

# Reviderad utredning om kommungemensamt kontaktcenter Stadskontoret



Upprättad  
Datum: 2017-02-12  
Version: 1.2  
Ansvarig: Gunilla Lewerentz, Helene Persson  
Förvaltning: Stadskontoret  
Avdelning: Kommunikationsavdelningen

# 1 Innehåll

Stadskontoret.....	1
<b>1.Sammanfattning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Om utredningen .....	5
1.2 Generell beskrivning av Kontaktcenter .....	6
1.3 Nuläge .....	6
1.4 Förväntade mervärden för Malmö stad .....	6
1.5 Utredningens slutsats .....	7
1.6 Begrepp och definitioner .....	8
<b>2 Inledning.....</b>	<b>9</b>
2.1 Generell beskrivning av Kontaktcenter .....	9
2.2 Ärendetyper som hanteras i Kontaktcenter .....	10
2.3 Bakgrund.....	11
2.4 Goda exempel.....	12
2.5 Syfte och metod .....	12
<b>3 Nuläge .....</b>	<b>13</b>
3.1 Malmö stads gemensamma ingångar .....	13
3.1.1 Växeln.....	13
3.1.2 Medborgarkontoren .....	13
3.1.3 Kundcenter.....	13
3.1.4 Företagslotsen .....	14
3.1.5 Miljöförvaltningens rådgivningsfunktioner .....	14
3.1.6 Receptioner.....	14
3.1.7 Stadsbyggnadskontorets kunddisk.....	14
3.1.8 Stadsområdesbiblioteken och Stadsbiblioteket .....	14
3.1.9 Övriga mötesplatser .....	15
3.1.10 De digitala kanalerna .....	15
3.2 Sammanfattning nuläge .....	16
3.3 Förarbete .....	17
3.4 Styrdokument.....	17
<b>4 Nyläge.....</b>	<b>17</b>
4.1 Förväntade mervärden för Malmö stad .....	17
4.1.1 Minskade samtalsvolymmer.....	18
4.1.2 Högre kvalitet i tjänster inom kärnverksamheten .....	18
4.1.3 Bättre beslutsunderlag.....	18
4.1.4 Förändrade processer och nya arbetssätt vilket frigör tid och möjliggör bättre resursutnyttjande .....	18
4.1.5 Förbättrad samverkan.....	18
4.1.6 Ökat förtroende för Malmö stads verksamheter.....	18
4.1.7 Ökad grad av demokrati.....	18
4.1.8 Effektivare e-tjänsteutveckling .....	19
4.1.9 Ökad likvärdighet mellan kanaler.....	19
<b>5 Kartläggning, förankring, farhågor och förhoppningar .19</b>	<b>19</b>
5.1 Generella fördelar och nackdelar med Kontaktcenter ....	19
5.2 Sammanfattning av förvaltningsledningarnas åsikter .....	21
5.3 Sammanfattning av interna intervjuer .....	21
5.4 Brukarundersökningar.....	22
<b>6 Modell för Kontaktcenter i Malmö stad.....</b>	<b>23</b>

6.1 Målgrupp .....	23
6.2 Förslag till Organisation .....	23
6.2.1 Beställare .....	23
6.2.2 Beställarråd .....	23
6.2.3 Utförare .....	23
6.3 Lokalisering av Kontaktcenter .....	24
6.3.1 Centralt Kontaktcenter .....	24
6.3.2 Kompletterande satellitkontor .....	25
6.4 Kontaktcenters uppdrag och mandat .....	25
6.5 Målbild för Kontaktcenter .....	25
6.6 Ärendetyper som hanteras i Kontaktcenter .....	26
6.7 Ärendetyper som inte hanteras i Kontaktcenter .....	26
6.8 Bemanning av Kontaktcenter .....	26
6.8.1 Kommunvägledare .....	26
6.8.2 Kontaktcenterchef .....	27
6.8.3 Gruppsamordnare el motsvarande .....	27
6.8.4 Systemansvarig .....	28
6.8.5 Kommunikatörer .....	28
6.9 Gränssytor inom organisationen .....	28
6.9.1 Koordinator .....	28
6.10 Tekniska förutsättningar för införande av Kontaktcenter .....	29
6.11 Kanaler .....	30
6.11.1 Resursfördelning .....	30
6.11.2 Telefoni och e-post .....	30
6.11.3 De digitala tjänsterna .....	31
6.11.4 Sammanfattning kanaler och service .....	31
6.12 Kvalitet .....	31
6.13 Tillgänglighet .....	33
6.13.1 Språk .....	33
6.13.2 Antidiskriminering och jämställdhet .....	33
6.14 Sekretess .....	34
6.15 Samverkan med regionala och statliga myndigheter, föreningsliv och den ideella sektorn .....	34
6.15.1 Samverkan externa aktörer .....	34
6.15.2 Samverkan med andra kommuner i landet, regionen samt Köpenhamn .....	35
<b>7. Finansiering och ekonomi .....</b>	<b>36</b>
7.1 Driftsbudget .....	36
7.2 Finansieringsmodell (drift) .....	36
7.3 Nyttokalkyl .....	38
<b>8 Kritiska framgångsfaktorer .....</b>	<b>39</b>
<b>9 Införande av Kontaktcenter i Malmö stad .....</b>	<b>40</b>
9.1 Funktioner som lyfts över till Kontaktcenter vid införande 40	
9.2 Tidplan för implementering .....	40
9.3 Hantering av befintliga medborgarserviceverksamheter	41
9.3.1 Befintlig verksamhet .....	41
9.3.2 Kontor .....	41

9.4	Införandeprojekt.....	42
9.4.1	Projektbudget.....	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
9.5	Projektorganisation införandeprojekt... <b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>	
9.6	Plan för införandeprojekt.....	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
<b>10</b>	<b>Appendix .....</b>	<b>60</b>
10.1	Källförteckning.....	60
10.1.1	Primärlitteratur .....	60
10.1.2	Sekundärlitteratur.....	60
10.2	Intervjuförteckning .....	61
10.3	Konferenser .....	61
10.4	Om utredningen.....	61

# 1.Sammanfattning

## 1.1 Om utredningen

Kommunstyrelsen har gett stadskontoret i uppdrag att utreda förutsättningarna för inrättande av ett kommungemensamt Kontaktcenter i Malmö stad. Utredningen är i första skedet genomförd oktober 2014 till mars 2015.

Stadskontorets kommunikationsavdelning har, med anledning av förestående omorganisation i Malmö stad, hösten 2016 och i januari 2017, uppdaterat befintlig utredning kring kommungemensamt Kontaktcenter. Utgångspunkt har varit att säkerställa utredningens validitet utifrån ändrade förutsättningar internt och i omvärlden. Stadskontoret har systematiskt gått igenom materialet i den ursprungliga utredningen och samtliga inkomna remissvar för att säkerställa dess validitet och har i denna reviderade utredning fokuserat på de delar som bedömts finnas ett behov av att förändra, utveckla och förtydliga utifrån nuläget. Detta görs i förhållande till tidigare underlag.

Arbetet har utgått från Malmö stads övergripande mål och inriktning samt de principer som satts upp som gällande för kommande organisationsförändring. En betydande del i analysen har legat på att ta tillvara erfarenheter från andra kommuner som framgångsrikt implementerat Kontaktcenterverksamhet. Denna information har inhämtats via intervjuer, studiebesök, rapporter, utredningar och annat relevant material.

Information till utredningen har **bland annat** inhämtats via:

- Samtal med alla Malmö stads förvaltningars ledningsgrupper
- Omvärldsanalyser av sexton svenska kommuners arbete med införande av Kontaktcenter eller Kontaktcenterliknande verksamheter
- Fördjupad kunskapsinhämtning av Göteborg, Köpenhamn och Helsingborgs införande av Kontaktcenter eller Kontaktcenterliknande verksamheter
- Workshop med Rung Konsulter<sup>4</sup>
- Brukarundersökningar
- Litteratur, hemsidor, rapporter och förstudier<sup>5</sup>
- Intervjuer med medarbetare och chefer från kommunens olika förvaltningar<sup>6</sup>
- Material i form av planer och utredningar från ett stort antal övriga kommuner som infört Kontaktcenterverksamhet.
- Fördjupade samtal med chefer och medarbetare i Malmö stads växel, kundcenter, medborgarkontoren, miljöförvaltningen, serviceförvaltningen, företagslotsen och biblioteken
- Arbetsmöten med do-be consulting.

---

<sup>4</sup> Företag som arbetar med process- och verksamhetsutveckling för kommunikation och service till medborgarna och med mångårig erfarenhet av implementering av Kontaktcenter i svenska kommuner

<sup>5</sup> Se Källförteckning

<sup>6</sup> Se bilaga Intervjuförteckning

## 1.2 Generell beskrivning av Kontaktcenter

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 kommer en förbättrad och likvärdig medborgarservice möjliggöras. 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.

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. Avsaknad av en helhetssyn- och kanalöverskridande utveckling medför hög risk för att medborgarnas enskilda behov och förutsättningar inte blir tillgodosedda på ett tillfredsställande sätt.

## 1.3 Nuläge

Det saknas ett kommunövergripande arbete där utgångspunkten är medborgarnyttan och servicefokus utifrån medborgarens livshändelser och behov och inte den kommunala organiseringen. Kommunens alla kontaktytor där medborgaren kan nå kommunen 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.

För att nå dit krävs en samstämmig vision och en stark gemensam vilja hos både förtroendevalda och tjänstepersoner.

## 1.4 Förväntade mervärden för Malmö stad

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 samtalsvolymmer
- 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 volymmer 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 arbetsätt 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 arbetsätt som följer av att inrätta ett Kontaktcenter ger således ökade möjligheter till måluppfyllelse för **vart och ett av kommunens nio övergripande mål.**

## 1.5 Utredningens slutsats

Utredningen visar att det finns stora möjligheter att inrätta ett Kontaktcenter i Malmö stad. Sammanfattningsvis optimerar ett Kontaktcenter kommunens tillgänglighet, service och bemötande. Dessutom ökar det medborgarnas möjlighet till likvärdig service vilket i sin tur stärker demokratin. En ökad likvärdighet mellan kanaler möjliggörs också vilket är en viktig grund för utveckling av medborgarservice. 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.

Utredningen föreslår följande målbild:

**Malmö stads Kontaktcenter ska leverera god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande och hög kompetens i samverkande kanaler.**

I samband med att den nya organisationen införs 2017-05-01, bör hänsyn tas till den planerade implementationen av Kontaktcenter. Detta för att minimera negativ påverkan på medarbetares situation samt möjliggöra en smidig överlämning av processer och funktioner till Kontaktcenter efter införandeprojektet. En Kontaktcenterfunktion påverkar samtliga bakomliggande förvaltningar, verksamheter och nämnder oavsett om de direkt berörs i övrigt av omorganisationen. Utifrån förslag till kommande organisation med implementation 2017-05-01, ser vi särskilt behov av att tydliggöra framtida roll och organisatorisk tillhörighet för den medborgarservice som i nuläget drivs inom ramen för stadsområdenas verksamhet. Detta för att minimera negativ påverkan på medarbetares situation samt möjliggöra en smidig överlämning av processer och funktioner till Kontaktcenter.

För att uppnå detta föreslås att:

- Uppbyggnad och nedläggning av fysiska platser realiserar enligt förslag i denna utredning
- Samverkan mellan de olika kanalerna – fysiskt möte, digitala möten och telefoni – upprättas i och genom Kontaktcenter med målsättning att skapa en likvärdig service till Malmö stads medborgare. En övergripande kanalstrategi för hela verksamheten bör tas fram.
- Kontaktcenter ges ett tydligt mandat för att hålla ihop, styra och följa upp hela serviceprocessen enligt förslag i denna utredning
- Projekt för införande av Kontaktcenter påbörjas enligt förslag
- Finansieringsmodell för Kontaktcenter fastställs.

## 1.6 Begrepp och definitioner

### **Medborgarservice**

*Medborgarservice* är ett samlingsbegrepp som omfattar all den service Malmö stad ger för att medborgarna skall kunna ta del av kommunens kärnverksamhet i form av omsorgstjänster, undervisning och liknande. *Medborgare* i begreppet *Medborgarservice* syftar på alla de individer som har en relation och interagerar med Malmö stad i någon kanal (digitalt via telefoni eller fysiskt möte). Boende, besökare och företagare omfattas exempelvis också av begreppet medborgare i detta avseende, oavsett medborgarskap. Tjänster som ingår i medborgarservice är allt från information till rådgivning och självservice av ärenden som kräver handläggning.

Medborgarservicen utvecklas för att öka tillgängligheten och möta medborgarnas behov. Centralt för denna utveckling är införandet av en Kontaktcenterfunktion. Utvecklingen av medborgarservicen innebär bland annat att fler e-tjänster kommer att erbjudas. Medborgarnas möjlighet att nyttja digitala kanaler för hantering av ärenden till Malmö stad förbättras avsevärt. Med en utveckling av e-tjänsteutbudet kommer det vara möjligt att göra anmälningar och ansökningar digitalt via Malmö stads hemsida och att följa sina egna ärenden via ”mina sidor”, via mail eller sms.

### **Kundbegreppet**

Utifrån ett Kontaktcenters uppdrag och verksamhet är det relevant att i vissa avseenden arbeta utifrån begreppet kund. Då kommunal verksamhet i många avseenden skiljer sig från privat verksamhet går det ej att fullt ut applicera ett kundbegrepp på medborgare och detta är ej heller relevant utifrån många aspekter av myndighetsutövning. I många avseenden är exempelvis en sökande av tillstånd inte ensam kund till kommunen i den sistnämndes egenskap av myndighet.

