

Opstilling og evaluering af servicemål

SAMLET EVALUERINGSRAPPORT

August 2010

Aalborg Kommune

NIRAS

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	4
1.1	Baggrund og formål med servicemålprojektet	4
1.2	Læsevejledning	5
2.	Konklusion og anbefalinger	7
2.1	Overordnede resultater.....	7
2.2	Status på de konkrete succeskriterier	9
2.3	Servicemål som internt styringsværktøj	10
2.4	Fremadrettede anbefalinger	12
3.	De opstillede servicemål	14
3.1	Udgangspunktet for opstillingen af servicemål	14
3.2	Overordnede servicemål	15
4.	Aalborg Kommune giver dig overblik	16
4.1	Delkonklusion – samlet vurdering af servicemålet.....	16
4.2	Ikke entydig oplevelse af én erhvervsindgang.....	17
4.3	Stor variation i anvendelsen af kommunens hjemmeside	18
4.4	Tilfredsstillende information om serviceydelser	18
4.5	Status på de konkrete succeskriterier	19
5.	Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner.....	21
5.1	Delkonklusion – samlet vurdering af servicemålet.....	21
5.2	Generelt stor tilfredshed	21
5.3	En kompetent og professionel samarbejdspartner	22
5.4	Faste kontaktpersoner.....	23
5.5	Forbedringspotentiale forbundet med at yde en koordineret indsats.....	25
5.6	Status på de konkrete succeskriterier	27
6.	Aalborg Kommune giver dig klar besked	30
6.1	Delkonklusion – samlet vurdering af servicemålet.....	30
6.2	Status på de konkrete succeskriterier	30
7.	Medarbejdernes oplevelse af udbytte og proces	33
7.1	Udbyttet af arbejdet med servicemål.....	33
7.1.1	Positive effekter – eksternt og internt	33
7.1.2	Udfordringer / barrierer for de positive effekter	35
7.2	Vurdering af processen	36
7.2.1	Opstilling af servicemål – vurdering af processen.....	36
7.2.2	Formulering af spørge- og registreringsskemaer – vurdering af processen.....	36
7.2.3	Vurdering af registrerings- og dokumentationsprocessen	37
7.3	Det fremadrettede arbejde med servicemål i Aalborg Kommune	37
8.	Metode og fremgangsmåde.....	39
8.1	Opstillingen af servicemål.....	39
8.2	Evalueringen af servicemål.....	40
8.2.1	Kvartalsvise surveys.....	40
8.2.2	Selvevaluering.....	42
9.	Bilag.....	43

9.1 Bilag 1: Lokale servicemål og succeskriterier.....	43
9.1.1 Byggesagsbehandling	43
9.1.2 Rekruttering og fastholdelse	43
9.1.3 Beredskabet – brandsyn.....	44
9.1.4 Iværksætterrådgivningen.....	45
9.2 Bilag 2: Detaljerede resultater for områderne i de fire kvartaler	46

1. Indledning

1.1 Baggrund og formål med servicemålprojektet

I Aalborg Kommunes Erhvervsplan 2007-2009, som blev vedtaget af Aalborg Byråd den 10. september 2007, har den ene af de fem satsninger overskriften 'Den erhvervsvenlige kommune'.

Satsningen indebærer et ønske fra Aalborg Erhvervsråd om, at Aalborg Kommune skal være kendt som en erhvervsvenlig kommune, hvor højt serviceniveau og professionalisme kendetegner den kommunale service over for erhvervslivet.

I Erhvervsplanens handlingsplan, som også er vedtaget af byrådet, beskrives den konkrete indsats, som Erhvervsrådet foreslår, skal udmønte satsningen. Opstilling og evaluering af service- og kvalitetsmål er en væsentlig del heraf.

Med service- og kvalitetsmålene ønsker Aalborg Kommune at synliggøre, hvad virksomhederne kan forvente af deres kontakt med kommunen og at fremstå som en samlet og koordineret enhed over for virksomhederne. Derudover er der en forventning om, at målene kan benyttes som styringsværktøj internt i kommunen og dermed bruges som redskab for de medarbejdere, der arbejder med erhvervsservice i kommunen.

Nedenstående områder og afdelinger har været involveret i projektet.

Prioriterede områder	Involverede afdelinger
Byggesagsbehandling	Plan & Byg Forsyningsvirksomhederne Beredskabscenter Aalborg
Fastholdelse af medarbejdere	Jobcenter Aalborg
Brandsyn	Beredskabscenter Aalborg
Iværksætterrådgivning	Erhvervsafdelingen
Rekruttering af arbejdskraft	Jobcenter Aalborg
Grundsalg	Plan & Byg Juridisk Sekretariat
Rådgivning om lokalisering	Plan & Bygs "Erhvervsservice" Erhvervsafdelingen

Note: Områderne Grundsalg og Rådgivning om lokalisering er i løbet af projektperioden udgået som følge af for få sager.

NIRAS bistod i efteråret 2008 Aalborg Kommune i at opstille dels en række overordnede/fælles servicemål, dels en række lokale servicemål og succeskriterier for de pågældende områder. De tre overordnede servicemål præsenteres nedenfor, mens de øvrige mål og succeskriterier kan findes i Bilag 1.

OVERORDNEDE SERVICEMÅL

AALBORG KOMMUNE GIVER DIG OVERBLIK

Aalborg Kommune tilbyder din virksomhed én samlet, elektronisk erhvervsindgang med lettilgængelig information om vore serviceydelser på erhvervsfronten

AALBORG KOMMUNE ER DIN PROFESSIONELLE SAMARBEJDSPARTNER

Gennem professionel vejledning og målrettet sagsbehandling hjælper Aalborg Kommune din virksomhed på vej mod målet

AALBORG KOMMUNE GIVER DIG KLAR BESKED

Aalborg Kommune giver dig klar besked om procedurer og sagsgange og leverer bindende sagsbehandlingstider

I perioden fra foråret 2009 til foråret 2010 har NIRAS gennemført kvartalsvise målinger i form af surveys blandt de virksomheder og iværksættere, der har været i kontakt med kommunen i perioden. Disse surveys er gennemført med henblik på at evaluere erhvervslivets opfattelse af kommunens serviceniveau, herunder områdernes performance på de enkelte succeskriterier.

Evalueringen baserer sig på besvarelser fra samlet set 526 virksomheder og iværksættere. Svarprocenterne ligger for alle afdelinger mellem 40 og 50 %, hvilket må siges at være nogenlunde tilfredsstillende for en brugerundersøgelse blandt travle iværksættere og virksomheder.

Endelig har NIRAS i maj 2010 faciliteret en selvevalueringsproces i form af fire fokusgruppeinterview blandt de centrale ledere og medarbejdere på de involverede områder. Formålet har været at give disse aktører mulighed for at reflektere over styrker og svagheder ved hele forløbet. Endvidere er ledere og medarbejdere blevet bedt om at bidrage med anbefalinger og forslag til, hvad der fremover skal ske med servicemålene såvel indholdsmæssigt som proceduremæssigt.

Denne rapport præsenterer de samlede resultater og erfaringer fra hele projektperioden.

Projektet har generelt været præget af den aktuelle finanskrisen, der har betydet væsentligt færre sager end normalt for både byggesagsbehandlingen, brandsyn/beredskabet, lokalisering og grundsalg. Særligt på områderne grundsalg og lokalisering har der været et meget begrænset antal sager i perioden – og derfor et for sparsomt datagrundlag at evaluere på. Det blev derfor efter 3. kvartalsstatus besluttet, at disse områder skulle udgå af undersøgelsen. Af samme grund rapporteres der ikke på disse områder i denne samlede evalueringsrapport.

I rapporten redegøres der primært for de samlede resultater for hele perioden, da datagrundlaget for at udtale sig om resultater for de enkelte kvartaler ikke er tilstrækkeligt.

På det mere overordnede plan skal det bemærkes, at projektet er kendetegnet ved at være et pilotprojekt. Aalborg Kommune er den første kommune i landet, der eksplicit har formuleret servicemål over for erhvervslivet. Da det således ikke har været muligt at trække på andre kommuners erfaringer med erhvervsrettede servicemål, har projektet i høj grad haft karakter af at være et udviklingsprojekt. Denne rapport fokuserer derfor også i høj grad på at tydeliggøre den organisatoriske læring.

1.2 Læsevejledning

Rapporten indledes i **kapitel 2** med en overordnet konklusion, der samler op på projektets samlede resultater og erfaringer. Der præsenteres også en række fremadrettede anbefalinger til det videre arbejde med servicemål i Aalborg Kommune. Konklusionen er forholdsvis detaljeret og kan derfor også læses som et resumé af rapporten.

I **kapitel 3** beskrives udgangspunktet for opstillingen af servicemål i Aalborg Kommune.

I **kapitel 4, 5 og 6** præsenteres kommunens resultater inden for hvert af de tre overordnede servicemål. Hvert kapitel indledes med en delkonklusion, der skitserer hovedresultaterne. Herefter redegøres der mere detaljeret for resultaterne og afslutningsvist gøres der status på de konkrete succeskriterier. Disse kapitler baserer sig primært på erhvervslivets vurdering af Aalborg Kommune, dvs. de løbende spørgeskemaundersøgelser, men også på data fra medarbejderregistreringerne.

I **kapitel 7** redegøres der for de involverede ledere og medarbejderes oplevelse af projektet. Der redegøres for det opfattede udbytte af arbejdet med servicemål samt oplevelsen af selve processen omkring opstillingen af mål og det løbende registreringsarbejde. Alle betragtninger og fremadrettede forslag til forbedringer i dette kapitel baserer sig på projektets afslutningsvise selvevaluering blandt medarbejdere og ledere i Aalborg Kommune.

I **kapitel 8** beskrives metoder og fremgangsmåde, dels for selve opstillingen af servicemål, dels for evalueringen af servicemålene. I kapitlet fremgår eksempelvis yderligere detaljer om svarprocenter mv.

Endelig præsenteres der i **kapitel 9** en række bilag. **Bilag 1** præsenterer de lokale servicemål og succeskriterier for de fire afdelinger/områder, mens **Bilag 2** indeholder de detaljerede resultater for de involverede afdelinger/områder, dvs. status på succeskriterierne i de fire kvartaler.

Som tillæg til denne rapport er der også produceret en **Bilagsrapport**, der præsenterer samtlige frekvenstabeller fra både medarbejderregistreringerne og spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder og iværksættere. Samtlige resultater i hovedrapporten kan der således findes dokumentation for i bilagsrapporten.

2. Konklusion og anbefalinger

Aalborg Kommune er den første kommune i Danmark, der har opstillet servicemål over for erhvervslivet. Det har på landsplan markeret Aalborg som en proaktiv kommune, der målrettet og ambitiøst arbejder på at være erhvervsvenlig.

Evalueringen af pilotprojektet viser overordnet, at servicemålene har bidraget til begge sine to overordnede formål; 1) at synliggøre, hvad virksomhederne kan forvente af deres kontakt med kommunen, og 2) at fungere som et styringsværktøj internt i kommunen. Evalueringen peger dog også på en række udfordringer, der fremadrettet skal imødekommes for at opnå det fulde potentiale af servicemålene og af den proces, medarbejderne på de udvalgte områder har deltaget i.

2.1 Overordnede resultater

Forud for opstillingen af servicemål, dvs. ved projektets opstart i efteråret 2008, bekræftede et mindre antal kvalitative telefoninterview kommunens umiddelbare fornemmelse af, at man i store træk havde et velfungerende samarbejde med erhvervslivet. Interviewene indikerede, at kommunen blev anset som både kompetent og imødekommende, men at der på enkelte områder kunne være behov for en ekstra indsats. Kommunen kunne blive bedre til 1) at skabe synlighed og information om erhvervsservicen, 2) at levere koordinerede indsatser og fremstå som en helhed og 3) at afstemme forventninger med virksomhederne.

På den baggrund blev der i foråret 2009 opstillet tre overordnede servicemål med tilhørende lokale delmål og succeskriterier, der skulle være med til at imødekomme erhvervslivets ønsker til et optimalt samarbejde (se Bilag 1 for et samlet overblik over servicemålene).

De opstillede servicemål har i løbet af det seneste år været genstand for en løbende evaluering. Evalueringen baserer sig på besvarelser fra samlet set 526 virksomheder og iværksættere, der har været i kontakt med kommunen i perioden fra foråret 2009 til foråret 2010. Med svarprocenter på de fire områder på mellem 40 og 50 % vurderes datagrundlaget samlet set at være tilfredsstillende for undersøgelsens samlede validitet.

Evalueringen bekræfter grundtendensen i den kvalitative undersøgelse fra 2008, idet den helt overordnet viser, at der blandt de adspurgte erhvervskunder er stor tilfredshed med den service og rådgivning, kommunen yder. Således er 84 % af de adspurgte virksomheder og iværksættere enten i nogen eller høj grad tilfredse med deres konkrete rådgivnings- eller sagsbehandlingsforløb.

Mere specifikt viser evalueringen også, at kommunen langt hen ad vejen lever op til sine mål inden for hvert af de tre overordnede indsatsområder.

Servicemål 1: Aalborg Kommune giver dig overblik

Analysen af det første overordnede servicemål viser, at det på mange områder lykkes for Aalborg Kommune at levere en målrettet information – og således give erhvervskunderne 'overblik' over kommunens serviceydelser og sagsgange. Det sker til dels via kommunens hjemmeside, men i særdeleshed i forbindelse med det personlige møde.

Langt hovedparten af virksomheder og iværksættere oplever således, at kommunen giver en god og målrettet information om de forskellige tilbud og serviceydelser til erhvervslivet. På enkelte områder tegner der dog sig et udviklingspotentiale ved at styrke informationsindsatsen

yderligere. Det gælder eksempelvis information om det samlede sagsbehandlingsforløb i forbindelse med længerevarende sager.

Herudover viser undersøgelsen, at ambitionen om at skabe én samlet elektronisk indgang for alle erhvervskunder endnu ikke er fuldt indfriet. Der er i hvert fald stor variation i, hvorvidt erhvervskunderne oplever, at der er én erhvervsindgang til kommunens serviceydelser.

Overordnede resultater

- 84 % er tilfredse med deres rådgivnings-/ sagsbehandlingsforløb*
- Erhvervskunderne har generelt et fornuftigt overblik over kommunens tilbud
- Kommunen giver en god og målrettet information ved det personlige møde
- Hjemmesiden bidrager også til at give overblik – men den anvendes med stor variation
- Ikke entydig oplevelse af én erhvervsindgang
- Ved komplekse byggesager; potentiale ved styrket informationsindsats

* Gennemsnitlig beregning på tværs af de fire områder. Andel af virksomheder/iværksættere, der har svaret i nogen eller i høj grad til spørgsmålet. For variationer mellem områder se kapitel 5.

Service mål 2: Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner

Evalueringen viser også, at kommunen i stort omfang lever op til sit mål om at være en professionel samarbejdspartner for erhvervslivet. Et stort flertal af de adspurgte virksomheder og iværksættere giver således udtryk for, at de oplever Aalborg Kommune som en kompetent og professionel samarbejdspartner, der har en bred viden inden for de respektive fagområder, handler løsningsorienteret og generelt giver en fyldestgørende rådgivning og en god service.

Den primære udfordring relaterer sig til ønsket om at fremstå som en koordineret og samlet enhed over for erhvervslivet. Undersøgelsen viser således, at der fortsat er rum for forbedring i forhold til koordineringen på tværs af afdelinger og forvaltninger og i forhold til at give koordineret og målrettet information, herunder helt at undgå modstridende oplysninger.

Det aktuelle pilotprojekt har som nævnt kun omfattet en del af de områder, der leverer service til erhvervslivet i Aalborg Kommune. Det er i løbet af projektperioden blevet klart, at der er store fordele i at udvide servicemålene til at omfatte yderligere områder. Eksempelvis kunne Natur og Trafik samt Miljø, der samarbejder tæt med Byggesagsbehandlingen og Beredskabet, med fordel tænkes ind med henblik på at styrke den tværgående dialog og koordinering. Fælles servicemål, samarbejdsaftaler og styringsværktøjer på tværs af forvaltninger synes fortsat at være vigtige indsatsområder i bestræbelserne på at fremstå som en samlet og koordineret enhed over for erhvervslivet.

Overordnede resultater

- 75 % betragter Aalborg Kommune som en professionel og kompetent samarbejdspartner*
- Fortsat udfordring i at fremstå som en koordineret enhed
- Fokus på faste samarbejdsaftaler og fælles styringsværktøjer på tværs af afdelinger og forvaltninger

* Gennemsnitlig beregning på tværs af de fire områder. Andel af virksomheder/iværksættere, der har svaret i nogen eller i høj grad til spørgsmålet. For variationer mellem områder se kapitel 5.

Service mål 3: Aalborg Kommune giver dig klar besked

Analysen af det tredje servicemål viser, at afdelingerne/områderne i stort omfang lykkes med at give 'klar besked' om gensidige forpligtelser, sagsgange og afgørelser mv. Kommunen formår således på mange områder at levere (og leve op til) bindende sagsbehandlingstider.

