



Til BIF

Bilag: Evaluering af BIF callcenter hos Kontaktcentret

Den 1. januar 2013 indledte Jobcenter Københavns Callcenter (JCK) og Kontaktcentret i Københavns Borgerservice samarbejdet om, at kontaktcentret fremadrettet skulle varetage telefonbetjeningen af borgere og virksomheder, der kontakter Jobcenter København.

Der blev i den forbindelse overflyttet 30 årsværk fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) til Økonomiforvaltningen (ØKF), mens 3 årsværk blev effektiviseret som følge af synergieffekter.

Rammen for kontaktcentret's opgave og samarbejdet mellem forvaltningerne er beskrevet i en samarbejdsaftale, der blev godkendt af Beskæftigelses- og Integrationsudvalget den 28. januar 2013. Samarbejdsaftalen beskriver dels mål for samarbejdet, og dels hvordan der løbende i samarbejdet mellem BIF og kontaktcentret skal sikres opfølgning på og faglig udvikling i indsatsen.

Det er aftalt, at der efter 2 år skal ske en evaluering af samarbejdet med opfølgning på servicemål og en redegørelse for kvaliteten i indsatsen. Dette med henblik på vurdering af, om samarbejdet kan permanentgøres.

Evalueringen er udarbejdet i et samarbejde mellem forvaltningerne. Det er aftalt at evaluering bygges op omkring opfølgning på drifts- og servicemål, brugertilfredshed og kvalitet i sagsbehandlingen. Evalueringen baseres på driftsdata fra Kontaktcentret, resultater fra løbende brugertilfredshedsmålinger, klagesagsstatistik fra Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen samt opsamling fra fokusgruppeinterview med jobcentermedarbejdere.

Resumé

Kontaktcentret overtog den 1. januar 2013 ansvaret som første kontaktled på de telefoniske henvendelser til Københavns jobcentre.

Samarbejdet er siden udvidet på flere områder.

De 2 år, der er gået, siden Kontaktcentret overtog opgaven har været kendetegnet ved, at der i starten af perioden var en stor organisationsændring i jobcentret og sidenhen er implementeret 3 store lovreformer på beskæftigelsesområdet.

26-11-2014

Sagsnr.
2014-0249454

Dokumentnr.
2014-0249454-1

Sagsbehandler
JulieGaugler/Ina Corydon

Administration

Nyropsgade 1
1602 København V

Telefon
2036 3914

Mobil
2036 3914

E-mail
BJ9C@kff.kk.dk

EAN nummer
5798009781697

www.kk.dk

Den store organisationsomlægning i BIF var en del af årsagen til at kontaktcentret fik en svær start på opgaven, men også lokaler og teknik medførte driftsvanskeligheder i starten. Siden juni måned 2013 har kontaktcentret ligget over målsætningen for tilgængelighed og den gennemsnitlige ventetid for borgerne er faldet støt.

Kontaktcentret har endnu ikke ramt det målsatte niveau for straksafklaring. Det skyldes primært, at kontaktcentret har overtaget nogle sagsområder, hvor beføjelserne til straksafklaring ikke er så store. Der skal arbejdes med at øge Kontaktcentrets muligheder for straksafklaring, hvis målsætningen skal lykkes.

Over aftaleperioden er der arbejdet med en tæt dialog mellem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Kontaktcentret for at sikre, at Kontaktcentret er klædt på til opgaven og kan tage aktivt del i at løfte den samlede borgerservice.

Det er den samlede vurdering, at Kontaktcentret løfter opgaven på et kvalitativt godt niveau og det bedste udtryk for det ligger formentlig i at samarbejdsfladen løbende udvikles og at jobcentrenes medarbejdere kan se mange muligheder for at kontaktcentrets rolle kan udvides.

Det faglige niveau holdes ved lige via fagkoordinatorer, løbende kompetenceudvikling og hyppige dialogmøder mellem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Kontaktcentret.

2. Opgaven i Kontaktcentret

Kontaktcentret varetager jobcentrenes telefoniske indgang. Med overflytningen af opgaver og medarbejdere den 1. januar 2013 overtog Kontaktcentret, foruden de aftalte callcenter-opgaver, også nye opgaver fra områderne sygedagpenge, virksomhedstelefonen for 9-byssamarbejdet og brugerhjælp på Virk.dk.