Som nedan beskrivs äger inte ett Kontaktcenter respektive förvaltnings egna myndighetsprocesser, däremot har ett Kontaktcenter övergripande ansvar för serviceprocessen som sådan. Utifrån detta uppdrag är det relevant att i utformningen av rutiner och processer och kvalitetssystem utgå från kundbegreppet för att fullt ut kunna leverera behovsorienterad medborgarservice av hög kvalitet. I de flesta fall har kunden ej möjlighet att välja annan leverantör av tjänster och kommunen arbetar med ett



förtroendekapital.

### **Ärende**

Med ärende avses i denna kontext samtliga frågor, ansökningar, synpunkter, beställningar och anmälningar som inkommer till kommunen. För ytterligare information om vilka ärendetyper som traditionellt hanteras i Kontaktcenter, se nedan.

### **Kanaler**

Medborgarnas kontakt med kommunen sker via flera kanaler. En Kontaktcenterfunktion omfattar främst tre kanaler; fysiskt möte, telefoni samt digitalt möte. Skriftliga kontakter förekommer också, men i de fall de inte kan inkluderas i det digitala mötet får denna kanal anses perifer. Detta är de tre nämnda kanalerna vi utgår från i denna utredning samt allt som rör Kontaktcenter.

### **Likvärdighet**

En likvärdig service innebär att medborgarna skall kunna nyttja service med hög kvalitet i den kanal hen föredrar utifrån enskilda behov och förutsättningar. I takt med digitaliseringen i samhället ställs högre krav på tillgänglighet i digitala kanaler samtidigt som demografiska faktorer påverkar behovet av förbättrad servicekvalitet och hög tillgänglighet även i fysiska kanaler och via telefoni. En högre kvalitet och tillgänglighet i den digitala kanalen gör att antalet utförda ärenden i respektive kanal med stor sannolikhet kommer att förändras, vilket möjliggör en förbättring av medborgarservice även i övriga mer resurskrävande kanaler. Med detta följer att medborgarna kan garanteras likvärdighet utifrån sina enskilda behov och förutsättningar.

### **Första linjen**

I denna utredning avses den funktion eller verksamhet i kommunen som först möter medborgaren/kunden

### **Nyttoeffekt**

Att åstadkomma ett resultat som överensstämmer med en målbeskrivning.

### **Hemtagningseffekt**

Att ansvarig kan realisera definierade nyttoeffekter

## **2 Inledning**

### **2.1 Generell beskrivning av Kontaktcenter**

Ett Kontaktcenter är den kommunala funktion som tar emot och svarar på inkommande medborgar-/servicekontakter via webb, epost, chatt, e-tjänster, sociala medier, telefon, brev, sms eller personliga besök. Olika kommuner har olika benämningar för Kontaktcenter såsom kundcenter, kundtjänst, servicecenter<sup>7</sup> etc. Kontaktcenter är kommunens ingång, nav och samlade ansikte utåt.

---

<sup>7</sup> [www.sambruk.se](http://www.sambruk.se)

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 tre kanaler i en Kontaktcenterfunktion kommer en förbättrad och likvärdig medborgarservice möjliggöras. 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.

**Styrande princip är att samtliga ärenden som med hänsyn till likvärdighet eller förbättrad kvalitet, kundnytta, säkerhet och kostnadseffektivitet kan och ska hanteras inom ramen för Kontaktcenter.**

Efter implementation när Kontaktcenter nått full kapacitet bör ca 80% av inkommande ärenden lösas i första kontakten med kommunen. Styrande princip är att Kontaktcenter **alltid** ska sträva efter att i första hand **lösa ett ärende direkt**, i andra hand lämna över till specialhandläggare ute på förvaltning. Det sistnämnda ska endast ske i de fall det ej är möjligt att hantera ärendet i Kontaktcenter. Kontaktcenter har då istället en **sammanhållande roll** och **följer upp/ driver på** ärendet till dess att det är löst. I de fall ärenden kommer in som ska hanteras av annan myndighet eller extern aktör hänvisas till denne och ärendet avslutas direkt för Kontaktcenter

## 2.2 Tjänster som hanteras i Kontaktcenter

- Generell Information
- Rådgivning
- Stöd vid ansökningar, ifyllnad av blanketter och överklaganden
- Handläggning av ärenden av administrativ karaktär
- Felanmälan
- Lämna uppgifter/ information i eget ärende
- Enklare myndighetsutövning där lagar och regler styr och där ingen specialistbedömning/värdering krävs för att fatta beslut.
- Hänvisning internt till personer/ verksamheter utanför Kontaktcenter

Införandet av ett Kontaktcenter gör det också lättare att samla in kunskap om medborgarnas/kundernas frågor, upplevelse av servicegrad och tillgänglighet vilket är en viktig utgångspunkt för ständiga förbättringar. Kontaktcenter skapar en kunskapsbank med medborgarnas/kundernas förfrågningar och upplevelser men också med redan lämnade uppgifter i kombination med etablerade kommunikationskanaler. Detta öppnar upp för framtida möjligheter för en bättre och ökad kommunikation. Kontaktcenter underlättar till exempel i det följande:

- säkerställa att medborgaren/kunden enbart lämnar en uppgift en gång, samt kunna förnya tidigare lämnad uppgift.
- lämnar information om ärendestatus i önskad kanal om medborgaren/besökaren önskar det
- skicka ut information om eventuella störningar i processer, som exempelvis utbetalningsförseningar
- höja kvalitet vid enkätundersökningar genom bättre

målgruppsanpassning eller bättre målgruppspridning

- vara en naturlig kanal för eventuella kampanjer där kommunen vill engagera medborgarna i en specifik fråga, som exempelvis ”renare stad”.

Med *en* kontaktväg in i kommunen ökar möjligheten för att alla ärenden hanteras lika, vilket ger en högre grad av rättssäkerhet.

Kontaktcentret är även en viktig resurs för upplysning och kommunikation vid oplanerade händelser och krissituationer i staden.

## 2.3 Bakgrund

Det finns mycket goda grunder till att se över möjligheterna för Malmö stad att inrätta ett kommungemensamt Kontaktcenter.

I förordet till Malmö kommunfullmäktiges budget 2015 står att läsa:

Med avstamp i Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö ska staden arbeta med sociala investeringar och bygga nya kunskapsallianser. I Malmö ska frågor om hur vi bygger en modern och välfungerande global storstad stå högt på dagordningen.

Vidare sägs i kapitlet ”Mål och inriktning för verksamheten” under mål 6 ”En trygg och tillgänglig stad”:

*Malmö stads verksamheter och metoder ska anpassas så att alla kan använda sig av och delta i samballets utbud. Malmöbor och de som besöker Malmö ska kunna känna sig trygga i den offentliga miljön.*

Under ”Inriktning 2015” sägs följande:

Under 2015 ska utredningen om ett Kontaktcenter för Malmöborna vara klar, utifrån denna ska våra verksamheter göras mer tillgängliga för Malmöborna.

Malmö stad har sedan slutet på 1990-talet sett ett behov av att göra det lättare för medborgarna/kunderna att komma i kontakt med kommunen. Ett antal förstudier, organisationsutredningar med mera har visat att kommunen har stora utvecklingsmöjligheter i hur den bemöter medborgarna/kunderna i första linjen men en så tydlig politisk riktning i att ta ett fullständigt helhetsgrepp som nu har dock aldrig förr pekats ut.

De senaste åren har Sveriges tjänstesektor genomgått stora förändringar vilket har ökat medborgarnas/besökarnas förväntningar och krav på tillgänglighet och servicenivå hos kommunerna. Medborgarna/besökarna förutsätter att de ska kunna utföra sina ärenden hur och när de själva vill. Därför har flera kommuner i landet skapat Kontaktcenter eller Kontaktcenterliknande funktioner vilket har ökat servicen, tillgängligheten och kvaliteten. Både nationella och interna mätningar visar att Malmö stad brister i både tillgänglighet och service. Malmö stad behöver förbättra sig och kunna ge sina medborgare/kunder en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande och hög kompetens i samverkande kanaler.

Därför har kommunstyrelsen gett stadsdirektören och stadskontoret i uppdrag att utreda förutsättningarna för inrättande av ett kommungemensamt Kontaktcenter i Malmö stad.

## 2.4 Goda exempel

De stora förändringarna i omvärlden och medborgares/besökares förväntningar och krav har naturligtvis påverkat offentlig sektor i hela landet. Både kommuner, regionala och statliga verksamheter har förändrat sina kundprocesser genomgripande de senaste tio åren. Några av föregångarna i den kommunala sektorn är Skellefteå kommun och Stockholms stad. Dessa bägge kommuner har bedrivit Kontaktcenter framgångsrikt i många år. Listan på de kommuner som har gjort samma val kan göras lång, några av dem omnämns i avsnitt 7.1.

En betydande del i analysen har legat på att ta tillvara erfarenheter från andra kommuner som framgångsrikt implementerat Kontaktcenterverksamhet. Denna information har inhämtats via intervjuer, studiebesök, rapporter, utredningar och annat informationsmaterial.

Två svenska kommuner denna utredning har fördjupat sig i är Helsingborg och Göteborg. Dessa har relativt nyligen implementerat Kontaktcenter i sina kommuner varför deras kunskap är färsk och ligger i tiden. Utöver det har även Köpenhamns modell, kallad Borgerservice, analyserats närmre.

Bland statliga myndigheter kan till exempel Försäkringskassan och Skatteverket nämnas som goda exempel på ett framgångsrikt arbete med kundprocesser.

## 2.5 Syfte och metod

Syftet med utredningen är att utreda förutsättningarna för inrättande av ett kommungemensamt Kontaktcenter i Malmö stad. Utredningen är i första skedet genomförd oktober 2014 till mars 2015. Stadskontorets kommunikationsavdelning har med anledning av förestående omorganisation i Malmö stad, hösten 2016 och i början av 2017 uppdaterat denna utredning. Utgångspunkt har varit att säkerställa utredningens validitet utifrån ändrade förutsättningar internt och i omvärlden. Detta för att möjliggöra ett beslut i ärendet.

Arbetet har utgått från Malmö stads övergripande mål och inriktning samt de principer som satts upp som gällande för kommande organisationsförändring. Utredningen baseras bland annat på:

- Samtal med alla Malmö stads förvaltningars ledningsgrupper
- Samtal med Ulf Linderöth, Stadskontoret
- Samtal med Jan-Åke Troedsson
- Omvärldsanalyser av sexton svenska kommuners arbete med införande av Kontaktcenter eller Kontaktcenterliknande verksamheter
- Fördjupad kunskapsinhämtning av Göteborg, Köpenhamn och Helsingborgs införande av Kontaktcenter eller Kontaktcenterliknande verksamheter
- Material i form av planer och utredningar från ett stort antal övriga kommuner som infört Kontaktcenterverksamhet.
- Workshop med Rung Konsulter<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Företag som arbetar med process- och verksamhetsutveckling för kommunikation och service till medborgarna och med mångårig erfarenhet av implementering av Kontaktcenter i svenska kommuner

- Brukarundersökningar
- Litteratur, hemsidor, rapporter och förstudier<sup>6</sup>
- Intervjuer med ett stort antal medarbetare och chefer från kommunens olika förvaltningar<sup>7</sup>
- Fördjupade samtal med chefer och medarbetare i Malmö stads växel, kundcenter, medborgarkontoren, miljöförvaltningen, serviceförvaltningen, företagslotsen och biblioteken
- Arbetsmöten med do-be consulting

## 3 Nuläge

### 3.1 Malmö stads gemensamma ingångar

I dag kan medborgarna/besökarna nå Malmö stad på en mängd olika sätt och via olika kanaler. Om de vet vem som ansvarar för deras ärende eller har kompetens kring den information de behöver kan de direkt ta kontakt med handläggare och andra tjänstemän på förvaltningarna som nås under begränsade telefontider på sina direkttelefoner eller på sina e-postadresser.

Det finns många andra möjligheter för medborgaren/kunden att nå kommunen vilka beskrivs nedan

#### 3.1.1 Växeln

Televäxeln, Malmö stads huvudnummer 040–341000, har öppet 08.00–16.30 på vardagar och tar emot cirka 3 000 samtal per dag. Tio procent av samtalen kan hanteras direkt och nittio procent kopplas vidare till de olika förvaltningarna. Hur många procent av inringarna som hamnar rätt direkt när de kopplas vidare finns det inga siffror på. Däremot krävs det i snitt fyra samtal innan uppringaren når fram till någon som kan addera värde till deras ärende.

#### 3.1.2 Medborgarkontoren

Malmö stads nuvarande stadsområdesförvaltningar ansvarar för kommunens medborgarkontor. Två av dessa är integrerade i stadsområdesbiblioteken. Medborgarkontoren tar emot drygt 20 000 besökare per år och erbjuder information, vägledning och rådgivning. Utöver de fysiska besöken tar de också emot ett okänt antal telefonsamtal, samt svarar på epost. Öppettider är vanligtvis kontorstid.

#### 3.1.3 Kundcenter

Serviceförvaltningen sköter kundcenter på uppdrag av gatukontoret, stadsfastigheter, kommunteknik, Malmö skolrestauranger, fastighetskontoret och kommundtjänster. Här har samordnats en väg in för medborgarna/kunderna när de vill göra en anmälan, ställa en fråga eller lämna en synpunkt som berör Malmö stads gator, torg, parker, byggnader eller skolmat.

Medborgarna/kunderna får där svar på många frågor direkt. Kundcenter förmedlar också ärenden och frågor vidare till ansvariga på förvaltningarna eller utförande entreprenör. Kundcenter startade 2005 och hanterar idag cirka 75 000 ärenden per år.

