



**Bidrag till Stockholms stads
kvalitetsutmärkelse 2015**

**Serviceförvaltningen
Kontaktcenter Stockholm**

Tävlingsklass: Andra verksamheter

Serviceförvaltningen Kontaktcenter Stockholm
Verksamhetschef: Anne-Sofie Ohlsson, 08-508 11 500
anne-sofie.ohlsson@stockholm.se

Postadress Box 6061, 164 06 Kista
Besöksadress: Edvard Griegsgången 9, Husby
Antal anställda: 20 maj 2015: 66

stockholm.se

Innehållsförteckning

Ordförklaringar	4
Inledning	6
Lagar, förordningar och styrdokument	7
Våra kunder	7
Organisation	7
Medarbetare	8
Brukare och kunder	9
Så arbetar vi med bemötandefrågor och förstärker en kultur där kunderna är i centrum	9
Så gör vi kunderna delaktiga i utvecklingen	16
Kundundersökningar	19
Chef- och ledarskap	29
Ledarskapsidé	29
Så utvärderar och utvecklar vi vårt ledarskap	31
Så försäkrar vi oss som chefer och ledare om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtagande och ser sin del i måluppfyllelsen	33
Så skapar vi förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna	38
Så skapar vi möjligheter för lärande och kompetensutveckling	41
Medarbetare	43
Vår värdegrund och gemensamma förhållningssätt	43
Så arbetar vi med frågor kring jämställdhet och mångfald	49
Så arbetar vi för ett aktivt medarbetarskap	50
Medarbetarundersökningar	52
Resultat och analys	53
Uppföljningar av åtaganden, mål och förväntat resultat	53
Ekonomiskt resultat	55
Från åtaganden och mål till upp-följning	56
Så tog vi fram årets åtaganden och mål	56
Våra åtaganden och mål, våra förväntade resultat, arbetssätt och uppföljning	56
Vår planering för årets uppföljning	61
Resursanvändning	62
Så använder vi verksamhetens resurser så effektivt som möjligt	62
Utveckling	65
Så utvecklar vi verksamheten utifrån uppföljningar, resultat och analyser	

Så identifierar och minimerar vi risker och sårbarheter	67
Styrkor och svagheter samt möjligheter och hot	67
Så delar vi med oss av goda exempel och lär av andra och använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten	71

Ordförklaringar

AMI	Aktivt medarbetarindex
APT	Arbetsplatsträff i enlighet med stadens samverkansavtal
BA	Bordsansvarig, modell för daglig styrning
Call Guide	Kontaktcenters telefonistöd
Gränssnitt	Reglering av vad kontaktcenters uppdrag omfattar och när ärendet ska överlämnas till uppdragsgivaren (förvaltningen/bolaget).
KC	Kontaktcenter Stockholm
KCH	Kontaktcenters ärendehanteringssystem
Lync	Digital kommunikationsplattform
Serviceavtal	Överenskommelse mellan serviceförvaltningen och en annan förvaltning/bolag om utförande av en viss tjänst. I serviceavtalet regleras själva tjänsten samt priset och gränssnittet.
Servicehandläggare	Medarbetare vid kontaktcenter som dagligen arbetar i direktkontakt med medborgarna
Stockholm Direkt	Kontaktcenters svarsgrupp för allmänna frågor om Stockholms stad. Har ersatt kommunupplysningen.
Svarsgrupp	Ett antal servicehandläggare anslutna till en grupp i Call Guide som är knutet till ett specifikt ämnesområde,

exempelvis äldreomsorg eller
parkeringstillstånd.

SY

Kontaktcenters samarbetsyta i
Sharepoint. En del i
serviceförvaltningens
gemensamma samarbetsyta.

Talkmap

Kommunikationsmetod för
service och bemötande

Tavelmöten

Veckovisa Leanmöten

Inledning

Kontaktcenter Stockholm är en del av serviceförvaltningen, som är stadens organisation för att erbjuda effektiva administrativa processer inom lön och pension, ekonomi, upphandling, rekryteringsstöd och medborgarkontakt. Serviceförvaltningen leds av förvaltningschefen. Förvaltningsledningen består av förvaltningschefen, verksamhetscheferna och den administrativa chefen. Verksamhetschefen för KC ingår i förvaltningsledningen.

KC erbjuder stockholmarna en enkel och lättillgänglig väg för att få snabb information och kvalificerad hjälp med sina ärenden och frågor. Vi gör det enkelt att vara stockholmare.

Vi får våra uppdrag från stadens förvaltningar och bolag. Vår verksamhet växer och utvecklas med utgångspunkt från stockholmarnas behov och förvaltningarnas behov av att effektivisera och förbättra information och vägledning till medborgarna.

De uppdrag vi har presenteras närmare längre fram under rubriken Organisation.

Verksamheten kommer att fortsätta att växa och utvecklas.

Idag har vi främst två kanaler för att ta emot ärenden, telefon och e-post. Vi hanterar även en del brev och fax. På sikt kommer vi sannolikt ha fler kanaler för information, exempelvis via sociala medier.

Vi har ett telefonnummer till KC, 08-508 00 508, där man via ett knappval kan välja det område som ärendet gäller. För att slippa knappval kan medborgarna i del flesta fall ringa direktnummer för sina respektive ärenden. Alla våra nummer hittar man på www.stockholm.se. Varje månad finns vårt telefonnummer med i stadens annonser ”Hallå stockholmare” i Mitt-i-tidningarna.

Genom att vi registrerar alla ärenden i vårt ärendehanteringssystem (KCH) och har ett telefonisystem (Callguide) kan vi få fram detaljerad statistik om vår verksamhet. Statistiken utgör grunden när vi beräknar priserna för våra tjänster och våra beräkningar för bemaning av verksamheten. Vi skickar varje månad statistik till våra uppdragsgivare över de ärenden vi hanterat.

2014 hanterade vi 422 000 ärenden.

Utöver kontaktcenterverksamheten omfattar verksamhetsområdet en central webbredaktion och systemförvaltning av e-tjänsten Tyck till.

Webbredaktion Stockholm

Webbredaktionen startade den 1 september 2014 och erbjuder stadens förvaltningar och bolag kvalificerade webbredaktörstjänster. Tjänsterna är mycket efterfrågade och nya uppdrag inkommer kontinuerligt. Vi räknar med att verksamheten kommer fortsätta att växa.

Systemförvaltning

Tyck till är en tjänst där stockholmarna har möjlighet att lämna synpunkter, beröm och idéer avseende stadens verksamheter. Systemförvaltningsuppdraget består i förvaltning och utveckling av dels KCH (kontaktcenters ärendehanteringssystem) dels den del av e-tjänsten som är medborgarens ingång på stadens hemsida.

Tävlingsbidraget omfattar kontaktcenterverksamheten och webbredaktion Stockholm.

Lagar, förordningar och styrdokument

De lagar och styrdokument som främst reglerar vår verksamhet är

- Kommunallagen
- Förvaltningslagen
- Lagen om offentlighet och sekretess
- Arbetsmiljölagen
- Personuppgiftslagen
- Stockholms stads regler för ekonomisk förvaltning
- Stockholms stads rehabiliteringsprocess
- Kommunfullmäktiges årliga budget
- Servicenämndens budget
- Interna policydokument för serviceförvaltningen

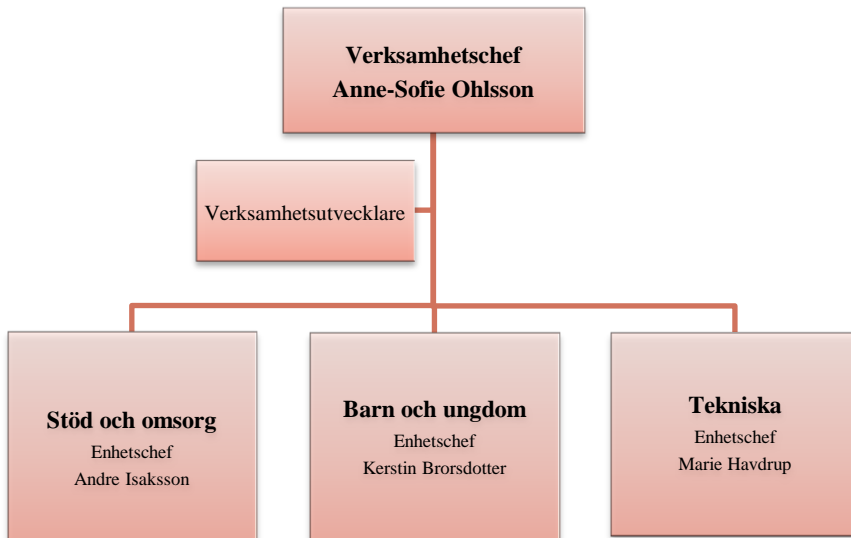
Våra kunder

KC:s kunder kan delas in i två kategorier, dels stadens medborgare, cirka 900 000, som på något sätt kontaktar oss för information och hjälp, dels våra uppdragsgivare i form av stadens förvaltningar och bolag.

Organisation

Verksamheten är organiserad i tre enheter under en verksamhetschef. Ledningsgruppen består av verksamhetschef och tre

enhetschefer. Under våren rekryteras dessutom en verksamhetsutvecklare som arbetar enhetsöverskridande.



Enheten Stöd och omsorg har uppdrag avseende äldreomsorg, funktionsnedsättning, frågor om god man, förvaltare och förmyndare.

Enheten Barn och ungdom har uppdrag avseende förskola, skola, kulturskola och sommarkoloniverksamhet.

Den tredje enheten, Tekniska, har uppdrag avseende parkeringstillstånd, hälsoskydd, bokning av tillfälliga torgplatser och försäljningsplatser för skolklasser och idrottsföreningar, fakturafrågor avseende tomträttsavgälder, frågor avseende ansökan om serveringstillstånd för alkohol, företags- och evenemangslots samt inloggningssupport för stadens e-tjänster.

De tre enheterna bemannar tillsammans svarsgruppen för allmänna frågor om Stockholms stad (Stockholm direkt).

Webbredaktion Stockholm tillhör organisatoriskt den tekniska enheten.

Medarbetare

Alla medarbetare vid KC som arbetar i uppdragen direkt mot medborgarna har befattningen servicehandläggare. Utbildning och erfarenhet varierar. Kompetenskraven är kopplade till den typ av uppdrag som man ska arbeta med. Det innebär att många som arbetar med uppdrag avseende äldreomsorg och funktionsnedsättning

har en högskoleutbildning som socionom eller liknande. Många har också arbetat som biståndshandläggare. Likaså har många som arbetar med förskole- och skoluppdragen någon form av pedagogisk utbildning som ex. vis lärare eller förskollärare. Andra medarbetare har en lång erfarenhet av stadens verksamhet och de uppdrag som är aktuella. Utbildning och erfarenhet räcker dock inte för att vara servicehandläggare. Ett av de viktigaste kraven är att ha ett genuint intresse för att ge bästa tänkbara service.



Webbredaktion Stockholm är bemannad med erfarna, utbildade webbredaktörer.

Antalet anställningar vid de tre enheterna uppgår den 20 maj 2015 till 66. Därutöver anlitar vi vid behov timvikarier och personal från bemanningsföretag.

Brukare och kunder

Så arbetar vi med bemötandefrågor och förstärker en kultur där kunderna är i centrum

För att KC skall lyckas i sitt uppdrag är det en förutsättning att de som kontaktar oss upplever att de får ett mycket gott bemötande.

Bemötandefrågorna har funnits med sedan starten i ledningsgruppen, på planeringsdagar, konferenser, möten och genom samtal i det dagliga arbetet.

Vårt mål och förväntade resultat är att minst 90 procent av de som kontaktar oss skall vara nöjda med service och bemötande.

För att säkerställa att vi har kunderna i fokus genomgår samtliga servicehandläggare hos KC utbildning i serviceattityd och bemötande. Bemötande ser vi som en specifik kompetens och utbildning ges till medarbetarna fortlöpande. KC har valt att använda metoden Talkmap – bemötande och kommunikation i världsklass. Metoden är utvecklad av förvaltningens strateg för kommunikation och bemötande och är anpassad till kommunalt arbete och till service i kommuner. Det är en kommunikationsutbildning i 5 steg (= 5 halvdagar) som läggs in i medarbetarnas kompetensutvecklingsplan. Uppföljningen av våra resultat visar att metoden är väl lämpad för KC:s verksamhet och att den ger bra resultat. Metoden går att applicera både för extern och intern kommunikation.

- Kommunikationsmodellen Talkmap bygger på hjärnforskning och ger konkreta verktyg att använda i vardagen.
- Talkmap är en karta över det du vill ha sagt och hur du kan säga det. Den hjälper dig att bli medveten om vad och hur du vill säga det du vill ha sagt, så att den andre parten förstår vad du menar.
- Du blir medveten om att du alltid kan välja hur du vill kommunicera genom att du lär dig olika språktekniker som är användbara i skilda sammanhang. Fungerar inte den ena tekniken som du tänkt kan du ta en annan.

Vi följer upp utbildningen med interna enkäter till medarbetarna och även med kundenkäter. Både medarbetarenkäterna och kundenkäterna visar en positiv utveckling.

Ett bra bemötande i kundkontakten innebär bland annat:

- Kunden i centrum, läs av kundens behov och lyssna på vad frågan gäller.
- Möt och hjälp den som ringer genom att lyssna och bekräfta.
- Vi lyssnar och ställer frågor för att möta medborgaren och få en klar bild av vad samtalet gäller och undvika missförstånd.
- Visa respekt och möt personen där han/hon befinner sig och gå vidare därifrån.

Några konkreta och användbara exempel från Talkmap är:

- En positiv start – din känsla smittar
- Validera kunden – möt medborgaren med respekt och utgå från medborgarens perspektiv genom att bekräfta dennes känsla och behov.
- Hantera frågan/ärendet med lösningsfokus och visa att du vill hjälpa till på bästa sätt. Ge välavvägd information på ett tydligt sätt.
- Använd röstens tonfall och betoningar som signalerar vänlighet och hjälpsamhet och som skapar ett positivt möte.
- Dina ord skapar känslor. Tips på ord och meningar som sätter igång positiva känslor för att skapa bästa möjliga bemötande. När det positiva systemet är igång tänker medborgaren/kunden bättre, minns och lär sig bättre
- Kom ihåg den viktiga sammanfattningen.
- Ett positivt avslut – medborgaren får en tydlig slutbild med en bra känsla som hänger kvar även efter samtalets slut.

I det dagliga arbetet, i arbetsgrupper och på enhetsmöten ger vi varandra feedback och för en konstruktiv dialog om vad som kan utvecklas. Vi tar ansvar för att medborgaren ska få bra service och hjälp så fort som möjligt, bland annat genom att påminna varandra om att vara tillgängliga i telefon.

Förutom utbildningar i grupp får varje medarbetare individuell coachning med inspelade samtal och medlyssning. Inspelade samtal innebär att medarbetaren själv spelar in några samtal som denne tillsammans med coachen lyssnar på och reflekterar över. Efter de gemensamma utbildningarna framkom snart behovet av individuell uppföljning för att medarbetaren i varje samtal och e-post, varje dag, skulle kunna leverera ett bemötande i världsklass. Införandet av arbetssättet med coaching har diskuterats och planerats i ledningsgrupp, på konferenser, på möten och genom samtal i det dagliga arbetet. Coachningen genomförs utifrån en årlig plan som läggs fast av ledningsgruppen.

Tidigare genomfördes coachningen av de biträdande enhetschefer som fanns vid två av enheterna samt av ytterligare en person. Från våren 2015 har serviceförvaltningen valt att satsa extra på coachningen och har nu en heltidsanställd coach som arbetar inom de stora verksamhetsområdena KC, ekonomi och lön och pension. Därigenom säkerställs att coachningen sker enhetligt och professionellt.

De gemensamma coachningsinsatserna fokuserar främst på bemötandet. Därutöver medlyssnar även enhetscheferna. Coachning i verksamhetsfrågor sker bland annat genom handledare och svarsgruppsansvariga.

Både under utbildning i Talkmap och i coachinsatserna talar vi om vårt mål; minst 90 procent av de som kontaktar oss skall vara nöjda med service och bemötande. Vi sätter våra dagliga aktiviteter i ett större sammanhang, vi ska leverera det vi åtagit oss och vi ska bidra till stadens vision genom service i världsklass. Att synliggöra den röda tråden, från åtagande och arbetssätt till uppföljning och utveckling, i det vardagliga arbetet är en viktig del i vårt arbetssätt.

Vid möten med våra uppdragsgivare är vi lyhörda för signaler om hur vårt bemötande upplevs. De klagomål och synpunkter på KC:s verksamhet som kommer in tas omhand och återkoppling sker till den medarbetare det berör. Om synpunkten är av mer generell karaktär diskuteras den i arbetsgruppen och används i förbättringsarbetet.

Vi genomför regelbundet enkäter riktad till våra medborgare för att mäta hur nöjda de är med serviceattityd och bemötande. Vidare sker individuell uppföljning genom coachningen och medlyssningen.

