

## Projektplanering

Projektname	Projektägare	Författare
Kommungemensamt kontaktcenter	Åsa Heribertson	Jimmy Lövkvist Jan-Erik Alenbrand Gyda Refslund

---

## Bakgrund

Vi får allt högre förväntningar på tillgänglighet och effektiv kommunservice. Det handlar om att snabbt, enkelt och med hög säkerhet kunna hantera sina ärenden, få tillgång till information och ha möjlighet till inflytande när man vill, var man vill och hur man vill – utifrån sina egna önskemål och villkor. Såväl en befolkningsökning som en demografisk ändring i kommunen leder till ökade kostnader för kommunens service. Nya och kostnadseffektiva lösningar för hantering av kommunens ärenden kan bidra till att reducera denna kostnadsökning.

En stor del av landets kommuner har idag ett kontaktcenter i syfte att underlätta för kommuninvånare och företagare att få sina ärenden hanterade. Exempel på kommunala kontaktcenter i region Stockholm: Järfälla, Upplands Väsby, Sollentuna, Solna, Ekerö, Nacka, Lidingö och Norrtälje. Täby öppnar sitt kontaktcenter i augusti. Erfarenheter från dessa visar att kundnöjdheten ökar, att förvaltningarna uppnår en avlastning i arbetsuppgifter och att verksamhetsutvecklingen främjas i kommunen.

I Danderyds kommun finns idag flera olika kommunikationsvägar in för kommunens invånare, företagare och övriga, här definierade som kunder: Kommunledningskontoret, Information Danderyd i Mörby Centrum, växel, direkt telefonnummer på webben, direkt telefonnummer till olika verksamheter (gruppnummer), funktionsbrevlådor, facebook och e-tjänster.

Information Danderyd hanterar idag vissa enklare ärenden i form av information om kommunens verksamheter, parkeringstillstånd, information om andra myndigheter, information om service i Mörby Centrum, utlämning av broschyrer och ansökningsblanketter, hantering av besök till de verksamheter som sitter i Mörby och viss intern service. Dessa ärenden registreras inte och en uppföljning blir då inte möjlig.

Kunderna ringer idag direkt till enskilda handläggare i förvaltningarna. Undersökningar från bland annat Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) visar att den största delen av samtalen aldrig når. Detta kan bero på att telefonlinjen är upptagen, att det är begränsade öppettider eller helt enkelt att ingen svarar. Det finns idag enskilda handläggare med eget jouransvar via sitt telefonnummer.

Erfarenheter visar att verksamheter med korta telefontider har lägre svarsfrekvens eftersom många ringer samtidigt och det begränsar möjligheten att komma fram. Ett kontaktcenter ökar kommunens tillgänglighet dels genom att ha öppet under hela dagen, dels genom att kunna ge svar på frågor inom alla verksamhetsområden. Kommunens kunder blir på så sätt inte beroende av enskilda handläggares möjlighet att svara i telefon utan kan få svar när som helst under dagen.

Ett utvecklat kontaktcenter syftar främst till att öka tillgängligheten och förbättra bemötandet genom det skapas en väg in till alla kommunens tjänster. Det innebär en snabb service och kortare kontaktvägar samtidigt som arbetstid frigörs hos förvaltningarna när frågor inom deras områden besvaras och omhändertas direkt i kontaktcentret.

Målsättningen är att 70 procent av frågorna ska kunna besvaras direkt vid första kontakten. Övriga ärenden skickas till en svarsgrupp i förvaltningen och återkopplas till kunden inom ett definierat tidsintervall, beroende på ärende.

Samtliga ärenden registreras och följs upp i systemstödet. Om ett ärende inte besvaras inom avtalad tid finns inställda larmfunktioner som signalerar detta. Kunder som idag kan behöva ringa flera gånger innan de når fram till rätt person spar tid och energi med den nya ordningen.

Kunderna får också möjlighet att välja hur de vill ha återkoppling. Systemstödet ger kommunen en bra överblick över hanteringen av olika ärenden och kan använda det i kvalitetsuppföljning av den egna verksamheten och anlitate entreprenörer.