<sup>6</sup> Se källförteckning

<sup>7</sup> Se bilaga intervjuförteckning

#### 3.1.4 Företagslotsen

Företagslotsen – Malmö stads förvaltningsgemensamma servicefunktion för blivande och befintliga företagare i kommunen – är en satsning som startade med en pilot i september 2012 och permanentades i augusti 2013. Initiativet kom ur att företagare, framför allt inom små och medelstora företag, upplevde det som trögt och svårhanterligt att starta upp eller utveckla sina företag.

Framför allt när kommunen berördes. Många ärenden var komplexa och berörde flera förvaltningar och företagen uttryckte ett behov av hjälp med lotsning och kontakter in i kommunen.

Idag drivs Företagslotsen av stadskontorets näringslivsavdelning. Den bemannas och finansieras av gatukontoret, stadsbyggnadskontoret, miljöförvaltningen, fastighetskontoret och stadskontoret och hanterar 850 ärenden per år och ärendemängden ökar ständigt. Företagslotsen har öppet 09.00–15.00 måndag–torsdag.

#### 3.1.5 Miljöförvaltningens rådgivningsfunktioner

På Miljöförvaltningen bedrivs bland annat konsument-, budget- och skuldsaneringsrådgivning och hyres-, livsmedels-, energi- och klimatrådgivning. Förvaltningen ansvarar också för tre servicetelefoner.

#### 3.1.6 Receptioner

Det finns idag receptioner på flertalet av Malmö stads förvaltningar. Dels hanterar de interna besök, dels har de en hel del kontakt med medborgare/kunder – både för information och för vägledning. Sju av dessa receptioner drivs av serviceförvaltningen; övriga drivs av förvaltningarna själva.

#### 3.1.7 Stadsbyggnadskontorets kunddisk

Här erbjuds hjälp med frågor som rör bostad och byggande, information och rådgivning kring bygglovsfrågor, detaljplanebestämmelser, verksamhetsförfrågningar, information om pågående projekt och aktuella kungörelser. Kunddisken har öppet måndag- fredag 9.00–15.00 och har cirka 6 000 besök om året.

#### 3.1.8 Stadsområdesbiblioteken och Stadsbiblioteket

Malmö stads stadsområdesförvaltningar ansvarar för nio av kommunens elva bibliotek. Utöver det driver kulturförvaltningen stadsbiblioteket och det relativt nyöppnade biblioteket på stadsarkivet.

Biblioteken är ofta en naturlig plats för medborgare/kunder att söka information på då de har generösa öppettider och kunnig personal. På några av biblioteken erbjuds också samhällsvägledning under avgränsade tider både av Malmö stads personal men också av externa verksamheter som till exempel RådRum<sup>8</sup>

Innehållet i biblioteksverksamheten har utvecklats och blivit bredare och fokus läggs på att erbjuda service och tjänster inom nya områden. I ”Biblioteksplan för Malmö stad 2011–2014” står skrivet:

*Den viktigaste uppgiften för biblioteken i Malmö – som överallt annars - är att bidra till att öka*

---

<sup>8</sup> [www.radrum.se](http://www.radrum.se)

*kunskaper, stimulera fantasin, utveckla språket, vidga världen och öka förståelsen för omvärlden. Biblioteket ska inspirera till utveckling. För att klara den uppgiften måste biblioteken erbjuda information i vid bemärkelse, och denna ska vara samlad, organiserad och förmedlad med kvalitet och professionalism och dessutom vara oberoende av medium.*

*Biblioteken är utpräglade demokratiska mötesplatser som utgör en nödvändig bas i det livslånga lärandet. De gör det möjligt för medborgarna att finna nödvändig och relevant information för den egna utvecklingen, inlärningen och förströelsen; de hjälper medborgarna att navigera i den omfattande mängden av information så att de självständigt och aktivt kan söka, välja och kritiskt värdera den.<sup>9</sup>*

Stadsbiblioteket och stadsområdesbiblioteken har cirka 1 700 000 besök om året.

### 3.1.9 Övriga mötesplatser

Malmö stad driver också ett antal andra mötesplatser för specifika målgrupper såsom äldre eller barn och unga, men också för en mer allmän målgrupp som har behov av verksamheten. På vissa av dessa mötesplatser ges en viss samhällsinformation av Malmö stads personal eller genom samarbete med externa verksamheter och statliga myndigheter. Generellt får också personalen i dessa verksamheter många gånger hantera ett stort antal frågor då många av besökarna ser personalen som en naturlig länk till kommunen och samhället i övrigt.

### 3.1.10 De digitala kanalerna

En stor del av våra medborgar-/kundmöten sker digitalt genom specifika e- tjänster, malmo.se, sociala medier etcetera. I dag är stadskontorets kommunikationsavdelning ansvarig för förvaltning och utveckling av de digitala tjänsterna, den har alltså det övergripande ansvaret för produktionen av innehåll, tjänster, navigering med mera.

#### *malmo.se*

2014 hade malmo.se 6,5 miljoner besök. Det är en huvudredaktör från stadskontorets kommunikationsavdelning som koordinerar förvaltningarnas redaktionella arbete och gör det möjligt för den övriga organisationen att fylla malmo.se med innehåll. Varje huvudmeny på startsidan på malmo.se har en ämnesredaktör som har det kommunövergripande ansvaret att se till att uppsatta mål följs och att medborgarperspektivet prioriteras. Varje förvaltning har dessutom en ansvarig förvaltningsredaktör som ansvarar för att bevaka informationsbehovet och informationsproduktionen i den egna förvaltningen. Beroende på hur förvaltningen valt att organisera sitt informationsarbete kan förvaltningsredaktören ha en eller flera vice förvaltningsredaktörer, webbformatörer och webbskribenter under sig.

#### *E-tjänster*

Initiativ till e-tjänster kommer oftast från förvaltningarna själva, utifrån ett internt perspektiv där enskilda e-tjänster fokuserar på specifika delar av en serviceprocess, som till exempel förskole ansökan. I dagsläget finns ingen e- tjänst som inbegriper en mer övergripande serviceprocess. Det vanligaste är att förvaltningarna köper en e-tjänst från den leverantör som håller ens ärendehanterande system, och därmed låter leverantören avgöra vilken interaktion som är lämplig.

---

<sup>9</sup> Biblioteksplan för Malmö stad 2011-2014

På stadskontorets kommunikationsavdelning finns en funktion som stöttar förvaltningar i deras satsningar på e-tjänster med metodkunskap, undersökningar kring behov och vikten av det externa perspektivet. Samma funktion är även ansvarig för utvecklingen av kommunens e-tjänsteplattform, som i första hand är tänkt att skapa digitala blanketter med tillhörande processtöd på insidan.

### *De sociala medierna*

Varje förvaltning och verksamhet kan starta konton i sociala medier efter behov, syfte och målgrupp. De ska utgå från geografi, serviceinstans, tjänst eller liknande – inte utifrån organisation. Som stöd har stadskontoret tagit fram en handbok för sociala medier som alla kan använda.<sup>10</sup> Där finns allt från handfasta ”så här gör du”-tips till juridik, bevarande, relationsskapande samt riktlinjer för vad som gäller för ett konto i sociala medier i Malmö stad.

På stadskontorets kommunikationsavdelning finns en huvudredaktör för Malmö stads huvudkonton på Facebook och Twitter, samt kontot ”Jobba i Malmö stad” på Facebook och Instagram. Alla förvaltningar som vill publicera i dessa kanaler gör det utifrån en planeringskalender.

Huvudredaktören har även startat ett utbildningspaket som riktar sig till kommunikatörer i Malmö stad, så att de kan bli ett bättre stöd för medarbetarna i verksamheterna som använder sociala medier som kommunikationskanal. Idag kan medborgarna/kunderna följa kommunens olika verksamheter på Facebook, Bambuser, Flickr, Instagram, Twitter, Youtube, Scribd, LinkedIn, Google +, Spotify eller Soundcloud. Utöver detta har även många av kommunens verksamheter egna bloggar.

### *Chattar*

För närvarande finns det tre externa chattar och ett forum på malmo.se:

- ”Vux-chatten” (malmo.se/vuxchatten) där man kan chatta om utbildningar för vuxna.
- ”Chatta med en socialarbetare” (malmo.se/ungchatt) där man anonymt kan få råd och stöd av en socialarbetare.
- ”Prostitutionschatten” (malmo.se/prostitutionschatten) vänder sig till personer som säljer, köper, byter eller konsumerar sexuella tjänster på olika sätt. Här ges samtal och rådgivning enskilt och anonymt.
- ”Soctanter på nätet” (malmo.se/soctanter) Här kan man frågor till socialarbetare och delta i diskussioner.

## **3.2 Sammanfattning nuläge**

På många sätt har Malmö stad varit lyhörd för medborgarnas/kundernas behov och varje enskild förvaltning jobbar med gott kundbemötande som målsättning. Ett antal satsningar gällande kundprocesser med flera förvaltningar inbegripna har också gjorts. Resultatet av dessa satsningar är tydliga i de välfungerande verksamheterna kundcenter och företagslotsen. Dock håller sig många satsningar inom förvaltningens gränser.

Det saknas ett kommunövergripande arbete där utgångspunkten är medborgarnytta och

---

<sup>10</sup> <http://komin.malmo.se/socialamedier>



kundfokus utifrån medborgarens livshändelser och behov och inte den kommunala organiseringen. De servicekontakter där medborgaren/besökaren kan nå kommunen bedriver idag sina verksamheter utan någon större samordning och utan gemensamt IT-stöd för uppföljning och statistik. Bristen på samordning mellan de olika kanalerna – telefoni, fysiskt möte och digitalt – skapar också frustration och ineffektivitet och gör det omöjligt att utveckla kommunens service och kvalitet på ett samordnat sätt.

För att nå dit krävs ett tydligt mål och en stark gemensam vilja hos både förtroendevalda och tjänstepersoner.

### **3.3 Förarbete**

Malmö stad har sen slutet på 1990-talet sett ett behov av att göra det lättare för medborgarna/kunderna att komma i kontakt med kommunen. Därför har det gjorts ett antal förstudier, organisationsutredningar och faktiska åtgärder kring detta.<sup>11</sup>

### **3.4 Styrdokument**

Det finns flera styrdokument i kommunen som visar vilken riktning Malmö stad ska gå när det gäller service, bemötande och tillgänglighet. Flera av dessa stödjer på olika sätt idén om att starta upp ett Kontaktcenter.  
Se bilaga 2.

## **4 Nyläge**

För att ta kommunen från nuläge till nyläge bör andras lärdomar tas tillvara. Då Kontaktcenteridén på intet vis är ny finns det mångårig och gedigen erfarenhet i övriga landet och i Köpenhamn. Dessutom har Malmö stad internt en omfattande erfarenhet av utvecklingsarbete av olika slag. Sist men inte minst har medborgarna/kunderna ofta ganska klart för sig hur deras behov ser ut.

Enkelt uttryckt ska medborgarna/kunderna få en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande och hög kompetens i samverkande kanaler. De ska inte behöva känna till hur Malmö stads inre organisation ser ut för att få rätt hjälp och de ska uppleva att kommunen är till för dem snarare än tvärtom. Vart de än vänder sig ska medborgaren/kunden få samma service och bemötande. Vilken kanal de än väljer att använda ska medborgaren/kunden få samma information.

Genom samordning och med ett gemensamt IT-stöd för uppföljning och statistik ska kommunens service och kvalitet utvecklas på ett samordnat sätt.

### **4.1 Förväntade mervärden för Malmö stad**

Om Malmö stad ska satsa tid och resurser på att införa ett Kontaktcenter måste det ge mervärde för Malmö stad som organisation men allra främst för dess medborgare/kunder. Den lösning som beskrivs i denna utredning kommer på flera sätt vara till nytta för Malmö stad och dess medborgare/kunder.

Sammanfattningsvis kommer det innebära följande:

---

<sup>11</sup> Se bilaga 1.

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 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. Sammanfattningsvis kommer inrättandet av ett Kontaktcenter innebära följande:

#### 4.1.1 Minskade samtalsvolym

- Medborgaren hittar rätt ingång i första kontakten
- Flera frågor/ärenden kan hanteras via en och samma ingång och kontakttillfälle.
- Statistik från andra kommuner med implementerat Kontaktcenter visa bland annat att inkommande volymer omedelbart minskar med 30 % samt att resursåtgången för ärendehantering minskar med upp till 50%.

#### 4.1.2 Högre kvalitet i tjänster inom kärnverksamheten

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

#### 4.1.3 Bättre beslutsunderlag

För såväl förtroendevalda och tjänstepersoner då Kontaktcenter kommer att logga ärenden och därmed kan ta fram giltig, statistik och relevanta analyser.

#### 4.1.4 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. Skattemedlen utnyttjas mer optimalt då processerna blir effektivare.

#### 4.1.5 Förbättrad samverkan

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

#### 4.1.6 Ökat förtroende för Malmö stads verksamheter

Mindre frustration hos medborgare/kunder tack vare snabbare svar och rådgivning kring förvaltningsöverskridande ärenden. Varumärket Malmö stad kommer att stärkas.

#### 4.1.7 Ökad grad av demokrati

Likvärdig service möjliggörs i och med att Malmö stad tar ett samlat grepp kring informations- och servicetjänster. Kontaktcenter bidrar också till att uppnå målen för ett socialt hållbart Malmö då större likställighet och demokratisk behandling av medborgare/kunder kan uppnås.

#### 4.1.8 Effektivare e-tjänsteutveckling

Lägre kostnader för e-tjänsteutveckling. Genom samordning i Kontaktcenter går det även att göra en ändamålsenlig, behovsorienterad utveckling av e-tjänster till en betydligt lägre kostnad. Utvecklingen drivs idag på de olika förvaltningarna var och en för sig vilket försvårar möjligheten till lösningar för hela processer.

