

# INNOVATIONSFORSLAG

**Forslagets titel:** Bilag 2. Fremtidens Kontaktcenter (fase 2) – nye telefoniservicepotentialer

**Kort resumé:** Med forslaget gennemføres et pilotprojekt i Kultur- og Fritidsforvaltningen. Pilotprojektet tester om telefoniservice af borgere og virksomheder på to udvalgte områder kan forbedres og effektiviseres ved at organisere telefonopkald, der er i dag håndteres ad hoc, i kontaktcentre. Piloten baseres sig på en detaljeret kortlægning af telefonopkald til Københavns Kommune (KK). Afsluttende kvalificeres potentialerne for hele KK og skælbårbarheden vurderes frem mod et investeringsforslag.

**Fremstillende forvaltning:** Kultur- Fritidsforvaltningen

**Berørte forvaltninger:**

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

Angiv p/l:

2021	▼	2021	▼
------	---	------	---

## 1.1 FORSLAGETS SAMLEDE ØKONOMISKE KONSEKVENSER

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Implementeringsomkostninger</b>							
Projektledelse herunder: - konstruktion af data - udvikling af analysemodel - pilottest	Service		700				
Eksterne leverandører	Service		400				
Udtræk og bearbejdning af data	Service		400				
<b>Samlede implementeringsomkostninger</b>			<b>1.500</b>				

Note til alle tabeller: Alle besparelser er angivet med negativt (-) fortegn.

## 1.2 BAGGRUND OG FORMÅL

Formålet med projektet er at finde en måde at arbejde databaseret med at forbedre Københavns Kommunes (KKs) telefoniservice uden for kontaktcentre. Projektet vil udvikle og kvalitetssikre en model, der gør det muligt at identificere optimeringspotentialer i opkald, der håndteres ad hoc, udenfor kontaktcentre, samt udarbejde og kvalificere optimeringstiltag.

KK modtager ca. 6,3 mio. telefonopkald om året. Ca. 3,5 mio. af opkaldene håndteres i kontaktcentre via den fælles kontaktcenterløsning. Kontaktcenterløsningen er en digital løsning (it-system), der sætter telefonopkald i system, og bl.a. giver mulighed for sortering af telefonopkald gennem en tast-selv-menu, sikring af, at opkald ikke mistes og mulighed for at give den enkelte sagsbehandler tid til efterbehandling af opkald. Derudover leverer kontaktcenterløsningen overblik over telefonidata, som forvaltningerne anvender til planlægning og styring af den leverede telefoniservice til borgere og virksomheder. De resterende 2,8 mio. telefonopkald modtager KK gennem fastnet og mobiltelefoner. Hovedparten af disse modtages i decentrale enheder, især i Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Socialforvaltningen (SOF), Sundhed- og Omsorgsforvaltningen (SUF) og Kultur og Fritidsforvaltningen (KFF). Disse tæller fx Historie og Kunst i KFF og plejecentrene i SOF.

Projektet udvikles med udgangspunkt i de erfaringer, der er opbygget i projektet "Fremtidens Kontaktcenter". I 2019 iværksatte KFF "Fremtidens Kontaktcenter" med det formål at optimere og effektivisere telefonservice de steder, hvor der allerede er etableret kontaktcentre, der benytter den fælles kontaktcenterløsning. Indtil videre har projektet arbejdet med optimering i Folkeregisteret i KFF, Center for Bygninger i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF), Ydelsesservice i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) og skal til at starte et samarbejde op med Uddannelse København i SUF. Projektet er fortsat i gang.

Det vurderes, imidlertid at der også et stort potentiale i at professionalisere og effektivere telefonservice på de 2,8 mio. opkald, der i dag ikke modtages gennem kontaktcentre.

Erfaringer fra Fremtidens Kontaktcenter indikerer, at dette potentiale dels kan indfries gennem organisationsudvikling, og dels gennem brug af nogle af de teknologiske og dataanalytiske muligheder, der ligger i den fælles kontaktcenterløsning. Eksempler på sådanne tiltag er oprettelse af lokale kontaktcentre eller implementering af digitale delelementer fra kontaktcenterløsningen fx installation af en app på medarbejderes mobiltelefoner, der giver mulighed for at oprette viderestilling eller en tast-selv menu, der giver mulighed for at dirigere opkald til rette medarbejder.

