



FRONT OFFICE

FÖRSTUDIERAPPORT



1. Sammanfattning

1.1 Bakgrund och nuläge

Förstudieprojektet Front Office har på uppdrag av stadsdirektören utrett förutsättningarna för att etablera ett gemensamt Front Office för Göteborgs stad.

Med Front Office menar vi en gemensam telefoncentral eller ett kontaktcenter (som vi valt att kalla det i detta dokument) där göteborgaren kan få sin fråga eller sitt ärende löst eller vidarebefordrat till rätt instans.

Under vårt arbete med förstudien har vi jämfört olika kontaktcenterlösningar. Vi konstaterar att det oavsett organisationens/kommunens storlek, politiska styre eller regionala tillhörighet går att införa ett kontaktcenter. Sedan länge finns liknande lösningar inom övrig offentlig sektor och i det privata näringslivet.

Ett kontaktcenter i Göteborgs stad skall utgå från ett medborgarperspektiv. Huvudsyftet är att öka servicegraden för medborgaren. Kan detta även leda till en intern effektivitetshöjning i den kommunala organisationen skall det tas tillvara.

Projektet har analyserat nuläget och funnit att det ur ett medborgarperspektiv finns förbättringar att göra. Med över åttio enheter och ett femtiotal växelnummer upplever medborgaren svårigheter att hitta rätt. Trots den ökade Internet-användningen är fortfarande telefon det vanligaste sättet att ta kontakt med Göteborgs stad.

Fokusgruppsundersökningar har visat att man vill ha all information på ett ställe och bara ett telefonnummer att ringa för att komma i kontakt med staden.

Mätningar av tillgängligheten per telefon visar att på de flesta förvaltningar får bara 40-50 % av de inkommande samtalen ett svar. Detta kan jämföras med tillgängligheten för några av kundtjänsterna i staden. Där får 91-98 % av alla inkommande samtal svar.

1.2 Nyttan och mål

Införandet av ett kontaktcenter ökar servicegraden för "de vi är till för". Ett kontaktcenter kan snabbt, enkelt och obyråkratisk överträffa medborgarens förväntningar på stadens service.

Medborgaren kan erbjudas snabb och effektiv service utan telefonköer. Det blir enkelt att kontakta kommunen och medborgaren får hjälp vid första kontakten.



Ett kontaktcenter blir Göteborgs stads ansikte utåt mot dem som väljer att kontakta oss via telefon. De ska få ett positivt bemötande som ger en positiv bild av Göteborgs stad.

Ett kontaktcenter frigör tid hos de enskilda förvaltningarna. Dessa kan då fokusera på mer komplexa ärenden där deras expertkunskaper behövs. På detta sätt ökas kvaliteten i arbetet och arbetstillfredsställelsen för medarbetarna.

Ett kontaktcenter ökar den samlade servicenivån vid kris och beredskap.

1.3 Nästa steg

All erfarenhet av införande av kontaktcenter visar entydigt att den gemensamma framgångsfaktorn är ett successivt införande. Vi föreslår därför att vi börjar med några få ärendeprocesser och sedan utvecklar verksamheten över tiden genom att i tydliga steg tillföra allt fler ärendeprocesser.

Några andra naturliga steg vid etablerandet är att samordna stadens telefonväxlar som ett första steg mot visionen om ”**ett** nummer till staden” samt att samordna några av stadens befintliga kundtjänster. Urvalet av vilka kundtjänster som skall ingå i kontaktcentrat skall självfallet ske i samverkan med berörda förvaltningar.

Ett kontaktcenter innebär förändringar och verksamhetsutveckling. Det är viktigt att påpeka att verksamheten äger och ansvarar för sin egen verksamhetsutveckling. Kontaktcentrat kan utgöra ett medel för detta och skapa möjligheter för förvaltningarna att ytterligare öka sin kundorientering.

En god förankring och en nära samverkan med de förvaltningar och bolag som äger ärendeprocesserna är en förutsättning för framgång. Tydliga avtal bör ingås mellan kontaktcenterorganisationen och förvaltningar eller bolag för att fastställa vem som gör vad vid handläggning av ärenden.

Inrättandet av ett för hela Göteborgs stad gemensamt diarium kan vara en naturlig utvecklingsmöjlighet för kontaktcentrat. En gemensam diarieplan skapar större överskådlighet och underlättar sökande i diariet för medborgare och media. Det är dessutom en förutsättning för en gemensam e-postadress för Göteborgs stad.

Projektet ser tre olika principer för organisatorisk placering av ett blivande kontaktcenter. Dessa är att en ny förvaltning bildas med ansvar för kontaktcentrat, att någon eller några befintliga förvaltningar slås ihop med kontaktcentrat eller slutligen att kontaktcentrat placeras hos Intraservice.

Projektet har skissat på några tänkbara för- och nackdelar med respektive placering utan att ta ställning för eller emot något av alternativen.



Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	2
1.1	Bakgrund och nuläge	2
1.2	Nytta och mål	2
1.3	Nästa steg	3
2.	Analys samt förslag och rekommendation	5
2.1	Vad menar vi med ett kontaktcenter.....	5
2.2	Avgränsning	6
2.3	De vi är till för	6
2.4	Målbild - Varför behöver Göteborgs stad ett kontaktcenter.....	7
2.5	Kontaktcenter, en trend i tiden	10
2.6	Kanalstrategi	11
2.7	Medborgarens behov	12
2.8	Vilka ärenden kan man lägga i ett kontaktcenter	13
2.9	Kartläggning av några medborgarprocesser - analys och konsekvenser	14
2.10	Vilka medborgarinriktade kundtjänster finns idag?.....	17
2.11	Kontaktcenter och utvecklingen av e-tjänster.....	18
2.12	Kontaktcenter vid kris och beredskap	19
2.13	Hur kontaktcentrat kan vara organiserat	20
2.14	Arbetsätt	22
2.15	Kompetens i ett kontaktcenter.....	23
2.16	Telefonlösningar som kan stödja ett kontaktcenter	24
2.17	Behov av IT-stöd i ett kontaktcenter.....	26
2.18	Samordning av stadens diarier.....	27
2.19	Samarbetet kontaktcenter - förvaltningar och bolag.....	28
2.20	Hur kontaktcentrat finansieras.....	28
2.21	Organisatorisk tillhörighet för kontaktcentrat	30
2.22	Förslag till projekt för införande	32
3.	Projektbeskrivning	34
3.1	Avsteg från projektdirektivet.....	35
3.2	Förvaltningsremiss	36
4.	Bilagor och referenser	37
4.1	Bilagor	37
4.2	Referenser	38



2. Analys samt förslag och rekommendation

2.1 Vad menar vi med ett kontaktcenter

Med ett kontaktcenter menas en gemensam telefoncentral där göteborgaren får sin fråga eller sitt ärende löst eller vidarebefordrad till rätt instans.

Göteborgaren skall inte behöva veta hur kommunen är organiserad. Han eller hon skall kunna få sin tjänst utförd på tid som passar. Kontakten kännetecknas av enkelhet, flexibilitet och hög tillgänglighet.

Göteborgaren möts av serviceinriktad och allmänskunnig personal med generalist-kompetens.

Serviceen omfattar all information och handläggning av okomplicerade och frekventa frågor och ärenden inom hela Göteborgs stad.

Genom kontaktcentrat samverkar stadens alla förvaltningar och bolag så att göteborgarna endast behöver en kontaktpunkt för att få de flesta av sina frågor via telefon lösta. All service som kostnadseffektivt kan utföras i kontaktcentrat skall tillhandahållas där. Förvaltningarna och bolagen kan därigenom koncentrera sin service på sina huvudprocesser, som t ex teknisk service, vård, utbildning och omsorg samt mer komplicerade och komplexa ärenden.

Se vidare Bilaga 2, Front Office definition.

2.1.1 Namnet Front Office

Projektet har under våren 2007 arbetat med namnförslag på en ny organisation. Vi har skickat ut frågor till förvaltningarna och fått många bra förslag. Extern konsult hjälp har också anlitats.

Med detta som bakgrund föreslår projektet att vi internt i Göteborgs stad kallar den nya organisationen för kontaktcenter. Detta är också den benämning som har blivit vanligast förekommande i andra kommuner och myndigheter som introducerat denna tjänst.

I samband med den externa lanseringen av kontaktcentrat kan det bli aktuellt med ett annat namn. Projektet låter tills vidare denna fråga vara öppen.

2.1.2 Målgrupper för ett kontaktcenter

Projektdirektivet nämner följande tre huvudsakliga målgrupper och intressenter: Göteborgs stads medborgare och näringsliv, hela den egna kommunala organisationen samt andra offentliga myndigheter.



Till dessa grupper har projektet valt att lägga besökare, som i vissa situationer kan vara en målgrupp för kontaktcentrat även om det är viktigt att kontaktcentrat på intet sätt ersätter en turistbyrå.

De flesta har inte kontakt med staden så ofta. Det är ett av skälen till att de som kontaktar oss inte känner till stadens organisation med fack- och stadsdelsförvaltningar samt bolag. De förväntar sig att deras ärende skall hanteras snabbt och professionellt. Deras ärenden är oftast enkla, regelstyrda och kräver sällan någon typ av expertkunskap för att lösas.

En grupp som man ofta glömmer i diskussionerna kring kontaktcenter är den med särskilda behov av kommunal service. För dessa kan sällan e-tjänster ersätta en personlig kontakt, vilket däremot ett kontaktcenter kan erbjuda. För dessa grupper kommer ett kontaktcenter att upplevas som en serviceförbättring.

2.2 Avgränsning

Projektets uppfattning är att alla förvaltningar som har medborgarkontakter på lång sikt skall vara anslutna till kontaktcentrat. Däremot ser projektet ingen fördel med att de förvaltningar som inte har direkt medborgarservice ansluts.

För kommunala bolag måste marknadssituationen för bolagen styra om de har någon nytta av att anslutas till kontaktcentrat eller ej. Vissa bolag har idag väl fungerande kundtjänster och uppfattas dessutom av sina kunder mer som fristående enheter än delar av Göteborgs Stad. Projektet vill därför avgränsa bolagens deltagande i kontaktcentrat till dem som idag inte har en etablerat kundtjänst eller som av andra orsaker själva vill anslutas till Göteborgs stads gemensamma kontaktcenter.

2.3 De vi är till för

Många kommuner, myndigheter och andra organisationer har valt att använda begreppet kund i arbetet med sina kommunikationsstrategier, kanalplaner och liknande. Vi har här valt att i stället för kund använda uttryck som brukare, medborgare eller Göteborgare som beteckning för de personer som står i kontakt med Göteborgs stad.

Projektets arbete har byggt på tesen att det är Göteborgaren som ska kunna välja på vilket sätt hon eller han vill ha kontakt med och få information från Göteborgs stad, det man ofta kallar för ett kundorienterat förhållningssätt.

Generellt kan sägas att vi måste ha större beredskap att ta hänsyn till brukarens behov. När kontakten med Göteborgs stad tas är detta ett steg i ett händelseförlopp, som startat långt tidigare, och är en process som även kan inbegripa andra aktörer, såsom försäkringskassan eller skatteverket. Att då bli



kopplad runt eller i värsta fall bli hänvisad att ringa ett annat telefonnummer uppfattas som dålig service.