#### 4.1.9 Ökad likvärdighet mellan kanaler

Effektivare publiceringsprocess för malmo.se exempelvis, vilket möjliggör synkronisering och därmed att samma sak sägs på samma sätt överallt. Detta minskar risken för missförstånd hos medborgare/besökare.

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**.

## 5 Kartläggning, förankring, farhågor och förhoppningar

### 5.1 Generella fördelar och nackdelar med Kontaktcenter

Under tvådagars-konferensen *Framtida medborgarservice i kommun* gjorde företaget Conductive omvärldsanalyser av några svenska kommuners arbete med deras införande av Kontaktcenter, eller Kontaktcenterliknande verksamheter. Syftet var att belysa hur att göra Kontaktcenter till en integrerad del av hela kommunens organisation. Följande kommuner föreläste:

- Eksjö kommun
- Vellinge kommun
- Lidingö stad
- Grums kommun
- Göteborgs stad
- Järfälla kommun
- Karlstad kommun
- Örebro kommun
- Skellefteå kommun

Erfarenheter har även hämtats från Ängelholms kommun, Lunds kommun, Kristianstads kommun, Klippans kommun, Burlövs kommun, Kävlinge kommun och Lomma kommun i och med deltagande i nätverket för medborgarservice i Skåne.

Genom nätverket för medborgarservice i Stockholm, Göteborg, Malmö har också en del av material till utredningen hämtats.

Fördjupad kunskapsinhämtning från Göteborg, Köpenhamn och Helsingborg och deras införande av Kontaktcenter, eller Borgerservice som det heter i Köpenhamn, har gjorts

genom heldagsbesök och ingående genomgång av hela processen med ansvariga. De huvudansvariga för Göteborgs och Helsingborgs Kontaktcenter har också använts som diskussionspartners och bollplank genom hela utredningsprocessen.

Under Offentliga rummet 2016 i Malmö skedde ytterligare kunskapsinhämtning från Kävlinge, Norrtälje samt Örebro kommun via seminarium kring kvalitet och Kontaktcenter.

Överlag har de kommuner som startat Kontaktcenter övervägande positiva erfarenheter. Införandet har haft effekter såsom ökad service, kortare handläggningstider, ökad kvalitet, ökad kundnöjdhet, ekonomiska hemtagningseffekter och kortare väntetider.

Effekterna visat sig ta relativt lång tid och trycket på kommunen ökar då ett Kontaktcenter införs och samtalen, frågorna och kontakterna blir fler. Detta ses som en följd av att kommunen plötsligt har ökat sin tillgänglighet och service och att medborgare/kunder som tidigare gav upp inte längre gör det i samma utsträckning. Högre kvalitet och tillgänglighet ökar efterfrågan.

De farhågor eller nackdelar som identifierats från andra kommuner kan sammanfattas till:

#### För medborgare/besökare:

- De flesta Kontaktcenter har valt knappval för att kunna hantera de olika svarsgrupperna, detta kan upplevas som negativt för vissa
- Det kan finnas en farhåga för att Kontaktcenters personal inte är tillräckligt kunnig om medborgaren/kunden är van vid att kommunicera med sakkunnig handläggare på förvaltningarna
- Om medborgaren/kunden behöver prata med en handläggare på en förvaltning kan Kontaktcenterpersonalen upplevas som grindvakter som inte vill släppa in en

#### För förvaltningarna:

- Det kan finnas en oro för att medarbetarna på Kontaktcenter inte på ett tillräckligt kompetent sätt tar sig an förvaltningarnas ärenden
- Kontaktcenter finansieras oftast av förvaltningarna. Hemtagningseffekten är inte alltid tydlig och görs ofta på lång sikt
- Vissa ärenden kan falla mellan stolarna. Rutiner för överlämnande av ärenden måste vara mycket tydliga och kända av alla så att inte ärenden blir liggande som resultat av otydlig gränsdragning och ansvarsfördelning.

Det finns några gemensamma framgångsfaktorer de flesta kommuner vittnar om, vilka minimerar riskerna avseende ovanstående farhågor:

- Ett tydligt mål och en stark gemensam vilja hos både politiker och tjänstemän.
- Ett tätt och välstrukturerat samarbete med förvaltningarna både i uppstarts-, genomförande- och förvaltningsfasen.
- En hållbar finansieringsmodell.

- Nyrekrytering, men gärna internrekrytering, av kvalificerad personal så det blir tydligt att uppdraget och tjänsterna är nya.
- Klargörande av ansvarsfrågor.
- Att kontaktcentret är centralt organiserat i stadsledningsförvaltning eller liknande.

## 5.2 Sammanfattning av förvaltningsledningarnas åsikter

Under utredningsfasen har alla Malmö stads förvaltningars ledningsgrupper erbjudits en presentation av och ett samtal kring utredningen. Där har direktivet, tidplan och utredningens större frågeställningar presenterats. Fokus har dock legat på att samla in önskemål, förväntningar och behov. Dessa har tagits tillvara i utredningen. Mötena har också varit en del i förankringsarbetet. Sammantaget kan sägas att förvaltningsledningarna lägger fokus på olika delar och har olika farhågor och förhoppningar. Nedan kommer en sammanställning av farhågor och förhoppningar som återkom i flera förvaltningsledningar:

### Förhoppningar

- Att Kontaktcenter ska leda till högre service och tillgänglighet
- Att det blir standardiserat och att särarterna försvinner
- En del i att uppnå målen för ett socialt hållbart Malmö
- Ökad demokrati
- Likställighet
- Bättre kvalitet
- Gemensam drivkraft
- Lösa samordningsproblem

### Farhågor

- För höga kostnader
- Att det blir standardiserat och att särarterna försvinner
- Övertalighet i förvaltningarna
- Central organisation som leder till brist på lokal förankring.
- Att stadsområdenas befolkningsansvar påverkas
- Digitalt/analogt – att hitta en hållbar flexibilitet
- Omodernt redan innan start på grund av den snabba digitala utvecklingen
- Icke-digitala medborgare med behov av det personliga mötet glöms bort
- Sekretess mellan förvaltningar och nämnder
- Finns många olika tekniska IT- och telefonlösningar i Malmö stad idag. Kan bli svårt att samordna
- Att det blir för låg kompetens på Kontaktcenter

## 5.3 Sammanfattning av interna intervjuer

I de intervjuer och samtal som genomförts internt med verksamheter, chefer och medarbetare i Malmö stad har det ofta uttalats en stark förhoppning om att detta antligen ska bli av. Många som har varit anställda länge i Malmö stad har på olika

sätta varit involverade och informerade i tidigare försök att ta ett mer samlat grepp. Många har lyft både kundcenter, HRut och företagslotsen som Malmö stad-exempel att dra lärdomar av.

Många har också ansett att ett Kontaktcenter måste handla om mer än ännu en verksamhet. Organisationen behöver omvärdera hela synsättet och börja se våra serviceprocesser som en serviceresor medborgaren/besökaren gör och utgå ifrån den, oavsett vilken förvaltning det gäller. Medborgaren/besökaren ska överhuvudtaget inte behöva veta hur Malmö stad har valt att lägga upp sin inre organisation för att hamna rätt och få rätt hjälp.

Ett genomgående tema har också varit vikten av att förvaltningarna är delaktiga och villiga till förändringen och att ett ordentligt förankringsarbete är avgörande i den här typen av större förändringar.

Malmö stads gamla informella värdegrund ”låt tusen blommor blomma”, som går att spåra till 1996 då decentraliseringen var ledstjärnan, har lyfts som ett eventuellt motstånd mot en Kontaktcenterlösning. Alla ser inte standardisering som något positivt utan tycker att det finns en risk med att särarterna försvinner.

Det har funnits en viss oro för hur det kommer att bli med befolkningsansvaret och oro för att den lokala förankringen ska försvinna. Att Malmö stad har många olika ärendehanteringssystem och verksamhetssystem som idag inte är kompatibla anses både vara ett problem men också en möjlighet då de i samband med implementering av ett Kontaktcenter kommer att kunna ses över.

#### 5.4 Brukarundersökningar

I denna utredning har bland annat brukarundersökningar från Göteborgs stads implementeringsarbeten använts som underlag.

Enligt kundnöjdhetsundersökning utförd av Göteborgs stad, gällande det fysiska mötet och telefonin, inför implementering av Kontaktcenter, är engagemang det viktigaste för god kundnöjdhet, tätt följt av kunskap. Svarstid har en relativt liten påverkan på nöjdheten.

Göteborgs stad har bland annat haft fyra fokusgrupper med medborgare från andra språkgrupper än svenska, pensionärer, funktionsnedsatta och representanter för funktionsnedsatta samt ungdomar. Dessa grupper valdes ut då de bedömdes ha distinkta behov av servicen från ett Kontaktcenter.

Resultaten av denna undersökning har tagits hänsyn till i denna utredning.

Sammanfattningsvis kan sägas att gruppernas förväntningar var likartade:

- De vill inte vänta – de vill ha snabbt svar.
- De vill komma till rätt person.
- De vill inte bli vidarekopplade.
- De tycker de verkar bra att kunna bli uppringda om det är kö.
- De vill bli vänligt bemötta.
- De vill ha generösa öppettider.

- De tycker att det är viktigt att alla vet vilket nummer som gäller – att det finns ett gemensamt nummer.
- De tycker att Kontaktcenter ska ligga i markplan i nära anslutning till kommunikationer.

För framgångsrik utveckling av Kontaktcenter i Malmö stad krävs kunskap om medborgarnas/kundernas behov. En av delarna i projektplanen bör vara medborgar- och kundanalys.

## 6 Modell för Kontaktcenter i Malmö stad

Nedan beskrivs hur ett Kontaktcenter i Malmö stad bör organiseras och drivas.

### 6.1 Målgrupp

Kontaktcentrets målgrupp är: Malmöbor, medborgare, företagare, sakägare, samt övriga som har behov av tjänster, har ärenden i kommunens verksamheter eller har behov av allmän samhällsservice. Då många inte vet exakt vad kommunal verksamhet är, bör ett Kontaktcenter också ha viss kompetens på statlig och regional nivå, för att kunna hjälpa medborgaren med hänvisning och information.

### 6.2 Förslag till Organisation

#### 6.2.1 Beställare

Beställare av Kontaktcenter är kommunstyrelsen Malmö stad. I avtal som skrivs mellan beställare och utförare redogörs i detalj för ramar och riktlinjer kring leverans inklusive SLA:er, styrmedel, mandat befogenheter samt skyldigheter för båda parter.

#### 6.2.2 Beställarråd

Bestående av förvaltningschefer, Kontaktcenterchef och beställaren (stadskontoret). Beställarrådet fungerar som ett forum för strategiska frågor kopplade till Kontaktcenter.

#### 6.2.3 Utförare

Givet att Kontaktcenter ska drivas internt inom organisationen föreslås ansvar för utförande ligga på Servicenämnden. I beskrivning av servicenämndens uppgifter står bland annat:

*”att handha kommungemensamma serviceverksamheter, som utföres i kommunal regi, varvid inflytandet kan utövas direkt i kommunal förvaltningsform eller indirekt i bolag...”*

*”att svara för att de olika serviceverksamheterna drivs effektivt på ett kundorienterat sätt...”*

Ovanstående är i linje med de grundläggande principer som gäller för en Kontaktcenterverksamhet. Serviceförvaltningen är en del av Malmö stads organisation som redan idag fungerar som en utförandeorganisation.

Förvaltningens har kärnkompetens inom tjänster kopplade till kommunal service i olika form samt erfarenhet av att arbeta mot/med interna beställare. I många kommuner har man valt att skapa en särskild förvaltning för Kontaktcenter och motsvarande verksamhet centralt i organisationen, alternativt placerat Kontaktcenter som en central avdelning direkt under stadsdirektören men utifrån Malmö stads organisation kan serviceförvaltningen vara en lämplig utförare. En mycket viktig faktor är att Kontaktcenter hamnar högt upp i organisationen. En Kontaktcenterfunktion är en mycket tung funktion inom kommunen och har ett tydligt och avgränsat uppdrag.

Samtliga medarbetare i Kontaktcenter ska ha samma organisatoriska tillhörighet. Endast så kan kvalitet och en samverkan mellan de olika kanalerna utvecklas fullt ut. I vissa fall kan samlokalisering med andra rådgivande specialistverksamheter inom Malmö stad vara aktuellt och dessa resurser behåller då sin organisatoriska tillhörighet.

De Kommunvägledare som bemannar Kontaktcenter alternerar dock dels mellan kanaler, dels mellan centralt Kontaktcenter och satellitkontor. Detta är viktigt med hänsyn till kompetensutveckling, kommunvägledarnas arbetssituation, likvärdighet och minskat personberoende.

Erfarenheter från till exempel Helsingborgs kommuns Kontaktcenter visar att mervärdet såväl internt som för medborgaren/kunden ökar om de olika kanalerna är samlade på en fysisk plats och hanteras av samma medarbetare. De goda effekterna är att:

- Möjligheterna att hålla ihop hela kundprocessen ökar
- Kommunvägledarna som jobbar i Kontaktcenter kan alternera mellan de olika kanalerna och säkerställer då att kanalerna samverkar och kan snabbt upptäcka brister och åtgärda dem.
- Att bemanna det fysiska mötet är en ganska krävande uppgift och svår att utföra klanderfritt åtta timmar. Därför ökar möjligheten att kommunvägledarna ska kunna hålla en hög servicenivå om de får alternera mellan de olika uppgifterna under ett arbetspass.
- Verksamheten blir mindre sårbar om kommunvägledarna har en bredare kompetens och kan ersätta varandra vid frånvaro.

