

BUSINESS CASE

Smarte investeringer i kernevelfærden

Forslagets titel: Øget produktivitet i håndtering af borgerhenvendelser

Kort resumé: Mere optimal håndtering af borgerhenvendelser på telefon og mail med henblik at reducere tidsforbrug og øge serviceniveau.

Fremstillende forvaltning: Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Øvrige berørte forvaltninger:

<input type="checkbox"/> Økonomiforvaltningen	<input type="checkbox"/> Socialforvaltningen
<input type="checkbox"/> Kultur- og Fritidsforvaltningen	<input type="checkbox"/> Teknik- og Miljøforvaltningen
<input type="checkbox"/> Børne- og Ungdomsforvaltningen	<input checked="" type="checkbox"/> Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
<input type="checkbox"/> Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	

1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1000 kr. 2016 p/l	Styringsområde	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Varige ændringer							
Effektivisering af håndtering af borgerhenvendelser	Service	0	-1.500	-2.500	-3.000	-3.000	-3.000
Samlet varig ændring		0	-1.500	-2.500	-3.000	-3.000	-3.000
Implementeringsomkostninger							
Eksterne konsulenter med viden om telefoni, kanalstrategi og organisering	Service	1.000	1.000				
BIF-projektleder	Service	250	500	250			
Indkøb og udvikling af digitale løsninger/systemunderstøttelse	Anlæg	500	500				
Samlede implementeringsomkostninger		1.750	2.000	250			
Samlet økonomisk påvirkning		1.750	500	-2.250	-3.000	-3.000	-3.000
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	4						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	4						

2. Baggrund og formål

En vigtig opgave i forvaltningen er betjening af henvendelser fra borgere og samarbejdspartnere, som ringer eller skriver. Hver måned betjenes ca. 35.000 opkald og 15.000 mails.

Kontaktcenteret som ligger i Kultur- og Fritidsforvaltningen, varetager de telefoniske henvendelser på vegne af Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen mod betaling. Kontaktcentret har åbningstid hver dag kl. 8:30-16:00 for telefonhenvendelser. Hvis kontaktcenteret ikke kan afklare sagen, viderestilles borgeren til jobcentrene, som har telefontid 1-2 timer om dagen. Ca. 37 pct. af opkaldene viderestilles. Hvis borger ringer udenfor jobcentrenes telefontid, bliver de bedt om at ringe igen dagen efter.

E-mails håndteres af jobcentrene via en hovedpostkasse og jobcenterpostkasser, som fordeles videre til afdelingsniveau og/eller konkrete medarbejdere.

En konsulentanalyse, som Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har fået gennemført, påpeger væsentlig effektiviseringspotentiale i at optimere håndteringen af borgerhenvendelser på telefon og e-mail. Effektiviseringen er imidlertid ikke mulig at realisere uden, at der igangsættes en række initiativer. Initiativerne ændrer ikke på, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen vil betale et uændret beløb for kontaktcentrets ydelser, men indebærer klarere arbejdsgange og opgavesnit.

Formålet med investeringen er, 1) at forbedre borgernes muligheder for at komme i kontakt med jobcentret og få løst deres henvendelse første gang og 2) at effektivisere processerne så viderestillinger på telefon og mail reduceres, så dobbeltarbejde undgås. Det vil resultere i både bedre borgerservice og mulighed for effektivisering.

3. Forslagets indhold

Målet er at forbedre borgernes mulighed for at få løst deres henvendelse uden at blive sendt videre. Dette øger service og reducerer udgifter til viderestilling og genkald inden for jobcentrets telefontid.

Konsulentanalysen, som Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen har fået gennemført, udpeger følgende tiltag, som kan forbedre service og effektiviserer driften:

Områder	Praksis i dag	Løsningens formål
Standardiseret proces for afbud og ombook af samtaler, når borger ringer og melder afbud	Ca. 30 pct. af samtaler i jobcentrene aflyses pga. afbud og udeblivelser. Håndteringen af afbud er ressourcekrævende. 39 pct. af opkald i Kontraktcenteret og 13 pct. af e-mails omhandler afbud. Processen og retningslinjer for, hvordan afbud og ombook håndteres er i dag præget af uklarheder og forskelle jobcentrene imellem.	At standardisere håndtering af afbud og ombookninger med henblik på reduceret tidsforbrug.
Klar snitflade mellem kontaktcentre og jobcentrene	37 pct. af opkaldene til Kontaktcenteret viderestilles til jobcentrene. Analysen peger på, at straksafklaringen bør være langt højere.	At etablere klare retningslinjer og procedure for opgave- og ansvarsfordeling mellem Kontaktcenter og jobcentrene, og reducere unødige ekstra opgaver pga. viderestillinger.
Øget datadrevet styring og bemanning af borgerbetjeningen i jobcentrene	Telefonbetjeningen i jobcentrene opleves i dag som en ressource tung opgave. Det skyldes blandt andet uhensigtsmæssig bemanning, hvor der i perioder er overbemanding og i peak-periode underbemandet.	At indføre fælles styringsprincipper og bedre styringsdata til at sikre at bemanningen er tilpasset forventet antal opkald hen over dagen, ugen og måneden (fx ringer der flere om morgen end om eftermiddagen, og flere i starten af måneden)
Løsning af borgerhenvendelser første gang	I dag berører mange medarbejdere samme henvendelse pga. viderestillinger og uklare retningslinjer.	At indføre principper for løsning af borgerhenvendelse første gang fx gennem fokuseret telefon- og email-tid for at skabe ro til at færdiggøre opgaverne.
Udvidet telefonisk åbningstid i jobcentrene	I dag kan borgere ringe til Kontaktcenteret hele dagen, mens der kun er 1 -2 timer	At udvide åbningstiden for at mindske flaskehalsproblemer og

	åbningstid om dagen i jobcentrene, hvor kontaktcentret kan viderestille borgerne. Den korte åbningstid medfører mange mistede kald, mange e-mails fra Kontaktcentret til jobcentrene og mange genopkald.	øge tilgængeligheden.
--	--	-----------------------

Forslagene kan kun realiseres, hvis der implementeres nye arbejdsgange og organisering, nye styrings- og planlægningsværktøjer, samt evt. revideret samarbejdsaftale med Kontaktcenteret.

Det vurderes, at implementeringen forudsætter ekstern viden og kompetencer indenfor telefoniområdet og kanalstrategier.

Der søges derfor om midler fra Investeringspuljen til konsulentbistand og frikøb af medarbejdere til projektledelse og videreudvikling af den nuværende ledelsesinformation. Derudover søges om midler til mindre tilpasninger af digitale løsninger mv. (eksempelvis mulighed for at borger kan indtaste CPR ved telefonopkald, hvilket kan bruges til automatisk opslag i systemer)

4. Økonomi

Investeringsbehov:

- 2 mio. kr. til eksterne konsulenter til at understøtte implementering og realisering af effektiviseringspotentialer. Der er taget udgangspunkt i lignende type konsulentopgave foretaget i Kontaktcentret, hvor analyse, etablering af ny arbejdsgang og undervisning beløb til 0,5 mio. Det estimeres, at opgaven er ca. 4 gange så tidskrævende grundet større antal arbejdsprocesser og flere jobcentre, samt tværgående processer, som ofte tager længere tid at udvikle og etablere.
- 1 mio. kr. til indkøb og udvikling af digitale tilpasninger, fx tilpasning af telefonmenu, tilkøb af funktioner til telefonsystemet, opsætning af styringsrapporter og køb af mail-data til styring og planlægning. Estimeringen tager udgangspunkt i tidligere erfaringer med tilpasning af telefonsystemer og køb af data fra leverandører. I processen vil det blive afklaret og præciseret, hvilke konkrete behov der har størst potentiale i at blive imødekommet.
- 1 mio. kr. til intern projektleder over 3 år for at sikre forankring, koordination og inddragelse af relevante parter på central og decentralt niveau, samt opfølgning og justering.

Effektivisering:

- Konsulentanalysen som ligger til grund for investeringscasen estimerer et effektiviseringspotentiale på 3 mio. kr. Det vurderes, at effektiviseringerne kan realiseres gradvist.

Der søges ikke om anden finansiering af projektet.

Tabel 1. Varige ændringer, service

	1000 kr. (2016 p/l.)					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Effektivisering af håndtering af borgerhenvendelser	0	-1.500	-2.500	-3.000	-3.000	-3.000
Varige ændringer totalt, service	0	-1.500	-2.500	-3.000	-3.000	-3.000

Tabel 2. Serviceinvesteringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)			Innovati-
--	----------------------	--	--	-----------

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	I alt	ons-pulje (sæt X)
Ekstern konsulentbistand	1.000	1.000					2.000	
Intern projektleder	250	500	250				1.000	
Investeringer totalt, service	1.250	1.500	250				3.000	

Tabel 3. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1000 kr. (2016 p/l.)						I alt
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Indkøb og udvikling af digitale løsninger/systemunderstøttelse	500	500					1.000
Investeringer totalt, anlæg	500	500					1.000

5. Fordeling på udvalg

Business casen vedrører Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, og dermed Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets budget.