I starten af aftaleperioden var JKA (Jobcenter Sygedagpenge i Baldersgade) ikke omfattet af aftalen, hvilket betød at en stor del af kald vedr. sygedagpenge gik via direkte numre til en telefontilstand i Baldersgade. Det er ændret pr. 1-10-2013, hvor Kontaktcentret også håndterer kald fra sygedagpengemodtagere, men dog således at kald i bedste træffetid (9-10) stilles direkte videre til JKA.

Samarbejdet omfatter således i dag alle sagsområder i jobcentret, og senest er der indgået særskilt aftale om at Kontaktcentret også skal drifte erhvervstelefonen for Erhvervshuset. I første omgang er dette fastlagt i særskilt samarbejdsaftale.

Kontaktcentret håndterer årligt ca. 388.900 opkald for Jobcentret. Opkaldene er fordelt på 9 henvendelsesområder.

Kø	Antal tilbudte kald
9-by samarbejde	1.100
Andre forvaltninger	5.888
Genregistrering	35.412
Sygedagpenge	31.898
Sygeopfølgning	48.870
A-Kasse	4.822
Kontanthjælp	113.709
Dagpenge	101.977
Leverandør	30.888
Virksomhed	14.337
Total	388.901

2. Opfølgning på servicemål

I samarbejdsaftalen er der fastlagt to servicemål, som væsentlige opfølgningspunkter for driften og opgaveløsningen:

- 1) En tilgængelighed på 92 % - dvs. at 92 % af opkaldene til Kontaktcentret skal besvares.
- 2) En afklaringsprocent på 65 % - dvs. at 65 % af opkaldene kan afklares af Kontaktcentret og ikke behøver viderestilling til Jobcentrene.

Begge servicemål sikrer, at borgerne kommer igennem til JCK, og at borgerne i 65 % af henvendelserne får deres sag behandlet i første kontaktled. Med det er sigtet at give borgerne en hurtig og effektiv betjening.

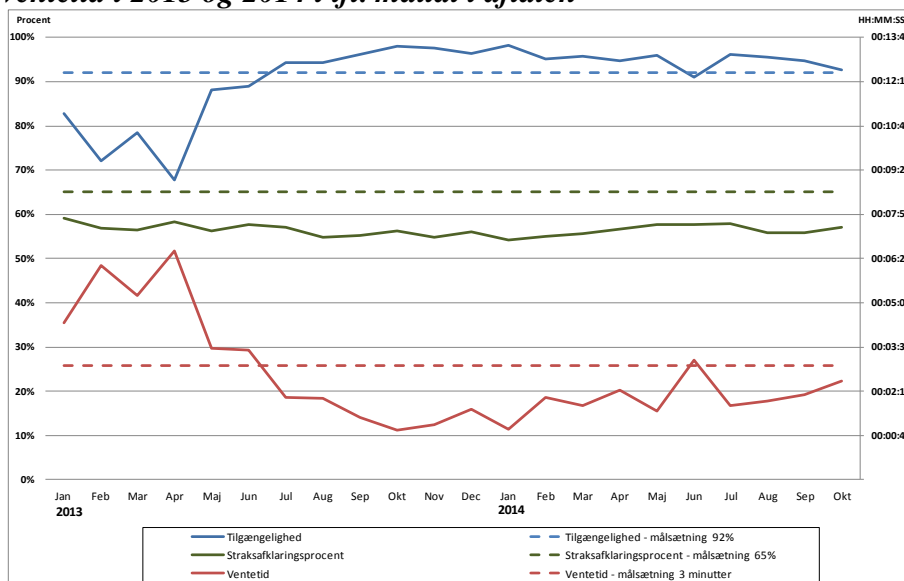
Udviklingen viser, at der i opstartsprocessen var et markant fald i tilgængeligheden. Det skyldes opstartsvanskeligheder, hvor medarbejdernes trivsel i den første tid var påvirket af:

- At opstartsfasen rummede flere tekniske vanskeligheder end forventet.
- At der var flere nye opgaver der gik med over, som ikke var kørt ind i driften.
- At Beskæftigelses- og Inegrationsforvaltningen parallelt med opgaveovergangen implementerede en ny jobcenterstruktur med omfattende opgave- og medarbejderflytninger.
- At samme omorganisering betød behov for overflytning af medarbejdere til kontaktcentret tidligere end planlagt og at de fysiske rammer ikke var på plads.

