



Datum för beslut 2018-08-28	Versionsnummer 1	Framtaget av Maria Hultin	Förvaltning Serviceförvaltningen
--------------------------------	---------------------	------------------------------	-------------------------------------

Utredning

Kompletterande geografisk platsnärvaro till Malmö stads kontaktcenter



Sammanfattning

Införandeprojektet för kontaktcenter har på kommunstyrelsens uppdrag utrett hur kontaktcenterverksamhetens geografiska platsnärvaro i staden ska vara strukturerad.

Geografisk platsnärvaro definieras i denna utredning som:

Kommunvägledning via fysiskt möte på annan plats än det kommungemensamma kontaktcentret.

För att lösa uppdraget har ett antal olika metoder använts, bland annat dialog med stadens tidigare medborgarservice, frågor genom *Malmöpanelen*, analys av befolkningsdata och spaning på hur andra kommuner organiserat sig.

Viktigt med en neutral, likvärdig och digital service

Utredningen har gjort en **nulägesanalys**. Där konstateras att den senaste omorganisationen med funktionsindelade nämnder innebär att medborgarnas ingångar till staden förändras.

Ett antal lärdomar finns att ta med sig från stadens tidigare erfarenheter av medborgarservice:

- Det är viktigt att medborgarservice finns där människor rör sig naturligt, exempelvis på biblioteken.
- Erfarenheten från de medborgarfunktioner som finns kvar i staden är att det *inte* varit bra att knytas till socialtjänsten.
- Att använda filialer (lokalkontor) innebär utmaningar att behålla likvärdighet, både vad gäller kompetens och lokaler.
- Det är viktigt med en jämn kompetens och aktuell information för alla kommunvägledare. Idag dras det olika gränser för vad som ingår i kommunvägledningen.
- Avgränsningen mot andra myndigheters verksamhet är viktig, men det är också viktigt med samverkan med exempelvis arbetsförmedlingen.
- De grupper som i första hand tycks använda sig av de fysiska besöken är antingen äldre personer med låg grad av digitalisering eller personer som behöver hjälp för att förstå myndighetsinformation, fylla i blanketter eller använda nätet för att söka information.
- Medborgarservice behöver inriktas på stöd till medborgaren att bli mer självgående och att i framtiden kunna sköta sina ärenden själv på nätet.

Från filialer till geografisk platsnärvaro

Utredningen har också gjort en **omvärldsanalys**. Den visar att det finns en mängd olika sätt att komplettera det fysiska mötet på ett kommungemensamt kontaktcenter. Andra kommuner har bland annat gjort försök med rörlig närvaro, filialer och digitala kiosker. Med utgångspunkt i omvärldsanalysen breddades utredningens fokus från filialer till alla typer av geografisk platsnärvaro.

Två grupper med särskilt intresse för fysiska besök

Utredningen har använt Malmöpanelen som ett sätt att undersöka efterfrågan på kontaktcenter. Panelen visade att *äldre* i högre grad efterfrågar möjligheten att göra fysiska besök.

Ytterligare en grupp identifierats som kan ha större behov av fysiska besök: *Malmöbor som behöver extra stöd och hjälp*. Erfarenheterna från tidigare medborgarservice visar att det kan handla om personer som på grund av att de har låg läsförståelse på svenska kan behöva hjälp med att fylla i blanketter och att förstå beslut och personer som har låg digitaliseringsgrad.

Befolkningsdata pekar på några särskilt intressanta områden

Utredningen har gjort en statistisk analys för att avgöra om det finns platser i Malmö där de två grupperna – äldre Malmöbor och Malmöbor med behov av extra stöd och hjälp – är mer förekommande. Förutom ålder har variabler som bilinnehav, disponibel inkomst, födelse- och utbildningsnivå använts.

- För gruppen *äldre Malmöbor* framträder framförallt ett område nära stadion. Där finns några delområden med den högsta andelen äldre i staden. Ett antal delområden i ett band genom östra Malmö runt Jägersro framträder också.
- För *Malmöbor med behov av extra stöd och hjälp* framträder ett band av områden i Östra Malmö, exempelvis Rosengård och Lindängen.

Förslag till fyra principer för geografisk platsnärvaro

Utredningen förslår slutligen fyra principer för kontaktcenters kommande geografiska platsnärvaro.

- **Den geografiska platsnärvaron ska vara flexibel och flyttbar.** Malmöbornas behov förändras och de digitala tjänsterna till medborgarna kommer att öka. Att skapa kontaktcenterfilialer i ett sådant läge kan innebära resursslöseri. En flexibel och flyttbar geografisk platsnärvaro innebär att låta kontaktcenters

kommunvägledare vara närvarande på olika typer av kommunala, statliga eller andra serviceinstanser i staden.

- **De som arbetar med geografisk platsnärvaro ska även arbeta i det kommungemensamma kontaktcentret.** En likvärdig service ställer krav på att alla kommunvägledare i staden har samma tillgång till exempelvis information och utbildning. Därför behöver de kommunvägledare som arbetar med geografisk platsnärvaro vara på plats på det huvudsakliga kontaktcentret delar av sin tid. Arbetsrotation minskar också sårbarheten för den geografiska platsnärvaron.
- **Den geografiska platsnärvaron ska finnas på en trygg och neutral plats.** Socialtjänstens receptioner ska inte vara förstahandsvalet för den geografiska platsnärvaron. Biblioteken uppfattas som neutrala platser dit många söker sig och därför utgör kulturförvaltningen en viktig samarbetspartner.
- **Geografisk platsnärvaro ska finnas i anslutning till statliga serviceinstanser.** Kontaktcenter ska aktivt söka efter möjligheter att finnas i anslutning till statliga besökskontor eller liknade.

Förslag till geografisk platsnärvaro

Kontaktcenter föreslår undersöka möjligheten för geografisk platsnärvaro i följande områden och på följande platser:

- **Rosengård.** Geografisk platsnärvaro på stadsområdesbiblioteket samt eventuellt på mötesplatsen Seniorum.
- **Lindängen.** Geografisk platsnärvaro på antingen stadsområdesbiblioteket eller Framtidens hus (inte tillgänglighetsanpassat), eller som en delad resurs på båda ställena.
- **Närheten av stadionområdet.** Geografisk platsnärvaro någonstans vid stadionområdet. Bellevuebiblioteket eller köpcentret Mobilia skulle kunna vara möjliga servicenoder.
- **Närheten av Jägersro-området.** För detta kluster finns ingen självklar närvaro av kommunal service. En möjlig servicenod är Jägersro center.
- **Geografisk platsnärvaro på statlig serviceinstans.** Kontaktcenter föreslås skapa kontakter med statliga myndigheter för att se om det går att förlägga geografisk platsnärvaro i samband med något av deras kontor.
- **Rörlig geografisk platsnärvaro.** I detta kan även samarbete med stadsbiblioteket ingå, bland annat med deras lärcenter.