De senaste årens tekniska utveckling ger oss stora möjligheter att ändra arbetsrutiner. Bruket av e-tjänster (självservice-tjänster för enklare ärenden med datorstöd ofta via Internet) ger möjligheter för våra medarbetare att fokusera på det arbete som ger mest nytta, på de mer komplexa ärendena eller prioriterade frågorna. Brukarna gör de enklare uppgifterna själva.

Men alla vare sig kan eller vill använda e-tjänster. De som vill ha personlig service måste kunna få det. Det är till dem som kontaktcentrat i första hand vänder sig. Även om vi av kostnadsskäl ska försöka styra över till användandet av e-tjänster så kan kontaktcentrat tjäna som stöd för dessa. Även mycket vana IT-användare väljer ibland telefonen. Det kommer också att ta tid innan e-tjänster står för en större del av de kommunala tjänsterna.

2.4 Målbild - Varför behöver Göteborgs stad ett kontaktcenter

2.4.1 Primärt mål

Det huvudsakliga målet med att etablera ett kontaktcenter för Göteborgs stad är ett strikt medborgarperspektiv. Vi ska öka servicenivån för "de vi är till för".

Kontaktcentrat ska snabbt, enkelt och obyråkratiskt överträffa medborgarens förväntningar på stadens service.

Medborgaren ska få snabb och effektiv service utan telefonköer. Det ska vara enkelt att kontakta kommunen och medborgaren ska få hjälp vid första kontakten.

Kontaktcentrat ska vara Göteborgs stads ansikte utåt mot dem som väljer att kontakta oss via telefon. Dessa ska få ett positivt bemötande som ger en positiv bild av Göteborgs stad.

2.4.2 Sekundära mål

All erfarenhet från liknande satsningar visar att denna typ av organisation även ökar effektiviteten. En sådan effektivitetshöjning internt i Göteborgs stad betraktas som ett sekundärt mål.

Ett etablerat tillgängligt nummer för kontakt vid krislägen ökar tryggheten för den enskilde. Detta ger också ökat förtroende för kommunen och dess krisarbete och en ökad trovärdighet för samhället och dess insatser vid en svår situation. Med tillgång till relevant information klarar medborgaren situationen bättre själv och belastar inte knappa krisinsatsresurser i lika stor grad.



Den överblick kontaktcentrat får över vilka frågor som kommer från allmänheten i en viss krissituation ökar möjligheten för krisledningen att agera proaktivt, att förstå situationen bättre och därmed bättre möjligheterna till effektivare insatser.

2.4.3 Nuläge

Projektet har gjort en analys av nuläget. Nedanstående åtta punkter vill vi lyfta fram som tydliga förbättringsområden sett ur ett medborgarperspektiv:

- Det finns 80 olika enheter som medborgaren kan behöva kontakta.
- Det finns över 40 telefonväxlar i staden.
- Det kan uppfattas som svårt att veta vart man skall vända sig.
- Det händer att man blir hänvisad mellan olika växlar och förvaltningar.
- Telefonisterna har oftast inte som rutin att koppla till en annan förvaltning.
- Medborgarens krav och förväntningar ökar i takt med ökande e-teknikanvändning i samhället.
- Likadana ärenden hanteras olika i olika förvaltningar.
- De allra flesta inkommande ärenden är okomplicerade och frekvent förekommande.

2.4.3.1. Ett nummer till staden

På uppdrag av Göteborg Stad gjorde TeliaSonera under 2005 en förstudie för att belysa konsekvenser av en samordnad telefonistruktur med målsättning att bland annat göra det enklare för medborgaren att nå in till rätt enhet. Förstudien visade bland annat följande:

Göteborgs stad har sedan länge en splittrad telefonistruktur. Två telefonisystem används parallellt där administrationen av systemen legat på olika håll. Organisatoriskt är driften av växelverksamheten uppsplittrad på ett stort antal förvaltningar.

De många växlar i staden innebär att medborgarna har många växelnnummer att hålla reda på. Samarbetet mellan de olika växlar har varit begränsat. Få undersökningar har gjorts av telefonservicen. Telefonin har inte getts någon hög prioritet i staden. Beställarkompetensen är låg och det görs nästan inget kring strategisk utveckling av telefonin. Den splittrade organisationen är inte heller kostnadseffektiv.

Utredningen förslog bland annat:

Inför ett nummer till staden i stället för de många växelnnumren. Man föreslår också en samordning av stadens telefonväxlar, utvecklandet av ett



”medborgarkontor per telefon” och att ett IT-stöd för de som arbetar i växel och ”medborgarkontor per telefon” tas fram. Inga stora ändringar i telefonnummer behöver göras.

Göteborgs stad genomför för närvarande en övergång till ett gemensamt telefonisystem och överför den centrala växeln MD110 från fastighetskontoret till Intraservice. Det gemensamma systemet blir Telia Centrex. Efter förändringen är i praktiken stadens alla 19 000 telefoner hopkopplade och samlade på en och samma telefoniplattform. Den gemensamma telefoniplattformen är en av förutsättningarna för att åstadkomma **ett** nummer till staden och för att kunna bygga upp ett kontaktcenter.

2.4.3.2. Fokusgrupper

Hösten 2006 lät stadskansliet göra en fokusgruppsundersökning om hur medborgare uppfattar informationen från Göteborgs stad. Några frågor ställdes om hur det är att kontakta den kommunala organisationen. Nedanstående synpunkter lyftes fram i undersökningen. Dessa stöder projektets egen uppfattning om nuläget.

- Man vill ha all information på ett ställe och bara behöva ringa ett telefonnummer eller gå in på en hemsida.
- Att ringa till kommunen förknippas med att sitta i telefonkö, bli hänvisad runt och att få dålig service.
- Man vill att någon tar ansvar för att man får svar på sin fråga.
- Kommunen bör ha samma inställning och förhållningssätt till kommuninvånarna som privata företag har till sina kunder
- Företag upplevs som mer ”service-minded” än kommunen vid kontakt via telefon

2.4.3.3. Mätning av tillgänglighet och service på telefon

Projektet har låtit genomföra mätningar av tillgänglighet via telefon våren 2007, såväl av anknytningar kopplade till stadens centrala växel som kopplade till andra förvaltningars, framförallt stadsdelförvaltningars, växlar.

Dessa mätningar visar att på många förvaltningar som tillhör stadens centrala växel får bara 40-50 % av de inkommande samtalen ett svar. För stadsdelsförvaltningarna varierar tillgängligheten mellan 43 och 56 %. Detta kan jämföras med tillgängligheten hos några av de större kundtjänsterna i Göteborgs stad. Där får 91-98 % av alla inkommande samtal svar.

Vi har med hjälp av undersökningsföretaget Intermetra gjort en attitydundersökning över hur nöjda medborgarna är med servicen när de per telefon vill komma fram till rätt instans i staden som kan lösa deras problem.



Undersökningen visar att växeltelefonisterna i stadens växel upplevs som kunniga, hjälpsamma och trevliga. Medelbetyget är 4,5 på en femgradig skala. Man är också nöjd med den hjälp man får av telefonisten. Men samtidigt fick man inte tag på den man sökte i 45 % av uppringningarna vad gällde stadsdelsförvaltningarna och 61 % gällande övriga förvaltningar, alltså liknande siffror som i de två mätningarna av den faktiska tillgängligheten.

Den genomsnittliga väntetiden innan man kommer fram är två minuter. En majoritet tycker dessutom att det är lätt att hitta numret, vilket är en skillnad från resultatet i t ex fokusgruppsundersökningen. Anledningen till det är främst att man kände till numret sedan tidigare.

Undersökningen visar också att endast var tionde som ringer har letat efter svaret på sin fråga på Göteborgs stads hemsida innan de ringer. Bland dem som letat hittade de flesta inte informationen eller tyckte den var alltför allmän hållen. Men 60 % av dem som har tillgång till Internet skulle hellre använda hemsidan i stället för att ringa om de kunde få hjälp med sin fråga den vägen.

Många föredrar trots allt att ringa eftersom man tycker att det är enklare, snabbare och tryggare med personlig kontakt.

Vi frågade också om man tycker det vore bra med ett nummer till samtliga enheter i staden. 55 % är positivt inställda medan 28 % är negativt inställda. Den negativt inställda gruppen befarar längre väntetider och mer krångel med ett nummer.

2.5 Kontaktcenter, en trend i tiden

Projektet har studerat ett antal kommuner, såväl inom som utanför landet, samt myndigheter och vinstdrivande företag.

På den kommunala sidan så kan man tydligt urskilja att en ökad medborgarservice stått i fokus för satsningarna. Vi konstaterar att oavsett storlek, språk och geografisk placering så är konceptet likartat (New York, Bolton, Liverpool, Derby, Merton-London, Nacka, Skellefteå, Järfälla, Örebro, Botkyrka, Huddinge, Sundsvall och två stadsdelar i Stockholm). Man har antingen valt att ta ett helhetsgrepp över samtliga förvaltningar eller valt en successiv etablering med en eller ett par förvaltningar eller processer.

Utöver den kommunala sidan så har i Sverige Skatteverket, Försäkringskassan och Apoteket varit föregångare vid etablerandet av kontaktcenter.

Verva har i en nyligen publicerad rapport förslagit ett nationellt kontaktcenter, se nedan.



2.5.1 Förslag till ett nationellt kontaktcenter

Verva (Verket för förvaltningsutveckling) föreslår i en rapport (2007:9 Ett nationellt informationssystem) till regeringen att medborgare och företag i framtiden bör få tillgång till elektronisk samhällsservice på ett helt nytt sätt.

Verva beskriver en målbild för hur medborgare och företag ska få tillgång till elektronisk samhällsservice. Målbilden innebär en offensiv satsning från regeringen mot en effektivare, enklare, tillgängligare och mer serviceinriktad förvaltning. Tanken är att man skall kunna vända sig till ett kontaktcenter som innehåller en medborgarportal och en telefonitjänst för att få hjälp med frågor som rör hela den offentliga sektorn. Målbilden innebär att kontaktcentrat kompletteras med att statliga myndigheter, kommuner och landsting samverkar i kluster med utgångspunkt från medborgarnas och företagens situation.

Portalen föreslås bl.a. innehålla funktionen "Min sida" där medborgaren kan se en överskådlig, sammanhängande och effektiv presentation av sina samlade kontakter med förvaltningen. Verva föreslår ett snabbt genomförande. Verva räknar med en minskad kostnad för den statliga förvaltningen med 2,6 miljarder kronor.

Vervas förslag stöder tanken på att införa ett kontaktcenter i Göteborg. Ett sådant kontaktcenter blir en del i den föreslagna klusterlösningen med ett likartat arbetssätt.

Rapporten i sin helhet kan hämtas på Vervas hemsida, www.verva.se.

2.6 Kanalstrategi

Projektet fick i uppdrag att ta fram ett förslag till kanalstrategi. Förslaget skulle hållas på en översiktlig nivå och ta upp ett begränsat antal grundprinciper kring en kanalstrategi för Göteborgs stad kopplad till det behov en kontaktcenterorganisation har. Denna kanalstrategi utgör bilaga 3 till denna rapport. I arbetet med kanalstrategin framkom en stark koppling mellan ett kontaktcenter och framtida e-tjänster. Avstämning med stadens projekt Leion-net har därför skett.

