

KONCEPT FOR KONTAKTCENTER

EN INDGANG - ET TELEFONNUMMER -
EN MAILADRESSE



KONCEPT FOR KONTAKTCENTER

EN INDGANG - ET TELEFONNUMMER -
EN MAILADRESSE

KØBENHAVNS KOMMUNE
JULI 2006

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	9
KONKLUSION OG BESLUTNINGSOPLÆG	9
RAPPORTENS OPBYGNING	11
Del 1: Koncept for kontaktcenter	13
BORGERVINKLEN	16
MEDARBEJDERVINKLEN	23
DEN FAGLIGE VINKEL	30
LEDELSESVINKLEN	35
NAVNGIVNING	44
Del 2 – Økonomi og IT	46
RESSOURCEESTIMAT	46
KONTAKTCENTRETS TEKNOLOGISKE DESIGN	50
ØKONOMI	63
Del 3 – Implementeringsplan.....	66
IT-IMPLEMENTERINGSPLAN	66
REKRUTTERING	70
OPKVALIFICERING	72
EVALUERINGSPLAN	74
KOMMUNIKATIONSPLAN	75
Del 4 - Bilag	76
BILAG 1 – TELEFONPOLITIK FOR KØBENHAVNS KOMMUNE	76
BILAG 2 – SEGMENTERING – KONTAKTCENTRETS MÅLGRUPPE	78
BILAG 3 – ORGANISATIONSSTRUKTUR OG ROLLEPROFILER	82
BILAG 4 – UNDERSØGELSESMETODE OG OPGAVELISTE VEDR. KONTAKTCENTER	90
BILAG 5 – KOMMISSORIUM OG PROJEKTORGANISATION	101
BILAG 6 – LISTE OVER VÆSENTLIGE NUMRE KC SKAL KUNNE OMSTILLE TIL	111
BILAG 7 - KONTAKTCENTRETS VELKOMSTMENU	112
BILAG 8 – KONTAKTCENTERETS VIRTUELT TILKOBLEDE MEDARBEJDERE	116
BILAG 9 – BEREGNINGSFORUDSÆTNINGER	118
LITTERATURLISTE	131

INDLEDNING

INDLEDNING

Borgerrepræsentationen pålagde den 15. december 2005 (BR 748/05) Økonomiforvaltningen, at udarbejde koncept for et kontaktcenter, der som én indgang skal behandle telefonopkald og e-mails fra borgerne til Københavns Kommune.

Denne rapport præsenterer forslag til koncept for et kontaktcenter, der sikrer at de politiske visioner for borgerbetjeningen bliver indfriet.

Konceptforslaget skal forstås i sammenhæng med situationen i dag. Kommunen er telefonisk uoverskuelig, svært tilgængelig, og den telefoniske borgerservice er fragmenteret, med uensartede servicemål og åbningstider. Dog er telefonen borgernes foretrukne kanal for kontakt med kommunen, og effektivitets- og ressourcebetragtninger gør, at det er den kontaktkanal, kun overgået af selvbetjeningsløsninger, kommunen foretrækker at københavnernes anvender.

Konceptforslaget sikrer, at københavnernes vil opleve en bedre, mere sammenhængende og tilgængelig telefonbetjening, og at flere sager vil kunne straksafklares i første kontaktled, uden omstillinger. Kommunen vil blive mere overskuelig. Det vil politisk blive nemmere at styre kommunens telefoniske borgerservice via servicemål, samt at evaluere på opfyldelsen af disse.

Konceptet er udarbejdet i et samarbejde mellem de 7 forvaltninger. Der er enighed om, at det foreslåede kontaktcenter vil højne kvaliteten i kommunens borgerbetjening.

KONKLUSION OG BESLUTNINGSOPLÆG

Det foreslås at der oprettes et kontaktcenter, som bliver kommunens telefoniske hovedindgang.

Kontaktcentret vil være en serviceforbedring for de københavnere, hvis behov er karakteriseret ved, at det kan løses ved råd og vejledning, ekspeditionssager eller lettere sagsbehandling. Disse vil opleve at kommunen er mere tilgængelig, og at den første person de taler med, kan straksafklare flere opgaver.

For borgere med særlige behov vil kontaktcentret repræsentere en serviceforbedring, idet borgerne via et hovednummer og en mailadresse kan komme i kontakt med alle enheder og personer i Københavns Kommune.

Konceptet for kontaktcentret redegør for, at kontaktcentret behandler telefoner og emails via et kontaktcentersystem, der sikrer at alle henvendelser finder hurtigst vej til en medarbejder, der er kompetent til at løse opgaven.

Kontaktcentret søger at straksafklare flest mulig sager, og kontaktcentret agerer samlet omstillingscentral for hele kommunen. Medarbejderne i kontaktcentret vil kunne tage imod besked, og evt. booke møder med sagsbehandlere, efter nærmere aftale med fagforvaltningerne. Rammerne for kalenderbooking på det enkelte opgaveområde vil blive defineret i implementeringsarbejdet, i samspil med fagforvaltningerne.

Kontaktcentermedarbejderne understøtter kommunens kanalstrategi, i og med at de visiterer borgerne i overensstemmelse hermed. Medarbejderne virker som forandringsagenter, der vejleder københavnere i brugen af selvbetjeningsydelser.

Det foreslås at Kontaktcentret har åbent fra kl. 8-18 alle hverdage. Det foreslås at kontaktcentret får telefonnummeret 111, og emailadressen 111@kk.dk Det korte telefonnummer kræver at ansøger opfylder særlige krav, og det er ikke givet, at Københavns Kommune vil blive godkendt som ansøger.

Som arbejdsplads indrettes kontaktcentret fysisk og organisatorisk befordrende for medarbejdernes oplevelse af, at kontaktcentret er en attraktiv arbejdsplads. Arbejdet skal udføres i rare omgivelser med god akustik.

Medarbejdere organiseres i teams med en teamleder, der også indgår i det daglige arbejde. Medarbejderne skal finde udfordringer og afveksling i arbejdet, og have adgang til de gode arbejdsredskaber. Kontaktcentermedarbejdernes kompetencer synliggøres, og det tydeliggøres for den enkelte, hvilke udviklingsveje, vedkommende kan vælge. Sparring med teamleder og kolleger sikrer vidensdeling og effektivitet i opgaveløsningen.

Kontaktcentret opererer indenfor servicemål som bl.a. skal sikre, at kommunen opleves som værende mere tilgængelig end tidligere. Kontaktcentrets klart definerede servicemål og systematisk opfølgning herpå muliggør ledelsesmæssig opfølgning på, om borgerservicen har den ønskede høje kvalitet.

Kontaktcentret forventes at modtage 2,1 mio. årlige henvendelser. Af disse er det målsætningen at 40 % straksafklares i kontaktcentret, mens de resterende henvendelser omstilles til relevant medarbejder i fagforvaltningerne. For at håndtere denne mængde henvendelser indenfor servicemålene, er det nødvendigt at bemane kontaktcentret med 75 årsværk.

Medarbejderne overføres bl.a. fra omstillingscentralerne, 33663366, 33173317, 35303530. Medarbejdere overføres endvidere fra fagforvaltningerne, og en gruppe på 23 medarbejdere stilles virtuelt til rådighed gennem Københavns Borgerservice og Københavner Information. Overførslen af medarbejdere er beregnet på baggrund af den belastning fagområderne påfører kontaktcentret, som følge af at kontaktcentret aflaster fagforvaltningerne med håndtering af omstillings- og opgavekald.