Sammantaget kan en sådan geografisk platsnärvaro komma att omfatta cirka åtta heltidresurser helgfri vardag.

Förslag till beslut

- De förslagna fyra principerna ska styra upplägget på kontaktcenters geografisk platsnärvaro.
- Införandeprojektet planerar för införande av kontaktcenters geografiska platsnärvaro med utgångspunkt i de rekommendationer kring plats och bemanning som ges i utredningen.

Innehåll

SAMMANFATTNING	2
Viktigt med en neutral, likvärdig och digital service	2
Från filialer till geografisk platsnärvaro.....	3
Två grupper med särskilt intresse för fysiska besök.....	3
Befolkningsdata pekar på några särskilt intressanta områden	3
Förslag till fyra principer för geografisk platsnärvaro	3
Förslag till geografisk platsnärvaro	4
Förslag till beslut.....	5
BAKGRUND	8
Beskrivning av uppdraget.....	8
Utredningens upplägg.....	8
Metod.....	9
NULÄGESBESKRIVNING	11
Kontaktcenter – ett välutrett område.....	11
Från geografisk inledning till funktionsindelning i och med omorganisationen	11
Vad är viktigt att ta med sig från den tidigare geografiska funktionen?	12
OMVÄRLDSANALYS	14
Hur har andra löst geografisk platsnärvaro?.....	14
Exempel på olika typer av platser för geografisk platsnärvaro.....	15
BEHOVSANALYS	16
Medborgaranalys – Malmöpanelen	16
Hur är olika grupper av Malmöbor geografiskt fördelade över staden?.....	18
SLUTSATSER OCH FÖRSLAG	23
Förslag till fyra principer för kontaktcenters geografiska platsnärvaro	23
Förslag till geografisk fokus för platsnärvaron.....	24
Uppskattning av personalresurser för att driva geografisk platsnärvaro.....	25
Slutord.....	26
KÄLLOR	27
Dataunderlag	27
Intervjuer, workshoppar och möten.....	27

Bakgrund

Kommunfullmäktige i Malmö stad fattade den 24 maj 2017 beslut om att uppdra åt servicenämnden att på uppdrag av kommunstyrelsen ansvara för införande och drift av ett kommungemensamt kontaktcenter.

Kommunfullmäktige beslutade också att lokaliseringen av kontaktcenterverksamheten (med dess filialer) skulle utredas vidare för en lämplig geografisk spridning, behovsbedömning och funktionell lokalanvändning. Detta uppdrag har utretts inom delprojektet *Styrning och analys* inom införandeprojektet kontaktcenter.

Beskrivning av uppdraget

Uppdraget innebär att utreda hur kontaktcenterverksamhetens geografiska platsnärvaro i staden ska vara strukturerad. Utredningen ska belysa frågor som:

- Vad kan olika grupper av Malmöbor ha för behov av tillgång till en fysisk närvaro av kontaktcenters tjänster?
- Hur är olika grupper av Malmöbor geografiskt fördelade över staden?
- Vad är ett lämpligt upplägg för kontaktcenters geografiska platsnärvaro – i uppstarten och på sikt?

Definition

Geografisk platsnärvaro definieras i denna utredning som:

Kommunvägledning via fysiskt möte på annan plats än det kommungemensamma kontaktcentret.

Avgränsning

Denna utredning är inriktad på hur kontaktcenters *kompletterande* geografiska platsnärvaro ska vara strukturerad. Var det huvudsakliga fysiska kontaktcentret ska ligga utreds inom ramen för delprojekt *Lokal*.

Utredningens upplägg

Utredningen innehåller tre delar: nulägesbeskrivning, behovsanalys och slutsatser. Nedan ges en fördjupad beskrivning av delarna.

Nulägesbeskrivning

- *Beskrivning av befintlig verksamhet i tidigare medborgarkontor.* Syftet är att få kännedom om den medborgarservice som bedrivs idag.

- *Erfarenheter från tidigare medborgarservice.* Syftet är att få kunskap om det som fungerat bra och mindre bra i stadens tidigare medborgarservice.

Omvärldsanalys

- *Omvärldsanalys av andra kontaktcenters upplägg av geografisk platsnärvaro.* Syftet är att dra lärdom från hur andra kontaktcenter valt att strukturera sin fysiska platsnärvaro i staden.

Behovsanalys

- *Medborgaranalys.* Syftet är att få kunskap om olika Malmöbors upplevda behov av kontaktcenters tjänster.
- *Befolkningsanalys ur ett statistiskt och geografiskt perspektiv.* Syftet är att analysera befolkningsdata i förhållande till målgrupper som kan ha mest nytta av geografisk platsnärvaro. Grund för att hitta målgrupperna är medborgaranalysen samt tidigare erfarenheter av medborgarservice.

Slutsatser och förslag

- *Förslag till principer för kontaktcenters geografiska platsnärvaro.* Syftet är att ge styrgruppen för projektet ett fullgott beslutsunderlag.
- *Förslag till geografisk fokus för platsnärvaron.* Syftet är att ge delprojektet *Verksamhet* och *Lokal* underlag för att förbereda geografisk platsnärvaro till starten av kontaktcenter.
- *Uppskattning av resurser för att driva geografisk platsnärvaro.* Syftet är att ge delprojektet *HR och utbildning* underlag för bemanning av kontaktcenter.

Metod

I utredningen har följande metoder använts:

- *Analys av tidigare kommuninterna utredningar och erfarenheter.* Studier av dokument, exempelvis tidigare gjorda nyttokalkyler, kontakt med tidigare chefer för medborgarkontoren samt intervjuer med utredare för den tidigare omorganisationen från stadsområden till fackförvaltningar.
- *Analys av befintlig och tidigare medborgarservice i staden.* Workshop med befintlig personal medborgarkontor eller motsvarande geografisk platsnärvaro samt olika former av receptioner som tar emot besök från medborgare.
- *Omvärldsanalys.* Studier av dokument, exempelvis utredningar och eventuell forskning inom området, samt besök och intervjuer med ansvariga för andra kontaktcenter, exempelvis Göteborg och Köpenhamn.