Udfordringen er, at der på nuværende tidspunkt ikke findes et struktureret overblik over opkald udenfor kontaktcenterløsningen, da de kommer fra mange forskellige kanaler. Der mangler en verificeret analysemodel, som den der findes i kontaktcenterløsningen, til at identificere potentialer og mulige løsninger til optimering af de 2,8 mio. opkald.

Derudover er det en forudsætning for langsigtet, yderligere digitalisering og kanalstrategisk arbejde med telefonkald på tværs af KK, at alle kald styres gennem kontaktcenterløsningen. Projektet understøtter således og forbereder yderligere potentiale i KKs arbejde med digitalisering af kommunikation med borgere og virksomheder.

Derfor søges der om innovationsmidler til udvikling og pilottest af en analysemodel og optimeringstiltag for telefoniområdet uden for kontaktcentre. Ambitionen er, at den udviklede service vil kunne implementeres og evt. spredes i en fremtidig investeringscase.

Den nye databaserede metode til at identificere potentialer for professionel og effektiv telefonservice skal i fremtiden fungere som et supplement til det igangværende samarbejde mellem KFF og forvaltningerne om professionalisering og effektivisering af telefoni. Et yderligere perspektiv ved projektet er, at afdelinger, der overgår til den fælles kontaktcenterløsning, eller på anden vis har professionaliseret telefonservicen, vil kunne indgå i KKs arbejde med at kanalisere telefonkald mod de digitale kanaler såsom chatbots.

Forslaget er et digitalt pilotprojekt fra forvaltningernes fælles pipeline for digitale initiativer til investeringspuljerne. Dette pipelineoverblik indsamles af ØKF for at give et overblik til KKs It-kreds, der har en koordinerende rolle og rådgivende funktion på it-området i KK.

### 1.3 FORSLAGETS INDHOLD

Projektet vil indeholde:

- Udarbejdelse af en analysemodel, herunder kortlægning af eksisterende data, statistiske behandling af data samt gennemførelse af kvalitative behovsanalyser.
- Test og verificering af analysemodel i samarbejde med to pilotforretningsområder i KFF.

- Design og test af konkrete løsninger til optimeret telefoniservice på de to pilotforretningsområder i KFF.
- Kvalificering af effektiviseringspotentiale i projektet i samarbejde med de to pilotforretningsområder i KFF.
- Grundlag til udarbejdelse af konkret investeringscase i samarbejde med flere forvaltningerne på baggrund af resultater fra casen.

## Udarbejdelse af analysemodel

### Indhentning telefonidata

Der er i dag intet samlet databaseret overblik over telefoniservice uden for KKs kontaktcenterløsning. For at kunne arbejde databaseret med telefoniservicen er der behov for et sådan overblik. Derfor vil projektet:

- indhente og strukturere data fra en lang alle relevante kilder (dette finansieres inden for KFFs eksisterende ramme)
- Konstruere data om KKs udgifter og leverandører inden for telefoniservice

Da datakilder og datakvalitet i vid udstrækning er ens på tværs af KK, er der ikke væsentlige ekstraudgifter ved at indhente et fuldt overblik over telefonidata i stedet for kun at indhente data til brug i pilotprojekterne. Dertil vil et fuldt overblik give en væsentlig bedre fundament for udvikling af en valid analysemodel.

### Udvikling af tentativ analysemodel

Projektet vil sammenkøre den indsamlede data med det formål at opstille en model, der kan vise, hvilke enheder/forretningsområder, hvor der kan forventes optimeringspotentiale af telefoniservicen og hvorfor – modellen vil fremadrettet blive henvist til som analysemodellen. Dertil forventes det, at data kan give en indikation på, hvilke mulige løsninger, der kan indfri dette potentiale.