Den ökande digitaliseringen gör det möjligt att i framtiden ha en kontaktväg till Göteborgs stad. Vi skulle alltså kunna ha en webbadress, en e-postadress och ett telefonnummer. Med modern skanningsteknik och elektronisk distribution skulle vi också kunna ha en enda postadress.

Utvecklingen av elektronisk post och den gemensamma fakturahanteringen i Göteborgs stad har minskat den fysiska mängden post. Med en gemensam postadress och vidarebefordran av skannade dokument skulle den pappersburna posten kunna hanteras från ett ställe i staden. Vi föreslår att ett projekt inrättas med uppdrag att successivt och i etapper införa detta i Göteborgs stad oaktat utvecklingen med kontaktcenter.



Förslaget till kanalstrategi bygger på tesen att medborgaren ska kunna välja på vilket sätt hon eller han vill ha kontakt med och information från Göteborgs Stad.

Två kontaktkanaler prioriteras för kontaktcenterorganisationen, webb (inklusive e-post) och telefoni (inklusive SMS). Av kostnadsskäl prioriteras webb-kanalen. Ett kontaktcenter skall ses som ett stöd till stadens e-tjänster och som en kanal för de som av en eller annan anledning väljer bort att bruka e-tjänster.

Övriga kontaktkanaler förutsätter vi kommer att hanteras på nuvarande sätt även efter ett införande av ett kontaktcenter. Det vill säga vanligtvis inom respektive förvaltning och bolag.

Ett ärende ska kunna påbörjas i vilken kanal som helst för att sedan kunna fortsättas i valfri annan kanal. Detta ställer krav på anpassning av IT-stöd. Se mer om detta nedan 2.17 Behov av IT-stöd i Kontaktcenter.

2.7 Medborgarens behov

Alla invånare har i något skede av sitt liv behov av kommunal service i någon form. I det här sammanhanget begränsar vi oss till den del som rör information, hänvisning, enklare rådgivning och enklare regelstyrda ärenden.

Erfarenhetsmässigt står denna service för 80 % av alla kontakter invånarna har med kommunen. Det handlar alltså mer om information och administrativ service än t ex vård, omsorg och utbildning. De krav som kommuninvånarna med rätta kan ställa på servicen är att bli mött på sina egna villkor och förutsättningar. Tjänster och service skall erbjudas lättillgängligt och kanaloberoende. Man skall som invånare mötas av god service och inte av myndighetsattityder.

När invånaren väljer att kontakta kommunen har hon/han en förväntan om att få omedelbar hjälp med sitt problem. Uppgiften för kontaktcentrat är att leva upp till detta eller, som en lägsta nivå, åtminstone "grundregistrera" ärendet och på ett fastställt och kontrollerat sätt vidarekoppla till specialister på berörd förvaltning, "Back Office". I de fall dessa inte är anträffbara skall tid för när invånaren kommer att kontaktas kunna ges.

Den som tar emot ett ärende i kontaktcentrat "äger ärendet" sett ur ett serviceperspektiv och ansvarar för att följa upp att ärendet slutförs. Även om vidarekoppling sker till specialister på respektive förvaltning eller bolag, har den som svarat i kontaktcentrat fortfarande detta uppföljningsansvar.

Det måste här betonas att kontaktcentrat aldrig har ansvaret för själva ärendet eller processen. Det ligger fortfarande kvar på respektive förvaltning.

Medarbetaren i kontaktcentrat skall ge service och bemöta medborgaren på ett sätt som leder till att ärendet blir löst. Vid behov skall man "handleda" medborgaren till en formulering av problemet eller ärendet. Fördelarna blir som vi ser det tillgängligare, billigare och snabbare service.



Kontaktcentrat skall vara öppet när medborgarna har tid att få service.

2.8 Vilka ärenden kan man lägga i ett kontaktcenter

En modell för att analysera vilka ärenden man kan lägga i ett kontaktcenter i offentlig sektor har tagits fram av det danska kommunförbundet. Modellen, som heter ROSA-metoden (se vidare bilaga 5), har i Sverige använts av kommuner och statliga myndigheter sedan början av 90-talet vid utveckling av medborgarkontor, kundtjänster, elektroniska tjänster och i kontaktcenter.

Enligt modellens ”funktionsfördelare” kan alla ärenden inom offentlig verksamhet delas in i åtta olika nivåer efter innehållet och komplexitetsgrad, nämligen:

1. Information och upplysning
2. Vägledning och enklare rådgivning
3. Administrativa förberedelser
4. Rutin- och regelstyrda beslut
5. Verksamhetsspecifika förberedelser
6. Värderande handläggning
7. Ledning
8. Politisk styrning

Servicen i ett kontaktcenter kan omfatta all information, hänvisning, enklare rådgivning samt handläggning av okomplicerade och frekventa frågor och ärenden inom hela Göteborgs stad. Det vill säga nivå 1-4 i ovanstående modell. Helt genomfört innebär det att man kan ta hand om ca 80 % av alla kontakter invånarna har med kommunen.

Exempel på service som kan hanteras av ett kontaktcenter, om man följer funktionsfördelaren, är:

- Söka generell information om verksamheten
- Jämföra alternativa lösningar
- Ansöka eller ändra ansökan
- Lämna in ett klagomål
- Ta emot och svara på erbjudande
- Boka en tid
- Olika typer av beställningar
- Ändra inkomstuppgift
- Hämta eller lämna information i eget ärende
- Säga upp eller ändra en service

All service av den typen som kostnadseffektivt kan utföras i ett kontaktcenter skall tillhandahållas där. Förvaltningarna och bolagen kan därigenom koncentrera sin service på sina huvudprocesser som t ex teknisk service, vård, utbildning och omsorg samt mer komplicerade och komplexa ärenden.



Vi har inventerat tjänster av denna karaktär som idag tas om hand i kommunala medborgarkontor och kontaktcentra samt gått igenom den lista som projektet Sambruk tagit fram över lämpliga e-tjänster inom den kommunala verksamheten. Listan finns på Sambruks hemsida www.sambruk.se. Sammanlagt rör det sig om ett 80-tal möjliga tjänster. I det här sammanhanget är det viktigt att påpeka att samma tjänster kan hanteras både som e-tjänster och i ett kontaktcenter. Det är bara kanalen, telefon eller webben som skiljer.

Sambruk är en ideell förening för kommuner, landsting och andra organ med syftet att genom gemensam verksamhetsutveckling och sambruk av kommunala e-tjänster sänka kommunernas kostnader för utveckling och drift av e-tjänster. Göteborgs stad är medlem i Sambruk.

2.9 Kartläggning av några medborgarprocesser - analys och konsekvenser

Projektet har analyserat sju kundrelaterade processer, som skall ses som exempel. Ambitionen har varit att täcka in några typiska ärenden med olika komplexitetsgrad och ha med både medborgarrelaterade ärenden som ärenden gällande företag.

Analysen visar att det är fullt möjligt att hantera dessa ärenden i ett kontaktcenter. Vi har inte sett några sakliga hinder, men givetvis behöver arbetssätt och organisation internt anpassas. Medborgarna behöver också informeras om de nya möjligheterna att få tillgång till kommunens tjänster.

För medborgaren innebär ett fullt utbyggt kontaktcenter med utvecklade e-tjänster att man kan välja mellan, och pendla mellan, att få sin tjänst via telefon eller via webben. Man får en ingång och kan hela tiden följa statusen i sitt ärende.

Fördelarna blir tillgängligare, billigare och snabbare service. Nedan beskrivs de sju tjänster/ärenden som har kartlagts, samt hur arbetsprocesserna kommer att se ut då dessa erbjuds via e-tjänst eller via kontaktcenter.

Processkartläggningarna finns redovisade i sin helhet i bilaga 9.

2.9.1 Vi har kartlagt sju ärenden

De sju ärenden/tjänster som har kartlagts är:

- Enklare bygglovsärende
- Ägarbyte (kretsloppskontoret)
- Ansökan om förskoleplats
- Ansökan om p-tillstånd miljöfordon
- Ansökan om serveringstillstånd (enklare ärende)
- Anmälan trasiga lekredskap
- Ansökan om fixartjänst



I bilaga 9 "Processkartläggning och djupanalys av ärenden" åskådliggörs processerna; från upplevt behov hos medborgaren av någon av de sju nämnda tjänster, till dess att ärendet är avslutat. I processmodellerna beskrivs processen så som den ser ut då medborgaren väljer att initiera och följa sitt ärende antingen via kommunens hemsida (e-tjänst) eller genom att ta kontakt med personal i kontaktcentrat. Det är viktigt att notera att medborgaren inte konsekvent behöver följa en kanal från start till slut i processen utan kan pendla mellan kanalerna webb och kontaktcenter.

För att det skall bli enklare att förstå processkartorna beskrivs nedan en generell "medborgarprocess" med de begrepp som använts i modellerna.

1. Medborgaren kontaktar staden en eller flera gånger för att få information och orientera sig i ärendet. Väljer därefter att avstå från eller att göra ansökan.
2. Medborgaren har behov av en viss tjänst hos kommunen och beslutar sig för att ansöka om denna.
3. Medborgaren kan antingen besöka kommunens hemsida och där välja att ansöka via elektroniskt formulär ("e-formulär") eller att ringa kontaktcentrat och där kunna välja att få pappersblankett hemskickad alternativt bli hänvisad till hemsidan för att ansöka via e-formulär. Om signatur krävs signeras e-formuläret med hjälp av e-id.
4. Kontaktcentrat loggar ärendet i ett ärendehanteringssystem (CRM) oavsett om ansökan varit muntlig pappersbaserad eller elektronisk.
5. För ett flertal tjänster räcker det inte med att logga ärendet i ett ärendehanteringssystem utan uppgifterna behöver registreras i ett verksamhetssystem för vidare utredning/hantering (t.ex. barnomsorgssystemet Procapita, socialtjänstens system Webb-SOTIS etc.)
6. När uppgifterna är registrerade i verksamhetssystemet så uppdateras webbsidan "Mina Ärenden" med ärendestatus. Denna sida kan medborgaren nå från kommunens hemsida genom att logga in med e-id. Medborgaren kan också ta del av ärendestatus via kontaktcentrat vid behov.
7. Om så krävs utreds/hanteras ärendet av specifik handläggare. Ärendestatus (såsom t.ex. "pågående", "under utredning", "beslut fattat") kan löpande publiceras på "Mina ärenden" direkt från verksamhetssystemet eller ärendehanteringssystemet. Medborgaren kan även välja att få denna ärendestatus från personal i kontaktcentrat.
8. När ärendet avslutats och beslut fattats kan medborgaren på liknande sätt ta del av slutbesked via "Mina ärenden" eller från tjänsteman.

Om medborgaren väljer att ansöka och följa sitt ärende konsekvent via kommunens hemsida så minimeras de insatser som behöver utföras av kommunens tjänstemän i dessa processer. Den frigjorda tiden kan användas för att ge än bättre service till de medborgare som på grund av ärendets komplexa art



eller av annan anledning inte kan eller vill ta del av kommunens tjänster via Internet.

