

KANALSTRATEGI FOR KØBENHAVNS KOMMUNE 2006-2009



KANALSTRATEGI FOR KØBENHAVNS KOMMUNE 2006-2009

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	6
KONKLUSION OG BESLUTNINGSRESUMÉ	7
VISION FOR KØBENHAVNS KOMMUNES BORGERBETJENING	12
RAPPORTENS OPBYGNING	13
DEFINITIONER	13
POLITISKE ØNSKER TIL FREMTIDIG KANALSTRATEGI	14
BORGERNES KANALVALG	14
STRATEGI FOR PÅVIRKNING AF KANALVALG	20
OPSAMLING	26
BILAGSLISTE	28
BILAG 1. KØBENHAVNS KOMMUNES KOMMUNIKATIONSKANALER	28
FORSKELLE, FORDELE OG ULEMPER VED KANALERNE	28
STATUS PÅ BORGERNES VALG AF KONTAKTKANAL I DAG	30
VOLUMEN	30
BORGERNES KANALVALG OG ØNSKER	33
BILAG 2. RELEVANTE UNDERSØGELSER OG RAPPORTER	35

INDLEDNING

Der eksisterer i dag ikke en samlet kanalstrategi for Københavns Kommune. Med udgangspunkt i de af Borgerrepræsentationen vedtagne politiske visioner for kommunens borgerbetjening præsenteres her et forslag til, hvilken kanalstrategi Københavns Kommune bør anlægge. Kanalstrategien beskriver endvidere hvilken rolle kommunens borgerbetjenende enheder, herunder Københavns Borgerservice og et kontaktcenter udfylder heri¹.

ØU har d. 20. juni 2006 sendt indstilling om at etablere en indgang til erhvervslivet i høring i bl.a. de stående udvalg. Kanalstrategiens tager udgangspunkt i indstillingen som den er sendt i høring. Dette indebærer, at erhvervslivets får en indgang der forestå kvalificeret viderestilling af henvendelser til den relevante fagenhed i kommunen, udleverer blanketter og tilhørende vejledninger samt yder information. Indgangen placeres i kontaktcentret, når dette er etableret. Indtil da, lægges der op til, at medarbejderne der betjener erhvervslivet er placeret i Københavns Borgerservice. Kanalstrategiens målgruppe omfatter således både borgere og erhvervsliv.

Kanalstrategien fører til et forslag om en fokusering på de kanaler, hvor københavnernes behov kan løses bedst og mest effektivt.

Kanalstrategiens sigte er perioden 2006-2009. Det foreslås, at kanalstrategien ved udgangen af perioden evalueres og revurderes med henblik på at tilrette målsætninger og forventninger på baggrund af de indsamlede erfaringer.

Kanalstrategien fremlægges til godkendelse for Økonomiudvalget i august 2006 i forbindelse med indstilling om koncept for kontaktcenter og Københavns Borgerservice fase II.

Kanalstrategien kan dog også læses som et selvstændigt dokument, der angiver strategien for den fremtidige prioritering af Københavns Kommunes betjening af borgerne på nettet, telefonisk eller ved personligt fremmøde.

¹ Kanalstrategien er udviklet i forbindelse med arbejdet med at udarbejde et koncept for et kontaktcenter i Københavns Kommune, jf. kommissorium for projektgruppen vedrørende koncept for kontaktcenter.

KONKLUSION OG BESLUTNINGSRESUMÉ

1 – Det politiske opdrag

Borgerrepræsentationen godkendte den 15. december 2005 (BR 748/05) en vision for Københavns Kommunes borgerbetjening.

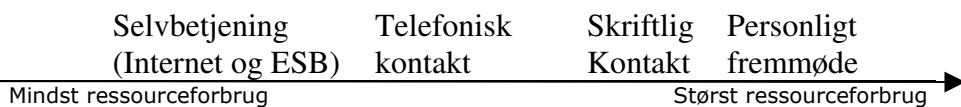
Visionen, der danner udgangspunktet for kanalstrategien, indeholder følgende fokuspunkter:

- At borgerne får én indgang til Københavns Kommunes borgerbetjening og de offentlige myndigheder i øvrigt i lokalområdet
- At borgerne oplever høj kvalitet og sammenhængende service i borgerbetjeningen
- At borgerne oplever et hensigtsmæssigt samspil mellem kommunens personlige betjening af borgerne og den telefoniske, elektroniske og skriftlige betjening
- At borgerne oplever en betjening med udgangspunkt i et fælles servicekoncept, hvor borgerne mødes med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid
- At borgerne oplever kommunen som mere tilgængelig
- At der udarbejdes et forslag til koncept til et kontaktcenter, der varetager al telefonisk kontakt til Københavns Kommune. Kontaktcentret skal sikre borgerne ét telefonnummer og en e-mail-adresse til Københavns Kommune.

2 – Kanalvalget i dag

Københavnerne henvender sig i dag primært til Københavns Kommune via telefonen eller ved personligt fremmøde. Herudover er københavnernes i skriftlig kontakt med kommunen, og de betjener sig selv via kommunens hjemmesider, og Elektronisk Selvbetjening, sidstnævnte dog i begrænset omfang.

Undersøgelser viser, at det tager væsentligt længere tid at behandle skriftlige henvendelser, end de telefoniske henvendelser. Undersøgelser viser endvidere, at borgerens elektroniske selvbetjening er til gavn for effektiviteten i den offentlige sagsbehandling. Illustrationen nedenfor angiver den sammenhæng der overordnet set, antages at være gældende for de forskellige kanaler. På enkeltstående opgaveområder kan ressourceforbruget se anderledes ud. Illustration er inspireret af forarbejdet i forbindelse med etableringen af den fælles offentlige borgerportal, www.borger.dk



Sammenlignet med nationale tal for hvordan borgerne er i kontakt med de offentlige myndigheder, er der i Københavns Kommune potentiale for at øge borgernes brug af Internettet, herunder de selvbetjeningsydelser, Københavns Kommune og andre offentlige myndigheder stiller til rådighed.

Kommunens medarbejdere kan under hensynstagen til den enkelte borgers muligheder agere forandringsagent, der værner borgerne til at anvende den kanal, der mest effektivt kan give dem kvalificeret svar på deres henvendelse. En målsætning må være, at tilbyde borgere et selvbetjeningsprodukt, der er lige så let at anvende som bankernes netbank-løsninger. Når borgerne lærer at benytte sig heraf, vil de få glæde af de samme fordele som karakteriserer netbankerne, nemlig en stor fleksibilitet som følge af, at ydelserne er tilgængelige døgnet rundt.

3 – Kanalstrategi, hvordan vi når de politiske visioner

Af hensyn til at understøtte en god og effektiv borgerservice foreslås følgende kanalstrategi:

Københavns Kommunes medarbejdere informerer, vejleder og visiterer de 80 % af københavnere, hvis behov kan dækkes med information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling med udgangspunkt i, at kommunen i prioriteret rækkefølge ønsker at de:

- 1) Betjener sig via selvbetjening hvis muligt
- 2) Ringer til kontaktcentret
- 3) Møder personligt op hos Københavns Borgerservice
- 4) Kontakter eksperten i fagforvaltningen, når sagen vedrører sagsbehandling og myndighedsafgørelser med væsentlige skøn.

Som telefonisk hovedindgang er det kontaktcentermedarbejdernes opgave, gennem god spørgeteknik hurtigt at afklare, hvilke af de ovenstående løsninger københavnere skal vejledes i eller omstilles til. Borgere med særlige behov som kun kan løses i ekspertenheder, skal eksempelvis henvises eller omstilles direkte til disse, uden at skulle forbi de andre enheder først.

Fordelen for københavnere ved denne strategi er, at flere behov kan løses samlet, et sted, uanset kanalvalg. Strategien fokuserer på at gøre de mest effektive kanaler lettest tilgængelige for københavnere.

4 – Initiativer der understøtter kanalstrategien

En kanalstrategi kan overordnet set understøttes ved brug af negative eller positive incitamenter, ”pisk eller gulerod”.

Kanalstrategien er med de nedenstående tiltag foreslået understøttet ved brug af positive gulerodsmetoder. Der lægges op til at gøre de kanaler, kommunen vil have flere københavnere til at anvende, tilgængelige, kvalitetsfyldte og effektive at anvende for københavnere. Borgerne forventes, som følge heraf at vælge den kanal, der mest effektivt vil kunne løse deres behov.

Kanalstrategien understøttes ved at sikre, at medarbejderne i kommunen er opmærksomme på de tilbud kommunen tilbyder via de forskellige kanaler, og bevidst informerer og visiterer i overensstemmelse med prioriteringen i kanalstrategien.

For at understøtte kanalstrategien foreslås følgende initiativer iværksat:

Det foreslås

- at kommunens hovednumre og omstillingscentraler, 33173317, 33663366 og 35303530, samles i ét kontaktcenter, med et telefonnummer, der tilknyttes Københavns Borgerservice.
- at kontaktcenteret for at yde god borgerservice gives mulighed for at tage imod besked, og om nødvendigt booke en mødetid til de borgere, der har behov for at mødes med en sagsbehandler
- at kontaktcentret etableres som hotline for Elektroniske Selvbetjening, med henblik på særlig støtte af de københavnere, der anvender selvbetjeningsløsningerne.

Det foreslås at kommunen markedsfører

- www.kk.dk og Elektronisk Selvbetjening som kanalen, der altid er tilgængelig, og giver *umiddelbart* svar.
- Kontaktcentret med hovednummeret, 111², som stedet hvor borgeren kan få *umiddelbart svar på de fleste spørgsmål*, og *undgå at ringe forgæves*.

² Der skal iværksættes en ansøgningsproces, som sikrer dette nummer til kontaktcentret. Retningslinierne for nummertildeling er strenge, så der er risiko for, at Københavns Kommune ikke kan få dette nummer, uden væsentligt bearbejde. Problemstillingen er nærmere beskrevet i koncept for kontaktcenter.

- Københavns Borgerservice som stedet, hvor københavnere ved personlig henvendelse i åbningstiden kan få *umiddelbart* svar på de fleste spørgsmål og få løst ukomplicerede sager.

Herudover foreslås kanalstrategien implementeret ved at der fokuseres på:

- Selvbetjening
- Sagsbehandling frem for sagsbehandler
- Større gennemsigtighed om, hvornår borgeren kan forvente svar
- At svare borgeren via den mest effektive kanal
- Indbyrdes prioriterede svarfrister, for de forskellige kanaler

Det konkrete indhold i disse initiativer er nærmere beskrevet i nærværende rapport.

Den foreslåede kanalstrategi vil sikre en forbedret og mere tilgængelig borgerservice for de borgere, der i dag ringer forgæves, eller slås med lang ventetid eller mange omstillinger. Løsningen vil endvidere aflaste presset på eksperterne i fagforvaltningerne, idet de ukomplicerede sager straksafklares allerede i kontaktcenteret og Københavns Borgerservice.

For borgere hvis behov kan dækkes med information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling vil strategien opleves positivt, fordi den sikrer, at borgeren uanset kanalvalg – ét sted - effektivt og kvalitetsbetonet kan få løst flere opgaver.

For borgere med særlige behov vil strategien opleves positivt, fordi den giver et let tilgængeligt nummer til kommunen, og sikrer omstillingsmedarbejderne bedre mulighed for at yde god service, i kraft af at de kan omstille til medarbejdere i alle forvaltninger, tage imod besked eller bestille tid til personligt fremmøde.

For erhvervslivet vil den ene indgang forenkle kommunikationen med kommunen. Hvis kontaktcentret ikke kan løse sagen, kan medarbejderen der sikre at der etableres kontakt til rette person i baglandet som kan hjælpe virksomheden, i dens fortsatte dialog med kommunen.

