgmester. I fælles dialog afklares stort set alt i forhold til myndighedsarbejdet, og der gøres opmærksom på kommunens muligheder for at hjælpe med rekruttering af medarbejdere. Samtidig har virksomheden truffet kommende samarbejdspartnere og fået en kontaktperson.

Søger en virksomhed om udbygning af produktionslokaler, inviteres de til et møde, hvor der også deltager personer fra jobcentret, da der kan ligge potentiel ansættelse af nye medarbejdere i udvidelsen. Man arbejder for at gå i dialog med virksomhederne sammen – på tværs af afdelinger.

Kommunens ansatte oplever at få bedre feedback fra virksomhederne efter tiltagene. Virksomhederne oplever en anden og positiv tilgang end forventet og oplevet andre steder. Undersøgelser af erhvervs-klimaet peger også på, at tilfredsheden er stigende. Der arbejdes på yderligere tiltag, som skal fastholde den positive udvikling.

> FAKTABOKS – HALSNÆS

- > Indbyggertal: **31.162**
- > Areal i km²: **121,94**
- > Byggesager (2015): **395**
- > Antal miljøvirksomheder (2015): **54**
- > Husdyrsager (2015): **0**



05 / HEDENSTED KOMMUNE / ANSØGERS BEHOV ER ET HIT I HEDENSTED

Det er et grundvilkår, at byggeprojekter er forskellige i kompleksitet og omfang, og at ansøgernes erfaring og kompetencer er meget forskellige. Det har Hedensted Kommune arbejdet på at tage højde for i deres nye tilgang til byggesagsbehandlingen, hvor de har tilpasset deres processer til at håndtere de forskellige behov. Det har medvirket til hurtigere sagsbehandling, stigende tilfredshed og færre klager.

Virksomhederne i Hedensted Kommune var utilfredse med sagsbehandlingstiderne, og kommunen havde udfordringer med medarbejdernes trivsel. Kommunen startede derfor en forandringsproces med fokus på kultur, arbejdsform og pejlemærker for god service. Det har blandt andet medført større fokus på kommunens overordnede mål og strategier – særligt øget vækst og bosætning, hvor byggesagsbehandlingen spiller en væsentlig rolle.

Kommunen indførte på den baggrund at både erhverv og borgere hele året rundt kan booke tider til dialog via hedensted.dk. Alt efter hvilken type sag virksomheden eller borgeren har og hvilken form for service der er behov for, kan de benytte sig af tre forskellige tilbud:

- 1) Strakstilladelser er et tilbud til ansøger der har styr på reglerne og skal

bygge med begrænset kompleksitet. De kan få behandlet byggeansøgningen ekstra hurtigt, og vil typisk kunne få byggetilladelsen i hånden ved afslutningen af mødet.

- 2) Dit behov – din tilladelse er for ansøgeren der gerne vil guides godt igennem processen, samt for de byggeprojekter der kræver særlige tilladelser og dispensationer.
- 3) Tilladelser til tiden er et tilbud til virksomheder, da erhvervsbyggerier typisk er mere komplekse. Her forventningsafstemmes der og sikres gensidig forståelse, og der udarbejdes en tidsplan over hvornår der kan forventes en byggetilladelse.

Byggesager kræver ofte mange andre tilladelser og godkendelser end bare byggetilladelsen, og Hedensted Kommune har derfor også oprettet en Erhvervskontakt. Erhvervskontakten tager hånd om virksomheden uanset om de har henvendt sig til vej-, spildevands- eller byggesagsafdelingen. Det sikrer en nem og tilgængelig indgang til kommunen, og under navnet "En udgang" koordinerer erhvervskontakten sagens gang med fokus på alle de forskellige tilladelser der skal gives.

Hedensted har samtidig med ændringerne i processen for byggesagsbehandlingen haft fokus på kulturforandring, og på i højere grad at være en medspiller. Kommunen har nu altid fokus på at lære af hvad der gik godt og skidt i de konkrete byggesagsbehandlinger. Specielt kulturforandring i forvaltningerne kræver vedvarende fokus for at lykkes i længden.

Kommunens borgere og virksomheder har taget rigtig godt imod Hedensted Kommunes tilgang, og kommunen kan tydeligt mærke et mere positivt samarbejde omkring ansøgningsprocesserne. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at flere og flere ønsker forhåndsdialog med kommunen.

› FAKTABOKS – HEDENSTED

- › Indbyggertal: **46.524**
- › Areal i km²: **551,01**
- › Byggesager (2015): **663**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **367**
- › Husdyrsager (2015): **7**



06 / HELSINGØR KOMMUNE / PROFESSIONEL SERVICE I HELSINGØR – ET KULTURFORANDRINGSFORLØB

Med et mål om at skabe bedre vilkår og mere effektiv sagsbehandling for kommunens erhvervsliv, har Helsingør Kommune gennemført et kulturforandringsforløb for medarbejderne. Forløbet "Professionel Service" blev gennemført i 2013, og involverede 85 medarbejdere fra byg, miljø, jobcenter, plan m.fl. Fokus var service – og at gå fra en myndighedskultur til en servicekultur.

Forløbet er en del af erhvervsindsatsen One Stop Erhvervsservice, der giver virksomhederne én indgang til kommunen med én fast kontaktperson og svar inden for ca. 24 timer. Virksomheder og borgere blev inviteret ind som en del af forløbet, og fik mulighed for at komme med input, ønsker og drømme for en ny og bedre kommunal service. I forløbet blev disse input bearbejdet, så forståelsen mellem myndighed og modtager blev mere klar. Derudover fik medarbejderne redskaber til at styre samtaler og møder og fik en øget bevidsthed om deres egen kommunikationsstil og kompetencer. Venlighed er ikke et karaktertræk, men en kompetence, som er vigtig i en servicekultur. Et "nej" kan måske blive til et alternativt forløb, der kan ende i "ja".

Redskaberne blev løbende afprøvet på virksomhedsrepræsentanter, bl.a. i "live råd-

givningssituationer", hvor virksomhederne selv medbragte konkrete sager, som medarbejderne behandlede på stedet, mens kollegerne observerede. Det gav medarbejderne en indsigt i "den anden side af bordet" og virksomhedens oplevelse med kommunens sagsbehandling.

Der blev i forløbet udarbejdet 7 fælles principper for service, som der efterfølgende blev fulgt op på, og som er indarbejdet i arbejdsplanerne for de enkelte teams. Et princip er fx "Vi bruger vores faglighed", som følges op af en række enkle punkter om, hvordan fagligheden bruges. "Vi skaber resultater ved at sætte vores faglighed i spil".

Inddragelsen af virksomhederne var for flere medarbejdere en øjenåbner, og det var en vigtig del af forløbet. Det har også styrket relationen til de deltagende virksomheder, som er blevet en slags ambassadører for samarbejdet ude i deres erhvervsnetværk. "Professionel Service" har gjort en positiv forskel for medarbejdernes relation til erhvervslivet, og der er mange gode eksempler på komplekse sager, som er blevet løst hurtigere og mere smidigt til stor tilfredshed for både erhvervsliv og kommune.