2.9.2 Ny organisering

För att kunna införa ett gemensamt kontaktcenter i Göteborgs Stad krävs att de ärenden som läggs i kontaktcentrat organiseras i tydliga tjänster/processer. Dessa tjänster/processer måste sedan göras oberoende av förvaltningstillhörighet. Detta innebär inte att vi skall flytta ansvaret för servicen. Tydliga överlämningspunkter och -metoder till specialister på berörd förvaltning måste identifieras och fastställas.

Som en naturlig följd av hur en kommun är organiserad finns ett visst revirtänkande mellan de olika förvaltningarna och bolag. En absolut förutsättning för att ett kontaktcenter skall kunna införas är att detta revirtänkande kan avvecklas.

2.9.3 Nytt arbetssätt

Införande av ett kontaktcenter innebär ett delvis nytt arbetssätt inom staden. Detta nya arbetssätt innebär att arbetsuppgifter försvinner eller förändras. Det ställer även krav på ett gränsöverskridande samarbete mellan alla de enheter inom staden som skall omfattas av ett gemensamt kontaktcenter. Såväl medarbetarna i kontaktcentrat som de som arbetar i "Back Office" får delvis nya uppgifter och roller. Detta ställer i sin tur krav på kompetensutveckling i form av utbildning och kanske även etablerandet av självlärande grupper.

Denna förändring, som kan komma att uppfattas som genomgripande av vissa medarbetargrupper, står och faller med förankringen. Vi ser en god förankring som en förutsättning för framgång. Förankringsarbetet måste pågå kontinuerligt. I förankringsarbetet ingår en nära samverkan med de förvaltningar och bolag som äger ärendeprocesserna.

För att hantera överenskomna servicenivåer bör tydliga avtal ingås mellan kontaktcenterorganisationen och de förvaltningar eller bolag som äger processerna för att fastställa vem som gör vad vid handläggning av ärendena.

2.9.4 En växel och utveckling av e-tjänster

Det finns också två konkreta förutsättningar som ingår i etableringen av ett kontaktcenter. Den första är att stadens alla telefonväxlar samordnas och att förutsättningar för "ett nummer till staden" etableras. Den andra är ett nära samarbete eller samordning med projektet Leion-net. Framför allt måste samverkan ske när interaktiva tjänster på www.goteborg.se skall utvecklas. De ärenden som hanteras i kontaktcentrat skall på sikt återfinnas som interaktiva tjänster på hemsidan.



2.10 Vilka medborgarinriktade kundtjänster finns idag?

Göteborgs stad har ett antal kundtjänster. Vissa av dem vänder sig inåt till den egna organisationen, såsom Intraservice nystartade Servicecentrum och LFF:s kundtjänst. Andra är utåtriktade till medborgare, brukare, företag och andra som använder sig av kommunens tjänster.

De senare arbetar i allmänhet på det sätt vi här föreslår att ett kontaktcenter skall verka, med den skillnaden att de betjänar en viss förvaltning eller bolags brukare med kontakter med den kommunala organisationen. Man kan säga att dessa kundtjänster verkar var för sig i betydligt smalare sektorer än det föreslagna kontaktcentrat.

Tillgängligheten för dessa kundtjänster är hög. Vid en samtalsmätning under januari-mars 2007 fick de allra flesta inkommande samtal svar.

Några av de utåtriktade kundtjänsterna är:

15 00 17

En gemensam kundtjänst som på uppdrag av trafikkontoret och park- och naturförvaltningen drivs på entreprenad av Gatubolaget.

Hit kan man vända sig med frågor eller synpunkter på gatuunderhållet, gatubelysning, snöröjning, parkeringsfrågor. Om allt som har med parker, grönområden, lekplatser, badplatser att göra samt evenemang i Slottsskogen och Trädgårdsföreningen. Sköter också information till resenärer om störningar i kollektivtrafiken.

Tolv anställda tar emot ca 7 500 samtal per månad.

Kretsloppskontorets kundservice

Kan svara på de flesta frågor som rör verksamheten. Det kan gälla allt från fakturor och taxor till mer allmänna frågor om återvinning, vatten och avlopp. Tar även emot beställningar och klagomål på utebliven avfallshämtning.

Nio anställda tar emot ca 6 000 samtal per månad.

Göteborg Energis kundservice

Hanterar alla typer av kundärenden inkl försäljning och teknisk service inom Göteborgs Energis produktområden. Bland de vanligaste ärendena hör avtal, priser, fakturor samt rådgivning gällande produkter. Även felanmälan och felavhjälpning är ett stort område. Fungerar även som fastighetsjour för fyra bolag inom Framtidenkoncernen. Använder sig av CRM-systemet Abalon som stöd för handläggning av ärendena.

Öppet 24 timmar per dygn, sju dagar i veckan.

34 anställda tar normalt emot ca 20 000 samtal per månad, vid driftstörningar betydligt fler.



Idrott och förening

Har hand om frågor om bokningar och avbokningar av idrottsanläggningar och samlingslokaler, bidragsfrågor och andra föreningsfrågor. Särskilda telefontider med förstärkt bemanning för att ge bra service.

Fem anställda tar emot ca 3 000 samtal per månad.

Färdtjänsten

I färdtjänstens kundtjänst hanteras informationsfrågor och klagomål. 5,5 anställda hanterar ca 1 200 samtal per månad. Till det kommer beställningar av färdtjänstresor.

Medborgarkontor

Medborgarkontor i stadsdelsförvaltningars regi finns i några stadsdelar, Gunnared, Bergsjön, Lärjedalen, Lundby, Backa och Tynnered. Här förekommer ärendehantering i begränsad omfattning. Utbudet av service består huvudsakligen av information, råd och hänvisning. Omfattningen av verksamheten varierar.

I Bergsjön och Lärjedalen är personligt besök det dominerande kontaktsättet, medan i Lundby personliga besök utgör 60 % och i Tynnered enbart 25 % medan telefonkontakt där sker i 30 resp. 60 % av fallen.

Utöver ovanstående exempel finns det ytterligare ett antal enheter i Göteborgs Stad med kundtjänster, bland annat de allmännyttiga bostadsbolagen.

2.11 Kontaktcenter och utvecklingen av e-tjänster

Kostnaden för kommunen när medborgarna kontaktar oss varierar starkt mellan olika sätt att kommunicera. Studier både inom staden och på andra håll visar i stort sett samma siffror när det gäller relationen mellan kostnaderna för olika kommunikationssätt. Relativt e-tjänster är telefoni 50 gånger dyrare, e-post 70 gånger dyrare, traditionella brev 90 gånger dyrare och besök hela 110 gånger dyrare.

Från detta kan man dra flera slutsatser.

För det första finns ekonomiska motiv för Göteborgs Stad att ta fram e-tjänster.

För det andra bör övriga kontaktkanaler sträva efter att styra över ärendet till eventuella e-tjänster.

Kontaktcenter är ett bra sätt att testa och justera de processer som skall ligga till grund för framtagandet av e-tjänster. Det är betydligt billigare och går avsevärt mycket snabbare att ändra en manuell rutin än att bygga om en e-tjänst.

Ett långsiktigt mål bör vara att innan eller senast samtidigt som ett nytt ärende hanteras i kontaktcentrat skall det även finnas en e-tjänst som kan hantera denna typ av ärende på www.goteborg.se. Med detta vill vi inte ha sagt att det omvända



skulle gälla. Givetvis så både kan och bör Göteborgs Stad utveckla e-tjänster redan innan de processer de stöder hanteras inom kontaktcentrat. Dock måste en standard för e-tjänster inom Göteborgs Stads tas fram med högsta prioritet. Det är av yttersta vikt att e-tjänster tas fram, så att målet att ett ärende skall kunna påbörjas i vilken kanal som helst för att kunna vidarebehandlas i en annan kanal upprätthålls.

Front Office-projektet bör få i uppdrag att ta fram en standard för såväl kommunikation mellan olika verksamhetssystem och det "frontsystem" (CRM-system, se vidare bilaga 4 Tekniska krav - Behov av IT-stöd i Front Office) som projektet föreslår skall finnas mellan e-tjänster och detta frontsystem. Ambitionen måste vara att Göteborgs stad i så hög utsträckning som möjligt skall kunna bruka på marknaden befintliga e-tjänster eller kunna ta fram e-tjänster i samarbete (och samfinansiering) med andra kommuner.

Arbetet med att göra Göteborgs stad till en e-kommun måste av nödvändighet vara ett samspel mellan framtagandet av e-tjänster och en uppbyggnad av en kontaktcenterorganisation.

2.12 Kontaktcenter vid kris och beredskap

Ett kontaktcenter kan ha en viktig roll vid kris och beredskap. Insatser vid krislägen skall ju utgå ifrån de tre principerna likhet, närhet och ansvar.

Kontaktcentrat är en under dagtid ständigt bemannad informationscentral med stor kapacitet. Vid ett krisläge kan den snabbt omvandlas till en kommungemensam upplysningscentral med möjlighet att dels lägga ordinarie arbetsuppgifter åt sidan, dels ha beredskap för att kunna förstärka ordinarie bemanning och bemanna dygnet runt.

Kontaktcentrat som upplysningscentral vid kris och beredskap får uppgiften att vara en för medborgarna tillgänglig instans för att förmedla fast information om vart man vänder sig för att få hjälp i olika situationer föranledd av krisen eller få ytterligare information. Den händelsebaserade information däremot skall alltid i krislägen förmedlas av KSG på Gårda.

Kontaktcentrat kan avlasta andra telefoncentraler i krislägen, såsom sjukvårdsupplysningen, SOS Alarm och polisen. Eftersom dessa instanser i krislägen ofta får en så stor mängd samtal som egentligen inte skall dit från oroliga medborgare att de kan verka blockerande bör de kunna direktkoppla sådana samtal till Kontaktcenter.

Det är viktigt att det finns ett samband mellan den information som med anledning av krisen publiceras på stadens hemsida och i text-TV och den information kontaktcentrat förmedlar.



Kontaktcentrat bör ha goda möjligheter att i en krissituation kunna förmedla viktig information på olika språk.

Det bör vara möjligt att förstärka kompetensen i kontaktcentrat utifrån karaktären på händelsen. Denna förstärkning bör komma från verksamheter berörda av krisen.

Eftersom det är att förvänta att oroliga människor drabbade av krisen kontaktar kontaktcentrat blir det viktigt att man har kompetens i psykosociala frågor och att man har ett gott samarbete med POSOM-grupper i stadsdelarna.

Det man kan vinna på att kontaktcentrat får den här beskrivna rollen vid kris och beredskap är:

- Ökat förtroende för kommunen och dess krisarbete.
- En ökad trovärdighet för samhället och dess insatser vid en svår situation.
- En ökad servicegrad vid krislägen – en ökad tillgänglighet, vilket ökar tryggheten för den enskilde.
- En ökad autonomi för den enskilde. Med tillgång till relevant information klarar medborgaren situationen bättre själv och belastar inte knappa krisinsatsresurser i lika stor grad.
- Den överblick kontaktcentrat får över vilka frågor som kommer från allmänheten i en viss krissituation ökar möjligheten för krisledningen att agera proaktivt, att förstå situationen bättre och därmed öka möjligheterna till effektivare insatser.