- *Medborgaranalys*: Malmöpanelen – där 1 600 Malmöbor får göra sin röst hörd ett par gånger om året i olika frågor som kommer från nämnderna i Malmö stad. Deltagarna svarar på frågor via internet, men de kan om de hellre vill svara via en pappersenkät.
- *Befolkningsanalys*: Klusteranalys av geografisk befolkningsdata.

Nulägesbeskrivning

I nulägesbeskrivningen sammanfattas kortfattat erfarenheterna från Malmö stads medborgarkontor, receptioner och andra medborgarservicefunktioner. Beskrivningen bygger på tidigare utredningar, analyser och studier samt möten, fokusgrupper och intervjuer med medarbetare och chefer.

Kontaktcenter – ett välutrett område

I utredningen inför beslut om kontaktcenter konstateras att Malmö stad sedan slutet av 90-talet sett ett behov av att göra det lättare för medborgarna att komma i kontakt med kommunen. Utredningen sammanfattar i litteraturlistan ett antal förstudier, rapporter och kartläggningar som Malmö stad tagit fram det senaste decenniet kopplade till området.

Från geografisk inledning till funktionsindelning i och med omorganisationen

Medborgarnas ingångar till staden innan den senaste omorganisationen i 2017 kunde sammanfattas som:

- Malmö stads televäxel
- De digitala kanalerna som malmo.se, e-tjänster, sociala medier och chatt
- Serviceförvaltningens kundcenter (som sköter ärenden åt den egna förvaltningen, gatukontoret, fastighetskontoret och miljöförvaltningen)
- Företagslotsen
- Miljöförvaltningens rådgivarfunktioner
- Stadsbyggnadskontorets kunddisk
- **Receptioner på de olika förvaltningarna, exempelvis för socialtjänsten**
- **Stadsområdesförvaltningarnas medborgarkontor: Innerstaden, Varda/Rosengård, Söder (medborgarkontoret i Fosie samt integrerad medborgarservice i stadsområdesbiblioteket i Oxie)**
- **Mötesplatser, servicedeskar och vägledningscenter riktade till vissa grupper av medborgare**

I samband med omorganisationen flyttades de fetmarkerade funktionerna organisatoriskt.

- Funktionerna i stadsområdesförvaltningarnas medborgarkontor flyttades till olika avdelningar inom arbetsmarknads- och socialförvaltningen, beroende på geografisk hemvist, förutom

funktionen medborgarservice på biblioteket i Oxie. Denna funktion flyttades till avdelningen för stadsområdesbibliotek på kulturförvaltningen.

- Funktionerna i receptionerna på de förvaltningar som berördes av omorganisationen, men som inte utgjorde medborgarkontor, flyttades olika avdelningar inom arbetsmarknads- och socialförvaltningen, beroende på geografisk hemvist.
- Mötesplatser, servicedeskar och vägledningscenter riktade till vissa grupper av medborgare flyttades till antingen arbetsmarknads- och socialförvaltningen, kulturförvaltningen, fritidsförvaltningen, funktionsstödsförvaltningen eller hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen – beroende på vilken grupp mötesplatsen var riktad till.

I och med omorganisationen renodlades alltså principen om ingångarna för medborgarna. Ingångarna gick från att ha varit indelade *antingen* utifrån ärendetyp/funktion (exempelvis gatukontorets kundservice eller stadsbyggnadskontorets kunddisk) *eller* geografiskt område (exempelvis stadsområdenas medborgarkontor) till att samtliga fick sin hemvist utifrån ärendetyp/funktion.

Vad är viktigt att ta med sig från den tidigare geografiska funktionen?

Vid en övergång från en princip till en annan är det viktigt att fånga upp vad som var viktigt eller framgångsrikt i den tidigare organiseringen, så att frågorna kan fångas upp och hanteras i den nya organisatoriska verkligheten.

I samtal, workshoppar i samband med omorganisationen, fokusgrupper och träffar med medarbetare och chefer som tidigare ingått i de fetmarkerade funktionerna ovan har följande faktorer fångats upp, som måste hanteras inom ramen för det nya kontaktcentret:

Lärdomar – val av plats

- Det är viktigt att det finnas där människor rör sig naturligt. Detta har stämt väl för vissa av de geografiska funktionerna (satellitkontoren), men inte för alla. Biblioteken lyfts fram som en central och viktig plats.
- Det är inte alltid generell kommunvägledning som människor helst vill ha på en given plats. Ibland kan det vara bättre med en modern och förstärkt socialtjänstreception (som Framtidens hus) där kommunvägledning kan finnas tillgänglig ibland. Erfarenheten från de medborgarfunktioner som finns kvar inom socialtjänsten efter omorganisationen är att det *inte* varit bra för medborgarservice att så tydligt förknippas med socialtjänsten och myndighetsfunktionen.

- Att använda filialer innebär utmaningar att behålla likvärdighet, både vad gäller kompetens och lokaler. Filialer kan försvåra för arbetsrotation och ett närvarande och coachande ledarskap. Brist på likvärdiga lokaler kan påverka medborgarens känsla av trygghet och bemötande samt upplevelsen av avskildhet för medborgaren.

Lärdomar – verksamhet

- Det är viktigt med en jämn kompetens och aktuell information för alla kommunvägledare. Idag dras det olika gränser för vad som ingår i kommunvägledningen och på vilket sätt servicen ges (exempelvis om informationen ges på olika språk). Beroende på vem som har arbetat på de olika medborgarkontoren, och inriktningen hos deras chef, har olika servicenivåer utvecklats.
- Avgränsningen mot andra myndigheters verksamhet är viktig. Det är också viktigt med samverkan med exempelvis arbetsförmedlingen och försäkringskassan.

Lärdomar – målgrupper

- De grupper som i första hand tycks använda sig av medborgarservicen är antingen äldre personer med låg grad av digitalisering eller personer som behöver hjälp för att förstå myndighetsinformation, fylla i blanketter eller använda nätet för att söka information. För den senare gruppen kan låg kunskap i svenska och låg utbildningsnivå vara hinder.
- Medborgarservice behöver inriktas på stöd till medborgaren att bli mer självgående och att i framtiden kunna sköta sina ärenden själv på nätet. Det måste finnas ett tydligt mandat för framtidens kommunvägledning att sträva mot att göra fler digitala.