Herudover bemandes kontaktcentret med en kontaktcenterchef, samt et årsværk der varetager internt planlægning og analyse, og et årsværk der sikrer udvikling og uddannelse af medarbejdere. Driftsudgiften hertil, samt til de 4 årsværk, der anvendes på teamledelse, foreslås samlet finansieret via særskilt driftsbevilling, da opgaven ikke forefindes i fagforvaltningerne i dag.

Implementeringsfasen op til kontaktcentrets åbning, skal bl.a. sikre rekruttering og opkvalificering af medarbejdere. Ligeledes at de nødvendige IT-støtteværktøjer fremskaffes. I samspil med fagforvaltningerne vil de nærmere rammer for en telefonpolitik blive defineret, og de konkrete aftaler om evt. kalenderbooking på opgaveområderne indgået.

Implementeringsplanen muliggør, at kontaktcentret åbner ultimo 2007.

Kontaktcentrets første fase vil være præget af at medarbejderne falder ind i opgaven, og kontaktcentret gør sig erfaringer med at sikre drift indenfor servicemålene, og de eksisterende IT-muligheder, der er givet af kommunens systemer.

Efterhånden som medarbejderne opnår fortrolighed med opgaverne, kommunens IT-understøttelse udvikles, og en stabil driftssituation opnås, kan kontaktcentret overgå til en 2. fase, hvor der arbejdes med nye støtteværktøjer og flere opgaver.

Etableringsomkostningerne til kontaktcentret, ekskl. lokaler og portalsystem, anslås til maksimalt 7,45 mio. kr. De årlige driftsudgifter, ekskl. lokaler og portalsystem anslås til maksimalt 26,75 mio. kr.

RAPPORTENS OPBYGNING

- Rapportens **første del**, præsenterer henholdsvis konceptet ud fra en borger-, medarbejder-, faglig- og styringsvinkel. Her præsenteres visioner, målgruppe, mål og organisering.
- Rapportens **anden del** beskriver dimensioneringsbehovet, og hvilke IT-værktøjer og kompetencer, der er nødvendige for at sikre den ønskede borgerbetjening. Ligeledes, hvad den økonomiske udgift forventes at være.
- Rapportens **tredje del**, forholder sig til implementeringen af konceptet. Hvilket planlægningsarbejde skal igangsættes, for at muliggøre drift af kontaktcentret ultimo 2007. Hvilken evalueringsplan skal sikre opfølgning på, om konceptet virker?
- Rapportens **fjerde del: Bilag** indeholder litteraturliste og relevante bilag, herunder modeller, der giver et visuelt billede af, hvordan kontaktcentret foreslås opbygget.

AFGRÆNSNING

Konceptet for kontaktcenter berører kun overfladisk forslaget om at etablere én

indgang for erhvervslivet, -et erhvervskontaktcenter¹. Der er således ikke i dimensioneringsberegninger eller i overslaget over IT-udgifter taget højde for en eventuel afledt belastning af kontaktcentret, såfremt dette også dækker indgangen for erhvervslivet.

Projektgruppen vedrørende kontaktcenter finder dog overordnet set, at forslaget om at etablere én indgang for erhvervslivet falder godt i tråd med de politiske visioner om at etablere det kontaktcenter, nærværende rapport præsenterer koncept for. Konceptet kan udvides til også at være en erhvervsindgang, såfremt bemanningen og IT-understøttelsen m.m. tilpasses hertil.

I konceptet vedrørende kontaktcenter præsenteres de overordnede krav og ønsker til lokaler. Den detaljerede m²-beregning, økonomi og tidsplan vedr. lokalerne, bliver dog behandlet særskilt i indstilling vedr. lokaler, som fremlægges til politisk behandling sammen med koncept for kontaktcenter.

¹ Forslag herom blev præsenteret for ØU d. 20. juni 2006.

DEL 1: KONCEPT FOR KONTAKTCENTER

POLITISK VISION FOR BORGERBETJENINGEN I KØBENHAVNS KOMMUNE

Borgerrepræsentationen godkendte den 15. december 2005 med 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” fra 2005.

Den politiske vision for borgerbetjeningen er formuleret således:

- At borgerne får én indgang til Københavns Kommunes borgerbetjening og de øvrige offentlige myndigheder 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.

I BR 748/05 præsenteres endvidere følgende politiske ønske:

- At der udarbejdes forslag til koncept for et kontaktcenter, som skal varetage al telefonisk kontakt til Københavns Kommune. Kontaktcentret skal sikre borgerne ét telefonnummer og en e-mailadresse 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 lettere ekspeditionssager uden sagsbehandling.
- Blive stillet om til rette medarbejder i kommunen.

Den politiske vision foreslås implementeret via etablering af et kontaktcenter med udgangspunkt i det koncept, som beskrives i det følgende.

Et kontaktcenter – hvad er det?

Et kontaktcenter er en enhed, som borgere kan kontakte via f.eks. telefon, e-mail eller chat, for at få svar på almene spørgsmål, 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 den pågældende opgave.

Medarbejderne i et kontaktcenter kan geografisk befinde sig på forskellige lokaliteter. Det skyldes, at kontakten med borgeren foregår via telefon eller e-mail og ikke stiller særlige krav til, hvor medarbejderen fysisk befinder sig, så længe alle kontaktcentermedarbejdere er teknisk (virtuelt) sammenkoblede. Teknologien gør, at medarbejderne har adgang til de samme hjælpemidler (IT og fagsystemer etc.) uanset fysisk placering.

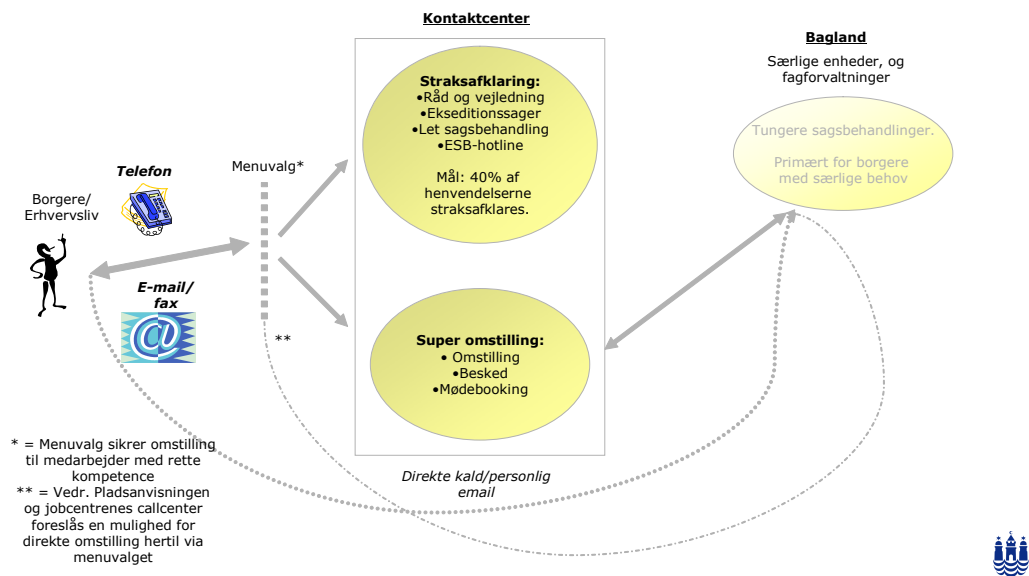
Telefonerne kobles elektronisk op til en fælles omstilling, der sørger for distribution af opkald til de medarbejdere, som er koblet til kontaktcentret på et givent tidspunkt. Det samme sker med emails. Dette muliggør at nogle medarbejdere kan sidde i et større kontaktcenterlokale, mens andre kan sidde i borgerservicecentre eller i f.eks. Københavner Information. 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.