## 6.3 Lokalisering av Kontaktcenter

### 6.3.1 Centralt Kontaktcenter

Kärnan i Kontaktcenters verksamhet föreslås placeras i Stadshusets entréplan. Härifrån drivs verksamheten i samtliga kanaler. En central placering i Malmö är viktig och lokalen bör vara rymlig, välkomnande och placeras nära kommunikationer för hög tillgänglighet. Förutom öppen kundyta med kunddisk kommer Kontaktcenter att inrymma bakomliggande kontorslandskap, enskilda samtalsrum samt mindre konferensrum för internt bruk. En detaljerad beskrivning och skiss över lokalerna kommer att bifogas kommande projektplan.

Då Kontaktcenter ska vara en välkomnande kund- och medborgarorienterad funktion bör stort fokus läggas på utformning av ändamålsenlig och öppen yta. Att



placera ett Kontaktcenter i Stadshuset har både för- och nackdelar. Fördelar är att det ger tyngd till funktionen både utåt och inåt och tydliggör Kontaktcenters centrala roll för verksamheten. Nackdelen är att stadshuset i nuläget kan uppfattas som en för allmänheten sluten och otillgänglig byggnad.

#### 6.3.2 Kompletterande satellitkontor

Att erbjuda service på medborgarnas villkor innebär också att medborgarservice i fysisk kanal bör erbjudas nära de medborgare som har särskilt behov av detta. Kontaktcenter skall därför ha en viss satellitverksamhet i form av fysisk närvaro i de delar av Malmö där behov finns. Denna service hanteras idag i aktuella stadsområden via medborgarkontoren. I nuläget bedöms rimligt att Kontaktcenter har två, eventuellt tre, satellitkontor i Malmö. Dessa satellitkontor ska endast ses som ett komplement till centralt Kontaktcenter och bemannas därefter. Utifrån likvärdighetsaspekten kommer dock erbjudna tjänster i satellitverksamheten vara de samma som i centralt Kontaktcenter om än i jämförelsevis begränsad omfattning. Olika demografiska förutsättningar lokalt kommer i praktiken innebära olika tyngdpunkt avseende inkommande ärendetyper på olika platser men medborgare ska kunna vända sig till vilket Kontaktcenter som helst och få samma service och bemötande.

De områden som är aktuella för satellitkontor är Rosengård, Lindängen samt eventuellt Holma/Kroksbäck.

Satellitkontor bör i första hand placeras på befintliga medborgarkontor i aktuella områden såvida dessa lokaler är ändamålsenliga och tillgängliga utifrån syfte och mål med Kontaktcenter. I andra hand kan satellitkontor för Kontaktcenter placeras på Framtidens hus eller dess motsvarighet. Erfarenheter dels från andra kommuner, dels från medborgarkontor inom Malmö stad visar dock på att det kan finnas anledning att inte samlokalisera Kontaktcenterverksamhet med exempelvis verksamhet inom IoF. Detta måste tas hänsyn till vid val av fysisk plats., som slutgiltigt sker under införandeprojektets planeringsfas.

Stadsområdesbiblioteken kan fungera som värdefulla arenor för medborgardialog men är inte ändamålsenliga som fysiska platser för Kontaktcenter utifrån mål och syfte med respektive verksamheter.

### 6.4 Kontaktcenters uppdrag och mandat

**Styrande princip är att samtliga ärenden som med hänsyn till likvärdig eller förbättrad kvalitet, kundnytta, säkerhet och kostnadseffektivitet kan hanteras inom Kontaktcenter, ska hanteras där.**

Efter implementation när Kontaktcenter nått full kapacitet bör ca 80% av inkommande ärenden lösas i första kontakten med kommunen. Styrande princip är att Kontaktcenter **alltid** ska sträva efter att i första hand **lösa ett ärende direkt**, i andra hand lämna över till specialisthandläggare ute på förvaltning. Det sistnämnda skall endast ske i de fall det ej är möjligt att hantera ärendet i Kontaktcenter. Kontaktcenter tar då istället en **sammanhållande roll** och **följer upp/ driver på** ärendet till dess att det är löst. I de fall ärenden kommer in som ska hanteras av annan myndighet eller extern aktör hänvisas till denne och ärendet avslutas direkt.

### 6.5 Målbild för Kontaktcenter

***Malmö stads Kontaktcenter ska leverera god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande och hög kompetens i samverkande kanaler.***

I samband med inrättande av Kontaktcenterfunktion sätts även ramar för systematiskt kvalitetsarbete och uppföljning. En del i detta avser att mäta kundnöjdhet. Det finns inget tydligt nuläge att utgå ifrån vad gäller samlad statistik eller samlad bild av kundnöjdhet i alla kanaler. Nedan ges förslag på övergripande mål för Kontaktcenter, att uppnå inom en treårsperiod. Detaljerade mål och indikatorer formuleras under införandeprojektet liksom metod för mätning.

- 75-80% av inkommande ärenden till Malmö stad löses vid första kontakt med Kontaktcenter.
- 75% av medborgarna har kännedom om Kontaktcenter
- 80% av de som varit i kontakt med Malmö stad är nöjda med erhållen service och bemötande.

#### **6.6 Ärendetyper som hanteras i Kontaktcenter**

- Information
- Rådgivning
- Stöd vid ifyllnad av blanketter och överklaganden
- Handläggning av ärenden av administrativ karaktär
- Enklare myndighetsutövning där lagar och regler styr och där ingen specialistbedömning/värdering krävs för att fatta beslut.
- Hänvisning internt till personer/ verksamheter utanför Kontaktcenter

#### **6.7 Ärendetyper som inte hanteras i Kontaktcenter**

- Myndighetsutövning som kräver värdering/bedömning av specialist för beslutsfattande
- Utredningar
- Intern service
- Upphandling

En detaljerad bruttolista över ärenden att hantera i Kontaktcenter bifogas projektplan.

#### **6.8 Bemanning av Kontaktcenter**

Införandet av ett Kontaktcenter innebär att nya roller och ansvar införs, såväl inom som utom funktionen.

##### **6.8.1 Kommunvägledare**

Majoriteten av medarbetarna i Kontaktcenter är kommunvägledare.

Kommunvägledare är en helt ny tjänst och yrkesroll inom Malmö stads verksamhet och samtliga tjänster som kommunvägledare kommer att därför att utannonseras. Rekrytering sker genom normalt ansökningsförfarande och en noggrann urvalsprocess. Samtliga kommunvägledare är generalister med mycket

goda och breda kunskaper om kommunen och dess verksamhet. Kommunvägledarna kommer även att ha fördjupad kompetens kopplad till ett eller flera verksamhetsområden.

Kommunvägledaresurser kan i de fall det är nödvändigt kompletteras med överflyttade resurser i form av specialister från andra linjen till de delar av Kontaktcenters verksamhet som omfattar särskild rådgivning eller motsvarande.

En mycket tydlig kravprofil bör valideras under projektets planeringsfas, innan rekryteringsprocessen påbörjas. Kravprofilen utvecklas ur följande kompetensprofil :

#### *6.8.1.1 Kompetensprofil Kommunvägledare*

- Eftergymnasial utbildning eller motsvarande
- Hög servicekänsla
- Mycket god praktisk erfarenhet av serviceroll i flera kanaler
- Lösningsorienterad
- Stresstålig
- God kompetens om kommunens verksamheter
- Teknisk kompetens och god erfarenhet av att arbeta med olika former av systemstöd
- Mycket goda kommunikativa färdigheter
- Mycket goda kunskaper i svenska språket
- Goda kunskaper i engelska språket
- Flexibel
- Stark initiativförmåga
- Hög ansvarskänsla
- Ytterligare språkkunskaper meriterande

#### *6.8.2 Kontaktcenterchef*

Kontaktcenterchefen ansvarar för helheten i Kontaktcenters verksamhet. Detta omfattar bland annat planering, samordning, resursfördelning, coachning av medarbetare och verksamhetsutveckling. Kontaktcenterchefen är ansvarig för regelbunden dialog med förvaltningar, beställare och avtal kring SLA. Förutom samtliga de krav som anges för kommunvägledare ovan bör Kontaktcenterchefen ha erfarenhet av ledande befattning inom motsvarande verksamhet med särskilt fokus på processorienterade arbetssätt och verksamhetsutveckling.

#### *6.8.3 Gruppansvarig eller motsvarande*

Då tjänsteutbudet inom Kontaktcenter är brett och omfattande och spänner över flera kanaler, behövs tjänster i form av gruppansvarig eller motsvarande. Dessa kan med fördel organiseras utifrån tjänsteområden som motsvarar de svarsgrupper som sätts upp inom verksamheten.

6.8.4 Systemansvarig  
Minst en specialistresurs med ansvar för centrala stödsystem inom Kontaktcenter bör finnas inom gruppen.

6.8.5 Kommunikatörer  
Kommunikatörsresurser är mycket viktiga inom Kontaktcenter för att säkerställa kvalitet och likvärdighet i kommunikation och mellan kanaler. Resurser som hanterar kommungemensamt innehåll på malmo.se och huvudsakliga sociala medier kan på sikt lokaliseras i Kontaktcenter för att samverka mellan kanaler ska bli effektivare.

## 6.9 Gränssytor inom organisationen

Samtliga förvaltningar i Malmö stad ger uppdrag till Kontaktcenter. Det bör finnas en lista avseende information samt bas av ärenden som skall lyftas över från förvaltningarna till Kontaktcenter, övriga ärenden regleras i avtal mellan enskild förvaltning och KC. Dessa avtal ses över regelbundet, en dialog förs då mellan Kontaktcenterchef och beslutsfattare på förvaltningar gällande utvidgning av uppdraget. (I vissa fall behöver nämnderna besluta om utvidgning av uppdrag vad gäller myndighetsutövning). Avtalen innehåller även överenskommelser kring SLA för specifika ärenden.

Förvaltningarna och Kontaktcenter är **alla del i samma verksamhet** och en förutsättning för att Kontaktcenter skall kunna fullgöra sitt uppdrag är att samarbetet mellan KC och resten av organisationen är nära och väl fungerande. Ett Kontaktcenter är en förlängning av alla förvaltningars verksamhet, ansiktet utåt för hela organisationen. Grundläggande syfte och mål med funktionen är att lyfta verksamheten närmare medborgarna, Kontaktcenter får därför inte felaktigt uppfattas som en ytterligare barriär. Varje förvaltning ansvarar för att leverera processbeskrivningar för sina ärenden till Kontaktcenter. Kontaktcenter äger- och ansvarar för serviceprocessen i sin helhet, men respektive förvaltning äger alltid ärendet i sig.

Varje gång hantering av ett nytt ärende flyttas från förvaltningen till Kontaktcenter, dvs uppdraget utökas, säkerställs att följande görs:

- En ärendeanalys av den befintliga processen.
- En ny process för hanteringen av ärendet mellan Kontaktcenter och förvaltningen.

### 6.9.1 Koordinator

För att säkerställa kvalitativa informationsflöden mellan Kontaktcenter och förvaltningar bör varje förvaltning utse minst en koordinator med övergripande ansvar för kommunikation och samordning med KC. Större förvaltningar kan behöva en koordinator per avdelning för att säkerställa kvalitet och motverka för hög arbetsbelastning. Koordinator på förvaltningen har ansvar för att, i enlighet med upprättat avtal, löpande förse Kontaktcenter med tydlig, korrekt och aktuell information rörande förvaltningens verksamhetsområde. Denna roll ryms inom befintlig tjänst.

## 6.10 Tekniska förutsättningar för införande av Kontaktcenter

### 6.10.1.1 Ärendehanteringssystem

En förutsättning för att kunna driva ändamålsenlig verksamhet i ett Kontaktcenter är ett ärendehanteringssystem. Ett ärendehanteringssystem ska vara ett stöd till verksamheten och viktigt är därför att det utformas/ handlas upp med utgångspunkt i Kontaktcenterverksamhetens behov och processer. Ett ärendehanteringssystem ger möjlighet att hålla samman kundprocessen. Det är även centralt för kunskapsöverföring och likvärdig service. Genom ett ärendehanteringssystem genereras en tydlig bild av behov från målgruppen då det möjliggör samlad statistik kring ärendetyper och vanliga frågor i kontakter med kommunen. Denna kunskap utgör en viktig bas för förvaltningarnas respektive tjänsteutveckling kopplat till kärnverksamheten.

En tydlig kravspecifikation för ärendehanteringssystem bör göras i projektets planeringsfas. En inventering och utvärdering av kommunens befintliga ärendehanteringssystem bör vara en del i projektet för att se om det finns möjlighet att använda redan investerad teknik och processer. Systemstöd bör dock ge möjlighet för både output/input via epost. Detta för fungerande flöden mellan Kontaktcenter och bakomliggande verksamheter på förvaltningarna. Det är bra, men **ej nödvändigt**, om ett ärendehanteringssystem även kan kommunicera med andra särskilt betydelsefulla system.

### 6.10.1.2 Telefonlösning

Möjlighet finns att utöka antal licenser i den lösning som redan idag används inom trafikenheten på serviceförvaltningen. Detta är en ändamålsenlig och kostnadseffektiv lösning utifrån Kontaktcenters behov.

Nödvändiga funktioner för Kontaktcenterlösning är tonval, möjlighet att koppla om till annan agent/ nummer, samt kösystem.