Kontaktcentret matchas med satsningar på nya e-tjänster som möjliggör för de kunder som vill och kan, att utträta sina ärenden och söka information direkt på webben. Detta gör att tid frigörs till att stödja och vägleda de kunder som inte har möjlighet att använda dator. Med flera e-tjänster, där kontaktcentret kan ansvara för support kring dessa, ökar möjligheten att snabbare bistå kommunens kunder. Etablering av ett kontaktcenter i kombination med ett ökat antal e-tjänster förbättrar tillgängligheten till kommunens service.

Ett kontaktcenter ger utåt en samlad bild av kommunen och kommunens tjänster. Det ger mindre fokus på enskilda delar eller hur organisationen ser ut bakom kulisserna. Kontaktcentret arbetar utifrån ett externt kundperspektiv vilket påskyndar en förskjutning från verksamhetsperspektiv till kundperspektiv.

## Beskrivning av projektets omfattning och syfte

Syftet med ett kontaktcenter är att öka tillgängligheten och förbättra servicen genom att skapa en väg in till alla kommunens tjänster. Målet är kunna erbjuda korta kontaktvägar, snabb service, frigöra arbetstid samt att avlasta förvaltningarna genom att fler definierade ärenden hanteras direkt i kontaktcentret. Ett kontaktcenter ger dessutom en bättre överblick över de frågor och ärenden som kommer in till kommunen vilket i sin tur ger ökad strategisk överblick för kommunens verksamhetsutveckling.

För att få till ett tillgängligt och effektivt fungerande kontaktcenter krävs att nya arbetssätt och arbetsmässigt integrerade strukturer tas fram. Alla berörda behöver arbeta på ett likartat sätt i väldefinierade och standardiserade processer. Det leder till en snabbare hantering och minskning av den sårbarhet som ett högt personberoende innebär. Detta kräver översyn och utveckling av vissa arbetsprocesser i förvaltningar och avdelningar.

Införandet av ett kommungemensamt kontaktcenter är omfattande och komplext. Därför behövs en inledande förstudie för att säkerställa projektets förutsättningar och förankring. Projektet delas därefter in i ett antal delprojekt som införs stegvis.

Delprojekten omfattar

1. Teknik och systemstöd (telefoni, ärendehantering, besökshantering, verksamhetssystem)
2. Verksamhet och arbetssätt (samverkan med förvaltningar, uppdrag, ärendehanteringsprocessen)
3. Organisation, kompetens och rekrytering
4. Lokaler för nytt kontaktcenter. Kontaktcentret ingår organisatoriskt i kommunledningskontorets kommunikationsavdelning.

## Framgångsfaktorer

Det är i högsta grad avgörande att kontaktcentrets verksamhet är tydligt förankrat i kommunens verksamheter och att ledningsgruppen centralt visar ett aktivt engagemang i det

förändringsarbete som kontaktcentret kräver.

Följande framgångsfaktorer är viktiga för en lyckad implementering:

- Förändring mot ett starkare kundperspektiv framför verksamhetsperspektiv
- Tydliga överenskommelser med förvaltningarna om ansvar, roller, rutiner och uppdrag
- Valfungerande samarbete med och kunskapsöverföring från förvaltningarna
- Utbildad och serviceinriktad personal i kontaktcentret
- Utveckling av webben så att den kan användas som huvudsaklig informationskanal för kontaktcentrets personal och kommunens kunder.
- Användervänligt användarstöd och arbetsplats

Personal kopplad till kontaktcentrets ärendehantering ska erhålla relevant utbildning och rätt verktyg för att kunna utföra arbetet.

## Samband och påverkan med andra projekt

Projektet påverkas av och måste samverka med ett flertal av parallellt pågående projekt som exempelvis e-tjänster, digital arbetsplats, e-arkiv, utveckling av webb, upphandling av telefoni, centrala Danderyd samt kommunledningskontorets organisationsöversyn och kommunens värdegrund.