For kommunen vil kanalstrategien muliggøre mere effektiv anvendelse af ressourcerne til at løse borgernes behov. Eksperterne i fagforvaltningerne vil blive aflastet, så de har bedre tid til at tage sig af borgere med særlige behov.

Det bemærkes, at adgangen til borgernes data, fagsystemer og elektroniske borgersager er af stor betydning for kvaliteten i den service, frontmedarbejderne kan yde borgerne. Endvidere for om borgeren kan få løst sin sag et sted, og således opleve en indgang til kommunen. Kommunens IT-strategi har således en afgørende indflydelse på, hvor mange henvendelser, der vil kunne straksafklares i første kontaktled hos Københavns Borgerservice og i kontaktcentret.

5 - Implementeringsplan

Med implementeringen af den foreslåede kanalstrategi er det forventningen at udviklingen frem til 2009 vil vise at:

- antallet af brugere af kommunale og fælles offentlige hjemmesider, samt selvbetjeningsydelser vil stige.
- antallet af personlige henvendelser i Københavns Borgerservice vil stige.
- antallet af telefoniske og personlige henvendelser til fagforvaltningerne vil falde, da kontaktcentret og Københavns Borgerservice vil straksafklare ukomplicerede henvendelser, der i dag oftest går til fagforvaltningerne.
- antallet af skriftlige henvendelser vil være uændret, med færre traditionelle brevhenvendelser og flere elektroniske henvendelser.

Som mål for kanalstrategien foreslås:

- at de 80 % af borgerne, hvis behov kan dækkes med information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling³ sikres én indgang uanset kanalvalg, ved at flest mulige henvendelser afklares i kontaktcentret og Københavns Borgerservice. Målsætningen for kontaktcentret er yderligere konkretiseret i konceptforslag vedrørende kontaktcenter.
- at Københavns Kommune senest i 2009 er på niveau med landsgennemsnittet f.s.v.a. borgernes kanalvalg. Det kræver, at flere borgere gøres fortrolige med at betjene sig selv elektronisk på nettet, og at borgerne tilvælger den effektive telefoniske kontaktkanal, frem for at rette skriftlig henvendelse.

Af hensyn til evaluering og revurdering af kanalstrategien i 2009 foreslås det

- at kontaktcentret benytter nuværende praksis i Københavns Borgerservice med at føre statistik over udviklingen i antal og typer af henvendelser, så en fremtidig revurdering af kanalstrategien kan indeholde prognoser og måltal udarbejdet på baggrund heraf.
- at kanalstrategien i løbet af 2008 evalueres. Kanalstrategi med reviderede mål fremlægges herefter for ØU og BR.

Tabel 1 nedenfor opsummerer skematisk forholdet mellem mål og indsats:

³ De særlige behov, som godt 20 % af kommunens borgere har jf. Rapport om Borgernes indgang til København skal fortsat løses af de eksisterende indgange hertil. Jobcentre vil som følge heraf fortsat eksistere som selvstændig indgang.

Mål	Barrierer	Potentiel målgruppe	Indsats	Tid
<p>Flytte borgere fra personlig, telefonisk og skriftlige kanaler til ESB</p> <p>Mål: + 15 procentpoint i 2009</p>	<p>1) Borgerne opfatter ikke ESB som værende nemmere, end andre kanaler. ESB er svært, eller uforståeligt.</p> <p>2) Medarbejderne oplever de ikke har IT-kompetencer til at kunne vejlede borgerne tilfredsstillende.</p> <p>3) Borgerne har behov for support, så succesoplevelsen sikres 1. gang.</p> <p>4) Både borgere og medarbejdere mangler overblik over mulighederne for selvbetjening</p> <p>5) Begrænset antal sager kan løses via selvbetjening</p> <p>6) Begrænset udbredelse af digital signatur</p>	89 % af københavnere jf. undersøgelse.	<p>1) Sats på lavthængende frugter, dvs. opgaver, der nemt kan indberettes via ESB. Synliggør hvor nemt det er. Synliggør de direkte fordele, i form af besparelser i tid, porto eller gebyrer.</p> <p>2 & 3) Kontaktcenter etableres som hotline for ESB.</p> <p>Kultur- og Fritidsforvaltningens bibliotekspolitiske redegørelse lægger op til, at også bibliotekerne kan støtte borgerne, så de bliver fortrolige med at betjene sig selv på nettet</p> <p>4) Måltrettet informationsindsats via www.borger.dk</p> <p>5) Selvbetjeningsmulighederne udvikles.</p> <p>6) Push. Iværksæt projekt der på kreativ vis, får københavnere til at installere og bruge signaturen</p>	<p>1) Løbende, med skelen til andre kommuners erfaringer med, hvad der virker.</p> <p>2 & 3) Indsats i Borgerservice i 2006.</p> <p>Implementering af bibliotekspolitisk redegørelse fra primo 2007.</p> <p>Ultimo 2007 åbner kontaktcenter.</p> <p>4) 1/1 2007, når den fælles offentlige borgerportal åbner</p> <p>5) Løbende</p> <p>6) Indsats i Borgerservice i 2006 og frem. Ultimo 2007 når kontaktcenter åbner</p>
<p>Flytte borgere fra personlig og skriftlig betjening til telefonisk betjening</p> <p>Mål: + 13 procentpoint i 2009</p>	<p>1) Fragmenteret, dårlig tilgængelig, telefon betjening.</p> <p>2) Ingen kanalstrategi</p> <p>3) Ingen fælles telefonpolitik og servicemål</p>	100 % af københavnere, dog med forbehold for at sagen kan løses via telefonen	<p>1) Etablering af et kontaktcenter med et hovednummer, der kan straksafklare mange sager, omstille til alle forvaltninger, og tage besked og booke tid</p> <p>2) Kanalstrategi, som sikrer bevidst og prioriteret information og visitering</p> <p>3) Sammenhængende telefonpolitik på tværs af forvaltningerne</p>	<p>1) Ultimo 2007</p> <p>2) Strategi og servicemål behandles i ØU og BR august-november 2006</p> <p>3) Telefonpolitikken defineres nærmere i samspil med fagforvaltningerne i implementeringsarbejdet ang. kontaktcenter, i perioden 2006-2007</p>
<p>Flytte borgere med ukomplicerede sager og behov til personlig betjening i KBS</p> <p>Mål: 80 % af københavnere, hvis behov kan dækkes af information og vejledning, ekspeditionssager, og lettere sagsbehandling anvender KBS i 2009. 11 % anvender i dag de 4 centre.</p>	<p>1) KBS er ikke bydækkende.</p> <p>2) KBS synlighed kan forbedres.</p> <p>3) Kollegers henvisning til KBS kan øges.</p> <p>4) Konkurrerende indgange</p>	80 % af københavnere.	<p>1) Etablering af Borgerservicecentre i alle bydele</p> <p>2) Markedsføring. Evt. samlokalisering.</p> <p>3) Intern markedsføring og samarbejde via centercheferne.</p> <p>4) Luk indgange</p>	<p>1) 2007-2009</p> <p>2) Løbende i forbindelse med nyetablerede KBScentre, og i forbindelse med offentliggørelse af evalueringsrapporter i 2006 og 2007.</p> <p>3) Kontinuerligt.</p> <p>4) Løbende i forbindelse med nyetablerede KBScentre.</p>
<p>Færre skriftlige henvendelser til fordel for øvrige kanaler</p> <p>Mål: 19 procentpoint færre henvendelser i 2009</p>	<p>1) ESB er ikke en vane for københavnere</p> <p>2) Telefonbetjening er for dårlig</p> <p>3) Københavnerne er vant til at kontakte kommunen skriftligt</p> <p>4) Det er en vane, at svare skriftligt på en skriftlig henvendelse</p> <p>5) Særlige sager kræver skriftlig dokumentation</p>	100 % af københavnere	<p>1) Vis københavnere hvad man kan via selvbetjening, og giv dem støtte i at lære at bruge det</p> <p>2) Gør telefonbetjeningen bedre</p> <p>3) Koordiner svartider på tværs af kanalerne, så borgerne foretrækker de andre kanaler</p> <p>4) Skift kanal ved svar, hvis muligt</p> <p>5) Udbred anvendelsen af digital signatur. Modtag og send informationer elektronisk.</p>	Frem til 2009

VISION FOR KØBENHAVNS KOMMUNES BORGERBETJENING

Borgerrepræsentationen godkendte den 15. december 2005 (BR 748/05) nedenstående vision for, hvordan Københavns Kommune i fremtiden ønsker at betjene borgerne. Indstillingen bag beslutningen var bl.a. udarbejdet på baggrund af ”Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune”.

Den politiske vision for borgerbetjeningen, der er udgangspunktet for kanalstrategien, er formuleret således:

- At borgerne får én indgang til Københavns Kommunes borgerbetjening og de offentlige myndigheder i øvrigt i lokalområdet
- At borgerne oplever høj kvalitet og sammenhængende service i borgerbetjeningen
- At borgerne oplever et hensigtsmæssigt samspil mellem kommunens personlige betjening af borgerne og den telefoniske, elektroniske og skriftlige betjening
- At borgerne oplever en betjening med udgangspunkt i et fælles servicekoncept, hvor borgerne mødes med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid
- At borgerne oplever kommunen som mere tilgængelig

Borgerrepræsentationen pålagde endvidere Økonomiforvaltningen (BR 748/05):

- At udarbejde et forslag til koncept til et kontaktcenter, der varetager al telefonisk kontakt til Københavns Kommune. Kontaktcentret skal sikre borgerne ét telefonnummer og en e-mail-adresse til Københavns Kommune. Det forudsættes, at borgere med særlige behov kan ringe direkte til eventuel personlig rådgiver, øvrige telefoniske henvendelser går til kontaktcentret.

Det politiske ønske er, at borgerne skal kunne kontakte kontaktcentret og der:

- Få information og vejledning
- Få tilsendt blanketter, informationsmateriale m.m.
- Få hjælp til den elektroniske selvbetjening
- Få løst lette ekspeditionssager uden sagsbehandling
- Blive stillet om til rette medarbejder i kommunen

RAPPORTENS OPBYGNING

Med udgangspunkt i visionerne for borgerbetjeningen i Københavns Kommune formuleres i det følgende en kanalstrategi for Københavns Kommune.

Kanalstrategien er udarbejdet på baggrund af den eksisterende viden om volumen i de forskellige kanaler, og de fordele og ulemper hver kanal er karakteriseret ved. Denne viden er opsummeret i bilag 1.

Strategien beskriver, hvordan Københavns Kommune kan bevæge sig fra den nuværende situation, til en fremtid der udlever de visioner for god borgerservice, som Borgerrepræsentationen har vedtaget.

Slutteligt foreslås implementeringstiltag og måltal. Der lægges op til, at strategien evalueres og revurderes i 2009.

Strategien er udviklet i forbindelse med møder og workshop i ”Projektgruppen vedr. kontaktcenter”. Projektgruppen, som består af repræsentanter fra de 7 forvaltninger, samt Københavns Borgerservice og omstillingerne, har udarbejdet strategien.

DEFINITIONER

Kanalstrategi:

En kanalstrategi har til formål, at definere hvilke kontaktkanaler, der er relevante at tilbyde kommunens borgere. Det er for eksempel: Telefon, personlig fremmøde, brev/fax/e-mail etc. Der tages udgangspunkt i hvor kommunen befinder sig i dag mht. kontakt med borgerne. På denne baggrund formuleres en vision for, hvordan kommunen ønsker at kontakten med borgerne skal foregå i fremtiden, f.eks. om 4 år. På baggrund af visionen laves en strategi for, hvordan vi kommer derhen.