For Helsingør Kommune handler professionel service om samskabelse og samarbejde, og vedrører hele organisationen. Derfor er det vigtigt at få alle med – og derfor arbejdes der på en "Professionel Service 2.0", hvor samarbejde såvel internt som eksternt med erhvervet, er i fokus.

> FAKTABOKS – HELSINGØR

- > Indbyggertal: **62.443**
- > Areal i km²: **118,88**
- > Byggesager (2015): **249**
- > Antal miljøvirksomheder (2015): **159**
- > Husdyrsager (2015): **0**



› 7 PRINCIPPER FOR PROFESSIONEL SERVICE I HELSINGØR

1. Vi har en én indgang, vi er én kommune
 - Vi er borgerens guide i kommunen
 - Vi prioriterer forhåndsdialog
 - Vi sætter holdet og aftaler ansvarsfordelingen
2. Vi er personlige
 - Vi er imødekommende og hjælpsomme
 - Vi inviterer til dialog og løbende forventningsafstemning
 - Vi lytter aktivt, opsummerer og spørger ind til behov og ønsker
3. Vi er proaktive
 - Vi tager initiativet og er løsningsorienterede
 - Vi vejleder om mulighederne
 - Vi er opsøgende og prioriterer en tidlig indsats
4. Vi er modige
 - Vi tager ansvar
 - Vi tager vanskelige sager op og lærer af dem
 - Vi bruger målinger til feedback
 - Vi bruger "ekstra øjne" fra kollegaer til kvalitetssikring og udvikling
5. Vi bruger teknikken
 - Vi bruger telefonsvarer og ikke-tilstede-assistent
 - Vi bruger og optimerer digitale løsninger
 - Vi bruger og udvikler procedurer og skabeloner
 - Vi er nysgerrige på ny teknologi
6. Vi bruger vores faglighed
 - Vi er professionelle og udstråler faglig autoritet
 - Vi opsøger og deler ny viden
 - God service er en del af vores faglighed
 - Vi skaber resultater ved at sætte vores faglighed i spil
7. Vi holder vores aftaler
 - Vi oplyser om sagens forløb fra start til slut
 - Vi afstemmer forventninger
 - Vi oplyser om sagsbehandlingstiderne
 - Vi siger til med det samme, hvis der er problemer med at holde de lovede frister
 - Vi skriver klart og tydeligt og svarer hurtigt



07 / HJØRRING KOMMUNE / BOOKING AF FORHÅNDS- DIALOG GIVER HURTIGERE OG BEDRE SAGSBEHANDLING

I 2013 tog Hjørring Kommune et valg – måden kommunen byggesagsbehandlede på kunne ikke længere levere det rette produkt. Der var lange sagsbehandlingstider og op-hobning af uafsluttede byggesager. Ansøgerne rykkede for svar og kommunen brugte en del tid på utilfredse relationer og forklaringer på, at arbejdsdagen kun har en vis længde.

Derfor gik Hjørring selvkritisk til værks, og slankede selve sagsprocessen. Fokus blev lagt, på at ansøger skal kunne gennemskue og erkende ansøgningsprocessen. Det krævede, at Hjørring Kommune satte et arbejde igang, der kunne understøtte dialog og forventningsafstemning mellem kommune og ansøger.

Hjørring Kommune oplevede, at de mange ukomplette ansøgninger var en af de største barrierer for en hurtig og smidig sagsbehandling. Der blev derfor udviklet en online mulighed for at booke en byggesagsbehandler. For at skabe transparens og tryk-hed for ansøgeren, kan sagsbehandler og ansøger mødes og have dialog inden selve ansøgningen. Forhåndsdialogen ved disse møder skaber klarhed og forventningsafstemning til samarbejdet. Det er ikke faglig-heden, der alene gør dialogerne gode – det er også fundamentalt, at ansøger mødes i øjenhøjde, og at der skabes en god relation.

Kommunen oplever, at kvaliteten i ansøgningsmaterieret stiger, hvis ansøger har haft en forhåndsdialog med kommunen. Samtidig giver det en mere effektiv sagsbe-handlingsproces, da den halve time brugt på forhåndsdialogen ofte sparer to-tre timers efterfølgende arbejde.

Hvis der er mangelfulde ansøgninger, ringer en medarbejder ansøger op, og forklarer, hvad det er de mangler af information. Det er endnu et tiltag, der sigter mod at møde ansøger i øjenhøjde. Det gør samtidig, at kommunen får den information, de skal bruge hurtigere til glæde for både ansøger og kommune.

Anne Nørgaard, borger i Hjørring: ”Der er meget man skal passe på og besvare når man skal have en byggetilladelse. Vi var ikke helt sikre på, om det vi gjorde var det rig-tige – men her var forhåndsdialogen på det bookedede møde med til at afklare og give svar på vores spørgsmål.”

Udover den udadvendte borger- og er-hvervsdialog i byggesagsbehandlingen, har kommunen arbejdet med den interne proces og kultur. Blandt andet er fagsystemer-ne blevet sammenkoblet, så det er nemme-re at arbejde på tværs af forvaltninger. Det har været afgørende for at skabe en kultur

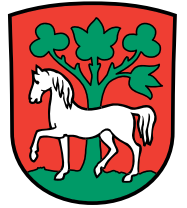
på tværs af organisationen, så fx vej, miljø og byggeri hurtigt får snakket sammen om problemstillingerne i en given sag. Det er med til at gøre sagsbehandlingen hurtigere og processen nemmere.

Det er Hjørring Kommunes erfaring, at sy-stemer og processer er relativt mere enkle at forandre end den bagved liggende kultur og mentale model for sagsbehandlerens rolle i opgaveløsningen og samfundet. Men det er også her, at der skabes de væsent-ligste løsninger, og det er derfor værd at arbejde med.

Hjørring Kommunes tiltag har betydet at deres byggesagsbehandlere i gennemsnit løser 31 pct. flere sager på et år end før 2013.

> FAKTABOKS – HJØRRING

- > Indbyggertal: **65.307**
- > Areal i km²: **926,58**
- > Byggesager (2015): **1011**
- > Antal miljøvirksomheder (2015): **466**
- > Husdyrsager (2015): **31**



08 / HORSENS KOMMUNE / HORSENS DROPPER DET KOMMUNEKEDELIGE

Den står på uformel stemning og åben mikrofon, når Horsens Kommune inviterer virksomhedsledere indenfor. For borgmesteren er det vigtigt, at komme rundt til kommunens virksomheder og få indtryk af, hvad der rører sig.

Virksomhedslederne har også behov for at have fingeren på pulsen og vide, hvad der foregår i kommunen. Det har fået Horsens Kommune til at vende fokus mod tiltag, der kan bygge en stærkere og mere spændende kommunikativ bro mellem kommune og erhvervsliv.

”Vi har spurgt os selv: hvad kan vi gøre for at booste virksomhederne yderligere og forsyne dem med informationer, de kan drage fordel af. Og vel at mærke på en måde, der ikke er kommunekedelig. Vi vil være nærværende, aktuelle og spændende i vores dialog med virksomhederne,” fortæller kommunaldirektør Niels Aalund.