I samtalen har även andra faktorer framkommit, som ligger utanför kontaktcenters uppdrag:

- Det behövs kommungemensamma arbetsätt för att samlas och *fokusera kring geografiska områden i staden*, både för att skapa utveckling och för att mobilisera kring problem. Detta tangerar en utredning som stadskontorets avdelning för samhällsplanering leder.
- Det kan också vara så att det som efterfrågas av medborgarna snarare är *medborgardialog* om vissa frågor än kommunvägledning. Övergången till funktionsindelning innebär att samtliga nämnder har ett eget ansvar för *medborgardialog* om de frågor som de ansvarar för enligt sitt reglemente. Detta är en omställning.

Omvärldsanalys

Tidigare medborgarservice i Malmö stad har funnits tillgänglig som medborgarkontor ute i stadsdelarna och i vissa fall kompletterats med geografisk platsnärvaro där personal från medborgarkontoret funnits på plats på exempelvis bibliotek eller andra mötesplatser. I och med starten av kontaktcenter kommer kommunvägledning via fysiskt besök att få en huvudsaklig plats att utgå från: det kommungemensamma kontaktcentret.

I detta avsnitt utforskas vad den kompletterande geografiska platsnärvaron skulle kunna bestå av.

Hur har andra löst geografisk platsnärvaro?

Införandeprojektet för kontaktcenter har undersökt hur andra kommuner löst den geografiska platsnärvaron. Nedan redovisas ett antal exempel.

Flera av **Lunds** medborgarkontor har dålig uppslutning. Därför gjorde kommunen ett försök att låta personal från medborgarkontoren delta på aktiviteter för äldre. Det visade sig att de då nådde fler personer än under en hel månad på själva medborgarkontoret. Med detta som underlag fattades beslut om att stänga medborgarkontoret i Södra Sandby.

Helsingborgs stad har ett kontaktcenter, men inga filialer. De har testat att delta på olika event som händer i staden genom sin mobila cargo-cykel. De har en också en digital kiosk på centralstationen. Helsingborgs strategi är att försöka nå medborgaren, turisten och företagaren där denne befinner sig.

Kristianstad, Halmstad, Kävlinge och Ängelholms kommuner har kontaktcenter eller motsvarande men inga filialer eller geografisk platsnärvaro. Kristianstad har dock testat att närvara på olika typer av mötesplatser och upplevde det positivt.

Stockholms stad har ett kontaktcenter för telefoni och mail men inte för besök. Detta uppdrag ligger istället hos stadsdelarnas medborgarkontor. De tillhör inte samma organisation – blir svårt att arbeta med gemensam service yta.

Göteborg stad har ett kontaktcenter för alla kanaler, men har få fysiska besök. De har dock kvar medborgarkontor som stadsområdena ansvarar för.

Örebro kommun har ett Servicecenter. De har övervägt geografisk platsnärvaro, men hamnar då i diskussioner kring säkerhet, sekretess och vem

betalar för det. De erbjuder dock däremot representanter från olika verksamheter att finnas på plats i kontaktcenters lokal, till exempel om de vill ha en aktivitet på kvällen.

Köpenhamn Borgerservice har flera ”kiosker” placerade på till exempel biblioteken. I kioskerna kan medborgarna surfa och ringa till Borgerservice med en skype-liknande tjänst. Borgerservice menar att framtiden är flera obemannade kiosker som medborgaren kan nyttja hela dygnet, på samma sätt som ett dygnet runt-öppet gym, med hjälp av ett kort.

Staten har utrett hur myndigheters lokala serviceverksamhet kan organiseras på ett mer sammanhållet sätt, för att säkerställa och stärka tillgången till grundläggande statlig service i hela landet. Utredningen konstaterar att den lokala statliga servicen fortsatt är helt avgörande, särskilt för vissa grupper som har behov av personliga möten med myndigheter, och att denna service kan stärkas och byggas ut genom en samlad organisation.

Regeringen har fattat beslut om att redan innan sommaren 2018 öppna tio nya servicekontor. Den 5 december 2017 meddelades att inriktningen är att dessa ska öppna i bland annat Rosengård i Malmö.

Exempel på olika typer av platser för geografisk platsnärrvaro

Under utredningstiden har många olika typer av platser för geografisk platsnärrvaro kommit upp som förslag, genom samtal och workshoppar med tjänstepersoner runt om i staden. Här sammanfattas några av förslagen, samlade i ett antal kategorier.

- *Filialer* – lokala kontor.
- *Platser med befintlig kommunal service*: bibliotek, invandrarservice, vägledningscenter, socialtjänstreceptioner, Framtiden hus, mötesplatser, Folkets park, Biblioteksbusen samt sim- och sporthallar.
- *Platser med statlig eller regional service*: statligt infocenter, andra myndigheters kontaktcenter, sjukhus och vårdcentraler.
- *Platser av där människor rör sig*: stationsområden, kollektivtrafiknoder och köpcentrum.
- *Rörlig närvaro*: kommunvägledning som rör sig runt i staden med lådcykel samt flyttbara servicekiosker med skype-liknande tjänster.

Behovsanalys

Utgångspunkten för utredningen har varit att geografisk platsnärvaro ska ses som ett komplement, dels till kontaktcenters digitala närvaro och närvaro på telefon, och dels till besök i det kommungemensamma kontaktcentret.

I stadens program för digitalisering, Det digitala Malmö, står bland annat följande:

Ökat utbyte där mest värde skapas

I dag är den samhällsservice som Malmö stad och andra offentliga myndigheter erbjuder, tillgänglig via många olika beröringspunkter. De har ökat genom digitaliseringen. Varje beröringspunkt har också sina grundförutsättningar för hur utbytet sker mellan Malmö stad och de som bor och verkar i Malmö. Ibland blir fysiska möten det bästa alternativet. Ibland blir det sociala medier. Och ibland blir det en digital tjänst. För att resurserna ska användas klokt ska servicen styras dit utbytet blir mest kvalificerat, d.v.s. där medborgare och Malmö stad får ut mesta möjliga.

Ur *Det digitala Malmö – Program för Malmö stads digitalisering 2017–2022*

Utredningen har därför valt att fokusera på var behoven kan tänkas vara störst av en kompletterande geografisk platsnärvaro. Utredningen har därmed inte fokuserat på var efterfrågan på kontaktcenters tjänster i stort kan tänkas vara störst. Det skulle till exempel kunna finnas stor efterfrågan på tjänster i ett geografiskt område, där medborgarna till stor del vill utföra sina tjänster digitalt.

För att undersöka Malmöbornas behov har ett antal frågor ställts till Malmöpanelen. Baserat på hur olika grupper av Malmöbor har svarat görs också en analys av var i staden som koncentrationen är högst av två identifierade grupper av Malmöbor som kan ha extra nytta av geografisk platsnärvaro.