Kontaktcenter:

Et kontaktcenter er et center, som borgere kan kontakte via eks. tlf., email eller chat, for at få svar på almene spørgsmål, samt få råd og vejledning og behandlet ekspeditionssager. Hvis en henvendelse vedrører en sag, som falder udenfor kontaktcentrets opgaveliste omstilles til en medarbejder i Københavns Borgerservice eller i fagforvaltningen, som har kompetence til at løse sagen⁴.

Virtuelt tilkøbet medarbejder:

Medarbejderne i et kontaktcenter kan geografisk befinde sig på forskellige lokaliteter. Det skyldes, at kontakten med borgeren via tlf. eller email ikke stiller særlige krav til, hvor medarbejderen fysisk sidder, så længe alle kontaktcentermedarbejdere er teknisk (virtuelt) sammenkoblede. Teknologien gør, at medarbejderne har adgang til de samme hjælpemidler (IT og fagsystemer etc.). Telefonerne kobles op til en fælles omstilling (elektronisk), der sørger for distribution af opkald til de medarbejdere, der er koblet til kontaktcentret på et givent tidspunkt. Dette muliggør eks. at nogle medarbejdere kan sidde i et større og fysisk samlet kontaktcenterlokale, mens andre kan sidde i borgerservicecentre eller i eks. Københavnerinformation. Fordelen herved er, at kommunen kan tilbyde personlig betjening på flere lokaliteter, og alligevel har sikkerhed for, at medarbejderressourcerne anvendes effektivt til eks. telefonbetjening, i perioder, hvor der ikke er mange personlige henvendelser.

⁴ TMF påpeger, at det er hensigtsmæssigt, at der omstilles til en funktion, frem for en konkret medarbejder. Derved undgås forgæves omstillinger til medarbejdere der eks. er i møde. En given funktion kan være dækket ind af forskellige personer, og der er således større sandsynlighed for, eller der kan ligefrem stilles krav om, at funktionen skal være bemandet uanset om enkeltpersoner er i møde eller. lign. TMF påpeger endvidere, at omstilling til rette person/funktion i fagforvaltningen kræver et stort og detaljeret kendskab til forvaltningens sags- og opgavevaretagelse.

Politiske ønsker til fremtidig kanalstrategi

Som nævnt indledningsvist har Borgerrepræsentationen formuleret følgende konkrete ønsker til det fremtidige udbud af kontaktkanaler til borgerne:

- At borgerne får ét telefonnummer til Københavns Kommune – dog med mulighed for at ringe direkte til personlig rådgiver
- At borgerne med Københavns Borgerservice får længere åbningstider
- At den elektroniske selvbetjening udbredes og at Københavns Borgerservice sammentænkes med den elektroniske selvbetjening

Når der i ovenstående punkter nævnes Københavns Borgerservice opfattes det også som et udtryk for ønskerne til kontaktcentret. Kontaktcentret indgår således som en integreret del af kanalstrategien sammen med de andre enheder, der betjener borgerne.

I det følgende afsnit redegøres for, hvordan de politiske ønsker kan implementeres i en samlet kanalstrategi, der beskriver, hvilke kanaler kommunen ønsker borgene anvender hvornår og til hvad. Det præsenteres, hvordan kommunen bør understøtte og påvirke borgernes valg, så visionen bliver effektivt implementeret.

Borgernes kanalvalg

Bilag 1 redegør nærmere for, hvordan borgernes henvendelser til Københavns Kommune fordeler sig på de forskellige kanaler.

Københavnerne anvender kanalerne supplerende i løbet af året. Telefonen er fortsat den foretrukne kanal, tæt efterfulgt af det personlige fremmøde. Herefter kommer den skriftlige kanal, og mindst anvendt er selvbetjeningsydelse via Internettet.

Udviklingen fra 2002 til 2006 viser, at de personlige, skriftlige og netbaserede henvendelser har taget en del over fra de telefoniske henvendelser. Udviklingen går ikke i en retning, der stemmer overens med kommunens interesse om at levere borgeren den bedste service, via den mest effektive kanal. De mest effektive kanaler er selvbetjening og telefonisk kontakt.

For at påvirke kanalvalget kan kommunen anvende positive og/eller negative incitamenter. Som redegjort for i bilag 1, indeholder kanalerne selvbetjening og telefoni mange fordele for borgeren. Kanalerne er tilmed præget af et utilstrækkeligt udnyttet potentiale, set i forhold til nationale erfaringer, og i forhold til borgernes forventninger.

Det er således vurderingen, at kommunen ved en positiv anlagt strategi, kan få udlevet potentialet, så flere københavnere tilvælger de effektive kanaler. Dette er foreslået opnået, ved at gøre de effektive kanaler, særligt attraktive og tilgængelige for københavnere.

Med henblik på at vurdere tendenserne, og herved også barrierer for øget brug af de forskellige kanaler, er KL, større danske kommuner, banker og teleselskaber, samt udenlandske offentlige institutioner blevet kontaktet, for at få indblik i deres prognoser for den fremtidige udvikling. På baggrund heraf kan udledes følgende forventninger:

- Telefon: Kanalen fastholder sin væsentlige rolle, men nogle borgere vil fravælge den til fordel for selvbetjeningsløsninger.
- Personlig betjening: Kanalen vil falde efterhånden som nye kommunikationsformer tager over. For mange borgere er den dog indbegrebet af god service.

- Skriftlig henvendelse: Mængden af breve forventes at falde. Der forventes at være et stigende antal emails, og et pres for at henvende sig via eks. chat og sms.
- Selvbetjening: Kanalen vil være i vækst. Både som følge af at nemmere, bedre løsninger udvikles, men også i takt med at borgerne lærer at bruge dem.

Kun få aktører tør opstille egentlige prognoser med måltal.

Postdanmark forventer at mængden af breve vil falde i samme takst som i de seneste år, svarende til 16 % over en 5-årig periode.

I Norge ses en tendens til at brugerne vælger at kommunikerer elektronisk "live" med det offentlige. Den elektroniske kommunikation via chat stiger markant, på bekostning af emails, der er faldet med 15 % det seneste år. Det er forventningen tendensen fortsætter.

I Sverige anvender flere kommuner et program på kommunens hjemmeside, "medborgerassistenten" der er en kombination af en avanceret søgemaskine, og en chat. Kommunen kan tilpasse de resultater der kommer op, når en borger via medborgerassistenten søger på bestemte ord på kommunens hjemmesider. Det gør det eks. lettere at lede borgeren præcis derhen, hvor den rigtige information findes. Hvis borgeren har behov for hjælp derudover, kan borgeren via medborgerassistenten chatte med en kommunal medarbejder, mhp. at få en umiddelbar tilbagemelding på sit problem. Medborgerassistenten udbygger og understøtter således hjemmesiden som selvbetjeningsløsning, og antallet af banale henvendelser til kommunen falder. Også Ikea har haft succes hermed.

TDC forventer, at antallet af telefoniske henvendelse til deres callcenter vil falde med 5-10 % pr. år, som følge af, at borgerne tilvælger selvbetjeningsløsninger.

Det bemærkes i øvrigt, at Skat er den indenlandske aktør, der er længst fremme med en kanalstrategi, der har et klart fokus på at få brugerne til at vælge selvbetjeningsløsninger til. Skat har endnu ikke udviklet prognoser for udviklingen i de telefoniske henvendelser samt brugen af selvbetjeningsløsninger⁵.

Måltal for Københavns Kommune

En sammenligning af undersøgelsesresultaterne fra København med landsdækkende undersøgelser viser, som redegjort for i bilag 1, at københavnere oftere vælger at henvende sig personligt og pr. brev/fax end borgerne på landsplan⁶.

De forskellige kanalers fordele og ulemper, som der er nærmere redegjort for i bilag 1 gør, at Københavns Kommune bør understøtte borgerens tilvalg af den telefoniske kanal og selvbetjeningskanalen. Forventningerne til kanalernes udvikling, jf. tidligere, sandsynliggør, at dette lader sig gøre.

Som måltal for kanalstrategien for perioden 2006-2009 foreslås det at Københavns Kommune sigter mod at opnå en fordeling imellem kanalerne, der står mål med landsgennemsnittet.

⁵ Skats prognoser herfor forventes færdige efteråret 2006, primo 2007

⁶ Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune

Nedenstående tabel 2 viser forskellen mellem borgernes kanalvalg i dag, og landsgennemsnittet.

Tabel 2. KK sammenlignet med DK	Status	Mål	
		Danmark 2005	Afvigelse
%	København 2006	Danmark 2005	Afvigelse
Telefonisk	33 %	46 %	13 %
Personligt	32 %	19 %	-13 %
Brev/fax	21 %	2 %	- 19 %
Digitalt*	14 %	29 %	15 %
Andet/Ved ikke	4 %	4 %	4 %
I alt	100 %	100 %	0 %

* = Digitalt dækker her over både Internet, selvbetjening og email

Det ses at københavnernes sammenlignet med landsgennemsnittet i mindre omfang henvender sig telefonisk og digitalt, og i højere grad møder personligt op, eller henvender sig skriftligt.

Forskellen i forhold til de nationale tal kan skyldes flere forhold, bl.a. den særlige demografi. København har en større andel ressourcetsvage borgere end landsgennemsnittet, og undersøgelser viser, at de ressourcetsvage borgere i højere grad end de ressourcestærke henvender sig personligt⁷. Ligeledes at selvbetjeningsydelser i højere grad anvendes af personer i de højeste indkomstgrupper.

Barrierer for opnåelse af måltal

Forskellen i forhold til andelen af borgere der vælger telefonen som kontaktkanal, kan bl.a. skyldes, at kommunen med sine nuværende 3 hovednumre og omstillinger, der kun i begrænset omfang kan omstille på tværs, gør at borgeren har problemer med finde ud af, hvor de skal ringe hen, for at få fat i den rette person, der kan løse deres problem. Undersøgelser har også vist, at borgerne kan have problemer med at komme igennem til kommunen i telefontiden. Erfaring hermed kan gøre at borgere opgiver telefonen som kontaktkanal, og enten vælger personligt fremmøde eller at sende et brev. Denne udvikling vil der være basis for at vende, med en styrkelse af telefonbetjeningen.

En målrettet indsats for at tilvænne og støtte borgerne i at bruge selvbetjeningsydelser skal rettes mod de 89 % af borgerne, der er oplagt målgruppe herfor, jf. bilag 1. De 89 % omfatter de borgere, der er enten professionelle, eller rutinerede brugere af IT.

Den samlede målgruppe kan dog ikke forventes at anvende selvbetjening i højere grad, end hvad kommunens selvbetjeningsudbud muliggør. Som redegjort for i bilag 1 vil kommunens ESBII-projekt føre til, at samlet set 27 ydelser kan løses via selvbetjening. Til sammenligning kan Københavns Borgerservice løse ca. 140 forskellige opgaver.

En undersøgelse af barriererne for københavnernes brug af selvbetjeningsydelser fra september 2005⁸ viser, at både borgernes og medarbejdernes kendskab til elektronisk selvbetjening er begrænset. Medarbejderne oplever endvidere, at de ikke har den fornødne IT-indsigt til at kunne vejlede borgerne tilfredsstillende i brugen heraf. Medarbejderne er bl.a. som følge heraf, i mindre grad tilbøjelige til at henvise til selvbetjeningsmuligheden.

⁷ Evaluering af Københavns Borgerservice Fase II, 2005

⁸ Epinion for Københavns Kommune september 2005 "Hovedkonklusioner fra evaluering af selvbetjeningsløsninger på www.kk.dk".

