



EXPLOATERINGSKONTORET  
STADSBYGGNADSKONTORET  
TRAFIKKONTORET  
MILJÖFÖRVALTNINGEN  
FASTIGHETSKONTORET  
STOCKHOLMS STADSARKIV

2008-06-23  
TJÄNSTEUTLÅTANDE  
DNR EXPLK E2008-020-00911  
DNR SBK 2008-09060-00  
DNR TK T2008-020-01802:1  
DNR MF2008-004823-217  
DNR FSK 2008/106/222  
DNR SSA 1.6-8888/08.

Kontaktperson Exploateringskontoret  
Petra Nieto, Telefon: 076-12 26 453

Kontaktperson Stadsbyggnadskontoret  
Mats Bothén, Telefon: 08 - 508 265 91

Kontaktperson Trafikkontoret  
Erica Lawesson, Telefon: 076 – 122 72 05

Kontaktperson Miljöförvaltningen  
Britt Colliander Lind, Telefon: 08 – 508 281 61

Kontaktperson Fastighetskontoret  
Pia Palm, Telefon: 076 – 122 67 07

Kontaktperson Stadsarkivet  
Mona Maxe, Telefon: 076 – 122 83 21

Till  
Exploateringsnämnden 2008-08-21

Stadsbyggnadsnämnden 2008-08-21

Trafik- och renhållningsnämnden 2008-08-19

Miljö- och hälsoskyddsnämnden 2008-08-26

Fastighetsnämnden 2008-08-27

Kulturnämnden 2008-08-26

**Kontaktcenter Stockholm – etablering av  
kontaktcenterorganisation i Stockholms stad.  
Svar på remiss.**

**Förslag till beslut**

1. Exploateringsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafik- och renhållningsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, fastighetsnämnden, samt kulturnämnden (Stadsarkivet) besvarar kommunstyrelsens remiss om etablering av kontaktcenterorganisation i Stockholms stad med kontorens tjänsteutlåtande.
2. Beslutet förklaras omedelbart justerat.

Krister Schultz  
Förvaltningschef, Exploateringskontoret

Ingela Lindh  
Förvaltningschef, Stadsbyggnadskontoret

Magdalena Bosson  
Förvaltningschef, Trafikkontoret

Gunnar Söderholm  
Förvaltningschef, Miljöförvaltningen

Sten Wetterblad  
Förvaltningschef, Fastighetskontoret

Björn Jordell  
Förvaltningschef, Stockholms stadsarkiv



### **Sammanfattning**

Stockholm stad har i sin e-strategi beslutat att göra en omfattande satsning för att införa e-förvaltning i syfte att erbjuda ett större utbud av tjänster inom den kommunala servicen via olika kanaler samt öka effektiviteten i serviceutbudet, vilket på sikt leder till kostnadsbesparingar.

En del i satsningen kring e-förvaltning är införande av KontaktCenter. Med KontaktCenter (KC) avses att utbildad personal inom olika verksamhetsområden tar hand om och löser enklare eller mer rutinartade medborgarärenden direkt istället för att koppla vidare in i organisationen.

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att KontaktCenter Stockholm inrättas fr o m den 1 september 2008 inom servicenämnden. En gemensam växel i Stockholms stad upprättas fr o m 1 januari 2009.

Kontaktcenter Stockholm föreslås utgöras av två kontaktcenter. Den ena föreslås placeras i Tekniska Nämndhuset och ska inriktas på de frågor som rör de verksamheter som finns lokaliserade där eller som är anslutna till växeln i tekniska nämndhuset. Initialt gäller det exploateringsnämnden stadsbyggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden (stadsarkivet), trafik- och renhållningsnämnden och Stockholms Bostadsförmedling AB. De frågor gällande stadsmiljö som huvudsakligen avser parkskötsel, vilket stadsdelsnämnderna ansvarar för, föreslås också tas emot och hanteras i Tekniska Nämndhusets kontaktcenter. Frågor rörande verksamheten i huvuddelen av stadens bolag avses också att tas om hand i Tekniska Nämndhuset.