Kontaktcentre kaldes også callcentre, eller kundekontaktcentre. I forhold til konceptet i Københavns Kommune er begrebet kontaktcenter bedre dækkende, da callcenter typisk refererer til en enhed, der alene betjener telefoner. I denne rapport anvendes begrebet kontaktcenter, idet opgaven både omfatter telefonisk såvel som elektronisk betjening.

I konceptets anden del i afsnittet: ”Teknologisk Design”, er en nærmere indføring i de mere tekniske begreber, der kendetegner kontaktcentre og telefonnetværk.

Kontaktcentret kan grafisk illustreres således:

Kontaktcentermodel i Københavns Kommune



Konceptet for et kontaktcenter i Københavns Kommune præsenteres i det følgende, ud fra fire væsentlige vinkler:

- En borgervinkel
- En medarbejdervinkel
- En faglig vinkel
- En ledelses/politisk styringsvinkel.

Slutteligt præsenteres forslag til navngivningen af kontaktcentret.

BORGERVINKLEN

Borgeren vil møde kontaktcentret i allerførste led, når vedkommende kontakter kommunen. Markedsføringen vil fokusere på, at det er kontaktcentrets ene nummer, og ene emailadresse, der promoveres, overfor den almindelige københavnere.

Undersøgelser viser meget stor borgertilfredshed med konceptet i Københavns Borgerservice, hvor flere opgaver kan ordnes et sted, og hvor så mange opgaver som muligt straksafklares. Konceptet for kontaktcenter bygger videre herpå, f.s.v.a. betjeningen af telefoniske henvendelser og e-mails.

97 % af borgerne er tilfredse med telefonbetjeningen i Københavns Borgerservice Callcenter, jf. den seneste evalueringsrapport². Kontaktcentret forventes at blive modtaget lige så positivt af borgerne, da konceptet vil blive oplevet som et serviceløft, som følger af øget tilgængelighed, gode svartider og god service.

Straksafklaring

Målet for kontaktcentret er, at yde københavnere den bedst mulige service, så effektivt som muligt. Kontaktcentret skal være med til at sikre, at borgerne ikke behøver rende fra Herodes til Pilatus, eller ringe på mange forskellige numre, for at få løst én sag.

Medarbejderne i kontaktcentret vil servicere københavnere med udgangspunkt i Københavns Kommunes kanalstrategi³. Denne indebærer, at kontaktcentret har til opgave at hjælpe flest mulige københavnere med at bruge kommunens selvbetjeningsydelser. Kontaktcentrets skal endvidere søge at straksafklare flest mulige henvendelser, så borgerne slipper for unødige viderestillinger. Medarbejderen skal kun henvise eller omstille til eksperten i fagforvaltningen, hvis opgaven ikke kan løses via selvbetjening, kontaktcentret eller Københavns Borgerservice.

En super omstilling

Kontaktcentret vil også være en "super-omstilling", der kan hjælpe borgerne, uanset hvem de ønsker at tale med i Københavns Kommune.

Kommunen har i dag 3 adskilte hovednumre og omstillingsborde, som nu foreslås samlet i kontaktcentret. Medarbejderne i kontaktcentret vil endda kunne hjælpe

² Evaluerings af Københavns Borgerservice, Statusevaluering III, 2006.

³ Kanalstrategien fremlægges for Økonomiudvalget i august 2006.

borgeren, hvis vedkommende ikke kan komme igennem til rette person i baglandet, ved at tage i mod besked, eller eventuelt bestille tid til personligt møde.

Borgere med særlige behov vil fortsat kunne henvende sig direkte til de enkelte enheder eller sagsbehandlere, som kan hjælpe netop dem. Men hvis borgere med særlige behov ringer til kontaktcentret, kan medarbejderen dér, effektivt og serviceorienteret, omstille til den rette enhed/person.

Support til københavnere, der vil selv

Medarbejderne i kontaktcentret kan endvidere hjælpe borgere, der har problemer med at finde ud af selvbetjeningsløsningerne på kommunens hjemmeside. Hvis de er i tvivl om hvordan man skal gøre, kan de ringe eller maile til kontaktcentret, og her få 'live' vejledning i brugen af selvbetjening.

Når kontaktcentret er etableret, vil der kunne udføres forsøg med at støtte borgernes tilvalg af selvbetjeningsydelser. Konceptets anden del, der bl.a. beskæftiger sig med teknologisk design, beskriver en række tiltag, som kan iværksættes i anden fase af kontaktcentret. Forslagene omfatter f.eks. forsøg med en supportchat, der besvares online af kontaktcentrets medarbejdere. Hvis det viser sig at være virksomt, i forhold til at få flere borgere til at betjene sig selv, vil chat-funktionen kunne integreres permanent i kontaktcentret.

Tilgængelig service

I stedet for at skulle finde rundt imellem utallige telefonnumre, med forskellige åbningstider, får københavnere ét telefonnummer de kan ringe på.

Københavnere vil kunne kontakte kommunen både tidligt om morgenen, og sent om eftermiddagen.

Det foreslås, at kontaktcentret holder åbent hverdage kl. 8-18.

Åbningstiden er valgt med udgangspunkt i erfaringerne om borgernes henvendelsesmønstre i Københavns Borgerservice, og i den finansielle sektors erfaringer med sent/døgnåbent.

Markedsføringshensyn kan tale for en alternativ åbningstid, eks. at holde døgnåbnet. Men erfaringerne om borgernes henvendelsesmønstre fra Københavns Borgerservice og den finansielle sektor, taler for, at kl. 8-18 er dækkende for behovet.

På baggrund af eksisterende data, og erfaringer fra andre kontaktcentre forventes, det, at hovedparten af borgernes opkald til kommunen vil falde i tidsrummet 8-16. Statistik fra Københavns Borgerservice viser, at der kun er begrænset telefontrafik efter kl. 16.30 og i weekenderne.

En Gallupundersøgelse i forbindelse med evaluering af Københavns Borgerservice viser dog, at dette kan hænge sammen med, at en stor del af københavnernes ikke er bekendt med, at Københavns Borgerservice har udvidede åbningstider til kl. 18⁴. Markedsføring af et hovednummer til kommunen kan gøre københavnernes mere opmærksomme på åbningstiderne.

Den foreslåede åbningstid kl. 8-18 repræsenterer samlet set et serviceløft, i forhold til åbningstiderne i dag, og vil gøre, at kommunen opleves som mere tilgængelig. Til sammenligning har kommunens eksisterende omstillinger i dag åbent hverdage fra kl. 8:15 til 16:00. Københavns Borgerservice har åbent fra 10-18 i hverdagene og 10-14 om lørdagen.

Hvis en alternativ åbningstid vælges, eks. døgnåbent, vil kontaktcentermedarbejderne i ydertidspunkter primært fokusere på at yde support til borgere, der har problemer med at betjene sig selv elektronisk. På baggrund af erfaringerne med belastningen i ydertidspunkter, er det vurderingen, at bemanningen i ydertidspunkterne kan klares med en "vågeblus-bemanning", på maksimalt 2 personer. Dette begrundes blandt andet i bankernes erfaringer, hvor antallet af kald er meget få efter kl. 18.00, sammenlignet med antallet af kald i dagtimerne.

Regeringen og KL har vedtaget at etablere en fællesoffentlige borgerportal, og til denne knyttes der formentligt et døgnåbent kontaktcenter. Når dette åbner, bør det undersøges nærmere, om der kan etableres et samarbejde der kommer borgeren til gavn, således at borgere der ringer til Københavns Kommune udenfor åbningstiden, har mulighed for at henvende sig til det nationale kontaktcenter.