Borgerne oplever ikke, at det er nemmere at bruge selvbetjeningsydelser end eks. at henvende sig personlig eller telefonisk. Der er behov for at synliggøre for dem, hvilke fordele der er ved at anvende ESB.

Den manglende udbredelse af den digitale signatur udgør en barrierer for anvendelsen. Borgerne ser ringe grund til at anskaffe sig den, da den ikke kan bruges til særlig mange ydelser, og desuden er den besværlig at anskaffe og installere. Borgerne forsøger kun en gang med ESB, og hvis de ikke har succes, vender de umiddelbart tilbage til kendte løsninger, såsom at indsende papirblanketter. ESB-ydelserne skal gøres lettere at forstå, og det skal være tydeligere, hvornår man er færdig med at indsende data.

Andre kommuner har succes med at vende borgerne til at bruge selvbetjeningsydelser, ang. opgaver, der er nemme at forstå og indtaste via nettet. Der er gode eksempler på, at borgerne har lært at bestille og installere digital signatur, i tilfælde hvor en selvbetjeningsløsning gør hverdagen synligt nemmere for dem. Århus Kommune har således mange børnefamilier, der anvender selvbetjening og digital signatur, til at købe skolemælk via kommunens hjemmeside til deres børn, frem for at skulle give børnene kontanter med hver dag. Det er oplagt, at Københavns Kommune efteraber disse, lette succeser, som kan give borgerne en god oplevelse, og som sikrer tilvending og fortrolighed med at bruge selvbetjeningsløsningerne.

På baggrund af ovenstående kan det konkluderes, at Københavns Kommune for at nå op på landsgennemsnittet har behov for at styrke den telefoniske betjening, og få flere borgere til at anvende digitale selvbetjeningsløsninger.

Opfølgning på måltal

Kanalstrategiens sigte er perioden 2006-2009. Det foreslås, at kanalstrategien ved udgangen af perioden evalueres og revurderes med henblik på at tilrette målsætninger og forventninger på baggrund af de indsamlede erfaringer. Af hensyn til at skabe det bedste datagrundlag for en fremtidig revurdering af kanalstrategien, og dens måltal, anbefales det, at kontaktcentret efterligner Københavns Borgerservice praksis med at føre statistik over udviklingen i antal og type af henvendelser.

Kanalstrategi med reviderede mål fremlægges herefter for ØU og BR.

Københavns Kommunes forventninger

Den teknologiske udvikling, og organiseringen af kommunens borgerbetjening er af betydning for, hvor attraktive og effektive de forskellige kanaler vil blive oplevet af borgerne. I det følgende redegøres for, konsekvenserne af udviklingen i Københavns Kommune.

Det antages, at borgerens ønske om og behov for at være i kontakt med kommunen vil være uændret, muligvis stigende, i takt med at teknologien vil gøre det billigere og lettere for borgeren at kommunikere med det offentlige.

Adgangen til elektroniske borgersager er af stor betydning for kvaliteten i den service, frontmedarbejderne kan yde borgerne. Adgangen til den elektroniske sag er væsentlig for, om borgeren hurtigt kan få løst sin sag et sted, og således opleve en indgang til kommunen.

Kommunens IT-strategi f.s.v.a. ESDH har således en afgørende indflydelse på, hvor mange henvendelser til kommunen, der vil kunne straksafklares i første kontaktled hos Københavns Borgerservice og i kontaktcentret.

Indtil alle borgersager kan fremfindes i ESDH, vil kravet om adgangen til den fysiske sag fortsat gøre, at det ved nogle henvendelser kan være nødvendigt at ringe flere steder hen, og/eller henvende sig personligt til præcist det lokalcenter borgeren er tilknyttet.

Personlig henvendelse:

Den personlige kanal forventes fortsat at ville udgøre en vigtig kanal i kontakten mellem det offentlige og borgeren.

Personlig betjening foretrækkes fortsat af mange, og særligt af de ressourcetsvage grupper. På visse forvaltningsområder foregår den personlige kontakt ved at kommunens udgående personale kommer til borgeren i dennes hjem.

Evalueringerne af Københavns Borgerservice viser, at københavnernes er meget tilfredse med servicen, tilgængeligheden og kvaliteten af Københavns Borgerservice.

Etablering af borgerservicecentre i hele København, vil gøre det nemmere for borgerne lokalt at få personlig, god, hurtigt og sammenhængende service. Flere borgere forventes derfor at tilvælge Borgerservice mens fagforvaltningernes særlige indgange vil blive aflastet⁹.

Udviklingen er i overensstemmelse med visionen om, at borgere hvis behov kan dækkes af information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling får løst deres sager et sted, i Københavns Borgerservice.

Beregninger fra Statistisk Kontor viser, at etableringen af et borgerservicecenter i en bydel gør, at brugerskaren af borgerservice vokser. Etablering af Borgerservicecentre i alle bydele, forventes isoleret set, at forøge brugerskaren i Københavns Borgerservice med 78 % procent¹⁰.

I forbindelse med kommunalreformen overføres udstedelsen af pas og kørekort til kommunen. Forventningen er, at udstedelsen af pas og kørekort vil føre til ca. 90.000 ekstra personlige henvendelser i Københavns Borgerservice¹¹.

Frem mod 2009 forventes som følge af den ovenfor skitserede udvikling en stigning i antallet af personlige henvendelser.

På længere sigt (dvs. udover denne kanalstrategis tidsperspektiv) forventes det dog, at mulighederne i den teknologiske udvikling, ændrede vaner, og ønsket om at spare tid, vil få flere til at betjene sig selv elektronisk, frem for at møde personligt op.

- På kort sigt forventes en stigning i Københavns Borgerservice grundet etableringen af borgerservicecentre, og pas-og kørekortopgaven. På længere sigt forventes en nedadgående tendens grundet teknologiske muligheder for i stigende omfang at fravælge den personlige kanal.

Telefonisk henvendelse:

Telefonens udbredelse kombineret med de muligheder den skaber for dialog gør den til et væsentligt kommunikationsredskab også i fremtiden.

Telefonen forventes derfor fortsat at være en af de mest foretrukne og effektive kanaler for borgerens kontakt med kommunen, og telefonen kan via et kontaktcenter der yder hotline for ESB, aktivt indgå i udbredelsen af den elektroniske selvbetjening.

Kontaktcentret etableres som kommunens primære telefoniske indgang.

Ved at kunne straksafklare mange opgaver, og kunne tage i mod besked på vegne af optagne medarbejdere i fagforvaltningerne, vil kontaktcentret være en garanti for, at borgerne ikke ringer forgæves. Kontaktcentret repræsenterer således samlet set en forbedring af telefonbetjeningen af borgerne.

⁹Kundeundersøgelser i 2006 i forbindelse med evaluering af Københavns Borgerservice viser, at hele 99 % af borgerne vil anvende Borgerservice igen til lignende opgaver. Hermed fastholdes og forbedres resultatet fra 2005, hvor 97 % ville bruge KBS igen. Kilder: Evaluering af Københavns Borgerservice, statusrapport II 2005, samt III 2006.

¹⁰ Evaluering af Københavns Borgerservice statusrapport III, 2006.

¹¹ Det samlede antal henvendelser ekstra henvendelse til kommunen vil dog være større, da sagsflowet omkring et kørekort kan kræve op til 3 henvendelser til kommunen. En projektgruppe arbejder pt. med at beskrive hvordan disse henvendelser kan fordeles hensigtsmæssigt, og den foreløbige vurdering er, at KBS vil modtage ca. 90.000 ekstra personlige henvendelser.

Kontaktcentret vil øge kommunens tilgængelighed. Den bedre service der derved ydes, kan isoleret set føre til et forøget antal kald. Men etableringen af et kontaktcenter hvor flere sager kan straksafklares, forventes at føre til et fald i antallet af telefoniske henvendelser, samlet set. Fagforvaltningerne vil modtage færre kald, som følge af, at de straksafklares i kontaktcentret. Det samlede antal kald til kommunen forventes også at falde, som følge af at borgeren via et kald til kontaktcentret, kan få løst flere opgaver, som tidligere krævede at borgeren ringede flere gange, evt. til forskellige numre, på tværs af de 7 forvaltninger.

- Der forventes et niveau for de telefoniske henvendelser, som er lavere end i dag. Det forventes dog at flere henvendelser vil straksafklares i kontaktcentret, frem for at gå til fagforvaltningerne.

Skriftlig kontakt:

Københavns Kommune forventer ligesom Postdanmark en generel tendens til, at borgeren fremover i mindre grad vil anvende den traditionelle skriftlige kanal (brevet). Et større fald forventes først at slå igennem, når det bliver nemmere at identificere sig og formidle underskrifter elektronisk. Det er ikke forventningen, at dette vil slå igennem i den periode, 2006-2009, denne kanalstrategi dækker.

Til gengæld formodes borgeren indenfor perioden i stigende grad at ville anvende emails. Det er forventningen, at de yngre borgere vil ønske at være i kontakt med kommunen via nyere skriftlige medier, såsom chat og SMS.

Kommunens kanalstrategi bør, f.s.v.a. de opgaver Københavns Borgerservice og kontaktcentret kan hjælpe med, være at understøtte et fravalg af den skriftlige kanal pga. behandlingstiderne herved.

Som minimum bør kommunen fokusere brugen af den skriftlige kanal, så den anvendes aktivt som indgangsvinkel til andre kanaler. Ved udsendelsen af skriftlige henvendelser til borgeren, kan øvrige kanaler promoveres mest muligt. En support-chat kan bruges til at understøtte udbredelsen af ESB.

- Samlet set forventes de skriftlige henvendelser at falde, men der vil være et pres for øget kommunikation via digitale skriftlige kontaktformer.

Selvbetjening:

Det forventes, at digitale løsninger (selvbetjening og informationssøgning på www.kk.dk) fremover vil blive anvendt i højere grad efterhånden som disse løsninger forbedres og kendskabet til dem udbredes. På nogle områder overvejes det i statsligt regi at indbygge incitamenter, som fremmer borgernes brug af it-løsninger f.eks. hurtigere svartid og lavere gebyrer.

Et samarbejde mellem KL og staten omkring en Fælles Offentlig Borgerportal, www.borger.dk forventes at forbedre borgernes overblik over de forskellige myndigheders hjemmesider, og selvbetjeningsydelser. Den Fælles Offentlige Borgerportal etableres i to faser. 1. fase samler links til offentlige hjemmesider og selvbetjeningsydelser. Denne fase er planlagt implementeret 1/1 2007.

I en senere fase vil portalen udvikle konceptet, så det giver borgeren nem adgang til en "min side", der sikrer borgeren et overblik over aktuelle igangværende kontakter med eks. kommunerne. I tilknytning til den fælles offentlige borgerportal vil der også blive etableret et nationalt callcenter, som borgerene kan ringe til, hvis de er i tvivl om, hvordan eller hvor de kan selvbetjene sig selv på nettet.

Københavns Kommune forventer, at den fælles offentlige borgerportal vil gøre det nemmere og billigere at markedsføre kommunens selvbetjeningsydelser, i og med, at det vil blive en fælles offentlig opgave at markedsføre www.borger.dk i forhold til alle landets borgere.

- Det er i kommunens interesse at understøtter udbredelsen i brugen af hjemmesider og selvbetjeningsløsninger. Forventningerne til kanalen er positive.

Strategi for påvirkning af kanalvalg

Af hensyn til at understøtte en god og effektiv borgerservice foreslås følgende kanalstrategi:

For borgere hvis behov kan dækkes med information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling vil strategien opleves positivt, fordi den sikrer, at borgeren uanset kanalvalg – ét sted - effektivt og kvalitetsbetonet kan få løst flere opgaver.