Analyser görs årligen av resultaten i kundenkäterna, utbildningar och coachinsatser. Utifrån analyserna görs en planering av aktiviteter kring bemötande, service och kommunikation för att öka vår kompetens och fortsätta att ge medborgarna ett professionellt bemötande. Dessa aktiviteter kan bestå av fortlöpande utbildning i Talkmap, olika coachinsatser och vid behov specifika gruppinsatser, exempelvis i verksamhetsspecifika ämnen.

Under 2015 genomför vi ytterligare en uppföljningsinsats genom ett externt företag som gör s.k. mystery calls. Det innebär att man ringer upp KC och ställer vanliga frågor. Därefter gör man en bedömning av hur upplevelsen av samtalet var utifrån ett antal parametrar såsom engagemang, bemötande, aktivitet i samtalet m.m. Resultatet av undersökningen presenteras dels samlat för hela KC, på svarsgruppsnivå och så får varje servicehandläggare en individuell återkoppling. Därigenom finns möjligheter att ytterligare individanpassa framtida kompetensutvecklingsinsatser och att se inom vilka områden vi behöver göra generella insatser.

KC:s kunder är, dels stadens medborgare och företag som kontaktar oss för information och hjälp, dels våra uppdragsgivare i form av

stadens förvaltningar och bolag. I all verksamhet är vårt mål att sätta medborgaren i centrum.



KC:s uppdrag är att ge lättillgänglig, kvalificerad service med mycket gott bemötande till medborgarna. Att ha medborgarna i centrum är själva grunden för vår verksamhet. Det gör vi genom att lyssna in vad medborgaren säger och vill, att vi ständigt tänker på vad som blir bättre för medborgaren, och försöker att se saker ur medborgarnas perspektiv. Därför planerar vi vår verksamhet med utgångspunkt från deras behov. Det innebär att:

- Utbildningar och möten planeras på tider då vi har färre samtal för att vi ska kunna ha en hög tillgänglighet. Vi prioriterar att bemanna telefonerna för att snabbt kunna svara på medborgarens frågor. Om vi har låg tillgänglighet på telefonen är det många som e-postar sitt ärende. E-postärenden tar längre tid att besvara och det minskar vår effektivitet och det tar längre tid för medborgaren att få sitt ärende löst.
- Vi arbetar fortlöpande med vidareutbildning för att kunna lösa medborgarens frågor redan i första kontakten. Det avser såväl utbildning i nya frågor som tillkommer men även repetitionsutbildningar för att alla ska ha uppdaterade kunskaper. Samtliga medarbetare får även utbildning i kommunikationsmetoden Talkmap och individuell coachning för att säkerställa att vi fångat in medborgarens fråga och att vi ger det bästa bemötandet vi kan.
- Vid två av enheterna arbetar vi med en modell för daglig styrning med bordsansvariga (BA). Det innebär att det vid våra arbetsplatser om ca fyra arbetsplatser varje vecka finns en BA utsedd, som varje morgon träffar övriga BA och stämmer av personalläge och arbetsmängd och gör justeringar i planerad arbetsfördelning och raster vid behov. Den tredje enheten har en digital BA-modell med morgonmöten via Lync, för att göra motsvarande planering och justering. BA gör att vi har kontroll på bemanning och arbetsflöden. Det skapar förutsättningar för att jämna ut arbetsbelastning och att ha så hög tillgänglighet som möjligt.
- Vi arbetar proaktivt med att informera våra uppdragsgivare till exempel när vi får signaler om att information som gått ut missuppfattas eller är svår att förstå för medborgarna. Vi bidrar även med förslag på förändringar som underlättar för medborgaren. Som exempel kan nämnas under avgiftsperioder inom äldreomsorgen när svårförståeliga brev skickats ut.
- För att kunna ge medborgaren snabb och kvalificerad service arbetar vi med att samla information som vi behöver på en gemensam samarbetsyta (SY).

Kontaktcenters samarbetsyta

KC startade sin samarbetsyta 1 december 2013. Med ett starkt drivet medborgarfokus samlades all information som påverkar arbetet på ett och samma ställe. Problemet vi såg var att den personliga mailboxen svämmade över av information som inte var relevant för alla. Framför allt fick alla handläggare utskriften

dokumentation på utbildningar vilket resulterade i att många hade olika versioner av samma dokument.

Vid införandet lagrades alla viktiga dokument på samarbetsytan. Likaså började all kommunikation som tidigare gick mailledes nu lagras på ytan istället. Detta medför att det finns en kanal att kommunicera genom, till kollegor och från chef till personal. I och med att informationen som står på ytan är den som gäller, behöver ingen oroa sig över att sitta med föråldrad information.

En kombination av snabb information, långsiktig information, friskvårdsinformation, utbildningar och möten tillsammans med dokumenthantering blir samarbetsytan ett kraftfullt verktyg i det dagliga arbetet.

Ytan är personifierad så att informationen en viss handläggare behöver mest, syns också mest. Detta bidrar inte bara till kortare utbildningstider för nya handläggare, utan minskade kanaler att jobba i, där det går att lita på att medborgaren får korrekt information.

Första sidan på SY

The screenshot shows the 'Startsida' (Home) page of the SY (Service Ytan) interface. The page is designed with a clean, modern layout. At the top, there is a navigation bar with the Stockholm City logo and various menu items. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a 'Viktiga meddelanden' (Important messages) section with a megaphone icon and a message about lunch/rust times. Below this, there are four icons representing different service areas: 'Barn & Ungdom', 'Stöd & Omsorg', 'Tekniska', and 'Stockholm direkt'. On the right side, there are two news items: one from 'Barn & Ungdom' dated 2015-05-15 and another from 'Stöd & Omsorg' dated 2015-05-18. At the bottom, there is a search bar and a 'Inställningar' (Settings) button.

E-supportens sida på SY

The screenshot shows the 'Startsida' (Home) page of the E-support interface. The page is designed with a clean, modern layout. At the top, there is a navigation bar with the Stockholm City logo and various menu items. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a large heading 'Välkommen till e-supporten!' (Welcome to e-support!) and a paragraph of text. Below this, there is a section for 'Aktuella störningar' (Current issues) with a list of items. On the right side, there is a 'Felsökning' (Troubleshooting) section with a 'e-supportWiki' button and a 'Snabbdokument' (Quick document) section. At the bottom, there is a search bar and a 'Inställningar' (Settings) button.

Äldre direkt på SY

Startsida

Äldre direkt

BRO 06 EÅV 14 FAR 18 HÅG 22 HÅS 04 KUN 08 NOR 09 RIN 01 SKA 15
SKÅ 24 SPÅ 03 SÖD 12 ÄLV 21 ÖST 10

Sök...

Öppettider
måndagar, onsdagar kl 08:00-16:30
(under sommaren 1 maj-31 aug 08:00-16:00)
tisdagar, torsdagar kl 08:00-18:00
(under sommaren, midsommar Lo.m 15 aug 08:00-17:00)
fredagar kl 08:00-16:00
(under sommaren 1 maj-31 aug 08:00-15:00)
aldirekt.service@stockholm.se

Förskola på SY

Startsida

Förskola

RIN 01 SPÅ 03 HÅS 04 BRO 06 KUN 08 NOR 09
ÖST 10 SÖD 12 EÅV 14 SKA 15 FAR 18 ÄLV 21
HÅG 22 SKÅ 24

Sök...

Utbildningsförvaltningen
Webbplats
Ändrad av Sara Laine den 2015-04-14 12:29

Webbredaktion på SY

Startsida

WEBBREDAKTION STOCKHOLM

Nyheter

Nya parkeringsgator klar! 2015-04-28 14:09
av Ulla Kurevickaitis Carlsson
Nu är såna nya parkeringsgator klara, enligt uppdrag av Trafikkontoret. Sedan har uppdaterats med nya tecken och ny struktur. Vi har även tagit fram nya pictogram/kononer som följer den grafiska profilen.
Arbetet startade med en förundersökning...

Team för publicering av brukarundersökningar 2015-04-08 10:40
av Eva Köhler
Under veckorna 16-17 och 21-22 kommer webbredaktionen att mata in och publicera ärens resultat av brukarundersökningar för bland annat gymnasier, grundskolor och förskolor. Redaktionen får till detta arbete förstärkning av fem personer: Emmie, Erik...

Stiftelse uppdrag: Ansvarsmattnier till SVE och Företagswebben 2015-03-30 10:53
av Eva Köhler
På uppdrag av Stadsledningskontoret har webbredaktionen skapat två ansvarsmattnier på totalt cirka 1600 sidor/undersidor. Mattnierna visar strukturen på stockholm.se och Företagswebben och ska underlätta förvaltningarna i arbetet med ansvarsfördelning...

Läs mer om våra tjänster och vad vi erbjuder

Pilotförvaltning - Registrera ett ärende

Stöd för huvudredaktörer - Kontakta oss

Samarbetsytan för redaktörer (öppnas i nytt fönster)

Så gör vi kunderna delaktiga i utvecklingen

Då KC har två kundkategorier, stadens medborgare och våra uppdragsgivare i form av förvaltningar och bolag, arbetar vi med två

olika typer av kundundersökningar för att fånga in synpunkter och utvecklingsförslag.

Vi gör medborgarundersökningar via vårt telefonsystem Call Guide. Där får medborgaren möjlighet, att innan samtalet kopplas fram till servicehandläggaren, välja om man vill delta i en enkätundersökning. När samtalet är avslutat blir medborgaren uppringd och får svara på sex frågor vår service. Enkätmodellen redovisas närmare längre fram.

Varje år genomförs även en intern kundundersökning riktad till våra uppdragsgivare i förvaltningar och bolag där man svarar på frågor om hur man upplever informationen vi lämnar, bemötande, hur lätt det är att få kontakt, hur lyhörda vi är för synpunkter och servicen som helhet. Antalet svar som inkommit vid de interna kundundersökningarna har dock varit så få att resultaten måste tolkas med viss försiktighet. Inför 2014 års undersökning valde vi därför en annan metod med djupintervjuer på telefon. Även genom denna metod så får vi ett stort bortfall av svarande. Trots bortfallet upplevs intervju-metoden ändå som mer givande. De synpunkter och citat som framkom ger en bättre utgångspunkt för den framtida verksamhetsutvecklingen.

Genomgående är återkopplingen från kontaktpersonerna mycket positiv både vad gäller vardagsarbetet och utvecklingen av tjänsterna. Förvaltnings- och bolagscheferna framhåller att KC:s tjänster är dyra och att vi behöver kommunicera intäktsmodellen bättre samt att vi är för anonyma och behöver berätta mer om vad vi gör och vad tjänsterna omfattar.

Nedan redovisas sammanfattningen från intervjuundersökningen.

Sammanfattning och rekommendationer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Både direktörer, förvaltningschefer och kontaktpersoner är mycket nöjda med kontaktoenter som helhet och anser att kontaktoenters service är viktig. Kontaktpersonerna är något mer nöjda än övriga vilket delvis kan förklaras av att kontaktpersonerna är betydligt mer insatta i kontaktoenters verksamhet. ▪ Nöjdheten med medarbetarna på kontaktoenter är hög, medarbetarna anses vara effektiva, snabba, och ha ett mycket gott bemötande. Samarbetet och vardagsarbetet anses fungera bra och dialogen vara god. ▪ Kompetensen hos medarbetarna är hög. För att öka nöjdheten ytterligare kan kontaktoenter satsa något mer på att utbilda nyanställd personal och vidareutbilda befintlig personal. Då skulle kontaktoenters medarbetare även skulle kunna hantera något krångligare ärenden än de gör i dagsläget. ▪ Priset är det enda område där ett missnöje finns, priset för levererad tjänst anses vara för något för högt. Priset för tjänsten påverkar i hög grad hur viktig servicen upplevs vara. Modellen för prissättning bör kommuniceras tydligare till direktörer och förvaltningschefer. ▪ Personliga möten får inte prioriteras bort. Dessa möten kan inte ersättas helt av e-post och telefonsamtal. Avstämningar bör ske regelbundet för att utveckla verksamheten och undvika återkommande felleveranser. ▪ Den information som lämnas till kontaktpersonerna anses vara tydlig. Kontaktpersonerna är mycket positiva till den statistik de regelbundet får från kontaktoenter. ▪ De nya områden och uppgifter som kontaktoenter framförallt skulle kunna utföra är: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avgiftshandläggning ▪ Utökad teknisk support ▪ Nya områden som uppkommer inom staden, viktigt att hålla sig framme



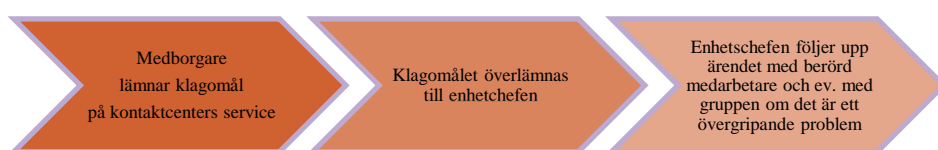
Kundmöten genomförs regelbundet med uppdragsgivarna där serviceavtal, gränssnitt och statistik går igenom. Då diskuteras också hur samarbetet fungerar och hur vi kan utveckla vårt samarbete för att jobba ännu smartare. Därutöver sker regelbundet avstämningar med uppdragsgivarna. Det avser såväl enstaka ärenden som generella informations- och avstämningsmöten. Trots att det är i uppdragsgivarnas intresse att ha denna typ av uppföljning varierar det i vilken utsträckning man prioriterar dessa möten. I vissa fall har det tyvärr till och med varit svårt att få ansvariga chefer att delta vid mötena trots flera försök. Vi har i de aktuella fallen frågat våra uppdragsgivare om de har önskemål om hur avstämningsmötena bör utformas för att vara mer intressanta.

För de uppdrag som omfattar stadsdelsförvaltningarna (äldreomsorg, förskola, sommarkoloniverksamhet och omsorg om funktionsnedsatta) deltar KC:s ansvariga enhetschefer i de verksamhetsövergripande möten som äldreförvaltningen, socialförvaltningen och utbildningsförvaltningen bjuder in till.

Vi följer upp synpunkter och klagomål som inkommer på vår verksamhet, både positiva och negativa, och använder dem för att förbättra vår verksamhet. Exempel på synpunkter som vi använder är:

- Medborgare som lämnat beröm eller klagomål på bemötande eller kompetens
- Ärenden vi skickat till uppdragsgivare som man anser att vi borde ha löst

Bilden nedan visar processen för hantering av klagomål på kontaktcenters verksamhet



Vi förmedlar även synpunkter och idéer från medborgare till våra uppdragsgivare, som kan bidra till förbättring och förenkling.

Som exempel på förändringar som skett till följd av att vi lyssnat till medborgarnas synpunkter är det samarbete som KC och äldreförvaltningen haft omkring den årligt återkommande avgiftshantering och Jämför service, vilket har bidragit till en förändring inom dessa områden. Jämför service är stadens samlade undersökningar inom olika verksamhetsområden där det finns möjlighet att jämföra till exempel vård- och omsorgsboenden, hemtjänst, förskolor och skolor. För äldreomsorgen har en vidareutveckling skett där det nu finns två tjänster, Hitta hemtjänst och Hitta vård- och omsorgsboende. I utformningen av tjänsterna har man lyssnat på de erfarenheter KC har från kontakten med medborgarna.

Utifrån loggning av våra ärenden och servicehandläggarnas erfarenheter får vi en snabb bild av vad många medborgare frågar efter. Därmed kan vi möta en del av dessa frågor genom att vi lägger in korta meddelanden i vårt talsvar med sådant som är vanliga frågor, exempelvis med adressuppgift vart man ska lämna sin skolvalsblankett. Då behöver inte medborgaren vänta i telefonkö vid samtalstoppar utan kan snabbt få den information man efterfrågar.

Kundundersökningar

Varje år genomförs kundundersökningar riktade till KC kunder.

Till medborgarna genomförs en automatiserad telefonenkät. Enkäterna startade 2010 och har fram till och med 2013 genomförts en gång per år. För varje svarsgrupp där vi genomför undersökningen låter vi enkäten ligga aktiverad tills vi fått in 200 svar. För de allra minsta svarsgrupperna gör vi inte denna undersökning då det tar för lång tid att få in tillräckligt med svar. Det totala antalet svar under åren 2010- 2013 har legat mellan drygt 800 upp till cirka 1100 svar. Sedan 2014 genomför vi enkäterna flera gånger per svarsgrupp och år för att få ännu mer svar och ytterligare kvalitetssäkring och tillförlitlighet så att inte enstaka händelser eller tekniska problem ska påverka resultatet. Det innebär att för 2014 grundar sig resultatet på 2000 svar. Hittills under 2015 (20 maj) har 1000 svar inkommit i enkäterna.

Resultatet av enkäterna redovisas i överskådliga rapporter med diagram.

