



Datum
2017-04-26
Vår referens
Helene Persson
Enhetschef
Helene.Persson@malmo.se

Tjänsteskrivelse

Förslag till kommungemensamt kontaktcenter och sammanfattning av remissvar **STK-2015-473**

Sammanfattning

Malmö stad ser ett behov av att öka tillgängligheten, servicen och kvaliteten på information för medborgare, företagare och besökare. Många Malmöbor upplever det idag som svårt att veta vart de ska vända sig i kontakterna med kommunens verksamheter och förvaltningar. Det är viktigt att ha en likvärdig och effektiv medborgarservice i Malmö stad som bidrar till att minska utanförskapet. Ett kommungemensamt Kontaktcenter kan vara en väg mot ett hållbarare samhälle för alla. Därför har kommunstyrelsen gett stadsdirektören och stadskontoret i uppdrag att utreda förutsättningarna för inrättande av ett kommungemensamt kontaktcenter i Malmö stad. Utredningen är i första skedet genomförd oktober 2014- mars 2015. Kommunstyrelsen har från och med maj 2015 till och med september 2015 berett Malmö stads samtliga nämnder samt de fackliga organisationerna tillfälle att avge yttrande i ärendet.

Stadskontoret har, med anledning av förestående omorganisation i Malmö stad, hösten 2016 och i början av 2017 uppdaterat befintlig utredning gällande kommungemensamt Kontaktcenter. I utredningen presenteras förutsättningarna för ett kommungemensamt kontaktcenter. Utredningen ger svar på de behov som finns av att öka tillgänglighet, service och kvalitet på information och enklare handläggning för medborgare, företagare och besökare i mötet med Malmö stad. Frågor om exempelvis målgrupper, processer, organisation, geografisk placering, finansiering och förankringsprocessen presenteras i utredningen.

Utredningens slutsats är att det finns mycket goda möjligheter att inrätta ett Kontaktcenter i Malmö stad. Sammanfattningsvis optimerar Kontaktcenter kommunens tillgänglighet, service och bemötande. Dessutom ökar det medborgarnas möjlighet till likvärdig service vilket i sin tur stärker demokratin. Förutsättningarna för att alla ärenden behandlas lika ökar vilket stärker rättssäkerheten. Samtidigt ger ett Kontaktcenter kommunen ett stort underlag för kvalitets- och tjänsteutveckling samt underlättar möjligheten att utveckla en gemensam servicekultur. Stadskontoret har i sin fortsatta beredning av ärendet justerat finansieringen av Kontaktcentret.

Förslag till beslut

Beredningen för demokrati, jämställdhet och mänskliga rättigheter föreslår kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige besluta

att uppdra åt kommunstyrelsen att inrätta ett kommungemensamt kontaktcenter i enlighet med vad som föreslås i den reviderade utredningen

att kontaktcenterverksamhetens driftskostnad på ca 44,2 Mkr årligen finansieras med 17 Mkr (varav 8,2 mkr är från befintlig telefonväxel) av stadens nämnder enligt föreslagen fördelningsnyckel ”Bas”, och resterande del finansieras av nämnderna i enlighet med i ärendet redovisat finansieringsförslag ”Tjänstebaserat”,

att lokaliseringen av kontaktcenterverksamheten (med dess filialer) utreds vidare för en lämplig geografisk spridning, behovsbedömning och funktionell lokalanvändning,

att uppdra åt servicenämnden att på uppdrag av kommunstyrelsen ansvara för införande och drift av kontaktcentret,

att införandeprojektet finansieras inom de medel som kommunfullmäktige avsatt till kommunstyrelsen för ändamålet i budget 2017, samt

att uppdra åt kommunstyrelsen att inrätta en beställarfunktion för kontaktcenterverksamheten som årligen finansieras ur budgeten för Kontaktcenter.

Vidare beslutar kommunstyrelsen för egen del, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar att uppdra åt styrelsen att inrätta ett kommungemensamt kontaktcenter m m

att med finansiering ur kommunstyrelsens anslag till förfogande, Fv 099, överföra 4 Mkr till kommunstyrelsen Fv102 för finansiering av införandeprojektet av kontaktcentret,

att 1 Mkr av de medel som i kommunstyrelsens nämndsbudget för 2017 avsatts som allmänt investeringsutrymme inom styrelsens investeringsram, fördelas för att täcka inköp av inventarier m m till kontaktcentret i samband med införandeprojektet, samt

att uppdra åt stadskontoret att snarast återkomma till kommunstyrelsen med en mer detaljerad genomförandeplan och budget för införandeprojektet.

Beslutsunderlag

- Intervjuförteckning, bilaga 4 till utredningen om kommungemensamt kontaktcenter
- Nyttokalkylering, bilaga 3 till utredningen om kommungemensamt kontaktcenter
- Styrdokument, Bilaga 2 till utredningen om kommungemensamt kontaktcenter
- Förarbete, bilaga 1 till utredningen om kommungemensamt kontaktcenter
- Utredning om kommungemensamt kontaktcenter
- Beredningsbrev, kommungemensamt kontaktcenter
- G-Tjänsteskrivelse
- Särskilt yttrande (SD) tekniska nämnden
- Remissvar från tekniska nämnden
- Remissvar från överförmyndarnämnden
- Remissvar från Saco
- Remissvar från servicenämnden

- Remissvar från Vision
- Remissvar från förtroendenämnden
- Remissvar från förskolenämnden
- Remissvar från revisorskollegiet
- Särskilt yttrande från servicenämnden (SD)
- Protokollsutdrag från miljönämnden
- Remissvar från miljönämnden
- Remissvar från valnämnden
- Remissvar från grundskolenämnden
- Remissvar från arbetsmarknads- gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
- Remissvar från stadsområdesnämnd Söder
- Remissvar från stadsområdesnämnd Öster
- Särskilt yttrande från fritidsnämnden (FP)
- Remissvar från fritidsnämnden
- Reservation från stadsområdesnämnd Norr (M, FP)
- Remissvar från stadsområdesnämnd Norr
- Remissvar från sociala resursnämnden
- Särskilt yttrande från sociala resursnämnden (SD)
- Remissvar från stadsbyggnadsnämnden
- Remissvar från stadsområdesnämnd Innerstaden
- Remissvar från stadsområdesnämnd Väster
- Särskilt yttrande från arbetsmarknads-, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen (SD)
- Remissvar från kulturnämnden
- Sammanställning av remissvar
- Reviderad utredning om kommungemensamt kontaktcenter 1.1 2017-02-06
- G-Tjänsteskrivelse Kommungemensamt kontaktcenter
- Scannat beredningsbrev

Beslutsplanering

Demokratiberedningen 2015-04-15

KS Arbetsutskott II 2015-04-27

Beredningen för demokrati, jämställdhet och mänskliga rättigheter 2017-02-15

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2017-02-20

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2017-03-20

Kommunstyrelsen 2017-03-29

KS Fördelningsmöte 2017-04-03

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2017-04-24

Kommunstyrelsen 2017-05-03

Kommunfullmäktige 2017-05-24

Ärendet

Syftet med ett kommunövergripande Kontaktcenter är att erbjuda en (1) väg in för medborgarna i kontakten med kommunen och dess verksamhet. Genom att organisatoriskt och fysiskt samla ansvaret för genomförande av medborgarservice i alla kanaler i en Kontaktcenterfunktion kom-

mer en förbättrad och likvärdig medborgarservice möjliggörs. I ett Kontaktcenter fångas den samlade bilden av medborgarnas behov och möjliggör en ändamålsenlig behovsbaserad utveckling, planering och koordinering av service och tjänster samt ökad tillgänglighet i samtliga kanaler. Ett Kontaktcenter ansvarar för den sammanhållna serviceprocessen.