Kontoren konstaterar att en framtida KontaktCenterfunktion i Tekniska Nämndhuset kommer att kunna ge vinster i form av kortare väntetider och ökad tillgänglighet för kunderna.

Dock understryker kontoren i sitt svar att analyser av processer och rutiner för ärendehantering måste läggas till grund för ställningstagandet till vilka ärendetyper och delar av ärendehanteringskedjan som kan och bör hanteras av generalister och vilka ärenden som måste hanteras av respektive kontors handläggande specialister. Vidare måste även bedömas huruvida ärendemängden för vissa ärendetyper inte är mer omfattande än att de kan hanteras i egen regi med hög servicenivå och med ett gott bemötande samt effektiviseringsvinster jämfört med vissa redan etablerade servicefunktioner.

Utifrån dessa analyser kan avgöras vilka frågor som är möjliga att överföra till ett

KC och i sådana fall på vilket sätt. Rent generellt kan en gräns sägas gå mellan vad som är myndighetsutövning och inte.

### **Bakgrund**

Stockholm stad har i sin e-strategi beslutat att göra en omfattande satsning för att införa e-förvaltning. Syftet är att erbjuda invånare, företag och besökare 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.

En del i satsningen kring e-förvaltning är införande av KontaktCenter i Stockholms stad. Med KontaktCenter (KC) avses att utbildad personal inom olika verksamhetsområden tar hand om och löser enklare eller mer rutinartade medborgarärenden direkt (via telefon eller e-post/brev) istället för att koppla vidare in i organisationen. Kontakten är huvudsakligen tänkt att ske via telefon, vilket fortfarande är den klart största kommunikationskanalen, men även via e-tjänster, e-post, brev, SMS, fysiska besök m.m.

Som en del i satsningen på e-förvaltning initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie om kontaktcenter (KC) i Bromma stadsdelsförvaltning. Studien visade att den genomsnittliga tillgängligheten låg på ca 40%. Situationen ansågs inte vara acceptabel och ett Kontaktcenter sattes därför upp med driftstart april 2005. Ytterligare ett kontaktcenter i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning togs i drift oktober 2005.

Utvärderingar vid dessa båda förvaltningar visar att kontaktcenter kan vara ett effektivt sätt att hantera inkommande ärenden, främst via telefon där kunden gör ett val för sitt ärende genom en knapptryckning och automatiskt kopplas in i en önskad svarsgrupp, exempelvis äldreomsorgen, där kompetenta handläggare besvarar kunden vid första kontakten.

Stadsledningskontoret leder och samordnar nu, i ett projekt beslutat av kommunfullmäktige den 2 maj 2007 (Dnr 036-4971/2006), arbetet med utveckling och införande av kontaktcenter. Invånarna och andra intressenter ska enkelt kunna få svar på sina frågor och få stöd och information om de erbjudanden som står till buds utifrån vars och ens behov. Arbetet bedrivs i nära samarbete med e-tjänstprogrammet för att kunna effektivisera verksamheten med hjälp av e-tjänster och annan ny teknik.

I budgeten för 2008 betonas att ”Den övergripande satsningen under den kommande budgetperioden är att frigöra resurser för kärnverksamhet genom ökad produktivitet/effektivitet i stadens verksamheter och nämnder/bolagsstyrelser.



Detta sker genom en bättre samordnad styrning och förtydligande former för uppföljning och jämförelser”, vilket stämmer väl överens med införande av kontaktcenter.

I beslut 2007-04-16 dnr 030-2455/2005, Översyn av stadens administration, fick kommunstyrelsen i uppdrag av kommunfullmäktige att efter utvärderingen av de kontaktcenter som i dag finns i staden återkomma med förslag till gemensamma lösningar inom kontorsadministration och växel.

### **Remissen**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att KontaktCenter Stockholm inrättas fr o m den 1 september 2008 inom servicenämnden. En gemensam växel i Stockholms stad upprättas fr o m 1 januari 2009. Ett nytt reglemente som antas för servicenämnden i enlighet med det utökade uppdraget planeras också.