Exempel på kundundersökning i Callguide, parkeringstillstånd

1. Första frågan besvaras med ett av fem alternativ. Hur hittade du information om vart du skulle ringa? (flervalsfråga, obligatorisk)

Svarsalternativ	Antal	Procent
"Jag blev hänvisad eller kopplad"	13	6,5 %
"På Stockholms stads hemsida"	88	44 %
"Genom information på faktura"	40	20 %
"Genom information i broschyr eller informationsblad"	15	7,5 %
"På annat sätt"	44	22 %
Svar: 200		



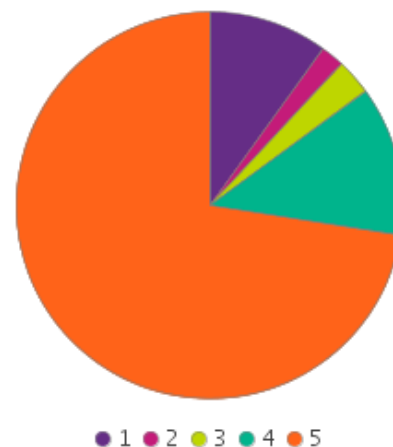
2. Andra frågan besvaras med ett av tre alternativ. (flervalsfråga, obligatorisk)

Svarsalternativ	Antal	Procent
"Jag fick svar på min fråga"	184	92 %
"Jag fick veta vart jag kan vända mig"	12	6 %
"Jag fick inte svar på min fråga"	4	2 %
Svar: 200		



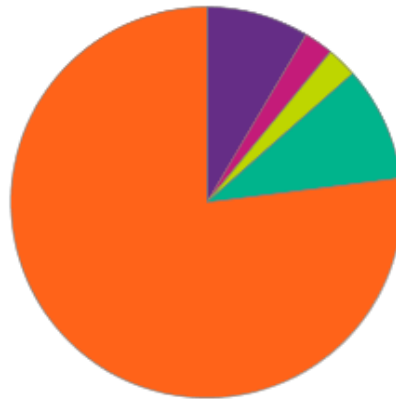
3. Nu kommer 4 påståenden där du svarar enligt skalan 1 till 5 där 1 är sämsta betyget och 5 är det bästa. När du hört påståendena trycker du in ditt betyg! Sätt betyg på om väntetiden var rimlig. (flervalsfråga, obligatorisk)

Svarsalternativ	Antal	Procent
"1"	20	10 %
"2"	4	2 %
"3"	6	3 %
"4"	25	12,5 %
"5"	145	72,5 %
Svar: 200		



4. Sätt betyg på hur du upplevde bemötandet. (flervalsfråga, obligatorisk)

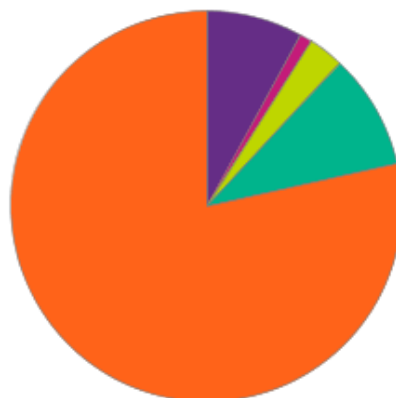
Svarsalternativ	Antal	Procent
"1"	17	8,5 %
"2"	7	2,5 %
"3"	7	2,5 %
"4"	19	9,5 %
"5"	154	77 %
Svar: 200		



● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

5. Sätt betyg på om handläggaren ingav förtroende. (flervalsfråga, obligatorisk)

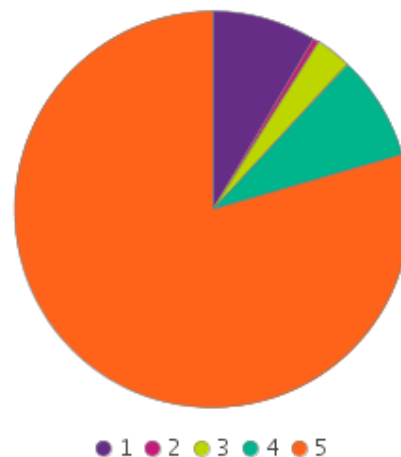
Svarsalternativ	Antal	Procent
"1"	16	8 %
"2"	2	1 %
"3"	6	3 %
"4"	19	9,5 %
"5"	157	78,5 %
Svar: 200		



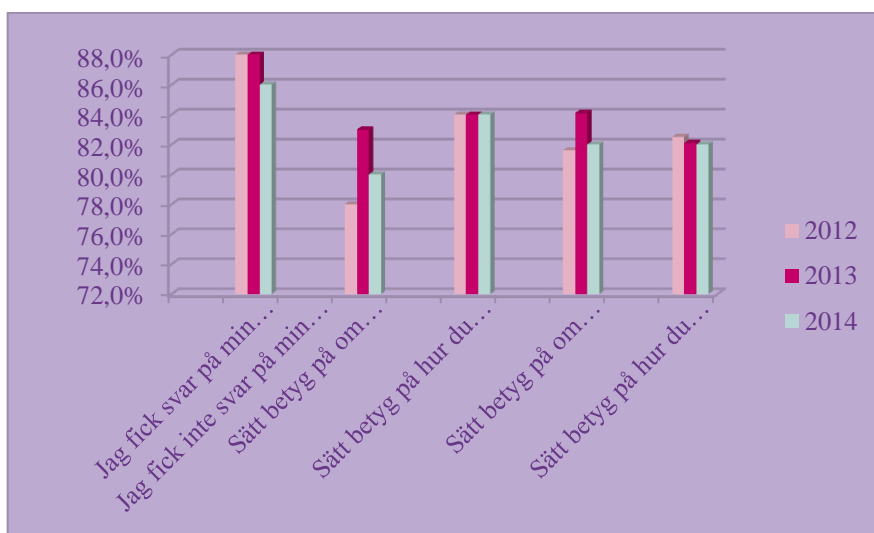
● 1 ● 2 ● 3 ● 4 ● 5

6. Sätt betyg på hur du upplevde servicen som helhet. (flervalsfråga, obligatorisk)

Svarsalternativ	Antal	Procent
"1"	17	8,5%
"2"	1	0,5 %
"3"	6	3 %
"4"	17	8,5 %
"5"	159	79,5 %
Svar: 200		



Nedan redovisas det sammanlagda resultatet för hela Kontaktcenter för åren 2012-2014. Staplarna visar andelen som gett betyg 3-5.



De frågor som ställs i medborgarundersökningen speglar våra mål (lösningsgrad, tillgänglighet och bemötande) och därmed också våra åtaganden. Resultatet av medborgarundersökningarna redovisas på vår samarbetsyta och diskuteras på enhetsmöten/APT. Vi presenterar även resultaten för våra uppdragsgivare i samband med kundmöten. Vi jämför resultaten med de mätvärden avseende lösningsgrad och tillgänglighet som vi får från vårt telefonisystem och vårt ärendehanteringssystem (KCH) och kan därmed få statistik från två

perspektiv för att göra jämförelser mellan hur våra mätningar stämmer med medborgarens upplevelse av servicen.

Resultaten visar på en hög och jämn nivå. Det finns vissa variationer mellan åren men det är inte några dramatiska skillnader. Lösningsgrad (Jag fick svar på min fråga) visar resultat som ligger långt över vårt mål om att lösa 80 procent av frågorna i första kontakten.

Målet om tillgänglighet (väntetiden var rimlig) visar på resultat runt 80 procent. Vårt mål är att 85 procent ska få svar inom en minut. Här behöver vi göra mer insatser för att kundernas upplevelse av väntetiden ska nå det målet. Som exempel på en insats är att det på stockholm.se för kontaktuppgifter till Äldre direkt finns en bild över när det ringer mer respektive mindre. Därigenom har medborgaren möjlighet att välja att kontakta oss när det ringer mindre. Denna typ av information kommer att presenteras även för KC:s övriga svarsgrupper.

Tillgänglighetsmålet är högt satt men inte omöjligt att nå och flera svarsgrupper når målet redan idag. Måluppfyllelsen påverkas i stor utsträckning av mängden inkommande samtal, ärendetiden, inloggningsgraden och av bemanningen. Ibland inträffar situationer där vi har ett stort inflöde av samtal utan förvarning, till exempel vid nyheter i tidningar och tv. Det kan få en kraftig påverkan på tillgängligheten. Likaså om bemanningen är låg på grund av sjukfrånvaro.

Målet om bemötande är att 90 procent ska vara nöjda med service och bemötande. Resultaten visar på nivåer som ligger runt cirka 84 procent. Det är mycket bra men vi är inte nöjda förrän vi nått 90 procent.

Vi använder resultaten från medborgarundersökningarna för insatser som strävar till att öka vår måluppfyllelse. Det kan avse utbildningsinsatser såväl inom bemötande som i verksamhetsfrågor, att se över bemanning inom olika svarsgrupper eller arbetssätt som ökar tillgängligheten. BA är ett exempel på förändrat arbetssätt som syftar till att förbättra tillgängligheten. Resultatet av medborgarundersökningen redovisas även till servicenämnden årligen. Sedan 2014 redovisas resultaten varje tertiärrapport och i nämndens verksamhetsberättelse.

Som tidigare redovisats har serviceförvaltningen hittills genomfört en kundundersökning varje höst ungefär samtidigt som stadens

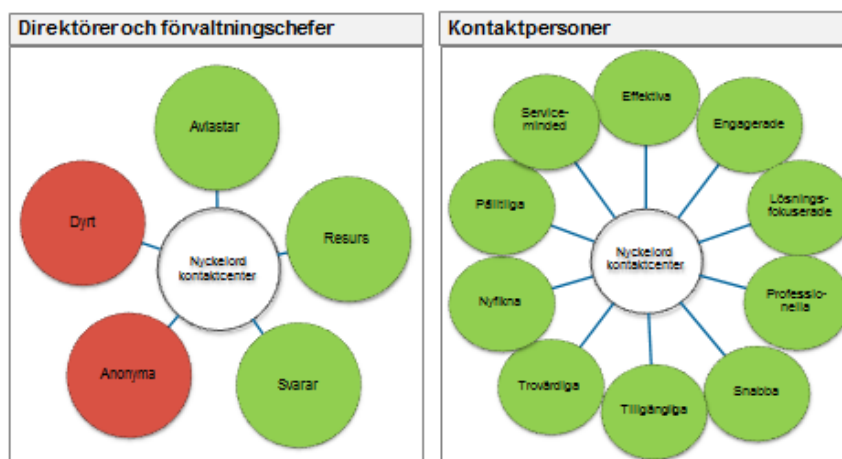
medarbetarundersökning. Antalet som besvarat undersökningen har varit betydligt färre än vad som är önskvärt. För att öka förutsättningarna för att få in fler svar flyttas därför serviceförvaltningens kundundersökning till våren med start våren 2016. Det innebär att det inte genomförs någon kundundersökning för 2015.

Resultat av kundundersökningar till våra uppdragsgivare 2014

Kontaktcenters ledningsgrupp analyserar resultatet för vår verksamhet och det presenteras också för medarbetarna. Det samlade resultatet av serviceförvaltningens kundundersökningar diskuteras och analyseras av förvaltningsledningen. Resultatet av kundundersökningen redovisas också för servicenämnden.

Nedan redovisas resultatet från några av de frågeställningar som intervjuundersökningen 2014 omfattade.

Nyckelord för att beskriva kontaktcenter



Hur fungerar kontaktcenter generellt sett?

- Både direktörer, förvaltningschefer och kontaktpersoner anser att kontaktcenter fungerar bra generellt sett. Kontaktpersonerna är något mer positiva. Kontaktpersonerna säger sig vara betydligt mer insatta i kontaktcenters verksamhet än direktörerna och förvaltningschefer, vilket delvis påverkar nöjdheten.
- För att öka nöjdheten ytterligare kan kontaktcenter satsa något mer på att utbilda nyanställd personal och vidareutbilda befintlig personal. Då skulle kontaktcenters medarbetare även skulle kunna hantera något krångligare ärenden än de gör i dagsläget.

Direktörer och förvaltningschefer 😊

"De måste jobba med kommunikationen. Synas och höras mer."

"Ärenden kommer hit för lätt. Jag får en del onödiga samtal från dem."

Kontaktpersoner 😊

"Jag är jättenöjd med chefsstödet, man kan alltid ringa till dem och få hjälp."

"Vi är jättenöjda. Gott bemötande. De gör vad de ska göra."

"De följer upp på ett bra sätt, stör dig inte i onödan utan när det verkligen gäller. Verkligen professionella, ute i god tid."

"De kan ibland ha svårt att kunna hantera något krångligare ärenden."

"Stor omsättning på personal. Kan vara lite jobbigt med nya som inte vet hur det går till."

"Hela gruppen vill verkligen lära sig och utvecklas."

Hur nöjd är du med serviceförvaltningens priser i förhållande till vad som levereras?

- Direktörer och förvaltningschefer anser att priset är något för högt i förhållande till den tjänst som levereras. Framst syftar de på att enklare ärenden fungerar i princip alltid bra, men krångligare ärenden får de i många fall lösa själva.
- För att öka nöjdheten bör modellen för prissättning kommuniceras tydligare till direktörer och förvaltningschefer.

Direktörer och förvaltningschefer 😞

"Jag tycker att vi betalar för mycket, när man ser till vad vi får för pengarna. Får vi mer hjälp kan jag tänka mig att betala mer."

"Vi får ej själva välja utan vi är styrda. Då måste de kunna säkerställa att de är billigast och bäst på marknaden och det kan de inte göra. De behöver konkurrens för att förbättra sig."

"Vill gärna veta hur dom prissätter och om vi kan påverka priset själv från vår förvaltning."

Hur väl uppfyller kontaktcenter dina förväntningar?

- Både direktörer, förvaltningschefer och kontaktpersoner anser att kontaktcenter uppfyller deras förväntningar.

Direktörer och förvaltningschefer



"De måste bli bättre på tydligheten och kommunikationen."
 "Har inga direkta förväntningar, de ska ju avlasta oss, men vi får ändå ta de svåra frågorna."

Kontaktpersoner



"De har avlastat mer än vad jag hade förväntat mig."
 "De är jättebra, ska jag säga något så kan de försöka göra bilderna i diagrammen tydligare (statistikuppgifterna)."
 "Ja till största delen, vi betalar ju väldigt mycket för tjänsten."
 "Ja, jag tycker att kommunikationen fungerar bra."
 "Man kan ej kräva mer av dem, med tanke på den informationen och det materialet de har tillgång till."
 "Kan bli lite strul med nya medarbetare."
 "Helt perfekt."

Om du tänker dig en perfekt kontaktcenterverksamhet, hur nära ett sådant ideal är kontaktcenter?

- Både direktörer, förvaltningschefer och kontaktpersoner är betydligt mer positiva än negativa.
- För att öka lösningsgraden ytterligare bör medarbetarna på kontaktcenter sammanställa listor och ställa krav på att de får tillgång till den information de behöver från direktörer, förvaltningschefer och kontaktpersoner. Det är svårt för kunderna att veta vilken information kontaktcenter behöver för att göra ett bra arbete.

Direktörer och förvaltningschefer



"Arbeta med tydligheten, bättre kommunikation."
 "Arbeta för lägre personalomsättning. Mer utbildningstid till personalen. De ska ställa mer krav på oss att vi ger dem information."
 "Jag vill kunna påverka mer själv. Mer information om vad som händer."

Kontaktpersoner



"Behöver mer information, när vi träffas går vi igenom avtal. En gång fick vi lyssna på ett samtal, det var bra, mer sådant."
 "Skulle vara bra om vi kunde ha fler uppföljningsmöten."
 "Ännu bättre på att ge tydlig information."
 "Det är bra som det är."
 "Kostnaden drar ner betyget. De är duktiga."
 "Jag tycker att de ska fortsätta som de gör."
 "De måste tänka på vad de skriver, det här är offentliga handlingar. Bättre att ta vissa ärenden på telefon."

Hur väl tycker du att arbetet med den övergripande utvecklingen med kontaktcenter fungerar?

- Kontaktpersonerna anser att arbetet med den övergripande utvecklingen med kontaktcenter fungerar mycket bra.
- Enligt kontaktpersonerna är det tydligt att kontaktcenter arbetar kontinuerligt med vidareutveckling.

Kontaktpersonercitat

"Fungerar extremt bra. Arbetar ständigt för att bli bättre. De utbildar sina handläggare. De har öppet hus och de arbetar mycket med den interna kvaliteten. Utvecklar helpdesken hela tiden."

"De vidareutvecklas hela tiden."

"De och vi håller ständigt på att försöka bli bättre och utvecklas i vår yrkesroll."

"Ej inblandad i det, tror att vi är för små för att bli inbjudna."



Resultatet i undersökningen visar på ett i huvudsak positivt resultat. Kontaktpersonerna känner bättre till kontaktcenters verksamhet i detalj och har generellt även en mer positiv syn på verksamheten. Genom åren har samarbetet med förvaltningarna och deras kontaktpersoner utvecklats och vi har från bägge håll lyssnat till varandra och lärt. Det avspeglar sig i de positiva omdömena om verksamheten.