Malmö stad saknar idag ett kommunövergripande arbete där utgångspunkten är medborgarnyttan och servicefokus utifrån medborgarens livshändelser och behov och inte den kommunala organiseringen. Kommunens alla kontaktytor bedriver idag sina verksamheter utan någon större samordning och utan gemensamt IT-stöd för uppföljning och statistik. Bristen på samordning gör det omöjligt att utveckla kommunens service och kvalitet på ett samordnat sätt.

Genom införandet av en Kontaktcenterfunktion skapas organisatoriska förutsättningar för en helhetssyn där utveckling av tjänster i första hand kan ske utifrån medborgarnas behov och inte från ett verksamhetsperspektiv. Nuvarande avsaknad av en helhetssyn- och kanalöverskridande utveckling medför hög risk för att medborgarnas enskilda behov och förutsättningar inte blir tillgodosedda på ett tillfredsställande sätt.

Den främsta effekten av att inrätta ett kommungemensamt Kontaktcenter är naturligtvis förbättrad service till medborgarna och ett ökat förtroendekapital för Malmö stad. Ett Kontaktcenter medför högre tillgänglighet och ökad likvärdighet i service och mellan olika kanaler. Medborgarna är dock endast en av flera intressentgrupper som påverkas av att inrätta denna funktion. För bakomliggande verksamheter inom Malmö stad, dvs förvaltningarna, finns stora vinster inte minst för medarbetarna.

Ett Kontaktcenter medför bland annat:

- Minskade samtalsvolym
- Medborgaren hittar rätt i första kontakten
- Flera frågor/ärenden kan hanteras vid ett och samma kontakttillfälle och kanalval.

Statistik från andra kommuner med implementerat Kontaktcenter visar bland annat att inkommande volym omedelbart minskar med 30 % samt att resursåtgången för ärendehantering minskar med upp till 50%.

Högre kvalitet i tjänster inom kärnverksamheten

Kontaktcenter är en källa till ökad kvalitet och servicenöjdhet genom synliggörande av behov, uppföljning, utvärdering och ständigt förbättringsarbete. Den information som fångas i ett Kontaktcenter möjliggör ändamålsenlig verksamhetsutveckling utifrån medborgarens behov.

Förändrade processer och nya arbetssätt vilket frigör tid och möjliggör bättre resursutnyttjande. Handläggning av enkla ärenden som inte kräver specialistbedömning/värdering av sakkunnig överförs från förvaltningarna till Kontaktcenter. Detta frigör tid från förvaltningarna och specialister ute i verksamheten kan fokusera på hantering av ärenden och utveckling av tjänster inom kärnverksamheten. Detta medför en bättre arbetsmiljö och högre tillfredsställelse i arbetet.

Förbättrad samverkan

Kontaktcenter blir en länk mellan förvaltningarna och kan fungera som en katalysator för förvaltningsöverskridande samverkan inom de områden där behov identifierats.

Det förändrade arbetssätt som följer av att inrätta ett Kontaktcenter ger således ökade möjligheter till måluppfyllelse för vart och ett av kommunens nio övergripande mål. För att nå dit krävs en samstämmig vision och en stark gemensam vilja hos både förtroendevalda och tjänstepersoner.

I samband utredningen 2015 gjordes en sammanställning av inkomna remisser och en analys av resultaten, som redovisas nedan:

Malmö stads samtliga nämnder samt två av de fackliga organisationerna har valt att yttra sig i ärendet. Remissvaren har varit välskrivna och visat på ett stort engagemang och en genomgående stark vilja att öka tillgängligheten, servicen och kvaliteten på information för våra medborgare. Grundskolenämnden, förskolenämnden, tekniska nämnden, servicenämnden, fritidsnämnden, miljönämnden, stadsbyggnadsnämnden, valnämnden, förtroendenämnden och revisorkollegiet ställer sig positiva till förslaget om att inrätta ett kommungemensamt kontaktcenter.

Detta görs bland annat med motiveringar som att man ser en mening med att underlätta medborgarnas väg in till Malmö stad och att ge dem likvärdig service och bemötande vilket är en viktig del i arbetet för ett socialt hållbart Malmö. Man ser också att utredningens förslag möter upp behovet av att förbättra tillgängligheten och servicen så att den utgår från Malmöbornas behov snarare än Malmö stads organisering vilket på sikt kan leda till en effektivare kommun. Stadsbyggnadsnämnden förordar däremot inte, som utredningen föreslår, att stadsbyggnadskontorets kunddisk försvinner för att Malmö Stad inrättar ett kontaktcenter och miljönämnden ställer sig avvisande till steg två, som skulle innebära att miljöförvaltningens rådgivningsfunktioner blir en del av kontaktcenter.

Stadsområdesnämnd Söder ställer sig inte bakom utredningens förslag om att inrätta ett kommungemensamt kontaktcenter.

Övriga stadsområdesnämnder ställer sig positiva till delar av utredningen såsom ambitionen att få en likvärdig service för kvinnor och män, flickor och pojkar i Malmö. Grundidéen med ”en väg in” till Malmö stad bedöms också som ett viktigt steg mot en mer öppen och tydlig organisation för Malmöborna och andra berörda. Nämnderna delar också utredningens slutsats att Malmö stad behöver utvecklas i en riktning mot en ökad tillgänglighet där kontakterna med kommunen kan ske utifrån medborgarens behov och i de kanaler medborgaren önskar använda. Stadsområdesnämnderna anser dock att det krävs en djupare analys gällande bland annat organisatoriska och ekonomiska konsekvenser för stadsområdesnämnderna innan beslut om införande av ett kommungemensamt kontaktcenter fattas.

Sociala resursnämnden anser att utredningen tar ett omfattande grepp kring en angelägen utveckling av Malmö stads service och att Malmö stad behöver en tydligare och enklare ”väg in” som underlättar ett likvärdigt bemötande. Nämnden anser att utredningen tar ett första steg men att ett antal väsentliga punkter bör utredas närmare. Bland annat säger man att de ekonomiska aspekterna behöver ses över i detalj.

Stadsområdesnämnderna och sociala resursnämnden anser att införandeprocessen av ett kontaktcenter bör ske i två etapper. Etapp 1 bör omfatta e-tjänster och telefoni och först när den synkroniseringen är genomförd bör etapp 2 inledas, som då skulle innefatta fysiska möten och

handledning. Några av nämnderna har uppfattningen att en väl genomförd etapp 1 minskar behovet av att genomföra etapp 2.

Kulturnämnden delar inte fullt utredningens inriktning att ett kontaktcenter optimerar kommunens tillgänglighet, service och bemötande. Dessutom delar Kulturnämnden inte utredningens uppfattning om att det bäst levereras via ett kontaktcenter placerat i stadshuset eller att särskilda kundcenterfilialer ska placeras i Herrgården, Holma/Kroksbäck, samt Lindängen. Istället anser kulturnämnden att en mer flexibel modell bör arbetas fram.