Telefonpolitik

Borgerens behov skal være i centrum, og borgerens serviceoplevelse, skal være mindst muligt mærket af, at kommunen er strukturelt opdelt i 7 forvaltninger, med mange underenheder. For at sikre et tæt og godt samspil mellem kontaktcenter, Københavns Borgerservice og fagforvaltningerne, er det nødvendigt, at der implementeres en telefonpolitik. Telefonpolitikken skal sikre, at telefoner i baglandet er bemandede, at medarbejdere omstiller telefonerne til kolleger eller kontaktcentret, når de er til møder m.m.

De områder en telefonpolitik skal definere rammerne for er nærmere beskrevet i bilag 1. Telefonpolitikken indhold og praktiske udførelse skal defineres i løbende og tæt samarbejde på tværs af de 7 forvaltninger. Der er i kontaktcentrets implementeringsplan taget højde herfor.

Uden en telefonpolitik, risikerer københavnere en uensartet og potentiel dårlig serviceoplevelse, uanset, hvor gode medarbejderne i kontaktcentret er til at stille

⁴ Kilde: Evaluering af Københavns Borgerservice Fase III, juni 2006.

om til rette person. Ingen oplever det som god service, når telefonerne i den anden ende ikke besvares, når man ringer.

Hvis københavnere, uden for baglandets almindelige åbningstider, henvender sig til kontaktcentret om en opgave, der kræver dybere sagsbehandling, kan kontaktcentret tage imod besked. Telefonpolitikken definerer de nærmere rammer for, hvordan medarbejderne skal forholde sig, når de får en besked, om at en borger forgæves har forsøgt at træffe dem. En konkret udfordring er f.eks. at definere hvornår og hvor mange gange en medarbejder skal forsøge at returnere en borgers kald, før ”det er godt nok”.

Målgruppen

Alle københavnere kan kontakte Københavns Kommunes kontaktcenter, og der få råd og vejledning, løst ekspeditionssager eller blive stillet om til relevant person/enhed.

For de opgaver der ligger ud over omstilling, er det primære segment som kontaktcentret (og Københavns Borgerservice) henvender sig til, de ca. 80 % af kommunens borgere, hvis behov kan dækkes af information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling.

Disse borgere henvender sig om ting, der oftest kan løses på sagsbehandlingsniveau niveau 1 og 2⁵, det vil sige sager der ikke omfatter tungere sagsbehandling.

Kontaktcentrets primære segment omfatter således en bredere gruppe af borgere som henvender sig til kommunen ad hoc om almene sager som f.eks. skat og nyt sygesikringskort eller i almene livssituationer som f.eks. uddannelsesstart, jobskifte, skilsmisse, vielse og overgang til den 3. alder. Af stor betydning for denne gruppe er, at det er nemt at komme i kontakt med kommunen, at kontakten ikke forudsætter forhåndskendskab til kommunens opbygning i forvaltninger, kontorer m.m. og at sagen kan behandles hurtigt og professionelt. Sagsbehandlingen for denne gruppe er oftest enkel, regelstyret og afgørelserne kræver ikke ekspertviden og der udøves ikke væsentlige skøn. Denne gruppe udgør ca. 80 % af befolkningen.

Denne gruppe af borgere er bl.a.:

- Børnefamilier
- Studerende
- Folkepensionister
- Selvforsørgende

⁵ Sagsbehandlingsniveauerne er nærmere beskrevet i bilag 5

Borgere med særlige behov kan i mange tilfælde også komme til at henvende sig til kontaktcentret. Deres henvendelse vil i mange tilfælde være af en karakter, der kræver tungere sagsbehandling. Disse borgere har særlige behov for kommunal service f.eks. handicappede, misbrugere og psykisk syge. En del af disse borgere har vedvarende brug for ydelser fra det offentlige og vil ofte have en personlig sagsbehandler tilknyttet i en længere periode. Sagsbehandlingen for denne gruppe indeholder ofte væsentlige skøn og afgørelserne har stor betydning for udvalgenes økonomi. Denne gruppe udgør ca. 20 % af Københavns Kommunes befolkning.

Borgere med særlige behov er bl.a.:

- Børn og unge med særlige behov
- Revalidenter
- Kontanthjælpsmodtagere⁶
- Sygedagpengemodtagere
- Psykisk syge
- Hjemløse
- Stofafhængige
- Førtidspensionister
- Handicappede

Kontaktcentrets rolle i forhold til borgere med særlige behov vil primært være at levere en omstillingsopgave til forvaltning eller borgerbetjenende enhed.

Det forventes, at kontaktcentret også vil blive oplevet som en serviceforbedring for borgere med særlige behov, idet kontaktcentrets tilgængelighed, og mulighed for at tage i mod besked, vil blive oplevet positivt.

Målgrupperne er nærmere beskrevet i bilag 2.

Overskuelighed – et nummer, en mailadresse

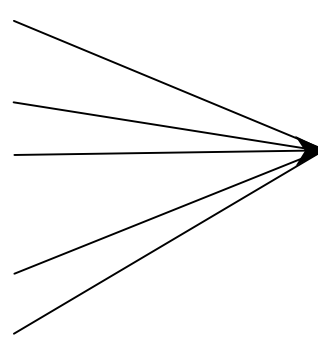
Kontaktcentret vil være med til at gøre Københavns Kommune mere overskuelig.

I stedet for utallige telefonnumre, skal københavnere kun huske et. I stedet for flere mailadresser, kan københavnere nøjes med en.

Tabellen nedenfor viser, hvilke numre der med etableringen af kontaktcentret foreslås samlet til et nummer:

⁶ Beskæftigelses- og integrationsforvaltningen er i færd med at oprette et callcenter, der henvender sig til borgere, hvis særlige behov er karakteriseret ved, eller udsprunget af ledighed]. Centret er målrettet både ledige, dvs. både kontanthjælpsmodtagere og dagpengemodtagere. Borgerne vil kunne ringe direkte hertil, på et selvstændigt nummer. I tilfælde af, at ledige kontakter kontaktcentret, vil de via menuen kunne vælge at blive omstillet direkte til den særlige enhed herfor.

FASE 1 – Telefonnumre der samles i kontaktcentret

Eksisterende Hovednumre	Nummer på Kontaktcentret
ØKF, KFF, TMF og BUF Hovednummer: 33 66 33 66	 Et nummer
SUF Hovednummer: 35 30 35 30	
SOF Hovednummer: 33 17 33 17	
København Information: 33 66 66 33	
KBS: 70 80 70 60	

Den velkomstmenu, som borgeren indledningsvist vil blive mødt af kan sættes op, så den giver københavnere en genvej direkte til særlige enheder, uden at kaldet skal betjenes af en person i omstillingen først. Det er dog et begrænset antal sådanne genveje der kan opsættes, da det samtidig er ønskværdigt, at velkomstmenuen, er simpel og overskuelig.

Det foreslås, at borgeren fra velkomstmenuen, kan vælge at blive omstillet direkte til Pladsanvisningen og til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens (BIF) callcenter for ledige- og dagpengemodtagere. Begge enheder har en stor volumen i antal årlige henvendelser, og begge enheder behandler sager, der vedrører livssituationer, som mange københavnere årligt henvender sig om.

Op til kontaktcentrets 2. fase, vil det være relevant at vurdere, hvorvidt flere numre og e-mailadresser bør samles i kontaktcentret, og om numrene i samme forbindelse skal nedlægges. Numre der i den forbindelse skal undersøges nærmere, fremgår af nedenstående liste.