Det har foreløbig resulteret i et nyhedsbrev skrevet i et mundret journalistisk sprog, hvor det fagnørdede er filtreret væk. Det rummer nyt om alt fra byudvikling over tilbud fra jobcentret til vejledning i byggesager. For byggesager får virksomhederne eksempelvis et opdateret tilfredshedsbarometer over sagsbehandlingsforløbet, tips til

gode ansøgninger og information om nye procedurer.

Indholdet laves på baggrund af input fra redaktionsmøder, hvor repræsentanter fra alle kroge i kommunen er samlet. Idéen er at skabe korte nyheder med mulighed for at læse mere. Indtil videre er der kommet god feedback fra virksomhederne.

Man har også oprettet et site, erhverv.horsens.dk, der har til formål at tiltrække nye virksomheder. Her fortælles blandt andet om alle de kommunale tilbud, der er med til at understøtte virksomhederne og deres levedygtighed.

Én ting er det skrevne ord, noget andet kommunikationen face to face. Derfor inviteres virksomhedslederne til uformelle kvartalsmøder, hvor erhvervslivets ledere får mulighed for at komme i direkte dialog med kommunen, herunder den administrative del.

Rammerne for møderne er uformelle, og ofte efter et tema, eksempelvis en netop offentliggjort trafikstrategi for kommunen. Efter oplægget fra kommunen er mikrofonen åben for spørgsmål, og bagefter kan deltagerne tale med hinanden over lidt godt til ganen.

Ofte er fokus på borgerperspektivet, når medierne skriver om kommunens planer. Men virksomhedslederne skal også kunne komme i direkte dialog med administrationen, ikke mindst når nye tiltag kan skabe frustrationer. Derfor er den uformelle snak, hvor håndværksmesteren kan trække trafikchefen til side, vigtig i Horsens Kommune. Det afmystificerer tingene, og håbet er, at det kan give sidegevinster i samarbejdet mellem kommune og erhvervsliv.

› FAKTABOKS – HORSENS

- › Indbyggertal: **89.030**
- › Areal i km²: **519,39**
- › Byggesager (2015): **1069**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **468**
- › Husdyrsager (2015): **7**



09 / HØJE TAASTRUP KOMMUNE / FLOW I BYGGESAGERNE

For 4-5 år siden var der i Høje Taastrup Kommune en oplevelse af, at hele byggesagskomplekset var ved at sande til i et tungt bureaukрати. Det stemte dårligt overens med kommunens politisk besluttede målsætning om at være blandt de bedste erhvervskommuner i landet. Kommunen besluttede derfor at gå systematisk til værks for at rette op på sagsgangen.

Kommunen gennemførte en grundig arbejdsgangsanalyse for byggesager og fik udarbejdet et flowdiagram, der præcist kunne vise hvad der skete med en byggesag fra den kom ind i kommunen til der faldt en afgørelse. Det overblik man fik i flowdiagrammet gjorde, at der kunne skæres kraftigt i antallet af led en sag skulle igennem, og sagsgangen kunne derfor reduceres til en tredjedel.

For at sikre en hurtig og ensartet behandling af alle indkomne byggeansøgninger oprettede Høje-Taastrup Kommune et system med screeningsteam hvor alle sager, uden undtagelse, starter sin gang i kommunens sagsbehandling. Screeningsteamet straksvisiterer ansøgningen, og i de tilfælde hvor ansøgningen er simpel kan der ske en øjeblikkelig afgørelse.

Hvis sagen ikke ligger lige til højrebenet og der derfor skal ske en decideret byg-

gesagsbehandling og/eller tages hensyn til anden krydslovgivning, overgår sagen til en sagsbehandler. Her vil ansøgningen allerede være godt på vej, da screeningsteamet allerede har screenet for alle mulige komplikationer, fx hensyn til fredninger, lokalplaner o.l.

Denne arbejdsproces hvor der sker en afklaring af sagens karakter i det øjeblik den kommer ind til kommunen, gør, at ansøgningerne straks kommer videre, og at administrationen derefter ikke skal bruge tid på at sikre, at ingen sager er blevet glemt. Kommunens it-system understøtter desuden, at der til hver en tid kan trækkes en status over alle igangværende sager.

Overblikket over sagerne og sikringen af flow i sagsgangen er med til at understøtte, at kommunen kan holde fokus på den erklærede prioritet, at det er borgernes behov og ønsker, der er udgangspunktet for kommunens sagsbehandling.

Kommunen har sideløbende haft stort fokus på den mentale indstilling man møder ansøgerne med. Det gælder om at sætte sig i ansøgerens sted og tage en god forhåndsdialog om hvad der kan lade sig gøre. Det er fx vigtigt at få lavet en god forventningsafstemning, for Høje-Taastrup er

en vækstkommune hvor der er mange hensyn, der skal spille sammen. Kommunen har derfor stor fokus på, at medarbejderne også har de rette personlige kompetencer til at føre dialog med ansøger.

Selvom kommunen har det erklærede mål, at sagsbehandlingen kun må ligge stille hvis den venter på yderligere oplysninger fra ansøgeren, så er der ingen tvivl om, at tiden brugt på forhåndsdialog er givet godt ud.

Når Høje Taastrup Kommune skal uddrage den overordnede læring af hele processen, er det især værdien af at kende sine arbejdsprocesser og få skåret al tomgang væk, der står klart. Og for at indsatsen skal bære frugt, også på længere sigt, skal man altid arbejde med sine medarbejdersressourcer så de har kompetencerne til at håndtere komplicerede sager i samarbejde med ansøger.

> FAKTABOKS – HØJE TAASTRUP

- > Indbyggertal: **50.246**
- > Areal i km²: **78,34**
- > Byggesager (2015): **138**
- > Antal miljøvirkomheder (2015): **178**
- > Husdyrsager (2015): **0**





10 / KERTEMINDE KOMMUNE / FRA SKRANKEPAVER TIL KEY ACCOUNT MANAGERS

Et lukket Lindøværft og en ny politisk strategi for at fastholde og understøtte, at nye virksomheder placerer sig i Kerteminde var afsæt for, at Kerteminde Kommune i 2013 foretog et eftersyn af deres virksomhedsservice. Kommunen ville finde en ny model for kommunal erhvervsvenlighed, der gav resultater.

Efter studier af best practise og erhvervs-politiske buzzwords som én indgang og no wrong door, valgte Kerteminde Kommune, at de, i stedet for at læne sig op ad best practise og være second fast, ville være first mover. De havde brug for at skabe en ny unik model for samarbejdet med de lokale virksomheder, der kunne understøtte lokal vækst og nye arbejdspladser.

Aktiv lytning til virksomhedernes behov og oversættelse af kommunale begreber til et sprog virksomhederne kan relatere til, blev vejen til Kertemindes Key Account model for virksomhedskontakt. Begrebet kommunal sagsbehandler blev oversat til key account manager. Betegnelsen er genkendelig for erhvervslivet. Den giver en bestemt forventning i det private og skaber tillid og fortrolighed, der giver adgang til virksomhedernes maskinrum. Key account manageren er virksomhedens kontakt til Kerteminde Kommune, og skal sikre, at kom-

munen stiller det rigtige hold til løsning af en opgave. Der er typisk tilknyttet en task force af kommunale fageksperter inden for plan-, miljø-, byggesags-, og beskæftigelsesområdet, som key account manageren kan trække på.