Arbetsmarknad, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden anser att det är en angelägen fråga att utveckla servicen gentemot Malmöborna. Däremot kan nämnden inte identifiera några ärendetyper inom förvaltningen som skulle vara lämpliga att lägga över i ett kommungemensamt kontaktcenter då verksamheten i princip inte har några standardiserade och enkla frågor. Nämnden menar att i fråga om kontaktcenter bör E-tjänster vara huvudfokus i att utveckla stadens kontakter. Nämnden noterar att utredningen och inventeringen inte inkluderar skolverksamheterna vilket gör det svårt att ta ställning till förslaget.

Saco och Vision är de två fackliga organisationer som valt att lämna yttrande.

Saco anser att utredningen är grundligt genomförd både avseende metod och förväntat resultat och eventuella hinder. Sammantaget är frågan om kontaktcenter belyst ur flera olika aspekter, vilket ger goda förutsättningar för ett införande men menar att visa delar bör förtydligas innan en eventuell introduktion. Vision ser positivt på upprättande av kontaktcenter men bidrar även de med ett antal synpunkter.

Sammanställning av remissvaren

Nedan redovisas, utifrån rubriceringen i utredningen, en syntes av de åsikter, önskemål, förslag, frågor och idéer nämnderna och de fackliga organisationerna bidragit med i sina gedigna och i många fall mycket väl underbyggda yttranden.

1. Sammanfattning

1.6 Definitioner

Remissinstanserna har ombetts att beakta demokratiberedningens synpunkter avseende begreppet medborgare/kund. Grundskolenämnden, förskolenämnden, valnämnden, fritidsnämnden, förtroendenämnden, servicenämnden, sociala resursnämnden, stadsområdesnämnd Söder samt Saco har valt att yttra sig i frågan och flertalet av dem anser, precis som demokratiberedningen, att begreppet ”kund” är problematiskt. Flera föreslår begreppet ”Malmöbor” men påtalar att det inte innefattar hela målgruppen men att det trots allt är Malmöborna som är kontaktcentrets främsta uppdragsgivare. Andra förslag som framkommit är: ”besökare”, ”besökare, boende, företagare”, ”den enskilde, den privata”. Förskolenämnden anser att fördjupningar kring definitioner och innebörd av denna typ av begrepp är centrala för alla offentliga myndigheter, och kan vara föremål för utredningar i särskild ordning.

3. Nuläge

De nämnder som valt att uttala sig om utredningens nulägesbeskrivning delar dess slutsats att det finns behov av ökad likställighet och att alla Malmöbor kan ges en bättre och likvärdig service. Några nämnder tycker att beskrivningen av Malmö stads gemensamma ingångar är bra eftersom det tydligt visar vilka ingångar Malmö stad har samtidigt hur avskilda dessa är från

varandra. De menar att det därför krävs ett utvecklingsarbete inom Malmö stad där medborgarnytta och kundfokus är utgångspunkten och där vägen in till stadens verksamheter blir mer öppen och tydlig. Detta inte minst med tanke på utredningens konstaterande att Malmö stad i nationella och interna mätningar uppvisar brister i tillgänglighet och service.

Arbetsmarknads, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och förskolenämnden ställer sig däremot frågande till att den kontakt som förvaltningarna har med sina målgrupper inte berörs i utredningen.

Miljönämnden och stadsbyggnadsnämnden har i sina remissvar valt att komplettera utredningen genom att grundligt beskriva sina förvaltningars kontaktcenterrelaterade uppdrag och även gett konkreta förslag på i vilken omfattning deras processer kan hanteras av ett kontaktcenter.

6.Nyläge

Flera nämnder instämmer överlag i de identifierade mervärdena som satsningen kan innebära för Malmöborna och Malmö stad som organisation, exempelvis en gemensam hög och professionell servicenivå. Däremot ställer sig vissa nämnder tveksamma till om förvaltningarna kommer att avlastas i så stor utsträckning som utredningen beskriver.

Till exempel har fritidsnämnden och stadsbyggnadsnämnden kontaktat andra kommuners kontaktcenter för att få kunskap om vilka frågor, som rör just deras specifika verksamhet, som kan hanteras på kontaktcenter och ställer sig därefter tveksamma till om just deras förvaltningar kommer att avlastas i den utsträckning som utredningen beskriver.

Enligt stadsbyggnadsnämnden gäller inte den generella bild som beskrivs i utredningen för handläggningsärenden medan den anser att den kan stämma för dem som *endast* söker viss allmän information i stadsbyggnadsfrågor.

Fritidsnämnden tycker att utredningens antagande att 70-80 % av alla inkommande ärenden kan lösas vid första kontakten är en siffra som verkar kraftigt överskattad med tanke på typen av frågor som kan dyka upp. Fritidsnämnden upplever därför en alltför stor optimism i rapporten gällande bedömningarna av svarshantering. Däremot ser nämnden att en positiv effekt av kontaktcentret är att föreningar kommer ha *en* väg in. Det innebär således att en förening som är berättigad bidrag från olika förvaltningar kan få den nödvändiga informationen genom *ett* samtal istället för att söka informationen på varje enskild förvaltning.

Förtroendenämnden konstaterar att det är naturligt att förvaltningarnas möjlighet att avlastas på arbetsuppgifter kommer att variera stort, beroende på vilket ansvaransområde förvaltningen har.

Vision påpekar att när det gäller personalen på de olika förvaltningarna så är risken överhängande att det blir en ökad arbetsbelastning som gör att det blir svårare att planera arbetstiden. De ser detta som en risk för ett kommande arbetsmiljöproblem. Vision förstår inte heller vad utredningen menar med att ”bättre utnyttjande av personal eftersom belastningar över dagen, veckan och säsongen bättre kan mötas”. De ser detta som en risk för ett kommande arbetsmiljöproblem, samt ett indirekt påstående att man inte redan i dag som anställd försöker optimera sitt arbete och bemöta Malmöborna snabbt och korrekt.

7. Kartläggning, förankring, farhågor och förhoppningar

7.4 Brukarundersökningar

Förskolenämnden ställer sig positiv till att utredningen föreslår att medborgaranalyser bland Malmöborna görs i ett nästa skede. Som Malmökommissionen poängterar behöver Malmö stad inkludera fler aktörer i sina processer, och i detta fall finns det en stor mängd parter som utifrån sina olika perspektiv kan göras delaktiga och bidra med viktig kompetens.

Även några av stadsområdesnämnderna samt sociala resursnämnden betonar vikten av medborgar- och brukaranalys. De förväntade mervärden som beskrivs måste förankras i en medborgar- och kundanalys med Malmö som utgångspunkt och att det fortsatta arbetet kräver en medvetenhet om att behovet av service hos olika grupper av flickor och pojkar, kvinnor och män kan skilja sig åt.

Sociala resursnämnden föreslår att metoder för kontinuerliga brukarutvärderingar bör vara utarbetade från början. De anser också att det är viktigt att även ta hänsyn till specifika gruppers behov. Inte minst gäller det personer med olika former av funktionsnedsättningar. Riktade brukarundersökningar eller kontakt med olika handikapporganisationer är ett viktigt instrument för att få kunskap om hur personer med funktionsnedsättning vill använda sig av kontaktcentrets olika kanaler.