2.13 Hur kontaktcentrat kan vara organiserat

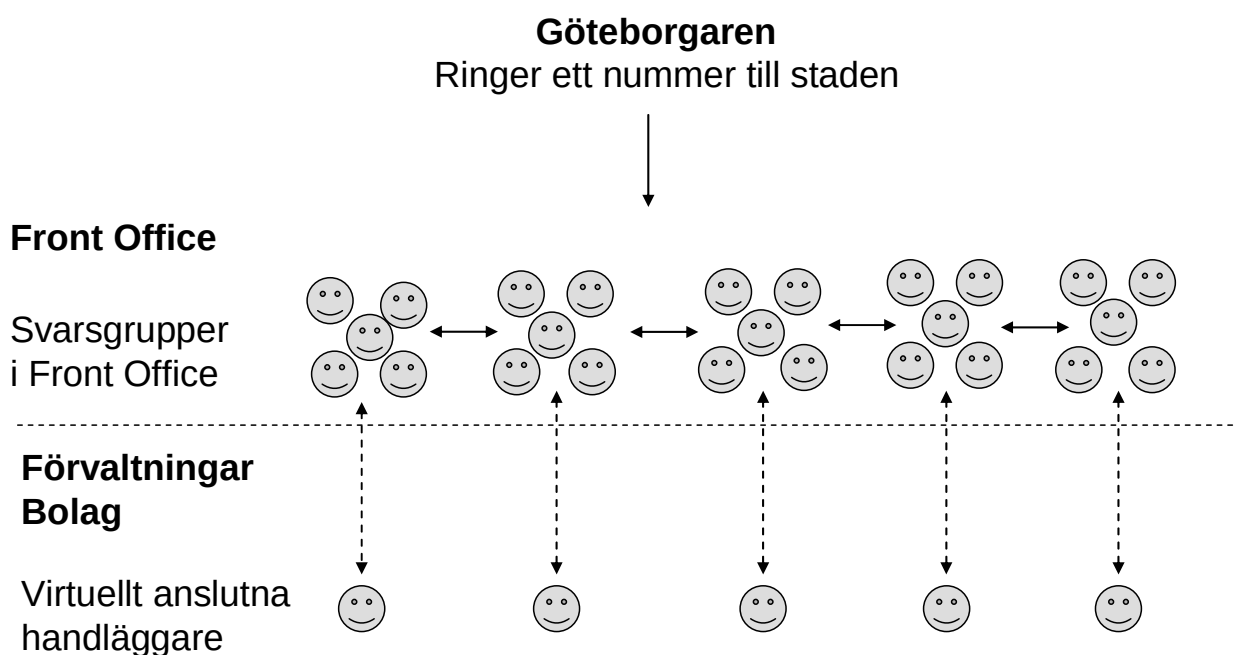
Vi rekommenderar att basen för kontaktcentrat utgörs av en organisatorisk enhet. Detta för att kunna använda resurserna på effektivaste sätt med möjlighet att snabbt kunna fördela och styra resurserna efter belastning och efterfrågade tjänster. En annan viktig aspekt som talar för en organisatorisk enhet är vikten av ett enhetligt arbetssätt, bemötande, servicenivå och förhållningssätt till kunden/medborgaren, vilket enheten måste arbeta gemensamt med hela tiden. Personalen i kontaktcentrat behöver också närhet till kollegor för erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling.

När någon ringer Göteborgs stad möts hon/han av en inspelad röst och en möjlighet att via talsvar eller tonval välja vart hon/han vill bli kopplad. De olika valmöjligheterna leder till olika grupper med specialkompetens, så kallade svarsgrupper.

Inom kontaktcentrat kan handläggarna organiseras i verksamhetsspecifika svarsgrupper eller allmänna grupper. Organisationen av dessa är flexibel och

resurserna kan lätt omfördelas vid akuta händelser eller förväntad ökad belastning inom någon specifik verksamhet.

Basorganisationen kan förstärkas genom att svarsgrupperna har ett antal virtuellt anslutna handläggare. Dessa är geografiskt placerade i förvaltningar och bolag. En sådan lösning verkar för ett lärande och erfarenhetsutbyte mellan kontaktcentrat och förvaltningar och bolag samt ger kontaktcentrat tillgång till specialistkompetens.



En för staden gemensam telefonväxeln är integrerad i kontaktcentrat och utgör en egen svarsgrupp. Ett antal tjänster finns för systemadministration av telefonin samt betjäning av rena telefonistfunktioner som hänvisning av samtal.

Varje handläggare i kontaktcentrat tilldelas en profil utifrån de ärenden som handläggaren har kompetens och behörighet att hantera.

Arbetet i kontaktcentrat bemannas med handläggare och växeltefonister och leds av en chef.

Kontaktcentrat är organiserat så att jourresurser kan kallas in och öppna verksamheten utanför ordinarie kontorstid vid krissituation.

2.13.1 Virtuell organisation

Projektet har analyserat möjligheten att driva kontaktcentrat som en virtuell organisation, vilket innebär att medarbetarna finns kvar utspridda på och



organisatoriskt tillhöriga sina respektive förvaltningar och endast knyts till kontaktcentrat via telefon och IT-lösningar.

Projektet har valt att avråda från detta bland annat med följande argumentation.

Med en virtuell organisation finns inte möjligheten att snabbt kunna fördela och styra resurserna utifrån belastning och efterfrågade tjänster. Vid personalplanering inför semestrar och andra ledigheter innebär oftast en virtuell organisation att personalen har flera arbetsuppgifter att ta hänsyn till. Detta kan ge inskränkningar i hur personalen kan schemaläggas.

En annan viktig aspekt som talar emot en virtuell organisation är vikten av att kontaktcentrat har ett enhetligt arbetssätt, servicenivå, förhållningssätt till kunden/medborgaren och en gemensam värdegrund. Något som enheten måste arbeta gemensamt med hela tiden. Personalen i kontaktcentrat behöver också närhet till kollegor för erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling.

2.14 Arbetssätt

Handläggarna i kontaktcentrat arbetar med ett telefonsystem för samtalshantering och ett CRM-system, för loggning och styrning av ärenden och som ger kontaktcentrat tillgång till nödvändiga uppgifter från verksamhetssystemen. Dessutom finns tillgång till databaser med allmän information.

Samtalen från "ett nummer" styrs in till respektive svarsgrupp via knappval, röststyrning, via stadens hemsida eller personlig service. Ärendet kan styras direkt till rätt kompetensprofil. Tidigare använda kundtjänstnummer kan styras in till rätt kompetens eller svarsgrupp i kontaktcentrat.

I de fall den uppringande inte gör något aktivt val kan samtalet kopplas till "allmän svarsgrupp" eller första lediga handläggare.

Handläggarna i kontaktcentrat utför uppdrag inom ramen för det avtal som upprättats med respektive förvaltningar och bolag.

Handläggarna i kontaktcentrat besvarar samtal som via telefonsystemet styrts till svarsgruppens verksamhetsområde eller handläggarens kompetensprofil. Alla svarsgrupper har grundkompetens för att betjäna allmänna ärenden och de mest frekventa frågorna. Via CRM-systemet¹ har handläggarna i kontaktcentrat tillgång till de uppgifter från verksamhetssystemen som man behöver för att ge medborgaren information och handlägga ärenden.

Om handläggaren i kontaktcentrat inte kan avsluta ärendet finns möjlighet att lägga till information och direkt vidarebefordra ärendet till rätt handläggare i Back Office. Man kan också erbjuda medborgaren en call back-funktion, där kontaktcentrat överlämnar ärendet via kontaktlista till handläggare i Back Office. I

¹ Customer Relations System, eller hellre Citizen Relations System. Se också under 2.18.



brådskande eller akuta fall kan kontaktcentrat ta direktkontakt med specialist, så kallad jourkontakt, inom respektive verksamhetsområde.

Handläggarna i kontaktcentrat arbetar flexibelt utifrån samtalsbelastning, vilket innebär att svarsgrupper som har ledig kapacitet avlastar svarsgrupper med kö. På samma sätt kan kontaktcentrat vid speciella behov förstärkas genom anslutning av resurser med placering på ordinarie arbetsplats från förvaltning eller bolag. Kontaktcentrat följer upp de ärenden som vidarebefordras till någon annan enhet.

Handläggare Back Office finns tillgängliga för jouruppdrag enligt överenskommet schema. Handläggarna tar emot och besvarar hänvisade ärenden. Handläggarna ger återkoppling på avklarade ärenden som man tagit emot från kontaktcentrat.

2.15 Kompetens i ett kontaktcenter

I kontaktcentrat skall samtliga handläggare besitta den kompetens som krävs för att ge information och upplysning i de mest frekventa generella frågorna om stadens verksamheter, förvaltning och politiska organisation. Därutöver ska handläggarna besitta kompetens för vägledning och handläggning i okomplicerade ärenden inom svarsgruppens ansvarsområde.

Grundkompetens:

- Kundorienterat och serviceinriktat förhållningssätt
- Väl förtrogen med sekretess och den värdegrund som gäller för kontaktcentrat arbete internt och externt
- Väl förtrogen med stadens organisation och verksamheter
- Väl förtrogen med blanketter och ansökningsförfarande
- Van att förmedla information
- Vana att använda telefon som kommunikationsredskap
- Datorvana och vana att hantera Internet och de system man arbetar i
- Vana att guida göteborgarna att söka information och använda e-tjänster

Verksamhetsspecifik kompetens:

- Grundkompetens samt
- Kunskap om en eller flera verksamheters regelverk och ärendetyper
- Kunskap om en eller flera verksamheters rutiner och processer
- Kunskap att handlägga okomplicerade ärenden inom en eller flera verksamheter



Utöver detta finns telefonistkompetens för telefonistfunktion och systemadministration av telefoni- och frontsystemet (CRM).

2.15.1 Hur kontaktcentrat kan hantera olika språk

Genom att samorganisera resurser i ett kontaktcenter finns möjlighet att bemanna med de vanligast förekommande språken. Språkkompetensen kan i kontaktcenter göras tillgänglig via vissa handläggare oavsett svarsgrupp.

Eftersom språkkunskap inte är en kompetens som ligger till grund för rekryteringen till kontaktcenter påverkas inte bemanningen när behovet av ett språk minskar. Medarbetaren är rekryterad efter sin kompetens att sköta uppgifterna i kontaktcenter, detta behov kvarstår givetvis även om behovet av ett visst språk skulle avta.

En annan möjlighet är att använda språkkunskaper som finns hos personal i förvaltningar eller bolag. Vid samtal som behöver språkstöd kopplas dessa språkkunniga personer in genom trepartssamtal. Avtal om sådant språkstöd upprättas mellan kontaktcenter och berörd förvaltning eller bolag.

Kontaktcentrat kan också avtala om tolkservice med Tolkcentralen och ringa upp kunden/medborgaren när kontakten med tolk är klar. Även här används trepartssamtal.

De vanligaste språken kan även erbjudas som ett val via röststyrning när medborgaren ringer upp staden. På så vis lotsas samtalet till den svarsgrupp eller handläggare som talar önskat språk.

2.16 Telefonlösningar som kan stödja ett kontaktcenter

För att leva upp till önskad servicenivå och flexibilitet arbetar handläggarna i kontaktcentrat med ett telefonsystem där samtal kan styras till lämplig kompetens oavsett kanal (telefon, fax, e-post, SMS) och geografisk placering. Telefonsystemet samverkar med eller är en del av CRM-systemet.

Lotsning av samtal ska kunna ske med hjälp av knappval, röststyrning, via stadens hemsida eller personlig service.