Fra april 2013 begyndte tilgængeligheden at stige, og i juli 2013 krydsede JCK den aftalte målsætning på 92 % for tilgængelighed. Siden har JCK i Kontaktcentret leveret en tilgængelighed over de målsatte 92 %, jf. nedenstående figur 2.

Ved indgangen til samarbejdet blev der målsat en stigende straksafklaringsprocent fra 62% til 65%. Det har imidlertid over aftaleperioden ikke lykkedes at nå den målsatte straksafklaringsprocent. Det skyldes, at de nye opgaveområder på virksomhedsområdet og sygedagpengeområdet ikke har rummet så stor mulighed for straksafklaring. Straksafklaringsprocenterne varierer på henvendelsesområderne alt efter aftaler om, hvad kontaktcentret har kompetence til at afklare. Der er løbende arbejdet med hvordan straksafklaringsprocenten kan øges og senest er det aftalt, at Kontaktcentret vejleder læger i brug af ny lægeattest og får adgang til et nyt IT-system, så kontaktcentret også kan give borger og læger status for behandling af lægeattester ved behov.

Figur nr. 2. Udvikling i straksafklaringsprocent., tilgængelighed og ventetid i 2013 og 2014 i ift. måltal i aftalen



Ventetid indgår ikke som et servicemål i aftalen, men er et vigtigt parameter i den samlede håndtering af den telefoniske betjening af borgerne. I første kvartal af 2013 oplevede borgerne en ventetid, der lå langt over, hvad man bør forvente. Fra marts 2013 faldt ventetiden og har siden ligget på gennemsnitligt tre min. I 2. halvår 2014 har ventetiden ligget på gennemsnitlig 134 sekunder. Samarbejdets følgegruppe har på den baggrund besluttet en ny supplerende målsætning om en gennemsnitlig ventetid på 2½ min.

Kontaktcentret har efter den indkøringsperiode kunnet holde en høj tilgængelighed og mindske ventetiden, samt gennemført en effektivisering af området. Disse resultater skyldes flere forhold:

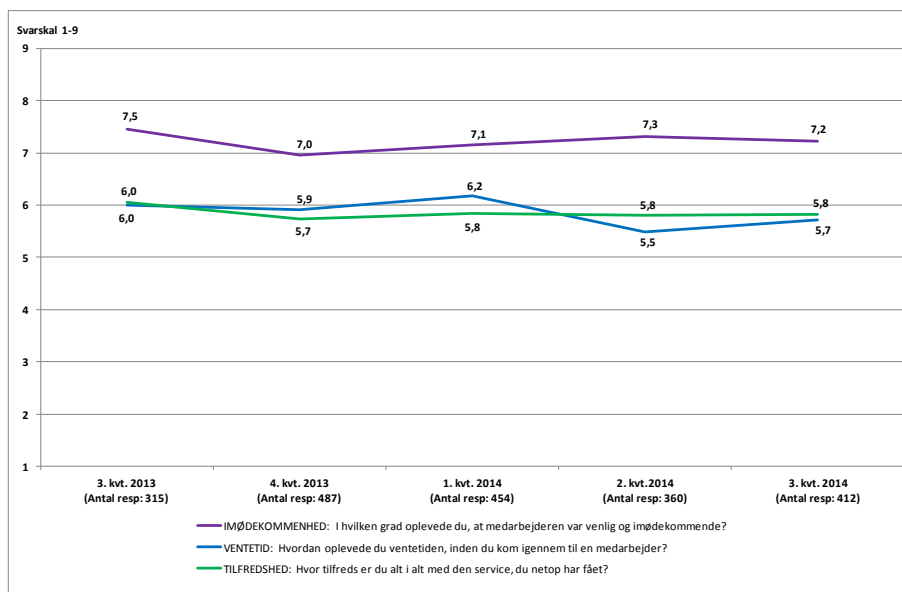
- Kontaktcentret's redskaber til driftsstyring blev implementeret fra starten og har blandt andet betydet, at fx vagtplan og ressourcefordeling planlægges med afsæt i en beregning af det forventede antal henvendelser hen over hele åbningstiden. Det giver en jævn driftsafvikling og gode muligheder for at møder og udviklingsopgaver kan varetages parallelt med driften.
- Kontaktcentret valgte kort efter overflytningen at krydsoplære ressourcer til JCK fra andre områder i Kontaktcentret. Oplæringen af disse medarbejdere har givet både JCK og Kontaktcentret mulighed for at arbejde fleksibelt og udnytte ressourcer samt skabe synergi på tværs af Kontaktcentret.
- den aftalte kompetenceudvikling fik BIF/CDU og Kontaktcentret iværksat kort efter, at driften var stabiliseret. Det har betydet, at medarbejderne løbende er blevet klædt på til håndteringen af nye opgaver herunder anvendelse af Kontaktcentret's redskaber og de nye snitflader pga. nationale reformer.