For borgere med særlige behov vil strategien opleves positivt, fordi den giver et let tilgængeligt nummer til kommunen, og sikrer omstillingsmedarbejderne bedre mulighed for at yde god service, i kraft af at de kan omstille til medarbejdere i alle forvaltninger, tage imod besked eller bestille tid til personligt fremmøde.

For erhvervslivet vil den ene indgang forenkle kommunikationen med kommunen. Hvis kontaktcentret ikke kan løse sagen, kan medarbejderen der sikre at der etableres kontakt til rette person i baglandet som kan hjælpe virksomheden, i dens fortsatte dialog med kommunen.

For kommunen vil kanalstrategien muliggøre mere effektiv anvendelse af ressourcerne til at løse borgernes behov. Ekspertene i fagforvaltningerne vil blive aflastet, så de har bedre tid til at tage sig af borgere med særlige behov.

Som telefonisk hovedindgang er det kontaktcentermedarbejdernes opgave, gennem god spørgeteknik hurtigt at afklare, hvilke af de ovenstående løsninger borgeren skal vejledes i eller omstilles til.

Nedenfor uddybes strategien yderligere.

Selvbetjening

Velfungerende selvbetjeningsløsninger sparer borgeren tid, i forhold til at skulle møde op hos, eller være i telefonisk eller skriftlig kontakt med kommunen. Elektroniske indsendte informationer via ESB har potentiale for at føre til besparelser i den kommunale behandling af sagen.

Perspektiverne i Elektronisk Selvbetjening gør, at brugen af kanalen bør udbredes. Kommunen bør satse målrettet på, at få flere til at anvende ESB og søge information via hjemmesider, og i øvrigt yde support til de borgere, der har mod på at give sig i kast med den elektroniske selvbetjening.

Borgerne anvender som nævnt kanalerne gensidigt supplerende, og det bør Københavns Kommune også gøre. Supporten kan med fordel anvende kanaler, såsom tlf. eller chat, som er nemt tilgængelige for borgeren, mens vedkommende allerede sidder foran sin computer.

Københavns Kommune bør benytte sig af muligheden for at promovere elektronisk selvbetjening, når potentielle målgrupper henvender sig via andre kanaler. Kommunen ser endvidere et markedsføringspotentiale for selvbetjeningsløsningerne, i forbindelse med at den fælles offentlige borgerportal www.borger.dk etableres fra 1/1 2007.

Med udgangspunkt i den tidligere omtalte analyse af barrierer for øget anvendelse af kommunens selvbetjeningsydelser¹² bør kommunen sikre borgere og medarbejdere et lettilgængeligt overblik over hvilke ydelser

¹² Epinion for Københavns Kommune 2005

borgerne kan betjene sig af, og hvad deres fordele er. Endvidere bør kommunen presse på, for at få udbredt brugen af den digitale signatur, ved at skelne til, hvilke selvbetjeningsydelser andre kommuner har succes med at få borgerne til at anvende.

Strategien vedr. selvbetjening bør være at:

- Kommunen skal benytte sig af mulighederne for at orientere borgeren om, og om nødvendigt støtte borgeren i, at betjene sig selv via Elektronisk Selvbetjening, (www.kk.dk osv.).
- I forbindelse med råd og vejledning om sagsgange, opprioriterer kommunen information om muligheden for elektronisk selvbetjening, således af der informeres herom, før der gives information om mulighed for at få løst sin sag ad andre kanaler.
- For at understøtte brugen af ESB skal kontaktcentret markedsføres som supportkanal herfor.
- Udover telefonisk support, skal kontaktcentret kunne anvende chat¹³, med henblik på at yde en support, der findes attraktiv for flest mulig borgere, og som er særlig velegnet, når borgeren ”alligevel” sidder foran computeren.

Ideer til implementering

Der opsættes en målsætning for, i hvor mange procent af borgerhenvendelserne, servicemedarbejderne i kontaktcentret skal forsøge at promovere ESB. Denne målsætning vil blive fastlagt i et senere oplæg, i forbindelse med fastlæggelsen af servicemål for kontaktcentret.

Lignende målsætninger kendes fra den private sektor, hvor der stilles krav om at lytte til og reagere på salgssignaler med henblik på mersalg, hos de kunder der kontakter virksomheden.

På den telefoniske og personlige kanal kan målsætningen implementeres ved at servicemedarbejderen anvender en spørgeteknik, der effektivt afdækker, om borgeren er potentiel kunde for elektronisk selvbetjening. Dette gøres udelukkende, i de tilfælde hvor en sag vedrører et emne, der kan løses via ESB.

65 % af borgerne er, som redegjort for i bilag 1 potentielle meget oplagte kunder for ESB, idet de er enten rutinerede, eller professionelle brugere af IT¹⁴. Der er altså ikke manglende IT-adgang, eller forståelsesmæssige barrierer for, at de kan løse deres behov via selvbetjening. Disse borgere skal primært lære at ændre vaner. Medarbejderne i et kontaktcenter kan understøtte vaneskiftet, ved at de i udgangspunktet oplyser borgerne om, at de løse deres sag, via selvbetjening på hjemmesiden.

Samme undersøgelse viser, at der yderligere er en gruppe på 24 % af borgerne, der er habile IT-brugere, som er interesseret i at anvende selvbetjeningsydelser. Gruppen er dog noget usikre og uvante i anvendelsen af IT i kontakt med det offentlige, og derfor har brug for hjælp for at de ikke skal give op, og henvende sig af de traditionelle kanaler. Denne gruppe kan med fordel støttes, via etableringen af en af support kanaler.

Indsatsen bør i første omgang rettes mod disse potentielle brugere af selvbetjeningsløsninger. Når gruppen, som samlet udgør 89 % af befolkningen påvirkes til at anvende digitale selvbetjenings-løsninger og oplever succes med anvendelsen, kan de samfundsøkonomiske gevinster ved den digitale kanal for alvor høstes.

Erfaringen fra Københavns Borgerservice er, at to simple spørgsmål giver et rimeligt billede af, om medarbejderen skal vejlede borgere i at løse sin sag via personlig henvendelse eller via ESB.

Spørgsmålene lyder: 1) Har du adgang til en pc? 2) Har du erfaring med at bruge netbank?

¹³ Programmerne Edialog fra statens information anvendes af bl.a. Danmark.dk. Programmet ”Medborgerassistenten” anvendes af over 30 kommuner i Sverige.

¹⁴ Jf. undersøgelsen refereret i Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune.

De borgere der svarer ja til begge spørgsmål er erfaringsmæssigt dem, der relativt nemt kan vejledes til, eller støttes i, at få en succesoplevelse med brugen af ESB.

Den digitale kanal skal i øvrigt selv medvirke til at bære sine egen succes frem, ved at være let at finde, nem at anvende, og bredest muligt dækkende.

På oplagte skriftlige henvendelser (dvs. vedr. opgaver der kan løses via ESB) skal kommunen huske at gøre borgeren opmærksom på, evt. ved vedlagt indstik/pjece om ESB, at opgaven kan løses via selvbetjening.

Sagsbehandling frem for sagsbehandler

Som nævnt går hovedparten af alle kald og emails i dag direkte til baglandet.

Hvis en sag kan løses af en medarbejder på et lavere kompetenceniveau end på specialist-niveau, så bør den blive det, af hensyn til effektiv udnyttelse af medarbejdernes kompetencer.

Frem for at tilbyde borgeren en personlig *sagsbehandler*, kan kontaktcentret og Københavns Borgerservice tilbyde personlig *sagsbehandling* gennem adgang til nødvendigt sagsdata.

Med etableringen af borgerservicecentre, og et kontaktcenter, der fungerer som fælles omstilling til hele kommunen, og kan yde råd og vejledning samt let sagsbehandling på hovedparten af de opgaver 80 % af københavnernes efterspørger, bør flere opkald kunne straksafklares i kontaktcentret. Ligeledes bør flere opgaver kunne løses af borgerservicecentret frem for af en medarbejder i baglandet. Det forudsættes, at borgeren fortsat får mulighed for at få tilknyttet en personlig sagsbehandler, i de tilfælde, hvor sagens karakter eller kompleksitet kræver det.

Sagsbehandlingen f.s.v.a. de mere generelle sager og spørgsmål forventes at kunne løses mere økonomisk effektivt i et kontaktcenter eller Borgerservicecenter, end i et bagland hos en mere specialiseret, og derved dyrere medarbejder. Det er flere steder i dag svært for borgeren at komme igennem til eksperten i fagforvaltningerne, hvilket også taler for, en mere selektiv anvendelse af disse medarbejders kompetencer.

Københavns Borgerservice og kontaktcentret vil kunne tilbyde borgerne et serviceløft, i kraft af, at de kan løse flere opgaver på tværs af forvaltningsområderne. Borgerservicen bliver således samlet i en indgang med udgangspunkt i borgerens behov, frem for at udgangspunktet tages i systembestemte forvaltningsstrukturer.

- Kommunen er interesseret i, at flest mulige opgaver straksafklares i kontaktcentret eller i Borgerservicecentret. I forbindelse med et senere oplæg vedr. dimensionering og servicemål for kontaktcentret fastlægges en målsætning for, hvor mange procent af henvendelserne der skal tilstræbes straksafklaret i kontaktcentret eller Københavns Borgerservice.
- Kommunen er også interesseret i, at påvirke forholdet mellem de generelle og personligt rettede henvendelser, så henvendelserne kun er rettet til den specialiserede medarbejder, hvis der er en grund til det, dvs. hvis opgaven ikke kan løses i kontaktcentret eller i et borgerservicecenter.

Ideer til implementering

En forandring kan understøttes ved at gøre de personlige mailadresser/postadresser/telefonnumre mindre let tilgængelige, og tilsvarende at gøre hovedadresserne mere tilgængelige.

Hvis en henvendelse eller et svar til borgeren vedrører en sag, som kan løses i et kontaktcenter eller Københavns Borgerservice, så er det telefonnummret, emailadressen samt postnummret til disse enheder, frem for kontaktoplysningerne til en konkret sagsbehandler, der fremgår af brevet/mailen, eller oplyses ved henvendelsen.

Hvis en henvendelse eller et svar vedrører en sag som skal løses i fagforvaltningerne, så er det et funktionsbestemt telefonnummer, emailadressen samt postnummeret til disse enheder, frem for kontaktoplysningerne til en konkret sagsbehandler, der fremgår af brevet/mailen eller oplyses ved henvendelsen.

Større gennemsigtighed → Færre unødvendige henvendelser

Ved at informere bedre på www.kk.dk og ved at gøre sagsforløb tilgængelige på en "Min Side" kan kommunen forventeligt minimere antallet af henvendelser fra borgeren, som alene omhandler, hvor i systemet en given sag er nået til.

Synlige svarfrister → Færre henvendelser

Synlige svarfrister kan føre til færre henvendelser i et sagsforløb. Kommunen bør derfor synliggøre sine målsætninger om behandlingstider. De bør fremgå af hjemmesider og auto-emailsvar m.m.

Besked og kalenderadgang → Ingen forgæves henvendelser

Medarbejdere i kontaktcentret bør endvidere gives mulighed for at tage imod besked når den personlige sagsbehandler ikke er ledig. Ligeledes, efter nærmere aftale med fagforvaltningerne, at booke tid til personlig sagsbehandling, når dette er fagligt forsvarligt¹⁵.

Dette er i sig selv et væsentligt led i en god borgerservice, i og med at det forhindrer, at borgeren ringer, eller henvender sig forgæves.

Samtidig åbner det op for en dialog med borgeren om henvendelsens karakter, som giver medarbejderen endnu en mulighed for at tilbyde hjælp til straksafklaring, hvis det viser sig, at sagen ligger indenfor centrets kompetenceområde.

