



PM 2007 RI (Dnr 036-4971/2006)

## **Kontaktcenter som funktion för stadens information och stöd till medborgare och andra intressenter**

### **Förslag till modell och projekt för införande**

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Befintliga kontaktcenter i Bromma och Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnder skall vidareutvecklas i enlighet med denna promemoria.
2. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att leda och samordna arbetet med fortsatt utveckling och införande av kontaktcenter i staden med syfte att etablera funktionen *kommuncentral information*. Arbetet genomförs i projektform.
3. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade medel för IT-satsning med 8,0 mnkr. Medlen disponeras av stadsledningskontoret om 3,4 mnkr, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd 2,8 mnkr samt Bromma stadsdelsnämnd 1,8 mnkr.

**Föredragande borgarrådet Kristina Axén Olin** anför följande.

#### *Ärendet*

Stockholms stad har i sin e-strategi beslutat att göra en omfattande satsning för att införa e-förvaltning i syfte att erbjuda medborgare och andra intressenter ett större utbud av tjänster inom den kommunala servicen via olika kanaler samt öka effektiviteten i serviceutbudet, vilket på sikt leder till kostnadsbesparingar. Stadens brukare och kunder kommunicerar i dag huvudsakligen via telefon, webb och e-post samt genom fysiska besök på kontoren. Andelen fysiska besök minskar stadigt, andelen e-post ökar samtidigt som andelen e-tjänster fortfarande är rätt blygsam. Således är telefonin den klart största kommunikationskanalen för stadens kunder.

Som en del i satsningen på e-förvaltning, initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie om kontaktcenter (KC). Förstudien genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd och avslutades den 25 mars 2004. Studien visade att en stor del av telefonsamtalen till stadsdelsförvaltningen inte nådde den handläggare som söktes. Den genomsnittliga tillgängligheten låg på ca 40 %. Situationen ansågs inte vara acceptabel.

En fördjupad analys genomfördes sedan i Bromma. Därefter sattes ett kontaktcenter upp, vilket nu varit i drift sedan april 2005. Ytterligare ett kontaktcenter i Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd togs i drift i oktober 2005.

Projektet visar att kontaktcenter är ett sätt att effektivt hantera inkommande ärenden, främst telefoni där kunden gör ett val för sitt ärende genom en knapptryckning och automatiskt kopplas in i en önskad svarsgrupp, exempelvis äldreomsorgen, där kompetenta servicehandläggare besvarar kunden vid första kontakten.

Stadsledningskontoret föreslår att kontoret leder och samordnar arbetet med utveckling och införande av kontaktcenter som etablerar funktionen *kommuncentral information* och i en förlängning interaktiva e-tjänster på bred front.

## Beredning

Ärendet har utarbetats inom stadsledningskontoret som en del av det kommunikations- och IT-arbete som initierats i och med budget 2007. I stadsledningskontorets förslag till modell och projekt för införande har kunskap och erfarenheter från befintliga kontaktcenter vid stadsdelsnämnderna i Bromma och Hässelby-Vällingby inarbetats.

## Mina synpunkter

Det ska vara enkelt för stockholmarna att få hjälp och stöd av staden via kommuncentral information, en funktion för detta ska inrättas fr.o.m. den 1 januari 2008. Samtidigt ska IT-systemen utvecklas för att stödja denna verksamhet. Ett samlat utvecklingsarbete med IT som redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice, med en investering som sammantaget beräknas uppgå till 650 mnkr, förväntas leda till effektiviseringar med minskade kostnader i verksamheten, samtidigt som mervärdet ökar för medborgarna. Stockholmarna ges verktyg för att kunna bestämma mer själva. Valfrihet förutsätter att medborgarna har tillgång till information om vad de kan välja.

Vi kommer att utveckla möjligheten för stockholmarna att välja mer än någonsin tidigare. I princip all verksamhet ska vara åtkomlig för medborgarna via nätet. Ambitionen är att Stockholm ska bli världsledande i öppenhet och valfrihet.