Många kommuner har startat kontaktcenter först för att därefter utveckla sina e-tjänster. Danderyds kommun ser en fördel i att utveckla webb och e-tjänster tidigt i syfte att undvika bemanning för ärenden som kan lösas digitalt. Projektet är därmed starkt beroende av att utvecklingen av såväl webben som e-tjänster prioriteras under 2017-2018.

## Projektmål och prioriterad omfattning

### Övergripande mål

Nr	Mål	Effekt (1-3)	Motivering
Ö1	Nöjda medborgare och företag	Stort	Genom att erbjuda en väg in där man direkt i första kontakten får svar på de flesta av sina frågor, erbjuda en hög tillgänglighet i öppettider och antal kanaler samt ett gott bemötande bedöms projektet bidra stort till att vi får nöjdare medborgare och företagare.
Ö2	Ökad kvalitet och kostnadsbesparingar genom intern effektivisering	Stort	Ett kommungemensamt kontaktcenter kan avlasta och frigöra tid hos verksamhetsexperter som kan fokusera på sin kärnuppgift t ex myndighetsutövning vilket ger möjlighet till ökad kvalitet i handläggningen och därmed en besparing. Genom tydligt standardiserade processer och effektiv samverkan mellan kontaktcenter och förvaltningar skapas effektivitetsvinster i form av mindre tidsåtgång för ärendehantering.
Ö3	Verksamhetsuppföljning och - utveckling	Stort	Ett omfattande statistikunderlag ger möjlighet till enkel uppföljning av

			verksamheten (egen verksamhet och entreprenörers arbete) samt underlättar verksamhetsutveckling och strategisk kommunikation. Verksamhetsutvecklingen blir tydligt efterfrågastyr.
Ö4	Nöjda medarbetare	Mellan	Genom att högt kvalificerade medarbetare kan fokusera på sina huvudsakliga arbetsuppgifter upplevs arbetet mer meningsfullt. Med ett gemensamt kontaktcenter ökar engagemanget och nöjdheten bland medborgare och företag vilket bidrar till mindre klagomål och kritik vilket i sin tur leder till än mer nöjda medarbetare.

## Omfattning, prioritering och avgränsning

Projektet inleds med en förstudie som tydliggör förutsättningarna och omfattningen för fyra separata delprojekt:

1. Teknik och systemstöd  
(kravställning telefoni, implementering och anpassning av ärendehanteringssystem, implementering av besökshanteringssystem, anpassning och integration mot verksamhetssystem)
2. Verksamhet och arbetssätt  
(uppdrag, överenskommelse mellan kontaktcenter och förvaltning, samverkansformer med förvaltningar, ärendehanteringsprocessen, uppföljning, statistik och rapporter)
3. Organisation, kompetens och rekrytering  
(kompetensprofil, rekrytering, utbildning, roller och arbetsfördelning)
4. Lokaler  
(utformning av lokaler inom pågående projekt)

### Delprojekt 1: Teknik och systemstöd

Det viktigaste arbetsverktyg för kontaktcentret är ett *ärendehanteringssystem*. Detta systemstöd har flera syften:

- 1) registrera samtliga ärenden och följa dessa fram till avslut.
- 2) ge svarsstöd via checklistor, talmanus och kunskapsdatabas (FAQ).
- 3) skicka ärenden vidare till handläggare i förvaltning eller extern entreprenör.
- 4) bevaka servicenivå och larma när ärende inte hanteras i tid.
- 5) ge möjlighet att ta ut rapporter och statistik.

*Receptionen* har behov av ett systemstöd för "besökshantering" för registrering av alla externa besökare (självservice med signal till "värden" i kommunen). Denna registrering är även en förutsättning för att kunna hjälpa till vid en eventuell krissituation i lokalen/huset.

*Växeln* kommer att integreras i kontaktcentret. En del av dagens uppgifter kan automatiseras och en del integreras i nya kontaktcentret. Detta kommer att utredas i förstudien.