Kanalskift ved svar

Strategien for kanalvalg skal også forholde sig til, at kontakten mellem borger og kommune kan gå to veje. Fra borger til kommune, og fra kommune til borger.

En strategi kan være medvirkende til at gøre ressourceanvendelsen i forbindelse med svar mest effektiv.

Det anslås at den almindelige praksis er, at kommunens medarbejdere i dag besvarer en henvendelse via samme medie som den er modtaget.

Det kan være en fornuftig strategi ud fra overvejelser om, at kommunen derved kommunikerer med borgeren, som denne ønsker det. Der er dog ikke noget juridisk krav herom.

Det er ikke givet, at et skift i kanal, er af stor betydning for borgeren. Muligvis har borgeren henvendt sig på en måde, alene fordi det var den eneste måde, borgeren var opmærksom på man kunne henvende sig. Måske har borgeren forgæves forsøgt at henvende sig ad andre kanaler, eks. telefonisk.

En strategi bør forholde sig til, om kommunen i udgangspunktet skal vælge at svare via den billigste kommunikationsvej.

Eksemplet herpå kan være at medarbejderen, frem for altid at besvare et brev med et brev, kan vælge at besvare et brev med et telefonopkald. Dette kan være en billigere løsning end at skulle skrive, og dialogen kan måske straksafklare yderligere spørgsmål og usikkerheder – og derved skabe merværdi (borgerservice) for borgeren.

Af respekt for borgerens præferencer, kan strategien endvidere være, at opfordre borgeren til at tilkendegive, hvilken kanal/medie vedkommende har præference for, at kommunen anvender, når vi kontakter eller svarer vedkommende.

- Københavns Kommune foretrækker at kommunikere via den billigste kanal, når der kan ydes lige god borgerservice ad forskellige kanaler.

Ideer til implementering

Borgerens præferencer for kontaktkanal bør gøres tilgængelige og redigerbare for borgeren selv via "Min side", Min side vil bl.a. også sikre borgeren et overblik over aktuelle igangværende kontakter med kommunen.

¹⁵ TMF pointerer, at dette stiller store krav til, at medarbejderen i kontaktcentret er i stand til at vurdere, om borgerens ønske om et møde med sagsbehandler bør efterkommes.

TMF finder det endvidere principielt problematisk, at en medarbejder fra en anden forvaltning får mulighed for at disponere over TMF-medarbejderens tid, ved at kunne booke et møde i dennes kalender. Videre analyse vil søge at afdække, i hvilket omfang et kompromis kan findes, ved at en fagforvaltning udmelder kalendertid, der er fri til kontaktcentrets mødebooking.

Indtil min side er etableret, kan informationen om borgerens præferencer indhentes ad hoc. Hvis der eks. bruges webformularer til at modtage oplysninger fra borgeren, kan der laves felter i stil med ”Jeg ønsker at modtage svar fra kommunen, via [sæt kryds]” kombineret med et felt om ”Telefonisk træffetid”.

Indbyrdes prioriterede, synlige svarfrister

Information om, hvilke svarfrister kommunen garanterer ad hvilke kanaler, bør synliggøres.

Synligere frister forventes at fjerne nogle overflødige henvendelser til kommunen, der udelukkende handler om, at borgeren ønsker at vide, hvornår vedkommende kan forvente svar på en henvendelse.

Kommunen kan strategisk arbejde på at give borgeren incitament til at tilvælge effektive svarkanaler.

Differentierede målsætninger om garanteret svarfrist via forskellige kanaler, kan motivere borgeren til at tilvælge en kanal frem for en anden.

Ideer til implementering

Der bør tages politisk stilling til de konkrete målsætninger i forbindelse med vedtagelsen af kanalstrategien. Et beslutningsoplæg hertil vil blive udarbejdet på baggrund af de målsætninger, der opstilles som servicemål for kontaktcenteret.

Ambitionsniveauet kan anlægges på baggrund af et forslag til de konkrete svarfrister for kontaktcenteret, som behandles i et senere beslutningsoplæg om dimensionering og bemanningen af borgerindgangene.

Nedenfor gives, til orientering og eksemplificering, et overblik over de svarfrister, der anvendes nogle steder i kommunen. Der bør være sammenhæng mellem svarfristernes incitamentsstruktur og de kanaler kommunen foretrækker at borgerne anvender mest. Det bør i øvrigt overvejes, at tilstræbe en koordinering af svarfristerne på tværs af forvaltningerne, af hensyn til at formidle et for borgeren letforståeligt budskab.

Eksempler på målsætninger f.s.v.a. de medier borgerne hyppigst anvender:

Personlig henvendelse	90 % af borgerne der henvender sig får løst deres sag (Undersøgelsesresultat 2006: KBS)
Telefon	Min. 80 % betjenes indenfor 40 sekunder (Målsætning: KBS).
Brev	Breve: Maks 10 dage (Målsætning: OBs åbenhedsprojekt). Email: 100 % besvarelse indenfor 1 døgn (Målsætning: Københavner Information).
Selvbetjening	27 forskellige opgaver kan vil kunne løses med det samme, døgnet rundt, via online elektronisk selvbetjening, når ESB2 er implementeret. www.kk.dk er altid tilgængelig med relevant information om den kommunale borgerservice.

Tabel 3. Målsætninger

I konceptforslaget til kontaktcenteret er formuleret konkrete svarfrister, som servicemål kontaktcenteret skal leve op til.

På nuværende tidspunkt foreslås en indbyrdes sammenhæng mellem forskellige kanaler og borgerbetjenende enheders, som kan præsenteres ved at kommunen markedsfører:

- www.kk.dk og Elektronisk Selvbetjening som kanalen, der altid er tilgængelig, og giver *umiddelbart* svar.

- Kontaktcentret med hovednummeret, 111¹⁶, som stedet hvor borgeren kan få *umiddelbart svar på de fleste spørgsmål*, og *undgå at ringe forgæves*.
- Københavns Borgerservice som stedet, hvor københavneren ved personlig henvendelse i åbningstiden kan få *umiddelbart svar på de fleste spørgsmål* og få løst ukomplicerede sager.

¹⁶ Det øgede fokus på opkvalificeringen af den telefoniske borgerservice kan markeres tydeligere med et nummerskifte. Fordelen er endvidere at det korte nummer er let at huske og markedsføre. Det er endnu usikkert om en ansøgning fra Københavns Kommune om at blive tildelt det trecifrede telefonnummer vil gå igennem. Dette vil blive afklaret yderligere i kontaktcentrets implementeringsfase.

OPSAMLING

Det anbefales at flest mulig henvendelser fra den brede gruppe af københavnere hvis behov kan dækkes med information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling straksafklares i kontaktcentret eller Københavns Borgerservice. Målgruppen udgør 80 % af borgerne.

Det kan ikke uden videre sluttes, at disse 80 % af borgerne, skaber 80 % af henvendelserne til kommunen. Borgere med særlige behov¹⁷ formodes oftere at være i kontakt med kommunen end borgere hvis behov kan løses med information og vejledning, ekspeditionssager og lettere sagsbehandling¹⁸. Dette understøttes af at ca. halvdelen af kommunens borgere er ikke i kontakt med kommunen i løbet af et år¹⁹.

Det anbefales at der satses på at øge antallet af brugere af selvbetjeningsløsninger. Selvbetjeningen har stort potentiale for at dække behovet hos de borgere, der er interesseret i en let tilgængelig døgnåben service uden ventetid. Set med kommunale øjne er fordelene ved selvbetjeningsløsninger, at de fører til effektive kommunale sagsforløb.

Det anbefales at forbedre den telefoniske betjening af borgerne gennem etableringen af et kontaktcenter. Kontaktcentret samler de 3 eksisterende omstillinger og hovednumre til et nummer, som bliver kommunens telefoniske hovedindgang.

Såfremt kontaktcentret modtager opkald fra borgere med særlige behov, som ikke kan løses i kontaktcentret, varetager kontaktcentret en omstillingsfunktion i forhold til baglandet. Omstillingen vil kunne yde borgerne med særlige behov bedre service end i dag, såfremt kontaktcentret gives mulighed for at tage imod besked, og booke tid til personligt fremmøde. Kontaktcentret bliver således borgerens garanti for at ingen ringer forgæves.

Kontaktcentret etableres som support for Elektronisk Selvbetjening. Hvis en sag kan løses via elektronisk selvbetjening oplyser kontaktcentret borgeren om det. Der fokuseres primært på at få de potentielle brugere til at anvende ESB i højere grad. Kontaktcentret skal efter behov kunne anvende forskellige kanaler til at støtte borgeren i brugen af ESB.

Samspillet mellem målgrupper, og Københavns Kommunes borgerbetjenende enheder kan på baggrund heraf opsummeres således:

¹⁷ Borgere med særlige behov udgøres bl.a. af børn og unge med særlige behov, revalidenter, kontanthjælpsmodtagere, sygedagspengemodtagere, psykisk syge, hjemløse, stofafhængige, førtidspensionister, handicappede. Gruppen ansås at udgøre 20 % af københavnere jf. "Rapport om Borgernes indgang til København".

¹⁸ Grundet de mere komplekse problemstillinger er sagsbehandlingen typisk også mere ressourcekrævende for borger med særlige behov.

¹⁹ Gallup 2006

Model 1: Kanalvalg og indgang, Københavns Kommune

Kanal	Indgang ved ukomplicerede sager
Selvbetjening	www.kk.dk , www.borger.dk
Målgruppe:	Med support op til 89 % af københavnere.
Telefon	Kontaktcenter tlf. 111 80 % af københavnere hvis behov kan løses med information og vejledning, ekspeditionssager og lettere sagsbehandling.
Målgruppe:	
Personligt fremmøde	Københavns Borgerservice 80 % af københavnere hvis behov kan løses med information og vejledning, ekspeditionssager og lettere sagsbehandling.
Målgruppe:	
Skriftlig henvendelse	Kontaktcentret håndterer email. Københavns Borgerservice håndterer breve. 80 % af københavnere hvis behov kan løses med information og vejledning, ekspeditionssager og lettere sagsbehandling.
Målgruppe:	

Kanal	Indgang ved mere komplicerede sager, eller ved igangværende sagsbehandling
Telefon	Fagforvaltningen. De 7 forvaltningerne understøttes af kontaktcentret, som en samlet forbedret omstilling.
Målgruppe	20 % af københavnere med særlige behov.
Personlig fremmøde	Fagforvaltning
Målgruppe	20 % af københavnere med særlige behov.
Skriftlig henvendelse	Fagforvaltning
Målgruppe	20 % af københavnere med særlige behov.

BILAGSLISTE

BILAG 1. KØBENHAVNS KOMMUNES KOMMUNIKATIONSKANALER

Kontakten mellem borgerne og Københavns Kommunes administrative borgerbetjeningsenheder foregår overordnet set via fire kanaler:

- Personlig henvendelse
- Telefonisk henvendelse
- Skriftlig kontakt (Medie: brev/fax, e-mail, SMS, chat)
- Selvbetjening (Medie: Elektronisk Selvbetjening (ESB), www.kk.dk, tast selv)

Nedenfor præsenteres de forskellige kanalers fordele og ulemper, hvorefter der redegøres for eksisterende fakta vedr. borgernes anvendelse af og præference for de forskellige kontaktkanaler i dag.

Dette kombineres med et aktuelt billede af, hvilke ønsker borgerne har til fremtidens kontakt med Københavns Kommune.

Forskelle, fordele og ulemper ved kanalerne

Under hver kanal er der flere medier, som kommunikationen kan foregå via.

Medierne vil typisk udvikle sig over tid, således at der kommer nye muligheder indenfor den enkelte kanal.