Telefonlösningen ska kunna användas av stationära eller mobila telefoner.

2.16.1 Funktioner

För att kunna realisera det arbetssätt som kontaktcentrat innebär ställs det vissa krav på funktionalitet på telefonlösningen. De väsentligaste av dessa listas här.

Telefonlösningen ska kunna styra samtal till person, kompetens, ärenden eller grupp utifrån fördefinierade valmöjligheter som systemadministratören sätter.



Det ska vara möjligt att se vilka kollegor som är inloggade i systemet. Här visas handläggarnas kompetens, tillhörighet i svarsgrupp och vilka ärenden man kan hantera.

Det ska vara möjligt att genomföra trepartskonferens, dvs. handläggaren ska kunna koppla in ytterligare handläggare som deltar i samtalet. Exempel på detta kan vara behov av specialist- eller språkkompetens.

Man ska kunna flytta över ett samtal till annan handläggare eller kö.

Inloggade i telefonsystemet ska kunna se kösituation för samtliga inloggade, den egna gruppen och egen kö.

Man ska kunna sätta prioritet på samtal som flyttas till annan handläggare eller grupp

Handläggarna ska kunna parkera ett samtal, exempelvis för att hämta information och även senarelägga ett samtal i kön om man behöver omprioritera svarsordningen.

Handläggaren ska lätt kunna söka anknytning till personer eller funktioner i hela staden för hänvisning av samtal.

Det ska finnas möjlighet till call back. Vid överbelastning eller väntetid som kunden/medborgaren inte accepterar erbjuds kunden att bli uppringd.

Det ska vara enkelt att läsa in och ändra automatiska meddelanden som läses upp vid överbelastning eller krissituationer. Detta innebär att medborgaren som ringer direkt får information om att staden har kunskap om händelsen och hanterar den.

Det ska vara möjlighet att spela in samtal, exempelvis vid hot eller för viktig dokumentation

2.16.2 Statistik

Den verksamhet som ett kontaktcenter bedriver varierar över tiden allt eftersom medborgarnas behov ändras. Därför måste ett kontaktcenter kunna redovisa verksamheten för uppföljning och vidareutveckling. En annan viktig uppgift är att redovisa samtalsbelastning mellan olika verksamheter och ärendetyper för rätt krav på finansiering. Telefonsystemet måste leverera samtalsuppföljning både i realtid för snabba insatser och som underlag för rapporter.

Exempel på de uppgifter som telefonsystemet behöver leverera är

- samtalsfrekvens
- fördelning av samtal under dagen, veckodag, säsong
- väntetider
- samtalslängd
- fördelning mellan svarsgrupper (olika verksamheter)
- fördelning mellan olika ärenden



- avslutade ärenden i kontaktcentrat
- hänvisade ärenden till Back Office

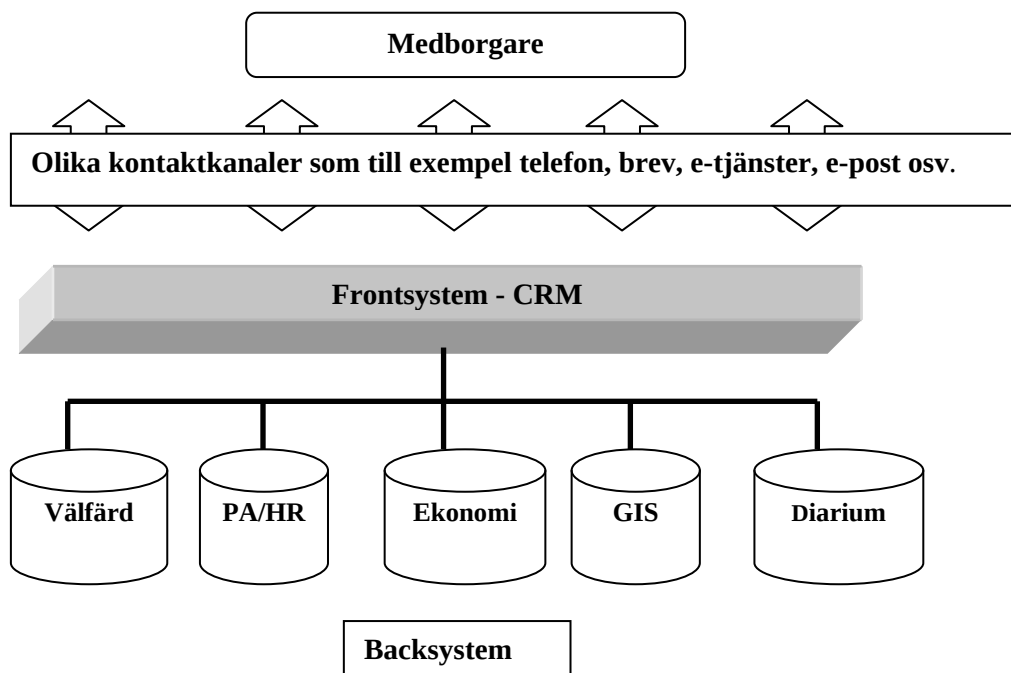
2.17 Behov av IT-stöd i ett kontaktcenter

För att handläggare i kontaktcentrat ska kunna hantera inkommande ärenden, behöver de kraftfulla IT-stöd, det vi här valt att kalla "Frontsystem - CRM".² Handläggarna får via detta system tillgång till information från bland annat verksamhetssystem, fråge-/svarsdatabas och kartsystem samt intern och extern webb.

Ärenden behöver registreras i ett frontsystem och avslutas antingen i kontaktcentrat eller vidarebefordras till berörd verksamhet (Back Office) för vidare handläggning. Om kontaktcentrat även ska ha möjlighet att följa ärendets gång behöver Back Office kontinuerligt dokumentera i ärendehanteringssystemet.

Betydelsen av detta CRM-system kan inte nog understrykas. Det kommer att fungera som spindeln i nätet vid alla kontakter mellan Göteborgs stad och medborgaren.

För att undvika onödiga samtal måste kunden/medborgaren ha rätt förväntan på den efterfrågade tjänsten och processen. En annan viktig uppgift för kontaktcentrat är att marknadsföra och hänvisa kunderna till e-tjänster på stadens hemsida.



² CRM står för Customer Relations System, eller hellre Citizen Relations System.



De stödsystem som projektet identifierat finns beskrivna i dokumentet Tekniska krav - Behov av IT-stöd i Front Office, bilaga 4. Observera att bilden ovan inte har ambitionen att visa den tekniska arkitekturen utan endast kontaktvägarna mellan medborgaren, medarbetaren i Göteborgs stad och olika stödsystem.

2.18 Samordning av stadens diaries

Inrättandet av ett för hela Göteborgs stad gemensamt diarium skulle kunna vara en naturlig utvecklingsmöjlighet för kontaktcentrat och går hand i hand med en långsiktig kanalstrategi.

Det finns flera fördelar med ett gemensamt diarium. En gemensam hantering skapar enhetlighet. En gemensam diarieplan skapar en större överskådlighet och underlättar sökning i diariet för medborgare och media. Ett gemensamt diarium skapar även spårbarhet för ärenden som hanteras av flera förvaltningar. Med ett gemensamt diarium löser vi även problemet att upprätthålla diariekompetensen hos mindre och medelstora förvaltningar.

Ett gemensamt diarium skulle kunna innebära en effektivisering.

Ett gemensamt diarium är dessutom en förutsättning för enrättandet av en gemensam e-postadress för Göteborgs stad.

Hantering av inkommen post skulle kunna organiseras som en egen svarsgrupp i kontaktcentrat. Volymen pappersburen post har minskat kraftigt och handlingar som skall diarieföras kommer i första hand in som e-post. Idag hanteras e-post inte på ett enhetligt sätt inom Göteborgs stad.

Med modern skanningsteknik skulle traditionell pappersburen post kunna hanteras på samma sätt som e-post. Med en gemensam postadress till Göteborgs stad, som administreras av kontaktcentrat, skulle detta kunna ansvara för att posten kom till rätt adressat. Denna vidarebefordran skulle kunna ske via skannade dokument. Framgångsrika exempel på denna typ av hantering av pappersburen post finns hos Skattemyndigheten, Försäkringskassan, Högskoleverket och AFA försäkring.

Även om allt som kommer in till kontaktcentrat inte behöver diarieföras så får allting någon form av identifieringsnummer, även om det inte alltid skapas ett ärende. Detta identifieringsnummer sätts av CRM-systemet.

I det fortsatta arbetet med att utreda förutsättningarna för etablerandet av ett gemensamt diarium måste även registreringen och arkiveringen av internt upprättade handlingar beaktas.



2.19 Samarbetet kontaktcenter - förvaltningar och bolag.

Införandet av ett kontaktcenter kommer att innebära förändringar och verksamhetsutveckling på många ställen inom Göteborgs stad. Vi vill här tydligt understryka att det är verksamheten som äger och ansvarar för sin egen verksamhetsutveckling. Kontaktcentrat kan endast utgöra ett medel för detta genom att bland annat erbjuda modeller för systematisk processkartläggning. Kontaktcentrat kan skapa möjligheter för förvaltningarna att ytterligare öka sin kundorientering genom att avlasta dem enkla och frekventa ärenden. Kontaktcentrat kan också bli ett instrument för att ändra i verksamhetens processer.

En kontaktcenterorganisation kan aldrig äga andra processer än sina egna interna arbetsprocesser. Kontaktcentrat arbetar på uppdrag av förvaltningarna, som äger respektive process och den till processen hörande e-tjänsten. I de fall flera förvaltningar är inkopplade i samma process måste förvaltningarna enas om en gemensam process. Detta kan gälla såväl stadsdelsförvaltningar, till exempel processen att söka plats i förskolan, som fackförvaltningar, till exempel processen att ansöka om tillstånd att installera bergvärmepump.

Denna typ av förändring, som kan uppfattas som hotande av vissa medarbetargrupper, står och faller med förankringen. Vi ser en god förankring som en förutsättning för framgång. Förankringsarbetet måste pågå kontinuerligt. I förankringsarbetet ingår en nära samverkan med de förvaltningar och bolag som äger ärendeprocesserna.

För att hantera överenskomna servicenivåer bör tydliga avtal ingås mellan kontaktcenterorganisationen och de förvaltningar eller bolag som äger processerna för att fastställa vem som gör vad vid handläggning av ärenden. Dessa så kallade SLA:er (Service Level Agreement) bör ingås i samband med att en förvaltning väljer att placera en process/tjänst i kontaktcentrat.

2.20 Hur kontaktcentrat finansieras

2.20.1 Ekonomimodellen

Ett kommande kontaktcenter för Göteborgs stad bör betraktas som en kommun-gemensam tjänst och bör därmed också finansieras inom ramen för ekonomimodellen för kommungemensamma system och tjänster.

Några av huvudprinciperna för ekonomimodellen innebär att de faktiska kostnaderna för en tjänst eller ett system skall finansieras av de förvaltningar och bolag som nyttjar tjänsten i förhållande till de uppdrag som förvaltningar och bolag väljer att lägga hos kontaktcentrat. De faktiska kostnaderna fördelas enligt beslutad fördelningsprincip. Fördelen med denna typ av finansiering är att kostnaderna för den gemensamma servicens tjänster blir tydliga, vilket är viktigt för trovärdigheten och för att få acceptans i organisationen.