### 6.10.1.3 E-tjänsteplattform

Malmö stad har idag ingen gemensam e-tjänsteplattform utan e-tjänster levereras från respektive verksamhetsgren utan möjlighet att som medborgare följa sina ärenden på ett samlat sätt. Ett antal förvaltningar har med stadskontorets stöd upphandlat en lösning för att se om detta kan vara en grund för en framtida plattform. Utveckling och test pågår. Innan en sådan lösning kan skalas upp och implementeras fullt ut krävs ytterligare ett antal komponenter. Exempelvis en integrationsplattform som ger möjlighet för ”intelligenta” e-tjänster samt kompetens för att driva utveckling och förvalta en e-tjänsteplattform.

### 6.10.1.4 Kunskapsdatabas/Wiki

Sökbar digital kunskapsdatabas. En gemensam wiki finns redan i Malmö stad. Denna måste ses över, rensas, uppdateras och förbättras som en del i införandeprojektet. En koppling mellan ärendehanteringssystem och kunskapsdatabas är absolut nödvändig.

### 6.10.1.5 Övriga system

En inventering över vilka ytterligare verksamhetssystem inom Malmö stad som

Kontaktcenter skall ha tillgång till kommer att göras under projektets planerings- och analysfas. Detta rör endast de system som används för handläggning/myndighetsutövning av förvaltningarna idag och som även fortsättningsvis behöver användas.

## 6.11 Kanaler

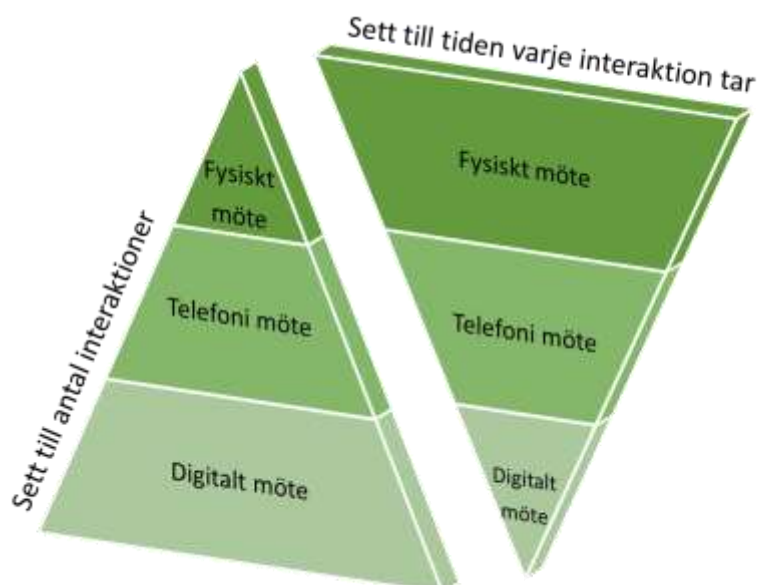
Medborgarnas kontakt med kommunen sker via flera kanaler. En Kontaktcenterfunktion omfattar främst tre kanaler; fysiskt möte, telefoni samt digitalt möte. Skriftliga kontakter förekommer också, men i de fall de inte kan inkluderas i det digitala mötet får denna kanal anses perifer. Detta är de tre nämnda kanalerna vi utgår från nedan.

Malmö stad bör utveckla en tydlig övergripande kanalstrategi för att säkerställa effektiv service till medborgarna. Kanalstrategin bör omfatta riktlinjer för hur olika kanaler skall prioriteras för att nå uppsatta mål och för att kommunens verksamheter skall kunna fullgöra sitt uppdrag. Respektive förvaltning säkrar att servicestrategin speglar denna kanalstrategi på bästa möjliga vis.

I dagens samhälle är en utveckling av det digitala mötet naturligtvis i fokus i och med en generellt ökad digital närvaro för stora delar av befolkningen. Det är dock viktigt att genom en Kontaktcenterfunktion arbeta med att utveckla samtliga kanaler utifrån målgruppers olika behov och förutsättningar. Att skapa rätt förutsättningar för effektiv medborgarservice av hög kvalitet gagnar både målgruppen och verksamheten då resurser kan nyttjas bättre inom kärnverksamheten.

### 6.11.1 Resursfördelning

Schematiskt kan förhållanden beskrivas med nedan bild. Sett till antal möten mellan medborgare och medarbetare i Malmö stad så kan fokus på e-tjänsteutveckling innebära att ett betydligt större antal ärenden hanteras via de digitala kanalerna. Sett till resurser kopplat till respektive möte så tar det fysiska mötet avsevärt mer i anspråk.



### 6.11.2 Telefoni och e-post

Idag finns det flera officiella telefonnummer in till kommunens förvaltningar. I samband med inrättandet av ett Kontaktcenter bör samtliga av dessa telefonnummer i relation till Kontaktcenters huvudnummer ses över. Styrande princip är att så många ingående

nummer som möjligt tas bort. Samma princip gäller för många av kommunens funktionsbrevlådor för e-post, där de flesta kan tas bort eller riktas in mot en gemensam e-postadress.

En viktig faktor är samtalsflöden och hur styrningen av samtal ska ske. Den samlade bilden i flera andra städers brukarundersökningar är att medborgaren/kunden vill prata med en person direkt och därefter bli slussad i organisationen. Flera städer, till exempel Göteborg, har den modellen. Dock börjar flera kommuner frångå den då den innebär att de som svarar, alltså den allmänna svarsgruppen, behöver vara relativt stor och måste kunna svara på vanliga frågor om hela organisationen. Detta ställer stora krav på kompetens hos personalen samt att det finns kvalitetssäkrade system för all information.

Kanalen telefoni bör bygga på olika svarsgrupper. De särskilda svarsgrupperna och eventuella knappval formas utifrån medborgarnas/besökarnas behov (vilka överensstämmer med hur Kontaktcenter organiseras) och **inte** utifrån hur kommunen har valt att organisera sina förvaltningar. Utredningen föreslår att Malmö stad under projektfasen tar hjälp av experter på samtalsflöden för att göra beräkningar av volymer, önskade samtalsflöden, svarstider och utifrån detta definiera svarsgrupper och hur samtalsstyrning ska ske.

### 6.11.3 De digitala tjänsterna

De digitala tjänsterna är Malmö stads digitala interaktionskanaler såsom malmo.se, specifika e-tjänster och sociala medier.

I dag är stadskontorets kommunikationsavdelning ansvarig för administration och utveckling av de digitala tjänsterna, de har alltså det övergripande ansvaret för produktionen av innehåll, tjänster, navigering med mera. Detta övergripande ansvar bör ligga kvar där även efter införande av Kontaktcenter. Kontaktcenter bör däremot ta produktions- och underhållsansvar för de delar av de digitala tjänsterna som hanterar de ärenden och processer förvaltningarna har lämnat över till Kontaktcenter.

Alla kanaler som ingår i det digitala mötet bör hanteras som ett kluster med en helhetssyn på serviceprocessen för att samverka med kontaktcentret ska optimeras.

### 6.11.4 Sammanfattning kanaler och service

Som tidigare nämnts i detta kapitel verkar medborgarna/kunderna tycka att vissa kanaler ger bättre förutsättningar för visst värdeskapande. De uppskattar inte bara att kunna välja mellan olika kanaler – de vill också kunna växla mellan olika kanaler i samma ärende.

För att medborgare/kunder ska kunna byta kanal under pågående ärende måste kanalerna vara sammankopplade och likvärdiga. Alltså är det allra viktigaste när Kontaktcenter bygger upp kanalstrategier och serviceprocesser att betrakta verksamheter utifrån och in, snarare än inifrån och ut och att serviceprocesserna löper tvärs igenom olika verksamheter. Det som händer på insidan i serviceprocessen måste kunna kopplas till vad som blir medborgarens/kundens upplevelse på utsidan.

## 6.12 Kvalitet

Stadskontoret bör ges det övergripande ansvaret för Malmö stads servicekvalitetsarbete

och inrättandet av en servicepolicy. Samma servicenivå ska inte bara genomsyra Kontaktcenters olika delar, utan alla Malmö stads verksamheter.

Mötet med medborgaren/kunden bör, oavsett kanal, betraktas som ett arbetsflöde och en process – inte som en enskild händelse. Ett inrättande av ett Kontaktcenter ger Malmö stad som helhet stora möjligheter att arbeta med gemensamma kvalitetssystem. Förvaltningarnas processer kommer att kartläggas och därmed tydliggöras. Ett Kontaktcenter kommer genom sin sammanhållande funktion möjliggöra att medborgarens/kundens hela serviceprocess blir synlig, och att denne får den hjälp som behövs, oavsett vilken eller vilka förvaltningar som är ansvariga.

Ett Kontaktcenter kommer också rent konkret att kunna vara till hjälp för förvaltningarnas verksamheter i de fall de möter medborgare/kunder som har frågor eller problem de inte själva kan lösa.

#### Ur ett medborgarperspektiv:

- Ökad **tillgänglighet** – genom ökade öppettider, som bättre möter medborgarens arbete, studier o.d.
- Ökad **flexibilitet** – genom att medborgaren kan röra sig in och ut ur vilken kanal som passar dem bäst i tid och rum
- Ökad **effektivitet** – genom att de snabbare kommer att få svar på sina frågor och få behov uppfyllda
- Ökad **servicegrad** – genom att fånga beteende i ärendehanteringssystem kan tjänster utvecklas och bättre anpassas efter resurser och behov
- Ökad **kunskap och förståelse** - då det skapas ökad transparens mellan förvaltningarna och mellan Malmö stad och externa myndigheter
- Ökad **kvalitet** – då medarbetaren kommer att frigöra tid och eventuella avvikelser kommer att fångas bättre

Ur ett medarbetarperspektiv, så kommer tid att frigöras för att:

- Möta medborgaren
- Skapa högre kvalitet i handläggningen
- Ta emot fler ärenden
- Öka sin kompetens



## 6.13 Tillgänglighet

### 6.13.1 Språk

Kontaktcenters verksamhet utgår alltid från svenska språket. All kommunikation ska i första hand ske på svenska, så långt det är möjligt, i samtliga kanaler. Samtliga kommunvägledare bör ha kunskaper i engelska språket och för att möta medborgarnas behov är det lämpligt att en del av medarbetarna även har utökad språkkompetens. En hög andel av Malmös befolkning har ett annat modersmål än svenska och om Malmö stads information och kommunikation ska anpassas till olika målgruppers behov, kunskaper och förutsättningar bör det finnas möjlighet att, få visst stöd på andra språk i kontaktcentret.

Det kan dock vara logistiskt svårt att ha flerspråkig personal på plats under hela öppettiderna och på alla platser. Detta kan lösas med att medborgaren/kunden dels kan bli uppringd av någon som talar språket, dels att vissa av Kontaktcenters fysiska platser har service på olika språk på vissa utsatta tider. Vilka språk som ska erbjudas och hur de väljs ut bör beslutas om i projektfasen och ska kunna vara föränderligt utifrån hur stadens befolkning ser ut. Möjligheten att få hjälp och stöd på sitt eget språk görs också i syfte att öka demokratin och likvärdigheten.

I Malmö stads kommunikationspolicy står det:

*All kommunikation utgår från mottagarens behov. Alla är inte berörda av all information och i dagens informationsöverflöd är det extra viktigt att inte överbelasta omgivningen med onödig information. Malmö stads information och kommunikation ska därför anpassas till olika målgruppers behov, kunskaper och förutsättningar såväl internt som externt. Innehållet ska vara relevant och kommunikationen ska ske på ett sätt och i en form som mottagaren kan förstå och handla utifrån. Det innebär att vi alltid ska ta hänsyn till människors olika situationer och behov när vi väljer att kommunicera med dem.<sup>12</sup>*

### 6.13.2 Antidiskriminering och jämställdhet

Malmö stads Strategiska utvecklingsplan tar upp tre perspektiv i arbetet mot diskriminering:

- **Samhällsperspektivet** – Malmö ska vara en stad där alla malmöbor har likvärdiga förutsättningar fördelaktighet i samhällslivet oavsett kön, ålder, funktionsnedsättning, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck.
- **Verksamhetsperspektivet** – Malmö ska vara en öppen och inkluderande stad för alla. En stad där lika rättigheter och möjligheter finns för alla och där alla har tillgång till det stöd och den service de behöver oavsett kön, ålder, funktionsnedsättning, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och könsöverskridande identitet eller uttryck.

---

<sup>12</sup> Malmö stads kommunikationspolicy

- **Arbetsgivarperspektivet** – Malmö stad ska vara en arbetsplats fri från diskriminerande strukturer.<sup>13</sup>

Då Kontaktcenter i många fall kommer att bli det första mötet medborgaren/kunden har med Malmö stad måste dessa perspektiv vägas in i alla delar när verksamheten byggs upp och bedrivs. Alltifrån den fysiska miljön till rekrytering och verksamhetens mål ska kvalitetssäkras utifrån ett antidiskriminerings- och jämställdhetsperspektiv.

## 6.14 Sekretess

Ett problem som ofta lyfts i samband med just gränssnittet Kontaktcenter och förvaltningarna är sekretessen. Utifrån detta har Malmö stads stadsjurister, Daniel Svartek och Louise Lagerlund, gjort följande skrivning:

Person som på grund av anställning eller uppdrag hos myndighet, deltar eller har deltagit i myndighetens verksamhet, omfattas av myndighetens sekretess, jfr 2 kap. 1 § 2 st offentlighets- och sekretesslagen (OSL). När 2 kap. 1 § andra stycket OSL är tillämplig skapas inga sekretessgränser emellan tjänstemännen hos den utförande myndigheten och den beställande myndigheten.