Modellen betyder, at der skabes et stærkt fortrolighedsforhold mellem kommunen og virksomheden, som understøtter at virksomhederne i tidlige stadier af et projekt tager kontakt til kommunen for at afklare, om der er lovgivningsmæssige barrierer eller lign for, at fx en udbygning kan lade sig gøre. Det giver en effektiv ansøgnings- og sagsbehandlingsproces, som især virksomhederne sætter pris på.

For de kommunale medarbejdere har det været en læreproces at skulle arbejde med et "ude fra og ind" perspektiv i sagsbehandlingen. Kerteminde Kommune servicere ikke; kommunen er ligeværdig partner med virksomhederne. Det er en fælles offentlig og privat interesse, at det går virksomhederne godt, samtidig med at de lovgivningsmæssige forhold skal overholdes. Derfor er der brug for ligeværd i forholdet, og kommunens medarbejdere har skullet lære, hvad der ligger i at møde virksomhederne som ligeværdige partnere. Kommunens medarbejdere er i processen gået fra

at være klassiske skrankepaver til key account managers. Key account modellen har ikke kun givet kortere sagsbehandlingstider og mere tilfredse virksomheder. Den har også styrket tillidsforholdet mellem kommunen og virksomhederne.

”FORCE Technology og LORC har opført et komplekst byggeri med avancerede fuldskala-testfaciliteter på Lindø Industripark. Vi har gennem hele forløbet oplevet et yderst velfungerende samarbejde med kommunens key accounts. Responstiden og afklaring af løbende spørgsmål, har været meget tilfredsstillende. Vi har på intet tidspunkt, i den til tider hektiske proces, oplevet forsinkelser pga. dette. Dialogen har været konstruktiv og løsningsorienteret, og det er en stor fordel, at de faste kontaktpersoner har god indsigt i vores aktivitet og virksomhed.” Søren Gothil Hansen, FORCE Technology

› FAKTABOKS – KERTEMINDE

- › Indbyggertal: **23.774**
- › Areal i km²: **205,79**
- › Byggesager (2015): **424**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **250**
- › Husdyrsager (2015): **1**



11 / KOLDING KOMMUNE / KOLDING SPECIALDESIGNER ERHVERSSERVICEN

Med formålet at kunne tilbyde en bedre og mere velkoordineret erhvervsservice til såvel nye som eksisterende virksomheder, startede Kolding Kommune i 2014 "Erhverv i Fokus" (EIF).

Processen startede med, at man spurgte erhvervslivet, hvad de ønskede. Det skete både på møder med håndværkere og gennem samarbejde med Business Kolding. Præmissen fra kommunens side var, at der ikke skulle oprettes en ekstra afdeling, men at den koordinerede erhvervsservice skulle løses inden for eksisterende ressourcer.

Konceptet blev, at der i visse sager nedsættes en særlig taskforce til at bære virksomhedens sag igennem systemet. Taskforcen sikrer at virksomhedens projekt, som kan indeholde både byg-, miljø- og plandele og evt. opkøb af jord, kan køre i parallelle forløb. Der udpeges en tovholder i taskforcen, som virksomheden kan bruge som kontaktperson.

I praksis fungerer det sådan, at den sagsbehandler som modtager den første henvendelse fra en virksomhed, screener henvendelsen i forhold til, om sagen kræver involvering af kollegaer fra andre afdelinger. Sagsbehandleren kan i screeningsprocessen

støtte sig til tjeklisten i det såkaldte EIF-skema (Erhverv i Fokus-skemaet).

Viser gennemgangen af EIF-skemaet, at der potentielt er tale om en kompliceret sag med involvering af flere afdelinger, sendes der en taskforceansøgning til en fast udpeget visitationsgruppe bestående af sagsbehandlere fra forskellige afdelinger. Gruppen beslutter, om der skal nedsættes en taskforce om det konkrete projekt. Det sker, hvis det giver mening i den konkrete sag.

Beslutes det, at det er hensigtsmæssigt med en taskforce, sammensættes den af repræsentanter fra alle de relevante myndighedsområder og med en udpeget tovholder, som har kontakten til ansøger.

Der er forskellige typer af taskforces alt efter, hvad det drejer sig om. Hvis henvendelsen drejer sig om en virksomhed, som

ønsker en ny placering, vil der blive nedsat en såkaldt prætaskforce, som finder egnede placingsmuligheder til virksomheden i forhold til, hvad der er muligt ud fra miljøforhold, lokalplan mv. Det er tale om et skræddersyet hold ud fra virksomhedens og projektets behov.

Erfaringerne fra "Erhverv i fokus" har været gode, og der arbejdes nu på at udbrede det til "Landbrugserhverv i Fokus".

› FAKTABOKS – KOLDING

- › Indbyggertal: **92.282**
- › Areal i km²: **604,42**
- › Byggesager (2015): **836**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **530**
- › Husdyrsager (2015): **12**





12 / KØBENHAVNS KOMMUNE / LØSNINGSORIENTERET SERVICEKULTUR SKAL BÆRE SAGSBEHANDLINGEN

Københavns Kommune har en stor stigning i antallet af byggesager, og har med et "ude fra og ind" perspektiv på byggesagsbehandlingen sat ansøger i centrum, og iværksat en række tiltag for blandt andet at forbedre servicekulturen, kommunikationen med ansøgeren og sagsbehandlingsprocessen.

I 2015 satte Københavns Kommune spot på, om de kunne yde endnu bedre service til deres borgere og virksomheder. På baggrund af en kundetilfredshedsundersøgelse og en gennemgang af byggesagsprocessen i et "ude fra og ind" perspektiv satte kommunen som overordnede mål for deres byggesagsbehandling, at der oparbejdes en tydelig løsningsorienteret servicekultur.

Kommunes fokus førte til en lang række tiltag med den målsætning, at myndighedsrollen udøves på et højt fagligt og stringent niveau. Kommunen skal hele tiden sikre, at der kommunikeres tydeligt med fokus på løbende dialog og forventningsafstemning. Og samtidig skal der løbende ske en justering af kommunens interne processer efter virksomhedernes og borgernes behov.

Et af de første tiltag var oprettelse af et dialogteam, der fungerer som knudepunkt for kundernes henvendelser om byggesager. Dialogteamet skal sikre, at virksomheder og

borgere oplever, at det er muligt at komme i en god indledende dialog omkring selve ansøgningsprocessen og omkring den konkrete byggesag. Det er med til at højne kvaliteten af ansøgningsmaterialet, så det tidligt i forløbet kan afklares hvad der er muligt.

Viser det sig, at der i en konkret sag må gives afslag, hjælper dialogteamet også kunderne med at komme videre. Uanset om der må gives afslag på en ansøgning er målet, at ansøger møder åbenhed og har mulighed for dialog.