Medborgaranalys – Malmöpanelen

Under november 2017 använde serviceförvaltningen Malmöpanelen för att ställa frågor till Malmöborna om deras behov gällande kontakter med staden. Undersökningen är genomförd under perioden 10–28 november 2017. Tio procent av svaren består av postala enkäter och de resterande besvarade undersökningen online.

Undersökningen är genomförd bland Malmöbor över 18 år. Sammanlagt skickades 1730 inbjudningar ut, varav 809 personer har besvarat enkäten. Dessa

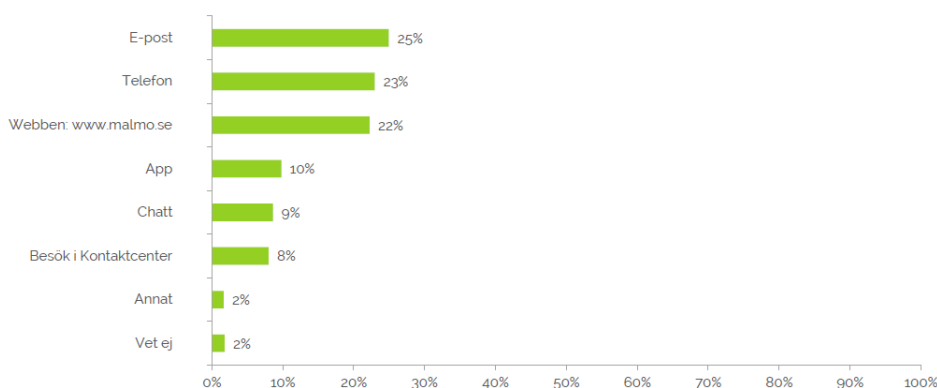
motsvarar en svarsandel på 47 procent. Data vägs utifrån dimensionerna kön, ålder och stadsområde mot bakgrund av en modell från Malmö stad, på sådant sätt att resultaten är representativa för befolkningen.

Serviceförvaltningen ställde två frågor. Svaret på frågorna går också att utläsa fördelat på kön, ålder och stadsdel.

Den första frågan löd: *När du behöver komma i kontakt med Malmö stad, hur skulle du helst vilja ta den kontakten?*

*Fråga 9a. När du behöver komma i kontakt med Malmö stad, hur skulle du helst vilja ta den kontakten?
Välj ett alternativ.*

Bas: Alla (808)



Källa: Malmöpanelen hösten 2017: Yougov.

Att kunna kontakta Malmö stad via e-post, telefon och webben är önskvärt i samma utsträckning. Kvinnor och män svarar på samma sätt. Det skiljer sig dock mellan åldersgrupperna hur kontakten helst sköts.

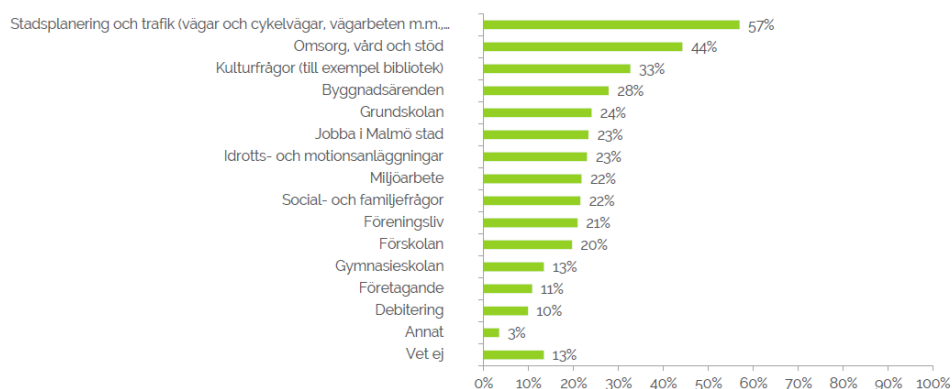
Telefon är störst bland dem som är 65 eller äldre. I den äldre åldersgruppen är alternativet *besök i kontaktcenter* också större än för övriga åldersgrupper (17 procent för 65+ och 11 procent för 55–65 år jämfört med 3 procent för 45–55 år). Webben är större bland 45–54-åringarna jämfört med de äldsta och de yngsta. De yngsta önskar sig en chatt-funktion i högre utsträckning än övriga.

Inga stora skillnader kan utläsas mellan stadsområdena. Stadsområde Norr föredrar i någon högre grad malmo.se (32 procent) och stadsområde Söder i någon lägre grad malmo.se (15 procent).

Nästa fråga som ställdes var: *Vilka typer av frågor skulle du kunna behöva hjälp med i kontakten med kommunen?*

Fråga 9b. Vilka typer av frågor skulle du kunna behöva hjälp med i kontakten med kommunen?

Bas: Alla (807)



Frågor som rör *Stadsplanering och trafik*, inkl. felanmälningar, är det man i högst utsträckning anger att man skulle kunna behöva hjälp med. Skillnaderna är inte stora mellan kön eller ålder, stadsplanering tycks vanligt för de flesta. Därefter kommer *Omsorg, vård och stöd*, som anges av fler kvinnor än män och av fler som är 65 och äldre, jämfört med övriga åldersgrupper (63 procent för gruppen 65+ jämfört med 44 procent för totalen).

Fler kvinnor anger *Kulturfrågor*, medan fler män anger *Idrotts-och motionsanläggningar* samt *Byggnadsärenden*. *Grundskolan* nämns av fler 30–44- och 45–54-åringar och *Debitering* av fler 30–44-åringar. *Att jobba i Malmö stad* är mer attraktivt för de yngre åldersgrupperna. *Byggnadsärenden* är mindre viktiga bland 18–29-åringarna samt för dem 65+.

Inga stora skillnader kan utläsas mellan stadsområdena. *Jobba i Malmö stad* och *Miljöfrågor* är något vanligare i Innerstaden.

Hur är olika grupper av Malmöbor geografiskt fördelade över staden?

Med utgångspunkt i lärdomarna från Malmöpanelen samt från samtal med de nuvarande och tidigare medborgarkontoren har två grupper av Malmöbor identifierats, som särskilt skulle kunna vara intresserade av att använda sig av den geografiska platsnärvaren för sin kontakt med kontaktcenter.