Kontaktcentret under Kultur- og Fritidsforvaltningen varetager telefonisk borgerservice med enkelte myndighedsopgaver på vegne af Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Denne aftale trådte i kraft 1. januar 2013, hvor 33 årsværk blev flyttet fra BIF til Kontaktcentret. Samarbejdet er reguleret af en samarbejdsaftale, som kan revideres, hvis parterne er indforstået.

Implementeringen kan medføre behov for justering i samarbejdsaftale på baggrund af ændrede forudsætninger for opgaveløsningen, og vil derfor kunne medføre ændringer i opgavevaretagelsen i Kontaktcentret, men der er ikke direkte tale om et tværgående forslag, da Kontaktcentrets budget vil være uændret. Kultur- og Fritidsforvaltningen er orienteret og indforstået hermed.

6. Implementering af forslaget

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen vil udpege en intern projektleder som sikrer løbende opfølgning på de eksterne leverancer og koordinerer og inddrager de decentrale ledelsesfunktioner i relevant omfang.

De eksterne konsulenter har ansvar for eksekvering af initiativerne, mens den interne projektleder har ansvaret for at følge op på projektets fremdrift og indfrielse af milepæle.

Det påhviler jobcentercheferne, i samarbejde med de eksterne konsulenter, at sikre implementering af de konkrete løsninger i driften.

Forventet tidsplan:

Aktiviteter	Deadline
Udpegning/ansættelse af projektleder	April 2016
Udarbejdelse af kravspecifikation for ekstern konsulentbistand er gennemført	Maj 2016
Udbud af konsulentopgave er gennemført	Juni 2016
Opgaven er tildelt valgte leverandør	August 2016
Interessentanalyse er foretaget, baseline etableret og projektorganisering er etableret	August 2016
Opstart af analyse og implementeringsproces	September 2016
Konkret handlings- og implementeringsplan fremlægges (eksterne konsulenter)	Oktober 2016
Implementeringsproces igangsættes	November 2016
Afrapportering	Juni 2017

7. Inddragelse af samarbejdspartnere

Implementeringen vil ske i dialog mellem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, Kontaktcentret, de eksterne konsulenter samt ledelsesniveauet i de decentrale enheder.

I det omfang der skal udvikles nye borgerrettede initiativer, brugertestes disse inden udrulning – fx gennem udvalgte fokusgrupper. Eventuelt budget hertil findes inden for de samlede projektmidler.

8. Forslagets effekt

Forslaget har dels til formål at forbedre servicen for borgere (øget tilgængelig, hurtigere betjening, og løsning af sagen første gang), dels at optimere driften i kommunens jobcentre.

Samarbejdsfladen mellem kontraktcentret og jobcentrene er i dag præget af uklarheder. Derfor forventes indsatsen også at medføre større medarbejdertilfredshed gennem klarere definerede arbejdsopgaver med en mere klar rolle- og ansvarsfordeling i håndteringen af borgerhenvendelser. Ligeledes vil medarbejderne aflastet for dobbeltarbejde og i visse tilfælde utilfredse borgere pga. mange viderestillinger og telefonkø, som i dag giver anledning til frustration.

9. Opfølgning

	Hvordan måles succeskriteriet	Hvem er ansvarlig for opfølgning	Hvornår gennemføres opfølgningen
Færre borgerhenvendelser via telefon og e-mails	Opgørelse af antal henvendelser via telefon og email, herunder antallet af genopkald	Projektleder i BIF bistået af eksterne konsulenter	Kvartalsvis (benchmark: opstartsniveau)
Øget serviceoplevelse for de berørte borgere	Opgørelse af straksafklaringsprocent og gennemsnitlig køtid på telefonerne.	Projektleder i BIF – evt. bistået af eksterne konsulenter	Kvartalsvis(benchmark: opstartsniveau)
Øget medarbejdertilfredshed blandt berørte medarbejdere	Måles i BIFs løbende Trivselsundersøgelse	Enhed for HR og Service i BIF	Trivselsundersøgelsen gennemføres i januar 2018 (benchmark januar 2017)

10. Risikovurdering

Projektet indeholder følgende risici:

1. At evt. behov for ændring i samarbejdsaftale med Kontaktcentret ikke tiltrædes af begge parter.
2. Estimatet på 1 mio. til anlægsudgifter til digitale tilpasninger er baseret på skøn, da det først i processen skal afklares, hvilke konkrete tilpasninger der vil være behov for. Der er således risiko for underforbrug.