Det är viktigt att tänka på att både uppdragsgivaren och uppdragstagaren ska vara medvetna om hur sekretessen gäller. Likaså behöver understrykas att endast den grupp av personer som är nödvändig för arbetets utförande får ta del av sekretessbelagda uppgifter – och då endast de uppgifter som är relevanta för uppdraget. Dessa personer får inte dela dessa uppgifter med någon annan inom sin myndighet. Ett tydligt uppdragsavtal, som utformas på ett sådant sätt att namngiven personal vid den utförande myndigheten ställs till den beställande myndighetens förfogande så att de blir en naturlig, integrerad del av den beställande myndigheten – vilket även bör uppfattas så av medborgarna – behöver upprättas.

Innebörden av ovan blir alltså att anställda vid Kontaktcenter kan arbeta på uppdrag av annan förvaltning och därmed ta del av deras sekretessbelagda uppgifter som är relevanta för uppdraget under ovan angivna förutsättningar. Tjänstemännen kan då sekretessmässigt komma att betraktas som en integrerad del av den beställande myndighetens verksamhet.

## 6.15 Samverkan med regionala och statliga myndigheter, föreningsliv och den ideella sektorn

### 6.15.1 Samverkan externa aktörer

Malmö stads kommunvägledare ska / får inte göra andra myndigheters arbete men kunskapen måste finnas i ett Kontaktcenter för rätt hänvisning till annan aktör. Efter undersökning av valda delar av Malmö stads organisation och telefonväxeln kan det konstateras att cirka 40 procent av alla kontakter med Malmö stad gäller frågor och ärenden där andra aktörer än Malmö stad är

---

<sup>13</sup> *Varför diskriminera när man kan låta bli?* Strategisk utvecklingsplan för arbetet mot diskriminering i Malmö stad

huvudman.<sup>14</sup> För medborgaren/kunden står det sällan klart vem som äger vilken fråga. Därför bör Kontaktcenterpersonalen ha en grundläggande kunskap om den regionala sektorn, statliga myndigheter, föreningsliv och den ideella sektorn.

Kontaktcenter kan användas som fysisk plats för samverkan med andra myndigheter tillfälligt och/eller kring vissa frågor där gemensamma beröringspunkter finns. Denna typ av samverkan/samlokalisering finns idag på flera mötesplatser och medborgarkontor inom Malmö stad. Tydligare avtal mellan parterna om ansvar, skyldigheter och rättigheter än vad som finns idag bör utformas om dessa samarbeten skall fortgå inom ramen för Kontaktcenter.

### 6.15.2 Samverkan med andra kommuner i landet, regionen samt Köpenhamn

Idag ingår Malmö stad i ett regionalt och ett nationellt nätverk kring medborgarservice. Detta är mycket berikande för kommunen och Kontaktcenter bör i framtiden representera Malmö stad i dessa nätverk.

Ett nära samarbete mellan Lund och Malmö kommuners Kontaktcenter skulle kunna vara ett naturligt steg för att få kvalitativa synergieffekter och öka tillgängligheten i bägge kommunerna.

När det gäller samarbetet med Köpenhamn har Köpenhamns kommuns Økonomiudvalg och Malmö stads kommunstyrelse beslutat att de vill stärka och konkretisera samarbetet mellan de två städerna. Økonomiforvaltningen i Köpenhamns kommun och Malmö stads stadskontor har därför under 2014 utvecklat en samlad strategi. Strategin innehåller bland annat en idékatalog med förslag på nya initiativ. I katalogen läggs följande förslag fram:

*En sammanslagning av medborgarservicekontoren och den telefonbaserade medborgarservicen i Köpenhamn och Malmö. På så sätt får invånarna i båda städerna tillgång till samma medborgarservice på bägge sidor om sundet. På kort sikt placeras personal från Köpenhamns kommun och Malmö stad hos varandra. På längre sikt genomförs en fullständig sammanslagning av system, register och tjänster.<sup>15</sup>*

---

<sup>14</sup> *e-Strategi för Malmö stad 2007-2010*

<sup>15</sup> *COPENHAGEN-MALMÖ 2025- EN MOTOR FÖR LIVSKVALITET OCH TILLVÄXT* Svensk slutversion till kommunstyrelsen 26 november 2014

## 7. Finansiering och ekonomi

### 7.1 Driftsbudget

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

I detta uppskattar vi enbart 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. Givet att vi antar att kontaktcenter bemannas med nedanstående roller, ansvar och löner så får vi följande budget för 2017. Vi tror 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
<b>Summa personal</b>	<b>61</b>	<b>33 210 000</b>

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

### 7.2 Finansieringsmodell (drift)

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.

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

Finansiering av Kontaktcenters 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. Detta enligt följande:

#### Bas:

- Kostnaden för denna del ska täcka de grundläggande kostnaderna för att Kontaktcenter kan drivas. Detta innefattar kostnader för ledning och styrning, lokaler och utrustning, telefonväxel, 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 finansierar. Denna miniminivå av tjänster definieras under införandeprojektet.
- Styrande princip är att:
  - Nivån på finansieringen skall 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 50 % av den totala budgeten för Kontaktcenter och fördelas på de antal medarbetare respektive förvaltning har enligt nedan. Delar av dessa kostnader har alla förvaltningar redan idag, kostnaden för den gemensamma telefonväxeln. Nedan ska ses som en uppskattning.

Fördelningsnyckel				
Bas:		50%		
Budget i SEK		44 200 000		
Finansiering via tjänster i SEK		22 100 000		
Kostnad Bas per anställd och år		900		
Förvaltning	Uppskattat antal medarbetare	Andel av antal anställda	Fördelning Bas	
Vård och omsorg	6 400	26,06%	5 758 958	
Arbetsmarknad och socialförvaltningen	2 150	8,75%	1 934 650	
Funktionsstödsförvaltningen	2 500	10,18%	2 249 593	
Stadskontoret	310	1,26%	278 950	
Stadsrevisionen	10	0,04%	8 998	
Fastighetskontoret	110	0,45%	98 982	
Gatukontoret	230	0,94%	206 963	
Fritidsförvaltningen	415	1,69%	373 432	
Miljöförvaltningen	150	0,61%	134 976	
Kulturförvaltningen	560	2,28%	503 909	
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	1 900	7,74%	1 709 691	
Grundskoleförvaltningen	4 900	19,95%	4 409 202	
Förskoleförvaltningen	4 700	19,14%	4 229 235	
Stadsbyggnadskontoret	225	0,92%	202 463	
<b>Totalt anställda</b>	<b>24 560</b>	<b>100%</b>	<b>22 100 000</b>	

### Tjänstebaserat:

- Varje förvaltning betalar för de tjänster de själva väljer att kontaktcenter skall 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.
  - till detta kommer kontaktcenter med tiden utveckla statistik och data som kommer att kunna förfina finansieringsmodellen.
- Den uppskattade nivån på de tjänstebaserade kostnaderna är 22 100 000 SEK om ”Bas” nivån sätts till 50% - se tabell ovan, Delar av denna kommer att finansieras genom befintligt kundcenter på Serviceförvaltningen.

### 7.3 Nyttokalkyl

I grunden kommer införandet av ett Kontaktcenter innebära att Malmö stad minskar sina kostnader för ärendehantering samtidigt som medborgare kommer uppleva en snabbare och ökad kvalitet i servicen. Statistik från andra kommuner med implementerat Kontaktcenter visar bland annat att inkommande samtalsvolymen omedelbart minskar med 30 % samt att resursåtgången för ärendehantering minskar med upp till 50%. För att visa på effekter som Malmö stad kan uppnå, kan vi som enskild beräkning ta den undersökning Malmö stad utförde för några år sedan och som visade att det i snitt tar fyra samtal för medborgaren innan hen får kontakt med en medarbetare från Malmö stad som kan ta sig an aktuellt ärende. Detta innebär inte nödvändigtvis att det är rätt person.

Om vi antar att det nya kontaktcentret på sikt arbetar bort de tre samtalen som föregått det fjärde samtalet, att varje samtal tar i snitt 5 minuter samt att Malmö stad har sammanlagt ca 700.000 ärenden per år som sköts via Kontaktcenter (grundat på antal ärenden som Helsingborgs Kontaktcenter har idag – 250.000 – skalat upp till Malmö stads storlek) så kan troligen på sikt 700 timmar frigöras **varje dag**. Enbart genom att Malmö stad hjälper medborgaren att hitta rätt direkt och Malmö stad kan påbörja sin informationsgivning, rådgivning, handläggning och dylikt. Till detta kommer de tidigare redovisade mervärden som även i sina delar kan ges ett kvantitativt värde.

Ovan visade effekt på frigörande av tid kan inte bli föremål för hemtagning då det är svårt att ta hem en effektivisering när en enskild medarbetare sparar 5 minuter i en process. Samtidigt har vi inte i detta läge tillräcklig information att göra ytterligare beräkningar.

Men låt oss sätta ovan i ett sammanhang. Om vi antar att Kontaktcenter kan realisera ovan effekter successivt de kommande åren och att vi ställer detta mot projektkostnaden. Då ser nyttokalkylen ut på följande vis:

	2017	2018	2019		Antagande	Storheter
Realiseringstakt	15%	35%	50%		Antal ärenden per år	700 000
Effektivisering färre felaktiga samtal	7 875 000	18 375 000	26 250 000		Antal arbetsdagar på ett år	250
Projektkostnad	12 463 000				Antal felaktiga samtal per ärende	3
Netto	- 4 588 000	18 375 000	26 250 000		Längd på felaktigt samtal i minuter	5
Ackumulerat	- 4 588 000	13 787 000	40 037 000		Kostnad per timme inkl sociala avgifter	300

Med endast en beräkning kan vi indikera att de positiva effekterna överskrider investeringen (se projektbudget nedan) med stora mått. Kontaktcenter kommer igång hösten 2017 och redan under det andra halvåret 2018 har effekterna överträffat investeringen.

Sammantaget är även slutsatsen att kostnaderna (befintliga resurser) för Malmö stads Kontaktcenter kommer att minska över tid mätt per medborgare.

## 8 Kritiska framgångsfaktorer

I alla förändringsprocesser finns det ett antal kritiska framgångsfaktorer, alltså faktorer som måste uppfyllas för att ett projekt och satsningar ska lyckas, som bör belysas.

Vi har identifierat följande (mest) kritiska framgångsfaktorer för att Malmö stad ska uppnå satta målbilder och effekter kring kommungemensamt Kontaktcenter:

- En intern samsyn, gemensam vilja och riktning inom organisationen.
- Tydlig uppdragbeskrivning dels mellan beställare och utförare, dels mellan förvaltningar och Kontaktcenter.
- Tydlighet och starkt ägarskap från kommunledning.
- Väl förankrat hos förvaltningschefer
- Kontaktcenter är ej valbart för någon förvaltning
- Hög kompetens samt rätt profil hos medarbetare
- Kontaktcenter på hög nivå inom organisationen
- Hög ambition i servicenivå och omfattning redan från start. Ett stort antal tjänster skall läggas i Kontaktcenter vid implementation. Respektera sedan att det efter start tar ca 1 år att justera funktionen och förbättra processer.
- Intern kommunikation primärt fokus under projektfas
- Tydlig gränsdragning, väl fungerande processer för informationsöverföring till Kontaktcenter och avtal med förvaltningar där ansvar tydliggörs.
- Gedigna utbildningsinsatser
- Stort fokus på utbyggnad samt kvalitetssäkring av information i befintliga kunskapsdatabaser. Tydlig information om roller, ansvar och rutiner för kvalitetssäkring och uppdatering av information. Detta omfattar även kontaktboken på Komin där stora brister idag finns i såväl kvalitet, samt rutiner för hantering av information. Mycket tydliga rutiner behövs och en omfattande satsning på kvalitetsarbete bör initieras direkt vid uppstart av införandeprojekt.

## 9 Införande av Kontaktcenter i Malmö stad

Med ett grundligt förarbete kan ett införandeprojekt starta relativt snart efter beslut.

Projektplaneringen kan delvis påbörjas redan innan beslut är taget då vinsterna med detta är större än förlusterna om det blir ett avslag. Det finns många förberedelser en projektledare kan göra som är reversibla som för projektet framåt utan större kostnad men med en stor tidsvinst. Om utredningen bifalls har projektet vunnit värdefull förberedelsetid.

### 9.1 Funktioner som lyfts över till Kontaktcenter vid införande

Nedanstående funktioners ansvarsområden är överflyttade till Kontaktcenter vid start. Med detta avses att de medborgarkontakter och ärenden som hanteras inom ramen för nedanstående verksamheter lyfts in och hanteras fortsättningsvis av ett Kontaktcenter, inte att medarbetare på de förvaltningar som idag hanterar frågorna fysiskt eller organisatoriskt flyttas över.

Då kommunvägledare är en ny roll/yrkeskategori kommer merparten av tjänsterna i Kontaktcenter att utlysas och tillsättas i enlighet med angiven kravspecifikation.

- Den del av Serviceförvaltningens Kundcenter som idag hanterar externa ärenden
- Samtliga receptioner i första linjen som hanterar medborgarservice/ administrativa ärenden i någon form (dvs undantaget rent interna besöksreceptioner såsom ITS)
- Stadsbyggnadskontorets kunddisk
- Televäxeln (nuvarande växeln ”stängs” ned och Kontaktcenter tar ansvar för växeltelefoni utifrån ett nytt uppdrag än tidigare televäxeln)
- Budget- och hyresrådgivning
- Konsumentrådgivning
- Bostadsrådgivning (om beslut kommer)
- Företagslotsen
- Medborgarkontoren

Observera att Kontaktcenters uppdrag även omfattar hantering av ytterligare ärenden som lyfts in från andra linjen.