- **Äldre Malmöbor.** Äldre personer angav i högre grad i Malmöpanelen att de var intresserade av det fysiska mötet. Denna grupp medborgare känns också igen hos dem som arbetat med medborgarservice tidigare i staden. Olika grad av digitalisering hos den äldre befolkningen avgör hur troligt det är att de kommer till ett fysiskt kontaktcenter.
- **Malmöbor som behöver extra stöd och hjälp.** Erfarenheterna från tidigare medborgarservice visar att det kan handla om personer som på

grund av att de har låg läsförståelse på svenska kan behöva hjälp med att fylla i blanketter och att förstå beslut. Det kan också handla om personer som har låg digitaliseringsgrad eller personer som behöver stöd för att hitta rätt information på webben. Hjälp att hitta rätt mellan olika typer av myndigheter är också vanligt.

Metoden klusteranalys

Utredningen har använt klusteranalys för att försöka hitta mönster för hur dessa två grupper skulle kunna vara fördelade geografiskt i staden.

Klusteranalys innebär att ett datorprogram ombeds att skapa X antal grupper utifrån olika typer av befolkningsdata, fördelat på delområden. Det fungerar ungefär som att säga till en dator att ”så här ser dessa områden ut i olika dimensioner, skapa X grupper (kluster) där de inom varje grupp är så lika som möjligt”. Datorprogrammet levererar en uppdelning av staden i olika grupper av områden. Utifrån indelningen går det sedan att resonera kring vad varje kluster har gemensamt.

Två klusteranalyser har genomförts, en riktad mot äldre Malmöbor och en riktad mot Malmöbor som behöver extra stöd och hjälp.

- **Äldre Malmöbor.** Här användes befolkningsdata gällande andelen invånare 65 år eller äldre, andelen 65 år och äldre som äger en bil i trafik och disponibel genomsnittsinkomst bland invånare 65 år eller äldre.
- **Malmöbor som behöver extra stöd och hjälp.** Här användes befolkningsdata kring immigration: andelen utlandsfödda födda utanför OECD, andelen invandrat år 2010 och senare, vuxen befolkning med enbart grundskoleutbildning och vuxen befolkning med universitetsutbildning.

Vita områden i kartorna innebär att områdena har för få boende för att göra analysen.

Analys av resultatet av klusteranalysen

Utifrån de kluster som skapades har analysen baserats på följande frågor:

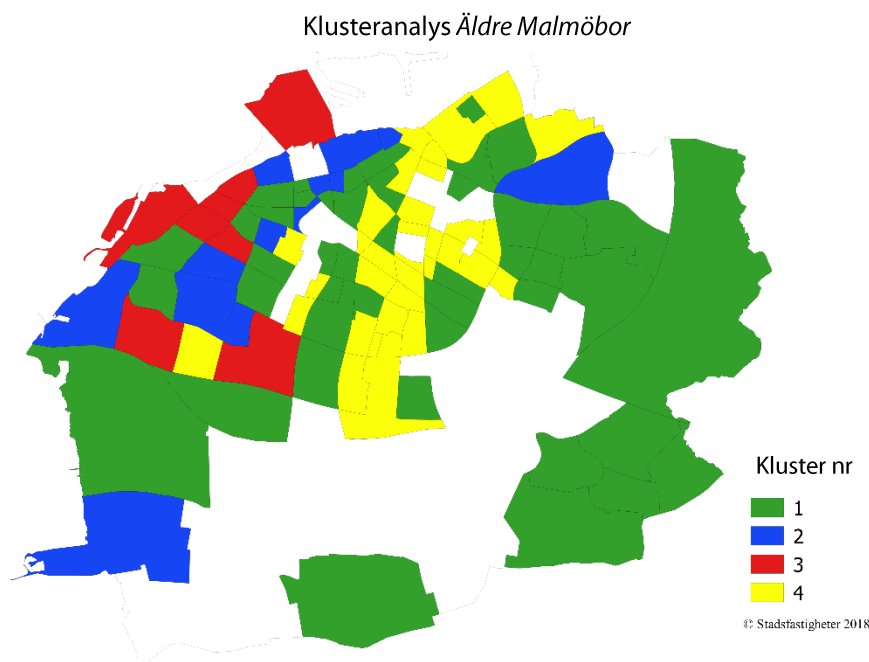
- Vad verkar karaktärisera de olika klustren?
- Vilka kluster tycks innehålla större inslag av medborgare av någon av de två identifierade målgrupperna för geografisk platsnärvaro?

Äldre Malmöbor

Klusteranalysen för äldre Malmöbor visar ett antal tydliga mönster.

Det mest komplexa klustret är kluster 1 (grön). Generellt har klustret en medelhög andel äldre och de näst lägsta disponibla inkomsterna. Det finns dock viktiga skillnader inom klustret.

I kluster 1 hittar du ett band av områden som Virentofta, Videdal, Stenkällan och Jägersro villastad, som karakteriseras av en medelhög andel äldre, runt 20 procent, ett ganska högt bilinnehav. Här hittar du också de olika delområdena i Oxie, samt delar av landsbygden.



Men i kluster 1 finns också ett band av områden där några innehar den högsta andelen äldre, som Borgmästargården (46 procent) och Södertorp (47 procent).

I kluster 2 (blå) hittar du Riseberga, som alltså inte klustrats med de andra villaområdena i närområdet, utan med områden som Davidshall, Lugnet, Slussen, Ribersborg, Sibbarp, Klagshamn, Djupadal, Rosenvåg och Hyllieby. Kluster 2 karakteriseras av högre medelinkomst än kluster 1, marginellt lägre andel äldre och ett bilinnehav som var något spridd, beroende på hur centralt delområdet ligger.

I kluster 3 (röd) hittar du områden som Västra hamnen, Limhamn, Bellevue, Kalkbrotten och Hyllievång. Kluster 3 karakteriseras framförallt av en betydligt högre disponibel inkomst bland de äldre, än i övriga tre kluster. Kluster 3 har också det allra högsta bilinnehavet bland äldre. Området har också något högre andel äldre.