Övriga nämnder och fackliga organisationer har inget att erinra i frågan.

8. Modell för kontaktcenter i Malmö stad

8.2 Uppdrag

Utöver alla de uppdrag utredningen föreslår ska handhas av ett kontaktcenter ser flera nämnder att en kontaktcenterfunktion har bra potential för att informera Malmöborna/allmänheten vid större händelser och vara en kanal utåt. Det ska vara enkelt för Malmöborna att genom kontaktcentret få information vid eventuella kriser eller om stora organisatoriska förändringar som berör många medborgare, exempelvis införande av nya avgifter inom vård och omsorg.

8.3 Organisatorisk tillhörighet

De flesta nämnder och de fackliga organisationerna har valt att inte framföra någon åsikt om kontaktcentrets organisatoriska tillhörighet varför man får utgå ifrån att de inte motsäger sig utredningens förslag att kontaktcenter organiseras så att stadskontoret är beställare och att serviceförvaltningen är utförare.

Stadsområdesnämnd Norr, Söder och Innerstaden är dock av annan åsikt. Malmö stad har en organisation med stadsområden där lokal demokrati och medborgarinflytande är centrala och där nämnder och förvaltningar har ett befolkningsansvar. Nämnderna delar utredningens synpunkter att det finns behov av ökad likställighet och att alla Malmöbor kan ges bättre och likvärdig service men anser att det bör finnas möjlighet och förutsättningar att verka för gemensamma visioner och lika service utan att ändra huvudmannskapet.

Kulturnämnden påtalar att synpunkter och kommentarer på förvaltningarnas verksamheter är en viktig del i verksamhetsutvecklingen. I dag inhämtas viktiga perspektiv i dialogen med besökare och Malmöbor, perspektiv som sedan diskuteras, och inkorporeras, inom verksamheten. Dessa perspektiv riskerar att gå förlorade vid ett centralt organiserat kontaktcenter.

Tekniska nämnden anser, precis som utredningen föreslår, att samhällsvägledarna som arbetar på kontaktcentret på heltid bör vara anställda inom samma organisatoriska enhet på serviceförvaltningen och få kontinuerlig kompetensutveckling och erfarenhetsåterföring. Detta för att garantera en hållbar servicegrad på kontaktcentret. Det bör dock kunna göras undantag när det gäller anställningens placering för medarbetare som största delen av sin arbetstid arbetar på en annan förvaltning. Den specialistkompetens som behövs på kontaktcentret från förvaltningarna, när det gäller vissa ärenden, ska finnas kvar även på förvaltningarna.

8.4 Kompetens, bemanning och rekrytering

Många nämnder har tankar kring kompetensnivån på kontaktcenter.

Flera nämnder stöder utredningens slutsats att kompetensnivån borde vara gymnasieutbildning samt erfarenhet av kommunal verksamhet eller högskoleutbildning för specialistfunktionerna.

Man anser att krav på relevant utbildning och kompetens är mycket viktigt vid rekrytering av medarbetare. En hög kompetens innebär att även mer kvalificerade uppgifter kan hanteras istället för att kopplas vidare in i organisationen. Eftersom komplexiteten i de ärenden som kommer att möta medarbetarna kommer vara skiftande så behöver kontaktcenter bemannas av både generalister och specialister. Genom intern rekrytering säkerställs att medarbetare har en god kännedom om Malmö stads organisation. Det minskar också risken för övertalighet i förvaltningarna. Denna åsikt stöds också av Saco.

Det anses också väsentligt att kontaktcentret bemannas av personal med förståelse och kunskap om Malmö stads relation till andra myndigheter och samhällsinstitutioner. Personalens kompetens måste kontinuerligt uppdateras mot övriga verksamheter.

Stadsområdesnämnd Norr påtalar att det är en utmaning i sig att utforma attraktiva tjänster med kvalificerade arbetsuppgifter för att minska risken för hög personalomsättning och att kompetens och kontinuitet därmed går förlorad.

Vissa nämnder, bland annat arbetsmarknad, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, förskolenämnden och fritidsnämnden lyfter risken för att ett kontaktcenter inte kommer att kunna hantera just deras förvaltningars frågor. Delvis på grund av att deras verksamhetsfält är så komplext och att standardiserade och enkla frågor från medborgarna är ovanliga eller att frågor som rör handläggningen av enskilda ärenden måste besvaras av respektive handläggare på förvaltningarna och att merparten av processerna rör enskilda ärenden.

Revisorskollegiet vill framhålla vikten av juridisk kompetens bland cheferna och servicenämnden lyfter fram vikten av att kommunikationskompetens finns med som en naturlig del i utvecklingen och införandet av kontaktcenter.

8.5 Ärende- och processanalys

Servicenämnden anser att det är både viktigt och klokt att utredningen lyfter upp vikten av att ha ett på förhand bestämt och beprövat analysverktyg, ROSA-analys, för att komma fram till vilka tjänster som ska överföras till kontaktcentret. Nämnden instämmer också i utredningens slutsats att överlämning av ärenden från de verksamheter som hanteras i de fem stadsområdena behöver samordnas. Det är nödvändigt att processerna hanteras likvärdigt i kontaktcentret.

Alla stadsområdesnämnder poängteras dock att ärendeprocesser kopplade till myndighetsutövning enligt exempelvis socialtjänstlagen (SOL) och service till vissa funktionshindrade (LSS) ansvarsmässigt även fortsättningsvis måste ligga på stadsområdesnämnderna.

Grundskolenämnden vill betona att i de fall det gäller bedömningsärenden och myndighetsutövning så ska specialister inom grundskoleförvaltningen även fortsättningsvis besvara frågorna.

Tekniska nämnden påtalar att samhällsvägledarna kommer att behöva stöd från kontaktpersoner inom förvaltningarna både inledningsvis och fortlöpande. De föreslår därför ett nätverk med representanter från samtliga förvaltningar som kan fungera som referenspersoner till organisationen av samhällsvägledare. Nätverket kan bli garant för samarbetet mellan förvaltningarna och kontaktcentret.

Tekniska nämnden menar att förslaget om att ett avtal/en tydlig överenskommelse mellan kontaktcentret och respektive förvaltning om uppdrag och rollfördelning är en förutsättning för samarbetet och ger realistiska förväntningar mellan parterna. De tycker också att det bör tydliggöras om det blir obligatoriskt för förvaltningarna att lämna över servicefunktionen till kontaktcentret.

Servicekommittén instämmer i utredningens slutsats att överlämning av ärenden från de verksamheter som hanteras i de fem stadsområdena behöver samordnas. Det är nödvändigt att processerna hanteras likvärdigt i kontaktcentret.

8.6 Kanaler och service

Förskolenämnden lyfter fram vikten av det fysiska mötet. Nämnden påtalar också att de fysiska miljöerna behöver utformas så att de passar hela familjen – både barn och vuxna.