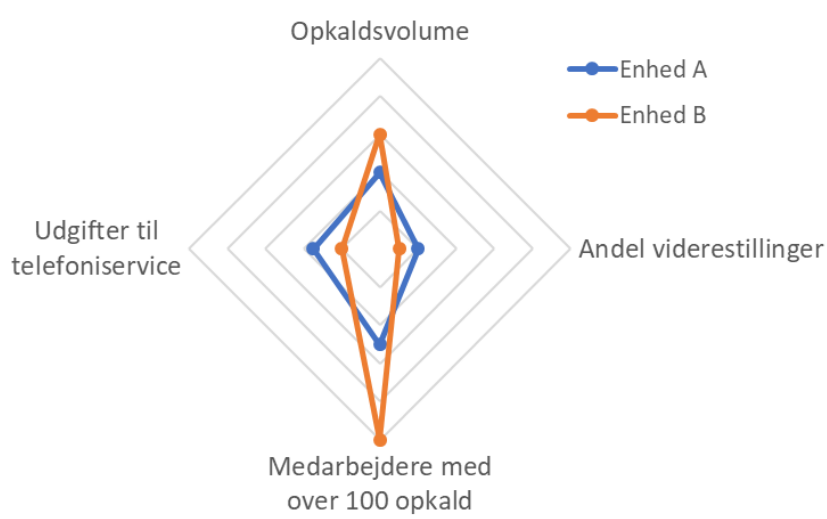
Analysemodellen fremstiller tendenser og datapunkter, der forventes at give indblik i konkrete optimeringspotentialer ift. økonomi og service. Disse datapunkter og tendenser er udvalgt på baggrund af en række hypoteser udledt ved indsamlingen af data og fra Fremtidens Kontaktcenter. Et centralt datapunkt kan fx være antal opkald eller antal viderestillinger, ligesom en tendens kunne være, at opkald primært sker omkring middag eller på en særlig ugedag.

Hypoteserne kvalificeres i det samlede datasæt.

En visualisering af en sådan model kunne være som nedenstående figur 1. Denne viser, hvordan to fiktive enheder fordeler sig på fire datapunkter – fx om de har stor eller lille andel af viderestillede opkald. Man kan således se, at de to fiktive enheder har ca. samme volume i telefonopkald, men der er stor forskel på, hvor mange medarbejdere, der modtager over 100 antal opkald om måneden. Dette overblik vil både kunne give indsigt i, om en enhed har optimeringspotentiale og indikere om potentialet fx består i at samle opkald på færre personer fx i en kontaktcenterløsning eller det er andre løsningsforslag, der er relevante.

Bemærk, at der er tale om forventede datapunkter. Det kan vise sig, at det er andre datapunkter, der er relevante at se på og/eller, at der er flere eller færre datapunkter der er relevante at se på.

Figur 1. Visualisering - Eksempel på analysemodel



Analysemodellen udvikles i KFF i samarbejde med eksterne konsulenter.

### *Prof of concept*

Trafik- og omkostningsdata alene giver ikke et retvisende billede af den reelle forretning og de forskellige enheders strategiske valg af forretningsgange. Derfor gennemføres et proof of concept, der kan trykprøve og kvalificere analysemodellen. Den vil tage afsæt i de i forvejen kendte behov fra Fremtidens Kontaktcenter, samt forvaltningernes oplevede behov for optimering af telefoniområdet, fx i forbindelse med omorganisering, bedre planlægning af bemanning eller at øge sikkerheden for at opkald altid besvares.

Analysemodellen tilrettes med udgangspunkt i prof of concept-aktiviteterne.

### **Pilottest i KFF**

Der har været uformelle drøftelser mellem direktør i KFF, Thomas Jakobsen, og en række af KKs forvaltningers fagdirektører. Disse er umiddelbart positive over for projektet, men ønsker ikke at deltage, før analysemodellen er testet og effekten er sandsynliggjort.

Når analysemodellen er udviklet testes og verificeres den derfor igennem to konkrete pilottests i KFF, henholdsvis Historie og Kunst og bydelsenhederne i KFF. De to forretningsområder har en institutionel (service og brugere) og geografiske spredning i byrummet, der i høj grad spejles i andre forvaltninger, og derfor gør det muligt at vurdere udbredelsespotentialet i forhold til flere serviceområder i det øvrige KK.

Alle forvaltninger vil, igennem It-kredsen og digitaliseringschef-kredsen, blive løbende orienteret om projektets resultater, og vil på sigt blive inviteret ind i et efterfølgende investeringsforslag. I første omgang vil KFF arbejde henimod en investeringscase i egen forvaltning som følge af denne innovationscase.