Kommunstyrelsen får i uppdrag att teckna nödvändiga samverkansavtal mellan servicenämnden och berörda nämnder. Servicenämnden medges ökade kostnader om 2,0 mnkr för kostnader som uppstår under 2008. Finansieringen sker ur *Central medelsreserv: 2 Till kommunstyrelsens förfogande för oförutsedda behov i 2008 års budget*. Eventuellt ytterligare medelsbehov för 2009 beaktas i budget för 2009. Servicenämnden får i uppdrag att genomföra de upphandlingar som krävs och teckna avtal.

Kommunstyrelsen beslutar för egen del, under förutsättning av att kommunfullmäktige fattar ovan beskrivna beslut att ge Stadsledningskontoret i uppdrag att utarbeta nyckeltal och indikatorer för uppföljning och utvärdering av KontaktCenter. Stadsdirektören ges i uppdrag att teckna nödvändiga samverkansavtal mellan servicenämnden och berörda nämnder.

### **Kontorens synpunkter**

#### **Allmänt**

Många av de tekniska nämndernas verksamheter genererar såväl stort informationsbehov som intresse hos privatpersoner och näringsliv. En ansevärd mängd ärenden via telefon, e-post och brev hanteras varje dag av de respektive kontoren. Ärendemängderna för många förvaltningar tenderar också att öka, liksom de frågandes förväntningar på snabba svar. Att hantera ärendeflödena med hög servicenivå och ett gott bemötande är därmed en central uppgift. Av dessa skäl bedrivs ett antal utvecklingsprojekt varav bl a e-tjänster och KontaktCenter är två.

Med vissa undantag hanteras ärendeflödena idag på traditionellt vis inom respektive kontor. Telefonsamtal kopplas via växeln till ansvarig handläggare och

ärenden inkomna via e-post eller brev lottas ut till ansvarig handläggare av diariefunktioner.

Den föreslagna KontaktCenterfunktionen erbjuder därmed vinster för en del verksamhetsområden. För de ärenden som kommer att hanteras i det framtida KontaktCenter Tekniska Nämndhuset kommer svarstiderna att kortas och tillgängligheten för kunderna att öka. Vidare förstärks möjligheten att säkerställa att enhetliga svar ges. Slutligen välkomnar även kontoren att handläggare kan frigöra mer tid för strategiskt arbete, utredningar och analyser. Samtidigt bör betonas att i takt med ett allt större e-tjänstbud så kommer mängden ärenden till ett KontaktCenter i en framtid att rimligen minska. Inledningsvis utgör samtidigt KontaktCenter en viktig funktion för att sprida kunskap om och hänvisa till e-tjänsterna.

### **Kontorsspecifika synpunkter**

Exploateringskontoret konstaterar att kontorets ärendemängd inte är mer omfattande än att ärendeflödena kan hanteras i egen regi med hög servicenivå och med ett gott bemötande. Vidare ser kontoret en tydlig risk att tidsåtgången att förse ett KontaktCenter med förebyggande och nödvändigt uppdaterad fakta och information vida kan överskrida tiden det tar att hantera inkommande samtal, e-post och brev i egen regi. Exploateringskontoret bedömer även att en betydlig del av ärendeflödena är av sådan karaktär att det är av strategisk betydelse att de hanteras direkt av verksamheter/avdelningar.

På stadsbyggnadskontoret finns sedan tidigare jourtelefoner och en stadsbyggnadsexpedition dit allmänna frågor hänvisas. Samtidigt drivs en stark utveckling av nya e-tjänster. Erfarenheterna är att de enkla frågorna med fördel kan hanteras på så sätt men att dessa kontakter i flera fall innebär att många också förväntar sig svar på mer komplicerade eller specifika frågor. Kontoret finner att den främsta effektiviteten i ett framtida KontaktCenter ligger i att besvara enkla rutin- och informationsfrågor samt att kunna lotsa kunder rätt när det gäller myndighetsrelaterade frågor. Vidare vill kontoret framhålla att svar på förhållandevis enkla frågor kan få omfattande konsekvenser för en enskild, t ex i frågor om bygglovplikt eller inte men också ett skadeståndsansvar för den som lämnat oriktiga uppgifter.