Tekniska nämnd/kunderna förväntar sig att de ska kunna kontakta och interagera med kommunen via sociala medier, idag främst via Facebook och Twitter, lika självklart som att ringa eller skicka e-post. Även om kontaktcentret inte kommer att kunna besvara alla kontakter via sociala medier, bör de åtminstone bevaka Malmö stads huvudkonton för Facebook och Twitter, för att säkra upp stadens närvaro på dessa arenor.

När det gäller telefoni föreslår servicekommittén att kontaktcenter delar in Malmö stads verksamheter i flera olika ansvarsgrupper med en svarsgrupp knutet till sig. Detta ger högre kvalitet på svaren samt skapar en bättre arbetsmiljö för medarbetarna. En sådan eventuell uppdelning kan med fördel efterlikna den struktur som finns på malmo.se med svarsgrupper som exempelvis förskola och utbildning, bo, bygga och miljö samt kultur och fritid m.fl.

Nämnden lyfter också att ett alternativ till tonval är att skapa telefonnummer kopplat till de olika ansvarsområdena som är beskrivna ovan. På så sätt skapas utrymme för fördjupad kunskap hos kontaktcentrets medarbetare vilket ger medborgaren/kunden mer kvalificerad hjälp direkt.

Stadsområdesnämnderna samt sociala resursnämnden anser att utveckling, synkronisering och kvalitetssäkring av Malmö stads e-tjänster och telefoni behöver få hög prioritet i stadens arbete med att tydliggöra och förbättra servicen till Malmöbor och andra berörda.

Sociala resursnämnden lyfter att idag ansvarar respektive förvaltning för sina verksamhetssidor på malmo.se utifrån kommungemensamma riktlinjer för publicering. Sociala resursnämnden anser att det bör förtydligas hur kontaktcentret kan bidra till en effektivare publiceringsprocess

på malmo.se, inte minst när det gäller ansvarsfrågan i relation till förvaltningarna. Om funktioner för publicering flyttas till kontaktcentret bör ansvaret för publiceringen, och i övriga digitala kanaler, också flyttas till centret för att det ska bli enhetligt.

8.9 Lokaler och geografiska placeringar

Stadsbyggnadsnämnden ser med ett gemensamt kontaktcenter i stadshusets bottenvåning stora möjligheter att utveckla en attraktiv och tillgänglig mötesplats med Malmöborna som till exempel skulle kunna innehålla en större fysisk 3D-modell av staden, utställningar om pågående projekt och mötesytor för medborgardialog. De, liksom tekniska nämnden, anser att utrymme för modeller och utställningar bör beredas. Erfarenhet visar att det finns ett stort intresse hos Malmöborna och besökare för detta.

Tekniska nämnden påtalar också vikten av att tillgängligheten för besökare som kommer med olika trafikslag till kontaktcentret ses över. God trafik tillgänglighet är en av förutsättningarna för besökande till kontaktcentret.

Kulturnämnden delar inte utredningens uppfattning om att hög tillgänglighet, service och bemötande bäst levereras via ett kontaktcenter placerat i stadshuset eller att särskilda kundcenterfilialer ska placeras i Herrgården, Holma/Kroksbäck, samt Lindängen. Istället bör en mer flexibel modell arbetas fram där medborgarnas/kundernas existerande rörelser i staden nyttjas.

Även förskolenämnden, servicenämnden, arbetsmarknad, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden anser att om kontaktcentret ska få avsedd effekt bör det förläggas på en plats där Malmöborna rör sig – i anslutning till ett köpcentrum eller en pendlingsnod.

Servicenämnden passar på att lyfta fram lokaler i Triangelområdet som t.ex. Pildammsskolan och Magistratskolan som alternativ placering till det centrala kontaktcentret i stadshuset. Triangelområdet är centralt placerat och dessutom en knutpunkt för kommunikationer vilket innebär att ett stort antal människor naturligt rör sig i området.

Stadsområdesnämnd Öster har tillfrågat stadsområdets pensionärsråd och ungdomsråd. Dessa ger uttryck för både för- och nackdelar med en placering i stadshuset. Tillgängligheten till stadshuset med buss och möjligheten att parkera i närheten för äldre och funktionshindrade är en negativ aspekt som lyfts av en av pensionärsorganisationerna. Nämnden anser också att det är av stor vikt att Malmöbor och andra berörda tillfrågas kring den geografiska placeringen av det centrala kontaktcentret för att på bästa sätt möta behoven.

Nämnden vill också lyfta att vid eventuell placeringen av en kontaktcenterfilial i stadsområde Öster bör hänsyn tas till tillgängligheten. Dagens placering av medborgarkontor Varda upplevs idag inte som tillräcklig ur tillgänglighetssynpunkt. Möjligheterna att lokalisera en kontaktcenterfilial till ett annat, mer tillgängligt läge i stadsområdet bör utredas vidare.

Stadsområdesnämnd Väster är positiv till förslaget om en filial i området Holma/Kroksbäck och tror att området med dess socioekonomiska och demografiska sammansättning kommer att gynnas av en sådan satsning.

Förskolenämnden anser att frågan om ytterligare områden än de utredningen föreslår är i behov av filialer behöver utredas vidare.

8.10 IT- och telefonistöd

Tekniska nämnden påtalar vikten av att skilja mellan att hämta information och handlägga ären-

den med myndighetsutövning. De anser att det kan finnas anledning att se över de befintliga verksamhetssystem som används inom Malmö stad och begränsa dem i antal. När det gäller anskaffning av nya verksamhetssystem så behöver hänsyn tas till förvaltningarnas olika behov och uppdrag, och förvaltningsspecifika verktyg behöver kunna tillhandahållas.

Förskolenämnden föreslår att ärendehanteringssystemet Platina används även av kontaktcenter, då detta är uppfyller kraven enligt lagstiftningen och används av hela staden. Eftersom alla förvaltningar utgör enskilda myndigheter och därmed har gränser för informationsöverföring sinsemellan, bör dock frågan om samordning genom systemet utredas vidare.

Kopplat till frågan om informationsöverföring mellan kontaktcenter och förvaltningarna vill förskolenämnden uppmärksamma behovet av att säker/krypterad e-post införs i staden. Saco och Vision lyfter bägge frågan om ett fungerande IT-system ur ett arbetsmiljöperspektiv.

8.11 Tillgänglighet

8.11.1 Språk

Många nämnder ser positivt på utredningens förslag att få hjälp på sitt eget språk då det ökar demokratin och likvärdigheten. Tekniska nämnden påpekar att i stycket om språk behandlar utredningen flerspråkighet bara för den talade kommunikationen men att en lika viktig kanal utöver besök och telefon är Malmö stads hemsida. Nämnden påtalar att det krävs stora arbetsinsatser om informationen ska uppdateras på olika språk. Ett sätt att hantera frågan är att basinformation finns på de mest förekommande språken på hemsidan och att kontaktcentret svarar för att översättningarna görs och hålls uppdaterade

8.11.2 Antidiskriminering och jämställdhet samt

Stadsområdesnämnderna, sociala resursnämnden och förskolenämnden instämmer i att jämställdhets- och antidiskrimineringsperspektivet måste beaktas när verksamheten byggs upp och bedrivs, i allt från fysiskt miljö till rekrytering och mål. Det är viktigt att det i den projektorganisation som utredningen nämner, ingår sakkunniga med kompetens att genomföra jämställdhetsanalyser och normkritiska granskningar.