Förvaltnings- och bolagscheferna pekar framförallt på två områden. Det ena är upplevelsen av att kontaktcenters tjänster är dyra men också att prismodellen behöver kommuniceras bättre. Det andra är att kontaktcenter behöver bli bättre på att kommunicera och presentera sin verksamhet inom staden.

Utifrån resultaten i undersökningen har vi identifierat några områden som vi behöver arbeta vidare med. Kommunikation om vår verksamhet och vår intäktsmodell är det främsta. Som ett led i detta har ledningsgruppen tillsammans med förvaltningens kommunikationsstrateg tagit fram en kommunikationsplan med olika målgrupper och aktiviteter som ska genomföras under 2015. Vi kommer även att ha ett öppet hus under hösten då våra uppdragsgivare bjuds in för att få en fördjupad bild av KC.

Chef- och ledarskap

Ledarskapsidé

Min ledarskapsidé som verksamhetschef för KC är enkel. Jag tror på att ge tydliga mandat, att involvera i verksamhetens utveckling samt att skapa tillit till att jag står upp för verksamheten. Jag tillämpar min ledarskapsidé i ledningsgruppen, i enskilda möten och i vardagen för att uppmuntra och stötta. Det har bidragit till att KC har enhetschefer som är drivande, lyhörda, modiga och uppmuntrar medarbetarna till eget ansvar.

Vi chefer är alla olika personligheter med varierande bakgrunder och erfarenheter vilket färgar vårt chefs- och ledarskap. Det har varit en medveten strategi från mig när jag rekryterat enhetschefer, att vi ska komplettera varandra med olika styrkor och kompetenser.

Även om vi chefer som personer är olika ska varje medarbetare på KC veta vad personen kan ställa för krav på och förvänta sig av oss som chefer och ledare, oavsett om man är verksamhetschef eller enhetschef. Utifrån min övergripande ledarskapsidé och vårt gemensamma synsätt har vi därför formulerat en ledarskapsidé för KC som ska genomsyra allt vi gör som chefer och ledare. Vi har kommit överens om hur vi agerar som ledare och hur vi vill att våra medarbetare ska uppfatta oss.



Den gemensamma ledarskapsidén beslutades av ledningsgruppen och den presenterades första gången på en gemensam aktivitet för alla medarbetare i oktober 2013. Alla medarbetare har uppmuntrats till att ge synpunkter och återkoppling på om vi lever upp till ledarskapsidén och om de känner igen sig i den. Ledarskapsidén finns alltid tillgänglig på KC: s samarbetsyta.

Förankringen i organisationen sker framförallt genom att vi agerar i enlighet med vår ledarskapsidé. Det sker till exempel genom att vi är snabba och tydliga i vår kommunikation, att vi snabbt tar tag i konflikter eller andra svårigheter som uppstår, att vi stöttar medarbetare som exempelvis har behov av rehabiliteringsinsatser eller annat stöd.

Inför arbetet med att utforma vårt bidrag till kvalitetsutmärkelsen 2015 har vi bitt våra medarbetare svara på hur de uppfattar att vi som chefer försäkrar oss om att de är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtaganden och ser sin del i måluppfyllelsen, hur vi tar tillvara på engagemanget hos medarbetarna och skapar

förutsättningar för lärande i organisationen. Genom detta vill vi som chefer få ytterligare en återkoppling på vårt ledarskap och vår ledarskapsidé.

För att kunna vara delaktig och kunna utöva ett aktivt medarbetarskap så förutsätter det att man som medarbetare är välinformerad och ges möjlighet att påverka. KC har tagit fram en plan för aktiv delaktighet som beskriver olika sätt som man kan vara delaktig på. Den har diskuterats och förankrats på enhetsmöten och är även en bilaga till verksamhetsplanen. Planen har nu funnits ett tag och behöver kontinuerligt tas upp och aktualiseras för att den ska vara ett levande dokument. Under 2015 ska den diskuteras på enhetsmöten minst två gånger.

AKTIV DELAKTIGHET				
FYRA FORMER AV DELAKTIGHET	KÄNNETECKEN	DU FÅR	DITT ANSVAR	EXEMPEL PÅ METODER
Information	Ervägskommunikation Frågor och svar	Veta	Ta till dig informationen och omsätta den i arbetet	Info på SY, Intranätet, Möten
Dialog	Utbyte av tankar, Ta fram underlag för beslut	Tycka Diskutera	Framföra dina synpunkter och lyssna på andras synpunkter	Du blir tillfrågad alt. bjuds in till dialog på olika möten mm
Medbestämmande	Gemensamt beslutsfattande	Medbestämma	Framföra dina synpunkter Ta beslut, medansvar för det	Möten, mejl Svarsgrupper Arbetsgrupper mm
Samarbete	Arbete planeras och genomförs	Genomföra	Vara delaktig i planerandet och genomförandet av aktiviteter	Arbetsgrupper Daglig aktiv kommunikation

Varje chef arbetar i det dagliga arbetet med att möta medarbetarna enskilt eller i grupp i enlighet med ledarskapsidé. Återkoppling till cheferna hur vi lyckats sker vid flera tillfällen under året. Dels i samband med det årliga medarbetarsamtalet, dels i samband med medarbetarenkäten och den 360-gradersenkät som ledningsgruppen för KC genomför sedan 2014. Utifrån resultatet i medarbetarenkäten tas handlingsplaner fram för att stärka de områden som identifierats som svaga. Det gäller även ledarskapet.

Så utvärderar och utvecklar vi vårt ledarskap

Utvärdering

Vi har flera olika verktyg som stöd för att utvärdera vårt ledarskap. Den årliga medarbetarenkäten är ett av de viktigaste. Där får vi che-

fer en återkoppling genom den särskilda ledarskapsrapporten. Den följs upp tillsammans med chefens chef och gemensamma styrkor och utvecklingsområden hos serviceförvaltningens chefer har även presenterats och diskuterats vid förvaltningens chefsforum.

Medarbetarsamtalen som verksamhetschef har med förvaltningschef, enhetscheferna har med verksamhetschefen och medarbetarna med sin enhetschef ger oss ytterligare återkoppling på ledarskapet och feedback på hur ledarskapet fungerar och hur vi uppfattas. Under 2014 och 2015 har vi dessutom genomfört en s.k. 360-graders undersökning. En webbenkät har skickats till samtliga medarbetare, till kollegor och till överordnad chef. Efter avslutad enkät får chefen en rapport över resultatet. Resultatet av enkäterna diskuteras i ledningsgruppen och återkopplas även till medarbetarna.

Utveckling

Vid ledningsgruppsmöten och planeringsdagar diskuterar vi olika frågeställningar och hur vi som chefer och ledare agerar och förhåller oss. Vi deltar aktivt vid serviceförvaltningens chefsforum och stadens ledardagar. Vi utvecklar oss även genom individuella insatser i form av handledning, chefsnätverk, frukostseminarier och ledarutbildningar.

Vid förvaltningens chefsforum genomförs olika aktiviteter som syftar till att utveckla ledarskapet. Som exempel kan nämnas att vi vid hittills två tillfällen särskilt arbetat med hur vi kan bli bättre på återkoppling och att öka arbetsglädjen. Från en gemensam utgångspunkt har vi tillsammans diskuterat och delat erfarenheter. Vid ett senare chefsforum har vi följt upp på vilket sätt vi arbetat för att öka återkopplingen.

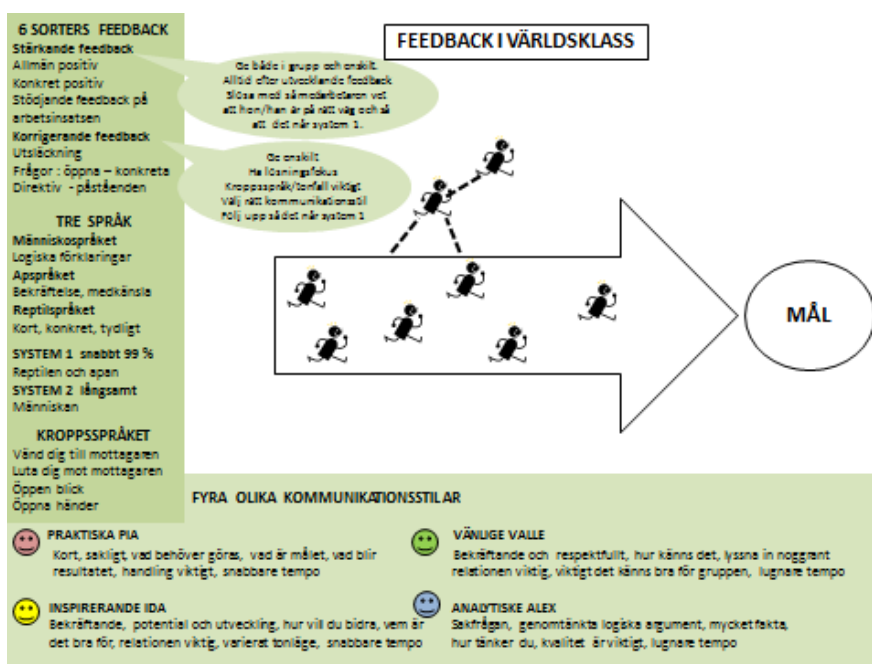


Bild från chefsforum över hur vi arbetar med återkoppling

6 frågor som medarbetarna regelbundet behöver få svar på



Roger D'Aprix (1982): Communicating for Productivity



Bild från chefsforum över frågor som medarbetarna behöver svar på

Så försäkrar vi oss som chefer och ledare om att medarbetarna är införstådda med verksamhetens syfte och mål/åtagande och ser sin del i måluppfyllelsen

För att alla vara införstådda med verksamhetens mål/åtaganden och utifrån sina förutsättningar kunna bidra till måluppfyllelsen så strä-

var vi efter att så långt möjligt knyta an det vi gör till något av våra mål. Det innebär till exempel att rubrikerna i ledningsgruppsprotokollen är

- Tillgänglighet
- Lösningsgrad
- Bemötande
- Medarbetare
- Vår arbetsplats

Ledningsgruppen har gått utbildning i Neuroledarskap, som är en mer fördjupad chefsutbildning som bygger på Talkmap. Det gör att hela verksamheten, både medarbetare och chefer, har gemensamma kommunikationsverktyg. Målet är ett gemensamt tonläge både ut till medborgaren och i den interna kommunikationen, chef till medarbetare, medarbetare till medarbetare, medarbetare till chef, chef till chef.

Vi chefer arbetar hela tiden för att vara snabba och proaktiva i vår kommunikation. Vid ledningsgruppsmöten diskuterar och förbereder vi informationsinsatser så att vårt budskap är gemensamt och tydligt. Tidigare har flera olika informationskanaler använts som nyhetsbrev, gruppmail, anslag i Outlook, intranät. Sedan SY etablerades försöker vi koncentrera den skriftliga informationen dit för att det ska finnas en plats där man som medarbetare vet att man kan hitta den information man behöver.

Varannan vecka genomförs enhetsmöten varav minst 10 möten per år är arbetsplatsträffar enligt samverkansavtalet. Vid enhetsmötena tas olika frågeställningar upp och behandlas dels i hel grupp dels i grupparbeten eller bikupediskussioner för att alla ska ges möjlighet att vara delaktiga.

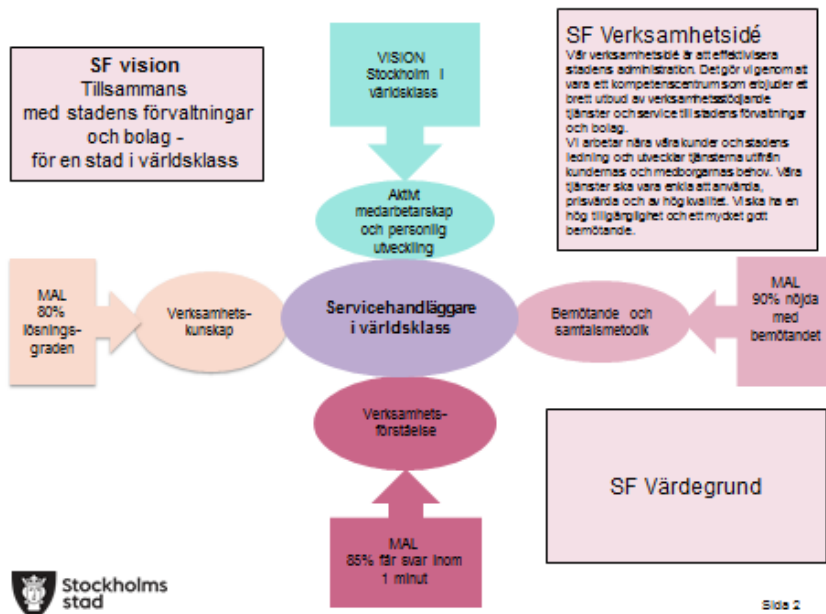
Vid enhetsmöten och planeringsdagar förs en kontinuerlig dialog om våra mål och hur var och en kan bidra till uppfyllelsen av dessa. Mycket av chefernas kommunikativa uppdrag består i att återkommande förklara och visa både på enhetsnivå och individuellt hur vi var och en kan bidra till måloppfyllelsen. Vi har bett våra medarbetare ge input till hur vi kan ännu bättre kan försäkra oss om att alla är införstådda med målen. I de enhetsvisa diskussionerna lyfter man några saker utöver det vi redan gör och som kommer genomföras.

- Publicera den månatliga statistiken som nyheter på SY så kan var och se följa hur vi ligger till.

- Sätt upp mer tavlor i lokalen med våra mål och vision.
- Mer information från möten med uppdragsgivare.
- Det egna ansvaret lyfts också fram och att man ställer frågor om man inte förstår.

Inför medarbetarsamtalen 2014 tog vi fram en medarbetarplan där vi kopplar lönekriterierna till målen tillgänglighet, lösningsgrad och bemötande och lade in kompetensutvecklingsplaner för att öka förståelsen för hur det vi gör i vardagen ökar måluppfyllelsen. Medarbetarplanen kommunicerades med samtliga medarbetare innan den började tillämpas. Under hösten 2014 gjorde ledningsgruppen en översyn av medarbetarplanen som medförde vissa mindre justeringar och förtydliganden. Den uppdaterade medarbetarplanen kommunicerades ut till alla medarbetare i god tid inför medarbetarsamtalen 2015. Medarbetarplanen finns publicerad på SY.





Frågor att besvara till medarbetarsamtalet

Vision - Verksamhetsidé – Värdegrund - Mål

Med utgångspunkt i bilden – reflektera över på vilket sätt du bidrar till vision, värdegrund och att vi når våra mål?

Vad gör du bra som du ska fortsätta göra?

Finns det något du ska sluta göra?

Finns det något du ska börja göra för att bidra ännu mer?

Lönekrav/Kompetensutveckling (se nästa sida)

	LÖNEKRITERIER	BEDÖMNING			MAL	KOMPETENSUTVECKLING		
		Utväckt	Stor	Utväckt		Ärsklar	Kommentarer	Uppföljning/ansvarig
VERKSAMHETSGRUPP	Jag tar aktiv del i verksamhetsutbildningar, håller mig väl uppdaterad i verksamhetsinformation och använder kunskapen i mitt arbete. Jag bidrar till att sprida information till mina kollegor.				10 sättningsgrad 80%			
	Jag bidrar till enhetens läroinslag genom att ta ansvar för att frågor som kommer till mig får en lösning, antingen genom att själv ta reda på svaren eller lösa kunden när.							
	Jag har utvecklat och lärt mig av medborgarnas åsikter och har följt upp medborgarnas åsikter och har följt upp medborgarnas behov.							
BEMÖTANDE OCH SAMTALSMETODIK	Jag visar respekt för våra medborgares åsikter och belyser dem på ett öppet, professionellt och korrekt sätt. Mina samtal är väl avvägda och jag använder jag lär mig i Talkmap.				Bemötande 90 %			
	Jag reflekterar över bemötandet i mina samtal och efteråt. Åsikter, lösningar och utbildningar och utvecklar där jag behöver för att ge ett bemötande i världsklass.							
VERKSAMHETS FÖRETAGLIG	Jag tar ansvar för genomförandet av dagliga arbeten genom att jag prioriterar utifrån verksamhetens behov.				Tillgänglighet 80%			
	Jag reflekterar över mitt arbete i samtal och efteråt så att jag utvecklar där jag behöver för att öka tillgängligheten.							
MEDARBETARSKAP OCH PERSONLIG UTVECKLING	Jag bidrar till ett öppet klimat genom att stötta och uppmuntra mina kollegor, beaktar andras åsikter och tar till min egen åsikt på ett öppet och respektfullt sätt.				Aktivt medarbetarskap			
	Jag kan förstå och reflektera över vår verksamhet utifrån olika perspektiv: kund, uppdragsgivare, mina egna behov/önskemål, enheten, kommunen, serviceförhållningen och hela staden.							
	Jag tar ansvar för och hjälper till vad jag behöver för utveckling som gör att jag kan göra ett bättre jobb.							Steg 4

Utbildningar på Kontaktcenter

Ringa in de utbildningar du har gått och skriv datum

VERKSAMHETSGRUPP					
Introduktionsutbildning	Sekretess			Sverigrupp/utbildningar	
Stockholm Direkt: Block 1	Block 2	Block 3	Block 4	Block 5	
BEMÖTANDE OCH SAMTALSMETODIK					
Talkmap/light	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4	Steg 5
Coaching	Röstergonomi		Professionella kundservicearbetare		
Stora kundserviceledaren					
VERKSAMHETS FÖRETAGLIG					
KOH	Cellguide			Verksamhetssystem	
AKTIVT MEDARBETARSKAP					
Workshop förändring och fyrrummet				Lean	
Individuell utbildning				SBA	

Arbetsmiljö – Samarbete – Medinflytande	
Arbetsbelastning? Arbetsfördelning?	
Hälsa och friskvård? Lokaler och arbets hjälpmedel?	
Hur ser du på möjligheterna att påverka ditt arbete? Ser du att det finns behov av att öka möjligheterna att påverka arbetet och hur skulle det i så fall kunna gå till?	
Hur tycker du att samarbetet i gruppen fungerar?	
Hur tycker du att det fungerar på vår enhet att ta upp det som fungerar bra och det som fungerar dåligt? (I grupp, med kollega, med chef).	
Hur ser du på våra möten? Är de effektiva? Är de meningsfulla? Vad saknas? Vad skulle göra våra möten mer effektiva/meningsfulla? På vilket sätt kan du bidra?	