Kontaktcenter kan få tillgång till stadsbyggnadskontorets e-tjänster. Dessa ger ofta svar på de vanliga frågor allmänheten söker svar på. I några fall kan KC behöva tillgång till kontorets interna system. I dagens läge saknas denna behörighetsnivå. Stadsbyggnadskontoret förutsätter att KC:s system kan integreras på lämpligt sätt med kontorets ärendehanteringssystem så funktioner inte dubbleras och handläggarna upplever att de får ytterligare ett system att arbeta med.



Trafikkontoret<sup>1</sup> och miljöförvaltningen<sup>2</sup> har goda erfarenheter av att hantera ärendeflöden i kontaktcenterliknande lösningar. Erfarenheter och arbetsrutiner från dessa verksamheter kan med fördel användas i etablering och drift av KontaktCenter Tekniska Nämndhuset.

Trafikkontoret har i projektform studerat vilka behov och möjligheter som finns inom kontoret för att föra över delar av ärendehantering till ett kontaktcenter. Trafikplaneringsärenden svarar för ca 20% av kontorets ärendeflöden via e-post/brev. Att överföra dessa ärenden till KC är därmed en vinst för såväl kunder som verksamhet. Kontoret konstaterar att delar av ärendeprocessen kan hanteras av generalister i en back-officeliknande funktion genom skapande av rutiner och standardsvar. Dock krävs ytterligare process- och rutinbeskrivning inför ett överförande till KontaktCenter.

På uppdrag av stadsledningskontoret har trafikkontoret initierat en genomlysning av Driftcentralen (stadens felanmälanfunktion) i syfte att identifiera de ärenden som berör serviceuppdraget och som kan hanteras KC, samt de ärenden som berör framkomlighet och säkerhet och kräver dygnet-runt-hantering och därmed bäst hanteras i den framtida Samverkanscentralen.

Trafikkontorets Kundservice Avfall har nyligen kartlagt sina processer. Arbetet pågår nu för att ta fram stödjande rutiner och lathundar. Kundmottagningen Boendeparkering behöver genomlysas inför ett eventuellt överförande i Kontaktcenter.

Miljöförvaltningen har från år 2003 avtal med externt callcenter som besvarar samtal utifrån sammanställt FAQ-formulär. Callcenter kopplar samtal vidare till Miljöförvaltningens jourtelefoner då handläggningskompetens behövs. De ärendeprocesser som tas om hand av jourtelefonerna på förvaltningen handläggs ej av generalister utan experter. Callcenter tar emot ca 12.000 samtal/år och av dessa kopplas ca 50% över till jourexperterna på förvaltningen. Ärenden (synpunkter) som inkommer från innevånarna via e-post är ca 50 st/dag och större delen av dessa synpunkter besvaras enkelt av förvaltningens jourtelefoner eller av registraturen och de andra e-postmeddelandena diarieförs.

Miljöförvaltningen har under 2008 börjat beskriva sina ärendeprocesser och dess ansvarsfördelning samt ta fram stödjande rutiner för processerna och skapa samsyn vad gäller förvaltningens produktionssystem. Först då förvaltningen har kartlagt och dokumenterat sina processer klart finns förutsättning för att kunna se

---

<sup>1</sup> Trafikkontoret: Kundservice Avfall, Driftcentralen och Kundmottagning Parkering

<sup>2</sup> Miljöförvaltningen: Externt upphandlat "callcenter", Livsjour (avdelning livsmedelskontrollen) och Direktservice (hälsoskyddsavdelningen).

vilken typ av ärenden förutom ”callcenter” och utan att göra avkall på korrekt myndighetsutövning, som kan hanteras i det framtida KontaktCenter.

Miljöförvaltningen sätter satsning på e-tjänster i första hand men är försiktigt positiv till ett kontaktcenter, en ordentlig utredning behövs dock som beslutsunderlag.