Overordnede resultater

- Virksomheder oplever at få klar besked om gensidige forpligtelser, sagsgange og afgørelser
- Kommunen formår på mange områder at levere (og overholde) bindende sagsbehandlingstider

2.2 Status på de konkrete succeskriterier

De overordnede resultater præsenteret ovenfor, baserer sig *blandt andet* på en analyse af 18 konkrete succeskriterier, der er opstillet ved projektets opstart.

Evalueringen viser, at hovedparten af succeskriterierne er realiseret. Konkret illustrerer Tabel 1 nedenfor, at 12 succeskriterier er helt eller delvist opfyldt, mens to af kriterierne ikke er opfyldt. Endelig er der fire af succeskriterierne, der ikke med tilstrækkelig sikkerhed kan vurderes, da de har vist sig enten ikke at være helt meningsfulde og/eller vanskelige at dokumentere.

Der er anvendt følgende kriterier for vurderingen af målrealiseringen:

Opfyldt = et resultat, der ligger højst 5 procentpoint fra succeskriteriet.

Delvist opfyldt = et resultat, der ligger 6-20 procentpoint fra succeskriteriet, eller hvor særlige forhold gør sig gældende.

Ikke opfyldt = et resultat, der ligger mere end 20 procentpoint fra succeskriteriet

Der er i tabellen – i det omfang, det har været muligt – angivet procentsatser, der illustrerer det samlede resultat. De steder, hvor der ikke er angivet en procentsats, er der særlige forhold, som gør, at en eksakt værdi ikke entydigt kan angives. Uddybende forklaringer kan læses i de respektive resultatkapitler, kapitel 4-6.

Tabel 1: Status på målrealisering i forhold til de opstillede succeskriterier

SUCCESKRITERIER	STATUS
Beredskabet	
90 % af virksomhederne forstår og respekterer brandmyndighedens funktion som både rådgiver og myndighed	Opfyldt (100 %)
90 % af virksomhederne er blevet varslet skriftligt mindst 14 dage forud for besøg	Opfyldt (87 %)
90 % af virksomhederne oplever at få en tilfredsstillende skriftlig opfølgning på brandsyn inden for 14 dage	Opfyldt (96 %)
Iværksætterrådgivningen	
95 % af iværksætterne har fået fyldestgørende information om iværksætertilbud	Opfyldt (93 %)
90 % af iværksætterne oplever at have fået professionel og relevant sparring på deres forretningsidé	Opfyldt
95 % af iværksætterne har fået udleveret en iværksættermappe	Opfyldt (91 %)
90 % af iværksætterne får ved første henvendelse tilbudt aftale om et rådgivningsmøde inden for 10 arbejdsdage	Opfyldt (96 %)
Byggesagsbehandling	
90 % af virksomhederne oplever (ved første møde) at have modtaget brugbare og dækkende oplysninger om sagsflow og den	Ingen sikker dokumentation / succeskriteriet skal justeres ¹

¹ Mange sager behandles med det samme (32 % inden for 1-10 dage), hvorfor det ifølge Byggesagsbehandlingen ikke altid giver mening at oplyse om sagsflow. Det tager den aktuelle måling ikke højde for.

videre sagsbehandling	
Der afholdes forhåndsdialog med (alle, red.) virksomhederne senest 5 arbejdsdage efter første henvendelse	Ingen sikker dokumentation / succeskriteriet skal justeres ²
Samtlige byggesager sendes til høring internt og eksternt inden for 5 arbejdsdage	Delvist opfyldt (84 %) / succeskriteriet skal præciseres ³
Virksomhederne gives oplysning om tilladelse eller deltilladelse senest 14 dage efter, at høringsperioderne er afsluttet	Opfyldt
90 % af virksomhederne oplever, at den oplyste sagsbehandlingstid blev overholdt	Opfyldt (96 %)
90 % af virksomhederne gives inden for 5 dage en afklaring på, om indsendt materiale opfylder gældende krav for overholdelse af tidsplan	Ingen sikker dokumentation ⁴
Rekruttering og fastholdelse	
50 % af virksomhederne med mere end 50 ansatte kender Aalborg Kommunes servicetilbud inden for rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft (herunder bl.a. tilbud til "delvist sygemeldte)	Delvist opfyldt (40-70 %)
50 % af virksomhederne med mere end 50 ansatte anvender aktivt Jobnet.dk	Ikke opfyldt (24 %)
Antallet af rundbordssamtaler skal stige med 30 %	Ingen sikker dokumentation / succeskriteriet skal justeres ⁵
Virksomhederne kontaktes senest 8 uger efter en medarbejders første sygedag	Ikke opfyldt (64 %)
90 % af de virksomheder, der har været i kontakt med Jobcentret, oplever, at kommunen har været behjælpelig og aktivt bidraget til at afhjælpe behov i forhold til rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft	Delvist opfyldt

2.3 Servicemål som internt styringsværktøj

Servicemålene har også haft betydning internt i kommunen. Evalueringen viser, at servicemålene – de steder hvor de har fungeret bedst – har fungeret som pejlemærker, der har bidraget til at skabe et fælles sprog for god erhvervsservice. Mål og succeskriterier har således været med til at skabe en fælles retning for kommunens ledere og medarbejdere og en fælles forståelse af de opgaver, der skal løses.

Herudover har den løbende evaluering været med til at skabe synlighed om de pågældende afdelingers/områders resultater. Positive resultater synes i flere tilfælde at have haft en motiverende effekt på ledere og medarbejdere, mens knap så positive resultater har synliggjort en række centrale indsatsområder. Hermed har servicemålene i et vist omfang fungeret som et internt styringsværktøj.

Boksen nedenfor skitserer medarbejdernes vurdering af projektets positive effekter - eksternt såvel som internt.

² Forhåndsdialog er ifølge Byggesagsbehandlingen ikke relevant for alle sagsforløb. Det tager den aktuelle måling ikke højde for

³ Det skal fremover fremgå af succeskriteriet, at det ikke er *samtlige* sager – men de sager, hvor høring er relevant – der skal sendes til intern og ekstern høring inden for 5 arbejdsdage. De angivne 84 % tager højde for denne præcisering, men baserer sig kun på data fra 4. kvartal, hvor spørgeskemaet blev justeret.

⁴ Resultaterne viser, at 66 % af virksomhederne inden for fem-seks dage har fået den pågældende afklaring. Byggesagsbehandlingen påpeger dog, at sager *uden* formel afklaring på indsendt materiale kan skyldes, at materialet er i orden og at der er givet en hurtig byggetilladelse. Den aktuelle dokumentation er usikker, idet den ikke tager højde herfor.

⁵ Rundbordssamtaler tilbydes ifølge Jobcentret allerede til dem, der ønsker det. En stigning i antallet af samtaler vurderes ikke at være et relevant mål.

Medarbejdernes vurdering af projektets positive effekter

Udbytte eksternt

- Markedsføring af Aalborg Kommune – positiv omtale
- Fokus på at give bedre information og overblik til erhvervskunder – fx hyppigere opdateringer af hjemmeside, Jobcenter-kampagne mv.
- Fokus på faste samarbejdsaftaler og koordination mellem afdelinger og forvaltninger med henblik på at tydeliggøre sagsgange
- Fokus på bedre forventningsafstemning ift. kunderne – fx via information på hjemmeside og i den løbende dialog

Udbytte internt

- Fælles mål og retning for arbejdet – bedre samarbejde og motivation
- Synlighed omkring afdelingens/området resultater – et styringsværktøj og en motiverende faktor

Evalueringen peger dog også på en række udfordringer, der har stået i vejen for realiseringen af det *fulde* udbytte af servicemålene.

En central udfordring har været, at ikke alle de opstillede delmål og succeskriterier har været opfattet som fuldt relevante og vedkommende af de ledere og medarbejdere, der har skullet efterleve dem, jf. behovet for justeringer angivet i Tabel 1. Det har naturligvis stået i vejen for de positive effekter på disse områder. Til gengæld har disse oplevelser dannet udgangspunkt for en videre diskussion om, hvad der så i stedet er relevante mål for erhvervsservicen.

Det har generelt vist sig vanskeligt at opstille servicemål, der både er relevante og vedkommende – og på samme tid valide og målbare. Processen, der blev varetaget af evaluator, kunne med fordel have været mere styret, så eksempelvis de lokale delmål og succeskriterier var blevet formuleret og sammensat på en mere stringent og sammenhængende måde. Det er vurderingen, at en længere og mere styret proces indledningsvist kunne have reduceret en del af den forvirring og frustration, der til tider har omgærdet servicemålene.

Det samme gælder udviklingen af registrerings- og spørgeskemaer til hhv. medarbejdere og virksomheder/iværksættere. En vigtig læring er, at der også i denne fase skal afsættes tilstrækkelig tid til, at disse kan udvikles i tæt dialog med de medarbejdere, der har det faglige og praktiske kendskab til sagsområderne.

Endelig viser evalueringen, at det i nogle tilfælde har været vanskeligt at skabe bredt ejerskab til de konkrete mål og succeskriterier blandt alle de relevante medarbejdere i kommunen. Mens nogle ledere og medarbejdere i høj grad har taget målene til sig og arbejdet efter dem, synes de – i hvert fald på nogle områder – ikke at være slået fuldt igennem i baglandet. Hvis servicemålene for alvor skal fungere som et internt styringsværktøj og en fælles ambition for kommunens erhvervsservice, forekommer det centralt fremadrettet at sikre et bredt kendskab og ejerskab til målene.

Boksen nedenfor skitserer medarbejdernes oplevelse af styrker og svagheder i projektet.

Medarbejdernes oplevelse af styrker og svagheder i projektet

- Bred opbakning til ideen om servicemål og dokumentation
- Positivt at mødes på tværs af afdelinger/områder • bidrager til en fælles forståelse af opgaven
- Udfordring at opstille mål, der både er relevante og vedkommende og på samme tid målbare • behov for mere styring af og tid til processen
- Periodelise frustrationer over registreringsskemaerne • vigtigt at registreringsskemaer er gennemtestede og tager højde for sagernes forskelligheder
- Vanskeligt at skabe bredt ejerskab til projektet og de konkrete mål
 - behov for mere styring og større proces for at involvere
- Vanskeligt at sikre optimale arbejdsgange, når ikke alle relevante forvaltninger/områder er med i projektet • behov for at tænke projektet bredere
- Vanskeligt at sikre optimale arbejdsgange (følge sagen), når ikke alle relevante forvaltninger/områder anvender de samme styringsværktøjer
 - behov for systemmæssig ensretning
- Fortsat udfordringer forbundet med at fremstå som en samlet og koordineret enhed på tværs af forvaltninger

Samlet set tegner der sig et klart billede af, at arbejdet med servicemål i høj grad har bidraget til den organisatoriske læring i Aalborg Kommune. Man har i pilotprojektet oplevet nogle af de klare fordele ved at have servicemål, ligesom man har gjort sig en lang række værdifulde erfaringer, der kan optimere det fremadrettede arbejde på området. Hvis der bygges videre på de aktuelle erfaringer, vurderes servicemål at have et stort fremadrettet potentiale i Aalborg Kommune.

Vigtigt i den forbindelse er det, at der internt i kommunen synes at være forholdsvis bred opbakning til selve ideen om at arbejde med servicemål, ligesom der som udgangspunkt er velvilje i forhold til at bidrage til dokumentationsarbejdet. Det er et godt udgangspunkt for det videre arbejde med servicemål.

2.4 Fremadrettede anbefalinger

For at få det fulde udbytte af servicemålene fremadrettet peger evaluatoren på følgende fire fokusområder:

- **Fortsat fokus på Aalborg Kommune som enhed:** Flere områder kan med fordel indgå i det fremtidige arbejde med servicemål, ligesom der bør sættes yderligere fokus på etableringen af faste samarbejdsaftaler og anvendelsen af de samme værktøjer og systemer på tværs af forvaltninger. Disse initiativer vurderes centrale i bestræbelserne på at fremstå som en samlet og koordineret enhed over for erhvervslivet.
- **Fokus på ejerskab og kommunikation:** Det er vigtigt at skabe mere ejerskab til servicemålene bredt blandt alle involverede. Man kunne med fordel tilrettelægge en større proces for at involvere og engagere alle relevante medarbejdere. Tilsvarende vil løbende kommunikation og dialog om visioner og resultater formentlig også kunne styrke ejerskabet – og derved servicemålenes gennemslagskraft som internt styringsværktøj.
- **Revision af de nuværende delmål og succeskriterier:** Der er behov for et eftersyn af de nuværende lokale servicemål og succeskriterier, så de alle bliver relevante og vedkommende. Der skal være tilstrækkelig tid til arbejdet, og der skal afsættes ressourcer til kvalitetssikring af nye mål og succeskriterier. Det vil være centralt at inddrage de medarbejdere i processen, som på operationelt niveau arbejder med sagsgangene, og derfor ved, hvad der er

udtryk for god service/kvalitet. Udgangspunktet for processen kunne være dialogmøder med erhvervslivet, så målene kommer til at afspejle en gensidig relevans.

- **Nytænkning af dokumentationsopgaven:** Der er behov for at udtænke en strategi for den fremtidige dokumentation af servicemålenes realisering. Man kan forestille sig kvantitative målinger af mindre hyppighed, eventuelt suppleret med kvalitative studier med fokus på løbende forbedringer i samarbejdet. Herved kunne dokumentationsaspektet indgå som en del af et mere dynamisk udviklingsværktøj. Det vil også være yderst relevant at sammentænke dokumentationsopgaven med de eksisterende sagsbehandlingsystemer og styringsværktøjer, så det for både medarbejdere, virksomheder og iværksættere bliver en naturlig del af den samlede sagsgang.

3. De opstillede servicemål

3.1 Udgangspunktet for opstillingen af servicemål

Forud for opstillingen af servicemål blev der gennemført en mindre, kvalitativ undersøgelse blandt nøglepersoner i Aalborg kommunes erhvervsliv. Denne undersøgelse viste, at virksomhederne i store træk har et godt samarbejde med kommunen, der opleves som både kompetent og imødekommende.

Undersøgelsen pegede imidlertid også på en række områder, hvor der efter erhvervslivets opfattelse var rum for forbedring i kommunens erhvervsservice:

- Der efterspørges mere sammenhæng, helhed og koordinering i kommunens indsats
- Der efterspørges kortere sagsbehandlingstider
- Der efterspørges mere information, gennemsigtighed og forventningsafstemning

Resultaterne fra forundersøgelsen blev præsenteret på et visionsmøde den 18. december 2008 med tovholdergruppen og direktørgruppen, der har fungeret som styregruppe. På visionsmødet blev de overordnede linjer og indsatsområder for pilotprojektet diskuteret. Visionsmødet pegede på nedenstående tre indsatsområder, som på tværs af de lokale forvaltninger skulle være med til at realisere visionen om "Aalborg som den erhvervsvenlige kommune".

1. **Synlighed og information:** Kommunen skal blive bedre til at informere om og tydeliggøre de mange indsatser og tilbud, der allerede findes i kommunen – dette både internt blandt kommunens medarbejdere og eksternt over for erhvervslivet
2. **Koordinerede indsatser:** Kommunen skal blive bedre til at fremstå som en helhed over for erhvervslivet, således at virksomhederne ikke oplever at 'blive kastet rundt' i systemet og få modstridende oplysninger. Det indebærer blandt andet, at kommunens medarbejdere skal have et bedre kendskab til hinanden på tværs af forvaltninger og blive bedre til at samarbejde og koordinere på tværs.
3. **Bedre forventningsafstemning:** Kommunen skal blive bedre til at definere og tydeliggøre hhv. standardydelser og ekstraydelser over for virksomhederne og hvilke forpligtelser og sagsbehandlingstider, der er forbundet med de forskellige ydelser. Generelt skal kommunen blive bedre til at kommunikere, hvad virksomhederne kan forvente af kommunen – og omvendt også, hvad kommunen forventer af virksomhederne, eksempelvis i forhold til ansøgningsblanketter mv.

Det blev på visionsmødet besluttet, at man i forbindelse med opstillingen af servicemål ikke skulle 'sætte overliggeren højere' end den var på daværende tidspunkt. Forstået på den måde, at der ikke skulle loves en højere grad af service over for virksomhederne, men i stedet fokuseres på at synliggøre de aktuelle indsatser og serviceområder og afstemme forventningerne til samarbejdet mellem erhvervsliv og kommune.

Endelig blev det på visionsmødet besluttet, at der ikke tilføres særskilte ressourcer til forvaltningerne i forbindelse med servicemålprojektet. Ressourcer til eksempelvis medarbejderworkshop og de løbende registreringer samt arbejdet med at udarbejde og implementere lokale handleplaner skal findes lokalt.

3.2 Overordnede servicemål

De ovennævnte tre indsatsområder blev efterfølgende reformuleret, så de i højere grad henvender sig direkte til erhvervslivet.

Tabellen nedenfor viser sammenhængen mellem indsatsområderne og de vedtagne overordnede servicemål.