Med 48 000 anställda är Stockholms stad en av landets största arbetsgivare. Trots en rad försök att närma sig stockholmare är staden och dess förvaltning anonym. Gemensamma internetlösningar kan göra mycket för att bryta ned de byråkratiska hindren mellan förvaltning och medborgare. Satsningen ökar medborgarnas insyn, delaktighet och inflytande och bidrar till att sänka kostnader och skatter.

Med hjälp av tekniken ska makten över vardagsbesluten flyttas tillbaka till medborgarna. Alla beslut som kan fattas hos medborgarna ska också fattas där. Det här är den största demokratiska reformen i stadens nutidshistoria. Med insyn och valfrihet kommer stockholmarna själva att styra med fokus på sina behov, intressen och möjligheter.

Stadens brukare och kunder kommunicerar i dag huvudsakligen via telefon, webb och e-post samt genom fysiska besök på kontoren. Andelen fysiska besök minskar stadigt, andelen e-post ökar samtidigt som andelen e-tjänster fortfarande är rätt blygsam. Således är telefonin den klart största kommunikationskanalen för stadens kunder.

I ett planerat genomförande av en gemensam funktion för *kommuncentral information*, där stadens medborgare och andra intressenter enkelt kan få hjälp och stöd samt på egen hand utföra uppgifter, är det viktigt att kunskap och erfarenheter från projektet i Bromma och Hässelby-Vällingby kan tas tillvara. Det är också viktigt att befintliga kontaktcenter i Bromma och Hässelby-Vällingby kan drivas vidare för att vidareutveckla lösningen och vinna ytterligare erfarenheter.

I och med att stadens organisation förändras och flera medborgarfrågor rör en annan huvudman i staden är det viktigt att även fackförvaltningar och bolag kan omfattas av kontaktcenter i dess utvecklade form och i takt med att pågående projekt analyseras och nya beslut om kommunikation och e-tjänster för medborgare fattas. Ett kontaktcenter kan i sin utvecklade form även underlätta för företag genom att skapa enkla och tydliga kontaktvägar i kontakter med kommunen.

Jag föreslår att borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Befintliga kontaktcenter i Bromma och Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnder skall vidareutvecklas i enlighet med denna promemoria.
2. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att leda och samordna arbetet med fortsatt utveckling och införande av kontaktcenter i staden med syfte att etablera funktionen *kommuncentral information*. Arbetet genomförs i projektform.
3. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade medel för IT-satsning med 8,0 mnkr. Medlen disponeras av stadsledningskontoret om 3,4 mnkr, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd 2,8 mnkr samt Bromma stadsdelsnämnd 1,8 mnkr.

Stockholm den 12 april 2007

KRISTINA AXÉN OLIN

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarrådet *Roger Mogert* (s) enligt följande.

För att Stockholms stad ska kunna ge sina medborgare en effektiv och adekvat service krävs det att vi ständigt utvecklar våra verktyg. Detta är framför allt viktigt när det gäller kommunikation via telefon då telefonen är den absolut största mediet för medborgarkontakter idag. Att, genom kontaktcenter, bli kopplad direkt till en handläggare med rätt kunskap är ett effektivt sätt att minska telefontid, onödiga rundkopplingar och ökar graden av service till medborgarna.

Staden måste dock alltid ha flera kommunikationskanaler för medborgarna. De som inte klarar av att hantera ny teknik eller som själva väljer eller behöver andra vägar för kommunikation med sin handläggare måste ha andra vägar. Det måste finnas rimliga möjligheter att få träffa personal som hanterar ärenden som berör medborgarna och inte helt vara hänvisad till telefon eller internet. En telefon kan aldrig ersätta det personliga mötet.