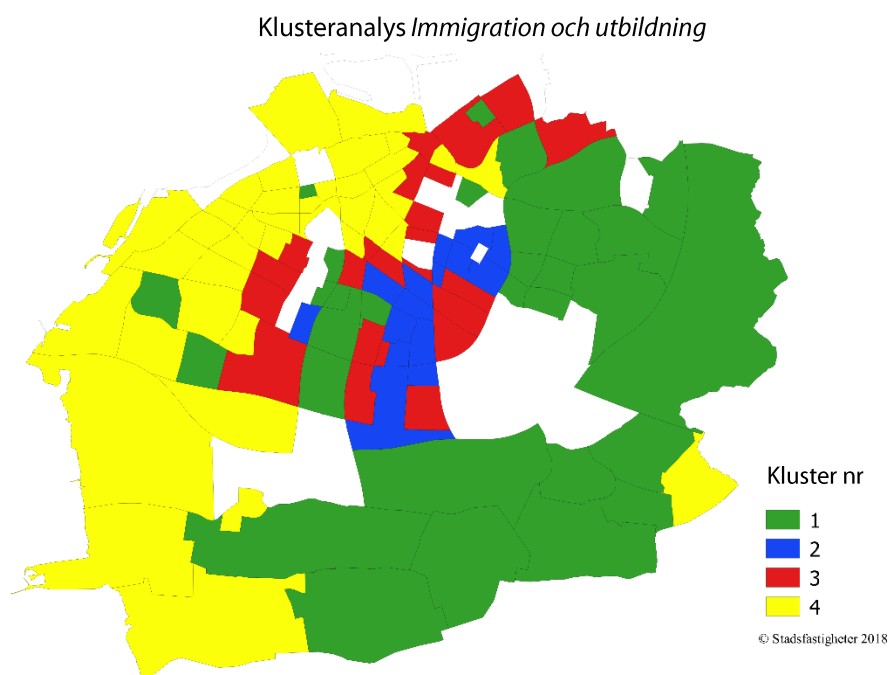
Kluster 4 (gul) karakteriseras av en lägre andel äldre, men bara något lägre än kluster 1. Där hittar du delar av bland annat Kirseberg, Södra innerstaden, Rosengård och Fosie. Detta kluster har de allra lägsta disponibla inkomsterna. Här är också bilinnehavet betydligt lägre än i de andra klustren (hälften i förhållande till kluster 3).

Sett till var den största andelen äldre finns i staden är kluster 4 och områden nära Stadion och Mobilia alltså intressanta för geografisk platsnärväro. Eventuellt skulle det kunna finnas en poäng att ha geografisk platsnärväro på en plats som är rimlig att ta sig till med bil och kollektivtrafik för villaområdena i Östra Malmö.

Immigration och utbildning

Mönstren för klustren inom immigration och utbildning har en ännu tydligare geografisk dimension än klustren för äldre.

Kluster 1 (grön) och kluster 3 (röd) liknar varandra vad gäller utbildning. De ligger i mitten av de fyra klustrena med en högre andel med högskoleutbildning än kluster 2, men lägre än kluster 4. Skillnaden mellan områdena hittar man istället i invandringsvariablerna: både andelen nyinvandrade och andelen födda utanför OECD är mycket högre i kluster 3 än i kluster 1. I kluster 1 hittar du områden i Östra Malmö utanför ringvägen samt östra Hyllie. I kluster 3 hittar du områden som Kirseberg, Segevång och Bellevue.



Kluster 2 (blå) innehåller områden som Rosengård, Almhög, Nydala och Lindängen. Det karakteriseras av den högsta andelen nyinvandrade och den högsta andelen födda utanför OECD. Samtidigt har detta området också den största andelen med grundskola som högsta utbildning och den lägsta andelen med högskoleutbildning.

Kluster 4 innefattar de västligaste delarna av Malmö. Här står man ut i termer av utbildning. Klustret karakteriseras av en mycket högre förekomst av eftergymnasial utbildning som högsta utbildning samt en mycket låg grad med grundskola som högsta utbildning. Sett till andelen nyinvandrade och födda utanför OECD är andelen på ungefär samma nivå som kluster 1 men markant lägre än för kluster 2 och 3.

Sett till var flesta personer skulle kunna finnas som har ett större behov av stöd är kluster 2 det mest intressanta. Någon form av geografisk platsnärvaro i Rosengård och i Fosie skulle därför kunna vara aktuellt.

Slutsatser och förslag

Här presenteras ett förslag till hur kontaktcenters geografiska platsnärvaro ska vara organiserad, inklusive en första uppskattning av vilka resurser som krävs.

Förslag till fyra principer för kontaktcenters geografiska platsnärvaro

Kontaktcenters främsta fysiska kontakt med Malmöborna kommer att vara det kommungemensamma kontaktcentret. Syftet med att komplettera detta med en geografisk platsnärvaro är att ge Malmöborna fler möjligheter att möta kommunen. Erfarenheter från andra kontaktcenter såväl som stadens egen Malmöpanel visar att det fysiska besöket är mindre viktigt än flera av de andra kanalerna, exempelvis telefon.

Utgångspunkten för kontaktcenter är att de digitala kanalerna ska vara första vägen in. Med grund i detta föreslås en första princip:

- **Den geografiska platsnärvaron ska vara flexibel och flyttbar.** Malmöbornas behov förändras och kommunen står inför en tid av stor expansion för digitala tjänster till medborgarna, via servicewebb och e-tjänsteplattform. Att skapa kontaktcenterfilialer i ett sådant läge kan i slutändan bli slöseri med resurser. En flexibel och flyttbar geografisk platsnärvaro innebär att låta kontaktcenters kommunvägledare vara närvarande på olika typer av kommunala, statliga eller andra serviceinstanser i staden. Det kompletteras med ambulering kommunvägledare (som i Köpenhamn) och i framtiden digital närvaro genom servicekiosker (exempelvis på bibliotek).

Kunskaper från tidigare medborgarservice pekar på ett stort behov att säkerställa att den medborgarservice som ges är likvärdig, korrekt och väl uppdaterad. Att den geografiska platsnärvaron ska vara likvärdig och präglas av en hög professionalitet leder till nästa princip:

- **De som arbetar med geografisk platsnärvaro ska även arbeta i det kommungemensamma kontaktcentret.** En likvärdig service ställer krav på att alla kommunvägledare i staden har samma tillgång till exempelvis information, rutiner, utbildning och inläsningstid. Detta säkerställs bäst genom att även de kommunvägledare som arbetar med geografisk platsnärvaro är på plats på det huvudsakliga kontaktcentret delar av sin tid. Att använda sig av arbetsrotation minskar också sårbarheten för den geografiska platsnärvaron och ger personerna som arbetar där ett större sammanhang med kollegor och kontakt med en

närvarande närmsta chef. Erfarenheter från organisationen pekar på att det är viktigt att geografisk platsnärvaro kan garanteras vid de tider som uppges, vilket är svårt om de bemannas av en specifik medarbetare.