3. Borgernes feedback på telefonbetjeningen

Kontaktcentret har siden efteråret 2013 kørt tilfredshedsundersøgelse på borgerbetjeningen. Det er en brugertilfredshedsundersøgelse som opfølging på telefonsamtalen, der giver feed-back på den samlede telefonbetjening. Dvs. kontaktcentrets og når det er relevant også jobcentrets håndtering af samtalen. Borgernes svarer på den samlede oplevelse.

Det betyder, at hver 5. borger, der ringer, bliver inviteret til at deltage i undersøgelsen. De første resultater viste en lav deltagelsesprocent. På den baggrund ændrede Kontaktcentret spørgerammen til færre spørgsmål (i alt 3 spørgsmål), hvilket fik deltagelsesprocenten til at stige til et niveau, der giver et validt grundlag. Borgernes tilbagemelding i tilfredshedsundersøgelsen fremgår af nedenstående figur 3.

Figur nr. 3. Udvikling i borgertilfredsheden mht. tilfredshed, ventetid og imødekommenhed.



Sammenlignet med de øvrige fagområder i Kontaktcentret ligger jobcenter brugernes tilfredshed på niveau med hhv. højere end de øvrige.

4. Jobcentrets feed-back til Kontaktcentret

5. december 2014 blev afholdt fokusgruppeinterview med repræsentanter fra jobcentrene – med fokus på følgende: hvad fungerer godt, og hvad kan gøres bedre?

Jobcentrene ser det som en meget hensigtsmæssig arbejdsdeling, at man på centrene kan koncentrere sig om det personlige møde med borgeren, mens Kontaktcentret kan håndtere telefoniske henvendelser mellem samtalerne. En vigtig forudsætning for at fastholde, at borgerne oplever kontinuitet i sagsbehandlingen er imidlertid, at der løbende er en dynamisk dialog mellem centrene og Kontaktcentret.

Med henblik på at sikre optimal betjening af borgerne (indenfor de tilgængelige ressourcer), så skal der løbende følges op på at viderestilling af samtaler til centrene kan ske smidigt – når det er nødvendigt. Det indebærer løbende dialog om bedste træffetider, konkret arbejdsdeling af besvarelser mv.

Endelig vurderer centrene, at der med fordel kan sættes fokus på, i hvilket omfang Kontaktcentret kan overtage myndighedsstatus - og dermed øge antallet af områder med straksafklaring.

4. Klagesager

I samarbejdsaftalens bilag 6 er der udarbejdet retningslinjer for håndteringen af klagesager. Af nedenstående tabel fremgår en oversigt over antallet af klager i aftalens periode.

	2013	2014
Formalitetssklager	6	4
Realitetssklager	0	1

Klager behandles i overensstemmelse med metoden Styrket Borgerkontakt, som er et koncept, Københavns Borgerservice har udarbejdet til håndtering af klagesager. Metoden er udarbejdet med inddragelse af Borgerrådgiveren og anvender bl.a. værktøjer og metoder fra konflikthåndtering og vægter inddragelse af borgeren i processen omkring behandlingen af klagen. Det betyder bl.a., at borgeren har mulighed for at redegøre for sin oplevelse af forløbet i sagen. Det giver i mange tilfælde anledning til, at borgeren får svar på nogle afgørende spørgsmål, der har været årsag til klagen og dermed frafalder klagen.

Konceptet har vist gode resultater i både Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen¹ og i Københavns Borgerservice, hvor borgerne i en stor del af klagerne har valgt at frafalde klagen.