Den andra aspekten man måste ha med sig är att hanteringen av sekretessärenden kvalitets-säkras och sköts på ett korrekt sätt. Då regionala kontaktcenter ska byggas upp - och dessa dessutom ska kunna täcka upp för varandra i semestertider och dylikt - är det viktigt att frågan om hur man hanterar sekretessärenden är ordentligt utredd och klarlagd.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarrådet *Ann-Margarethe Livh* (v) enligt följande.

Vi tar avstånd från föredragande borgarrådets bild av den kommunala verksamheten som framställs som omgärdad av taggtrådsstängsel i syfte att utestänga medborgarna. Det är naturligtvis djupt kränkande mot våra medarbetare och ett tecken på hur lite kunskap borgarrådet har om kommunens verksamhet. Visst finns det brister i tillgängligheten men det var just därför som vår tidigare majoritet startade försöksverksamheten med kontaktcenter. Även det tidigare införandet av medborgarkontoren var ett sätt att öka tillgängligheten för stadens medborgare.

Vi är positiva till kontaktcenter men anser att några aspekter måste tillföras analysen inför det fortsatta utvecklingsarbetet. Medborgarkontorets fördelar av att kunna erbjuda information vid personliga besök måste finnas kvar, eftersom en hel del invånare kan ha svårt att göra sig förstådda per telefon på grund av språksvårigheter eller andra orsaker. Dessutom måste den kommunala informationen vara tillgänglig för alla, även för dem som saknar telefon eller Internet. Hushåll med ekonomiskt bistånd får till exempel inte bidra till internetuppkoppling och har därför inga fördelar av den ökade satsningen på elektroniska tjänster. Vi är rädda för att denna grupp av människor ställs alltmer utanför den kommunala informationen.

## ÄRENDET

Stockholms stad har i sin e-strategi beslutat att göra en omfattande satsning för att införa e-förvaltning i syfte att erbjuda medborgare och andra intressenter ett större utbud av tjänster inom den kommunala servicen via olika kanaler samt öka effektiviteten i serviceutbudet, vilket på sikt leder till kostnadsbesparingar. Stadens brukare och kunder kommunicerar i dag huvudsakligen via tre kanaler telefon, webb och e-post samt genom fysiska besök på kontoren. Andelen fysiska besök minskar stadigt, andelen e-post ökar samtidigt som andelen e-tjänster fortfarande är rätt blygsam. Således är telefonin den klart största kommunikationskanalen för stadens kunder.

Som en del i satsningen på e-förvaltning, initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie om kontaktcenter (KC). Förstudien genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd och avslutades den 25 mars 2004. Studien visade att en stor del av telefonsamtalen till stadsdelsförvaltningen inte nådde den handläggare som söktes. Den genomsnittliga tillgängligheten låg på ca 40 %. Situationen ansågs inte vara acceptabel.

En fördjupad analys genomfördes sedan i Bromma. Därefter sattes ett kontaktcenter upp, vilket nu varit i drift sedan april 2005. Ytterligare ett kontaktcenter i Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd togs i drift i oktober 2005.

Projektet visar att kontaktcenter är ett sätt att effektivt hantera inkommande ärenden, främst telefoni där kunden gör ett val för sitt ärende genom en knapptryckning och automatiskt kopplas in i en önskad svarsgrupp, exempelvis äldreomsorgen, där kompetenta servicehandläggare besvarar kunden vid första kontakten.

Stadsledningskontoret föreslår att kontoret leder och samordnar arbetet med utveckling och införande av kontaktcenter som etablerar funktionen kommuncentral information och i en förlängning interaktiva e-tjänster på bred front.

## BEREDNING

Ärendet har utarbetats inom stadsledningskontoret som en del av det kommunikations- och IT-arbete som initierats i och med budget 2007. I stadsledningskontorets förslag till modell och projekt för införande har kunskap och erfarenheter från befintliga kontaktcenter vid stadsdelsnämnderna i Bromma och Hässelby-Vällingby inarbetats.

### **Stadsledningskontoret**

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 12 februari 2007 har följande lydelse.