Pilottestene gennemføres i løbet af 2021 og vil bygge på den databaserede analysemodel beskrevet i ovenstående afsnit og de organisationsudviklende metoder, der er udviklet i Fremtidens Kontaktcenter. Pilottestene vil således både teste datamodelen og den databaserede designproces af løsningsforslag.

På de to forretningsområder afprøves og kvalificeres modellen til kortlægning af potentialer. Med udgangspunkt i kortlægningen af de to forretningsområder startes et fælles udviklingsforløb med udvalgte medarbejdere fra forretningsområderne i KFF samt medarbejdere fra KK Connect (KKs teleteam placeret i KFF) og fra Københavns Borgerservice. Sammen arbejdes der på at finde de rette løsninger for den pågældende forretningsområde. I udviklingsforløbet designs og testes alternative løsningsforslag for telefoniservicen for at vurdere om effektiviseringspotentialerne indfries.

De to pilotenheder er Historie og Kunst og bydelsenhederne i KFF. Historie og Kunst er et fagcenter bestående af fire kulturinstitutioner, Københavns Museum, Thorvaldsens Museum, Nikolaj Kunsthal og Københavns Stadsarkiv samt et sekretariat. Historie & Kunst er ansvarlig for fysisk og digital bevaring og formidling af kunst og kulturarv samt oplevelser og bygninger i relation til de fire kulturinstitutioner samt den visuelle kunstplan. Bydelsenhederne er organisatoriske enheder, der geografisk dækker hele København og har ansvaret for idrætsanlæg, biblioteker og kulturhuse.

Et løsningsforslag består af flere elementer og sammensætningen af aktiviteter er ikke givet på forhånd. Det kan fx være nødvendigt at samle telefoniske indgange på tværs af enheder eller at kontaktpunkterne standardiseres på anden vis afhængig af, hvad der identificeres i kortlægningen.

Eksempler på problemstillinger, hvor en databaseret tilgang til optimering vil kunne bruges er:

- Opbygning af en fælles håndtering af telefonisk booking af lokaler på tværs af bydelsenhederne
- Tværgående analyse af opkaldsvolumen over tid med henblik på en kvalificering af opgaver
- Organisering i brugen af mobiletelefoni

De to pilot-forretningsområder oplever et meget forskelligartet behov for telefonservice, som vil kunne afføde en række forskellige løsningsforslag, der kan bruges i et evt. fremadrettede arbejde på tværs af KK. I scoping af projektet er en række potentielle fokusområder blevet drøftet med pilotområderne. Fx har bydelsenhederne arbejdet meget med digital understøttelse af lokalebooking, hvilket har optimeret disse borgerkontakter. Der kommer imidlertid stadig mange opkald om store og små ting til travle medarbejdere, der kunne være filtreret fra gennem en mere gennemtænkt kanalstrategi. Den umiddelbare vurdering fra enhederne selv er at brug af digitale kanaler, fastnet og mobil kan effektiviseres, således borgere f.eks. ikke ringer med generelle spørgsmål til konkrete medarbejders mobil. Drøftelserne med Historie og Kunst har endnu ikke medført konkrete forslag til optimeringsaktiviteter, men enheden er interesseret i at få undersøgt deres behov og hvilke initiativer, der kan optimere deres telefonservice.

#### Kvalificering af potentialer og investeringsforslag

Med udgangspunkt i de to pilottests vil det være muligt at vurdere:

- om analysemodellen har kunne identificere konkrete potentialer i de to pilottests
- og om der på baggrund af analysemodellens resultater og projektets behovsanalyser har kunne designs løsninger med forventet effektiviseringspotentiale.

Er dette tilfældet, inviteres KKs øvrige forvaltninger med i en fremtidig investeringscase, hvor:

- Analysemodellen skaleres til at kortlægge hele KK's optimeringspotentiale inden for telefonservice uden for kontaktcenterløsningen, med det formål at identificere de forretningsområder eller afdelinger i KK, der har størst optimeringspotentiale.

- Den databaserede designproces, hvor analysemodellens resultater og behovsanalyser omsættes til løsningsdesign, appliceres på de allerede kortlagte forretningsområder i KFF.
- Den databaserede designproces, hvor analysemodellens resultater og behovsanalyser omsættes til løsningsdesign, appliceres på de deltagende forretningsområder i KK.