INDSATSOMRÅDE	OVERORDNEDE SERVICEMÅL
Synlighed og information →	AALBORG KOMMUNE GIVER DIG OVERBLIK <i>Aalborg Kommune tilbyder din virksomhed én samlet, elektronisk erhvervsindgang med lettilgængelig information om vore serviceydelser på erhvervsfronten</i>
Koordinerede indsatser →	AALBORG KOMMUNE ER DIN PROFESSIONELLE SAMARBEJDSPARTNER <i>Gennem professionel vejledning og målrettet sagsbehandling hjælper Aalborg Kommune din virksomhed på vej mod målet</i>
Bedre forventningsafstemning →	AALBORG KOMMUNE GIVER DIG KLAR BESKED <i>Aalborg Kommune giver dig klar besked om procedurer og sagsgange og leverer bindende sagsbehandlingstider</i>

Inden for hvert af de tre overordnede servicemål er der formuleret lokale delmål og succeskriterier, der er godkendt af Byrådet. Disse er præsenteret i Bilag 1.

Den oprindelige tanke var, at der skulle være en klar sammenhæng mellem disse tre parametre (servicemål, delmål og succeskriterier), således at succeskriterierne skulle udgøre den specifikke ambition for det lokale servicemål. Den indledende måloppstillingsproces viste sig vanskeligere end forventet (jf. kap. 7), hvorfor denne sammenhæng ikke er fuldt realiseret. I flere tilfælde er der formuleret succeskriterier, der ikke direkte relaterer sig til et lokalt mål, og som derfor kommer til at fungere som selvstændige mål. Samtidig er der andre steder formuleret lokale delmål, der ikke er direkte relateret til et succeskriterium.

Mere stringens i opstillingen af delmål og succeskriterier kan med fordel være et indsatsområde i det fremadrettede arbejde med servicemål.

I den resterende del af rapporten tages der udgangspunkt i succeskriterierne, idet disse i løbet af projektperioden har udgjort det største fokus blandt ledere og medarbejdere.

4. Aalborg Kommune giver dig overblik

Det første overordnede servicemål, Aalborg Kommune giver dig overblik, sætter fokus på kommunens evne til at tilbyde erhvervslivet én samlet, elektronisk erhvervsindgang med lettilgængelig information om kommunens serviceydelser på erhvervsfronten. Dette kommer fx til udtryk ved, om kommunens erhvervsliv har kendskab til de serviceydelser, kommunen kan tilbyde, om det er nemt at få overblik over sagsbehandlingen og dens præmisser, og om det er nemt at finde information på kommunens website.

Kapitlet indledes med en række overordnede resultater. Herefter gives der en status på indfrielsen af de specifikke succeskriterier på området.

4.1 Delkonklusion – samlet vurdering af servicemålet

Analysen af det første overordnede servicemål viser, at det på mange områder lykkes for Aalborg Kommune at give erhvervskunderne 'overblik' over kommunens serviceydelser.

Kommunens hjemmeside anvendes af mange og bidrager dermed til at give overblik. Generelt vurderes informationerne på hjemmesiden som forholdsvis overskuelige og fyldestgørende. Der er dog stor forskel på i hvilken grad, erhvervskunderne inden for de forskellige områder anvender hjemmesiden. Det er i særlig grad virksomheder med en byggesag, samt iværksættere, der søger information på hjemmesiden. Det kunne derfor overvejes, om der skal gøres en særlig indsats for at gøre erhvervskunder på de øvrige områder opmærksomme på hjemmesiden.

Udover kommunens hjemmeside er det i høj grad det personlige møde med kommunen, der bidrager til at give erhvervslivet overblik. Langt hovedparten af virksomheder og iværksættere oplever således generelt, at kommunen giver en god og målrettet information om de forskellige tilbud og serviceydelser til erhvervslivet.

Inden for byggesagsbehandlingen, der ofte er kendetegnet ved forholdsvis lange og komplekse sagsforløb, tegner der dog sig et potentiale ved at styrke informationsindsatsen yderligere. Det gælder dels den generelle information om områdets tilbud til erhvervslivet, dels information om sagsflow og den videre sagsbehandling af langvarige sager i forbindelse med det første møde.

Endelig viser undersøgelsen, at det ikke er entydigt, hvorvidt erhvervskunderne oplever, at der er én samlet, elektronisk erhvervsindgang til kommunens serviceydelser. Mens mange virksomheder i væsentligt omfang anser Aalborg Kommune som havende én erhvervsindgang, er der stadig en betydelig andel, som mener, det ikke er tilfældet.

Hvad angår de fem konkrete succeskriterier, der er opstillet på dette område, så peger undersøgelsen på en delvis målrealisering. To succeskriterier er helt eller delvist realiseret, mens ét ikke er realiseret. Endelig findes der ingen sikker dokumentation for de to sidste kriterier.

Opsamling

- Erhvervskunderne har generelt et fornuftigt overblik over kommunens tilbud
- Kommunen giver en god og målrettet information ved det personlige møde
- Hjemmesiden bidrager også til at give overblik – men anvendes med stor variation
- Ikke entydig oplevelse af én erhvervsindgang
- Ved komplekse byggesager; potentiale ved styrket informationsindsats
- To succeskriterier på området er helt eller delvist opfyldt, mens ét kriterium ikke er opfyldt. Der findes ingen sikker dokumentation for de sidste to kriterier.

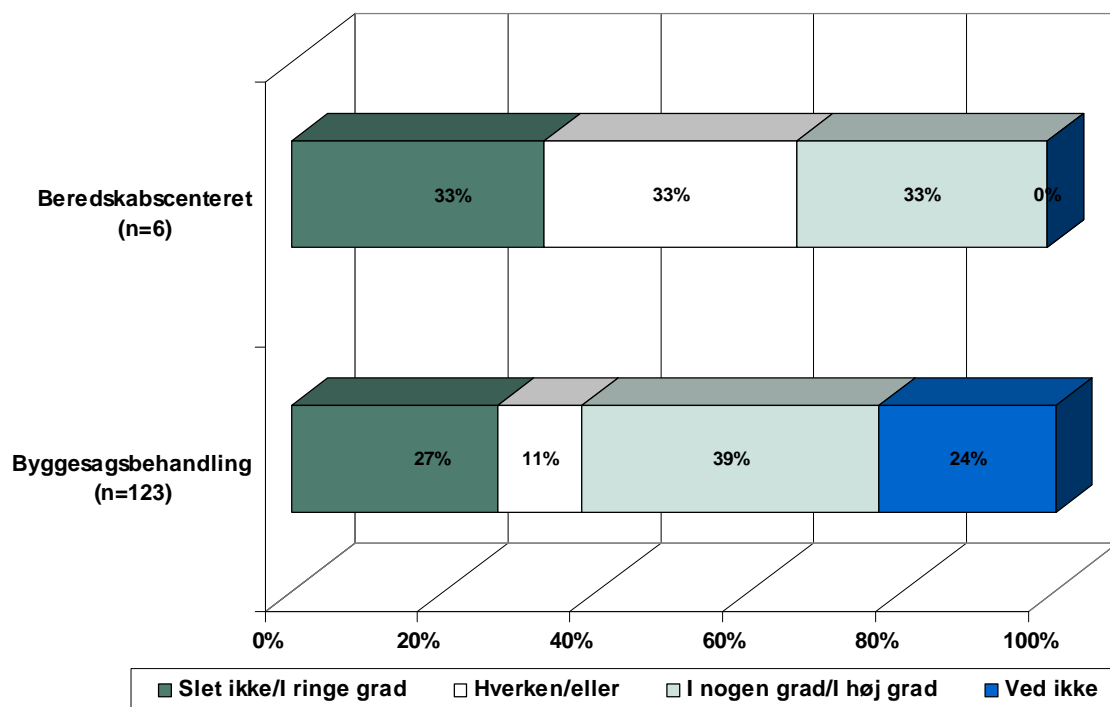
4.2 Ikke entydig oplevelse af én erhvervsindgang

Aalborg Kommune ønsker at tilbyde én samlet erhvervsindgang, som virksomheder kan henvende sig til og derfra blive henvist til en relevant afdeling.

Evalueringen viser, at der er stor forskel på, hvorvidt de adspurgte virksomheder oplever, at der i kommunen er en sådan central indgang. Knap fire ud af ti oplever én erhvervsindgang, mens godt en fjerdedel ikke har haft den oplevelse. Endelig er der mange af de adspurgte, der ikke har nogen specifik holdning til spørgsmålet.

Som det fremgår af figuren nedenfor, er det kun virksomheder, som har haft sager i Byggesagsbehandlingen og Beredskabet, der har fået stillet spørgsmålet.

Figur 1: Er det din oplevelse, at der i Aalborg Kommune er én erhvervsindgang, som virksomheder kan henvende sig til og derfra blive henvist til en relevant afdeling?



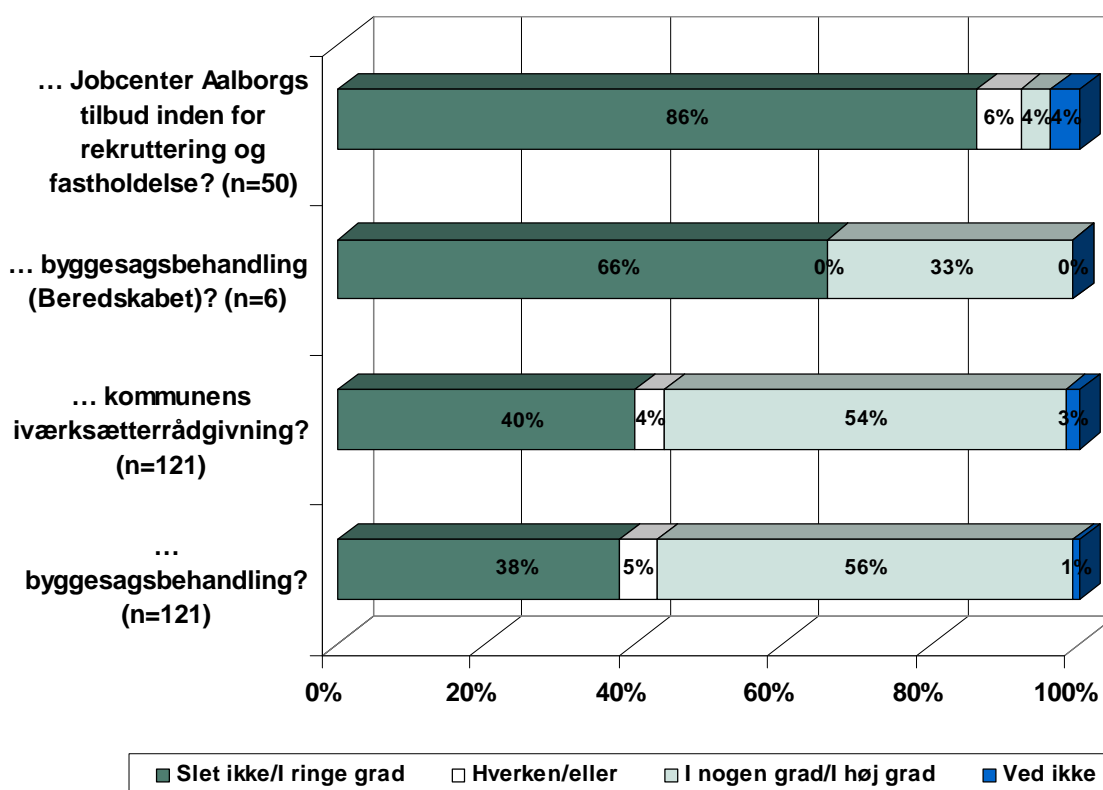
Note: Det lave antal besvarelser ved Beredskabet skyldes, at det kun er virksomheder med rådgivningsforløb "Byggesager jf. Beredskabs-lovgivningen", der har fået stillet spørgsmålet.

4.3 Stor variation i anvendelsen af kommunens hjemmeside

Et andet interessant resultat er, at der er meget stor forskel på i hvilken grad, erhvervs kunderne inden for de forskellige områder anvender Aalborg Kommunes hjemmeside. Figur 2 nedenfor viser, at det primært er iværksættere og virksomheder med relation til byggesagsbehandlingen, der søger information på hjemmesiden. Blandt disse to grupper har mere end halvdelen anvendt hjemmesiden til at finde information om hhv. sagsbehandlingen og rådgivningen.

Blandt de virksomheder, der er i kontakt med Jobcentret, er det, som figuren viser, kun få, som har anvendt kommunens hjemmeside til at indhente information. Derimod er anvendelsen af portalen Jobnet.dk mere udbredt blandt disse virksomheder. Omkring en fjerdedel af virksomhederne bruger dette site til at rekruttere samt finde og indhente information om nye medarbejdere.

Figur 2: I hvilken grad brugte du Aalborg Kommunes hjemmeside til at finde og indhente information om...?



Note: Det lave antal besvarelser ved Beredskabet skyldes, at det kun er virksomheder med rådgivningsforløb "Byggesager jf. Beredskabs-lovgivningen", der har fået stillet spørgsmålet.

Hvad angår oplevelsen af informationer på hjemmesiden, så er det den generelle opfattelse, at informationerne er forholdsvis let tilgængelige, overskuelige, fyldestgørende og tilstrækkelige. Resultaterne viser dog, at et indsatsområde kunne være at sikre en mere regelmæssig opdatering af hjemmesidens informationer.

4.4 Tilfredsstillende information om serviceydelser

Undersøgelsen indikerer, at kommunen i de fleste tilfælde lykkedes med at give en god og målrettet information om kommunens tilbud til erhvervslivet.

Stort set alle de virksomheder, der har været i kontakt med Beredskabet omkring brandsyn oplever eksempelvis, at de har fået et tilfredsstillende overblik over og en ordentlig orientering om reglerne for brandsikkerhed.

Tilsvarende oplever stort set alle de iværksættere, der har været i kontakt med kommunen, at de har fået fyldestgørende information om de tilbud, der gives til iværksættere (jf. succeskriteriet). Samtidig er hovedparten tilfredse med den information og betjening, de har modtaget ved kontakt til Iværksætterrådgivningen.

På området rekruttering og fastholdelse er det godt halvdelen af de adspurgte virksomheder, der oplever, at Jobcentret giver en koordineret og målrettet information om kommunens tilbud til erhvervslivet. Da tre fjerdedele af de samme adspurgte giver udtryk for, at denne information er vigtig for dem, synes der således at være god ræson i at fortsætte den aktuelle informationsindsats på området. Jobcentret har for nylig gennemført én informationskampagne overfor erhvervslivet og planlægger endnu en. Der er således allerede stor fokus på området.

Blandt virksomheder med en byggesag er der forholdsvis stor variation i vurderingen af informationsniveauet. Ca. 40 % af de adspurgte har generelt oplevet, at kommunen gennem sagsbehandlingsforløbet i nogen eller høj grad har givet en koordineret og målrettet information om kommunens tilbud til erhvervslivet. Tilsvarende 40 % oplever, at det slet ikke eller kun i ringe grad har været tilfældet. Der kunne således her være et fremadrettet indsatsområde for byggesagsbehandlingen.

4.5 Status på de konkrete succeskriterier

Nedenfor gøres der status på de konkrete succeskriterier for de fire områder.

Status for byggesagsbehandlingen

Det første succeskriterium for byggesagsbehandlingen er, at 90 % af virksomhederne oplever at have modtaget brugbare og dækkende oplysninger om sagsflow og den videre sagsbehandling i forbindelse med det første møde.

Resultaterne viser, at hovedparten af de adspurgte virksomheder (64 %) efter det første møde enten i nogen eller høj grad havde et tilfredsstillende overblik over sagsforløbet. Der er dog knap en fjerdedel af virksomhederne (24 %), der ikke har følt sig tilstrækkeligt orienterede om det efterfølgende sagsflow og den videre sagsbehandling i forbindelse med det første møde – og knap en femtedel, der ikke har følt sig orienteret om opgavefordelingen mellem dem og kommunen.

En mulig forklaring på dette resultat er, at mange sager afgøres forholdsvis hurtigt (32 % inden for 1-10 dage) – og i disse tilfælde er det ifølge Byggesagsbehandlingen ikke relevant at udlevere et decideret sagsflow. Det tager den aktuelle måling ikke højde for, hvorfor der ikke kan gøres endegyldigt status på succeskriteriet. Fremadrettet skal succeskriteriet revideres, så det tager højde for de forskellige omstændigheder, der knytter sig til de enkelte sagsforløb.

På trods af usikkerheden forbundet med ovennævnte resultat peger undersøgelsen på, at man med fordel kan styrke informationsindsatsen overfor de større virksomheder. Analyser viser nemlig, at det særligt er virksomheder med 50 eller flere ansatte, som vurderer, at de har svært ved at få overblik over sagsforløbet. Kommunikationen til denne målgruppe kunne derfor være et fremadrettet indsatsområde for Byggesagsbehandlingen.

Det andet succeskriterium for Byggesagsbehandlingen lyder, at der skal holdes forhåndsdialog med virksomhederne senest 5 arbejdsdage efter første henvendelse. Succeskriteriet skal fremover justeres, da forhåndsdialog ifølge medarbejderne langt fra er relevant i alle tilfælde.

De første tre kvartalsmålinger tager ikke tilstrækkelig højde for, at forhåndsdialog ikke altid er relevant, hvorfor data her er behæftet med usikkerhed. Det er kun data fra den 4. kvartalsmåling (hvor spørgeskemaet blev justeret), der er pålidelige. Resultaterne fra denne måling viser, at der i 60 % af sagerne ikke har været en forhåndsdialog. I sager *med* forhåndsdialog afholdes denne i 71 % af tilfældene inden for 5 dage efter første henvendelse. I 16 % af sagerne fulgte forhåndsdialogen få dage efter og i 13 % af sagerne gik der 10 dage eller mere.