Som en del i satsningen på e-förvaltning, initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie om kontaktcenter (KC). Förstudien genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd och avslutades 2004-03-25. Studien visade att en stor del av telefonsamtalen till stadsdelsförvaltningen inte nådde den handläggare som söktes. Den genomsnittliga tillgängligheten låg på ca 40 %. Situationen ansågs inte vara acceptabel.

En fördjupad analys genomfördes sedan i Bromma. Därefter sattes ett kontaktcenter upp, vilket nu varit i drift sedan april 2005. Ytterligare ett kontaktcenter i Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd togs i drift i oktober 2005.

Projektkostnaden samt nämndernas lokalombyggnad har finansierats av kompetensfonden. Personal till kontaktcenter har rekryterats bland anställda i respektive stadsdelsförvaltning. Rekryteringsprocessen har varit lyckosam och garanterat en kompetensnivå som skapar förmodligen att i hög grad avsluta ärenden inom kontaktcentret.

Syftet med projekten var även att driva utvecklingen och användningen av interaktiva e-tjänster genom en ökad standardisering av handlägningsprocesserna och genom att kontaktcenter aktivt hänvisar medborgaren till tillgängliga interaktiva tjänster på stadens webbplatser.

Projekten visar att kontaktcenter är ett sätt att effektivt hantera inkommande ärenden, främst telefoni där kunden gör ett val för sitt ärende genom en knapptryckning och automatiskt kopplas in i en önskad svarsgrupp, exempelvis äldreomsorgen, där kompetenta servicehandläggare besvarar kunden vid första kontakten.

Kontaktcenter har som mål att besvara och avsluta minst 70 % av ärenden vid första kundkontakten. Endast en mindre del ärenden skickas vidare till bakomliggande avdelningar.

Stadsledningskontoret föreslår att kontoret leder och samordnar arbetet med utveckling och införande av kontaktcenter som etablerar funktionen kommuncentral information och i en förlängning interaktiva e-tjänster på bred front.

#### *Ärendets beredning*

Ärendet har utarbetats inom stadsledningskontoret. I stadsledningskontorets förslag till modell och projekt för införande har kunskap och erfarenheter från befintliga kontaktcenter vid stadsdelsnämnderna i Bromma och Hässelby-Vällingby inarbetats.

#### *Bakgrund*

Stockholms stad har i sin e-strategi beslutat att göra en omfattande satsning för att införa e-förvaltning i syfte att erbjuda medborgare och andra intressenter ett större utbud av tjänster inom den kommunala servicen via olika kanaler samt öka effektiviteten i serviceutbudet, vilket på sikt leder till kostnadsbesparingar. Stadens brukare och kunder kommunicerar i dag huvudsakligen via tre kanaler telefon, webb och e-post samt genom fysiska besök på kontoren. Andelen fysiska besök minskar stadigt, andelen e-post ökar samtidigt som andelen e-tjänster fortfarande är rätt blygsam. Således är telefonin den klart största kommunikationskanalen för stadens kunder.

Som en del i satsningen på e-förvaltning, initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie om kontaktcenter (KC). Förstudien genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd och avslutades 2004-03-25. Studien visade att en stor del av telefonsamtalen till stadsdelen inte nådde den handläggare som söktes. Den genomsnittliga tillgängligheten låg på ca 40 %. Situationen ansågs inte vara acceptabel.

Den låga tillgängligheten orsakade dessutom ”rundgång” så att den totala samtalsvolymen ökade. Denna ökning, som uppstod när medborgaren försökte få kontakt med den berörda handläggaren ett flertal gånger, visade sig i studien vara omfattande. Vidare ökade handläggningstiderna i och med att handläggaren även fick besvara frågor av karaktären allmän information och vägledning.

#### *Ärendet*

En fördjupad analys genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd. Denna resulterade i att ett kontaktcenter sattes upp, vilket nu varit i drift sedan april 2005. Ytterligare ett kontaktcenter i Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd togs i drift i oktober 2005.