Udviklingen af mobiltelefonen har eks. givet flere borgere adgang til at bruge telefonen som medie til både tale, tekst (SMS), selvbetjening (informationssøgning via nettet) og kommunikation ansigt til ansigt (videotelefon). De nyere former for anvendelser er dog endnu ikke slået markant igennem i kommunikationen med det offentlige.

Kanalerne kan kombineres, for eksempel ved at borgeren anvender selvbetjening *samtidig med* at han taler i telefon med en kommunal medarbejder om netop den samme sag/emne. Kombinationsmulighederne muliggør, at support til selvbetjening via nettet eller ESB, med fordel kan udføres via medier fra en anden kanal, eks. tlf. eller chat.

Generelt gælder, at nogle borgere har særlige præference eller barrierer, der stiller krav til bibeholdelse af, eller sætter en øvre grænse for, hvor entydigt der kan satses på et begrænset antal kanaler. Læsevanskeligheder kan gøre, at nogle fravælger skriftlig kommunikation, sprogproblemer kan gøre, at personlig fremmøde foretrækkes, mens handicap kan gøre bestemte kanaler utilgængelige m.v. Med en bred satsning, sikrer Københavns Kommune fortsat borgerservice til alle grupper af borgere.

Herudover er der konkrete fordele og ulemper ved de enkelte kanaler, som gør dem mere eller mindre attraktive, set med en bred gruppe borgeres og kommunens øjne. Disse forhold er beskrevet nedenfor.

Personlig henvendelse

Kanalen personligt henvendelse betegner situationen, hvor en kommunal medarbejder møder borgeren ansigt til ansigt. Kanalen giver god mulighed for at formidle budskaber, og gå i umiddelbar dialog om tvivlsspørgsmål eller yderligere spørgsmål. En yderligere fordel er, at borgeren kan få umiddelbar tilbagemelding på, om information er forstået rigtigt, eller om et skema er korrekt udfyldt, og har mulighed for at stille yderligere spørgsmål. Herved gives god mulighed for en kvalitetsbetonet sammenhængende borgerservice.

En ulempe er, at den personlige henvendelse kan tage lang tid. Ulempen ved den personlig henvendelse er også geografien. Det er simpelthen besværligt, for nogle grupper mere end andre, at komme til stedet hvor betjeningen foregår. Endvidere kan åbningstider være en barriere, og kalenderbookning kan være nødvendig.

Telefonisk henvendelse

Den telefoniske kanal har mange af de samme fordele som den personlige kanal, og giver ligeledes mulighed for at yde god og sammenhængede borgerservice.

Borgeren kan dog ikke få udført helt lige så meget over telefonen, som ved personligt fremmøde. Nogle gange er underskrifter eks. nødvendig, og sproglige barrierer kan være sværere at overkomme, når kropssproget ikke hjælper til. Det er endvidere endnu ikke muligt at betale via telefonen.

Skriftlige kanaler

Fordelen ved de skriftlige kanaler er set med borgerens øjne, at de er let dokumenterbare. Fordelen ved den skriftlige kanal er endvidere, både set med borgerens og kommunens øjne, at modtagelsen ikke kræver, at der sidder en medarbejder parat til at "tage imod" i den anden ende.

Fordelen ved breve set med kommunens øjne er, at de ikke haster akut. Besvarelsen af dem kan henlægges til perioder, hvor der ikke er spidsbelastning på eks. telefoner. Svarfrister skal dog naturligvis overholdes. En yderligere fordel er, at kommunen har mulighed for at vedlægge generel information med et brev, eks. kommunikation som markedsfører en bestemt kanal.

Vedrørende emails er sagen lidt anderledes. Der er enighed om, at der generelt hviler en forventning om, at emails besvares hurtigere end breve.

Ulempen ved den skriftlige kanal er, at den er ineffektiv i forhold til telefonen. Undersøgelser har vist, at tidsforbruget til besvarelse af en mailhenvendelse er tre gange så stort, og tidsforbruget til besvarelse af online chat er dobbelt så højt som besvarelser af en telefonisk henvendelse²⁰.

Afklaring via skriftlige kanaler tager også længere tid. Bl.a. som følge af formulerings- og forståelsesproblemer, der kan føre til lang sagsbehandling og gentagen kontakt mellem borger og kommune, inden sagen er afklaret.

Selvbetjening

Hensyn til sikker identifikation (underskrifter og digitale signaturer) sætter begrænsninger for, hvor dybt sagsbehandlingen kan komme, ad hvilke kanaler. En væsentlig ulempe i forhold til Elektronisk Selvbetjening er således, at den digitale signatur ikke anvendes bredt, og at borgerne er utrygge i forhold til anvendelsen.

Elektronisk Selvbetjening fremhæves ofte som den perfekte økonomisk effektive kanal, ud fra forestillingen om, at det ikke koster kommunen noget, når borgeren betjener sig selv. En undersøgelse fra maj 2005, udarbejdet i samarbejde mellem bl.a. KL og KMD synliggør, at de kommunale sagsbehandlere kan spare 20 % af den samlede sagsbehandlingstid, når data er indtastet via elektronisk selvbetjening fremfor indleveret via almindelig papirblanket²¹.

Elektronisk Selvbetjening er dog først økonomisk effektivt, når antallet af brugere øges. Indtil da er kanalen relativ dyr at opretholde, grundet initialinvesteringerne i bagvedliggende systemer.

Brugerne har også forventninger til muligheden for at betjene sig selv. Der er derfor flere gode argumenter for at fortsætte udbredelsen.

²⁰ Kilde: 1881 - Statens oplysning og www.norge.no

²¹ Jf. "Afsluttende evaluering af forsøg med digital indberetning af sygedagpenge i perioden 1. mar. 2004 til 28. feb. 2005" udarbejdet af KL, KMD, KMD og Virk.dk.

Opsamling på forskellene mellem kanalerne

Kanalerne forskelle f.s.v.a. ressourceforbruget i forbindelse med behandlingen af en sag, kan illustreres således²²:

Selvbetjening (Internet og ESB)	Telefonisk kontakt	Skriftlig kontakt	Personligt fremmøde
←			→
Mindst ressourceforbrug			Størst ressourceforbrug

Det er væsentligt at påpege, at borgernes fokus i forhold til kanalerne er på de brugsmæssige aspekter. Altså i hvilket omfang, kanalen dækker borgerens behov for service og kommunikation med kommunen.

Undersøgelser af brugerne af Københavns Borgerservice viser, at det personlige fremmøde er præget af en overvægt af resourcesvage personer, samt af de unge og ældre aldersgrupper²³. Personer som ikke er født i Danmark er mere tilbøjelige til at henvende sig personligt²⁴. Undersøgelser viser endvidere, at Internettet i mindre grad anvendes af lavindkomstgrupper, og i større grad af den højeste indkomstgruppe²⁵.

STATUS PÅ BORGERNES VALG AF KONTAKTKANAL I DAG

Nedenfor redegøres for volumen i de forskellige kanaler i dag, samt for eksisterende data om, hvilke præferencer borgerne har mht. kanalvalg.

Volumen

Personlig fremmøde

Som redegjort for i ”Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune” er det forventningen, at en udvidelse af Københavns Borgerservice, der samlokaliseres med Pensions- og Omsorgskontorerne vil sikre, at 80 % af borgerne²⁶ vil kunne få dækket deres behov via én lokalt placeret indgang.

Der er ikke nogen opgørelse af, hvor mange personlige henvendelser Københavns Kommune modtager årligt.

En Gallupundersøgelse fra marts 2006 viser, at ca. halvdelen af københavnere ikke er i kontakt med kommunen i løbet af et år. Undersøgelsen viser endvidere at 11 % af københavnere har været i kontakt med Københavns Borgerservice det seneste år.

Københavns Borgerservice fører statistikker over hvor mange henvendelser de modtager fra borgerne. I 2005 håndterede man her ca. 135.000 henvendelser, hvoraf de ca. 62.000 var personlige henvendelser fra københavnere.

Hvis det antages, at de øvrige borgere som minimum henvender sig lige så ofte som brugerne af Københavns Borgerservice, er det samlede antal personlige henvendelser til kommunen minimum 300.000 jf. tabellen nedenfor.

Det vurderes **meget rimeligt** at antage, at antallet af henvendelser er væsentligt større, idet målgruppen for Københavns Borgerservice er borgere hvis behov kan løses ved information og vejledning, ekspeditionssager og lettere sagsbehandling, der må forventes at henvende sig sjældnere end andre målgrupper.

²² Figuren er inspireret af forarbejdet med udarbejdelsen af en Fælles Offentlig Borgerportal.

²³ Evaluering af Københavns Borgerservice, statusevaluering II, 2005.

²⁴ Gallup 2006, delanalyse i forbindelse med Evaluering af Københavns Borgerservice, statusrapport III.

²⁵ Gallup 2006, delanalyse i forbindelse med Evaluering af Københavns Borgerservice, statusrapport III.

²⁶ SUF anslår at ca. 70 % af P/O-kontorerne personlige borgerbetjening er udadgående, dvs. foregår ved at kommunen møder borgeren i dennes hjem.

Alle borgere (100%)	501.192 personer
Borgere med kontakt til kommunen igennem året (54%)	270.644 personer
- heraf skaber KBS brugerne (11 %) jf. KBS statistik	62.000 personlige henvendelser
- de resterende borgere (43 %) anslås at skabe min.	242.364 personlige henvendelser
Henvendelser i alt:	Min. 304.364 personlige henvendelser

Tabel 1

Telefoni

Kommunen har i dag 3 forskellige hovednumre med hver deres omstillingscentral- og medarbejdere. Borgerne kan endvidere ringe til Københavns Borgerservice og til Københavnerinformation. Flere af de nævnte enheder kan i dag med de eksisterende systemer ikke omstille til hinanden.

Borgeren kan derfor i dag opleve at ringe til et hovednummer, og få at vide, at han skal ringe på et andet nummer for at få kontakt med rette person. Der er altså basis for at forbedre borgerservicen ved at etablere en samlet omstilling i kontaktcentret, der bl.a. kan omstille på tværs af alle forvaltninger og enheder i kommunen.

En undersøgelse i 2004 viste, at mange borgere havde svært ved telefonisk at komme igennem til de faglige eksperter i FAF. Siden da er der arbejdet med at forbedre situationen, bl.a. ved at have en garanteret telefontid, hvor telefonerne er bemandet. Nyere tal fra SOF viser, at svarprocenterne er forbedret, men medlytstudier i omstillingerne giver et klart billede af, at der også her er basis for at forbedre den telefoniske borgerbetjening²⁷.

På telefonisiden er der således et klart potentiale for, at kommunen kan yde en bedre borgerservice ved at etablere et kontaktcenter med ét hovednummer, som kan omstille til alle enheder, og tage imod besked, og evt. booke mødeaftaler på vegne af fagforvaltningens ekspert/sagsbehandler.

Som redegjort for i en analyse af telefonomstillingerne fra oktober 2004, er det grundet en decentral telefonpolitik i kommunen svært at opgøre, hvor mange kald der dagligt kommer til kommunen. Det er ligeledes svært at vurdere, hvor stor en del af telefonkaldene, der går via omstillingerne, og hvor stor en del der går direkte til personer og funktioner i fagforvaltningerne.

På baggrund af analysen kan det samlede antal årlige opkald til kommunens tre omstillinger estimeres til 2,04 mio. kald²⁸. Tallet er fremkommet ved, at opkaldene er opgjort i en undersøgelsesperiode, hvorefter tallet er ganget op til årstal.

En opgørelse fra "33 66"-centralen har vist, at ca. 22,4 % af opkaldene går direkte til omstillingen, mens 77,6 % går udenom omstillingen. Det er uvist, om samme tendens gør sig gældende for de øvrige omstillings kald. Hvis den gør, kan den samlede kaldsmængde til kommunen anslås til ca. 10,8 mio. kald pr. år jf. nedenstående skema.