Da vi kun har valide data fra 4. kvartal, kan resultaterne alene give en indikation på målrealiseringen, men ikke tages til indtægt for et samlet billede for hele perioden.

Succeskriterier	Resultater
90 % af virksomhederne oplever at have modtaget brugbare og dækkende oplysninger om sagsflow og den videre sagsbehandling i forbindelse med det første møde	Ingen sikker dokumentation. Succeskriteriet skal justeres fremadrettet, da mange sager ifølge Byggesagsbehandlingen behandles med det samme, hvorfor det ikke altid giver mening at oplyse om sagsflow.
Der afholdes forhåndsdialog med virksomhederne senest 5 arbejdsdage efter første henvendelse	Ingen sikker dokumentation. Succeskriteriet skal ifølge Byggesagsbehandlingen revideres, da en forhåndsdialog ikke er relevant for alle sagsforløb.

Status for iværksætterrådgivningen

Iværksætterrådgivningen opfylder (inden for en margen på 5 procentpoint) succeskriteriet om at give iværksætterne fyldestgørende information om iværksættertilbud. Samlet set vurderer 93 % af iværksætterne, at den information, de har modtaget, har været tilfredsstillende, mens kun 1 % vurderer informationen som utilfredsstillende.

Succeskriterium	Resultat
95 % af iværksætterne har fået fyldestgørende information om iværksættertilbud	Opfyldt (93 %) (N=121)

Status for rekruttering og fastholdelse

Det første succeskriterium for Jobcentret i forbindelse med rekruttering og fastholdelse er, at hovedparten af virksomheder med mere end 50 ansatte kender Aalborg Kommunes servicetilbud inden for rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft (herunder bl.a. tilbud til 'delvist sygemeldte'). Resultaterne viser, at succeskriteriet er delvist opfyldt, da alle tilbuddene er kendt af mellem 40 og 70 % af virksomhederne (se Bilagsrapporten for detaljer).

Det andet succeskriterium omhandler virksomhedernes brug af Jobnet.dk, der er jobcentrenes portal til jobsøgende og arbejdsgivere. Resultaterne viser, at det endnu ikke helt er halvdelen af virksomhederne, som aktivt bruger portalen. I evalueringsperioden er det mellem en tredjedel og en fjerdedel af virksomhederne, som aktivt bruger sitet. Det svarer til et gennemsnit for hele perioden på 24 %.

Succeskriterier	Resultat
50 % af virksomheder med mere end 50 ansatte kender Aalborg Kommunes servicetilbud inden for rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft (herunder bl.a. tilbud til 'delvist sygemeldte')	Delvist opfyldt. (40-70 % af virksomhederne har kendskab til tilbuddene) (n=107)
50 % af virksomheder med mere end 50 ansatte anvender aktivt JobNet.dk	Ikke opfyldt. (24 % bruger JobNet i nogen eller i høj grad) (n=107)

5. Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner

Det andet overordnede servicemål lyder "Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner". Konkret indebærer det, at kommunen skal yde en koordineret indsats, således at den fremstår som en helhed over for erhvervslivet og kan yde en kompetent og professionel rådgivning. Ud over virksomhedernes overordnede oplevelse af tilfredshed med samarbejdet skulle servicemålet gerne indebære, at der bliver tilbudt faste kontaktpersoner, og at der ikke gives modstridende oplysninger i sagsbehandlingen.

5.1 Delkonklusion – samlet vurdering af servicemålet

Undersøgelsen viser, at det lokale erhvervsliv generelt er meget tilfreds med den kommunale erhvervsservice og de konkrete sagsforløb. De betragter i høj grad kommunen som en professionel samarbejdspartner, der er fagligt kompetent, handler løsningsorienteret og som generelt yder en fyldestgørende rådgivning.

Den største udfordring relaterer sig til målet om at fremstå som en koordineret enhed. Det er primært en udfordring for Byggesagsbehandlingen og for Beredskabet, der er kendetegnet ved ofte langvarige og komplekse sagsforløb, der involverer mange samarbejdspartnere. Der synes således at være behov for en større grad af dialog og koordinering, faste samarbejdsaftaler og fælles systemer, jf. kap. 7, for at imødekomme denne udfordring.

Evalueringen viser endvidere, at hovedparten af de specifikke succeskriterier på dette område er realiseret. Fire kriterier er således helt eller delvist realiseret, mens kun ét kriterium ikke er opfyldt. Endelig har et enkelt kriterium vist sig ikke at være relevant.

Opsamling

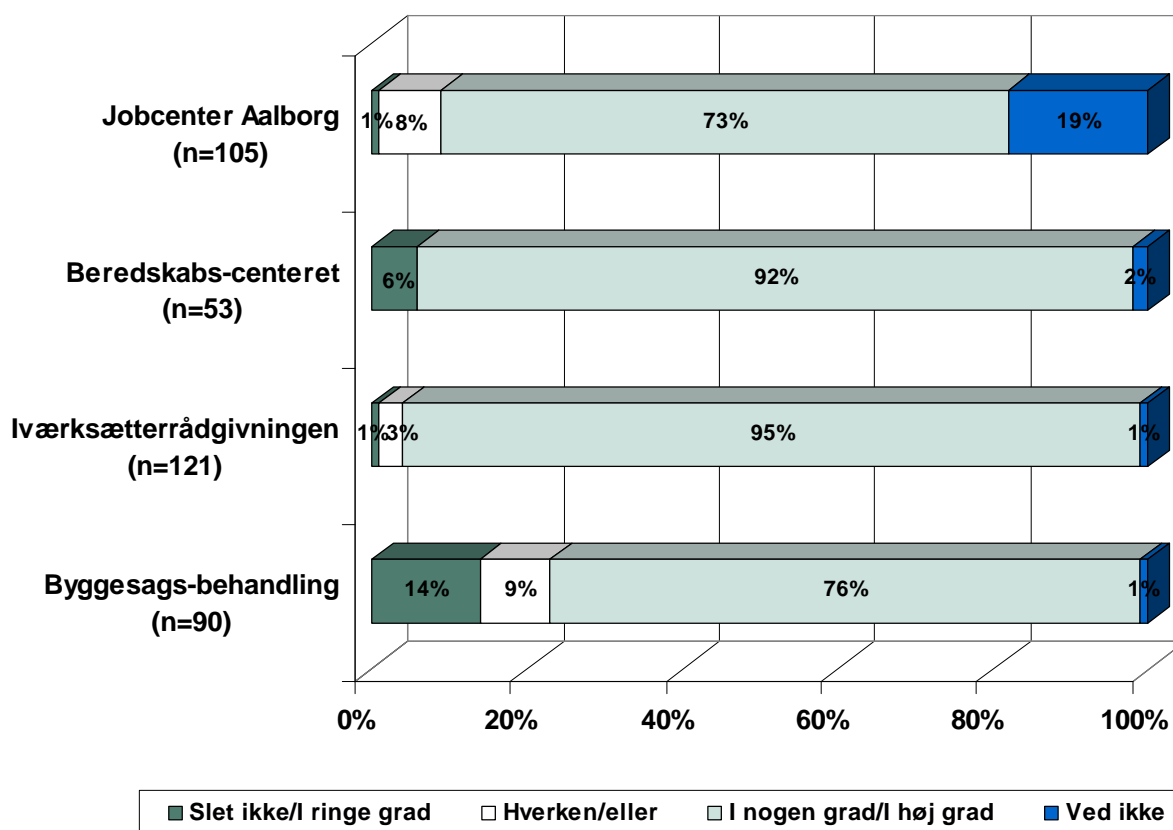
- Generelt stor tilfredshed med rådgivnings-/ sagsbehandlingsforløb (84 %)*
- Aalborg Kommune betragtes som en professionel og kompetent samarbejdspartner (75 %)*
- Fortsat udfordring i at fremstå som en koordineret enhed
- Fokus på at gennemføre sagsforløb efter en samlet og fast plan
- Fire succeskriterier er opfyldt, ét er ikke opfyldt og ét kriterium skal justeres.

* Gennemsnitlige beregninger på tværs af de fire områder. Andel af virksomheder/iværksættere, der har svaret i nogen eller i høj grad til spørgsmålet. For variationer mellem områder se kapitel 5.

5.2 Generelt stor tilfredshed

Figur 3 viser en oversigt over tilfredsheden med den konkrete sagsbehandling for alle fire afdelinger. Det overordnede indtryk er, at langt hovedparten af virksomheder og iværksættere er tilfredse med forløbet. I alle afdelinger udgør andelen af tilfredse virksomheder/iværksættere minimum tre fjerdedele af den samlede gruppe, og i ingen af afdelingerne er mere end 15 % i ringe grad eller slet ikke tilfredse.

Figur 3: Hvor tilfreds har du samlet set været med det konkrete tilsyns-/rådgivningsforløb?

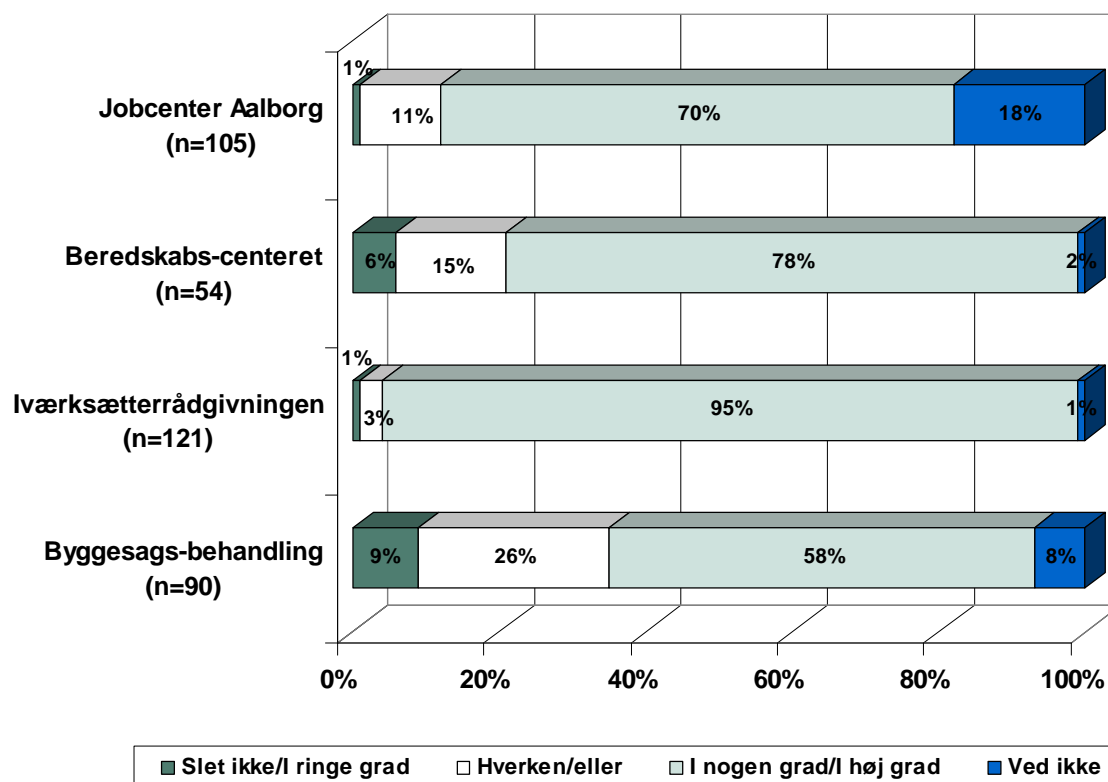


5.3 En kompetent og professionel samarbejdspartner

Direkte adspurgt til, om de oplever, at Aalborg Kommune som helhed fremstår som en kompetent og professionel samarbejdspartner, svarer langt den største andel af virksomhederne og iværksætterne bekræftende. Mellem 60 % og 95 % af de virksomheder og iværksættere, der har samarbejdet med en af de fire afdelinger, har i nogen eller i høj grad oplevelsen af, at kommunen er kompetent og professionel i samarbejdsrelationen. Derudover skal det fremhæves, at der for ingen afdelinger er mere end 10 % af virksomhederne, som er af den modsatte opfattelse, hvor de kun i ringe grad eller slet ikke mener, at Aalborg Kommune fremstår kompetent og professionel.

Resultaterne er illustreret i nedenstående figur.

Figur 4: Er det din oplevelse, at Aalborg Kommune som helhed fremstår som en kompetent og professionel samarbejdspartner?



I forlængelse af ovennævnte har virksomheder og iværksættere angivet, hvordan de vurderer bl.a. kvaliteten i sagsbehandlingen/rådgivningen.

Hvad angår byggesagsbehandlingen, mener 85 % af virksomhederne, at kommunen i nogen eller høj grad har en bred viden inden for fagområdet. I tillæg til dette anser ca. 80 % af virksomhederne i nogen eller høj grad den ydede rådgivning som værende kompetent og professionel. Der er også enighed blandt virksomhederne om, at kommunen har handlet løsningsorienteret (73 %), at de har givet brugbare og dækkende oplysninger (81 %), og at de alt i alt har ydet en fyldestgørende rådgivning (75 %).

Skal der peges på et udviklingsområde, kunne det være, at sagsforløbet i højere grad skal gennemføres efter en samlet og fast plan. Kun omkring halvdelen af virksomhederne mener, at det deres eksempel har været tilfældet, mens 85 % af de samme virksomheder mener, at det i nogen eller høj grad er vigtigt at arbejde efter en sådan fast plan.

Mønsteret fra byggesagsbehandlingen går igen, når det angår virksomhedernes vurdering af Aalborg Kommunes Beredskabscenter. Alle virksomheder har oplevet Beredskabscentret som fagligt kompetent, og heraf har 91 % oplevet det som i *høj grad* fagligt kompetent. Virksomhederne har ligeledes den oplevelse, at rådgivningen er kompetent, professionel og fyldestgørende, og at eventuelle fejl og mangler bliver påtalt på en ordentlig måde.

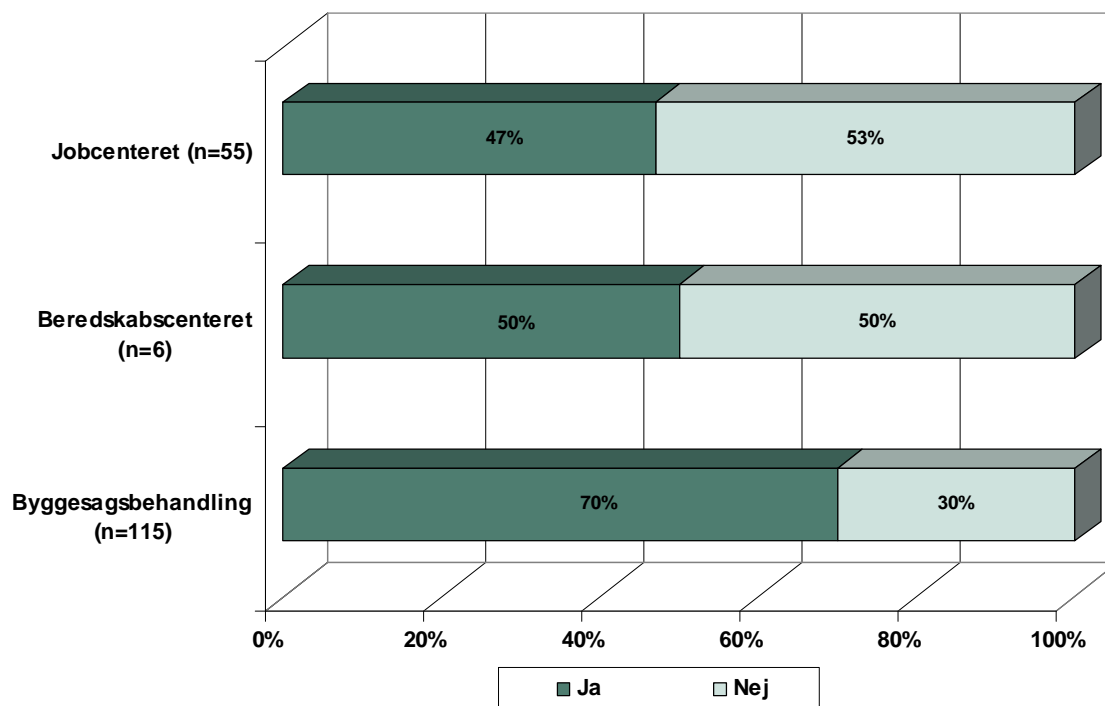
Virksomheder, som har benyttet sig af rådgivning fra Jobcentret i forbindelse med enten fastholdelse eller rekruttering, bedømmer generelt Jobcentret positivt. Lidt under 80 % af virksomhederne vurderer, at Jobcentret har ydet en kompetent og professionel rådgivning. Lidt færre – men dog rigtig mange – oplever at Jobcenter Aalborg har en bred viden på området.

5.4 Faste kontaktpersoner

Et andet forhold, der vidner om en seriøs og koordineret indsats, er, at der bliver tilbudt faste kontaktpersoner til virksomhederne.