I en analyse fra Implement, lavet i forbindelse med Fremtidens Kontaktcenter (fase 1), blev de forventede potentialer vurderet til 26-53 mio. kr. Hvis analysemodellen kan skaleres, forventes det, at en investeringscase på baggrund af dette projekt, kan indfri en delmængde af disse potentialer. Foreløbige erfaringer fra Fremtiden Kontaktcenter siger, at enheder der er overgået til kontaktcenterløsningen ca. har opnået en effektiviseringsgevinst på 10 pct. Med udgangspunkt i denne erfaring forventer projektet, ved en skalering, at kunne skabe en effektiviseringsgevinst på mellem 5 og 10 pct. i de involverede afdelinger.

#### 1.4 ØKONOMI

I alt vil projektet koste 1.500 t.kr. og gennemføres i 2021.

KFF driver processen og har den overordnede projektledelse i forbindelse indhentning og konstruktion af data, udvikling af analysemodel og den efterfølgende kvalificering af potentialer i pilotprojekterne. Indhentning af data finansieres inden for KFFs eksisterende ramme, mens der ansøges samlet set om 700 t. kr. til de øvrige aktiviteter.

Der forventes ca. at være udgifter til eksterne leverandører på 400 t. kr. i alt. Disse leverandører skal primært bidrage til bearbejdning af de store datamængder og teknisk udvikling af løsningsmodeller.

Projektdeltagelse på i alt 400 t. kr. dækker over forretningsområdernes deltagelse i pilottesten. Der testes over tre måneder i 2021 og der allokeres 200 t.kr. til hhv. Historie og Kunst samt bydelshederne.

Udgifterne fremgår af skemaet.

**Tabel 1. Serviceinvesteringer i forslaget**

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Projektledelse herunder: - konstruktion af data - udvikling af analysemodel - pilottest		700				
Eksterne leverandører		400				
Projektdeltagelse i pilotprojekter		400				
<b>Investeringer totalt, service</b>		<b>1.500</b>				

#### 1.5 KRITERIER TIL PRIORITERING AF INNOVATIONSPULJEN

Den konkrete, samlede effektivisering er forbundet med usikkerhed, men et fremtidigt investeringsforslag planlægges at indgå i Overførelsessagen 2021/2022, forudsat pilottesten og kortlægningen af potentialerne indikerer, at de forventede varige effektiviseringer kan opnås.

Effektiviseringerne vil tage udgangspunkt i de to pilotenheder. Dog vil det også være muligt for andre enheder, på tværs af KK, at indgå i investeringscasen. Disse vil blive inddraget igennem henvendelse til It-kredsen. De forventede fremtidige effektiviseringer fra de øvrige forvaltninger indgår ikke i vurderingen af potentialet for varig effektivisering i nedenstående tabel.

Grundlaget for projektet er, at der findes meget sparsomme data om opkald uden for kontaktcenterløsningerne. Desuden er enhedernes udgifter til ad hoc telefonservice i dag ikke transparent, hvorfor en fremtidig effektivisering på området er svær at vurdere. Vurderingen af mulige effektiviseringer er derfor baseret på kvalificerede skøn af opkaldsvolume og udgifter i de to pilotforretningsområder, samt erfaringer fra lignende projekter.

Et estimat for et effektiviseringspotentiale i et fremtidigt investeringsforslag baseres på, at der i lignende projekter er identificeret en besparelse på ca. 10 pct. Disse besparelser er primært fundet gennem flere straks-afklaringer, dvs. at kunne give borger eller virksomhed et handlingsanvisende eller korrekt svar med det samme.

Bydelene modtager omkring 120.000-130.000 opkald om året. Det antages, at 70.000 – 100.000 af opkaldene er borger- og virksomhedshenvendelser, hvoraf en delmængde af disse går igennem kontaktcentre. Et forsigtigt skøn er, at projektet vil kunne levere nye løsningsforslag til telefonservice på 5-10.000 opkald om året og opnå en besparelse på mellem 150.000 - 200.000 kr./år.

Historie og kunst bruger mobiltelefoner igennem en løsning i TDC. Et groft estimat er, at de oplever omkring ca. 6.000-8.000 opkald pr år fra borgere, og at projektet vil kunne levere løsningsforslag til telefonservice, der kan sikre en effektivisering på knap 25.000 kr./år, samt løsningsforslag til effektiviseringer på telefoniudgifter fx på køb af telefoner og mobilabonnementer.