Erfarenheterna från den senaste omorganisationen pekar på att det inte varit helt positivt för medborgarservice att knytas tydligare till socialtjänsten. Medarbetare i medborgarservice menar att det är mycket viktigt att den geografiska platsnärvaron finns på en plats som medborgarna frivilligt vill vända sig till, vilket leder till den tredje principen:

- **Den geografiska platsnärvaron ska finnas på en trygg och neutral plats.** Socialtjänstens receptioner ska inte vara förstahandsvalet för den geografiska platsnärvaron. Ett undantag skulle eventuellt kunna vara Framtidens hus, som har en bredare profil än en ren socialtjänstreception. Biblioteken uppfattas som neutrala platser dit många söker sig och därför utgör kulturförvaltningen en viktig samarbetspartner. Det uppdrag om kunskapsförmedling och fri åsiktsbildning som biblioteken har, ska ses som en möjlighet. Kommunvägledning och bibliotekens hjälp till kunskapsinhämtning ska ses som en kompletterande helhet för Malmöborna och ge synergieffekter.

Erfarenheterna från tidigare medborgarservice, såväl som från biblioteken, visar att medborgarna vänder sig till kommunen även med frågor som handlar om statens ansvarsområden. Den sista principen är därför:

- **Geografisk platsnärvaro ska finnas i anslutning till statliga serviceinstanser.** Kontaktcenter ska aktivt söka efter möjligheter att finnas i anslutning till statliga besökskontor eller liknade.

Förslag till geografisk fokus för platsnärvaron

Utredningen har identifierat två grupper för vilka geografisk platsnärvaro kan vara extra viktigt: äldre Malmöbor och Malmöbor som behöver extra stöd och hjälp. Den klusteranalys som gjordes visade att vissa områden i staden är extra lämpliga för geografisk platsnärvaro. Nedan listas de, tillsammans med förslag på närliggande serviceinstanser där kontaktcenter skulle kunna ha verksamhet.

Serviceinstanserna har framkommit efter dialog med kulturförvaltningen, arbetsmarknads- och socialförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen.

- **Rosengård.** Kontaktcenter föreslås undersöka möjligheten att förlägga geografisk platsnärvaro på stadsområdesbiblioteket samt på mötesplatsen Seniorum.
- **Lindängen.** Geografisk platsnärvaro föreslås på antingen stadsområdesbiblioteket eller Framtidens hus, eller som en delad resurs på båda ställena. Det är dock viktigt att notera att Framtidens hus inte är tillämplighetsanpassat.
- **Närheten av stadionområdet.** Kontaktcenter föreslås undersöka möjligheten att förlägga geografisk platsnärvaro någonstans vid stadionområdet. Bellevuebiblioteket har många besök, och skulle kunna vara en möjlighet. Utrymmesfrågan skulle då behöva lösas, eftersom biblioteket är trångbott. En annan möjlig servicenod är köpcentret Mobilia, som ligger bra till.
- **Närheten av Jägersro-området.** För detta kluster finns ingen självklar närvaro av kommunal service där kontaktcenter skulle kunna ha geografisk platsnärvaro. Husiebiblioteket är litet och skulle förmodligen ha svårt att rymma nya typer av service. En möjlig servicenod är Jägersro center. Till Jägersro center finns dels en busslinje från Oxie, dels en naturlig bilväg och parkering. Villaområdena i den norra delen av klustret har ett kort geografiskt avstånd till geografisk platsnärvaro på Rosengård. Där fungerar dock förmodligen ringvägen som en barriär.
- **Geografisk närvaro på statlig serviceinstans.** Kontaktcenter föreslås skapa kontakter med statliga myndigheter för att se om det går att förlägga geografisk platsnärvaro i samband med något av deras kontor.
- **Rörlig geografisk närvaro och pop up-verksamhet.** I detta kan samarbete med stadsbiblioteket ingå, bland annat med deras lärcenter. I den rörliga närvaron ingår också temporära satsningar på att informera om en viss fråga i ett visst område. Det kan exempelvis handla om att informera om bygglov i ett område och vid en tidpunkt där staden vet att många bygglov brukar sökas, i syfte att vara proaktiva och uppsökande.

Uppskattning av personalresurser för att driva geografisk platsnärvaro

Med utgångspunkt i förslaget ovan görs följande – mycket tidiga – uppskattning av de personalresurser som kan krävas för den geografiska platsnärvaron:

- Rosengård: 2 heltidstjänster.
- Lindängen 1–2 heltidstjänster.
- Närheten av stadionområdet: 1 heltidstjänst.
- Jägersro-området: 1–0,5 heltidstjänst.

- Rörlig närvaro med bokade besök: 2–3 heltidstjänster.

Förslaget utgår från bemanning dagtid under helgfria vardagar. Rörlig närvaro skulle kunna ske kvällstid vid behov.

Slutord

Den geografiska platsnärvaro som utredningen skissar på är en utgångspunkt, med inriktningen att vi ännu inte vet exakt vilka behov som framtidens Malmöbor kommer att ha. Utredningens rekommendation är därför att den organisation som sätts upp för den geografiska platsnärvaron testas och utvärderas i relativt snabba cykler, företrädesvis tillsammans med de medborgare som använder servicen.

Källor

Dataunderlag

Malmöpanelen hösten 2017: Yougov på uppdrag av kommunikationsavdelningen, Malmö stad. Kontaktperson Gunilla Konradsson.

Klusteranalys utförd av stadskontorets avdelning för samhällsplanering med hjälp av dataunderlag från SCB. Kontaktperson Karl McShane.

Intervjuer, workshopar och möten

Överlämningsmöten/ erfarenhetsöverföring med utredare kring den senaste omorganisationen: Matts Hansson, Malin Midler Norén, Jenny Hägerklint och Matilda Wennberg från stadskontoret samt med Athanasios Patsias, kulturförvaltningen och Jonas Magnusson, arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

Workshop med tidigare och nuvarande medarbetare och chefer för medborgarservice.

Möte med ledningsgrupp för stadsbiblioteket inom kulturförvaltningen: Torbjörn Nilsson, Athanasios Patsias, Karin Ahlstedt, Maria Ragnarsson, Per Mattsson och Stefan Wahlstedt.

Möte med ansvarig för Framtidens hus och andra mötesplatser på arbetsmarknads- och socialförvaltningen: Julia Magnusson (tf. chef) och Jörgen Andersson.

Möte med ansvariga för mötesplatser inom hälsa- vård och omsorgsförvaltningen: Jessica Ohlin och Beata Bakk.