²⁷ SOFs egen opgørelse fra december 2005 viser, at besvarelsesprocenten er steget til 72,1 % i forbindelse med en målrettet indsats for at forbedre besvarelsen af de indkommende kald.

²⁸ I dette tal indgår interne kald mellem kommunens medarbejdere ikke.

Årlige kald til omstilling	Anslåede kald til fagforvaltningerne:
Hovednr. ”33 66 33 66” 0,91 mio. kald	4,16 mio kald (KFF, ØKF, TMF, BIF, BUF)
Hovednr. ”33 17 33 17 ” 0,92 mio. kald	4,1 mio kald (SOF)
Hovednr. ”35 30 35 30” 0,11 mio. kald	0,5 mio. kald (SUF)
Tlf. 70 80 70 60 ”Københavns Borgerservice” 0,05 mio. kald	
Tlf. 33 66 66 33 ”Københavnnerinformation” 0,02 mio. kald	
<u>Ialt: 2,04 mio kald</u>	<u>Ialt: 8,76 mio kald</u>
Årlige telefonopkald til kommunen i alt: <u>10,8 mio kald</u>	

Der forventes en effektiviseringsgevinst, hvis det er muligt at håndtere en større andel af de telefoniske kald i et fælles kontaktcenter. Det skyldes at medarbejderen i et kontaktcenter vil kunne besvare opkaldet mere effektivt, fordi vedkommende er trænet i spørgeteknik og i øvrigt har relevante støtteværktøjer ved hånden, mhp. at kunne besvare borgerens spørgsmål i første kontakttled.

Spørgsmål af en mere generel karakter vil endvidere være billigere at få besvaret i et kontaktcenter, end af en mere specialiseret fagperson i forvaltningen.

Skriftlig

Kommunens officielle hovedmail, som bl.a. promoveres på forsiden af www.kk.dk og på generelt brevpapir m.m. er info@okf.kk.dk. Mailadressen betjenes af Københavnerinformation og de modtager daglig mellem 20-25 emails på adressen. Københavns Borgerservice med adressen borgerservice@kk.dk modtager dagligt omkring 7 mails.

Til sammenligning viser en opgørelse, at kommunens ansatte dagligt i alt modtager 27-30.000 emails²⁹.

Tallene taler deres tydelige sprog. E-mailkontakten til kommunen går næsten altid udenom hovedadresserne, og direkte til enten navngivne medarbejdere eller til særskilte enheders mailadresser. Forklaringen herpå er bl.a., at der på kommunens faste skabeloner ved udsendelser af breve m.m. indgår direkte mailadresser til navngiven sagsbehandler. Enkelte forvaltninger er begyndt at anvende en anden praksis med funktionsbestemte mailadresser, af hensyn til vidensdeling på tværs af medarbejdere med de samme funktioner.

Der kan ligge et potentiale i at samle flere emails centralt, men det kræver særlige overvejelser om, hvilke mails der ønskes samlet, og hvordan de ”rigtige” mailadresser promoveres, så borgerne bruger dem.

Der foreligger ingen samlet opgørelser over mængden af breve/fax, der dagligt bliver behandlet af kommunens

²⁹ Tallet repræsenterer de mails der tilgår 6 forvaltninger, og kommer udefra og ind. Spammails samt interne mails mellem medarbejdere i kommunen er ikke medregnet. Tekniske forhold gør det vanskeligt at give tal vedr. UUF, hvorfor tallet kun repræsenterer 6 forvaltnings samlede daglige mails.

forvaltninger³⁰. Hvis der skelnes til Postdanmark, viser deres årsregnskab et fald i perioden i 2001-2005 i antallet af sendte breve på 16 %.

Selvbetjening

Den igangværende videreudvikling af kommunens elektroniske selvbetjening vil gøre det muligt at løse 27 opgaver via Elektronisk Selvbetjening. Til sammenligning løser KBS i dag ca. 120 opgaver på vegne af fagforvaltningerne.

En optælling vedr. år 2004 viser, at der årligt igangsættes ca. 153.000 sager via ESB. Af disse fører kun ca. 8.500 til en afslutning, hvor der indsendes oplysninger elektronisk eller fysisk. Forskellen tallene imellem skyldes bl.a. at nogle ESB-ydelser er opslagsydelser, hvor borgeren kan tjekke satser, eller oplysninger online. De godt 148.000 ikke afsluttede sager kan altså både illustrere at borgeren giver op undervejs, eller en nysgerrig borger der har villet se, hvad man kan via ESB.

På baggrund af en undersøgelse³¹ af, hvordan borgere med forskellige It-kompetencer er i kontakt med det offentlige kan der opstilles 4 typiske brugerprofiler. Undersøgelsen viser, at 11 % af borgerne er usikre brugere af IT, men 24 % er habile, 55 % rutinerede og 10 % professionelle. Undersøgelsen viser, at selv de professionelle relativt ofte anvender telefonen i deres kontakt med kommunen.

De rutinerede og professionelle udgør tilsammen en målgruppe på 65 % af borgerne, der må forventes alene ved et vaneskift, at være i stand til at betjene sig selv via selvbetjening, i højere grad end de gør i dag. Også de habile brugere udgør et potentiale som målgruppe for selvbetjeningsløsninger. Det karakteristiske ved denne gruppe borgere er, at de har basale IT-kompetencer og interesse for at anvende Internet til kontakt med det offentlige, men behøver hjælp og giver hurtigt op, hvis der opstår vanskeligheder. Sidstnævnte gruppe forventes at have særlig gavn af at have en lettilgængelig support linie som kan støtte dem, i deres brug af kommunale selvbetjeningsydelser.

En udvidelse af antallet af opgaver, der kan løses via ESB vil øge kanalens potentiale yderligere.

Barriererne for københavnernes brug af selvbetjeningsydelser er nærmere beskrevet i en undersøgelse fra september 2005, udført for Københavns Kommune af Epinion.

Borgernes kanalvalg og ønsker

I "Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune" er gengivet analyser af, hvordan borgerne henvender sig til kommunen, bl.a. på baggrund af en undersøgelse fra 2002. Rapporten redegjorde bl.a. for, at borgernes foretrukne kontaktkanal til Københavns Kommune er telefonen.

Nyeste tal fra en Gallupundersøgelse udført i 2006, muliggør sammenligning af kanalvalget over tid.

Undersøgelserne fra 2002 og 2006 er sammenlignelige med et enkelt forbehold, som følge af svarkategoriene i undersøgelsen.

Svarkategori	2002	2006	Svarkategori
Personlig henvendelse	35 %	47 %	Personlig henvendelse
Tlf	68 %	49 %	Tlf
Skriftlig	20 %	31 %	Brev/Fax

³⁰ Rådhuservice, som modtager og afsender breve for KFF og ØKF fordeler mellem 7-10.000 breve ugentligt. En opgørelse herfra viser, at antallet af indkommende breve fra 2004-2005 er faldet er ca. 10 %. På baggrund af frankeringsudgifterne, kan det i samme periode udledes, at antallet af udgående breve er faldet med ca. 4 %.

³¹ Rapport om borgernes indgang til København

Email	16 %	20 %	Internet
Andet/ved ikke	1 %	1 %	Andet/ved ikke

Tabel 2: Københavnernes svar på, hvordan de indenfor det seneste år har været i kontakt med kommunen. Procentsatserne summerer til mere end 100 %, da borgerne i løbet af året anvender mere end en kontaktkanal til kommunen. I 2002 anvendtes 1,4 kanal, i 2006, ca. 1,5 kanal.

Svarkategorierne gør, at det i 2006-undersøgelsen er usikkert, om en borger der har sendt en email, har svaret ja til kategorien ”brev/fax” eller ”Internet”. Herudover er undersøgelserne sammenlignelige, og der kan udledes følgende tendenser:

Københavnerne anvender kanalerne supplerende i løbet af året.

Udviklingen fra 2002 til 2006 viser, at de personlige, skriftlige og netbaserede henvendelser har taget en del over fra de telefoniske henvendelser jf. tabellen nedenfor.

Telefonen er fortsat den foretrukne kanal, tæt efterfulgt af det personlige fremmøde. Herefter kommer den skriftlige kanal, og mindst anvendt er selvbetjeningsydelse via Internettet.

Gennemgangen af de forskellige kanalers fordele og ulemper viste et potentiale i at understøtte selvbetjeningskanalen, og redegjorde for, at den telefoniske kanal er en effektiv kanal.

Der er i marts 2006 afholdt fokusgruppeinterview med brugere af Københavns Borgerservice. Interviewpersonerne har tilkendegivet hvordan de i fremtiden ønsker at være i kontakt med kommunen. Fokusgrupperne udgør **ikke** et repræsentativt udsnit af den københavnske befolkning, men interviewene kan bruges til at få et fingerpeg om, hvordan borgerne ønsker at kommunikere med kommunen i fremtiden. Fokusgrupperne viser, at de interviewede i prioriteret rækkefølge foretrækker³²:

- 1) at være i kontakt med kommunen gennem personligt fremmøde, dernæst
- 2) at ringe, dernæst 3) at betjene sig selv elektronisk, og på sidste pladsen,
- 4) at være i skriftlig kontakt med kommunen.

Undersøgelser viser, at borgernes kanalvalg er styret af vaner, og at borgerne skal opleve nogle klare fordele for at ændre kanalvalg. Først og fremmest ønsker borgerne at spare tid. En anden faktor, som kan få borgerne til at ændre kanal er økonomi³³. Borgerne har endvidere forventninger til øgede muligheder via den digitale kommunikation i fremtiden. Der eksisterer således et potentiale i forhold til at flytte flere borgere mod selvbetjening. En kanalstrategi bør tage højde for alle tre forhold.

³² Evalueringsrapport vedr. Københavns Borgerservice, ”Statusrapport III, 1. udkast, april 2006”,

³³ Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune

BILAG 2. RELEVANTE UNDERSØGELSER OG RAPPORTER

På KKnet-hjemmesiden for kontaktcentergruppen er samlet de væsentligste undersøgelser, der refereres til i kanalstrategien. Hjemmesidens adresse er

<http://kknet/Sites/k/KK/Opgavelosning/Projekter/Liste+over+projekter/Kontaktcentergruppen.htm>

Undersøgelserne kan også rekvireres ved henvendelse til projektleder Bjørn Borre, bjb@okf.kk.dk 33 66 22 25

Undersøgelserne omfatter:

- Evalueringsrapport I, II og III af Københavns Borgerservice, fra henholdsvis 2004, 2005, 2006.
- Evaluering af selvbetjeningsløsninger på www.kk.dk, Epinion, september 2005.
- Rapport om borgernes indgang til Københavns Kommune, 2005.
- Afsluttende evaluering af forsøg med digital indberetning af sygedagpenge i perioden 1. mar. 2004 til 28. feb. 2005 udarbejdet af KL, KMD, KMV og Virk.dk.
- Analyse af Københavns Kommunes informationsaktiviteter, Institut for Konjunkturanalyser januar 2003

KANALSTRATEGI FOR KØBENHAVNS KOMMUNE 2006-2009

Redaktion

Bjørn Borre, Center for Borgerservice

Kontakt

Københavns Kommune
Økonomiforvaltningen
Center for Borgerservice
bjb@okf.kk.dk

Foto

Tryk

Oplag

ISBN

Udgiver

Københavns Kommune, Økonomiforvaltningen

KØBENHAVNS KOMMUNE

Telefon: 33 66 22 25
Telefax: 33 66 70 61
E-mail: bjb@okf.kk.dk