Stadsområdesnämnd Öster efterlyser risk- och konsekvensanalyser som på ett tydligare sätt belyser jämställdhet och antidiskriminering. Detta för att kvalitetssäkra alla delar av verksamheten inför eventuell uppbyggnad och utveckling.

Stadsområde Väster påtalar vikten av att verksamheten i upphandling av nya system och/eller synkronisering av olika system och tjänster bevaka att det finns möjlighet att ta fram konsupplad statistik.

Sociala resursnämnden anser att ett kontaktcenter utgör en unik möjlighet för att kunna föra den statistik som behövs i framtida jämställdhetsanalyser och systemen borde anpassas för detta redan från början.

Övriga nämnder har inget att erinra i frågan.

8.11.3 Barnperspektiv och ungas inflytande

Då barnperspektivet och ungas inflytande inte togs upp i utredningen har denna rubrik lagts till.

Stadsområdesnämnderna, sociala resursnämnden och förskolenämnden anser att det saknas ett barnrättsperspektiv i utredningen. De vill betona vikten av att en barnkonsekvensanalys genomförs för att förtydliga på vilket sätt barn och unga kan och vill använda ett kontaktcenter. Barn och unga bör få komma till tals så att deras behov och önskemål säkerställs. Kommunfullmäktige har antagit *Jag bor i Malmö-policy för ungas inflytande* där princip 2 handlar just om målgruppsanpassad information och arbetsätt och bör tas i beaktande.

Miljönämnden anser att beaktande av barnkonventionen inte är aktuellt i detta ärende.

Övriga nämnder och fackliga organisationer har inget att erinra i frågan.

8.12 Samarbete mellan kontaktcenter och förvaltningarna

Angående sekretess framhåller förskolenämnden styrdokumentet ”Riktlinjer och anvisningar för informationssäkerhet” samt för kommunen central lagstiftning som blir särskilt relevant. Förskolenämnden vill i detta sammanhang betona att det inom förskolans verksamhet råder stark sekretess enligt 23 kap. 1§ Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400). Sekretessfrågan har även lyfts av bland annat sociala resursnämnden samt Innerstadens och Östers stadsområdesnämnder, bland annat avseende frågeställningar gällande sekretessbelagda frågor som kontaktcentrets personal kan komma att få.

Valnämnden påtalar också att sekretessbestämmelserna för de skilda verksamhetsgrenarna i kommunen samt uppgifter enligt personuppgiftslagen särskilt måste beaktas.

Malmö stad har i nuläget inte en krypterad e-post som tillåter sekretessuppgifter i e-postmeddelanden, och i *Riktlinjer och anvisningar för informationssäkerhet* anges att känslig/sekretessbelagd information inte får skickas med fax eftersom fax inte betraktas som säker överföringsmetod. Ett verksamhetssystem som på ett säkert sätt kan hantera sekretess och känsliga personuppgifter mellan centret och nämnderna är också en förutsättning.

Tekniska nämnden påpekar att eftersom verksamheterna ständigt utvecklas och förändras kommer förvaltningarna att behöva avsätta tid för att se över informationen på webben och det informationsmaterial som finns framtaget fortlöpande, inte bara inför överlämningsstillfället. Ansvarsfördelningen mellan kontaktcenter och förvaltningarna behöver tydliggöras liksom stadskontorets kommunikationsavdelnings roll.

Stadsområdesnämnd Innerstaden påtalar vikten av att kontaktcenter inte upplevs som ett mellansteg för att komma rätt i systemet. Både stadsbyggnadsnämnden och miljönämnden anser att det är viktigt att kontaktcenter inte blir en stelbent ”grindvakt” som försvårar direktkontakt och snabb handläggning.

8.13 Samverkan med regionala och statliga myndigheter, föreningsliv och den ideella sektorn

Flera nämnder lyfter behovet av en ökad tydlighet/gränsdragning gentemot andra myndigheter och att genom en kammungemensam kontaktcenterorganisation skulle en större tydlighet kunna skapas i kontakten med externa aktörer såsom Migrationsverket, Försäkringskassan med flera. Avtal som tydliggör gränssnittet bedöms kunna tydliggöra kontaktvägar och därmed underlätta för Malmöbor och andra berörda.

Sociala resursnämnden lyfter också behovet av en föreningslots. En sådan funktion kan underlätta för individer och grupper att på ett smidigare sätt få kontakt med föreningslivet, kanalisera ideella engagemang eller få information om civilsamhällets sociala insatser.

11. Finansiering och ekonomi

Många nämnder, både facknämnder och stadsområdesnämnder, samt Saco har påtalat att finansieringen av ett kommungemensamt kontaktcenter kräver ett helhetsperspektiv och en mer djupgående analys. Den nya verksamheten behöver tydliga ekonomiska förutsättningar. Utredningens förslag till budget ger upphov till flera kritiska frågor som flera nämnder anser måste utredas vidare och förtydligas.

Man anser att beräkningen av intäkter från berörda nämnder behöver förtydligas. Intäktspostererna måste specificeras, så att kommunbidragsregleringens omfattning per nämnd framgår. Vissa anser också att ekonomiska konsekvensanalyser för respektive nämnd krävs innan beslut kan fattas.

Fyra av stadsområdesnämnderna samt sociala resursnämnden anser att de ekonomiska spelreglerna efter en eventuell igångsättning av ett kommungemensamt kontaktcenter bör tydliggöras. Det är av stor vikt att klargöra ansvaret i det fall kostnaderna ökar. Berörda nämnders betalningsansvar i förhållande till ansvarig nämnd behöver framgå.

Stadsområdesnämnderna och sociala resursnämnden anser att förhållandet med 40 medarbetare och 10 chefer och specialister inte bedöms ligga i nivå med hur det ser ut inom andra verksamheter såsom stadsområdesförvaltningarna och sociala resursförvaltningen samt att den OH-schablon som ligger till grund för förslaget är orimlig.

Stadsområdesnämnderna förslag kring rekrytering bedöms också innebära risk för övertalighet för stadsområdesförvaltningarna del om befintlig personal inte kan erbjudas anställning inom kontaktcentret, vilket kan kräva att kommunfullmäktige avsätter omstruktureringsmedel

Stadsområdesnämnderna poängterar att ärendeprocesser kopplade till myndighetsutövning även fortsättningsvis måste ligga på stadsområdesnämnderna. Bedömningen görs därför att den ekonomiska hemtagningseffekten för stadsområdesnämnderna blir ytterst begränsad.

Stadsområdesnämnderna påpekar också att medborgarkontoren idag till stora delar är sammankopplade med annan verksamhet och medarbetarna utför arbete inte bara inom ramen för medborgarservice. Rationaliseringsvinster kopplade till lokaler bedöms också som ytterst marginella då ett antal medborgarkontor är samlokaliserade med annan verksamhet. Mot bakgrund av ovanstående synpunkter riskerar en överföring av kommunbidrag för medborgarkontor att påverka de ekonomiska förutsättningarna för nämndens övriga verksamheter.

Grundskolenämnden ställer sig positiv till utredningens finansieringsförslag och bedömer att finansieringsmodellen inte kommer att direkt inverka på grundskolenämndens budget. De har tolkat det som att det inte ska faktureras något för denna verksamhet utan att stadskontoret ska ta kostnaden. Indirekt kan dock grundskolenämndens budget anses påverkas eftersom Malmö stads resurser är begränsade.