50 % af de virksomheder, der har haft kontakt til Beredskabscenteret i forbindelse med en byggesag, er blevet tilbudt en fast kontaktperson for det samlede sagsbehandlingsforløb, mens 70 % af de virksomheder, der har en byggesag i Plan & Byg, er blevet tilbudt det samme. Endelig er cirka halvdelen af de virksomheder, som har haft kontakt til Jobcenter Aalborg fået tilbudt en fast kontaktperson.

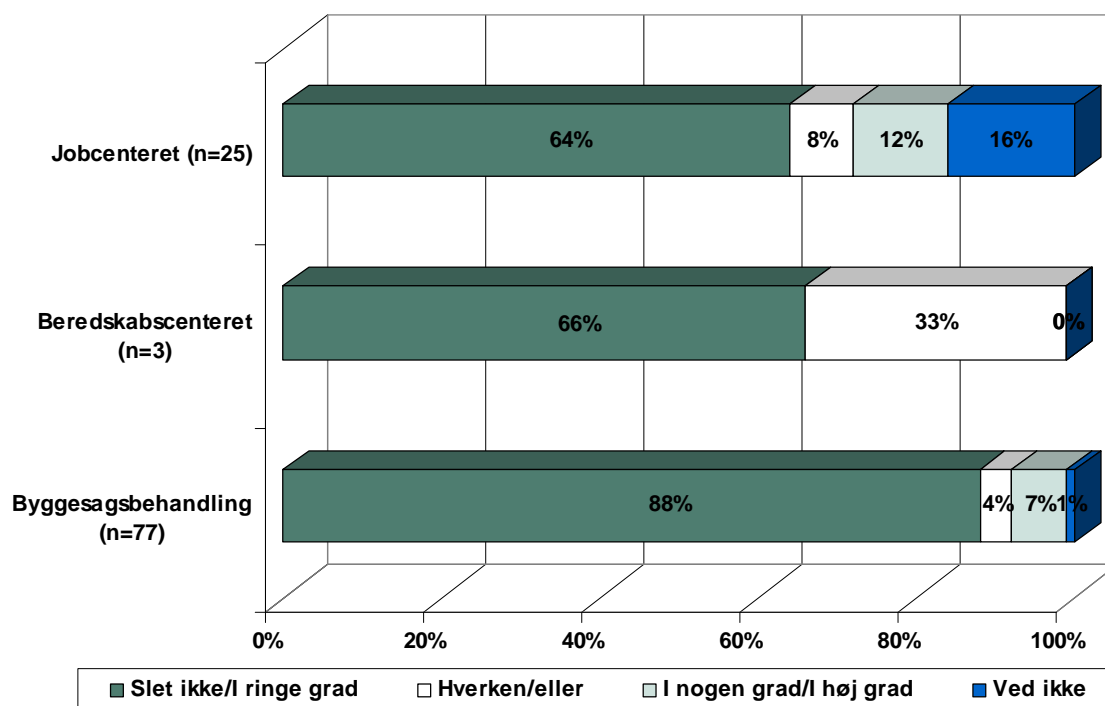
Figur 5: Blev du tilbudt en fast kontaktperson for det samlede sagsbehandlingsforløb?



Note: Det lave antal besvarelser ved Beredskabet skyldes, at det kun er virksomheder med rådgivningsforløb "Byggesager jf. Beredskabs-lovgivningen", der har fået stillet spørgsmålet.

Evalueringen viser, at der generelt er forholdsvis stor stabilitet forbundet med de tildelte kontaktpersoner, jf. figuren nedenfor. Der er dog et fåtal af virksomheder, tilknyttet hhv. Jobcentret og Byggesagsbehandlingen, der har oplevet at få deres faste kontaktperson ændret i løbet af det konkrete sagsbehandlingsforløb uden deres forståelse og accept.

Figur 6: I hvilken grad oplevede du, at din faste kontaktperson blev ændret i løbet af sagsbehandlingsforløbet uden din forståelse og accept?



Note: Det lave antal besvarelser ved Beredskabet skyldes, at det kun er virksomheder med rådgivningsforløb "Byggesager jf. Beredskabs-lovgivningen", der har fået stillet spørgsmålet.

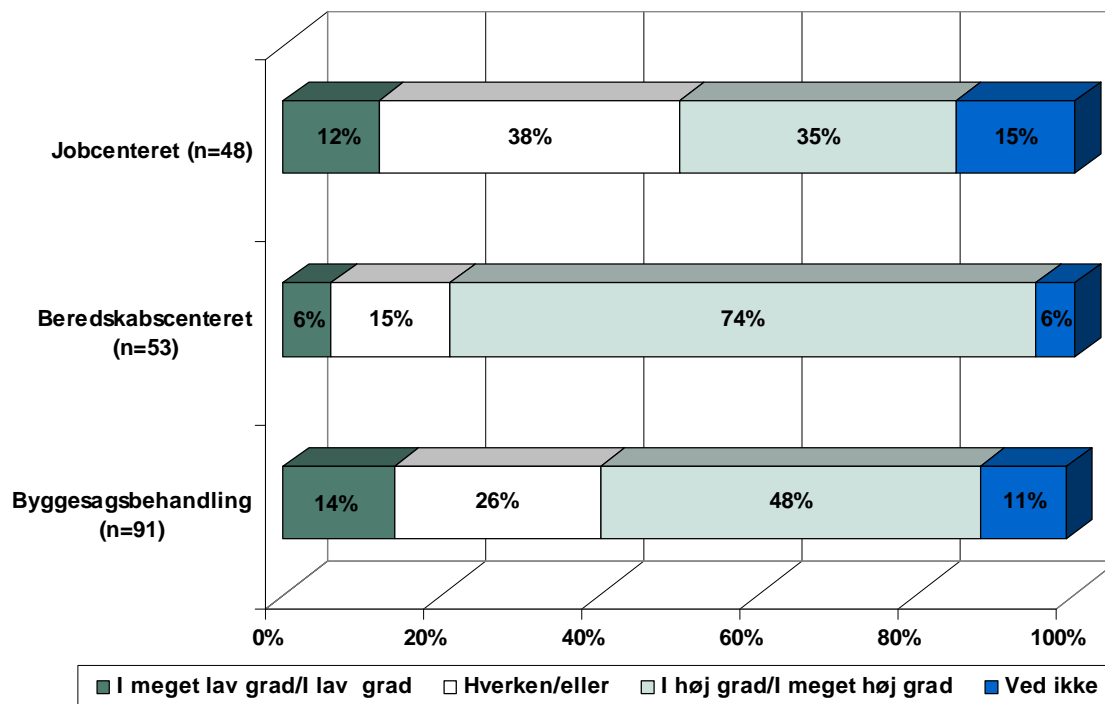
5.5 Forbedringspotentiale forbundet med at yde en koordineret indsats

Hvor tilfredsheden med det faglige niveau i afdelingerne er rigtig stor, så viser resultaterne, at den primære udfordring er forbundet med at yde en koordineret indsats og at fremstå som en samlet enhed overfor erhvervslivet.

Både virksomheder med relation til Jobcentret og til Byggesagsbehandlingen oplever i begrænset omfang, at kommunen fremstår som en koordineret enhed. Hhv. 12 og 14 % oplever, at det gør sig gældende i lav eller meget lav grad.

Virksomheder med primær relation til Beredskabscenteret oplever i højere grad, at kommunen fremstår som en koordineret enhed.

Figur 7: Er det din oplevelse, at Aalborg Kommune som helhed fremstår som en koordineret enhed?

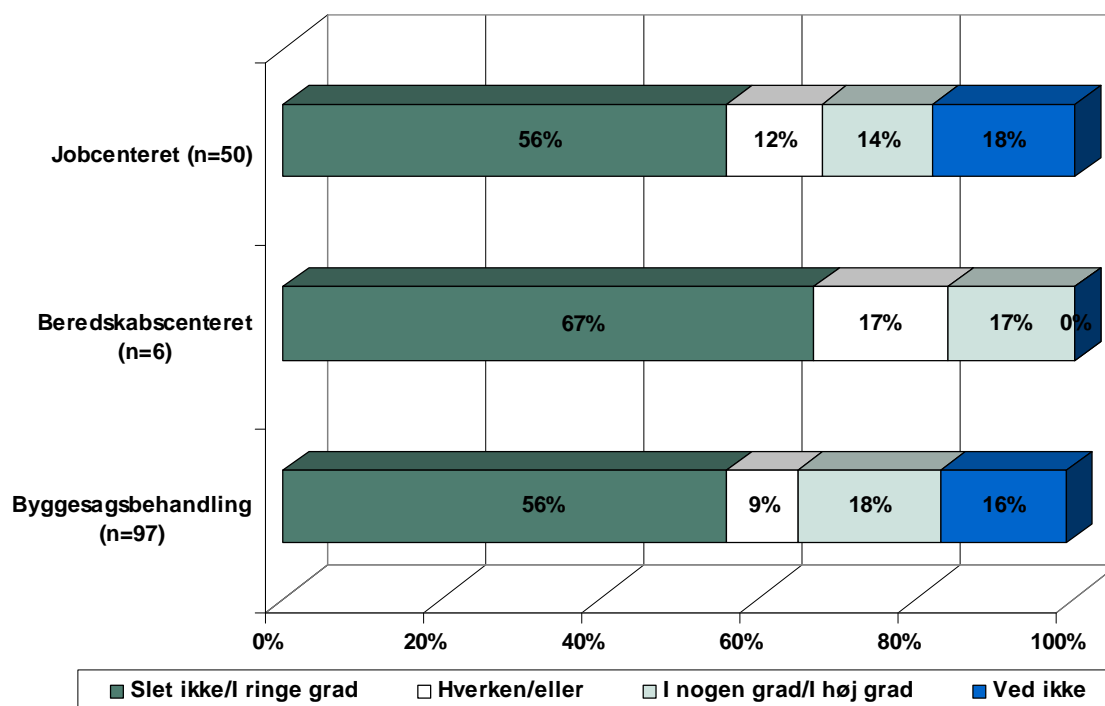


Det er et vigtigt indsatsområde for kommunen at undgå modstridende oplysninger på tværs af afdelinger og forvaltninger. Undersøgelsen viser da også, at hovedparten af de adspurgte ikke har haft en sådan oplevelse.

Det er imidlertid værd at bemærke, at knap en femtedel af de virksomheder, der har en byggesag, har oplevet af få modstridende oplysninger. Samme andel har oplevelsen af, at byggesagsbehandlingen slet ikke eller kun i ringe grad er koordineret med kommunes øvrige forvaltninger.

Blandt virksomheder med relation til Jobcentret har lidt færre (men dog 14 %) oplevet, at de undervejs i det konkrete sagsforløb har fået modstridende oplysninger om regler og muligheder af medarbejderne.

Figur 8: Oplevede du generelt igennem sagsbehandlingsforløbet, at Aalborg Kommune gav modstridende oplysninger på tværs af forvaltninger/afdelinger om regler, krav mm.?⁶



Note: Det lave antal besvarelser ved Beredskabet skyldes, at det kun er virksomheder med rådgivningsforløb "Byggesager jf. Beredskabs-lovgivningen", der har fået stillet spørgsmålet.

5.6 Status på de konkrete succeskriterier

Nedenfor gøres der status på de konkrete succeskriterier for de fire områder.

Status på byggesagsbehandlingen

Fra Byggesagsbehandlingen viser resultaterne⁷, at hovedparten (84 %) af de sager, der har haft en høringsproces, sendes til høring inden for tidsgrænsen på 5 arbejdsdage. 4 % følger inden for yderligere fem dage og i 12 % af sagerne går der 11 dage eller mere. I 19 % af sagerne har der ikke været en høring. Byggesagsbehandlingen bemærker netop, at høring er unødvendig i mange sager – eksempelvis sager, hvor der ikke har deltaget samarbejdspartnere. Succeskriteriet skal derfor fremover præciseres, så det fremgår, at det ikke er *samtlig*e sager – men de sager, hvor høring er relevant – der skal sendes til intern og ekstern høring inden for 5 arbejdsdage.

Byggesagsbehandlingen har også opstillet et succeskriterium, der hedder, at virksomhederne skal gives oplysning om tilladelse eller deltilladelse senest 14 dage efter, at høringsperioderne er afsluttet. Resultaterne viser, at der i 77 % af sagerne gives besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 23 % af sagerne går 11 dage eller mere. Der findes ikke data, der præcist kan anføre, hvor meget mere end 11 dage, der går. En stor andel af disse kan formodes at ligge inden for fristen på 14 dage, hvorfor succeskriteriet vurderes at være helt eller delvist opfyldt.

⁶ Bemærk venligst, at spørgsmålsformuleringen til virksomheder, der har haft sager hos Jobcenteret, omhandler modstridende oplysninger om regler og muligheder fra Jobcenterets medarbejdere og ikke modstridende oplysninger på tværs af forvaltninger/afdelinger.

⁷ Dette resultat baserer sig kun på data fra 4. kvartalsmåling, idet der kun fra denne måling findes valide data som følge af en vigtig justering i spørgeskemaet.

Succeskriterier	Resultater
Samtlige byggesager sendes til høring internt og eksternt inden for 5 arbejdsdage	Delvist opfyldt. 84 % af sager med en høringsproces sendes i høring inden for 5-6 dage, og indenfor 10 dage er 88 % af sagerne sendt i høring. (n=90) ⁸ Succeskriteriet skal ifølge Byggesagsbehandlingen fremover præciseres, så det fremgår, at det ikke er <i>samtlig</i> e sager – men de sager, hvor høring er relevant – der skal sendes til intern og ekstern høring inden for 5 arbejdsdage.
Virksomhederne gives oplysning om tilladelse eller deltilladelse senest 14 dage efter, at høringsperioderne er afsluttet	Opfyldt. 77 % får besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 23 % af sagerne går 11 dage eller mere. (n=245)

Status for iværksætterrådgivningen

Succeskriteriet for iværksætterrådgivningen lyder, at 90 % af iværksætterne skal opleve at have fået professionel og relevant sparring på deres forretningsidé.

Undersøgelsen viser, at omkring tre fjerdedele af alle iværksættere angiver, at de i nogen eller i høj grad har fået fyldestgørende sparring på deres forretningsplan. En forklaring på, at andelen ikke er større, kan være, at det for nogle iværksættere ikke har været relevant at få sparring på deres forretningsplan (som måske ikke har været udarbejdet på undersøgelsestidspunktet). Kun 7 %, angiver, at de ikke har fået fyldestgørende sparring. Samlet set vurderes succeskriteriet derfor at være opfyldt.

Succeskriterium	Resultater
90 % af iværksætterne oplever at have fået professionel og relevant sparring på deres forretningsidé	Opfyldt. 71 % svarer, at de i nogen eller høj grad har fået fyldestgørende sparring. Kun 7 % angiver, at de ikke har fået fyldestgørende sparring. (n=119)

Status for Beredskabet

Succeskriteriet for Beredskabscenteret lyder, at 90 % af virksomhederne skal forstå og respektere brandmyndighedernes funktion som både rådgiver og myndighed. Resultaterne viser, at dette kan indfries, da alle virksomheder angiver, at de forstår og respekterer denne dobbelte funktion.

Succeskriterium	Resultater
90 % af virksomhederne forstår og respekterer brandmyndighedens funktion som både rådgiver og myndighed	Opfyldt (100 % svarer, at de i nogen eller i høj grad har forståelse og respekt for brandmyndighedernes rolle) (n=54)

Status for rekruttering og fastholdelse

For Jobcenterets rekruttering og fastholdelse var et af målene, at der skal holdes rundbordsamtaler med virksomhederne, og at antallet heraf skal være stigende.

Resultaterne viser, at der ikke er sket nogen nævneværdig stigning i antallet af rundbordssamtaler over tid, og at succeskriteriet således i princippet ikke er indfriet. I gennemsnit har cirka halvdelen af virksomhederne modtaget tilbud om en rundbordssamtale, hvoraf de fleste har taget imod tilbuddet. Jobcentret har dog forklaret, at rundbordssamtaler allerede tilbydes til dem, der ønsker det, mens det for mange slet ikke er relevant. Det har således vist sig, at succeskri-

⁸ NB: Der findes kun valide data fra 4. kvartalsmåling, hvor spørgeskemaet blev justeret. De angivne 84 % udtrykker således andelen af sager med rettidig høring blandt de sager, der har *haft* en høringsproces i 4. kvartal.

teriet ifølge Jobcentret ikke er en relevant indikator for god erhvervsservice, og at det derfor skal justeres fremadrettet.

For at opfylde det andet succeskriterium skal virksomhederne kontaktes senest otte uger efter en medarbejders første sygedag. Resultaterne viser, at dette succeskriterium ikke er indfriet, da det i gennemsnit over hele perioden kun er cirka to tredjedele af samtlige virksomheder med langtidssygemeldte medarbejdere, der er blevet kontaktet inden for otte uger efter en medarbejders første sygedag.