Danderyds Kommun kommer att upphandla telefonitjänster under det kommande året. En viktig del i denna upphandling är att beskriva av kontaktcentrets behov av tjänster samt den "telefonprinciper/telefonikultur" som ska gälla i kommunen som en följd av kontaktcentret.

Kontaktcenter bemannas för en normaldag. Vid tillfällen med extra hög belastning finns behov

för en lösning med s.k. "overflow" vilket innebär att vissa samtal flödas vidare till extern part som en del av telefontjänsten. Denna externa part svarar med "Välkommen till Danderyd".

### **Delprojekt 2: Verksamhet och arbetssätt**

Förstudien beskriver vilka ärendetyper som kan delegeras till kontaktcentret och hur dessa ska utföras. De nya arbetsuppgifterna beskrivs enligt en s.k. ROSA modell som delar kommunens samhällsuppgifter i sex olika ärendegrupper. Undersökningar som har gjorts visar att ärenden i grupperna 1-4 (se nedan) lämpar sig väl för hantering i ett gemensamt kontaktcenter och att 80-85 procent av kundkontaktarna rör denna typ av ärenden.

Ärendegrupper enligt ROSA modellen:

1. Information och upplysning  
t ex var hittar jag ansökningsformulär för ansökan till förskolan
2. Vägledning och rådgivning  
t ex hur går jag till väga för att söka bygglov
3. Administrativa förberedelser  
t ex ansökan färdtjänst
4. Rutinmässiga och regelstyrd handläggning och beslut  
t ex utfärdigande av parkeringstillstånd
5. Verksamhetsspecifika förberedelser/utredningar  
t ex utredning kring en persons tillstånd.
6. Värderande handläggning  
t ex beslut/myndighetsutövning.
7. Ledning och styrning
8. Politiska uppgifter

I en skriftlig överenskommelse mellan kontaktcentret och varje förvaltning definieras vilka arbetsuppgifter som överförs till kontaktcentret enligt ROSA-modellen.

Överenskommelsen styr uppdraget på ärendenivå för respektive verksamhet. Detta omfattar en beskrivning av SLA, volym, målgrupp, syfte och mål. Överenskommelsen beskriver också på vilket sätt samverkan mellan kontaktcentret och förvaltningen ska ske. Samverkan sker på tre nivåer: strategisk, taktisk och operativt.

Det krävs klagörande av vissa regelverk. Främst är det konsekvenser av de organisatoriska gränserna mellan kontaktcentret och delegering från ansvarig nämnd eller förvaltning som måste klargöras.

### **Delprojekt 3: Organisation, kompetens och rekrytering**

Kontaktcentermedarbetare är en ny yrkesroll i kommunen. Samtliga medarbetare i kontaktcentret ska ha rätt kompetens och bakgrund för att kunna ge information och vägledning i de mest frekventa och generella frågorna om kommunens verksamhet och politiska organisation.

All personal behöver gedigen utbildning i kommunens verksamheter, i service och bemötande inom "offentlig sektor", teambuilding, samtals teknik, offentlighet och sekretess.

### **Delprojekt 4: Lokaler**

Inom ramen för kommunens nya lokaler i Mörby Centrum planeras nya publika lokaler för kontaktcentret i anslutning till bibliotekets lokaler. Viss samverkan i den publika delen möjliggörs och kommer att utredas. Kontaktcenterlokalen ska inledningsvis inredas med arbetsplatser enligt modell Den digitala arbetsplatsen. Därutöver kommer en reception att finnas och ett antal publika datorer för kunder i syfte att söka information eller vid ansökning av kommunens tjänster.

För projektet finns en projektbudget. Det pågår översyn av KLK:s affärsmodeller och inom ramen för detta arbete kommer en mera långsiktig finansieringsmodell att finnas för ett

kontaktcenter i drift.