13. Införande av kontaktcenter i Malmö stad

Cirka hälften av nämnderna samt de fackliga organisationerna har inget att erinra då det gäller utredningens förslag på hur införandet av kontaktcenter ska ske. Undantaget är bland annat

stadsområdesnämnderna och sociala resursnämnden som föreslår att införandeprocessen av ett kontaktcenter bör ske i två etapper. Etapp 1 bör omfatta e-tjänster och telefoni och först när den synkroniseringen är genomförd bör etapp 2 inledas, som då skulle innefatta fysiska möten och handledning. De anser att en succesiv övergång ger organisationen möjlighet att testa systemens kompatibilitet, utveckla e-tjänsterna och få rutiner på plats innan dörrarna öppnas för fysiska möten. En succesiv övergång ger bättre förutsättningar för att erbjuda kvalitativ och likvärdig service. Några av nämnderna har uppfattningen att en väl genomförd etapp 1 minskar behovet av att genomföra etapp 2.

Fritidsnämnden instämmer delvis i ovanstående nämnders åsikter då de tycker att tillväxten av ett kontaktcenter bör ske under längre tid. De ärenden som hanteras och löses på kontaktcentrat bör långsamt utökas i takt med att medarbetarnas kompetens utvecklas. Riskerna är annars stora att kontaktcentrat upplevs av Malmöborna som ett hinder för att få korrekta svar på sina frågeställningar.

Miljönämnden tillstyrker bildandet av ett kontaktcenter vad gäller det första steget i förslaget, som man ser som en välbehövlig vidareutveckling och modernisering av växelfunktionen. Nämnden påtalar också vikten av att ta tillvara de erfarenheter som gjorts genom kundcenter. I nämndens remissvar finns en gedigen beskrivning av de olika rådgivningsverksamheterna. Nämnden anser att deras rådgivningsverksamheter inbegrips i det som utredningen beskriver som specialistfunktion eller värderande handläggning och som de anser bör ligga kvar på miljöförvaltningen. Miljönämnden ställer sig alltså helt avvisande till ett steg två, som skulle innebära att förvaltningens rådgivningsfunktioner bli en del av kontaktcenter.

Miljönämnden vill också påtala att vid sidan av förslaget om att inrätta ett kontaktcenter finns också ett aktuellt förslag om att starta en kommungemensam bostadsrådgivning. Dessa båda förslag hör tätt samman. I ärendet förslås att bostadsrådgivningen kan placeras på miljöförvaltningen. Detta är miljönämnden positiv till, under förutsättning att de rådgivningsverksamheter som ska samverka med bostadsrådgivarna, inte flyttas till kontaktcenter.

I remissvaren fanns inga synpunkter på den i utredningen föreslagna projektorganisationen. Därför föreslås att projektorganisationen organiseras såsom utredningen föreslår.

Stadsbyggnadsnämnden vill inskräpa vikten av att projektorganisationen planeras och tidplaneras med mycket god framförhållning. De menar att inrättandet av kontaktcenter inte får gå ut över servicen till medborgarna eller den lagstiftning som skall efterlevas.

Stadskontorets bedömning från 2015 kompletterad med revideringar från hösten 2016 och 2017 av utredningen

Då övervägande andel nämnder samt de fackliga organisationerna ställer sig positiva till förslaget om att inrätta ett kommungemensamt kontaktcenter och endast en nämnd explicit säger nej ser stadskontoret att förutsättningarna för ett inrättande är goda.

Organisatorisk tillhörighet

Den organisatoriska tillhörigheten utredningen föreslår, att kontaktcenter organiseras så att kommunstyrelsen är beställare och att servicenämnden är ansvarig utförare, ställer sig de flesta

nämnder bakom varför utredningens förslag kvarstår.

Ärende- och processanalys

Ett antal nämnder har ansett det vara svårt att ta ett beslut på grund av att en ärende- och processanalys inte är gjord. Detta uppdrag åligger projektorganisationen vilket är angivet i utredningen. Ärende- och processanalys är ett omfattande arbete som kommer att kräva både projektorganisationen och förvaltningarnas tid och resurser varför det aldrig var aktuellt att genomföra under utredningsfasen. Det går inte heller att utgå ifrån vilka ärenden och processer andra kommuner valt att lägga över i sina kontaktcenter då alla kommuner har olika förutsättningar och organisering.

Några nämnder är eniga med utredningens slutsats att överlämning av ärenden från de verksamheter som hanteras i de fem stadsområdena behöver samordnas. Det är nödvändigt att processerna hanteras likvärdigt i kontaktcentret. Därför ska det vara obligatoriskt för förvaltningarna att lämna över vissa servicefunktioner till kontaktcentret.

Lokaler och geografiska placeringar

När det gäller lokaler och fysisk placering av kontaktcenter och dess filial har många goda förslag presenterats. Vissa ställer sig kritiska till förslaget att förlägga det centrala kontaktcentret i stads- husets bottenplan och anser att om kontaktcentret ska få avsedd effekt bör det förläggas på en plats där medborgarna rör sig – i anslutning till ett köpcentrum eller en pendlingsnod. Några lyfter också att det är av stor vikt att Malmöbor och andra berörda tillfrågas kring den geografiska placeringen av det centrala kontaktcentret för att på bästa sätt möta behoven. Även placeringen av filialen och om ytterligare områden än dem utredningen föreslår är i behov av filialer något som behöver utredas vidare. Detta bör ske inom ramen för delprojekt Lokaler.

Tillgänglighet

Flera nämnder har tryckt på vikten av att ha med sig jämställdhets- antidiskriminerings och barnperspektivet i både uppbyggnad samt genomförandeprocessen varför sakkunniga med kompetens att genomföra jämställdhetsanalyser och normkritiska granskningar bör ingå i organisationen.

Finansiering och ekonomi

Många nämnder, både facknämnder och stadsområdesnämnder, samt Saco har påtalat att finansieringen av ett kommungemensamt kontaktcenter kräver ett helhetsperspektiv och en mer djupgående analys. Nedan redovisas de ekonomiska förutsättningarna för finansiering av ett kommungemensamt kontaktcenter enligt den reviderade utredningen.

Budget

Den kommande budgeten för Kontaktcenter är svår att uppskatta då nuläget kring Malmö stads resurser och kostnader för medborgarservice – oberoende av vilken kanal den erbjuds i – inte finns att tillgå. Vi får därför uppskatta den kommande budgeten för Kontaktcentret utifrån andra kommuners verksamhet med Kontaktcenter och skala upp detta till Malmö stads nivå storleksmässigt.

I budgeten uppskattar vi främst antalet anställda – då de i regel står för ca 75% av kostnaderna hos andra kommunala Kontaktcenter. Övriga kostnadsposter får specificeras ytterligare som en

del i det kommande projektet. Om man antar att kontakcenter bemannas med nedanstående roller, ansvar och löner så får vi följande budget för 2018. Stadskontoret uppskattar att den i stort sett kommer att vara densamma de följande åren.