Succeskriterier	Resultater
Antallet af rundbordssamtaler skal stige med 30 %	Succeskriteriet skal justeres. 43 % af virksomhederne blev tilbudt en rundbordssamtale. Heraf tog 65 % imod tilbuddet. (n=60)
Virksomhederne kontaktes senest 8 uger efter en medarbejders første sygedag	Ikke opfyldt. 64 % kontaktes inden for 8 uger (n=53)

6. Aalborg Kommune giver dig klar besked

Det sidste overordnede servicemål lyder "Aalborg Kommune giver dig klar besked". Konkret indebærer det, at kommunen skal blive bedre til klart og tydeligt at fastslå hvilke forpligtelser og sagsbehandlingstider, der er forbundet med dets ydelser.

Mange af de resultater, som kunne være gengivet her, er allerede beskrevet i kapitel 4, da der er et naturligt overlap mellem Aalborg Kommunes ambition om på den ene side at give virksomheder og iværksættere overblik og tilvejebringe den fornødne og korrekte information og på den anden side at give klar besked og prioritere en forventningsafstemning, som behandles i dette kapitel.

6.1 Delkonklusion – samlet vurdering af servicemålet

Evalueringen viser samlet set, at afdelingerne/områderne i høj grad lever op til de fastlagte succeskriterier om at give 'klar besked'. Seks ud af de syv succeskriterier inden for det tredje overordnede servicemål er helt eller delvist realiserede. Det betyder, at kommunen i stort omfang lykkes med at give klar besked om gensidige forpligtelser, sagsgange og afgørelser mv. – og at man på mange områder formår at levere bindende sagsbehandlingstider.

Et punkt til overvejelse er, om flere virksomheder med byggesager end den aktuelle fjerdedel, kunne have gavn af at få udleveret en tidsplan for det samlede sagsforløb. Dette med henblik på at styrke den gensidige forventningsafstemning.

Opsamling

- Der gives i stort omfang klar besked om gensidige forpligtelser, sagsgange og afgørelser
- Kommunen formår på mange områder at levere (og overholde) bindende sagsbehandlingstider
- Seks ud af syv succeskriterier er helt eller delvist realiserede. Det sidste kan ikke vurderes

6.2 Status på de konkrete succeskriterier

Nedenfor gøres der status på de konkrete succeskriterier for de fire områder.

Status på byggesagsbehandlingen

Det er et mål for byggesagsbehandlingen, at 90 % af virksomhederne skal opleve, at den oplyste sagsbehandlingstid overholdes. Resultaterne viser, at 96 % af de virksomheder, der ved første møde fik udleveret en tidsplan, oplever at denne blev overholdt. Succeskriteriet må derfor siges at være opfyldt. I de få tilfælde, hvor tidsplanen ikke blev overholdt, fik alle en tilfredsstillende forklaring på årsagen.

Det skal bemærkes, at det kun er omkring en fjerdedel af samtlige virksomheder, der fik udleveret en tidsplan i forbindelse med det første møde. Selv om der sikkert i nogle tilfælde kan være gode grunde til, at der ikke udleveres en tidsplan – eksempelvis i sager af meget kort varighed og lignende, vil det formentlig være ønskværdigt, hvis flere virksomheder fik opstillet en tidsplan. En tidsplan forekommer nemlig at være et vigtigt redskab i bestræbelserne på at tydeliggøre de gensidige krav og forpligtelser, et sagsforløb indebærer.

Det andet succeskriterium for byggesagsbehandlingen lyder, at 90 % af virksomhederne inden for 5 arbejdsdage skal gives en afklaring på, om indsendt materiale opfylder gældende krav for overholdelse af tidsplan.

Resultaterne viser, at ca. to ud af tre virksomheder (66 %) inden for fem-seks dage har fået en sådan afklaring. I løbet af yderligere fem dage, dvs. i alt 10 dage, har samlet set 77 % fået afklaring. For godt en femtedel (23 %) gælder det, at der går 11 dage eller derover. Byggesagsbehandlingen påpeger imidlertid en usikkerhed i forbindelse med disse resultater. Hvis det indsendte materiale er i orden til en hurtig byggetilladelse, får virksomheden nemlig ingen afklaring på, om det indsendte materiale opfylder gældende krav for overholdelse af tidsplanen. Det kan således være en væsentlig forklaring på de nævnte resultater, der derfor skal tolkes forsigtigt.

Succeskriterier	Resultater
90 % af virksomhederne oplever, at den oplyste sagsbehandlingstid blev overholdt	Opfyldt. 96 % oplever, at tidsplanen bliver overholdt (n=26)
90 % af virksomhederne gives inden for 5 dage en afklaring på, om indsendt materiale opfylder gældende krav for overholdelse af tidsplan	Ingen sikker dokumentation

Status for iværksætterrådgivningen

Det første succeskriterium for Iværksætterrådgivningen er, at 95 % af iværksætterne skal have udleveret en iværksættermappe. Resultaterne viser, at dette mål stort set er indfriet, da lidt over 90 % af iværksætterne har modtaget et sådant materiale.

Det andet succeskriterium for Iværksætterrådgivningen indebærer, at 90 % af iværksætterne ved første henvendelse skal have tilbudt en aftale om et rådgivningsmøde (inden for 10 arbejdsdage). Succeskriteriet må siges at være opfyldt fuldt ud, da minimum 95 % af virksomhederne i hver af de fire statusmålinger har fået et sådant tilbud.

Succeskriterier	Resultater
95 % af iværksætterne har fået udleveret en iværksættermappe	Opfyldt (91 %) (n=121)
90 % af iværksætterne får ved første henvendelse tilbudt aftale om et rådgivningsmøde inden for 10 arbejdsdage	Opfyldt (96 %) (n=121)

Status for beredskabet

Beredskabets succeskriterier for dette overordnede servicemål lyder dels, at 90 % af virksomhederne skal varsles skriftligt mindst 14 dage forud for besøg, dels, at 90 % af virksomhederne oplever at få en tilfredsstillende skriftlig opfølgning på brandsyn inden for 14 dage.

Begge disse succeskriterier må siges at være fuldt ud opfyldt.

Succeskriterier	Resultater
90 % af virksomhederne er blevet varslet skriftligt mindst 14 dage forud for besøg	Opfyldt. 87 % af virksomhederne oplever at være blevet varslet inden 10 arbejdsdage. De resterende virksomheder har enten haft et uanmeldt besøg eller givet afkald på 10 dagsvarsel (n=125)
90 % af virksomhederne oplever at få en tilfredsstillende skriftlig opfølgning på brandsyn inden for 14 dage	Opfyldt. 96 % af virksomhederne fik en skriftlig tilbagemelding inden 14 dage (n=50) og heraf er de 98 % tilfredse med opfølgningen (n=48)

Status for rekruttering og fastholdelse

Jobcentrets succeskriterium for dette tredje overordnede servicemål lyder, at 90 % af de virksomheder, der har været i kontakt med Jobcentret, skal opleve, at kommunen har været behjælpelig og aktivt har bidraget til at afhjælpe behov i forhold til rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft.

Resultaterne viser, at godt halvdelen (52 %) af virksomhederne angiver, at Jobcentret enten i nogen grad eller i høj grad har bidraget aktivt. Der er dog kun 10 %, som *slet ikke* eller kun *i ringe grad* finder, at kommunen har været behjælpelig. De resterende virksomheder har svært ved at svare på spørgsmålet (angiver 'ved ikke' eller 'hverken-eller'), hvilket kan være et udtryk for, at de pågældende ikke på undersøgelsestidspunktet har haft et specifikt behov for hjælp til rekruttering mv. Tages der højde for disse forhold, kan resultaterne godt tolkes således, at succeskriteriet er delvist opfyldt.

Succeskriterium	Resultater
90 % af de virksomheder, der har været i kontakt med Jobcentret, oplever, at kommunen har været behjælpelig og aktivt bidraget til at afhjælpe behov i forhold til rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft	Delvist opfyldt. (52 % oplever, at jobcentret har bidraget aktivt, men kun 10 % finder <i>slet ikke</i> eller kun <i>i ringe grad</i> , at kommunen har været behjælpelig). (n=48)

7. Medarbejdernes oplevelse af udbytte og proces

Rapporten har indtil nu belyst erhvervslivets opfattelse af Aalborg Kommune. I dette kapitel redegøres der for oplevelsen af projektet blandt kommunens ledere og medarbejdere. Der redegøres for det opfattede udbytte af arbejdet med servicemål samt oplevelsen af selve processen omkring opstillingen af mål og det løbende registreringsarbejde.

Alle betragtninger og fremadrettede forslag til forbedringer i dette kapitel baserer sig på projektets afslutningsvise selvevaluering blandt medarbejdere og ledere i Aalborg Kommune.

7.1 Udbyttet af arbejdet med servicemål

Selvevalueringen peger på, at opstillingen af servicemål har afledt en række positive effekter for Aalborg Kommune – eksternt over for erhvervslivet såvel som internt i kommunen. Projektet har dog også givet anledning til en række udfordringer, der beskrives efterfølgende.

7.1.1 Positive effekter – eksternt og internt

På det helt overordnede plan vurderer ledere og medarbejdere, at servicemålene har ført til en positiv markering af kommunen over for erhvervslivet og i resten af landet. Aalborg er den første kommune, der har arbejdet eksplicit med servicemål på erhvervsområdet, og det har ad flere omgange givet positiv omtale i dagspressen. Eksempelvis har både KL og Dansk Industri rost Aalborg Kommune for initiativet.

Ser man på projektets konkrete gennemslagskraft over for de lokale virksomheder, er vurderingen mere tvetydig. På den ene side gives der udtryk for, at det er begrænset, hvad servicemålene i sig selv har bidraget med, da langt de fleste ledere og medarbejdere finder, at de også forud for projektet gav den bedst mulige betjening til deres erhvervskunder. På den anden side har servicemålene dog været med til at sætte ord på en række procedurer og mål på de respektive områder.

"Jeg synes, at vi havde en stærk fornemmelse af, at vi ydede en god service, og det har vi fået dokumentation for. Det er sådan set rart nok, og vi har fået strammet op på nogle faktuelle ting. Det har vi fået fælles fodslag om."

Medarbejder, Iværksætterrådgivningen

Selvom servicemålene ikke vurderes at have haft den store direkte betydning for virksomhederne, kan der således alligevel peges på en række konkrete positive effekter inden for hvert af de tre overordnede indsatsområder.

Der er i løbet af projektperioden kommet stigende fokus på at give bedre information og overblik til erhvervskunderne, eksempelvis via målrettet arbejde med hjemmesiden og andet dialogmateriale. Flere medarbejdergrupper fortæller, at de løbende i det seneste års tid har diskuteret, hvordan hjemmesiderne kan skabe overblik og gennemsuelighed for erhvervskunderne. Det drejer sig om afklaring i forhold til spørgsmål om regler, sagsbehandling og diverse procedurer.

I forhold til det andet overordnede mål, "Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner", har især Byggesagsbehandlingen og Beredskabet arbejdet med at lave klarere samar-

bejdsaftaler med de øvrige dele af forvaltningen, således at sagsgangen er blevet tydeligere, og det er blevet lettere at fremstå professionel over for erhvervskunden. Her opleves det, at samarbejdsaftalerne er et godt værktøj, men samtidig er der et stort behov for at få aftaler udvidet til at gælde andre dele af forvaltningen som fx Miljø.

I byggesagsbehandlingen vil man være professionel samarbejdspartner bl.a. gennem hurtig sagsbehandling og overholdelse af frister. Dette arbejder man fortsat med, og her er udfordringen bl.a., at sagsbehandling sker i samarbejde med en lang række andre afdelinger i kommunen. Hermed er afdelingen ikke altid selv ansvarlig for, om de opsatte frister kan overholdes.

Selvevalueringen viser også, at projektet har sat stigende fokus på den gensidige forventningsafstemning over for erhvervskunderne, som er et væsentligt aspekt af kommunens tredje overordnede servicemål, "Aalborg Kommune giver klar besked". Det handler eksempelvis om at fortælle erhvervskunderne, hvad man forventer, der er forberedt til et besøg, og hvad kunden kan forvente at få til gengæld.

Servicemålene har også haft en betydning *internt* i kommunen – både i de enkelte afdelinger og mellem de involverede afdelinger.

For det første har servicemålene i flere tilfælde været med til at skabe en fælles bevidsthed om, hvad det er, man gerne vil opnå, og nogle fælles mål at arbejde hen imod.

"Man kan godt se relevansen. Servicemålene binder én op på den vare, man skal levere, og det synes jeg, at det her projekt er med til."

Medarbejder, Byggesagsbehandlingen

For det andet har servicemålene, via de kvartalsvise statusrapporter, været med til at skabe synlighed om afdelingens/områdets resultater. Der er således både kommet fokus på procedurer, der halter, og på områder, hvor afdelingerne/områderne gør det rigtig godt. Det synes at have haft en motiverende effekt på ledere og medarbejdere.

"Når man får positiv evaluering, får vi overskud til at tænke nyt. Hvis vi ikke havde fornemmelsen af, om det er godt eller skidt, har man mindre lyst til at tænke nyt."

Medarbejder, Iværksætterrådgivningen

Boksen nedenfor samler op på de positive effekter af servicemålprojektet ifølge de adspurgte ledere og medarbejdere.

Positive effekter

Udbytte eksternt

- Markedsføring af Aalborg Kommune – positiv omtale i dagspressen
- Fokus på at give bedre information og overblik til erhvervskunder – fx revisioner på hjemmeside, Jobcenter-kampagne mv.
- Fokus på faste samarbejdsaftaler og koordination mellem afdelinger og forvaltninger med henblik på at tydeliggøre sagsgange
- Fokus på bedre forventningsafstemning ift. kunderne – fx via information på hjemmeside og i den løbende dialog

Udbytte internt

- Fælles mål og retning for arbejdet – bedre samarbejde og motivation
- Synlighed omkring afdelingens/områdets resultater – et styringsværktøj og en motiverende faktor

7.1.2 Udfordringer / barrierer for de positive effekter

Undervejs i processen er man også stødt på en række udfordringer, som har vanskeliggjort arbejdet med servicemålene.

For det første gives der udtryk for, at det generelt er vanskeligt at skabe ejerskab til projektet hos de relevante medarbejdere i kommunen. Det skyldes til dels, at servicemålene for dele af medarbejderne i bl.a. Beredskabet og Jobcentret kun omfatter en mindre del af deres samlede arbejdsområde. Derfor glider servicemålene let i baggrunden.

Det er heller ikke alle steder, servicemålene opfattes som relevante af de medarbejdere, der skal beskæftige sig med dem i hverdagen. Det har været en udfordring at finde og opstille mål, der er både målbare og meningsfulde. Derfor har man i nogle tilfælde valgt at opstille målbare mål, som måske i mindre grad føles relevante og vedkommende. Det har naturligvis gjort det mindre attraktivt at bruge tid på servicemålene.

Manglende ejerskab kan være udtryk for både usikkerhed om og uvilje med projektet. Evaluators vurdering er, at der i dette tilfælde primært er tale om usikkerhed og i flere tilfælde manglende viden om projektet ude i yderste geled. Der kan således fremadrettet være behov for at kommunikere visionen med servicemålene mere tydeligt og bredt ud til alle de relevante medarbejdere.

En anden udfordring med primær relevans for Byggesagsbehandlingen og Beredskabet er, at det er vanskeligt, når ikke alle relevante samarbejdspartnere er inddraget i arbejdet. Man har savnet et tættere samarbejde med andre forvaltninger, fordi projektet til tider kan strande i overgangen mellem to forvaltninger eller i en anden forvaltning.

Dette tydeliggøres af, at de forskellige forvaltninger anvender forskellige styringssystemer. BYG og Beredskabet anvender således KMD Struktura, mens det ikke er tilfældet for andre forvaltninger. Det gør det besværligt for medarbejderne at følge sagen og dermed også at give kunderne klar besked på, hvornår sagen er færdigbehandlet. Det er især sagsbehandlingstiderne, der interesserer erhvervskunderne, og derfor ses det som en styrkelse af servicen at kunne give disse besked om, hvornår de kan forvente sagen færdigbehandlet. Generelt efterspørges et ensartet system, da meget information går tabt mellem afdelinger, og meget tid går med at ringe rundt for at høre, hvor langt sagen er.

En anden tæt relateret udfordring er, at afdelingerne i kommunen efter sigende ikke i tilstrækkelig grad ser sig som én enhed eller som samarbejdende om et projekt. Den primære identitet ligger inden for eget arbejdsområde, og der er kun i begrænset omfang en opfattelse af, at man er fælles om at løse en opgave for erhvervskunderne i kommunen. Denne opfattelse bekræftes også af virksomhedernes besvarelser i kapitel 5, hvor det dokumenteres, at mange virksomheder ikke mener, at afdelingerne fungerer som en koordineret enhed, selv om medarbejderne hver især opfattes som yderst kompetente. Dette har servicemålprojektet været med til at sætte fokus på.

”Vi er måske blevet bevidste om, hvad der ikke kører, og hvad der kan blive bedre. Når vi snakker byggesagsbehandling, er det sådan, at det er ’vores’ opgave [læs: i den enkelte afdeling]. Vores samarbejdspartnere synes stadig, at de hjælper OS og ikke erhvervslivet. Vi er stadig opdelt. Det var det, projektet pegede på. Vi er gode nok hver for sig, men sammen er vi ikke så gode.”