2.20.2 Finansiering av uppbyggnadsfasen

Projektet föreslår en successiv etablering av ett kontaktcenter. Ett troligt scenario är att det uppstår införandekostnader under uppbyggnadsfasen. Kommuncentrala medel bör skjutas till för att klara finansieringen av den inledande uppbyggnadsfasen.

2.20.3 Finansiering av normal drift

När uppstartsfasen är över och verksamheten övergår till ”normal” drift bör en fördelningsprincip utarbetas uppdelad i två delar.

En del avser kostnader för det man kan betrakta som kontaktcentrats grunduppdrag kring information, hänvisning och rådgivning för alla inom staden förekommande verksamheter. Här bör ett grundabonnemang tillämpas, som fördelas på samtliga förvaltningar/bolag.

Den andra delen avser kostnader för de specifika ärendeprocesser som varje verksamhet väljer att lägga i ett kontaktcenter. Varje process/tjänst måste kartläggas och de ekonomiska aspekterna måste belysas i varje fall innan hanteringen övergår till kontaktcentrat. Här måste avtal mellan avlämnade förvaltning/bolag och kontaktcentrat reglera vad som ska levereras, hur leveransen ska ske och hur mycket detta ska kosta.

Tanken är att alla ärenden som hanteras i kontaktcentrat kommer att registreras och denna registrering utgör sedan grunden för att veta vad den faktiska volymen och kostnad blev för respektive process/tjänst under en period. En viktig del i uppbyggnadsfasen blir att hitta formerna i detalj för vilka fördelningsprinciper som ska gälla för de tjänster som läggs i kontaktcentrat.

2.20.4 Självkostnad och best practice

Verksamheten i kontaktcentrat skall baseras på en självkostnadsprincip. Målsättningen bör vara att verksamheten efter en rimlig inkörningsperiod skall kunna tillämpa en prissättning enligt ”best practice”. Ett forum bör inrättas, där verksamhetens ledning för diskussion om priser och prestationer med representanter för de förvaltningar och bolag som lagt ärendeprocesser hos kontaktcentrat.

2.20.5 Nyttöanalys och effektiviseringsvinster

Det primära syftet med kontaktcentrat är att öka tillgängligheten till kommunal verksamhet för medborgarna i Göteborgs stad. Erfarenheter från andra organisationer som infört kontaktcenter och liknande visar att det uppstår effektiviseringsvinster i verksamheterna.

För att säkra att dessa effektiviseringsvinster identifieras och verkligen räknas hem, föreslår förstudieprojektet en arbetsgång innebärande att varje ärende eller process som skall flyttas in i kontaktcentrat, förutom processkartläggning och



avtalsarbete, även genomgår en nyttoanalys. Det finns flera etablerade modeller för detta till exempel "Peng-analys" och "Fem-modellen". Denna analys kartlägger samtliga effekter som flytten till kontaktcentrat förväntas medföra. Detta gäller såväl mjuka värden, som till exempel ökad medborgarservice och liknande, som rent finansiellt mätbara värden, såsom kostnadsbesparingar i den avlämnande förvaltningen eller bolaget.

En aspekt på PENG-analysen respektive Fem-modellen som gör att vi gärna vill lyfta fram dem är att man för varje kartlagd effekt även utser en hemtagningsansvarig. Detta skulle till exempel kunna leda till att den avlämnande enheten utser hemtagningsansvarig för den ekonomiska effektiviseringen medan kontaktcentrat utser hemtagningsansvarig för den ökade medborgarnytan.

2.20.6 Rationaliseringspotential

Genomförda kartläggningar, beräkningar och statistik från kommuner visar att medborgarkontakter som hanteras i ett kontaktcenter i genomsnitt förbrukar 1/3 av de resurser som åtgår för samma typ av ärende i traditionell förvaltningsorganisation. Detta beror bland annat på förnyat arbetssätt med serviceorientering, en flexibel bemanning som kan användas på ett effektivt sätt samt tillgång till databaser och elektroniska tjänster. Det finns också resultat som visar att volymen hanterade ärenden inom vissa verksamheter ökar med upp till 50 %. Troligen beroende på tillgängligheten och att fler personer helt enkelt kommer fram på telefon. Om detta är fallet innebär införandet av ett kontaktcenter en besparing på drygt 30 % trots att man hanterar dubbelt så många ärenden. Ökar inte antalet ärenden blir alltså besparingen det dubbla.

Med ett kontaktcenter finns alltså en potential för att kunna betjäna fler medborgare med mindre resursåtgång.

För att räkna hem effekterna bör en strukturerad kartläggning och analys genomföras för att uppskatta resursåtgång och tillgänglighet i dagens organisation och för att kunna sätta mätbara mål för kontaktcentrat. Ett lämpligt verktyg för detta är den väl etablerade och använda ROSA-metoden (se bilaga 5).

Erfarenheter från genomförda projekt med uppföljning visar att det finns en möjlig effektivisering på mellan 30 och 70 % av kostnaden för ärendehantering. För att nå bästa resultat krävs både processutveckling, digitaliserade interna rutiner och e-tjänster.

Dessa sifferuppgifter bygger på en sammanvägning av uppgifter från ett tjugotal kommuner och statliga myndigheter.

2.21 Organisatorisk tillhörighet för kontaktcentrat

När ett kontaktcenter etableras i Göteborgs stad så innebär det att vi inför en ny kommungemensam tjänst. Projektet ser tre olika principer för organisatorisk



placering av ett blivande kontaktcenter. Dessa är att en ny förvaltning tillskapas med ansvar för kontaktcentrat, att någon eller några befintliga förvaltningar slås ihop med kontaktcentrat eller slutligen att kontaktcentrat placeras hos Intraservice.

Vi har nedan skissat på några tänkbara för- och nackdelar med respektive placering utan att ta ställning för eller emot något av alternativen. Detta ställningstagande måste vara en fråga för Göteborgs stads politiska ledning

2.21.1 Kontaktcentrat som en egen förvaltning

Det finns många fördelar med att kontaktcentrat utgör en egen förvaltning. En egen förvaltning är en tydlig markering att detta är något som staden anser är väsentligt. Etablerandet av en egen förvaltning innebär också en tydlig markering, såväl inom Göteborgs stad som utåt, att det är något nytt som vi introducerar. En ny förvaltning har, på gott och ont, inte med sig någon historia. Det ger oss en möjlighet att forma arbetssätt och serviceanda inom förvaltningen, som då får ett tydligt uppdrag med anpassad organisation, ledning och bemanning. Att etablera en egen förvaltning skapar en möjlighet att rekrytera efter kompetensprofil och uppdrag.

De nackdelar vi identifierat är dels att det innebär såväl kostnader som arbete att till skapa en ny förvaltning med ny nämnd och ledning. Detta innebär i sin tur att det riskerar att ta längre tid innan kontaktcentrat kan vara på plats.

2.21.2 Sammanslagning av förvaltningar

Några förvaltningar i Göteborgs stad har redan idag många direkta medborgarkontakter. En tänkbar placering av ett kontaktcenter skulle kunna vara att en eller flera mindre förvaltningar med direkta medborgarkontakter slogs ihop med kontaktcentrat. Detta skulle innebära att overheadfunktioner skulle kunna samordnas och att befintliga resurser till viss del skulle kunna svar för bemanningen.

Om det är en ambition att minska antalet förvaltningar i Göteborgs stad så är detta alternativ ett steg i den riktningen. Man måste dock vara medveten om att införandet av ett kontaktcenter tillsammans med annan, redan etablerad, verksamhet innebär en väsentlig förändring av arbetssätt, attityder och kultur. Det kommer att erfordras resurser inte bara för att lära sig det nya utan även för att lära av gammalt arbetssätt. En liten, men ej försumbar, risk är att andra förvaltningar inte ser kontaktcentrat som en kammungemensam tjänst om det placeras hos en befintlig förvaltning. Detta skulle kunna försvåra för kontaktcentrat att ta uppdrag från andra förvaltningar.

2.21.3 Placering hos Intraservice

Ett, vid första åtanke, naturligt alternativ kan vara att ett blivande kontaktcenter placeras som en del av Intraservice. På samma sätt som i alternativet med



sammanslagning av förvaltningar ovan innebär detta att overheadfunktioner kan samordnas och att vi avstår från att etablera ytterligare en förvaltning. Utöver detta är det en fördel att det redan finns en etablerad organisation.

Vi ser dock att det finns nackdelar med detta alternativ. Intraservice är en intern serviceorganisation och saknar därmed medborgarfokus. Att flytta prioriterade medborgarkontakter till en organisation som är tillskapad för att hantera intern administration kan ge en felaktig bild, såväl inom Göteborgs stad som utåt mot målgrupperna, av hur staden prioriterar och värderar denna typ av uppgifter.

Kontaktcenter kommer att ha en ytterst central roll i Göteborgs stads kontakter med sin omgivning och skulle nästan kunna liknas vid marknadsavdelningen för Göteborgs stad. Denna betydelsefulla roll i stadens verksamhet kräver i sin tur politisk styrning.

2.22 Förslag till projekt för införande

All samlad erfarenhet visar att ett successivt införande av ett kontaktcenter är en av nycklarna till framgång. Med detta menar vi inte att tanken med ett nummer till staden skall föras in successivt, det skulle riskera att skapa förvirring hos medborgarna. Däremot ser vi att antalet ärenden/processer som läggs i kontaktcentrat successivt kan ökas. I den engelskspråkiga världen har denna införandemetod kommit att kallas "think big, act small".

Vårt förslag till projekt för införande är med andra ord ett förslag på starten av en process som kommer att pågå under en ganska lång period. Vi ser nedanstående fyra steg som de första i denna process. Parallellt med dessa steg bör ett övergripande arbete med att ta fram en kanalstrategi för hela Göteborgs Stad påbörjas.

2.22.1 Omorganisation av stadens telefonväxlar

Förstudien Front Office ser en omorganisation av växlarna till en gemensam växelorganisation kopplad till en framtida kontaktcenterorganisation som en viktig förutsättning för att kunna utveckla ett fungerande kontaktcenter. Eftersom vi förordar en sammanhållen kontaktcenterorganisation där växeln är en av svarsgrupperna föreslår vi en gemensam växel för Göteborgs stad som ett viktigt steg på vägen för att åstadkomma ett för staden gemensamt kontaktcenter.

TeliaSoneras förstudie (se bilaga 6) visar att en mycket kraftig reduktion av telefonister kan göras med en gemensam växel. Då har ingen hänsyn tagits till att de flesta stadsdelsförvaltningar även använder sina telefonister som receptionister och till andra administrativa uppgifter. För att få veta vad en omorganisation ekonomiskt kan innebära bör en kartläggning av hur växeltelefonisterna idag arbetar genomföras.



2.22.2 Samordning av några befintliga kundtjänster

För medborgaren innebär en samordning av kundtjänsterna med ett telefonnummer oavsett ärende ett enklare sätt att kontakta Göteborgs stad. Samordningen ger dessutom möjlighet till utökat öppethållande och ett enhetligt bemötande. För organisationen innebär en samordning minskad sårbarhet, möjlighet att kunna bemanna med större språkkompetens och att använda resurser på ett effektivare sätt. Personalen i befintliga kundtjänster har praktisk erfarenhet, ett kundorienterat arbetssätt och kan utgöra basen i ett kontaktcenter.