En stikprøveundersøgelse gennemført allerede få måneder efter oprettelsen af teamet viser, at både ansøgere og medarbejderne oplever dialogteamet som en succes. 79 pct. af de byggesager som bliver vendt i dialogteamet ender med en straksafklaring og yderligere 10 pct. får en afklaring senest dagen efter. Dermed bliver fejl og misforståelser ryddet af vejen med det samme.

Københavns Kommune har ambitioner om at udvikle servicetilgangen og byggesagsprocessen yderligere ud fra ansøgenes behov. Kommunen har derfor set på, hvordan man kan højne både kvalitet og service i byggesagsbehandlingen ved blandt andet at forbedre organiseringen af arbejdet og

processerne. Herunder ved at organisere byggesagsbehandlingen i sagsfamilier, som i højere grad tilgodeser og udnytter medarbejdernes faglige kompetencer.

> FAKTABOKS – KØBENHAVN

- > Indbyggertal: **602.481**
- > Areal i km²: **86,4**
- > Byggesager (2015): **1666**
- > Antal miljøvirksomheder (2015): **418**
- > Husdyrsager (2015): **0**





13 / KØGE KOMMUNE / FARVEKODER SIKRER FORVENTNINGSAFSTEMNING MELLEM KOMMUNE OG ANSØGER

Køge Kommune lancerede i 2014 et nyt koncept for deres erhvervsservice, kaldet Erhvervsservice 2.0. Konceptet synliggør kompleksiteten i sagerne gennem farvekodning. Det har til formål at skabe en bedre oplevelse af service gennem forventningsafstemning omkring kommunens sagsbehandling, når en virksomhed henvender sig – så denne i højere grad føler sig informeret og inddraget i eget sagsforløb.

Opdelingen af sager efter kompleksitet er med til både at styre forventningsafstemningen med virksomhederne ift. sagsbehandlingstiden og hvad der forventes af sagsbehandlingen på tværs af kommunen. Konceptet er udrullet på tværs af organisationen og gælder for beskæftigelsesområdet, byggesager, planlægning, byudvikling, miljø og erhvervsområdet.

Sagerne kategoriseres i henholdsvis hvide, grønne, gule og røde sager. De røde sager er de mest komplekse og kræver tværgående sagsbehandling i kommunen, mens de hvide er de letteste, der ikke kræver egentligt sagsbehandling. Køge Kommune har opsat egne servicemål på responstid, sagsbehandlingstid og den løbende kommunikation, der er tilpasset alt efter kompleksiteten.

På de tværgående sager får ansøgeren tilknyttet en kontaktperson/key account manager, og et tilbud om afklarende opstartsmøde inden 5 dage. For at sikre fremdriften i sagerne har Kommunen nedsat et chefforum, der koordinerer de tværgående sager.

”Både systemets farvekoder og formøder virker efter hensigten, og vi oplever, at vi i langt højere grad er blevet partnere om den konkrete byggesag. Ja-hatten er på, og alle er oprigtigt interesserede i at finde ud af, hvad der skal til for, at en byggesag kan blive godkendt.” Claus Boelsmand, medindehaver Arkitekterne KØGE A/S (Dagbladet Køge, 4. juni 2016, Sektion 5: Bolig Magasinet Sjælland, side 5).

Køge Kommune har en politik om én indgang for henvendelser til kommunen, og oplever, at henvendelserne har ændret karakter, og i mindre grad omhandler klager. Den væsentligste årsag er kommunen sikker på skal findes i den indledende forventningsafstemning og den forbedrede dialog virksomheder og kommune imellem.

Erhvervsservice 2.0-konceptet har samtidig givet et godt overblik over erhvervsservice på tværs af kommunen som organisation.

Det giver et fælles sprog på tværs af forvaltninger og afdelinger, og det giver en ramme for videreudvikling og ikke mindst den politiske prioritering af kommunens service.

› FAKTABOKS – KØGE

- › Indbyggertal: **60.109**
- › Areal i km²: **257,02**
- › Byggesager (2015): **214**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **340**
- › Husdyrsager (2015): **1**



14 / RINGSTED KOMMUNE / KOMMUNAL SERVICE I VIRKSOMHEDSHØJDE

Vækst i erhvervslivet giver arbejdspladser og økonomi til velfærd. I Ringsted skal det derfor være nemt for virksomhederne at komme i gang og komme videre. Det skal alle dele af kommunen have øje for i virksomhedskontakten.

Kommunens håndtering af en række kerneopgaver, bl.a. byggetilladelser, miljøtilsyn og -godkendelser, tilbud om iværksætterkurser eller arbejdskraft på særlige vilkår, har betydning for virksomhedernes drift og muligheder for at skabe vækst. Mange forskellige dele af kommunens organisation møder erhvervslivet i forskellige roller. Ringsted Kommune har derfor, i samarbejde med det lokale erhvervsliv, udviklet et nyt servicekoncept, der sikrer at alle dele af kommunen trækker på samme hammel for at understøtte virksomhederne.

Når Ringsted Kommune møder en virksomhed som myndighed, fx i forbindelse med miljøtilsyn eller en byggetilladelse, er det afgørende, at kommunens medarbejdere mestrer balancen mellem håndhævelse af lovgivning og rollen som virksomhedernes sparringspartner. Kommunen har strømlinet dialog, kommunikation og sagsgange for virksomheder om alt fra henvendelser om byggesager over miljøtilsyn til rekruttering gennem jobcentret.

Virksomhederne skal mærke, at der er et fælles ønske om at finde gode løsninger, og det skal de kommunale arbejdsgange understøtte. Som del af servicekonceptet er der fokus på den tværgående sagsbehandling i kommunens administration. Kommunen har bl.a. udarbejdet redskaber til at identificere sager, som hurtigt kan ekspederes, og de sager som er mere komplekse. Kommunen arbejder med fire spor for virksomhedernes henvendelser – hvide, grønne, gule og røde sager alt afhængigt af henvendelsernes kompleksitet.

Der er fastlagt nye procedurer for tidlig dialog og forventningsafstemning mellem kommunen og virksomheder i forbindelse med typiske sager og længere sagsforløb. Via sparrings- og vejledningsforløb tilrettelægges særlige aktiviteter for de virksomheder, der vurderes at kunne få størst vækst og skabe flest arbejdspladser.

For hver enkelt medarbejder gælder det helt lavpraktisk om for det første at fortælle virksomhederne, hvem der har ansvaret for deres sag og løbende orientere om sagens fremdrift. For det andet at tage initiativ til en indledende dialog i komplekse sager, der afstemmer forventningerne til rollefordeling, leverancer og tidsplan. Også her skal der løbende følges op med infor-

mation, hvis der sker ændringer i en sags fremdrift.

For at understøtte forandringsprocessen og implementeringen af de ændrede arbejdsgange, er der nedsat et internt erhvervsnetværk i Ringsted Kommune. Netværket skal styrke dialogen mellem chefer og medarbejdere om virksomhedernes udfordringer, og understøtte at der udvikles en fælles kultur omkring service og support til virksomheder på tværs af Ringsted Kommunes organisation. Netværket skal desuden identificere barrierer i den eksisterende opgaveløsning og service til virksomhederne, og foreslå nye arbejdsgange og evt. organiseringsstilpasning, så de politiske mål om kommunal service i virksomhedshøjde nås.