Trafikkontoret, exploateringskontoret, stadsbyggnadskontoret och fastighetskontoret konstaterar att ett KC Tekniska Nämndhuset, på ett enhetligt sätt kan komma att kunna hantera informationsfrågor om de omfattande stadsutvecklings- fastighetsutvecklings- och infrastrukturprojekt som kommer att drivas i Stockholm under många år framöver.

#### **Behov av rutin- och processbeskrivningar**

Kontoren hanterar en mängd ärenden som är av komplex karaktär där handläggares fleråriga utbildning och erfarenhet är avgörande för korrekt handläggning. Kontoren önskar därmed understryka att analyser av processer och rutiner för ärendehantering måste läggas till grund för ställningstagandet till vilka ärendetyper och delar av ärendehanteringskedjan som kan och bör hanteras av generalister och vilka ärenden som måste hanteras av respektive kontors handläggande specialister. Utifrån dessa analyser kan avgöras vilka frågor som är möjliga att överföra till ett KC och i sådana fall på vilket sätt. Rent generellt kan en gräns sägas gå mellan vad som är myndighetsutövning och inte. Tydliga rutin- och processbeskrivningar borgar även för god kvalitet och effektivitet i relationen mellan KC och avdelningar/verksamheter.

KC:s roll i händelse av en krissituation är ytterligare en fråga som kräver tydliga rutin- och processbeskrivningar som bl a reglerar ansvar, befogenheter och kommunikationsvägar mellan KC och berörda förvaltningar. Kontoren understryker i detta sammanhang även vikten av att KC:s telefonlösning kan hantera en mycket stor mängd samtal i händelse av kris samt att det finns planer och manuella rutiner som säkerställer driften i KC i händelse av att problem med telefoni och ärendehanteringssystem uppstår.

För att kunna följa upp huruvida KontaktCenter uppnår sina mål är det angeläget att det för varje ärendefunktion som överförs görs en nollmätning av exempelvis tillgänglighet och svarstider.

#### **Telefoni och IT**

För att inte göra kortsiktiga organisationsförändringar förordar kontoren att den befintliga växelfunktionen i tekniska nämndhuset som drivs av fastighetsnämnden och som idag tillhandahåller växelfunktion för många av stadens facknämnder behålls. För stadsdelsnämnderna och för de facknämnder/bolag som använder sig



av samma telefoniteknik föreslås att en ny sammanslagen växel inrättas under servicenämnden.

Kontoren delar till fullo bedömningen att det idag saknas en enkel lösning för att införa en behörighetsnivå som ger tillgång till alla förvaltningars verksamhetssystem med en inloggning. Varje kontor hanterar en mängd verksamhetssystem och för vart och ett av dem krävs studier för att klarlägga hur de kan kopplas till KC:s ärendehanteringssystem.

Med hänsyn till förvaltningsrättslig praxis bör man undersöka utifrån myndighetsutövningsperspektivet om det går att blanda samman olika myndigheters ursprung i ett gemensamt ärendehanteringssystem. Frågan bör också ställas om jävsituation kan uppstå när man sammanblandar utförar- och tillsynsorganisationer, t ex miljöförvaltningen och trafikkontoret.

#### **Organisationsform**

KontaktCenter ska vara en utförarfunktion. Det är varje verksamhet som äger sakfrågorna och därmed är beställare av tjänster från KC. KC i sin tur hanterar kundrelationen och ärendehantering och levererar tillbaka statistik och information som är viktig för respektive verksamhet i dess arbete med effektivisering, verksamhets- och kvalitetsutveckling. De Service Level Agreement som skrivs måste därför tydligt redogöra för ansvars- och rollfördelning mellan KC och respektive verksamhet och säkerställa beställare/utförarrelationen.

Då de båda KontaktCenter kommer att hantera vitt skilda ärendekaraktärer måste organisationen utformas och ges resurser så att den kan hantera två verksamheter med behov och potential att utvecklas åt skilda håll.

Kontoren välkomnar förslaget att etablera en analys- och strategifunktion i KC. Att använda statistik från KC som underlag i verksamheternas kvalitets- och utvecklingsarbete samt i entreprenörsuppföljning bedöms kunna fylla en viktig funktion. Trafikkontorets Kundenservice Avfall arbetar sedan flertalet år tillbaka framgångsrikt på detta sätt.