FASE 2 - numre der skal vurderes individuelt

Hvilke af disse omstillingsnumre?	Nummer på Kontaktcentret
Fritid & Idræt: 33 66 38 00	Et nummer?
Sundhedscentre: 35 30 30 50	
Ydelsesservice KBH, Dagpenge: 82 56 43 00	
Integrationsenhed, Modtageenhed: 82 56 47 00	
Byggeri & Bolig: 33 66 52 00	
Plan & Arkitektur: 33 66 12 90	
Vej & Park: 33 66 35 00	
Miljøkontrollen: 33 66 58 00	
Pladsanvisningen: 33 17 10 00	

Kontaktcentergruppen foreslår som retningslinie for vurderingen, at henvendelser der vedrører administrativ sagsbehandling går via det fælles nummer, mens emails og opkald til skoler og institutioner mv. hvor der er en mere eller mindre fast gruppe af brugere, går via direkte numre.

Borgere der har igangværende sager, vil kunne få oplyst et direkte nummer, hvis dette er nødvendigt for den videre sagsbehandling, men borgerne der henvender sig for første gang, vil skulle benytte hovednummeret.

Borgere der ringer til kommunens ene solidt markedsførte nummer, vil via en menu kunne tilkendegive deres ærinde, således at der er størst mulighed for, at den første medarbejder de taler med, vil kunne løse deres problem. Et eksempel på hvordan menuen kan komme til at se ud, illustreres i bilag 7.

MEDARBEJDERVINKLEN

Utilfredse, udbrændte eller stressede medarbejdere yder ikke den bedste borgerbetjening. En væsentlig målsætning for kontaktcentret er derfor, at medarbejderne er tilfredse og har gode arbejdsvilkår. De skal opleve, at kontaktcentret er en attraktiv arbejdsplads. Den attraktive arbejdsplads er også væsentlig i en rekrutteringssammenhæng.

En arbejdsplads kan gøres attraktiv på mange måder. Mulighederne spænder over, at samarbejdspartnere udviser respekt for det arbejde kontaktcentermedarbejderne udfører, at medarbejderen har adgang til velfungerende arbejdsredskaber, der giver gode betingelser for at udføre arbejdet, samt at medarbejderne oplever, at de kan imødekomme borgernes servicebehov. Medindflydelse, udvikling og udfordring er ligeledes væsentlige elementer.

Respekt for borgerbetjeningens spydspids

Det er væsentligt for arbejdsglæden, at der er respekt om det arbejde medarbejderen udfører.

Kontaktcentrets servicering af borgerne skal tydeliggøres for medarbejderne i de 7 forvaltninger. Borgertilfredshedsresultater skal synliggøres.

Kontaktcentermedarbejderne skal anerkendes som borgerbetjeningens spydspids. De er første led i borgernes kontakt med kommunen. Medarbejderne i forvaltningerne skal derfor udvise respekt for det arbejde kontaktcentermedarbejderne leverer.

Respekten skal ikke blot komme til udtryk via ord, men også i handling. Det vil hurtigt vise sig, om telefonpolitikken udleveres i fagforvaltningerne, og om f.eks. kontaktoplysninger på medarbejderne i baglandet er opdateret, så kontaktcentret kan omstille effektivt og korrekt.

Indadtil i kontaktcentret, er det også vigtigt, at der er en faglig stolthed. Medarbejderne skal vide, at man kan være god til at udføre omstillingsarbejde, det kan være et detektivarbejde uden sidestykke. Man kan være eminent god til hurtigt at finde ud af, hvad borgerens behov egentlig er. Man kan være god til at lære fra sig, så andre forbedre sig. Osv.

Medarbejdernes kvalifikationer kan fremelskes og dyrkes, så både kolleger og de selv ved, hvad det er de kan – og hvordan de kan udvikle sig. Kompetencerne vil være synlige, via de kompetencegrupper og niveauer, der opereres med i kontaktcentret. Kompetencegrupperne og niveauerne er af betydning for, hvilke henvendelser til kontaktcentret, der besvares af hvilken medarbejder.

Bilag 3 illustrer de kvalifikationer, den ideelle kontaktcentermedarbejder har. Implementerings- og rekrutteringsarbejdet vil nærmere afdække, hvilke

kompetencegrupper og niveauer, der vil være relevante at operere med i kontaktcentret.

Mindre sårbarhed

Større enheder er mindre sårbare, ved. f.eks. sygdom, ferie og spidsbelastninger.

Kontaktcentret som samlet enhed vil være større og derved mindre sårbar end de nuværende omstillingscentraler. Ledelsen vil mere fleksibelt kunne vagtplanlægge i overensstemmelse med enkelte medarbejders behov.

Størrelsen på kontaktcentret mindsker risikoen for, at perioder med underbemanding fører til stress, udbændthed, sygdom m.m. Dette kan i sig selv også have en væsentlig indvirkning på medarbejderens oplevelse af, om kontaktcentret er en attraktiv arbejdsplads – og tilfredse medarbejdere yder bedre borgerbetjening.

Redskaber

Det er svært at levere en god service, og anse sin arbejdsplads som attraktiv, hvis de redskaber man får stillet til rådighed er mangelfulde. Medarbejderen i kontaktcentret skal derfor tilbydes gode redskaber til at løse borgernes behov – hvad enten behovet løses via en omstilling, eller ved at medarbejderen yder råd og vejledning på et fagligt område.

Væsentligste redskaber for medarbejderne i kontaktcentret omfatter:

- Opgaveportal
- Telefondatabase
- Fagsystemer
- Kontaktcentersystem til behandling af tlf. og email

Opgaveportalen

Undersøgelser i Københavns Borgerservice viser, at der er tilfredshed med opgaveportalen, som er det opslagsværk for de mange forskellige opgaver der løses af servicemedarbejderne. Medarbejderne melder, at portalen trænger til et løft på formidlingsdelen, og det er i øjeblikket ressourcetungt at holde den opdateret⁷. Disse kritikpunkter bliver der taget hånd om, med den nye serviceportal, der etableres⁸.

⁷ Undersøgelse udarbejdet i 2006 af eksternt konsulentfirma, for ”projektgruppen vedr. portalen”.

⁸ For mere herom henvises til beslutningsoplæg fra ”projektgruppen vedr. portalen”

Omstillingen

Redskaberne til brug for omstillingsfunktionen skal være gode. Status i dag er, at kontaktdatabaserne er spredte, dårligt opdaterede og nogle for langsomme til, at de i praksis anvendes af medarbejderne i omstillingerne. Medarbejderne i de nuværende omstillingscentraler melder, at ikke-opdaterede databaser udgør et stort problem for deres mulighed for at levere god omstillingsservice⁹. Implementeringsarbejdet omkring kommunens telefonpolitik skal også løfte udfordringen med at etablere en samlet database, og forankre opdateringen af den, så omstillingsarbejdet kan udføres så effektivt som muligt.

Erfaringerne fra omstillingerne, og Københavns Borgerservice, med omstillingssystemer og kontaktcentersystemer, bør inddrages i kravspecifikationen for det kontaktcentersystem, der skal anvendes i kontaktcentret. Herved minimeres risikoen for at havne i løsninger, der er teknisk smarte, men for besværlige at anvende i praksis.

Genkendelighed

Medarbejderen i kontaktcentret skal i højere grad være generalist, end specialist. Medarbejderen har derfor behov for at kunne hente oplysninger i forskellige fagsystemer. Det er væsentligt, at de forskellige systemer er mest mulig genkendelige på tværs. Idealet vil være en samlet integration til alle fagsystemerne, -en ”digital sagsbehandler arbejdsplads”.