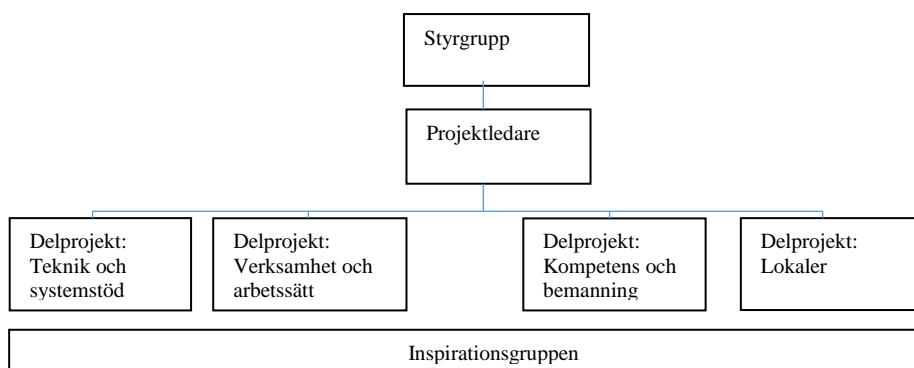
### Effektmål

1. 50/70 procent av samtliga ärenden ska lösas direkt vid första kontakten (lösningsgrad).
2. 60/70 procent av kunderna ska uppleva en hög kundnöjdhet (service, bemötande, kunskap och upplärning av ärenden i kontaktcentret).
3. 70/80 procent av alla inkommande samtal ska besvaras inom 2 minuter.
4. 80/90 procent av inkommande webbärenden ska hanteras samma arbetsdag som de inkommer.
5. 50/70 procent av kommunens chefer och medarbetare ska uppleva att kontaktcentret underlättar i verksamhetens arbete.
6. Utifrån kommande samtal till förvaltningarna ska minska med 50/70 procent jmf dagens samtalsmängd.

### Produktionsmål

Nr	Beskrivning
P1	Tydliga mål för kontaktcentret inklusive uppföljning av dessa.
P2	Ett infört och bemannat kontaktcenter med definierade ärendehanteringsprocesser och tydliga uppdrag enligt skriftliga överenskommelser med förvaltningarna. Alla kontaktcentermedarbetare har fått utbildning i nya arbetsuppgifter, nya arbetssätt och systemstöd. Motsvarande personer i förvaltningarna har fått utbildning i nya arbetssätt och systemstöd.
P3	Ett infört IT-stöd i form av ärendehanteringssystem, integrationer med andra verksamhetssystem samt system för att hantera de olika kanalerna telefon, chatt, videokonferens, social media m.m.
P4	Ändamålsenliga lokaler för kontaktcentrets verksamhet ska finnas.
P5	Tydlig information till medborgare och företag om EN väg in till kommunen. En viss styrning av ärenden till de mest lämpliga kanalerna (kanalstrategi).

## Projektorganisation och bemanning



### Delprojekt – Teknik och systemstöd

Delprojektledare – extern konsult  
 IT - teknisk kontaktcenterkunskap telefoni – extern konsult  
 IT - anpassning av Artvise - internt  
 IT - besökshanteringsystem - internt  
 IT - digital arbetsplatsen – internt

### Delprojektledare – Verksamhet och arbetssätt

Delprojektledare – Gyda Refslund  
 Uppdrag förvaltning, överenskommelse, arbetssätt och FAQ – extern konsult  
 Projektadministratör – extern konsult  
 Information Danderyd – innehåll i ärendehanteringssystemet

### Delprojekt – Kompetens och bemanning

Delprojektledare – Gyda Refslund

### Delprojekt lokaler

Delprojektledare – Jenny Pedersen  
 Specialist kontaktcentrets lokalbehov – konsult (inom projekt flytt)

## Tidplan

Aktiv tid för respektive projekt-del	2017				2018				2019			
Teknik och systemstöd	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Verksamhet och arbetssätt	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Kompetens och bemanning	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Lokaler	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Successiv överlämning	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4

## **Leverans och godkännande**

Projektet ska leverera ett väl fungerande kontaktcenter till beställaren enligt uppdrag. De olika delarna i projektet ska godkännas av beställaren eller av utvald person eller funktion.

---