Side 6

Ledarskap	
Vilka förväntningar har du på mig som chef?	
Finns det något som du tycker att jag som chef behöver ta tag i?	
Chefernas tillgänglighet. Får du tag i cheferna när du behöver det? Har du något förslag till förbättring?	
På vilket sätt vill du få återkoppling från cheferna? Får du återkoppling i den utsträckning du önskar? Vad saknar du?	
Visar cheferna förtroende för dig som medarbetare?	
Reflektion/Sammanfattning	
Hur skulle du vilja att vår verksamhet utvecklas?	
Finns det något ytterligare vi behöver ta upp?	
Vad har samtalet gett? Vad har vi kommit överens om? Blev det som vi förväntade?	



Side 7

Så skapar vi förutsättningar för och tar vara på engagemanget hos medarbetarna

Delar av vår ledarskapsidé går ut på att medarbetarna ska känna sig delaktiga och att vi chefer visar att vi ser medarbetarnas potential. Det är därmed viktigt att vi chefer är lyhörda inför och tar tillvara medarbetarnas engagemang och drivkraft.

Tidigare under avsnittet Brukare och kunder har vi redovisat arbetsmodellen med bordsansvariga (BA). Den tillkom då vi såg en stor

potential hos många medarbetare att vilja vara med och påverka och ta ett större ansvar. Till en början infördes systemet 2013 på en enhet i form av ett pilotprojekt som pågick under åtta veckor. Medarbetarna var delaktiga från dag 1 i utformningen av BA. Alla nya idéer testades och utvärderades fortlöpande under tiden och efter pilotens slut genomfördes en ordentlig utvärdering som visade att medarbetarna upplevde att:

- de fick möjlighet att vara mer engagerade och hade en mycket större möjlighet att påverka sitt arbete
- de fick en större verksamhetsförståelse och kunde förstå bättre hur de bidrog till att hela Kontaktcenter når sina mål
- gruppen blev mer sammansvetsad
- alla tog ett större ansvar för helheten
- arbetsuppgifter fördelades mer rättvist mellan kollegor och verksamheten blev därför mindre sårbar vid frånvaro
- informationsflödet blev snabbare och tydligare
- alla idéer var välkomna
- BA möjliggjorde att få vara kreativ och tänka utanför ramarna
- BA bidrar till positivt klimat
- BA skapade en dialog som inte fanns tidigare
- arbetet blev mer effektivt

Det positiva utfallet av piloten gjorde att ledningsgruppen beslutade att införa systemet med BA på ytterligare en enhet. Den tredje enheten gör motsvarande och har valt att tillsvida den dagliga avstämningen via Lync då man har många små uppdrag och fysiska BA-möten skulle påverka tillgängligheten negativt.



Inom Kontaktcenters enheter arbetar vi också med Lean i likhet med serviceförvaltningen i övrigt. Lean är ett arbetssätt som har sin

utgångspunkt i medarbetarnas engagemang och vilja att utveckla verksamheten och öka kundvärdet.

De tre enheterna har hunnit olika långt i införandet. Alla har identifierat och prioriterat viktiga frågeställningar, hinder och problem att arbeta vidare med. Två enheter har tavelmöten. BA och daglig avstämning är också Lean-arbetsätt utifrån daglig styrning. Det finns dock ett behov av att ta ett omtag i Lean-arbetet för att vitalisera det igen.

Andra forum vi har för att tillvarata medarbetarnas engagemang är enhetsmöten, APT och planeringsdagar. Där arbetar vi tillsammans med olika frågor som alla sammantaget ska sträva till att vi har en verksamhet och en arbetsmiljö som är den allra bästa. Det är handlingsplaner utifrån medarbetarenkät, diskussioner om arbetsätt, organisation, åtaganden och måluppfyllelse.

Medarbetarnas engagemang tillvaratas även genom man exempelvis är svarsgruppsansvarig, är mentor åt nyanställd, går på utbildning och förmedlar vidare till arbetsgruppen, representerar verksamheten utåt vid något forum, exempelvis stadens stora kolloevent i Kulturhuset där sommarkoloniverksamheten presenteras för vårdnadshavare och barn samt nätverk för kommunala kundtjänster. Svarsgruppsansvarig innebär att en servicehandläggare har en fördjupad kunskap inom ett uppdrag, är stöd för kollegor och kontaktperson för våra uppdragsgivare.

Deltagandet i kvalitetsutmärkelsen är också ett viktigt sätt att tillvarata medarbetarnas engagemang. Vi har en kvalitetsgrupp bestående av representanter från alla tre enheter som tillsammans med verksamhetschefen diskuterar och planerar hur alla kan bidra till tävlingsbidraget. Alla medarbetare är med och diskuterar och tar fram underlag till tävlingsbidraget. I år har vi fokuserat på de frågor som avser chefs- och ledarskap samt medarbetarskapet. Särskilt då vad ett aktivt medarbetarskap innebär och hur vi håller vår värdegrund levande. Alla är också med och identifierar verksamhetens styrkor och svagheter. Resultatet av det arbetet redovisas längre fram. När det gäller frågan hur vi ännu bättre kan tillvarata engagemanget lyfter medarbetarna fram mycket av det som redovisas här, men några ytterligare punkter pekar man även på.

- Cheferna uttalar tydligt att man uppskattar initiativ och man kan alltid anmäla intresse av att göra mer.
- Det är viktigt att stämma av att alla förstått, det kan öka engagemanget.

- Det finns alltid möjlighet att komma med förändringsförslag som kan leda till förbättringar.
- Ännu mer återkoppling ökar engagemanget
- Att som medarbetare ta tillvara tillfällena som erbjuds.

Så skapar vi möjligheter för lärande och kompetensutveckling

Vi arbetar med regelbunden och kontinuerlig kompetensutveckling som startar redan vid introduktionen av en ny medarbetare. Introduktionen består av olika delar och kan variera i längd beroende på vilka uppdrag man ska arbeta med. Under introduktionen har nya medarbetare även stöd av en erfaren kollega som handledare/mentor. Under 2014 genomfördes en särskild utbildningsinsats för handledarna/mentorerna för att stötta dem i deras uppgift. Det finns även en checklista framtagen som vi arbetar med för att ha likartat uppbygg på alla tre enheter.



Löpande under året genomförs längre och kortare utbildningar i verksamhetsfrågor. Omfattningen är anpassad utifrån behovet. Det kan vara utbildning i helt nya frågor då ett nytt uppdrag börjar. Men det kan också vara uppfräschning av kunskaper när vi har tillfällen under året då vissa frågor aktualiseras. Nedan redovisas en sammanställning över olika typer av kompetensutvecklingsinsatser som vi mer eller mindre regelbundet genomför på KC.

- Utbildning inför nya uppdrag, till exempel överförmyndarfrågor, företagslots m.m. Genomförs ofta av den förvaltning-/bolag som är vår uppdragsgivare.
- Introduktion för nya medarbetare, omfattar bl.a. KCH, Call Guide, relevanta verksamhetssystem, introduktion i Talkmap, instudering av FAQ, inläsning av regelverk och rutiner, handledning av erfaren kollega m.m.
- Talkmap, utbildning i kommunikation och bemötande i fem olika steg
- Röstergonomi
- Coachning och medlyssning
- Stockholm Direkt- utbildning, kunskap om hur staden är organiserad och vem som ansvarar för vad. Önskemål från medarbetarna finns att genomföra utbildningen tätare.
- Medlyssning på andra enheter för att lära mer om helheten
- Internutbildningar i olika frågeställningar och system.
- Genomförs ofta av representanter från förvaltningar men även av våra egna medarbetare. Exempel på utbildningar är avgiftssystem inom äldreomsorgen och fakturafrågor för miljöförvaltningen.
- Studiebesök hos förvaltningar eller andra kundtjänster

Allt utbildningsmaterial finns samlat på SY i ett särskilt avsnitt som heter KC Utbildning.

Våra medarbetare uppmuntras att bredda sina kunskaper. Det kan handla om att komplettera med kunskaper om flera svarsgrupper eller att bli specialist inom ett område. Men lika viktigt är lärandet i vardagen. Att bli tryggare och säkrare i det dagliga arbetet. Medarbetare med specialistkunskaper fungerar då även som stöd till sina kollegor i verksamhetsfrågor. Utgångspunkten är hela tiden att kompetensutvecklingen sker med utgångspunkt från verksamhetens behov och individens utveckling. I enheternas diskussioner om denna fråga lyfter man fram behovet av att det också finns en ännu mer individualiserad kompetensutveckling. Vidare att föreläsare från våra uppdragsgivare eller externa föreläsare bjuds in oftare.

Nedan finns en sammanställning över olika typer av kompetensutveckling i vardagen

- Uppdatering av aktuell information på SY, läsa in sig på ny information
- Återkoppling på ärenden
- Information från kollegor exempelvis genom Lync och BA-möten

- Kollegor med specialistkunskap kan ge stöd
- Möten med förvaltningar där medarbetare är med

Inom serviceförvaltningen finns sedan våren 2015 en särskilt utbildad coach som genomför coachning både individuellt och i grupp för samtliga servicehandläggare. Det sker genom medlyssning av samtal, att tillsammans lyssna på och analysera inspelade samtal. Coachens arbets sätt går ut på att ge positiv feedback som förstärker det som fungerar bra i samtalet och ställa coachande frågor om det som är möjligt att förbättra i samtalet. Genom att frågor ställs om det som kan utvecklas är medarbetaren delaktig i och reflekterar över sin egen utveckling.

Tidigare fanns flera coacher inom serviceförvaltningen som coachade som ett inslag i sina arbetsuppgifter. Sedan 2015 har dock förvaltningen valt att satsa på en mer professionaliserad coachroll som säkerställer att coachningen genomförs på ett likartat och systematiskt sätt. Coachning och medlyssning har visat sig verkningsfullt i arbetet med att utveckla kundbemötandet.

Medarbetare

Vår värdegrund och gemensamma förhållningssätt

Inför att KC flyttade ihop i gemensamma lokaler i Husby i maj 2013 genomfördes ett arbete för att formulera hur vi vill ha det tillsammans på vår arbetsplats. En grupp med representanter från samtliga enheter arbetade tillsammans fram det vi kallar för "Bästa arbetsplatsen".



BÄSTA ARBETSPLATSEN

- Vi visar varandra respekt och omtanke genom att vi till exempel hälsar på varandra och besökare. Vi visar hänsyn genom att bland annat hålla en bra ljudnivå när vi pratar med varandra och i telefonen.
- Vi använder ett vårdat språk. Vi talar om och med våra kunder med respekt. Efter ett krävande samtal kan vi gå undan för reflektion/återhämtning.
- Vi tar eget ansvar och har en tro på varandra som medarbetare, att alla arbetskamrater gör sitt bästa utifrån sin kompetens och situation.
- Vi ger varandra positiv feedback. Vi uppmärksammar de bra saker vi gör och unnar varandra framgång. Vi lyssnar på varandras förslag och idéer.
- Vi tycker det är viktigt att vi trivs på jobbet. Vi har en trivselgrupp som anordnar aktiviteter.
- Vi arbetar lösningsfokuserat. När vi gör fel hjälper vi varandra att göra rätt med en trevlig ton. Vi ser lösningen vi får som en hjälp. Vi respekterar varandras olikheter och ger varandra tid till reflektion och bearbetning. Vi checkar av med varandra att vi har samma bild av situationen.
- Vi respekterar varandras behov som kan finnas på grund av till exempel allergi.
- Vi använder inga starka dofter som parfym eller parfymade produkter av hänsyn till varandra och allergier.
- Vi vårdar och tar ansvar för våra gemensamma utrymmen genom att se till att det är snyggt och fräscht när vi lämnar dem.



Även om vi gemensamt tagit fram hur den bästa arbetsplatsen är så uppkom ändå frågeställningar om vad som är OK att göra på jobbet under arbetstid. Därför genomfördes under våren 2014 enhetsvisa diskussioner där alla hade möjlighet att ta upp funderingar, synpunkter eller frågor om vad detta. Därefter har ledningsgruppen gått igenom materialet från enheterna och sammanställt det i några

punkter som utgör vårt gemensamma förhållningssätt. Vi kallar det **Så gör vi på jobbet**, och det är kommunicerat till alla medarbetare och finns publicerat på SY.

Så gör vi på jobbet

Vi har haft diskussioner på våra enheter under våren och haft möjlighet att komma med både funderingar och åsikter gällande vad vi tycker är okey att göra på arbetstid. Ledningsgruppen har tagit del av alla tre enheters underlag från diskussionerna.

Det fanns en del frågeställningar med, bl.a. om det var ok att läsa tidningar, böcker, beställa privat på nätet eller svara på sms. Utifrån de diskussioner som förts har ledningsgruppen sammanställt några punkter som utgör vårt gemensamma förhållningssätt. Utgångspunkten är att sunt förnuft och eget ansvar råder. Om du känner dig tveksam om någon enskild fråga så rådgör med din chef.

- På jobbet jobbar vi med jobb
- Omvärldsbevakning är bra och uppmuntras och är arbetsrelaterad
- Användandet av sociala medier och surfing är arbetsrelaterat
- Frukost och lunch intas i matsalen/loungen (det är ergonomiskt viktigt att röra på sig under arbetsdagen)
- Det är ok med viktiga privata ärende, t.ex. telefonsamtal/sms som rör barnen, anhörig, läkare, passa telefontid. Tänk på att du kan störa en kollega så försök att gå till ett tyst rum. Ringsignalen är alltid avstängd på vår privata telefon under arbetstid.
- Den som går förbi din plats vet inte om du har rast eller inte. Om du behöver utföra något privat internetärende på din rast så gå undan från din arbetsplats och använd egen telefon eller den dator som finns i Fulehuk (det lilla rummet längst bort hos Stöd och omsorg).
- Det är viktigt att komma ihåg att vi ofta har besök. Fundera över hur vi vill att de ska uppfatta vår verksamhet. Vi vill vara goda ambassadörer för vårt fina KC.

Under 2013-2015 har ett omfattande arbete genomförts i serviceförvaltningen för att formulera en gemensam vision och verksamhetsidé samt för att levandegöra våra värdeord. Arbetet har involverat alla medarbetare och skett i olika former. Starten var workshops där man tillsammans skapat verk som ska illustrera serviceförvaltningen och vad den står för. Tre workshops genomfördes på KC. Samtliga skapelser presenterades på en utställning i samband med förvaltningens julfest den 6 december 2013.



En av de fantasiskapelser som medarbetarna gjorde under visionsworkshoparna.

Därefter har det material och de värdeord som framkom under workshoparna sammanställts och utgjort underlag för förvaltningsledningens fortsatta arbete med att ta fram en vision. I april 2014 presenterades en gemensam vision och verksamhetsidé för serviceförvaltningen. Visionen är:

**Tillsammans
med stadens förvaltningar och bolag
för ett Stockholm i världsklass**

Serviceförvaltningens verksamhetsidé

Vår verksamhetsidé är att effektivisera stadens administration. Det gör vi genom att vara ett kompetenscentrum som erbjuder ett brett utbud av verksamhetsstödande tjänster och service till stadens förvaltningar och bolag.

Vi arbetar nära våra kunder och stadens ledning och utvecklar tjänsterna utifrån kundernas och medborgarnas behov. Våra tjänster ska vara enkla att använda, prisvärda och av hög kvalitet. Vi ska ha en hög tillgänglighet och ett mycket gott bemötande.