Projektgruppen der arbejder med digital sagsbehandler arbejdsplads har oplyst 4 målsætninger, der skal skelnes til, når kommunen udvælger eller udvikler nye IT-systemer. Blandt disse skal her fremhæves målsætningen om, at systemerne skal kunne betjenes af generalister, og at systemet skal have en ensartet brugergrænseflade. Målsætningerne er vigtige for, at kontaktcentrets medarbejder oplever, at redskaberne er gode og nemme at bruge.

Udfordringer i arbejdet

Undersøgelser af, hvordan der skabes trivsel i kontaktcentre understreger, at det hænger sammen med de udfordringer medarbejderne mødes med¹⁰.

- Arbejdet bør være varierende og udfordrende.
- Der bør være læringstrin, og derved synlige udviklingsveje for den enkelte medarbejder.
- Medarbejderne bør have indflydelse på egne arbejdsforhold.

⁹ Kilde: Interviews med omstillingsmedarbejdere i forbindelse med besøg hos omstillingscentralerne, foråret 2006.

¹⁰ ”BAR – tema om fremtidens arbejdsplads 2005”, samt ”Drivsel – drift og trivsel i callcentre, 2006”

Arbejdet i kontaktcentret vil være stærkt varierende. Kontaktcentrets medarbejdere skal løse opgaver på tværs af alle 7 forvaltningsområder, og erfaringerne fra f.eks. Københavns Borgerservice og Københavnerinformation viser, at københavnere henvender sig om alskens spørgsmål.

Medarbejderne i kontaktcentret har en udfordring i, at agere forandringsagenter i forhold til borgerne. De skal dels søge at straksafklare flest mulig henvendelser, allerede i første led. Dette kræver et opgør med københavnernes erfaringsbaserede forståelse af, at man skal helt igennem til baglandet for at få svar på sine spørgsmål.

Medarbejderne skal også være forandringsagenter, der sikrer at Københavns Kommunes kanalstrategi udleveres. Dette indebærer, at de skal være tilgængelige som ESB-hotline, hvilket kræver at de holder sig orienteret om mulighederne på selvbetjeningsområdet. Det indebærer også, at de skal forsøge at få de københavnere der har mulighed herfor, til at benytte sig af selvbetjeningsmulighederne. Igen vil kontaktcentermedarbejderne være op imod en udfordring, skabt af etablerede vaner.

Det foreslås, at medarbejderne organiseres i teams, og at teamlederen, selv indgår som en del af medarbejderstaben. Dette vil sikre at medarbejderne har tæt adgang til den daglige leder, som vil have indgående kendskab til dagligdagens udfordringer.

Medarbejderne kan være fast kontaktperson til en forvaltning, eller enhed, med ansvar for at sikre opdatering af viden i kontaktcentret. Det er med til at give afveksling i arbejdet. Kontaktpersonen kan få ansvar for holde sig orienteret om, i hvilket omfang bestemte enheder i baglandet undergår væsentlige organisatoriske forandringer, overholder telefonpolitikken, opdaterer stamkort i telefondatabasen m.m.

Medarbejderne vil endvidere, efterhånden som de udvikler kompetencer på forskellige områder, kunne præge egen og kollegers arbejde, ved at lære opnåede færdigheder og tips fra sig. Løbende coaching, uddannelse og træning, skal sikre, at medarbejderen udvikler sig hele tiden – og at udviklingsmulighederne hele tiden er synlige.

Borgertilfredshed

For medarbejdere der i omstillingerne har skullet lægge øre til frustrerede borgere, der ikke kan få svar på relativt simple spørgsmål, f.eks. fordi sagsbehandlere har været optaget, vil kontaktcenterkonceptet være en forbedring.

Medarbejderne vil opleve, at de ofte selv kan give borgeren den nødvendige information og vejledning. Borgeren vil således få en god serviceoplevelse, og medarbejderen kan bryste sig af, at have hjulpet borgeren. Det vil skabe kvalitet i medarbejderens arbejdsdag.

Medarbejderen vil også opleve, at de kan yde service til de borgere der har særlige behov, men som oplever, at deres sagsbehandler pt. er optaget. Medarbejderne i kontaktcentret vil nemlig kunne tage i mod besked, og evt. under vilkår, der i implementeringsfasen aftales konkret med fagforvaltningerne, kunne booke møder med sagsbehandlere.

Lokalekrav: En hverdag i rare omgivelser

Branchearbejdsmiljørådet (BAR) har i samarbejde med bl.a. Danmarks Tekniske Universitet undersøgt, hvordan man skaber medarbejdertrivsel i callcentre. Erfaringer er bl.a. blevet indhentet fra den finansielle sektor (Danske Bank, Nykredit) og fra Københavns Borgerservice.

På baggrund af erfaringerne har BAR formuleret en vision for, hvordan et godt callcenter ser ud. Visionen fokuser på anerkendelse, egenkontrol, positiv dialog, humor, arbejdsglæde, udvikling, variation og selvstyrende grupper. Disse elementer er dækket godt ind, i de konceptelementer der er beskrevet i de forrige afsnit.

Herudover sætter visionen og undersøgelserne fokus på de fysiske omgivers betydning for arbejdet. Denne del af visionen danner udgangspunkt for de forudsætninger, der nedenfor nævnes til lokalerne, og indretningskonceptet. Alle punkter behøver ikke opfyldes fra første dag, men det er en samlet ønskeliste for de ideelle fysiske omgivelser.

Visionen pointerer, at det er væsentligt, at hverdagen opleves rar. Medarbejderne skal opleve:

”at omgivelserne er inspirerende og rare at se på. Der er grønne planter, kolde og varme forfriskninger, frugt, behagelige pauserum og gode kantineforhold. Der er også adgang til motionsrum eller rum hvor man kan få lov til at afreagere. Hjemmearbejdspladser er også en mulighed.”¹¹

Indretningen, og arbejdsredskaberne skal endvidere tage højde for at:

”Støjen er begrænset mest mulig, borde og stole er ergonomiske, og telefoner og computere er i videst mulig omfang trådløse og bærbare så der bliver mulighed for at bevæge sig rundt.”¹²

I forhold til medarbejderens arbejdsvilkår, og borgerens serviceoplevelse, er akustikken særlig væsentlig. Telefonbetjening besværliggøres i et lokale med meget baggrundsstøj.

¹¹ BAR 2005 tema om fremtidens kontor, side 5.

¹² BAR 2005 tema om fremtidens kontor, side 5.

Støjdæmpning kan ske ved at belægge vægge og lofter med støjabsorberende materialer. Indeklimaet i øvrigt, er afhængigt af luftcirkulation, arbejdstemperatur, lysforhold m.m.

På baggrund af studiebesøg hos bl.a. Nordea og Nykredit anbefaler projektgruppen vedr. kontaktcenter, at støjdæmpningen ikke virker forhindrende for, at medarbejderne kan tale sammen. Indretningen skal undgå for mange skillevægge og enkeltmandsbåse. Muligheden for at tale sammen er både socialt vigtigt, men det er ligeledes vigtigt, af hensyn til sparring og vidensdeling medarbejderne imellem, eks. internt i de forskellige teams, der foreslås oprettet.

Evalueringsrapporter om Københavns Borgerservice, viser, at medarbejderne i KBS er godt tilfredse med deres arbejdsvilkår. Der er således meget af indretningen, der kan bygges videre på, i kontaktcentret. Dette gælder f.eks. funktionelle løsninger f.s.v.a. skrivebord og stole, der giver mulighed for at variere arbejds højde, og siddestilling.