› FAKTABOKS – RINGSTED

- › Indbyggertal: **34.259**
- › Areal i km²: **294,7**
- › Byggesager (2015): **242**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **157**
- › Husdyrsager (2015): **2**



15 / STEVNS KOMMUNE / FORVENTNINGERNE AFSTEMMES OG DIALOGEN STYRKES

Med fokus på tværgående arbejdsgange og forventningsafstemning, har Stevns Kommune ændret i den interne struktur. Det har medført en smidigere håndtering af komplicerede og tværgående sager, og har samtidig nedbragt sagspuklen for byggesager til gavn for både erhvervsliv og medarbejdere.

I Stevns Kommune havde man på byggesagsområdet gennem en periode oplevet en øget sagspukkel, og at medarbejdernes trivsel var udfordret. Derfor valgte man at arbejde med LEAN på særligt dette område, og det resulterede i ændrede arbejdsgange og ændret intern organisering.

Konkret er der gennemført ændringer i den interne organisering omkring plan og byggeri. Ved at lægge planteamet og byggesagsteamet sammen, har man styrket sammenhængen mellem udarbejdelse af lokalplaner og byggesagerne. Det giver samtidig en god faglig sparring og inddragelse, og en mere sikker læsning af lokalplaner, som dermed også kan udnyttes optimalt.

Arbejdsgangen er ændret, så ansøgningerne screenes, når de modtages. Ansøger modtager dermed hurtigt et svar om, at enten er det nødvendige materiale fremsendt og sagen behandles, eller de modtager en

udførlig fejl- og mangelliste over, hvad der yderligere skal fremsendes. I begge tilfælde angives det, hvornår ansøger kan forvente en afgørelse. Det giver en forventningsafstemning af tidsperspektivet, som ansøger kan forholde sig til og planlægge ud fra.

Kommunens interne opdeling er ikke altid nem for ansøger at gennemskue, og eksempelvis de større erhvervsager kræver ofte involvering af flere teams. Derfor inviteres ansøger til et dialogmøde, hvor sagsbehandlere fra de relevante teams deltager. På mødet kan ansøger få afklaret flere sider af sit projekt, og ved mødets afslutning er alle parter afklaret med, hvad deres videre roller er.

Samtidig er det blevet muligt for ansøger via kommunens hjemmeside, at bede om en opringning fra en sagsbehandler til en snak om sin byggesag. Ansøger udfylder en række felter, herunder om opringningen skal være om formiddagen eller eftermiddagen, og sender ind. Sagsbehandleren har så mulighed for at sætte sig ind i spørgsmålene, og det giver grundlag for en kompetent og kvalificeret snak om ansøgers spørgsmål.

Udover tiltagene omkring konkrete ansøgninger og sager, afholdes årligt et arrange-

ment for det lokale erhvervsliv i samarbejde med Stevns Erhvervsråd. Her gennemgås kommende opgaver og udbud vedrørende kommunens ejendomme, og erhvervslivet bliver på den måde bekendt med kommende bygge- og renoveringsplaner.

Tilbagemeldingerne fra erhvervet er positive - oplevelsen er en hurtig og imødekommende sagsbehandling.

> FAKTABOKS – STEVNS

- > Indbyggertal: **22.492**
- > Areal i km²: **205,08**
- > Byggesager (2015): **167**
- > Antal miljøvirkomheder (2015): **76**
- > Husdyrsager (2015): **2**



16 / SYDDJURS KOMMUNE / VI GØR DET SAMMEN

Ud fra visionen "Vi gør det sammen" arbejder Syddjurs Kommune med at sikre god service til borgere og erhverv. Der er lavet et nyt servicekoncept for hele den tekniske forvaltning, arbejdet med styrket borgerkontakt og specialisering af byggesagsbehandlerne. Alt sammen for at understøtte lokale virksomheders vækst og udvikling, og gøre det mere attraktivt at drive virksomhed i kommunen.

Det nye servicekoncept handler om servicetilgangen. God service er noget man gør sammen i Syddjurs Kommune. Det handler om mødet med virksomheder og borgere. Erhvervsservicen er udgangspunktet for arbejdet, men det skal lige så meget afspejle sig i servicen til den almindelige borger. Alle medarbejdere i den tekniske forvaltning er involveret, og servicetilgangen til borgere og virksomheder den samme, uanset hvilken del af forvaltningen, de er i kontakt med.

Fokus på servicetilgangen har været med til at styrke arbejdet med servicekulturen, øge det interne tværgående samarbejde, være opsøgende ift. jobcentertilbud mv. og styrke og ensarte byggesagsbehandlingen.

Syddjurs Kommune har konkret sat fokus på kommunikation. Det er ofte de små for-

skelle i kommunikationen med borgerne, der kan være med til at højne serviceoplevelsen, og alle medarbejderne er nu bevidste om dette. En detalje er eksempelvis at starte telefonsamtalen med at spørge, om borgerne har tid til at tale.

Der er samtidig arbejdet med en specialisering af byggesagsbehandlingen. Hvor medarbejderne tidligere behandlede alle typer af sager, og på den måde havde et bredt kompetencefelt, sidder de nu med et smallere sagsområde. Medarbejderne udvikler derfor en større faglig kompetence inden for det enkelte område. Det var en større ændring, men medarbejderne føler sig med specialiseringen bedre rustet til at besvare konkrete spørgsmål med det samme, frem for at måtte vende tilbage efterfølgende.

Ændringen betyder også, at sagsbehandlingsens faglige kvalitet er højnet, samtidig med at områderne ensertes ift. den leverede ydelse. Den nye, specialiserede organisering sikrer fx grundlaget for, at to ens sommerhuse får ensartet sagsbehandling og gebyr.

For at få konkret feedback på tilfredsheden med sagsbehandlingen har Syddjurs Kommune valgt at arbejde med tilfredsheds-

målinger på byggesagsområdet. Der er sat ambitiøse mål for tilfredsheden, og der følges løbende op på, om målene overholdes. Erfaringerne er gode og tilfredsheden høj, og man arbejder nu på at udbrede brugen til miljø, vej og trafik.

› FAKTABOKS – SYDDJURS

- › Indbyggertal: **42.021**
- › Areal i km²: **689,75**
- › Byggesager (2015): **739**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **105**
- › Husdyrsager (2015): **10**

17 / SØNDERBORG KOMMUNE / AKTIV UNDERSTØTTELSE AF MILJØANSØGNINGEN

Stor lovgivningsmæssig og digitalt kompleksitet har udfordret virksomhederne i Sønderborg, når de skulle søge om miljøgodkendelse. På den baggrund har Sønderborg Kommune valgt at gå aktivt ind i at understøtte virksomhederne i hele ansøgningsprocessen gennem en udvidet forhåndsdialog. Målet er at sikre en smidig ansøgningsproces og levere god service til virksomhederne.