Ud over de direkte effektiviseringer, vil enhederne, der igennem projektet har professionaliseret telefonservicen, kunne indgå i KKs arbejde med at kanalisere kald mod de digitale kanaler såsom chatbots.

**Tabel 2. Kriterier til prioritering**

Udgift	Forventet investeringsforslag	Potentiale for varig effektivisering (angiv styringsområde)	Tværgående effektivisering	Potentiale for storskala	Modne anvendelse af ny teknologi
For Pilot-enhederne 200 t.	Overførelssagen 2021/2022	For pilotenhederne: 200 – 250 t. p.a.	X	X	

## 1.6 IMPLEMENTERING AF FORSLAGET

Kortlægning af data og begyndende udarbejdelse af analysemodel vil finde sted i første kvartal 2021.

Test og verificering af modellen i pilotcasene vil gennemføres i andet og tredje kvartal 2021.

Kvalificering af potentialerne og udarbejdelse af investeringsforslag gennemføres i andet halvår 2021.

Telefonservice organiseret i kontaktcenter er i forvejen udbredt på tværs af KKF, og der er løbende dialog mellem forvaltningerne og KFF om potentielle nye samarbejder. Aktiviteterne i nærværende forslag supplerer og viderefører det eksisterende samarbejde om telefoni og telefonservice, der er på tværs af KK.

## 1.7 INDDRAGELSE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Det vil primært være teleleverandører, der skal levere data og ydelser ifm. den tekniske kortlægning af telefoni. Derudover gennemføres en proces, hvor forvaltningerne høres og inddrages via interviews og workshops.

## 1.8 FORSLAGETS EFFEKT

Grundlæggende opnås:

- Kvalificering af mulig økonomisk besparelse ved mere effektiv tid på telefonen
- Bedre serviceoplevelse for borgerne ved standardiserede kontaktpunkterne og øget straks-afklaringer
- Bedre mulighed for vurdering, styring og bemanning af telefonbetjeningen og dermed professionisering af prognose- og planlægningsprocessen af ressourcer

Det skal afklares, hvilke konkrete forbedringspotentialer, der vil være hos de enkelte enheder.

## 1.9 OPFØLGNING

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Aftaler med leverandør om data og analyser indgået	Der er indgået aftale med leverandør om leverancer til projektet.	KFF	Q1 2021
Telefonioverblik i KFF opnået	Analysemodel ud fra datakilder er gennemført og godkendt af pilotprojektenhederne	KFF	Q2-Q3 2021
Potentialer i pilotprojekterne identificeret	Kvalitativ analyse, løsningsdesign og tværgående effektiviseringer identificeret	KFF	Q3-Q4 2021
Analysemodellen vurderes	Optimeringsløsninger er udarbejdet og effektiviseringspotentialet er vurderet og godkendt af pilotenhederne	KFF	Q4 2021
Investeringsforslag udarbejdet	Tværgående investeringsforslag udarbejdet til Overførselssagen 2021/2022	KFF	Q4 2021

## 1.10 RISIKOVURDERING

Der er usikkerhed forbundet med at gennemføre den omfattende kortlægning på tværs af KK. Særligt er der usikkerhed forbundet med datakvalitet og med, om de samlede data kan levere den nødvendige detaljeringsgrad på enhedsniveau. KFF har været i dialog med de relevante telefonileverandører, og på trods af en usikkerhed, er datakilderne tilgængelige og håndterbare. Risikoen er lille.

Implementering af en ny aftale om kontaktcenterløsning trækker ressourcer i KFF og på tværs af KK og en eventuel forsinkelse i forbindelse med implementeringen kan påvirke tidsplanen på nærværende innovationsforslag.



### 1.11 HVEM ER HØRT?

	Ja/Nej	Dato for godkendelse
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	31.07.2020

	Ja/Nej/Ikke relevant	1.000 kr. 2021 p/l
Ejendomsfaglig vurdering	Ikke relevant	
IT-kredsen	Nej	Projektet fremgår af forvaltningernes fælles pipelineoverblik, som It-kredsen løbende orienteres om. En inddragelsesproces af kredsen er blevet iværksat.
Koncern-IT	Ja	De eksisterende teknologier er godkendt
HR-kredsen	Ikke relevant	
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	