I medarbetarnas visionsarbete lyftes även viktiga värdegrundsord fram. Med utgångspunkt från det och serviceförvaltningens värdegrund, som tidigare tagits fram och som även är KC:s värdegrund, togs initialt fyra värdeord för serviceförvaltningen fram. De togs fram efter en dialogrunda med samtliga medarbetare under våren 2014. De fyra värdeorden var glädje, öppenhet, respekt och ansvar. För att säkerställa att värdeorden verkligen var förankrade genomfördes ytterligare en dialogrunda. Det var då tydligt att de flesta ville byta ut det första ordet glädje mot kompetens. Inte för att glädjen inte är viktig men kompetens var viktigt för att signalera vilja till utveckling och framåtskridande. Värdeorden fastställdes därmed till

Kompetens

Öppenhet

Respekt

Ansvar

Till KÖRA har även tagits fram formuleringar som tydliggör vad respektive ord står för.

Kompetens

På Serviceförvaltningen är kompetens och serviceanda en viktig grund för arbetsglädje och goda resultat.

Det innebär bland annat att

- Vi utvecklar vår kompetens och tar till oss ny kunskap och teknik
- Vi delar med oss av kunskap, erfarenhet och information
- Vi är engagerade och löser kundens problem
- Vi hjälper varandra och ger varandra stöd och uppmuntran

Öppenhet

Vi är en transparent och kommunicerande organisation där människor kan, får och vågar.

Det innebär bland annat att

- Vi har en positiv attityd
- Vi är nyfikna och öppna för förändring och nya idéer
- Vi lyssnar och ställer frågor
- Vi välkomnar synpunkter på vår verksamhet och vårt arbete

Respekt

På Serviceförvaltningen bemöts alla med tillit och respekt.

Det innebär bland annat att

- Vi är lyhörda och låter alla komma till tals
- Vi håller gjorda överenskommelser
- Vi visar hänsyn och bidrar till varandras trivsel och arbetsglädje
- Vi ser olikheter som en tillgång
- Vi intresserar oss för och försöker förstå andras perspektiv

Ansvar

Vi tar gemensamt och personligt ansvar för helheten och för vår egen del av arbetet.

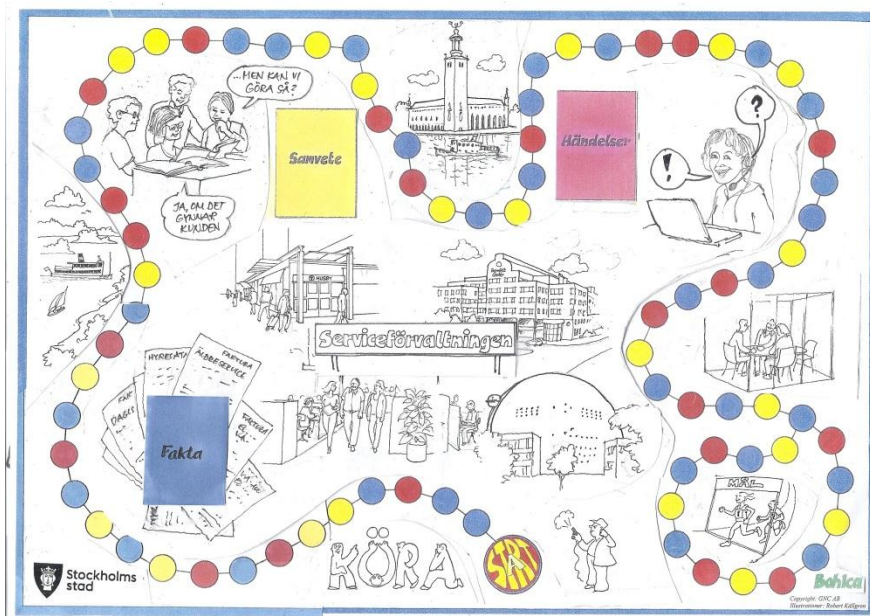
Det innebär bland annat att

- Vi arbetar mot gemensamma mål och tar ansvar för våra resultat
- Vi är tillgängliga och följer riktlinjer, regler och rutiner
- Vi reflekterar över vårt arbete och tar initiativ om vi ser möjligheter till förbättringar
- Vi håller oss uppdaterade och ser aktivt till att ha den information vi behöver
- Vi ber om hjälp när vi behöver det

Alla medarbetare på serviceförvaltningen har under våren 2015 fått möjlighet att spela ett värdegrundsspel. Det är ett brädspel som tagits fram för serviceförvaltningen av företaget GNC. Spelet är en del av arbetet med att förankra förvaltningens gemensamma värdegrund.

Värdegrundsspelet spelas i grupper med 6-8 medarbetare inom en enhet. Spelet pågår cirka 2,5 timmar och leds av en spelledare från en annan enhet. Spelleadarna har genomgått en utbildning inför starten. Under spelets gång får deltagarna svara på frågor om hur de skulle hantera en situation på arbetet (händelsefrågor) och hur de tycker att verksamheten lever upp till vissa påståenden om till exempel service och bemötande (samvetsfrågor). Svaren ges både individuellt och som gruppsvar. Spelleadarens roll är att föra protokoll, leda diskussionerna och hjälpa till att föra spelet framåt. Utöver händelsefrågorna och samvetsfrågorna innehåller spelet också rena faktafrågor. Händelsefrågorna beskriver autentiska situationer och är framtagna av GNC efter intervjuer med ett antal medarbetare inom förvaltningens alla verksamhetsområden. Samvets- och faktafrågorna bygger på olika styr- och resultatdokument.

Syftet med värdegrundsspelet är att ge medarbetarna möjlighet att diskutera arbetsmässiga beteenden och förhållningssätt med varandra på ett nytt och annorlunda sätt. Metoden har gett förutsättningar för en öppen dialog kring kulturen på förvaltningen och har varit mycket uppskattad av medarbetarna.



Under våren har vi inom KC diskuterat hur vi ska hålla vår värdegrund levande. Det har funnits en stor enighet om att det är viktigt att spela värdegrundsspelet regelbundet, ungefär en gång om året. Det ger tid och tillfälle att diskutera frågorna i ett sammanhang som har nära samband med vardagen på arbetet. Vidare att regelbundet diskutera KÖRA på enhetsmöten, fortsätta arbeta för att få ett ännu öppnare klimat på arbetsplatsen.

Vi ser arbetet med verksamhetens värdegrund som en kontinuerlig process genom att den återspeglas i det förhållningssätt vi har och den information vi förmedlar till våra medborgare.

Så arbetar vi med frågor kring jämställdhet och mångfald

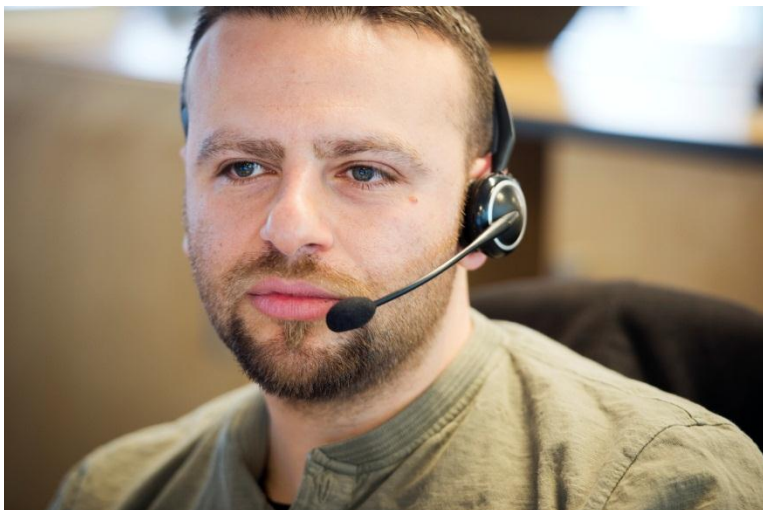
Vi vill att kontaktcenter ska vara en arbetsplats som präglas av mångfald och jämställdhet. En blandning av kön, ålder, språkkunskaper och livserfarenheter tillför organisationen kompetens av olika slag. Det är viktigt för att kunna ge stockholmarna en service som också är inkluderande för alla. I vår verksamhet möter vi alla typer av människor och man ska kunna känna att man får ett jämställt och jämlikt bemötande när man kontaktar oss.

Som exempel på hur vi arbetar med frågor kring jämställdhet och mångfald kan nämnas att i våra rekryteringar strävar vi efter att, utöver de grundkrav som vi har i kompetensprofilen, rekrytera medarbetare som har kompetens avseende olika språk. Utöver engelska är exempelvis finska, arabiska, spanska och somaliska viktiga

språk. Vi strävar också efter att arbetsgrupperna är blandade avseende kön och ålder.

På arbetsplatsträffarna finns alltid en punkt om jämställdhet och mångfald för att dessa frågor ska ha ett naturligt forum för dialog.

Nyligen har vi fått kännedom om det arbete som Skatteverket gör för att ge ett mer jämlikt bemötande. Skatteverket precis som KC har under många år arbetat med att ge ett mycket gott bemötande. Utvecklingen av deras bemötandearbete är intressant och vi kommer att försöka lära mer av dem.



Så arbetar vi för ett aktivt medarbetarskap

KC:s verksamhet växer och utvecklas ständigt. En förutsättning för att vi kunnat vara så framgångsrika och klarat att ständigt växa är att vi alla arbetar aktivt för att ge så bra service som möjligt till stockholmarna. Ett aktivt medarbetarskap innebär dels att verksamheten planeras så att alla har förutsättningar att få vara aktiva i utvecklingen, dels att var och en tar ansvar för sitt eget bidrag till verksamhetsutvecklingen.

Sedan två år tillbaka mäter staden AMI, Aktivt Medarbetar Index, i medarbetarundersökningen. Men vad innebär ett aktivt medarbetarskap? Inför arbetet med kvalitetsutmärkelsen 2014 formulerade alla medarbetare tillsammans vad vi menar och hur vi arbetar för det.

Så här sammanfattade vi ett aktivt medarbetarskap på KC.

- Jag tar till mig information och håller mig uppdaterad om sådant som förmedlas på möten, SY, Lync, intranätet och www.stockholm.se, dagstidningar/internet. Det gäller såväl information om vad som händer på vår egen arbetsplats och i vår förvaltning, som information jag behöver för att kunna ge uppdaterad information och bra service till medborgarna.
- Jag för vidare information till mina kollegor, min chef och våra uppdragsgivare om det behövs. Jag använder Lync och SY, BA-möten och morgonmöten för att dela med mig av information.
- Jag bidrar med idéer och förslag till hur verksamheten kan bli bättre. Jag uppmuntrar mina kollegor att komma med idéer och förslag och tar emot dem positivt. De behöver inte vara helt genomarbetade och klara utan kan vara sådant som vi sedan kan arbeta vidare med.
- Jag för öppet fram mina synpunkter och lyfter upp saker som jag tycker bör förändras eller är fel. Min utgångspunkt är att jag vill bidra till att vi ska hitta en lösning på det jag tycker bör förändras, med utgångspunkt i vårt uppdrag och vår verksamhet.
- Jag är respektfull och hänsynsfull mot alla mina arbetskamrater och jag bidrar till ett trevligt klimat och en god arbetsmiljö.
- Jag svarar på medarbetarenkäten. Vi utvärderar den tillsammans på enheten och arbetar med handlingsplaner för att förbättra de utvecklingsområden som vi tillsammans identifierat. Gemensamt arbetar vi framåt.
- Vid Kontaktcenter finns olika mötesformer och forum där alla har möjlighet att lyfta förslag, funderingar och frågor. Exempel på mötesformer vi har är APT, enhetsmöten där vi både jobbar i hel grupp och i mindre grupper och bikupor, BA-möten, morgonmöten via Lync, tavelmöten (Lean) och planeringsdagar/konferenser.

Under våren 2015 har medarbetarna gemensamt diskuterat om det vi formulerade förra året fortfarande stämmer, om vi lever upp till det och vad som eventuellt behöver kompletteras. Resultatet visar att alla fortfarande tycker att det stämmer. Vissa delar behöver vi

dock arbeta vidare med, exempelvis hur vi använder Lync, BA och morgonmöten för att förmedla information och att arbetet med Lean behöver ta fart. Någon enhet har även lyft fram att man kan arbeta mer gemensamt med utvärdering av medarbetarenkäten.

Medarbetarundersökningar

Varje höst genomförs en medarbetarundersökning. Nedan redovisas resultatet från de två senaste åren. AMI består av tre olika index, motivationsindex, ledarskapsindex och styrningsindex.

Sammantaget ger de olika delarna ett samlat AMI. Här redovisas det samlade resultatet för hela KC. Resultatet finns även nedbrutet på respektive enhet.

	2013	2014
Motivationsindex	76	76
Ledarskapsindex	70	78
Styrningsindex	82	85
AMI	76	80

AMI har ökat från 76 till 80 mellan åren 2013 och 2014. Det är en kraftig förbättring och KC:s AMI ligger i nivå med det genomsnittliga för serviceförvaltningen.

En analys av vilka områden i enkäten som medarbetarna i stor utsträckning instämmer i (80 procent eller mer har satt betyg 8-10 på frågan) visar att det är hur det egna arbetet bidrar till ett Stockholm i världsklass, att det finns tydliga mål på arbetsplatsen att man känner sig respekterad av sina kollegor och kan vända sig till kollegorna när man behöver stöd. Vidare att man tar initiativ och vänder sig till sin chef för stöd, att man förbereder sig inför medarbetarsamtal samt att vi lär av varandra på arbetsplatsen.

Det finns också ett antal områden som behöver utvecklas (max 60 procent har satt betyg 8-10 på frågan) för att medarbetarna ska uppleva en högre tillfredsställelse och nöjdhet. Det handlar om vilken möjlighet man har, inom ramen för uppdraget, att påverka hur arbetet ska utföras. Vidare hur man upplever sin arbetssituation, hur öppet klimat som råder, vilken återkoppling chefen ger och om chefen skapar delaktighet på möten och om vi utbyter erfarenheter med andra för att utveckla verksamheten.

Att flera medarbetare upplever att man inte i så stor utsträckning kan påverka sin arbetssituation och hur arbetet utförs är förståeligt då KC:s verksamhet i stor utsträckning styrs av de medborgare som kontaktar oss och att tillgängligheten är en viktig parameter för

kundtillfredsställelsen. Det arbete som pågår med bordsansvariga (BA) och morgonmöten leder till att mindre av verksamheten behöver schemaläggas och att var och en upplever att man i större utsträckning tillsammans med sina kollegor planerar verksamheten.

Vi behöver också arbeta vidare med att dels behålla ett öppet klimat men också att öka öppenheten så att alla känner att de får komma till tals och bli lyssnade på. Arbetet med att öka utbytet med andra har startat, bl.a. med studiebesök och auskultation, och det arbetet ska fortsätta.

Varje enhet arbetar med sin egen medarbetarenkät och utarbetar tillsammans handlingsplaner för de enhetsspecifika områden som man behöver utveckla. Handlingsplaner och aktiviteter diskuteras och arbetas med på APT, enhetsmöten och planeringsdagar.

Resultat och analys

Uppföljningar av åtaganden, mål och förväntat resultat

KC har tre mål som också avspeglas i våra åtaganden.

- 85 % av samtalen besvaras inom 1 minut
- 80 % av ärendena löses vid den första kontakten
- 90 % är nöjda med service och bemötande hos kontaktcenter Stockholm.

Hög tillgänglighet

Vårt förväntade resultat är att 85 procent av de som ringer till oss ska få svar inom 1 minut. Det är ett högt ställt mål men inte omöjligt att nå. Flera svarsgrupper ligger på en tillgänglighet om 80-85 %. Andelen som fick svar inom tre minuter ligger på ca 83 %

	VP 2014	VB 2014
Andelen samtal som besvarades inom 1 minut	85 %	67 %

I de medborgarundersökningar som vi genomför årligen frågar vi om man upplevde väntetiden som rimlig. Därigenom får vi även en mätning av den upplevda tillgängligheten.

	VP 2014	VB 2014
Andelen som upplevde väntetiden som rimlig	85 %	80 %

Förutsättningarna att nå målet påverkas av hur vår bemanning ser ut och inflödet av ärenden på telefon. Vi arbetar ständigt med att ha ”rätt” bemanning och att följa våra samtalsflöden historiskt för att kunna göra prognoser för framtiden. Därför har vi både egna timvikarier och personal från bemanningsföretag som kan jobba med kort varsel när vi har frånvaro som inte kunnat förutses, exempelvis sjukdom eller vab.

Andelen som upplever väntetiden som rimlig har dock blivit sämre för 2014. En bidragande orsak till det är uppdraget för överförmyndarförvaltningen som startade den 1 mars 2014. Antalet ärenden har varit mycket större än vad som förväntades vilket påverkar även väntetiderna för övriga svarsgrupper inom enheten stöd och omsorg. Bemanningen för det uppdraget kommer därför att ökas och diskussioner förs med uppdragsgivaren om finansiering och framtida gemensamma arbetsätt.

Lösningsgrad

Vårt förväntade resultat är att 80 procent av ärendena ska lösas vid första kontakten.