Medarbejder, Byggesagsbehandlingen

Her peger en af medarbejderne på et centralt element, der går igen flere steder. Hver for sig yder afdelingerne en rigtig god service, og der er stor tilfredshed, men en del sager og sagsbehandling vanskeliggøres i overgangen mellem afdelinger, og det er her, potentialet for serviceforbedringer primært har vist sig.

Boksen nedenfor samler op på de mest centrale udfordringer i forbindelse med servicemålprojektet.

Medarbejdernes oplevelse af centrale udfordringer

- Vanskeligt at skabe bredt ejerskab til projektet og de konkrete mål
 - behov for mere styring og større proces for at involvere
- Vanskeligt at sikre optimale arbejdsgange, når ikke alle relevante forvaltninger/områder er med i projektet
 - behov for at tænke projektet bredere
- Vanskeligt at sikre optimale arbejdsgange (følge sagen), når ikke alle relevante forvaltninger/områder anvender de samme styringsværktøjer
 - behov for ensretning
- Fortsat udfordringer forbundet med at fremstå som en samlet og koordineret enhed på tværs af forvaltninger

7.2 Vurdering af processen

De nedenstående afsnit redegør for medarbejderes og lederes oplevelse og vurdering af hhv. processen omkring opstillingen af servicemål og den løbende evaluering af servicemålene.

7.2.1 Opstilling af servicemål – vurdering af processen

Opstillingen af servicemålene i Aalborg Kommune tog afsæt i en workshop for medarbejdere og ledere i kommunen, der blev faciliteret af NIRAS. (Se afsnit 3.1 for yderligere detaljer om udgangspunktet for opstillingen af servicemål og kapitel 8 for yderligere detaljer om de specifikke processer og metoder).

Flere ledere og medarbejdere oplever det som positivt, at de på workshoppen fik mulighed for at mødes med de andre forvaltninger. Det har givet et bedre indblik i hinandens udfordringer og givet anledning til at få taget nogle gode diskussioner.

Workshoppen samt formuleringen af servicemålene bliver dog af en del af medarbejderne vurderet som forvirrende og stressende. Det har ikke været tydeligt nok, hvad det præcise formål har været, og man har savnet styring og retning på processen.

Generelt vurderes det, at opstillingen af servicemål gik for hurtigt, og at det var svært at præge processen undervejs. Det fik betydning for udformningen af målene, der ikke blev så virkelighedsnære, som medarbejderne kunne have ønsket sig.

Generelt peges der på, at tid og styring er nøglebegreber for en mere optimal opstilling af servicemål. Der skal afsættes mere tid og plads til at formulere mål, der er relevante for den enkelte afdeling, og hvor medarbejderne i højere grad kan være med til at præge processen fra de første idéer til den endelige målformulering. Målostillingen kræver, at processen ledes bevidst, og at det undervejs tydeliggøres, hvad der forventes af de involverede, og hvad der er realistisk at opnå.

7.2.2 Formulering af spørge- og registreringskemaer – vurdering af processen

Efter vedtagelsen af servicemålene blev der med henblik på dokumentationsarbejdet udviklet registreringskemaer til medarbejderne og spørgeskemaer til virksomhederne (for yderligere detaljer se kapitel 8).

Denne proces har heller ikke været uden udfordringer. En generel problematik har været, at registreringskemaerne ikke i alle tilfælde har taget tilstrækkelig højde for sagernes forskelligheder og kompleksitet, hvilket har givet anledning til frustration og usikkerhed om besvarelsene.

Særligt i Byggesagsbehandlingen, hvor sagerne er forholdsvis komplekse og forskelligartede, har medarbejderne oplevet frustration over registreringskemaerne.

Den vigtigste læring er igen, at en vellykket proces kræver mere tid, involvering og styring omkring udarbejdelsen af registrerings- og spørgeskemaer. Det er afgørende, at disse opleves som relevante og nærværende i forhold til det daglige arbejde, og at de derfor har gennemgået en meget grundig pilottest blandt relevante medarbejdere. Der skal laves en klar tidsplan for processen, der skal overholdes af alle parter.

Et konkret forslag fra en medarbejder er, at man fremadrettet skal have en mere struktureret proces omkring formulering af spørgeskemaer, der foregår sideløbende med opstillingen af mål og succeskriterier. På denne måde bliver det tydeligt hvilke begrænsninger, målemetoden giver i forhold til de opstillede mål.

7.2.3 Vurdering af registrerings- og dokumentationsprocessen

Oplevelsen af selve registreringsopgaven varierer meget de forskellige afdelinger imellem. Også inden for afdelinger er der forskellige opfattelser af, hvordan det har været at skulle dokumentere og registrere sit arbejde.

Hvor resultaterne har været gode og/eller interessante, har man oplevet det mindre byrdefuldt – modsat de steder, hvor skemaet er opfattet som mindre relevant, eller man har kendt resultaterne i forvejen. Her har dokumentationen og registreringerne virket som en ekstra byrde og som en sur administrationspligt, der har fjernet fokus fra det relevante arbejde.

Mange af irritationsmomenterne forbundet med registreringen og dokumentationen undervejs i servicemålprojektet kan forbindes til målene i sig selv. Findes disse ikke relevante, eller omhandler de kun en begrænset del af medarbejdernes daglige arbejde, glider det i baggrunden og bliver en endnu en opgave, der skal 'vinges af'.

Boksen nedenfor samler op på styrker og svagheder i forbindelse med opstilling og dokumentation af servicemål.

Medarbejdernes oplevelse af styrker og svagheder i processen

- Bred opbakning til ideen om servicemål og dokumentation
- Positivt at mødes på tværs af afdelinger/områder • bidrager til en fælles forståelse af opgaven
- Vanskeligt at opstille mål, der både er relevante, vedkommende og på samme tid målbare • behov for mere styring af og tid til processen
- Til tider frustrationer over registreringsskemaerne • vigtigt at registreringsskemaer er gennemtestede og tager højde for sagernes forskelligheder
- Registreringsarbejdet opleves af nogle som en administrativ byrde, der ikke står mål med udbyttet • relevante mål og succeskriterier er afgørende
- Spørgeskemaerne til virksomhederne opleves at være for omfattende
 - afgørende med dialog og forventningsafstemning om form og indhold

7.3 Det fremadrettede arbejde med servicemål i Aalborg Kommune

Medarbejdere og ledere har i selvevalueringen bidraget med en række konstruktive og konkrete forslag til, hvordan arbejdet med servicemål i fremtiden kan være meningsfuldt og give udbytte til de enkelte afdelinger og Aalborg Kommune som helhed.

Det første element, som især blev understreget af Byggesagsbehandlingen og af Beredskabet, er, at man med fordel kan inddrage andre forvaltninger og grupper i arbejdet med servicemålene. En del af arbejdet strandede på, at de andre afdelinger, der har ansvar i en sag, ikke er involveret og dermed ikke skal leve op til de samme mål. Hermed glider projektet i baggrunden, og

ikke alle fordele høstes. Ved at inddrage flere afdelinger som fx Natur og Trafik og Miljø kommer der et større fokus på, at kommunen som helhed yder erhvervskunderne en god service.

I denne forbindelse er det vigtigt at have fokus på, at de forskellige forvaltninger og afdelinger anvender de samme værktøjer og systemer for at skabe det bedst mulige samarbejde og overblik over en sags forløb.

"Der er meget af det her, der kunne løses, hvis man havde fælles kommunale oplysninger. Vi har værktøjer, og de skal koordineres og sættes sammen, og man skal ville det her."

Medarbejder, Byggesagsbehandlingen

Det aktuelle projekt har som nævnt fungeret som et pilotprojekt for det fremadrettede arbejde med servicemål. Projektet har vist, at der kan være fordele i at lave servicemål på yderligere områder, og at der flere steder kan være behov for at revidere og justere de nuværende servicemål. Der er generel opbakning til ideen om at have servicemål, men der er behov for justeringer, hvis samtlige servicemål og succeskriterier skal opfattes som relevante og nærværende. Sker det, vil det til gengæld også alt andet lige lette implementeringen og arbejdet med disse.

"Vi bakker også op om den politiske beslutning [læs: om servicemålene]. Vi er nogle gode ambassadører. Jeg tror, det er vigtigt at have servicemål, men det er ikke sikkert, at de skal være så faste og målbare. Men de overordnede mål er gode."

Medarbejder, Beredskabet

En måde at skabe større sammenhæng mellem målene og det daglige arbejde kunne iflg. medarbejderne være en øget dialog med virksomhederne og erhvervslivet generelt om hvilke ydelser, de har behov for, og hvilken service, de kunne tænke sig. Fx forestiller Beredskabet sig, at de i langt højere grad kunne hjælpe virksomhederne med at forebygge og stille ydelser til rådighed, som virksomhederne i dag køber andetsteds.

I Iværksætterrådgivningen kunne man også godt tænke sig at komme i dialog med iværksætterne om hvilken opfølgende indsats, der kunne gavne dem, og i Jobcentret vil man gerne vide hvilke informationer, virksomhederne har brug for, og hvilken hjælp, de søger. Ligeledes ønsker Byggerådgivningen sig en bedre dialog med virksomhederne om forventninger og ønsker.

Det sidste element af anbefalingerne retter sig mod dokumentationen af servicemål og kvalitetssikring. Den nuværende dokumentationsproces vurderes for omstændelig og måske i mindre grad velegnet til at måle det, mange også er interesseret i, nemlig virksomhedernes forventninger og ønsker til kommunen. Derfor foreslås sjældnere målinger, der særligt fokuserer på det kvalitative aspekt af det arbejde, der foretages af kommunens medarbejdere. Et sådant fokus giver mulighed for, at kommunens afdelinger kan få nye ideer og inspiration til udviklingen af deres erhvervsservice. Især dette element efterspørges i dag.

8. Metode og fremgangsmåde

Dette kapitel redegør for metoder og processer for hhv. opstillingen af servicemål og den løbende evaluering af servicemål.

8.1 Opstillingen af servicemål

De pågældende servicemål blev opstillet på baggrund af følgende aktiviteter:

- **Desk research** på kommunens erhvervsplan samt eksisterende analyser og undersøgelser inden for de relevante serviceområder med henblik på at sikre overensstemmelse med de eksisterende visioner og målsætninger
- Kvalitative **telefoninterview** med 10 nøglepersoner fra erhvervslivet med henblik på at afdekke erhvervslivets ønsker og behov i forhold til kommunens erhvervsservice
- **Visionsmøde** med Direktørgruppen den 18. december 2008 med henblik på at diskutere og afklare den overordnede vision og ramme for de specifikke servicemål. På mødet blev der vedtaget tre overordnede indsatsområder, der på tværs af de lokale forvaltninger skal være med til at realisere visionen om "Aalborg som den erhvervsvenlige kommune"
- Udarbejdelse af et **visionsnotat**, der samler op på beslutningerne fra visionsmødet, og således danner udgangspunkt for det videre arbejde
- **Medarbejderworkshop** den 15. januar 2009 med deltagelse af ca. 30 ledere og medarbejdere (heldagsarrangement). På workshoppen blev der diskuteret lokale servicemål og succeskriterier inden for hvert af de tre overordnede indsatsområder. Dette foregik ved, at deltagerne i to 'halvlege' diskuterede i grupper, der tog udgangspunkt i det daglige arbejdsfællesskab. Hver af grupperne blev faciliteret af en konsulent fra NIRAS
 - Første halvleg indebar en åben diskussion/brainstorm af, hvad de lokale servicemål skulle være. Dernæst blev det diskuteret på hvilke områder, man i afdelingen allerede synes at være hhv. godt med i forhold til at realisere de enkelte servicemål, og på hvilke områder, man med fordel kunne gøre det bedre
 - Anden halvleg bestod i at få sat struktur på tankerne fra første halvleg. Dels skulle grupperne foretage en prioritering af de opstillede servicemål, så det ville blive tydeligt, hvad afdelingen skulle arbejde hen imod. Herefter skulle gruppen definere hvilke indsatser og handlinger, der fremadrettet skulle ske i afdelingen/på området, hvis de aftalte servicemål skal realiseres. Endelig blev det også diskuteret, hvordan man ved hjælp af konkrete indikatorer løbende kan følge med i, om servicemålene også realiseres
- Resultatet fra medarbejderworkshoppen var en række konkrete forslag til lokale succeskriterier og indikatorer for hvert af de fem faglige områder.
- **Udarbejdelse af notat**, der samler op på resultaterne fra medarbejderworkshoppen, herunder beskriver hvilke servicemål, de enkelte grupper har foreslået. Notatet sendes til kommentering og kvalificering hos de relevante afdelinger/områder, og der pågår en række justeringer og rettelser.
- **Servicemålene vedtages af Byrådet**

- **Implementering:** Efter den politiske godkendelse skulle servicemålene implementeres lokalt. Der blev lagt op til, at der skulle udarbejdes lokale handleplaner, der beskriver hvilke indsatser, der eventuelt skal iværksættes for at implementere servicemålene. De lokale ledere har haft ansvaret for udarbejdelsen af lokale handleplaner og for implementeringen af målene i det daglige arbejde

8.2 Evalueringen af servicemål

Evalueringen af servicemålene har foregået dels ved hjælp af kvartalsvise surveys blandt virksomheder, dels ved hjælp af en selvevalueringsproces blandt ledere og medarbejdere i kommunen.

8.2.1 Kvartalsvise surveys

Med henblik på at evaluere på de opstillede servicemål blev der gennemført kvartalsvise surveys blandt de virksomheder, der i den pågældende periode havde modtaget service fra et af de involverede områder.

For at kunne udsende spørgeskemaer til de relevante virksomheder har medarbejderne på de pågældende områder haft til opgave løbende at registrere en række oplysninger om de virksomheder og iværksættere, de har været i kontakt med. På basis af disse informationer udsendes hver måned skemaer til de virksomheder og iværksættere, som har afsluttet et sagsforløb i den indeværende måned med spørgsmål om deres oplevelse af kommunens ydelse.

Spørgeskemaundersøgelsen er webbaseret, og såfremt virksomhederne og iværksætterne ikke svarer på spørgeskemaet, gennemføres en rykkerprocedure, der indebærer, at virksomheden/iværksætteren modtager op til to påmindelsesmails – den ene umiddelbart efter deadline og den anden ved kvartalets afslutning.

Tabel 2 til Tabel 5 nedenfor viser, hvilke svarprocenter der er opnået for de fire involverede afdelinger.

Årsagen til, at antallet af respondenter i spørgeskemaundersøgelsen for tre ud af fire afdelinger afviger fra antallet af registrerede sager, er, at kommunens medarbejdere ikke i alle sager har rådet over gyldige kontaktoplysninger. Det har naturligvis betydning for undersøgelsens validitet, at der er op til 20 % af en afdelings samlede antal af relevante sager, som ikke indgår i datagrundlaget på grund af manglende kontaktoplysninger. Der er dog ingen grund til at tro, at der er en særlig systematik i, hvilke virksomheder der mangler kontaktoplysninger på.

Undersøgelsen baserer sig på besvarelser fra samlet set 526 virksomheder og iværksættere. Svarprocenterne ligger for alle afdelinger mellem 40 og 50 %, hvilket må siges at være nogenlunde tilfredsstillende for en brugerundersøgelse blandt travle iværksættere og virksomheder.

Tabel 2: Svarprocenter for byggesagsbehandlingen

Status:	1. status	2. status	3. status	4. status	Total
Antal registrerede:	13	121	92	95	321
Antal respondenter:	13	105	74	81	273
Antal besvarelser:	5 (39 %)	53 (51 %)	34 (46 %)	40 (49 %)	132 (48 %)

Tabel 3: Svarprocenter for beredskabet

Status:	1. status	2. status	3. status	4. status	Total
Antal registrerede:	36	38	22	56	152
Antal respondenter:	22	36	21	41	119
Antal besvarelser:	13 (59 %)	12 (33 %)	8 (38 %)	24 (59 %)	47 (40 %)

Tabel 4: Svarprocenter for iværksætterrådgivningen

Status:	1. status	2. status	3. status	4. status	Total
Antal registrerede:	69	77	82	81	309
Antal respondenter:	69	77	82	81	309
Antal besvarelser:	25 (36 %)	32 (42 %)	42 (51 %)	38 (47 %)	137 (44 %)

Tabel 5: Svarprocenter for rekruttering og fastholdelse

Status	1. status	2. status	3. status	4. status	Total
Antal registrerede:	54	108	184	176	512
Antal respondenter:	44	108	180	167	499
Antal besvarelser:	22 (50 %)	46 (43 %)	78 (43 %)	64 (38 %)	210 (42 %)

Da der i medarbejderregistreringerne ikke er angivet baggrundsoplysninger om den enkelte virksomhed/iværksætter, er det ikke muligt at lave en frafaldsanalyse, der viser, om de, som ikke svarer, fx kommer fra små eller store virksomheder eller fra specielle brancher. Der er dog ingen grund til at tro, at spørgeskemaet skulle være vanskeligere at gå til for nogle typer af virksomheder frem for andre.

Det vil naturligvis altid være at foretrække, at samtlige fra undersøgelsens målgruppe indgår i undersøgelsen, men da der ikke er nogen indikationer på, at de, som har svaret, *ikke* er repræsentative for hele gruppen, vurderes datagrundlaget umiddelbart at være både reliabelt og validt.