Behovet av ärendehanteringssystem som håller ihop flödet i kundtjänsten och underlättar uppföljning är stort. Befintliga kundtjänster har olika IT-lösningar för detta. Några kundtjänster står inför uppgiften att köpa in nytt kundtjänstsystem. Vid en samordning kan befintliga kundtjänster och kontaktcentrat utveckla ett gemensamt kundtjänstsystem. Detta är ekonomiskt fördelaktigt och ger möjligheter till en samordnad och enhetlig uppföljning av den kundorienterade ärendehantering.

Större delen av de ärenden som hanteras i befintliga kundtjänster kan göras tillgängliga via kontaktcentrat. Lämpligt är att starta med ett antal kundtjänster med sikte på att samtliga integreras i kontaktcentrat. I samband med att ärenden/processer flyttas från dessa kundtjänster till kontaktcentrat måste en genomgång av dessa ske på det sätt som nämns i avsnittet 2.23.3 nedan.

Vissa kommunala bolag, till exempel bostadsbolagen och Göteborgs Energi, har idag egna kundtjänster som av kunderna betraktas som mer eller mindre fristående från Göteborgs stad. Projektet har i sitt arbete avgränsat sig från dessa.

2.22.3 Ärendeprocesser

Projektets förslag med en successiv etablering av ett kontaktcenter innebär att relevanta medborgarprocesser tydligt kan kartläggas och utvärderas ur såväl service- som ekonomisk synvinkel innan de produktionssätts. En plan för den successiva uppbyggnaden av kontaktcentrat tas fram tillsammans med berörda förvaltningar som ett första steg i ett införandeprojekt.

Arbetsgången vid etablerandet av kontaktcentrat bör vara:

- Identifiering av de medborgarrelaterade ärenden som finns i staden med hjälp av ROSA-metodens verktyg och erfarenheter i befintliga ärendedatabaser (se bilaga 5).
- Ta, tillsammans med berörda förvaltningar, fram förslag på vilka ärendeprocesser som kan läggas i ett kontaktcenter
- Genomför en nyttoanalys för att säkerställa att effektmålen uppnås och att ansvarig för hemtagnings av dessa utses.
- Genomför processkartläggning för att se konsekvenser för service, organisation, personal, ekonomi.



- Besluta vilka ärenden som ska läggas i kontaktcentrat i denna etapp.

2.22.4 Frontsystem - CRM

Som nämns på andra ställen i denna rapport föreslår/förutsätter förstudieprojektet att ett "frontsystem" används som ärendefördelare. Göteborgs stad måste alltså, som en särskild aktivitet, specificera, upphandla och anpassa ett sådant system.

Denna typ av system kallas ofta CRM-system. Om Göteborgs stad bestämmer sig för att etablera och kräva standardiserade gränssnitt till såväl ett sådant CRM-system som till nya goteborg.se kommer ett samutnyttjande av e-tjänster med andra kommuner att kunna realiseras. Detta kommer på sikt att avsevärt kunna sänka kostnaderna och öka servicen i Göteborg som 24-timmarsmyndighet.

2.22.5 Utreda samordning av diarierna

Frågan om det är möjligt att samordna alla stadens diaries till ett diarium som placeras i kontaktcentrat bör utredas.

Inrättandet av ett för hela Göteborgs stad gemensamt diarium kan vara en naturlig utvecklingsmöjlighet för kontaktcentrat. En gemensam diarieplan skapar större överskådlighet och underlättar sökande i diariet för medborgare och media. Det är dessutom en förutsättning för en gemensam e-postadress för Göteborgs stad.

3. Projektbeskrivning

Stadsdirektören har 2006-09-20 givit i uppdrag till ett projekt att utreda förutsättningarna för att etablera ett gemensamt Front Office för Göteborgs Stad. (bilaga 1)

Projektet leds av kommunikationsdirektören som till sin hjälp har en projektledare, en arbetsgrupp bestående av personer från olika förvaltningar och stadskansliet samt en referensgrupp med fem förvaltnings- och bolagschefer.

Hösten 2006 har även projektet Leion-net startats med mål att göra Göteborgs stad till Sveriges främsta e-kommun 2008. Front Office-projektet har, under sitt arbete, hållit sig à jour med utvecklingen inom Leion-net. Projektet har även haft ett avstämningsmöte i början av maj 2007.

Front Office-projektet har under våren 2007, efter samråd med sin referensgrupp samt efter ett halvdagsseminarium med inbjudna förvaltningschefer eller av dem utsedda ersättare, tagit fram en förvaltningsremiss. Svaren på denna har inarbetats i denna slutrapport.



3.1 Avsteg från projektdirektivet

Projektet har gjort följande tre avsteg från sitt uppdrag som det formulerats i direktivet. (numreringen kommer från projektdirektivet)

1. Mål

Som ett av effektmålen med projektet nämns ”Kunna ge **kvalificerad rådgivning**”

På projektiniteringsmöten har projektgruppen ställt sig frågande till detta effektmål. Orsaken till det är att just kvalificerad rådgivning inte kan vara av så generell karaktär så att den kan genomföras inom ramen för ett kontaktcenter. Projektledaren har förankrat projektgruppens tolkning hos projektägaren. Målet skall tolkas som att ge enklare rådgivning och slussa mer komplexa ärenden vidare till en specialistfunktion i back office.

Kanalstrategi endast gällande kontaktcenter och ej hela staden.

I projektdirektivet har målet formulerats som: ”Belysa och lämna förslag på en samlad kanalstrategi för staden med avseende på utveckling, optimering och koordinering av elektronisk post, telefoni/sms, webb och besök ur ett strukturellt, kompetens- och processororienterat perspektiv.”

Projektet har i projektplanen formulerat uppdraget kring kanalstrategin på detta sätt:

”Projektet tar fram ett första förslag på kanalstrategi samt förslag på nästa steg och beslutsprocess inom detta område. Förslaget kommer att hållas på en översiktlig nivå och tar upp ett begränsat antal grundprinciper kring en kanalstrategi för Göteborgs stad.”

Under arbetets gång har projektet, i samförstånd med projektägaren, beslutat att begränsa uppdraget ytterligare. Projektet har därför valt att ta fram en kanalstrategi som endast berör de delar som har direkt anknytning till kontaktcentrat. Tidsramen för projektet har helt enkelt inte räckt till för att kunna genomföra det faktainsamlings- och förankringsarbete som ett större grepp hade erfordrat.

4. Projektets avgränsning och omfattning

”Vilka konsekvenser får etableringen av en ett gemensamt Front Office för staden ur ett befolkningsperspektiv? Vilka är de förväntade effekterna av lämnade förslag – helhetsbedömning och sluddokumentation?”

Detta direktiv har vi tolkat som hur kontaktcentrat kommer att tas emot ur ett medborgarperspektiv. Just medborgarperspektivet har genomsyrat hela projektets arbete. Andra effekter med ett etablerande av ett kontaktcenter har ej utretts inom ramen för detta uppdrag.



3.2 Förvaltningsremiss

Projektet sände i början av maj 2007 ut en förvaltningsremiss till alla stadens förvaltningar och bolag. Syftet var att inhämta synpunkter på förslaget att inrätta ett gemensamt Front Office för Göteborgs stad. Mot bakgrund av en mycket sammanfattad bild av en tänkt Front Office-organisation, efterfrågades synpunkter utifrån ett antal frågeställningar:

46 remissvar kom in. Av dessa tillstyrkte 39 förslaget att etablera ett Front Office. Två avstyrkte, medan fem inte tog ställning.

De flesta höll med om den målbild som presenterades och minst ett femtiotal förslag på ärendeprocesser som kan hanteras i Front Office kom in.

Den kundnytta man noterade var framför allt bättre service, bättre bemötande och ökad tillgänglighet. Vidare bland annat att man inte behöver kunna stadens organisation för att komma rätt vid kontakt och möjlighet till generösare öppettider.

De vinster för den egna organisationen som angavs var bland annat avlastning av enklare ärenden, att nöjda medborgare stärker varumärket Göteborgs stad och minskad sårbarhet i telefonväxel.

De allra flesta förordade ett successivt införande av en ny Front Office-organisation.

Det kom även in ett antal farhågor och invändningar mot delar av förslaget. Här påtalades bland annat vikten av närhet till kunderna och värdet av det lokala perspektivet och tveksamhet till att släppa ifrån sig ärendeprocesser. Det uttrycks oro över finansieringen och risken för ökande kostnader. Man undrar också över hur organisationen skall byggas upp, hur personalen skall rekryteras och vilka konsekvenser förslaget får för den befintliga personalen.

En annan vanlig synpunkt är kravet på samordning med utveckling av e-tjänster och koordination med Leion-net i det fortsatta arbetet.

Förvaltningsremissen och en sammanställning av inkomna remissvar finns i bilaga 12.



4. Bilagor och referenser

4.1 Bilagor

Bilaga 1	Direktiv för att etablera ett gemensamt Front Office för Göteborgs Stad
Bilaga 2	Definition Front Office
Bilaga 3	Kanalstrategi Front Office
Bilaga 4	Tekniska krav - Behov av IT-stöd i Front Office
Bilaga 5	ROSA-metoden, en översiktlig beskrivning
Bilaga 6	Förstudie 1 nummer till staden, Telia, 2005
Bilaga 7	Kartläggning av kundtjänster inom Göteborgs Stad
Bilaga 8	Kartläggning av ärenden i medborgarkontor
Bilaga 9	Processkartläggning och djupanalys av ärenden
Bilaga 10 a	Servicemätningar; Samtal, anträffbarhet Centrex och MD110, Ciceronen
Bilaga 10 b	Servicemätningar; Kvalitetsmätning, Intermetra
Bilaga 11	Möte 2007-04-20 med förvaltningschefer eller av den utsedda ersättare.
Bilaga 12	Sammanfattning av svar på förvaltningsremiss
Bilaga 13	Reseberättelse "E-service i England - " av Ywonne Bergkvist 2004-10-15.
Bilaga 14	Reseberättelse från New York City Global Partners, 18-19 januari 2007
Bilaga 15	Studiebesök i London, Borough of Merton och City of Derby, 2007
Bilaga 16	Studiebesök i Botkyrka kommun
Bilaga 17	Studiebesök Nacka Kommun



4.2 Referenser

- Inför Integrerade Medborgarkontor, Svenska Kommunförbundet 1996.
- Vervas rapport 2007:9, Ett nationellt informationssystem
- Katalog över kommunala e-servicetjänster, Sambruk
- Köpenhamns kommun: "Koncept for Kontaktcenter, juli 2006"
- Stockholms stad rapport: Att starta kontaktcenter i Stockholm- och dra nytta av erfarenheter från pilotprojekt i Bromma och Hässelby-Vällingby
- Förstudie om kanalstrategier - Kontaktvägar mellan myndigheter och medborgare/företag, Statskontoret (2005:17).
- Skellefteå Kommun (Dnr 2006/592), Förstudie gemensam kundtjänst, 2005
- Stockholms Stad, Kontaktcenter i Stockholms stad - Ett verksamhetsprojekt för effektiv kundkommunikation, 2006
- Casey Coleman, Citizen Relationship Management - Getting Started with Citizen Relationship Management (CRM), 2004