	VP 2014	VB 2014
Andelen ärenden som löses vid första kontakten	80 %	86 %

Resultatet visar att vi når vårt mål med råge. Det är dock stora skillnader mellan våra olika svarsgrupper. Det beror på uppdragets gränssnitt och hur långtgående möjligheter KC har att lösa frågorna. I vissa fall måste ärendet omfatta myndighetsutövning för att få en lösning ur medborgarens perspektiv. Vi för dialog med de uppdragsgivarna för att se hur gränssnittet kan utökas så att vår lösningsgrad kan öka. Det avser framförallt stadsdelsförvaltningarnas äldreomsorg.

Även när det gäller lösningsgrad så mäter vi medborgarens upplevelse av lösningsgrad.

	VP 2014	VB 2014
Andelen som fick svar på sin fråga eller veta vart man ska vända sig	80 %	86 %

När det gäller lösningsgrad finns det en stor överensstämmelse mellan hur KC mäter lösningsgrad och medborgarens upplevelse.

Mycket gott bemötande

Det förväntade resultatet är att 90 procent ska vara nöjda med bemötandet hos KC. Det mäter vi genom den medborgarundersökning som genomförs varje år

	VP 2014	VB 2014
Andelen som var nöjda med bemötandet hos kontaktcenter	90 %	84 %

2014 var 84 procent nöjda med bemötandet hos KC. Det är ett mycket bra resultat och har varit stabilt under flera år. Vi är dock inte nöjda förrän vi når vårt mål om 90 procent. Det är dock hela 61 % som ger betyg 5 på en skala 1-5. Under det senaste året har vi arbetat strukturerat med coachning och medlyssning för att nå ännu högre när det gäller bemötande.

Ekonomiskt resultat

Serviceförvaltningen är intäktsfinansierad och är en resultatenhet enligt stadens regler för ekonomisk förvaltning. Vår prissättning sker enligt stadens regler för internprissättning. Intäkterna från vår verksamhet ska bidra till att täcka förvaltningens gemensamma kostnader som till exempel förvaltningsledning, lokalkostnader och gemensam administration. Verksamhetens intäkter är budgeterade i huvudsak utifrån förväntade volymer avseende ärenden som kommer in via telefon eller e-post. Verksamhetens kostnader består i stor utsträckning av personalkostnader och kostnader för IT och telefoni. Varje månad följer vi upp kostnaderna och hur de förväntade intäkterna utvecklas.

	2012	2013	2014	2015
Intäkter	40,6	44,7	48,8	47,3
Kostnader	- 37,2	- 41,1	37,3	37,6
Budgeterat resultat	3,4	3,6	11,5	9,7
Prognos/resultat	- 2,0	- 2,4	+3,3	+0,8

Intäkterna påverkas i stor utsträckning av inflödet av ärenden samt hur vi klarar vår tillgänglighet. Endast de ärenden som vi hanterar, d.v.s. antingen svarar i telefon eller på e-post, genererar intäkter. Det betyder att snabba förändringar i volymer eller att vi inte klarar att bemanna rätt innebär ett intäktsbortfall. Därför är dialogen med våra uppdragsgivare mycket viktigt, att vi i förväg vet om händelser som kan innebära förändrade volymer.

För 2015 har såväl budgeteringen av intäkter som uppföljningen av dem ännu större fokus och verksamheten bedöms i samband med

tertialrapport 1 redovisa ett överskott om 0,8 mnkr. Det beror främst på att webbredaktionens uppdrag växer och att vi har en del mindre uppdrag som inte var budgeterade.

Från åtaganden och mål till uppföljning

Så tog vi fram årets åtaganden och mål

KC:s åtaganden har haft ungefär samma formuleringar under de senaste åren. Då de åtaganden vi har väl överensstämmer med våra målvärden har arbetet inför varje verksamhetsår snarast haft utgångspunkten att se över att åtagandena är koncentrerat och precist formulerade. Det gör vi i två steg. Först gör ledningsgruppen en genomgång av åtagandena och tar fram förslag på justeringar och eventuella omformuleringar. Förslaget till verksamhetsplan inklusive åtaganden diskuteras sedan på de tre enheternas arbetsplatsträffar innan verksamhetsplanen slutligen fastställs. Förslaget läggs ut på gemensam yta så att alla kan ta del av det och har möjlighet att tycka till och komma med synpunkter. Inför årets verksamhetsplan så presenterades åtaganden, förväntat resultat, arbetssätt och uppföljning dessutom i ett bildspel för att ytterligare underlätta och tillgängligöra materialet.

Inför årets verksamhetsplan har vi tagit bort två åtaganden i syfte att ytterligare koncentrera och precisera. Det var två åtaganden som vi har haft svårt att hitta bra uppföljningsformer för och som mer har haft karaktären av arbetssätt. Sammantaget har KC tre åtaganden 2015.

Våra åtaganden och mål, våra förväntade resultat, arbetssätt och uppföljning

Kommunfullmäktiges mål

De av kommunfullmäktige beslutade inriktningsmål 2015 som är styrande för kontaktcenter Stockholm är

- Ett Stockholm som håller samman
- Ett ekonomiskt hållbart Stockholm
- Ett demokratiskt hållbart Stockholm

Inom dessa inriktningsmål har fullmäktige antagit mål för verksamhetsområdet varav nedanstående är de som är mest styrande för verksamhetsområdet;

- Tidiga sociala insatser skapar jämlika livschanser för alla
- Alla äldre har en trygg ålderdom och får en äldreomsorg av god kvalitet
- Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar
- Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor
- Stockholm är en tillgänglig stad för alla

Nämndens mål för verksamhetsområdet

För 2015 har servicenämnden lagt fast följande mål för verksamhetsområdet.

- Kontaktcenter Stockholm ska erbjuda stadens invånare och övriga intressenter god tillgänglighet till effektiv och kvalificerad service.

Servicenämnden har i verksamhetsplanen 2015 fastställt följande årsmål för indikatorer som gäller kontaktcenter Stockholm:

Andel inkommande frågor som löses vid första kontakten	80 %
Andel inkommande samtal som besvaras inom 1 minut	85 %
Andel invånare som är nöjda med service och bemötande hos kontaktcenter Stockholm	90 %

Kontaktcenters åtaganden 2015

- Kontaktcenter ska erbjuda service med hög tillgänglighet
- Kontaktcenter ska genom korrekt information lösa medborgarens ärende eller vägleda till rätt instans
- Kontaktcenter ska genom korrekt information lösa medborgarens ärende eller vägleda till rätt instans

Här presenteras vårt förväntade resultat, våra arbetssätt och hur vi följer upp och utvärderar våra åtaganden.

Åtagande

Kontaktcenter ska erbjuda service med hög tillgänglighet

Tillgängligheten, eller framkomligheten, innebär att man lätt och snabbt kommer fram och får hjälp med sitt ärende. Vårt mål är att 85 % av de som ringer ska få svar inom 1 minut.

Arbetssätt

I alla våra arbetssätt tänker vi utifrån Lean för att få så smidiga och smarta processer och rutiner som möjligt.

Vi prioriterar alltid telefonen. Vi arbetar med att ha väl avvägda samtal där vi snabbt fångar medborgarens fråga. Vi lotsar och vägleder medborgaren om vart den ska vända sig på ett informativt sätt. Vår uppgift ska vara att ge stöd så medborgaren snabbt hittar rätt.

Förutom telefonen har vi även e-post, brev, fax och till viss del besök som en kanal för kontakt med oss. Vår målsättning är att all e-post ska besvaras inom 24 timmar och vi arbetar med att ha väl avvägda mail. Det är svårt att mäta men vi håller på att ta fram en metod för detta. Vi lotsar även stockholmarna till stadens e-tjänster och den information som finns på webben.

Vi tar eget ansvar för att uppmärksamma kö- och bemannings-situation och anpassar det egna dagliga arbete utifrån det. En hög tillgänglighet innebär att vi ständigt måste planera så att bemanningen möter de inkommande ärendemängderna. För att klara det har vi förutom våra tillsvidareanställda servicehandläggare även timvikarier som kan arbeta vid semesterperioder och arbetstoppar.

Under våra öppettider är vi alltid tillgängliga. För att kunna genomföra verksamhetsplanering och arbetsplatsträffar behöver enheterna och svarsgrupperna dock stänga med vissa intervall. För att medborgaren ändå alltid ska komma fram och få framföra sitt ärende har vi svarsgruppen för övriga frågor ”Stockholm direkt” dit samtalen kopplas om medborgaren väntar kvar.

Uppföljning

Medborgar-/kundundersökningar genomförs årligen för de uppdrag som KC har. Vi frågar då hur medborgaren upplevt tillgänglighet och väntetider.

2015 kommer vi att genomföra ytterligare en typ av kundundersökning. Det kommer vi göra genom att anlita ett undersökningsföretag som gör s.k. mystery calls. Det innebär att de ringer till KC och ställer frågor av den typ som vi svarar på dagligen. Vi får sedan tillbaka rapporter med svar på frågor som hur man upplevde bemötande, engagemang, kunskap, initiativ, tydlighet m.m. Som medarbetare kommer man också att få en personlig återkoppling. Det blir ett komplement till coachningen och ger ännu större möjlighet att utforma den individuella kompetensutvecklingen.

Statistiken från Callguide används för att mäta och följa upp tillgängligheten. Varje enhet går igenom ärendestatistiken varje månad för att alla ska vara medvetna om hur vi uppfyller målen samt inom enheten kunna planera och genomföra insatser för att öka måluppfyllelsen.

Åtagande

Kontaktcenter ska genom korrekt information lösa medborgarens ärende eller vägleda till rätt instans

Av de ärenden som kommer in till KC ska minst 80 % vara lösta vid första kontakten. Målvärdet för lösningsgraden är ett genomsnitt för hela verksamheten. För enskilda svarsgrupper kan lösningsgraden vara högre eller lägre beroende på hur gränssnittet för KC:s uppdrag ser ut.

Arbetsätt

När vi rekryterar strävar vi efter att komplettera den kompetens och erfarenhet som redan finns och att öka mångfalden. I samband med rekrytering är det meriterande med kunskaper i andra språk då många av våra medborgare som ringer har ett annat modersmål. När

det gäller språkkunskaper prioriterar vi särskilt kunskaper i engelska, finska och arabiska. Under 2015 kommer vi att undersöka möjligheterna att ge service på fler minoritetsspråk.

Förutom introduktion och utbildning av nya medarbetare så genomför vi repetitionsutbildningar för erfarna medarbetare och även utbildning i verksamhetsfrågor när det gäller säsongsbetonade frågor, såsom kollo, skolval, nya avgiftsbeslut m.m.

Samtliga medarbetare har en kompetensutvecklingsplan och får på olika sätt regelbunden kompetensutveckling och återkoppling på sitt arbete. Det kan bland annat avse fortbildning i Talkmap, handläggarsöd, verksamhetsfrågor m.m. Samtliga servicehandläggare får dessutom regelbunden coachning.

Ett viktigt verktyg för att ge alla medarbetare tillgång till uppdaterad information är KC:s samarbetsyta (SY). Där samlar vi alla frågor och svar och även dagsaktuella nyheter och information. Alla medarbetare har ett ansvar att söka efter information, att framföra om det finns fel i eller saknas information och att sprida information till kollegor i enlighet med våra rutiner.

Samarbetet och kontakterna med de förvaltningar som är våra uppdragsgivare kommer att fortsätta utvecklas under 2015. Avstämningssmöten skall genomföras regelbundet för att säkerställa att bägge parter arbetar enligt det serviceavtal och gränssnitt som finns, att klara ut eventuella frågor som dykt upp, se hur uppdraget kan utvecklas och få en bra förståelse för varandras roller och förutsättningar.

Uppföljning

Enhetschefen har uppföljningssamtal med nyanställda för att säkerställa att den nyanställda har kunnat tillgodogöra sig introduktionen med utbildning och praktisk träning.

Uppföljning av ärendestatistik och lösningsgrad sker månadsvis inom enheter och svarsgrupper.

Alla uppdragsgivare får regelbundet rapporter över ärendestatistik och lösningsgrad.

KC mäter medborgarnas upplevelse av servicen på två olika sätt och utifrån två olika perspektiv. Dels utifrån hur ärendena loggas av servicehandläggarna i KCH, dels använder kontaktcenter Call Guideenkät för att fånga upplevelsen utifrån medborgarens

perspektiv. 2015 kompletteras detta med ”mystery call”-undersökningen som beskrivits ovan.

Åtagande

Kontaktcenters service ska kännetecknas av ett mycket gott bemötande

För att KC skall ha lyckats i sitt uppdrag ska de som kontaktar oss, invånare/kunder eller uppdragsgivare uppleva att de får ett mycket gott bemötande. Minst 90 % av de som kontaktar oss skall vara nöjda med service och bemötande.

Arbetsätt

Samtliga servicehandläggare i kontaktcenter genomgår utbildning i serviceattityd och bemötande och använder aktivt sina kunskaper i det dagliga arbetet. Vi använder Talkmap som metod. Vidare sker individuell uppföljning genom coachning och medlyssning. Var och en använder de kunskaper man fått genom coachningen och medlyssningen.

Uppföljning

Under 2015 genomförs regelbundet enkätundersökning riktad till medborgare i syfte att undersöka upplevelsen av KC:s service och bemötande.

Vi följer regelbundet upp de synpunkter, klagomål och beröm som inkommit och använder dem i vårt förbättringsarbete. Synpunkter, klagomål och beröm är ett viktigt verktyg för att utveckla verksamheten.

Vår planering för årets uppföljning

I tabellen nedan redovisas vår plan för uppföljning av verksamheten 2015. Många av aktiviteterna återkommer månadsvis med vissa kompletteringar i samband med tertialrapportering och uppföljning.

Periodicitet	Uppföljning av
Månad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ärendestatistik per svarsgrupp och uppdragsgivare ➤ Månadsuppföljning ekonomi ➤ Lösningsgrad per svarsgrupp och uppdragsgivare ➤ Tillgänglighet
Tertial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Budgetuppföljning med prognos ➤ Lösningsgrad, ➤ Tillgänglighet ➤ Service och bemötande ➤ Synpunkter och klagomål
Årsvi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verksamhetsberättelse med bokslut ➤ Ärendestatistik ➤ Lösningsgrad ➤ Tillgänglighet ➤ Service och bemötande ➤ Synpunkter och klagomål ➤ Medarbetarundersökning ➤ 360-graders uppföljning av ledarskapet ➤ Medarbetarplan och lönekriterier ➤ Coachplan ➤ Kompetensutvecklingsplaner

Resursanvändning

Så använder vi verksamhetens resurser så effektivt som möjligt

Resurserna inom verksamhetsområdet är i stor utsträckning gemensamma. Vi använder vår samlade kompetens på ett effektivt och långsiktigt hållbart sätt för att ge våra medborgare god service. Vi återanvänder arbetsätt som varit framgångsrika i en enhet eller inom en svarsgrupp. Istället för att uppfinna hjulet på nytt lär vi av varandras arbetsätt. Exempel på detta är BA-modellen. Alla medarbetare ska känna till våra mål och sambandet mellan vår måluppfyllelse och våra resurser för att kunna bidra med hur vi kan utveckla och effektivisera verksamheten.

Inom ledningsgruppen har vi fördelat ansvar mellan cheferna för gemensamma resurser eller insatser för att det ska vara tydligt för alla vem man ska vända sig till i olika frågor.

Budget

KC:s verksamhet är intäktsfinansierad. Priserna som avser flera förvaltningar och bolag tas fram i samråd med stadsledningskontorets finansavdelning och beslutas av servicenämnden. För

uppdrag till enskilda förvaltningar sätts priset i dialog med beställande förvaltning. Priserna bygger på självkostnadsprincipen enligt stadens Regler för ekonomisk förvaltning och ska täcka samtliga kostnader som KC har. Priserna är differentierade och bygger framförallt på hur komplexa och tidskrävande de ärenden är som KC hanterar. Grundprincipen är att debitera per utfört ärende men för vissa uppdrag som är osäkra till volym eller som är mycket små fastställs ett fast årspris.

Kompetens och bemanning

Kompetensen styrs utifrån de uppdrag som verksamheten har. Att säkerställa att kompetensen är rätt och upprätthålls är ett ständigt pågående arbete. Det sker såväl i samband med nyrekryteringar som i kompetensutveckling av befintliga medarbetare. Vi har flera olika verktyg för att använda vår kompetens så effektivt som möjligt. Det är bland annat internutbildningar, uppdatering av kompetens inför vissa arbetstoppar, dokumentation av information och rutiner på SY och medarbetare med specialistkunskap som kan stötta kollegor. Alla medarbetare har en kompetensutvecklingsplan som har sin utgångspunkt i medarbetar- och lönesamtalet.

Vi samarbetar om olika utbildningsinsatser och har en del utbildningar med deltagare från alla tre enheter. Detta gäller främst utbildningar inom röstergonomi, Stockholm Direkt, Talkmap och vid specifika kundservicedagar. För att behålla och stärka vår kompetens samtidigt med en hög tillgänglighet gör vi långsiktiga planeringar vad gäller utbildningsinsatser.