*En bruttolista över ärenden som rekommenderat hanteras inom ramen för Kontaktcenter tillsammans med tydliggörande kring var i organisationen denna fråga hanteras i nuläget är under utveckling.*

### 9.2 Tidplan för implementering

Då förestående omorganisation ska göras så att ny organisation finns på plats 2017-05-01, behöver vi titta på om en Kontaktcenterverksamhet i någon form skulle kunna vara på plats per detta datum.



Efter denna fördjupade utredning rekommenderas att ha en något längre tidshorisont för ett införandeprojekt än till 1 Maj 2017. Att forcera fram en implementation tidsmässigt riskerar att leda till allvarliga brister i kvalitet och har negativ påverkan på samtliga intressentgrupper.

Nedan presenteras en förenklad översikt över de förutsättningar som måste vara uppfyllda för att ett Kontaktcenter skall kunna öppna tillsammans med en bedömning av riskvärde för varje moment per två olika datum.

	risknivå start 2017-05-01	risknivå start 2017-10-01		
<b>Förutsättning öppnande av kontaktcenterverksamhet</b>				
Rekrytering av personal	Gul	Grön		Låg
Utbildning av personal KC	Röd	Grön	Gul	Medel
Upphandling och implementation av ärendehanteringssystem	Röd	Grön	Röd	Hög
Färdigställande av kunskapsdatabas	Gul	Grön		
Implementation telefonlösning	Gul	Grön		
Färdigställande lokal i stadshuset	Gul	Grön		
Överflyttning av rådgivande verksamheter	Grön	Grön		
Nedstängning av växel	Grön	Grön		
Avtal SLA förvaltningar	Grön	Grön		
Färdigställande lokaler satellitkontor	Gul	Grön		
Färdiga processkartläggningar ärenden från förvaltningar	Röd	Gul		
Internt förankringsarbete och kommunikation	Grön	Grön		

Hög risk innebär låg sannolikhet att parametern kan uppfyllas med kvalitet per aktuellt datum. Gul innebär osäkerhet kring möjligheten och grön att parametern bedöms kunna uppfyllas utan komplikationer.

Även om införande av kommungemensamt Kontaktcenter sker hösten 2017 bör avdelningen inom serviceförvaltningen bildas i samband med att ny organisation träder i kraft 2017-05-01.

### 9.3 Hantering av befintliga medborgarserviceverksamheter

#### 9.3.1 Befintlig verksamhet

I samband med att ny organisation träder i kraft föreslås att den verksamhet som idag bemannar medborgarkontoren i Öster ( 5 medarbetare på Varda) och Söder (4 medarbetare) att flyttas över till serviceförvaltningen. Det är i dessa två områden Kontaktcenter kommer bedriva sin satellitverksamhet på extra fysiska platser och här finns särskilda behov och förutsättningar utifrån ett medborgarperspektiv.

#### 9.3.2 Kontor

Under planering av projekt för införande av Kontaktcenter kommer beslut om val av fysiska platser för satellitkontor att fattas. Under förutsättning av befintliga lokaler i Öster och Söder är ändamålsenliga utifrån Kontaktcenters verksamhet och det är möjligt av praktiska skäl bör utgångspunkten vara att dessa byggs om till satellit-Kontaktcenter och färdigställs. Om befintliga medborgarkontor i dessa stadsdelar av någon anledning inte praktiskt kan byggas om till satellitKontaktcenter, beslutas om andra lokaler i ovanstående områden. Framtidens hus och dess motsvarighet i Öster (under uppbyggnad) kan i sådant fall vara lämpliga alternativ för att ytterligare stärka tanken om ”en väg in” till Malmö stad. Medborgarkontoren hålls öppna under interimperioden när Kontaktcenterfunktionen är under uppbyggnad. Verksamheten och medarbetarna ligger under denna period under serviceförvaltningen.

## 9.4 Införandeprojekt

Införande av kontakcenterfunktion i Malmö stad görs i projektform. Nödvändiga investeringar i funktionen görs utifrån en projektbudget, se nedan. Tid- och aktivitetsplan ingår in den projektplan som är under utveckling. För att Kontaktcenterfunktion ska kunna implementeras 2017, föreslås projektstart snarast möjligt. En fungerande Kontaktcenterfunktion kan gå över i till ordinarie verksamhet inom 1 år. När Kontaktcenter i Stadshuset öppnas för medborgarna stänger Malmö stad ner sin nuvarande växel. Då öppnar även satellitkontoren i Kontaktcenterform. Beställare av projekt för Kontaktcenter kommunstyrelsen och servicenämnden ansvarar för genomförandet.

### 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
- Tjänsteskrivelse Kommungemensamt kontaktcenter

### **Beslutsplanering**

Demokratiberedningen 2015-04-15

KS Arbetsutskott II 2015-04-27

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

KS Arbetsutskott 2017-02-20

Kommunstyrelsen 2017-03-01

Kommunfullmäktige 2017-03-23

### **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 kommer en förbättrad och likvärdig medborgarservice möjliggöras. 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 volymer 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. Grundidén 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 kontaktytor. 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 vissa 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 medborgaranalys 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 Malmöborna 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 Malmöborna, 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**

Serviceämnden 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 resurskommittén 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 resurskommittén lyfter att idag ansvarar respektive förvaltning för sina verksamhetssidor på malmo.se utifrån kommungemensamma riktlinjer för publicering. Sociala resurskommittén 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 trafiktillgänglighet 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 Vårda 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 ärenden 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.

### 22.1.1

## 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 könsuppdelad 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 arbetssätt 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.

#### 28.1.1

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 kommungemensam 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. Intäktsposterna 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.

Stadsrådesnämnderna 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 stadsrådesförvaltningarna och sociala resursförvaltningen samt att den OH-schablon som ligger till grund för förslaget är orimlig.

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

Stadsrådesnämnderna poängterar att ärendeprocesser kopplade till myndighetsutövning även fortsättningsvis måste ligga på stadsrådesnämnderna. Bedömningen görs därför att den ekonomiska hemtagningseffekten för stadsrådesnämnderna blir ytterst begränsad. Stadsrådesnämnderna 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 stadsrådesnämnderna 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. Risker är annars stor att kontaktcentrat upplevs av Malmöbon 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.

## 29

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 tillhörighet 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 stadshusets 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 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.

### 29.1.13

4

#### | Budget

### 29.2

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 utifrån andra kommuners budgetar och skala upp detta till Malmö stads nivå storleksmässigt.

I detta uppskattar vi enbart 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. Givet att vi antar att kontaktcenter bemannas med nedanstående roller, ansvar och löner så får vi följande budget för 2018. Vi tror 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
<b>Summa personal</b>	<b>61</b>	<b>33 210 000</b>

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

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.

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

Finansiering av Kontaktcenters 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. Detta enligt följande:

#### **Bas:**

- Kostnaden för denna del ska täcka de grundläggande kostnaderna för att Kontaktcenter kan drivas. Detta innefattar kostnader för ledning och styrning, lokaler och utrustning, telefonväxel, 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 finansierar. Denna miniminivå av tjänster definieras under införandeprojektet.
- Styrande princip är att:
  - Nivån på finansieringen skall 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 50 % av den totala budgeten för Kontaktcenter och fördelas på de antal medarbetare respektive förvaltning har enligt nedan. Delar av dessa kostnader har alla förvaltningar redan idag, till exempel kostnaden för den gemensamma telefonväxeln. Uppgifterna i tabellen nedan ska ses som en uppskattning.

#### **Tjänstebaserat:**

- Varje förvaltning betalar för de tjänster de själva väljer att kontaktcenter skall 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.
  - till detta kommer kontaktcenter med tiden utveckla statistik och data som kommer att kunna förfinas finansieringsmodellen.
- Den uppskattade nivån på de tjänstebaserade kostnaderna är 22 100 000 SEK om ”Bas” nivån sätts till 50% - se tabell ovan, Delar av denna kommer att finansieras genom befintligt kundcenter på Serviceförvaltningen.

Fördelningsnyckel			
Bas:			50%
Budget i SEK			44 200 000
Finansiering via tjänster i SEK			22 100 000
Kostnad Bas per anställd och år			900
Förvaltning	Uppskattat antal medarbetare	Andel av antal anställda	Fördelning Bas
Vård och omsorg	6 400	26,06%	5 758 958
Arbetsmarknad och socialförvaltningen	2 150	8,75%	1 934 650
Funktionsstödsförvaltningen	2 500	10,18%	2 249 593
Stadskontoret	310	1,26%	278 950
Stadsrevisionen	10	0,04%	8 998
Fastighetskontoret	110	0,45%	98 982
Gatukontoret	230	0,94%	206 963
Fritidsförvaltningen	415	1,69%	373 432
Miljöförvaltningen	150	0,61%	134 976
Kulturförvaltningen	560	2,28%	503 909
Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen	1 900	7,74%	1 709 691
Grundskoleförvaltningen	4 900	19,95%	4 409 202
Förskoleförvaltningen	4 700	19,14%	4 229 235
Stadsbyggnadskontoret	225	0,92%	202 463
<b>Totalt anställda</b>	<b>24 560</b>	<b>100%</b>	<b>22 100 000</b>

### 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 televäxelns 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/samllokalisering 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.



## 10 Appendix

### 10.1 Källförteckning

#### 10.1.1 Primärlitteratur

- Förslag till inrättande ny kommunal organisation –
- Inrättande av vård- och omsorgsnämnd, funktionsstödsnämnd, arbetsmarknads- och socialnämnd samt förändringar i övriga berörda nämnder, Stadskontoret Matts Hansson 2016-10-21
- Remissvar organisationsöversyn 2016
- Remissvar Kontaktcenterutredning 2015
- Malmö stad Kommunfullmäktigemål 2015
- Projektbeskrivning/plan Innovationsarena Bygg Malmö helt och Hållbart 2016
- Biblioteksplan för Malmö stad 2011-2014
- Bokslut Befolkning 2014 Stadskontoret
- E-Strategi för Malmö stad 2007-2010
- Fokusgrupper, Medborgares behov och förväntningar på Kontaktcenter i Göteborgs Stad 2012
- Förstudie Malmö Kontaktcenter Stadskontorets kommunikationsavdelning, Anna Gillquist, Ann-Marie Ek-Wästberg och Peter K Andersson 2011
- Förstudie om kanalstrategier, Statskontoret
- IT-Strategi för Malmö stad 2007
- Kanalstrategi för Malmö stad 2007-2010
- [komin.malmo.se/Var-kommun/Kommunovergripande-satsningar/Nationella-Minoriteter/Finskt-forvaltningsomrade.html](http://komin.malmo.se/Var-kommun/Kommunovergripande-satsningar/Nationella-Minoriteter/Finskt-forvaltningsomrade.html)
- Kontaktcenter i Helsingborgs stad, Utredning, 2012-11-05
- Malmö stads kommunikationspolicy
- Rapport, servicemätning via telefon och e-post, Malmö stad, Profitel, 2014
- [www.sambrukakademien.se](http://www.sambrukakademien.se)
- [www.sambruk.se](http://www.sambruk.se)
- Strategi för e-Samhället, Sveriges Kommuner och Landstings 2011
- Tjänstelogik i offentlig förvaltning- en bok om förnyelsebyråkrati, Quist och Fransson, 2014, ISBN 978-91-47-11684-3 Kapitel 3,7 och 9
- Varför diskriminera när man kan låta bli? Strategisk utvecklingsplan för arbetet mot diskriminering i Malmö stad

#### 10.1.2 Sekundärlitteratur

- Det fortsatta arbetet för ett socialt hållbart Malmö-inriktning för Malmöstad från 2014
- Freedom from command & control – a better way to work the work, John Seddon, 2005
- Förslag angående gemensamma bastjänster inom Kommuntjänster, Stadskontoret och Konsultfirman Consultus, 2013
- Granskningsrapport Telefonservice – tillgänglighet, Revisionskontoret

Projektledare: Göran Holmberg, 2010

- Utredning kring införande av kundtjänst/Kontaktcenter Ängelholms kommun 2011
- Projektdirektiv införande Kontaktcenter Kommunstyrelsen Kalmar 2012
- Hållbar framtid med en effektiv service till medborgarna, Stadskontoret Bo Källmark och Gunilla Konradsson, 2010
- Malmö Medborgarservice– Utvecklad medborgarservice och medborgardialog , Stadskontoret, Projektledare: Gunilla Konradsson, Författare: Anders Holmquist do-be consulting, 2013
- Malmö stads läsvärdesmätningar, Vårt Malmö nr 4, 2014
- Med medborgaren i centrum, Regeringskansliet, 2012
- Organisationsutredning: Medborgarkontorens, stadsbibliotekets och stadsdelsbibliotekens demokratiarbete, Stadskontoret Jürgen Lindeman, 2009
- Sammanfattning av effektkartläggning för framtidens Servicemöte 2008 Gunilla Konradsson och INUSE
- Slutrapport Malmö Medborgarservice Stadskontorets kommunikationsavdelning, Gunilla Konradsson, 2014
- Överlämning Medborgarservice på Komin, Stadskontorets kommunikationsavdelning, 2014
- Slutrapport Projekt Kontaktcenter, Göteborgs stad, 2013
- Projektplan, Helsingborg Kontaktcenter, 2013

## 10.2 Intervjuförteckning

Utredningen har fått hjälp av, samtalat med och intervjuat ett antal personer och grupper.  
Se bilaga 4

## 10.3 Konferenser

Konferensen *Framtida medborgarservice i kommun* företaget Conductive  
1-2 december 2014  
*Offentliga rummet* maj 2016

## 10.4 Om utredningen

Uppdragsgivare: Jan-Inge Ahlfridh, Stadsdirektör  
Beställare: Anders Mellberg, Kommunikationsdirektör  
Beställarombud och bollplank: Gunilla Konradsson  
Utredare: Gunilla Lewerentz, Helene Persson