Det nye servicekoncept tog udgangspunkt i, at flere virksomheder gjorde opmærksom på, at de havde svært ved at søge om miljøgodkendelse elektronisk i IT-systemet Byg og Miljø, og forstå de juridisk formulerede dokumentationskrav. Derfor har man i afdelingen Erhverv & Affald valgt at udvide forhåndsdialogen ude hos virksomhederne med en målrettet oplæring i Byg & Miljø. En slags Byg og Miljø taskforce, som kan hjælpe ansøger igennem ikke bare ansøgnings-systemet, men hele ansøgningsprocessen. Målet er, at det skal være nemt og smidigt at søge om miljøgodkendelse, og at sagsbehandlingen så vidt muligt tilrettelægges efter virksomhedens behov.

Når virksomheden skal søge om miljøgodkendelse, er der tale om en kompleks lovgivning, og det kan være svært for ansøger at gennemskue det væsentlige i netop

deres situation. Sagsbehandleren tager ud til den enkelte virksomhed, og viser, hvordan der kan navigeres rundt i IT-systemet, hvilke ansøgnings- og dokumentationskrav der er, og forklarer samtidig om ansøgningsprocessen og forløbet.

Ved besøget kan man i fællesskab tale om virksomhedens behov, og de lovgivningsmæssige krav, men i et mundret og for virksomheden gennemskueligt sprog. Eksempelvis oplevede man i Sønderborg, at luftdelen af miljøgodkendelserne ofte voldte problemer. Som en del af den udvidede forhåndsdialog forklares kravene hertil i et ligeværdigt sprog, uden juridiske kringler. For virksomheden betyder det, at kravene bliver sat i forhold til netop deres situation, og de kan fokusere på det væsentlige for dem. Dermed kan de også prioritere, om de har behov for en rådgiver, og i sidste ende bruge deres ressourcer, hvor det betyder noget for dem.

Når ansøgningen er indsendt, koordineres og samles sagen af Sønderborg Kommunes Erhvervsservice. En kontaktperson koordinerer mellem afdelinger, hvis der kræves tilladelse fra andre afdelinger, og holder virksomhederne opdaterede på processen og deres ansøgninger.

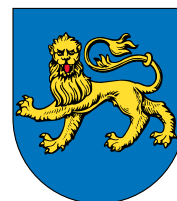
Med den udvidede forhåndsdialog har kommunen fået en tættere, mere fleksibel og åben kontakt til virksomhederne. Det giver bedre ansøgninger og hurtigere sagsbehandling, men også en større forståelse for kommunens arbejde og de vilkår, der stilles i godkendelsen. Dermed er der også et godt grundlag for det efterfølgende samarbejde og tilsyn.

Miljøbeskyttelsen er stadig i fokus, men sagsbehandlingen tilrettelægges efter, hvornår virksomheden har brug for miljøgodkendelsen. Miljøgodkendelser til tiden betyder til virksomhedernes tid. De virksomheder det indtil videre er bredt ud til, har taget godt imod tilbuddet.

› FAKTABOKS – SØNDERBORG

- › Indbyggertal: **74.801**
- › Areal i km²: **496**
- › Byggesager (2015): **875**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **19**
- › Husdyrsager (2015): **4**





18 / VARDE KOMMUNE / STRATEGISAMTALER MED LANDBRUGET SKABER GRUND- LAGET FOR UDVIKLING

I Varde Kommune foretager Kommunens Erhvervscenter størstedelen af kommunens erhvervsrettede myndighedsbehandling. Det giver ensretning og forudsigelighed. Dialog er en af hovedingredienserne i servicetilgangen, og senest er der startet en proces med strategisamtaler med landbruget om ønsker og drømme for vækst og udvikling.

For nogle år siden besluttede Varde Kommune at øge fokus på deres erhvervsservice. Et af de første tiltag var at lægge den erhvervsrettede myndighedsbehandling sammen i ét team. Dette koncept blev udvidet 1½ år senere ved etableringen af et Erhvervscenter, der varetager størstedelen af kommunens erhvervsrettede myndighedsbehandling. Fagområdemæssigt indeholder Erhvervscenteret Landbrug og Industri, samt byggeri til erhverv og private. Byggeri til private bliver i Varde oftest varetaget af en professionel rådgiver eller en håndværker, hvorfor det også er placeret i Erhvervscenteret.

Formålet med at samle den erhvervsrettede myndighedsbehandling ét sted var at sikre, at fokus var rettet mod én ting – erhvervsservice – og ikke blev ”forstyrret” af ikke erhvervsrettede projekter og arbejde.

En af hovedingredienserne til en forbedret erhvervsservice har været dialog og fokus

på at finde en løsning, der imødekommer ansøgers behov, såvel som kravene som myndighed. Det er en fælles opgave for kommune og ansøger, og Varde Kommune opfordrer derfor alle til at kontakte kommunen, når de løber ind i en udfordring, så det kan tages på forkant frem for på bagkant.

Erhvervet oplever et forbedret samarbejde, hvor man i fællesskab finder en løsning. Samtidig bliver ansøgningsmaterialet også betydeligt bedre, når der på forhånd er forventningsafstemt, og afdækket udfordringer og dokumentationskrav. Det betyder en både hurtigere og nemmere sagsbehandling.

”Samarbejdet er nu meget bedre, når vi kan sætte os ned og tale os frem til en løsning.” Søren Kvist, CTO, Kvist Industries.

Seneste initiativ er ”Strategisamtaler med landbruget”, kommunens største erhverv. Det startede som et forsøgsprojekt, hvor kommune, landboforening og den enkelte landmand havde et kort forløb af samtaler om den enkelte landmands ønsker og drømme om vækst og udvikling. Formålet med samtalerne har været at lave en forventningsafstemning mellem landmand og kommune om, hvad der kan lade sig gøre og hvordan det kan lade sig gøre. 10 land-

mænd deltog, og der var stor begejstring for projektet. Derfor bliver det nu et tilbud til alle landmænd, der vil tale vækst og udvikling på en større skala.

For at reducere omfanget af antal steder en sag skal behandles internt i kommunen, har medarbejderne ofte en tidlig og uformel snak om den enkelte sag, faggrupper imellem. Her kan de problemstillinger, der ofte opleves at give problemer senere i sagsbehandlingen, drøftes, fx brand og byggeri i landbrugssager. På andre områder har afdelingerne ”uddelegeret” fagkompetencer til hinanden. Fx laves VVM-screeninger af Industrimiljø og ikke af Plan, og udledningstilladelser laves af Landbrug og ikke af Natur. Det har været en god måde at sikre en effektiv og kort sagsbehandling på.

› FAKTABOKS – VARDE

- › Indbyggertal: **50.452**
- › Areal i km²: **1240,11**
- › Byggesager (2015): **562**
- › Antal miljøvirksoheder (2015): **335**
- › Husdyrsager (2015): **46**



19 / VEJEN KOMMUNE / HAR DU EN GOD IDÉ? VEJEN KOMMUNE TAGER BORGERENS SPØRGSMÅL I OPLØBET

Vejen Kommune oplevede tidligere, at der med hver byggesag fulgte den samme bunke ensartede spørgsmål. Det gav både sagsbehandlere og ansøgerne mere arbejde, og sagsbehandlingen tog derfor mere tid. Vejen Kommune overvejede derfor, hvordan kommunen bedst muligt giver borgerne den information og vejledning som de har behov for, når de laver en byggeansøgning.