För att kunna ha hög tillgänglighet för våra medborgare använder vi statistik från vårt telefonsystem och ärendehanteringssystem. Statistiken använder vi för att kunna bemanna rätt och ha tillräckligt med personal på plats när vi har våra arbetstoppar.

Samverkan

Samverkan är en förutsättning för att KC ska lyckas i sitt uppdrag. Inte minst samverkar vi med de förvaltningar och bolag som är våra uppdragsgivare. Det är fjorton stadsdelsförvaltningar, äldreförvaltningen, utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen, trafikkontoret, miljöförvaltningen, exploateringskontoret, stadsledningskontoret, stadsbyggnadskontoret, kulturförvaltningen, överförmyndarförvaltningen, Stockholm Vatten AB (tom 30/4 2015), Stockholm Business Region Development AB samt Stockholm Visitors Board AB. Samverkan sker genom att vi har informationsutbyte om statistik, sakfrågor och nyheter.

Den samverkan och de möten vi deltar i såväl internt som externt ska alltid prövas utifrån hur relevant det är utifrån vårt uppdrag. Vem eller vilka som deltar i möten prövas ständigt.

Samverkansforum/Möte	Deltagare	Frekvens
INTERNT		
KC-dag	Alla medarbetare	1 g/år
Ledningsgrupp	Chefer	1 g/vecka
Enhetsmöte/APT	Alla medarbetare	Varannan vecka, 10 möten per år är APT
Referensgrupp KCH	Referensgruppsdeltagare, systemförvaltare	Vid behov
Planeringsdagar, konferenser	Alla medarbetare	2 g/år
Förvaltningsgrupp	Förvaltningsledning och fackliga företrädare	1 g/månad
Samarbetsmöten, ekonomi	KC, ekonomi	Regelbundet,
Referensgrupp kvalitet	KC, ekonomi, lön, strateg	Regelbundet,

EXTERNT		
Kundmöten	Enhetschef, svarsgruppsansvarig, förvaltning	Enligt ök
Avd.chefsmöten/beställar chefsmöten	Enhetschef, förvaltningar	Enligt årsplan

Lokaler och material

Hela verksamhetsområdet sitter i gemensamma lokaler i Husby centrum. Lokalen är i två plan, där arbetsplatser är placerade på det övre planet och gemensamhetslokaler som lunchrum/pausrum, sammanträdesrum och friskvårdsrum är placerade på gatuplanet. Därmed minimerar vi störningar för de som sitter och arbetar och skapar möjlighet att få byta miljö vid luncher, raster och möten. Våra besökare kommer också direkt in till våra sammanträdesrum på entréplanet. Arbetsplatserna är i ett öppet kontorslandskap. Det ställer krav på att aktivt arbeta med att dämpa ljudvolymen men ger också förutsättningar för en flexibel organisation och personalplanering. Lokalerna är ändamålsenliga och arbetsplatserna är ergonomiskt och individuellt anpassade.

Trots att det bara är två år sedan verksamheten flyttade samman i de utbyggda lokalerna börjar de redan att bli trånga. Utökade lokalytor är en förutsättning för att verksamheten ska kunna fortsätta att växa och utvecklas.

IT-stöd

KC arbetar med många olika typer av IT-stöd och system. Dels system för den egna verksamheten men också i olika

verksamhetssystem för att kunna utföra våra uppdrag. Alla medarbetare använder Kontaktcenters ärendehanteringssystem (KCH), Agresso, samarbetsytan (SY), stockholm.se, intranätet och telefoni-systemet Callguide.

Beroende på vilken enhet och vilka svarsgrupper man tillhör arbetar vi i följande verksamhetssystem:

- Paraplyet
- Bosko
- Wärna
- Utfärdaren
- Public 360
- Bokningssystem för tillfälliga försäljningsplatser
- Infotorg
- EPI server och många fler webpubliceringsverktyg
- Marvin
- Xpand
- Pacsoft Online

LISA-självservice används för inrapportering av frånvaro, gjorda utlägg m.m.

För uppföljning av flexitid och schemaläggning används Excel.

Utveckling

Så utvecklar vi verksamheten utifrån uppföljningar, resultat och analyser

För samtliga åtaganden finns i verksamhetsplanen förväntade resultat och uppföljningsmetoder angivna. Dessa uppföljningar genomförs månadsvis, tertialvis eller årsvis.

Vi följer kontinuerligt statistiken över ärenden, tillgänglighet och lösningsgrad för att vid behov kunna göra insatser som justerar utfallet. Det kan exempelvis vara justeringar i bemanning eller utbildningsinsatser.

Resultaten från våra medborgarundersökningar, interna kundundersökningar och medarbetarundersökningar analyseras noga och diskuteras såväl i ledningsgrupp som på enhetsmöten. Vi använder undersökningsresultaten för att identifiera och prioritera förändringsbehov och aktiviteter. En del av dem är gemensamma för hela KC andra avser endast en enhet eller ett uppdrag.

Utifrån vår statistik och våra uppföljningar för vi dialog med våra uppdragsgivare om vilka gemensamma insatser vi kan göra för att dels öka lösningsgrad dels kvalitetssäkra att den information som vi ger är korrekt. Exempel där en sådan dialog medfört en högre lösningsgrad är uppdraget om serveringstillstånd för alkohol. Ett förändrat arbetssätt och analys av ärenden har ökat lösningsgraden med 40 procent.

Tillkomsten av webbredaktion Stockholm är ett exempel på ett område där KC sett ett utvecklingsbehov inom staden och fört diskussioner med stadsledningskontorets kommunikationsstab. Det har resulterat i ett uppdrag att starta webbredaktionen som dels har support för stadens huvudredaktörer dels utför webbredaktörsuppdrag åt stadens förvaltningar och bolag. Erfarenheterna hittills har varit mycket positiva och uppdragen ökar hela tiden.



Minst en gång om året diskuterar vi på enhetsmöten hur vi bedömer att vi uppfyller våra åtaganden.

Vår samlade bild från statistik, uppföljningar, resultat från kundmöten och analyser resulterar dels i aktiviteter i verksamhetsplanen men utgör också underlag för de utvecklingsområden som vi lyfter fram i servicenämndens budgetunderlag, den s.k. treåringen.

Så identifierar och minimerar vi risker och sårbarheter

Vi arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter på flera sätt. I samband med förvaltningens årliga risk- och sårbarhetsanalys görs en bedömning av KC:s verksamhet och hur länge det dröjer innan allvarliga konsekvenser uppstår med avseende på människa, miljö, egendom och samhällets funktionalitet om vi inte kan uppfylla våra åtaganden. De områden som framförallt berörs i den analysen är uppdragen avseende äldreomsorg och funktionsnedsättning där KC under sina öppettider vidareförmedlar samtal av akut karaktär till stadsdelsförvaltningarnas jourtelefoner.

KC har ett aktivt brandskyddsarbete. Vi har en tydlig struktur och rutiner för arbetet. Alla nyanställda får en genomgång av våra rutiner och utrymningsvägar. Vi har två brandskyddskontrollanter som varje månad gör en intern kontroll av våra lokaler och rapporterar till enhetschefen för barn och ungdom, som har ett särskilt ansvar för brandskyddsarbetet inom ledningsgruppen. Enhetschefen följer upp brandskyddskontrollanternas internkontroll, säkerställer kompetensen hos brandskyddskontrollanter och samtlig personal, säkerställer att funktionshindrad personal tränar utrymning minst två gånger per år, ansvarar för dokumentation och genomför tillsammans med verksamhetschefen en årlig systemrevision. Hösten 2014 genomfördes en planerad utrymningsövning med alla medarbetare. Den avlöpte väl och erfarenheterna från den har tagits omhand i det fortsatta brandskyddsarbetet.

Ytterligare ett sätt för oss att uppmärksamma och identifiera risker är aktiv och kontinuerlig info på SY. Till exempel har vi under våren haft incidenter när personer släppts in okontrollerat i våra lokaler. Genom att snabbt informera om detta och även ändra våra rutiner för hur vi tar emot besökare (som också finns på SY) så har vi fått stopp på detta.

Styrkor och svagheter samt möjligheter och hot

Inför att KC deltog i kvalitetsutmärkelsen 2014 genomförde vi en swot-analys för att identifiera våra styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Analysen genomfördes i form av fyra workshops. I år har vi genomfört en workshop per enhet. I varje workshop har alla först gått igenom de styrkor, svagheter, hot och möjligheter som vi identifierade förra året och kunnat lägga till och dra ifrån förändringar. Sedan har man valt några områden man vill arbeta vidare med och

grupperat sig utifrån det. Metoden kallas Open space och innebär att var och en väljer fritt de frågor man vill arbeta med. I de grupper som bildats har man fokuserat på svagheter och tagit fram idéer/förslag på åtgärder för att minska svagheterna.

Nedan redovisas sammanfattningsvis styrkorna, svagheterna, hoten och möjligheterna.

Styrkor

- Medborgaren i fokus, med mycket gott bemötande och hög lösningsgrad
- Professionell, kompetent och engagerad personal i alla led
- Anpassningsbara och flexibla utifrån medborgarens och beställarens behov
- Hög tillgänglighet via telefon och mail
- Behärskar ett stort informationsflöde
- Uppmärksammar problematik för snabb åtgärd

KC:s medarbetare har olika erfarenheter och kompetenser utifrån de uppdrag de arbetar med. Det alla har gemensamt är ett starkt medborgarfokus, att vår service levereras med ett mycket gott bemötande och att vi har en hög tillgänglighet. Genom att vara lyhörda för medborgarnas behov och uppdragsgivarnas synpunkter anpassar och förbättrar vi vår service.

Svagheter

- Stort informationsflöde som förändras snabbt. Det kan vara svårt att orientera sig och hitta/hantera rätt information
- Bristande/avsaknad av information från uppdragsgivare. Uppdragsgivarna har olika rutiner, följer inte alltid gränssnittet
- Krav på en hög tillgänglighet gör att det är svårare att vara flexibel i planering av möten, utbildningar, verksamhetsutveckling m.m.
- Arbetet kan upplevas som bundet och styrt, att det finns små möjligheter att planera sitt eget arbete. Det kan upplevas som en stressfaktor.
- Kan vara otydligt för medborgarna vilken roll kontaktcenter har.
- Svårt att ha en bemanning som är rätt. Det påverkas av arbetstoppar, sjukdom, personalomsättning m.m.
- Verksamheten är beroende av att telefoni och övrig IT fungerar bra.

I de diskussioner som förts under workshopparna har många idéer och förslag till åtgärder tagits fram. Här redovisas de sammanfattningsvis.

- För att minska personalomsättningen bör vi vara ännu tydligare i samband med rekryteringar vad arbetet som servicehandläggare innebär och skapa fler utvecklingsmöjligheter inom kontaktcenter
- För att minska stressen och få en mer attraktiv arbetsplats behöver vi öka insikten om att vi ett team som ska stötta varandra. Mer gemensamma aktiviteter efterfrågas.
- För att medborgarna ska känna sig trygga med att de kommit rätt när de kontaktar oss behöver vi bli bättre på att tydliggöra vad KC gör och vad vår roll är i förhållande till våra uppdragsgivare. En förbättrad information på stadens hemsida är ett sätt.
- Utöka samarbetet med uppdragsgivarna, bjud in till studiebesök.
- Stockholm Direkt-utbildningarna bör genomföras oftare och även ha ett block för uppdatering/uppfärsching. Vanliga frågor till Stockholm Direkt bör läggas upp på SY.
- Vi har mycket kompetensutveckling men insatserna kan ändå behöva utvecklas. Som exempel mer individanpassad introduktion och kompetensutveckling.
- Se över strukturen på SY så att det blir lättare att tillgodogöra sig all information.
- Bredda det som KC erbjuder genom att ta tillvara kompetenser som finns bland medarbetarna. Det kan öka KC:s attraktivitet som arbetsplats och öka intresset hos våra uppdragsgivare.
- Vår tekniska miljö och utrustning är viktig för att vi ska kunna ge service i världsklass. Det gäller både ärendehanteringssystem och telefonisystem.

Möjligheter

- Fortsätta att ta in nya uppdrag samt att bredda befintliga uppdrag, det breddar och fördjupar kompetensen
- Öka marknadsföringsinsatser för att blir mer kända
- Hjälpa uppdragsgivare att kvalitetssäkra och samordna information och utskick
- Utökade mandat att lösa ärenden
- Öppna för fler kanaler till exempel sociala medier eller besök

KC har ett uppdrag att bredda och utveckla sitt utbud och nya uppdrag tillkommer regelbundet. Ett exempel är webbredaktion Stockholm. Vi behöver också marknadsföra oss internt och externt i större utsträckning, då hittar fler medborgare till vår service och vårt arbete blir mer känt inom staden.

Hot

- Missnöjda uppdragsgivare och medborgare, vi levererar inte det vi lovar
- Våra tjänster uppfattas inte som prisvärda och uppdragsgivare vill inte använda och betala för dem
- I konkurrensen om duktiga medarbetare kan den geografiska placeringen bli ett hinder i rekrytering.
- Personalomsättning och sjukfrånvaro

Genom att ständigt arbeta med vår tillgänglighet, vår lösningsgrad och vårt goda bemötande kan vi vända hoten till möjligheter. Det tillsammans med att hela tiden sträva efter att göra jobbet så effektivt som det bara går så att våra uppdragsgivare upplever att våra tjänster är prisvärda. Samtidigt måste vi fortsätta att skapa möjligheter till utveckling i arbetet som servicehandläggare för att minska personalomsättning och sjukfrånvaro.

Utvecklingsområden

Utifrån årets workshops och resultatet från våra uppföljningar och kundundersökningar kan vi identifiera följande utvecklingsområden att arbeta vidare med;

- Att fortsätta arbeta med och kvalitetssäkra våra styrkor, bemötandet, tillgängligheten och lösningsgraden.
- Fortsätta arbetet med att utveckla SY som ett verksamhetsstöd för kunskap och information.
- Öka våra marknadsföringsinsatser internt och förbättra informationen om KC på stadens hemsida.
- Fortsätta arbetet med att jobba smartare för att effektivisera våra processer och arbetssätt och på så sätt minska stress.
- Skapa utvecklingsmöjligheter i servicehandläggarrollen för att minska personalomsättning och öka attraktiviteten vid rekryteringar.

Så delar vi med oss av goda exempel och lär av andra och använder dessa kunskaper för att utveckla verksamheten

Vi delar med oss till varandra och andra både internt och externt.

I vår vardag så använder vi både SY och Lync för att dela med oss av information, tips och idéer. Vid interna utbildningar sker ett stort erfarenhetsutbyte, både inom och mellan enheterna. Exempel på när vi har utbildningar med medarbetare från flera enheter är Stockholm direktutbildning och Talkmap. Vid Stockholm direktutbildningarna har vi även öppnat upp för att ta emot deltagare från medborgarkontoren som visat intresse för den.

KC var den verksamhet inom serviceförvaltningen som började använda Talkmap som metod. Det har sedan spridit sig till flera verksamhetsområden inom förvaltningen och även till andra förvaltningar i staden.

När vi introducerar nya medarbetare har vi interna handledare som fungerar som stöd och mentorer för de nyanställda. Handledarna är erfarna medarbetare som hjälper sina kollegor. En särskild utbildning har genomförts för att stötta handledarna i deras roll men också för att lära av varandra och dela erfarenheter.

Inom serviceförvaltningen finns en referensgrupp för kvalitet som även den arbetar med att tillvarata framgångsrika insatser för att främja kvalitetsarbetet.

Externt deltar KC i nätverk för kundtjänster inom olika branscher. Dels i ett nätverk med representanter för bland annat Systembolaget, Stockholms bostadsförmedling, kulturförvaltningen, Tele2 m.fl., dels i ett större nätverk för kundtjänstchefer, Close, där KC har ett medlemskap. Erfarenhetsutbyte sker också två gånger om året med Göteborgs stad och Malmö stad. Vi är också med i ett kontaktcenternätverk för kommuner.

KC tar emot en hel del studiebesök från såväl andra förvaltningar som kommuner och externa organisationer. Vi genomför även egna studiebesök för att öka vår kunskap och få inspiration och nya idéer om hur vi kan bli ännu bättre.

Inom staden deltar vi vid Goda exempel-mässan där vi i år presenterar Webbredaktion Stockholm.

KC:s arbete med samarbetsytan har väckt stort intresse hos många inom staden och vi har haft flera besök som velat ta del av våra erfarenheter och idéer. Vi försöker också själva dela med oss av erfarenheterna. Bland annat har vi föreslagit att en gemensam samarbetsyta för förskolefrågor bör skapas inom staden.

Genom de goda exempel som vi tar del av får vi inspiration till hur vi kan utveckla vår egen verksamhet. Det kan vara smarta arbets-sätt, andra sätt att följa upp verksamheten eller hur man prissätter och finansierar uppdrag. Men vi får också många gånger bekräftelse på att vi är på rätt väg och att vi har mycket att dela med oss av.