I rapporten er der løbende gjort status på de opstillede succeskriterier. Der er anvendt følgende kriterier for vurderingen af målrealiseringen:

Opfyldt = et resultat, der ligger højst 5 procentpoint fra succeskriteriet.

Delvist opfyldt = et resultat, der ligger 6-20 procentpoint fra succeskriteriet, eller hvor særlige forhold gør sig gældende.

Ikke opfyldt = et resultat, der ligger mere end 20 procentpoint fra succeskriteriet

8.2.2 Selvevaluering

NIRAS har i maj 2010 faciliteret en selvevalueringsproces i form af fire fokusgruppeinterview blandt de centrale ledere og medarbejdere på de involverede områder. Formålet har været at give disse aktører mulighed for at reflektere over styrker og svagheder ved hele forløbet.

Endvidere er ledere og medarbejdere blevet bedt om at bidrage med anbefalinger og forslag til, hvad der fremover skal ske med servicemålene såvel indholdsmæssigt som proceduremæssigt.

I hver gruppe har der deltaget 6-8 ledere og medarbejdere (dog færre fra Jobcentret), og fokusgrupperne har haft en varighed på ca. halvanden time.

Der er taget udgangspunkt i en semistruktureret interviewguide, og der er taget referat.

9. Bilag

9.1 Bilag 1: Lokale servicemål og succeskriterier

9.1.1 Byggesagsbehandling

Overordnede servicemål	Lokale delmål	Succeskriterier
Aalborg Kommune giver dig overblik	<ul style="list-style-type: none">Teknik- og Miljøforvaltningen oplyser om sagsflow og den videre sagsbehandling ved første mødeTeknik- og Miljøforvaltningen fører forhåndsdialog i alle erhvervsager	<ul style="list-style-type: none">90 % af virksomhederne oplever at have modtaget brugbare og dækkende oplysningerDer afholdes forhåndsdialog med virksomhederne senest 5 arbejdsdage efter første henvendelse.
Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner	<ul style="list-style-type: none">Teknik- og Miljøforvaltningen arbejder efter faste interne og eksterne samarbejdsprocedurerTeknik- og Miljøforvaltningen styrer byggesagsforløbet ved hjælp af KMD Struktura Byggesagssystem med aktiviteter med tidsfrister til bl.a. samarbejdspartnere	<ul style="list-style-type: none">Samtlige byggesager sendes til høring internt og eksternt inden for 5 arbejdsdageVirksomhederne gives oplysning om tilladelse eller deltilladelse senest 14 dage efter, at høringsperioderne er afsluttet
Aalborg Kommune giver dig klar besked	<ul style="list-style-type: none">Plan & Byg udleverer altid skriftligt materiale om sagsbehandlingstiderAnsøgningsmateriale vurderes i Teknik- og Miljøforvaltningen ud fra tilstrækkelighed og relevansPlan & Byg orienterer om Aalborg Kommunes og Teknik- og Miljøforvaltningens overordnede mål	<ul style="list-style-type: none">90 % af virksomhederne oplever, at den oplyste sagsbehandlingstid blev overholdt90 % af virksomhederne gives inden for 5 dage en afklaring på, om indsendt materiale opfylder gældende krav for overholdelse af tidsplan

9.1.2 Rekruttering og fastholdelse

Overordnede servicemål	Lokale delmål	Succeskriterier
Aalborg Kommune giver dig overblik	<ul style="list-style-type: none">Jobcenter Aalborg giver virksomhederne let adgang til regionens arbejdskraft	<ul style="list-style-type: none">50 % af virksomheder med mere end 50 ansatte kender Aalborg Kommunes servicetilbud inden for rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft (herunder bl.a. tilbud til 'delvist sygemeldte')50 % af virksomheder med mere end

		50 ansatte anvender aktivt JobNet.dk
Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Jobcenter Aalborg deltager i rundbordssamtaler i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere på arbejdspladsen • Jobcenter Aalborg prioriterer samarbejdet med virksomhederne i forbindelse med sygemeldte medarbejdere højt 	<ul style="list-style-type: none"> • Antallet af rundbordssamtaler skal stige med 30 % • Virksomhederne kontaktes senest 8 uger efter en medarbejders første sygedag
Aalborg Kommune giver dig klar besked	<ul style="list-style-type: none"> • Jobcenter Aalborg orienterer virksomhederne om væsentlige serviceydelser 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % af de virksomheder, der har været i kontakt med Jobcentret, oplever, at kommunen har været behjælpelig og aktivt har bidraget til at afhjælpe behov i forhold til rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft

9.1.3 Beredskabet – brandsyn

Overordnede servicemål	Lokale delmål	Succeskriterier
Aalborg Kommune giver dig overblik		
Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Beredskabscentret arbejder efter faste interne og eksterne samarbejdsprocedurer 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % af virksomhederne forstår og respekterer brandmyndighedens funktion som både rådgiver og myndighed
Aalborg Kommune giver dig klar besked	<ul style="list-style-type: none"> • Beredskabscentret varsler brandsyn mindst 14 dage forud for besøg 	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % af virksomhederne er blevet varslet skriftligt mindst 14 dage forud for besøg • 90 % af virksomhederne oplever at få en tilfredsstillende skriftlig opfølgning på brandsyn inden for 14 dage

9.1.4 Iværksætterrådgivningen

Aalborg Kommune giver dig overblik	<ul style="list-style-type: none">• Erhvervsafdelingen iværksætterrådgivning er kendt af kommunens rådgivningsvirksomheder (revisorer, banker, advokater og akasser)	<ul style="list-style-type: none">• 95 % af iværksætterne har fået fyldestgørende information om iværksættertilbud• 90 % af rådgivningsvirksomhederne kender Aalborg Kommunes iværksætterindsats
Aalborg Kommune er din professionelle samarbejdspartner	<ul style="list-style-type: none">• Erhvervsafdelingen sikrer en professionel og relevant sparring på iværksætterens forretningsplan	<ul style="list-style-type: none">• 90 % af iværksætterne oplever at have fået professionel og relevant sparring på deres forretningsidé
Aalborg Kommune giver dig klar besked	<ul style="list-style-type: none">• Erhvervsafdelingen formidler relevante iværksættertilbud• Erhvervsafdelingen sikrer, at iværksættere kender rammerne for en veludviklet forretningsplan	<ul style="list-style-type: none">• 95 % af iværksætterne har fået udleveret en iværksættermappe• 90 % af iværksætterne får ved første henvendelse tilbudt aftale om et rådgivningsmøde inden for 10 arbejdsdage

9.2 Bilag 2: Detaljerede resultater for områderne i de fire kvartaler

Tabel 6: Status på byggesagsbehandlingen

Succeskriterier	Resultater 1. status	Resultater 2. status	Resultater 3. status	Resultater 4. status	Resultater samlet
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG OVERBLIK					
90 % af virksomhederne oplever at have modtaget brugbare og dækkende oplysninger om sagsflow og den videre sagsbehandling i forbindelse med det første møde	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation / succeskriteriet skal justeres ⁹
Der afholdes forhåndsdialog med virksomhederne senest 5 arbejdsdage efter første henvendelse	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	71 % har forhåndsdialog inden for 5 dage. I 29 % af sagerne går der 6 dage eller mere. (n=38) ¹⁰	Ingen sikker dokumentation / succeskriteriet skal justeres ¹¹
AALBORG KOMMUNE ER DIN PROFESSIONELLE SAMARBEJDSPARTNER					
Samtlige byggesager sendes til høring internt og eksternt inden for 5 arbejdsdage	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	84 % af sager (med en høringsproces) sendes i høring inden for 5-6 dage, og inden for 10 dage er 88 % af sagerne sendt i høring. (n=90) ¹²	Ingen sikker dokumentation Succeskriteriet skal fremover præciseres ¹³
Virksomhederne gives oplysning om tilladelse eller deltilladelse senest 14 dage efter, at høringsperioderne er afsluttet	82 % får besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 18 % af sagerne går 11 dage eller mere. (n=11)	81 % får besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 19 % af sagerne går 11 dage eller mere. (n=89)	68 % får besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 32 % af sagerne går 11 dage eller mere. (n=53)	75 % får besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 25 % af sagerne går 11 dage eller mere. (n=90)	Opfyldt. 77 % får besked om afgørelsen inden for 10 dage, mens der i 23 % af sagerne går 11 dage eller mere. (n=245)
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG KLAR BESKED					

⁹ Mange sager behandles ifølge Byggesagsbehandlingen med det samme, hvorfor det ikke altid giver mening at oplyse om sagsflow. Det tages der ikke højde for i den aktuelle måling.

¹⁰ Der findes kun valide data fra den 4. kvartalsmåling, hvor spørgeskemaet blev justeret. I 60 % af sagerne fra 4. kvartal har der ikke været forhåndsdialog.

¹¹ Forhåndsdialog er ifølge Byggesagsbehandlingen ikke relevant for alle sagsforløb. Det tager de første tre kvartalsmålinger ikke højde for.

¹² Der findes kun valide data fra den 4. kvartalsmåling, hvor spørgeskemaet blev justeret.

¹³ Det skal fremover fremgå af succeskriteriet, at det ikke er *samtlige* sager – men de sager, hvor høring er relevant – der skal sendes til intern og eksternt høring inden for 5 arbejdsdage.

90 % af virksomhederne oplever, at den oplyste sagsbehandlings-tid blev overholdt	?* (n=4), (n=1)	25 % af virksomhederne får udleveret en tidsplan (n=40). Heraf oplever alle at tidsplanen bliver overholdt: Opfyldt (n=9)	28 % af virksomhederne får udleveret en tidsplan (n=25). Heraf oplever alle at tidsplanen bliver overholdt: Opfyldt (n=9)	26 % af virksomhederne får udleveret en tidsplan (n=34). Heraf oplever 89 % at tidsplanen bliver overholdt: Opfyldt (n=9)	Opfyldt. 25 % af virksomhederne får udleveret en tidsplan (n=103). Heraf oplever 96 % at tidsplanen bliver overholdt (n=26)
90 % af virksomhederne gives inden for 5 dage en afklaring på, om indsendt materiale opfylder gældende krav for overholdelse af tidsplan	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation	Ingen sikker dokumentation / succeskriteriet skal justeres ¹⁴

¹⁴ Resultaterne viser, at 66 % af virksomhederne inden for fem-seks dage har fået den pågældende afklaring. Byggesagsbehandlingen påpeger dog, at sager *uden* formel afklaring på indsendt materiale kan skyldes, at materialet er i orden og at der er givet en hurtig byggetilladelse. Den aktuelle dokumentation er således usikker.

Tabel 7: Status for iværksætterrådgivningen

Succeskriterier	Resultater 1. status	Resultater 2. status	Resultater 3. status	Resultater 4. status	Resultater samlet
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG OVERBLIK					
95 % af iværksætterne har fået fyldestgørende information om iværksættertilbud	Tilfredshed med tilbud, men mål ikke behandlet	Opfyldt (96%)	Stort set opfyldt (92%)	Stort set opfyldt (94%)	Stort set opfyldt (93%) (N=121)
AALBORG KOMMUNE ER DIN PROFESSIONELLE SAMARBEJDSPARTNER					
90 % af iværksætterne oplever at have fået professionel og relevant sparring på deres forretningsidé	Delvist opfyldt (73 %)	Opfyldt (70 %)	Opfyldt (76 %)	Delvist opfyldt (71 %)	Delvist opfyldt (71 % svarer, at de i nogen eller høj grad har fået fyldestgørende sparring på deres forretningsplan) (n=119)
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG KLAR BESKED					
95 % af iværksætterne har fået udleveret en iværksættermappe	Stort set opfyldt (86 %)	Stort set opfyldt (93 %)	Stort set opfyldt (92 %)	Stort set opfyldt (91 %)	Stort set opfyldt (91 %) (n=121)
90 % af iværksætterne får ved første henvendelse tilbudt aftale om et rådgivningsmøde inden for 10 arbejdsdage	Opfyldt (100 %)	Opfyldt (96 %)	Opfyldt (95 %)	Opfyldt (97 %) (n=33)	Opfyldt (96 %) (n=121)

Table 8: Status for beredskabet

Succeskriterier	Resultater 1. status	Resultater 2. status	Resultater 3. status	Resultater 4. status	Resultater samlet
AALBORG KOMMUNE ER DIN PROFESSIONELLE SAMARBEJDSPARTNER					
90 % af virksomhederne forstår og respekterer brandmyndighedens funktion som både rådgiver og myndighed	Opfyldt (100 %)	Opfyldt (100 %)	Opfyldt (100 %)	Opfyldt (100 %)	Opfyldt (100 %) (n=54)
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG KLAR BESKED					
90 % af virksomhederne er blevet varslet skriftligt mindst 14 dage forud for besøg	Opfyldt (100%)	Opfyldt (100%)	Opfyldt (100%)	Opfyldt (91 %) (n=22)	Opfyldt (87 % er varslet inden 10 arbejdsdage). De resterende har enten haft et uanmeldt besøg eller givet afkald på 10 dagsvarsel (n=125)
90 % af virksomhederne oplever at få en tilfredsstillende skriftlig opfølgning på brandsyn inden for 14 dage	100 % fik en skriftlig tilbagemelding inden 14 dage (n=10) og heraf er alle tilfredse med opfølgningen (n=9)	100 % fik en skriftlig tilbagemelding inden 14 dage (n=10) og heraf er alle tilfredse med opfølgningen (n=10)	88 % fik en skriftlig tilbagemelding inden 14 dage (n=8) og heraf er alle tilfredse med opfølgningen (n=7)	95 % fik en skriftlig tilbagemelding inden 14 dage (n=22) og heraf er alle tilfredse med opfølgningen (n=21)	Opfyldt. 96 % af virksomhederne fik en skriftlig tilbagemelding inden 14 dage (n=50) og heraf er de 98 % tilfredse med opfølgningen (n=48)

Tabel 9: Status for rekruttering og fastholdelse

Succeskriterier	Resultater 1. status	Resultater 2. status	Resultater 3. status	Resultater 4. status	Resultater samlet
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG OVERBLIK					
50 % af virksomheder med mere end 50 ansatte kender Aalborg Kommunes servicetilbud inden for rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft (herunder bl.a. tilbud til 'delvist sygemeldte')	Delvist opfyldt. (40-50% af virksomhederne har kendskab til tilbuddene)	Opfyldt (60% angiver kendskab)	Delvist opfyldt (50 % af virksomhederne har kendskab til omtrentligt halvdelen af tilbuddene) (n=17)	Delvist opfyldt. (36-77% af virksomhederne har kendskab til tilbuddene) (n=28)	Delvist opfyldt. (41-70 % af virksomhederne har kendskab til tilbuddene) (n=107)
50 % af virksomheder med mere end 50 ansatte anvender aktivt JobNet.dk	Ikke opfyldt (20 % bruger JobNet i nogen eller høj grad)	Ikke opfyldt (30 % bruger JobNet i nogen eller høj grad)	Ikke opfyldt (færre end 50 % af virksomhederne bruger JobNet)	Ikke opfyldt (24 % bruger JobNet i nogen eller høj grad)	Ikke opfyldt. (24 % bruger JobNet i nogen eller i høj grad) (n=107)
AALBORG KOMMUNE ER DIN PROFESSIONELLE SAMARBEJDSPARTNER					
Antallet af rundbordssamtaler skal stige med 30 %	67 % af virksomhederne blev tilbudt en rundbordssamtale. Alle tog i mod tilbuddet. (n=6)	38 % af virksomhederne blev tilbudt en rundbordssamtale. Alle tog i mod tilbuddet. (n=8)	39 % af virksomhederne blev tilbudt en rundbordssamtale. Heraf to 64 % tog i mod tilbuddet. (n=36)	47 % af virksomhederne blev tilbudt en rundbordssamtale. Heraf to 50 % tog i mod tilbuddet. (n=17)	Ikke opfyldt. 43 % af virksomhederne blev tilbudt en rundbordssamtale. Heraf tog 65 % imod tilbuddet. (n=60)
Virksomhederne kontaktes senest 8 uger efter en medarbejders første sygedag	25 % kontaktes inden for 8 uger	75 % kontaktes inden for 8 uger	68 % kontaktes inden for 8 uger	71 % kontaktes inden for 8 uger	Ikke opfyldt. 64 % kontaktes inden for 8 uger (n=53)
AALBORG KOMMUNE GIVER DIG KLAR BESKED					
90 % af de virksomheder, der har været i kontakt med Jobcentret, oplever, at kommunen har været behjælpelig og aktivt bidraget til at afhjælpe behov i forhold til rekruttering, fastholdelse og integration af arbejdskraft	Delvist opfyldt (83 % finder at kommunen har været behjælpelig). (n=6)	Opfyldt (100 % finder at kommunen har været behjælpelig). (n=7)	Delvist opfyldt (52 % finder at kommunen har været behjælpelig). (n=27)	Delvist opfyldt (50 % finder at kommunen har været behjælpelig). (n=12)	Delvist opfyldt. (10 % finder slet ikke eller kun i ringe grad, at kommunen har været behjælpelig). (n=48)