Indretningskonceptet for borgerservice er dog begrænsende i forhold til, hvilke muligheder medarbejderne har for at sætte eget præg på deres arbejdsplads fysiske rammer. Det betyder eks. i praksis, at der ikke hænges private billeder op. Konceptet giver god mening i borgerservicecentre, idet centrene er indrettet med henblik på, at borgerne kommer ind fra gaden, og gerne skal møde et lyst, åbent, genkendeligt og ordentligt lokale.

Det er ikke nødvendigt, at følge den helt samme strikse linie, i forhold til indretningen af kontaktcentret. Den primære kontakt med borgerne foregår i kontaktcentret via email og telefon, og medarbejderens arbejdsplads er således ikke synlig for borgeren under borgerbetjeningen¹³. Indretningskonceptet for kontaktcentret bør derfor give mulighed for at medarbejderne kan sætte deres personlige præg på de små ting, der betyder meget i hverdagen - indretning, dekoration m.m.¹⁴.

Arbejdspladser i kontaktcentre er generelt kendetegnet ved, at den enkelte medarbejder har et relativt begrænset areal til rådighed som arbejdsområde, da medarbejderne kun behøver skærm, telefon og et lille bord. Arketyper på et kontaktcenter er store åbne kontorlandskaber, med medarbejdere, der sidder i grupper eller rækker.

Pladsen i kontaktcentret bør ikke være så lille, at medarbejderne sidder ryg mod ryg. Det stresser og virker forstyrrende i telefonbetjeningen.

¹³ Såfremt videotelefoni i fremtiden bliver mere udbredt, kan der dog være behov for et lidt strammere koncept, end der her lægges op til.

¹⁴ BAR 2005, Tema om fremtidens kontor, side 19.

Med udgangspunkt i erfaringerne fra kontaktcentre i den finansielle sektor, anbefales det, at der er ca. 10 m² til rådighed, for hver medarbejder i kontaktcentret. Arealet inkluderer arbejdsplads (med plads til papir på bordet), mødelokaler, arkiv, printerrum, gang, wc m.m. Den tilgængelige plads pr. medarbejder vil med 10 m² være i den høje ende, set i forhold til det pladsbehov, sammenlignelige kontaktcentre anvender. Det vil være medvirkende til at gøre arbejdspladsen attraktiv for medarbejderne.

Ikke inkluderet i disse m² er kantineforhold og et stress-af-rum. Begge dele er nødvendige for at gøre arbejdsdagen i et kontaktcenter udholdelig. Medarbejderne arbejder periodisk under stort pres, og arbejdet kan veksle fra at være meget monotont til fagligt og menneskeligt særdeles udfordrende. Som følge heraf, har medarbejderne et særligt behov for, at kunne koble af i deres pauser på arbejdspladsen. Som en del af konceptet for kontaktcenter foreslås derfor, at der indrettes et særligt rum, hvor medarbejderne kan stresse af, med f.eks. motion, spil, leg, læring osv.

Lokaleforholdene bør i videst mulig omfang muliggøre, at de forskellige teams sidder sammen, så der ikke teams imellem, opstår en uheldig klikedannelse. Samlokaliseringen skal virke befordrende for en ”vi er fælles om borgerservicementalitet”.

DEN FAGLIGE VINKEL

Den faglige vinkel på konceptet for kontaktcentret omhandler, hvilke opgaver kontaktcentret skal løse, på hvilket sagsbehandlingsniveau. Ligeledes hvordan det sikres, at medarbejderne kompetencemæssigt er klædt på til at løse opgaven.

Den politiske vision lægger op til, at kontaktcentret, udover omstillingsopgaven, skal løse opgaver med karakter af information og vejledning, og såkaldte "lette ekspeditionssager uden egentlig sagsbehandling". I "Rapport om Borgernes indgang til København" er angivet følgende forskellige sagsbehandlingsniveauer:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Information om generelle forhold. Udlevering af materialer, blanketter mv. Hjælp til udfyldelse af og modtagelse af blanketter. Vejledning om procedurer, praksis mv.2. Regelstyret sagsbehandling uden væsentlige skøn. Myndighedsafgørelser uden væsentlige skøn,3. Faglig sagsbehandling med væsentlige skøn. Myndighedsafgørelser med væsentlige skøn. |
|---|

Med udgangspunkt i niveaudelingen konkluderer projektgruppen vedrørende kontaktcenter, at der lægges op til, at kontaktcentret løser de samme opgaver som Københavns Borgerservice. Dog naturligvis med de begrænsninger¹⁵, der er givet af de kanaler kontaktcentret skal betjene københavnere via – dvs. telefon og e-mail.

Centercheferne i Københavns Borgerservice vurderer, at opgaverne på niveau 2 IKKE kan håndteres pr. telefon: "*medmindre der etableres væsentligt forbedrede støtte-systemer (eksempelvis ESDH og betalingsmoduler mv.) kan der ikke foretages regelbaseret sagsbehandling via telefonen – borgeren må henvises til andre kanaler*". Det betyder, at der kun kan løses opgaver på sagsbehandlingsniveau 1 i kontaktcentret på kort sigt.

Medarbejderstaben i kontaktcentret vil bl.a. udgøres af medarbejdere fra de nuværende omstillinger. Disse har primært erfaring med at udføre omstillingsarbejde, om end en del også har mere opgaverrelaterede erfaringer med sig, fra tidligere ansættelsesforhold andre steder i kommunen. Implementeringsarbejdet vedrørende kontaktcentret omfatter som følge heraf bl.a.

¹⁵ Visse opgaver kræver eks. borgerens underskrift. Det er ikke muligt at underskrive telefonisk. For en uddybning af de forskellige kanalernes fordele og ulemper henvises til Københavns Kommunes kanalstrategi, bilag 1.

en rekrutteringsfase, og en opkvalificeringsfase, forud for kontaktcentrets etablering. For mere herom henvises til konceptets del III, Implementeringsplan.

Projektgruppen vedr. kontaktcenter vurderer på baggrund af de faglige og kompetencemæssige udfordringer, at der bør opereres med en model for kontaktcentrets opgaveløsning på kort sigt, og en model på lang sigt. Faseopdelingen sikrer, at alle medarbejdere får den fornødne opkvalificering, inden de konfronteres med de nye udfordringer.

Kontaktcentret vil dels være bemandet af medarbejdere der sidder samlet i én bygning, dels af medarbejdere fra Københavns Borgerservice og også af medarbejdere fra andre enheder, som er koblet virtuelt på kontaktcentret¹⁶.

Modellen på kort sigt: "Kontaktcenter fase 1"

Fase 1 omhandler en nødvendig indkøringsperiode, hvor der vil være forskel i kompetencerne mellem medarbejderne fra Københavns Borgerservice og i det nye kontaktcenter.

Medarbejderstaben vil omfatte medarbejdere, der har erfaring med opgaveløsning, udover omstilling. Dette vil primært være medarbejderne fra Københavns Borgerservice, men som nævnt er der også medarbejdere i omstillingerne, der har en opgavefaglig baggrund.

Medarbejderstaben vil endvidere omfatte medarbejdere, der primært har erfaring med omstillingsarbejde. Disse har behov for opkvalificering, førend de kan forventes at være klædt på til at varetage opgaveløsning udover omstilling.

Rekrutterings- og implementeringsarbejdet vil skabe nærmere klarhed over opkvalificeringsbehovet hos den enkelte medarbejder.