Vejen Kommune besluttede sig derfor for at lave korte og konkrete vejledninger målrettet borgerne, med det gennemgående spørgsmål: "Har du en god idé?" Dette blev omdrejningspunktet i Vejen Kommunes tre nye vejledninger til byggetilladelser, som skulle gøre processen efter den gode idé til en overskuelig størrelse. For borgere der ikke har professionel hjælp, kan ansøgningen om en byggetilladelse være en stor mundfuld og opleves som en forhindring; det er frustrerende hvis man skal bygge et redskabsskur, og ender med at opgive, fordi byggetilladelsen forvirrer.

Den store udfordring ved en vejledning til byggetilladelser er, at ingen byggesager ligner hinanden. Skal man lave en grundig manual, bliver den derfor enten meget lang, meget indviklet eller i værste fald begge dele. Vejen Kommune lagde her vægt på den simple fremstilling: Hellere skruer ned for detalje-

ringsgraden, hvis budskabet så blev mere tydeligt. Dette prægede også målsætningen.

Kommunen valgte at opbygge tre korte, overskuelige og illustrerede vejledninger, der så simpelt som muligt skulle udstikke de mest basale råd og retningslinjer ved byggeansøgninger. Råd til sagsbehandlingsprocessen blev sat i punktform, krav til ansøgningen blev fulgt op af illustrationer, og der blev lavet en tjekliste til en fyldestgørende ansøgning. Vejledningerne skulle ikke afholde borgerne fra at stille spørgsmål, men derimod hjælpe borgerne med at finde svar. Derfor er der i hver af vejledningerne kontaktoplysninger så ubesvarede spørgsmål, endte rette sted.

Det var fra start en prioritet, at vejledningen blev borgerens redskab til at forstå sagsbehandlingsprocessen, og ikke et regelsæt sat i verden for sagsbehandlere. Vejledningen skulle derfor også være forståelig for borgeren. Vejen Kommune lagde vægt på at vejledningen blev redigeret af ikke-fagpersoner, som kunne læse vejledninger fra en lægmands perspektiv. Prioriteringen var at hr. og fru. Danmark skulle kunne bygge et drivhus uden af blive skræmt væk af regulativer og reglermenter.

Vejen Kommune lavede vejledninger som kunne sendes med til borgeren sammen

med svar på eventuelle spørgsmål. Vejledningerne skulle ikke gemmes væk på en hjemmeside, men bruges som udgangspunkt for samtalen mellem sagsbehandlere og borgerne.

Resultaterne af de standardiserede vejledninger har været rimelig klar. Mængden af tid brugt på at besvare spørgsmål faldt, da vejledningerne tog sig af de mest grundlæggende spørgsmål i opløbet. Samtidig er tilfredsheden hos borgerne høj, da borgerne bliver taget i hånden og får klare redskaber til at lave en byggeansøgning, og får indblik i sagsbehandlingen.

Vejledningerne slår fast at man altid kan spørge, hvis man ikke kan finde svar, og de sikrer at hverken sagsbehandlernes eller borgerens gode idé knuses under vægten af mange ubesvarede spørgsmål.

› FAKTABOKS – VEJEN

- › Indbyggertal: **42.822**
- › Areal i km²: **813,66**
- › Byggesager (2015): **956**
- › Antal miljøvirksomheder (2015): **335**
- › Husdyrsager (2015): **46**



20 / VEJLE KOMMUNE / ERHVERVETS UDVIKLING ER EN DEL AF KOMMUNENS UDVIKLING – OG OMVENDT

Vejle Kommune har siden 2007 arbejdet målrettet på at skabe en god dialog på landbrugsområdet. Kommunen ser den gode dialog som forudsætningen for, at erhvervsudviklingen understøttes, samtidig med at der kan tages hensyn til natur, miljø og naboer inden for lovens rammer.

At finde de gode løsninger kræver at rammer og muligheder hos landbruget og den enkelte landmand er kendte. Det sker i Vejle Kommune ved møder i forskellige typer fora: Politisk, mellem landbrugskonsulent og kommunens medarbejder og med den enkelte landmand.

For alle gælder det, at dialogen og tilgangen er central. På det politiske niveau afholdes årligt møder mellem landbrugsorganisationer og kommunale udvalg. Det giver mulighed for at vende, hvad der er sket i årets løb, men også at drøfte den videre udvikling af både erhverv og kommune.

En løbende dialog mellem landbrugskonsulenter og kommunens medarbejdere gør, at man kender hinanden godt, og derfor kan sige tingene, som de er. Der er opbygget en kultur om samarbejdet, og en gensidig tillid. Det er også gældende i kontakten med den enkelte landmand. Det kommer eksempelvis til udtryk på tilsyn, hvor der lægges

vægt på at mødes med en åben og anerkendende tilgang, hvor der kan tales bredt om bedriften, og hvordan det går. Loven skal overholdes og med en åben tilgang til dialogen, kan mulige problemer tages i opløbet. Kommunens medarbejdere udviser engagement og service. Landmanden er ikke til besvær, når han ringer.

Samarbejdet med landboforeningerne er bare ét af flere erhvervsfremmetiltag. Der samarbejdes bl.a. også med de lokale dambrug om en udviklingsplan, og om innovative partnerskaber inden for klima- og spildevandsområdet, industri mv. Dialogen giver kommunen indblik i ønsker og drømme, og hvordan de kan understøttes nu og fremadrettet. Det ser man i Vejle Kommune som en mulighed, men også en forpligtelse til at understøtte en sammenhæng i udviklingen mellem landbrug, samfund og planlægningen i det åbne land. Det skal være en service, der oser af professionalismisme og et oprigtigt ønske om at møde samarbejdspartnerens nuværende og fremtidige behov – dvs. der hvor landbrugserhvervet og de forskellige landbrug er på vej hen.

En serviceanalyse viser, at samarbejdspartnerne er glade for den positive udvikling, som tiltagene har medført. Oplevelsen hos virksomhederne er, at kommunens med-

arbejdere er interesserede i dem og møder dem i deres virkelighed. God service er: Tydelig proces, overholdelse af aftalt tidsplan, løsningsorienteret tilgang med klare og hurtige svar undervejs og ikke mindst én indgang til kommunen.

Vejle Kommune har i samarbejde med erhvervet opbygget en tillidsfuld og fremsynet kultur. Det har krævet arbejde at få opbygget den rette servicekultur, og det kræver konstant arbejde at vedligeholde den. Men passionen og viljen til at lykkes er ikke til at tage fejl af.

> FAKTABOKS – VEJLE

- > Indbyggertal: **113.243**
- > Areal i km²: **1058**
- > Byggesager (2015): **1176**
- > Antal miljøvirksomheder (2015): **12**
- > Husdyrsager (2015): **15**

KL

KL
Weidekampsgade 10
2300 København S
Tlf. 3370 3370
kl@kl.dk
www.kl.dk

Produktionsnr. 830206
ISBN 978-87-93365-67-4