Personal	antal	Kostnad/år
Chef	1	900 000
Gruppchefer	5	3 150 000
Kommunvägledare/rådgivare	40	21 600 000
Drift/förvaltning/support/admin	15	7 560 000
Summa personal	61	33 210 000

Övriga kostnader	
Hyra	} Står schablonmässigt för 25% av de totala kostnaderna
Drift	
Utbildning	
Kommunikation	
Marknadsföring	
Utveckling	
Övrigt	
Summa övriga kostnader	10 959 300
Total budget årlig budget	44 169 300

Finansieringsförslag

Finansiering av föreslagna Kontaktcenters drift sker delvis via omfördelning av befintliga resurser hos avvecklade och befintliga nämnder till de delar de berörs enligt förslag i denna reviderade utredning. Den totala budgeten är ca 44,2 mkr där televäxeln utgör 8,2 Mkr. Denna kostnad finns redan idag och då kvartstår det 36 Mkr att finansiera för Kontaktcentret. Detta sker enligt följande:

Finansieringsförslaget tar sin utgångspunkt från de storheter som uppskattats i driftsbudget ovan. Denna är baserad på andra kontakcenter och uppskalad till Malmös storlek. Detta är som nämnts uppskattningar och blir en del av det kommande införandeprojektet att fastställa.

Finansiering av Kontaktcentrets drift och utveckling sker genom en kombination av fördelning av kostnader baserat på förvaltningarnas antal medarbetare, kallat ”Bas” nedan, och en finansiering utifrån respektive förvaltnings nyttjande av tjänster, kallat ”Tjänstebaserat” nedan.

Bas:

- Kostnaden för denna del utgör 25 % (9 Mkr) av kostnaderna för ett Kontaktcenter. Detta innefattar kostnader för ledning och styrning, lokaler och utrustning, en basal nivå på kommunvägledare, kommunikatörer och samordnare, befintliga rådgivningsfunktioner, satellitkontor, systemstöd, utvecklingsresurser och drift av denna beskrivna plattform.
- I ”Bas” ingår en miniminivå av tjänster som alla nämnder är med och finan-

sierar. Denna miniminivå av tjänster definieras under införandeprojektet.

- Styrande princip är att:
 - Nivån på finansieringen ska möjliggöra alla de mervärden och målbilder som beskrivs i denna utredning
 - Alla nämnder är med och bidrar till en helhet, en helhet som definieras som de medborgare varje enskild förvaltning själva ger service till, men där samma medborgare även får service på annan förvaltning.
- Basnivån uppskattas initialt till 25 % av den nya budgeten för Kontaktcenter och fördelas på de antal medarbetare respektive förvaltning har enligt nedan. ”Bas” består av bedömd kostnad på 36 Mkr för Kontaktcentret, vilket ger 9 Mkr. Delar av dessa kostnader har alla förvaltningar redan idag. Uppgifterna i tabellen nedan ska ses som en preliminär uppskattning.

Tjänstebaserat:

- Varje förvaltning betalar för de tjänster de själva väljer att kontaktcenter ska hantera, och som inte innefattas i ”Bas”. Uppskattning av resurser beräknas i termer av antal resurser som behövs för att möta behov hos förvaltning. Kontaktcenter anställer sådana resurser till den grad det behövs och organiserar sig i övrigt för att möta enskild förvaltnings behov. Befintligt exempel på detta är Serviceförvaltningens kundcenter som utför tjänster åt Gatukontor, Fastighetskontor med flera.
- Ytterligare tjänster Kontaktcenter initialt ska kunna komma att hantera kommer att definieras under projektets införandefas
- Styrande princip är att:
 - i takt med att det ”Tjänstebaserade” utbudet ökar för Kontaktcenter kan kostnader för ”Bas” ovan minska då skalfördelar uppnås.
 - Kontaktcenter kommer med tiden utveckla statistik och data som kommer att kunna förfina finansieringsmodellen.
- Den uppskattade nivån på de tjänstebaserade kostnaderna är ca 27 Mkr (75%) om ”Bas”- nivån sätts till 25 %.

Fördelningsnyckel					
Bas:	25%				
Budget i SEK	36 000 000				
Finansiering via tjänster i SEK	27 000 000				
Kostnad Bas per anställd och år	366				
		Uppskattat antal	Andel av antal		
Förvaltning		medarbetare	anställda	Fördelning Bas	
Vård och omsorg		6 400	26,06%	2 345 277	
Arbetsmarknad och socialförvaltningen		2 150	8,75%	787 866	
Funktionsstödsförvaltningen		2 500	10,18%	916 124	
Stadskontoret		310	1,26%	113 599	
Stadsrevisionen		10	0,04%	3 664	
Fastighetskontoret		110	0,45%	40 309	
Gatukontoret		230	0,94%	84 283	
Fritidsförvaltningen		415	1,69%	152 077	
Miljöförvaltningen		150	0,61%	54 967	
Kulturförvaltningen		560	2,28%	205 212	
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen		1 900	7,74%	696 254	
Grundskoleförvaltningen		4 900	19,95%	1 795 603	
Förskoleförvaltningen		4 700	19,14%	1 722 313	
Stadsbyggnadskontoret		225	0,92%	82 451	
Totalt anställda		24 560	100%	9 000 000	

Införandeprocessen

I remissvaren fanns inga synpunkter på den i utredningen föreslagna projektorganisationen. Därför föreslås att projektorganisationen organiseras såsom utredningen föreslår. Införandeprojektet behöver en tidplan på cirka 12 månader för att leverera i alla delprojekten med kvalitet.

Som utredningen föreslår ska medborgarkontorens, kundcenters, receptioners och televäxlens funktioner flyttas över till kontaktcenterorganisationen. En analys av hur och när Företagslotsen och eventuella ytterligare funktioner ska integreras i kontaktcenter utreds inom projektorganisationen. Detta gäller även överflytt/samlokalisering av rådgivningsfunktioner samt stadsbyggnadskontorets kunddisk.

Ekonomi

Kostnaderna för införandeprojektet uppskattas till ca 5,5 Mkr innefattande projektledning och kostnader för inköp av datorer och annan teknisk utrustning. Därutöver tillkommer kostnader för investeringar i form av inköp av inventarier m m. Denna kostnad uppskattas till 1 Mkr. Vidare kan kostnader för omställning uppkomma avseende matchning och utbildning av medarbetare, dels inom kontaktcentret, dels inom berörda förvaltningar. Det är svårt att i dagsläget uppskatta denna kostnad.

Kommunfullmäktige har i budget för 2017 anvisat kommunstyrelsen 4 Mkr för införandet av Kontaktcentret. Vidare finns i styrelsens investeringsbudget medel som kan möta investeringsbehovet för centret. För eventuella kommande kostnader för omställning finns medel avsatta under kommunstyrelsen.

Stadskontoret avser att återkomma till kommunstyrelsen med en närmare redogörelse för införandeprojektet jämte budget.

Införandeprojektet behöver påbörjas snarast med anledning av den tidplan som föreslagits för

stadsområdenas upphörande och de nya förvaltningarnas införande.

Övrigt

Remissvaren innehåller ett antal övriga förslag, idéer och åsikter som inte har rymts inom sammanställningen. Dessa kommer att tas tillvara av projektorganisation.

Ansvariga

Anders Mellberg Kommunikationsdirektör

Jan-Inge Ahlfridh Stadsdirektör