De nyckeltal och indikatorer som stadsledningskontoret ska utveckla för uppföljning och utvärdering av KC bör med fördel kompletteras av ansvarig förvaltning med nyckeltal och indikatorer som är relaterade till de verksamhetsområden som KC hanterar, t ex Nöjd Kund-Index-varianter och värden för reklamationsnivåer.

Att styra och utveckla en KC-funktion ställer stora krav på erfarenhet och kompetens av kundserviceorganisationer och frågor såsom IT/telefoni och



kunskapsåterföring. Kompetensprofilen för de personer som ska leda ett KC måste därmed utformas med detta i åtanke.

Kontoren vill även understryka att den personal som ska arbeta i KC måste, förutom erforderlig sakkunskap, ha god erfarenhet och lämplighet för kundbemötande. Att ge service via telefon och under perioder hantera mycket stora samtalsmängder under stress ställer även detta särskilda krav på personalen i ett KontaktCenter. Kontoren vill därför framhålla vikten av att KC kontinuerligt arbetar med coaching och kompetensutveckling av sin personal.

Även personalens kunskapsnivåer måste säkerställas så att aktuell information ständigt kan tillhandahållas. Organisations- och avtalsformen mellan KC och avdelningar/verksamheter måste därför utformas med rutiner som möjliggör att personalen i KC är ständigt uppdaterade i frågor som rör avdelningar/verksamheter.

Kontorens informatörer är nyckelpersoner för det framtida KontaktCenter Tekniska Nämndhuset. Informatörerna kan stärka relationen mellan KC och avdelningar/verksamheter och säkerställa att kontorens kommunikationsinsatser linjerar med arbetet i KontaktCenter. KontaktCenterorganisationen bör även den förses med ett eget informatörsstöd som genom interna och externa kommunikationsinsatser kan stödja KC att nå de uppsatta målen.

Stockholm Business Regions uppdrag att utreda behov och förutsättningar för en så kallad "one-stop-shop" att serva företrädelsevis näringslivet, bör tydligt knytas till KontaktCenterutvecklingen. En ansenlig mängd av de ärenden som en framtida "one-stop-shop" ska hantera kommer att beröra de tekniska nämndernas verksamhetsområden. Att "one-stop-shop" fysiskt placeras i Tekniska Nämndhuset är där med att förordas.

#### **Lokalisering**

Kontoren välkomnar förslaget att KontaktCenter för de tekniska frågorna etableras i Tekniska Nämndhuset. Närheten till de tekniska förvaltningarna är central och dialog och daglig kontakt mellan respektive verksamheter och KontaktCenter underlättas härigenom.

Tekniska Nämndhuset står samtidigt inför omfattande utbyggnad och renovering. I syfte att underlätta etableringen av KontaktCenter och möjliggöra en säker drift förordas därför kontoren att lokalfrågan för KontaktCenter inkluderas i projektplanen för utbyggnad och renovering av Tekniska Nämndhuset.



### **Tidplan och finansiering**

Kontoren konstaterar att det är en arbetskrävande process att överföra ärendetyper till KC. Rutin- och processbeskrivningar måste genomföras och analyseras. Berörd personal måste informeras och göras delaktiga i det nya uppdraget och organisationsjusteringar ska förhandlas. Då beslut fattats av kommunstyrelsen måste serviceförvaltningen därför omgående och i dialog med respektive förvaltning, upprätta en tids- och aktivitetsplan för de alla de insatser som krävs för att ärendena ska kunna överföras. Processen bör ges informatörsstöd. Kontoren förordar även en etappvis överföring där tid och resurser finns för utvärdering inför nästa etapp.

Kontoren understryker även behovet av att det i ett tidigt skede utreds och föreslås hur KontaktCenter ska finansieras. Vidare att det klargör hur de tjänster kontoren i en framtid köper från KontaktCenter ska differentieras och prissättas.

**Slut**