Styrket borgerkontakt anvendes af medarbejdere som er uddannet i metoden og ikke af den pågældende medarbejder, der har talt med og behandlet borgerens sag. Endvidere bliver borgeren altid oplyst om, at vedkommende har mulighed for at fastholde sin klage.

I Kontaktcentret er der endvidere indført en praksis omkring borgere, som er utilfredse med samtalen og behandlingen, men som ikke ønsker at klage. Medarbejderen tilbyder evt., at borgeren kan tale med en teamleder.

5. Den kvalitative udvikling af samarbejdet

Samarbejdsaftalen rummer også et mål om kvalitativ udvikling af driften og opgaveløsningen. Kontaktcentret er ikke blot en omstilling men er i høj grad en vigtig del af den borgerrettede service i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Derfor har intentionen i samarbejdsaftalen været at få lagt vægt på at opgaven ikke blot skal driftes, men også skal udvikle sig med den øvrige del af indsatsen i jobcentret. Det har ikke mindt været nødvendigt på grund af de mange store lovreformer på området.

I arbejdet med den kvalitative udvikling har Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Kontaktcentret siden efteråret 2013 i samarbejde har iværksat og implementeret en række redskaber, der har haft som formål at løfte kvaliteten og effektiviteten i det daglige samarbejde.

¹ Styrket borgerkontakt har været anvendt i klagesagsbehandlingen og er ved at blive udbredt til en større del af forvaltningen.

Nedenfor er redskaberne i de tre væsentligste indsatser i udviklingen beskrevet, og deres effekt og betydning for driften og opgaveløsningen.

Fagligt Samarbejde

Samarbejdet omkring JCK har to dimensioner, og de er begge med til at styrke organisation og opgaveløsning. De to dimensioner er dels de faglige koordinatore internt i JCK-enheden dels samarbejdet mellem de to forvaltninger i dagligdagen og inden for rammerne af samarbejdsaftalen.

Jobcenter København ”medbragte” en organisationsstruktur til Kontaktcentret med fagkoordinatorer. Fagkoordinatoren fungerer i rollen som både formidler af, den ofte meget komplekse, viden på beskæftigelsesområdet og som frontløber på nye arbejdsgange og metoder. Det er f.eks. de faglige koordinatore, som på teammøderne formidler viden og mål på baggrund af konkrete sager. Det har betydet en høj grad af medejerskab og involvering i opgaveløsningen for medarbejderne. Endvidere indgår fagkoordinatorerne i netværksmøder og den interne planlægning af kompetenceudviklingen. Med baggrund i erfaringerne med fagkoordinatorer på jobcenteropgaven, har kontaktcentret valgt at udbrede modellen til hele kontaktcentret.

Der er nedsat en dialoggruppe, der varetager det daglige behov for samarbejde. Gruppen består af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens koordinator i forhold til samarbejdsaftalen, en fagjurist og teamlederen for JCK. Der afholdes jævnligt møder om ændringer ift. reformer, men også om de mere hverdagsrelaterede ændringer som fx omflytninger i BIF, lukning af kontoer pga. seminar m.m. Dialoggruppen har betydet, at fælles forståelser af metoder og tilgange i opgaveløsningen er blevet drøftet og behandlet løbende – særligt i forbindelse med reformerne. Det har været af stor betydning for følgegruppens behandling af forandringerne og beslutninger om nye indsatser.

Følgegruppen for samarbejdet har, som beskrevet i samarbejdsaftalen, haft til opgave, at monitorere og følge op på driften og samarbejdet mellem Kontaktcentret og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Arbejdet i følgegruppen har fokuseret på følgende forhold:

- Kvantitativ opfølgning på statistikken vedr. driften og servicemålene
- Klagesager
- Kvalitetsopfølgning og revision i forhold til opfølgning på fejl i sagsbehandlingen
- Kompetenceudvikling
- Muligheder ift. tilpasning af opgaveløsning

Følgegruppen har afholdt møder ca. hver anden måned. Kontaktcentret har haft ansvar for udarbejdelse af mødemateriale og referat. JCK's fagjurist og BIF's fagkoordinator har deltaget og bl.a. derigennem er der sikret en hurtig eksekvering af beslutninger.

Databaseret drifts- og ressourcestyring

Kontaktcentret har fra starten implementeret en metode til at styre drift og ressourcer. Gennem beregninger af tidligere data om bl.a. antal henvendelser, henvendelsestyper, antal viderestillinger og samtalerne varighed udarbejdes et forecast, om den forventede mængde henvendelser og henvendelsestype. Det betyder, at der altid er tilstrækkeligt med ressourcer og kort ventetid, når borgerne henvender sig.