Projektkostnaden samt nämndernas lokalombyggnad har finansierats av kompetensfonden. Personal till kontaktcenter har rekryterats bland anställda i respektive stadsdelsförvaltning. Rekryteringsprocessen har varit lyckosam och garanterat en kompetensnivå som skapar förutsättningar att i hög grad avsluta ärenden inom kontaktcentret.

Syftet med kontaktcenterprojekten har även varit att driva på utvecklingen och användningen av interaktiva e-tjänster till medborgarna genom en ökad standardisering av handlägningsprocesserna och genom att kontaktcenter aktivt hänvisar medborgaren till tillgängliga interaktiva tjänster på stadens webbplatser.

Projektet visar att kontaktcenter är ett sätt att effektivt hantera inkommande ärenden, främst telefoni där kunden gör ett val för sitt ärende genom en knapptryckning och automatiskt kopplas in i en önskad svarsgrupp, exempelvis äldreomsorgen, där kompetenta servicehandläggare besvarar kunden vid första kontakten.

Förutom telefoni hanterar kontaktcenter även e-post, webbkommunikation, fax och post. Varje inkommande ärende, oavsett om det är samtal, e-post eller övrigt, registreras och kategoriseras i kontaktcentrets ärendehanteringssystem och ger således underlag till utförlig statistik över ärendeflödena i verksamheten.

Kontaktcenter har som mål att besvara och avsluta minst 70 % av ärenden vid första kundkontakten vilket ställer krav på ett kraftfullt och integrerat IT-stöd i form av verksamhetssystem, fråge-/svars databas, webbassistent mm. Endast en mindre del av ärenden skickas vidare till bakomliggande avdelningar.

En traditionell telefonväxel har, till skillnad från kontaktcenter till uppgift att snabbt skicka vidare samtalen till berörd bakomliggande avdelning för handläggning. Ingen registrering eller kategorisering av samtalen sker.

Växelsamtalen, det vill säga de samtal som går mot växelfunktionen utgör i regel endast 10-15 % av inkommande samtal i en stadsdelsförvaltning. Av dessa utgör interna samtal en klar majoritet. En så kallad röststyrd växel har lanserats för att hantera interna samtal och därmed avlasta kontaktcenter.

Brommas växelsamtal hanteras av den gemensamma växelfunktionen i Hässelby-Vällingby.

### **Måluppfyllelse och utvärdering**

Kontaktcenterprojektet har utvärderats och anses väl uppfylla de mål som sattes upp för projektet. En omfattande uppföljning görs även inom projektet med analys av ett stort antal mätparametrar i syfte att utveckla lösningarna vidare.

Följande har konstaterats

- Projektet har utformat ett koncept med kontaktcenter som fungerar väl för den kommunala servicen
- Tillgängligheten har klart förbättrats i de båda stadsdelsförvaltningarna och servicenivån till medborgarna har ökat
- Genom att hög grad av ärenden kan lösas direkt i kontaktcenter har bakomliggande avdelningar avlastats, vilket medför att behandlingstiden för enskilda ärenden har blivit kortare
- Kontaktcenter har tagit ett samlat grepp om telefonin samt hantering av inkommande e-post och introduktion av e-tjänster, vilket skapar möjligheter till effektivisering
- Utveckling och introduktion av e-tjänster (självbetjäningstjänster) underlättas genom kontaktcenter.

### **Sammanfattning av erfarenheter**

- Kontaktcenterprojekt är till övervägande del ett verksamhets- och förändringsprojekt
- Ledningens engagemang är nödvändig för ett lyckat projektgenomförande
- Telefonstatistik och statistik från ärendehanteringssystemet har visat sig vara ypperliga verktyg för verksamhetsstyrning
- De tekniska lösningarna för ärendehanteringssystem samt telefoni bör uppgraderas till mer avancerad funktionalitet inför ett införande av kontaktcenter i Stockholms stad
- Viktiga egenskaper för kontaktcenterpersonalen är professionellt kundbemötande, verksamhetskompetens och god förmåga i datorhandhavande. Utbildning i kundkommunikation är en viktig ingrediens i kompetensutvecklingen av befintlig personal från stadsdelen