For medarbejderne betyder det, at arbejdsdagen har et jævnt tempo, da der på travle tidspunkter eller ved sygdom og andet fravær er ekstra medarbejderne, der i kortere eller længere tidsrum kan besvare henvendelser.

Driftssituationen overvåges af driftsanalytikere, som holder ledelsen underrettet, hvis der væsentlige ændringer i driften, der har betydning for servicemålene. Medarbejderne kan imidlertid også overvåge situationen, hvilket bl.a. betyder, at afvikling af pause sker internt i de enkelte team under hensynstagen til driften uden involvering af ledelsen.

I Kontaktcentret bliver henvendelserne registreret af medarbejderne, hvilket har betydet at BIF opnår en kvalitativ indsigt i, hvilke konkrete henvendelser borgerne har til Jobcentret.

Kompetenceudvikling

De første 2 år af samarbejdet har understreget behovet for kontinuerlig kompetenceudvikling. Medarbejderne har løbende skullet vær i stand til at håndtere de store mængder af ny viden og opgaver i forbindelse med de mange reformer.

Fra 2. kvartal i 2013 har Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Kontaktcentret samarbejdet om et omfattende kompetenceprogram. Det omfatter både et fagligt spor vedr. viden og opgaveløsning på beskæftigelsesområdet og et kommunikationsfagligt spor som knytter sig til fagligheden som telefoni/servicemedarbejder i et callcenter.

Til at løfte det faglige spor ansatte Kontaktcentret i foråret 2013 en fagjurist, som bl.a. varetager opgaver med at: afklare snitflader mellem jobcentrene og Kontaktcentret i samarbejde med Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, udarbejde solide arbejdsgangs-beskrivelser og formidle ændringerne i reformerne og deres konsekvenser for opgaveløsningen i jobcentret til

medarbejderne. Arbejdet med at lægge arbejdsgangsbeskrivelser i Kontaktcentret's vidensbase betyder en høj grad af ensartethed i opgaveløsningen.

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har i forbindelse med kompetenceudviklingen haft ansvar for at tilbyde og/eller udvikle kurser til medarbejderne, som sikrer den fornødne viden i opgaveløsningen. Samarbejdet har særligt i forbindelse med reformerne været kendetegnet af en solid og rettidig information om reformerne både i forhold til nye arbejdsopgaver, men også BIF's kommunikation til borgerne om reformerne. Det sidste er særligt vigtigt, fordi JCK er borgerens første kontaktled. Derved har samarbejdet mellem forvaltningerne i meget høj grad vist sig udfoldet, i forhold til at have en fælles forståelse af opgaver og snitflader og borgerens forståelse af myndigheden, som ikke nødvendigvis omfatter en større viden om, hvordan opgaverne er organiseret.

Den kommunikative kompetence er udviklet gennem medlyt og coaching af Kontaktcentret's telefoncoach, som gennem en relationsbaseret og anerkendende samtaleteknik lærer og træner medarbejderne til at styre samtalerne. Det er en teknik, der betyder, at borgerne på den ene side oplever at de har ansvar og bliver lyttet til, og at medarbejderne på anden siden oplever, at de har overskud og overblik til at løse opgaven så samtalen bliver effektiv og værdifuld for begge parter. Det er en tilgang, der understøtter BIF's strategi om *Borgeren ved roret*. Det betyder endvidere, at konfliktfyldte samtaler bliver tacklet professionelt, hvilket betyder færre klager og bedre arbejdsmiljø.

Endvidere er medarbejderne siden efteråret 2013 en gang i kvartalet blevet indkaldt til en feedbacksamtale med teamlederen. Det er en samtale, hvor medarbejderen på baggrund af individuel måling på servicemålene vedr. tilgængelighed, straksafklaring, borgertilfredshed og henvendelsesregistrering får feedback og samtidig en dialog om hvordan vedkommende kan udvikle og optimere sine kompetencer i forhold til de fire måleparametre. Medarbejderen har med den nye kontaktcenterløsning (systemet der håndterer opkald til JCK) mulighed for dagligt at se en status på sin egen performance i forhold til måleparametrene.