- Sekretess och behörighetsfrågor över nämndgränserna är viktigt att arbeta vidare med, så att förvaltningarna kan svara för varandra i frågor som rör ärenden
- Handläggningsuppgifter bör blandas med arbete i kontaktcenter för att skapa en omväxlande arbetsmiljö
- Informationsutbyte och regelbundna möten mellan kontaktcenter och handläggande avdelningar är viktiga för att säkerställa gott samarbete och klargöra gränssnittet mellan kontaktcenter och avdelningarna.

### Kundundersökning

En första kundundersökning gjordes tidigt under hösten 2006 då kontaktcenter inkl växel-funktionen utvärderades med avseende på svarstider, attityd och kundbemötande samt hur pass korrekt svar kunden fick i jämförelse med andra kontaktcenters inom offentlig förvaltning. Bromma låg väl i paritet i jämförelsen och Hässelby-Vällingby något under. Nu trimmas lösningarna ytterligare och en ny kundundersökning planeras senare under hösten.

#### Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

I ett planerat genomförande av en gemensam funktion för *kommuncentral information*, där stadens medborgare och andra intressenter enkelt kan få hjälp och stöd samt på egen hand utföra uppgifter, är det viktigt att kunskap och erfarenheter från projekten i Bromma och Hässelby-Vällingby kan tas tillvara. Det är också viktigt att befintliga kontaktcenter i Bromma och Hässelby-Vällingby kan drivas vidare för att vidareutveckla lösningen och vinna ytterligare erfarenheter.

För att kunna nå tillfredsställande potential gällande såväl servicenivå som effektivitet krävs större samtalsvolym i kontaktcenter än vad en enskild stadsdelsnämnd ger. Genom att etablera regionvisa kontaktcenter som är hopkopplade till en så kallad ”virtuell klusterlösning” kan den lokala förankringen och kompetensen tas tillvara samtidigt som möjlighet skapas för en god arbetsmiljö genom att olika uppgifter kan blandas i kontaktcenter. Denna lösning ger även möjligheter att hantera sk overflow, längre öppettider utöver kontorstid samt möjlighet att flytta samtalen från ett kontaktcenter till ett annat.

Stadsledningskontoret föreslår att befintliga kontaktcenter kopplas ihop under 2007 och att de tekniska lösningarna uppgraderas till ökad funktionalitet samt sekretess- och behörighetsfrågan arbetas vidare med inför en bredare etablering av kontaktcenter i staden.

I och med att stadens organisation förändras och flera medborgarfrågor får en annan huvudman i staden är det viktigt att även fackförvaltningar och bolag kan omfattas av kontaktcenter i dess utvecklade form och i takt med att pågående projekt analyseras och nya beslut om kommunikation och e-tjänster för medborgare fattas.

Ett kontaktcenter kan i sin utvecklade form även underlätta för företag genom att skapa enkla och tydliga kontaktvägar i kontakter med kommunen.

I nedanstående tabell redovisas den av stadsledningskontoret beräknade projektkostnaden.

Beräknade kostnader	Stadsledningskontoret	KC Bromma stadsdelsnämnd (mnkr)	KC Hässelby – Vällingby stadsdelsnämnd (mnkr)
Projekt vidareutveckling och genomförande	(mnkr)		
Lönekostnader, konsultkostnader	2,2	1,5	2,5
Licenskostnad, IT-stöd för KC, medarbetare och medborgare	1,2	0,3	0,3
Summa	3,4	1,8	2,8

Stadsledningskontoret föreslår att kontoret leder och samordnar arbetet med fortsatt utveckling och införande av kontaktcenter som etablerar funktionen kommuncentral information. Arbetet bör genomföras i projektform enligt den införandemodell som projekten har utprovat.