For at kontaktcentret telefonisk kan løse de opgaver der lægges op til, er det nødvendigt at sikre, at en del af medarbejderstaben i kontaktcentret er virtuelt tilkoblede "erfarne medarbejdere" fra Københavns Borgerservice.

Implementeringsarbejdet omkring kompetenceprofilerne og opkvalificeringen skal sikre, den fordeling (routing), der sker af de indkommende henvendelser, så borgeren kommer i kontakt med en medarbejder med den rigtige kompetenceprofil med færrest mulig omstillinger.

Den praktiske arbejdsdeling mellem medarbejdergrupperne vil i

¹⁶ I første omgang Københavner Information. Jf. BR 748/05 er Pladsanvisningen eks. også udpeget til et område der skal overgå til Københavns Borgerservice, i fremtiden.

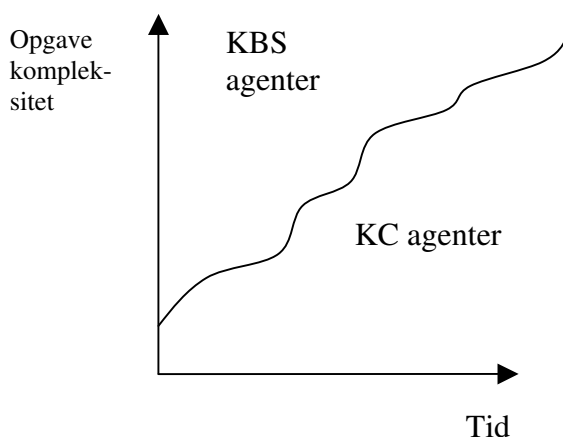
indkøringsperioden være, at medarbejderne fra Københavns Borgerservice med en "udvidet kompetenceprofil" svarer på de mere komplicerede henvendelser, mens medarbejderne fra omstillingerne, med en "basis kompetenceprofil", svarer på de lettere henvendelser og udfører omstillingsopgaverne.

Den teknologi, der ligger til grund for borgerbetjeningen i kontaktcentret, vil kunne styre arbejdsdelingen mellem medarbejderne ved at definere et antal kompetenceområder og kompetenceniveauer.

I praksis betyder det, at Københavns Borgerservice på kort sigt skal stille et antal medarbejdere til rådighed for kontaktcentret efter et skema, der lægges på baggrund af det forventede antal opkald til deres kompetenceniveau i hvert tidsrum af dagen. Konceptets del II behandler dimensioneringsbehovet nærmere.

Der vil ske en gradvis opkvalificering af de medarbejdere, der kommer som nye ind i kontaktcentret. En mere struktureret opkvalificering vil også blive planlagt, denne kan eks. indeholde kurser, sidemandsoplæring m.m.

Efterhånden som opkvalificeringen finder sted, vil medarbejderne kunne håndtere flere og flere af de indkommende kald, og der vil gradvis blive mindre behov for at trække på erfarne ressourcer fra Københavns Borgerservice, jf. figuren nedenfor.



Udviklingen over tid af fordelingen af kald mellem erfarne agenter fra Københavns Borgerservice (KBS) og nye agenter i kontaktcentret (KC)

Model på lang sigt: "Kontaktcenter fase II"

Af hensyn til at kunne yde borgeren den bedste borgerservice, med færrest mulige omstillinger og menuvalg, er målet på lang sigt, at det fysiske kontaktcenters medarbejdere har kompetencer til at håndtere flest mulige opgaver.

Gennem opkvalificeringen i fase I vil forskellen i kompetenceprofilen på kontaktcenter- og KBS-medarbejderne blive udlignet.

I fase II vil kontaktcentrets medarbejdere således kunne løse flere telefoniske opgaver.

Muligheden for at koble medarbejderne sammen i et virtuelt callcenter, på samme måde som det kendes fra Københavns Borgerservice i dag, på tværs af de forskellige centre, vil blive opretholdt i fase II, i fornødent omfang. Dette af hensyn til at udnytte personale og lokalekapaciteten bedst mulig, og af hensyn til at have adgang til nødberedskab, i tilfælde af særlige belastningsperioder¹⁷. Fase II forventes således ikke at føre til, at medarbejdere fra KBS overflyttes til det fysiske kontaktcenter.

Der opereres fortsat med kompetenceprofiler i denne fase af kontaktcentret, ligesom man gør i Københavns Borgerservice i dag, hvor nogle medarbejdere har større kompetence på nogle områder end andre, hvilket naturligvis skal udnyttes. Henvendelser vil altså fortsat blive routet til den medarbejder, der vil være bedst egnet til at håndtere den.

Teknologiske muligheder og begrænsninger

Projektgruppen vedr. kontaktcenter har undersøgt hvilke opgaver, der kan løses ved hjælp af de kontaktmuligheder kontaktcentret har til rådighed, dvs. telefon og elektroniske medier (e-mail, chat, ol.), og givet de teknologiske muligheder, der vil være til stede. De teknologiske muligheder og begrænsninger givet af kommunens IT-systemer er nærmere beskrevet i rapport om ”Borgernes indgang til KK”. Hertil kommer udfordringer givet af, at det endnu ikke er teknisk muligt at identificere sig sikkert telefonisk, og ej heller gennemføre betalinger.

Det fremgår af opgavelisten jf. bilag 4, at der er opgaver, som først kan løses i kontaktcentret, hvis medarbejderne har adgang til en elektronisk borgersag. Der er ligeledes opgaver, hvor det er oplagt relevant for medarbejderne i kontaktcentret hurtigt via et passende IT-system at kunne danne sig et sagsoverblik.

Det er en væsentlig forretningsmæssig afklaring, hvilke systemer der satses på. IT-gruppen vedrørende digital sagsbehandlarbejdsplads har udarbejdet beslutningsoplæg, der skal føre til en afklaring om, hvad Københavns Kommune fremadrettet vil satse på, for så vidt angår ESDH i borgersager. Før de IT-relaterede forretningsmæssige afklaringer er på plads, er det ikke muligt at angive tidsplaner for, hvornår kontaktcentret har adgang til de nye muligheder et sagsoverblik og elektroniske sager giver.

Opgaver der håndteres i kontaktcentret

Medarbejderne opdeles i kompetenceprofiler, basis og udvidet, afhængig af

¹⁷ Kontaktcentrets særlige opgave kriseberedskab, stiller også krav til, at der kan tilkobles yderligere medarbejdere i særlige situationer.

viden og erfaring. Opgaver defineres i forhold til disse kompetenceprofiler, således at opgaverne routes til den medarbejder, der har et passende kompetenceniveau til at kunne løse den.

Opgavelisten er delt op på to foreløbige kompetenceniveauer, ”basis” og ”udvidet”. I kontaktcentrets første fase vil opgaver på kompetenceniveau ”udvidet” skulle løses af medarbejdere, der er stillet virtuelt til rådighed fra Københavns Borgerservice til kontaktcentret. På længere sigt, i fase II, vil det være kontaktcentret, der kan håndtere alle de listede opgaver.

- Kontaktcentret fungerer dels som omstilling til hele Københavns Kommune og er endvidere reception, forstået på den måde, at de kan tage mod besked, oplyse om kalender og indgå mødeaftaler for medarbejderne, efter behov og efter nærmere aftale med fagforvaltningerne.
- Kontaktcentret løser opgaver på sagsbehandlingsniveau 1, dvs. kan give råd og vejledning om procedurer, praksis og generelle forhold. Kontaktcentret kan give hjælp til udfyldelse af blanketter, og kan modtage evt. udfyldte blanketter via kommunens fællesmail. Kontaktcentret er leveringsdygtig i materialer, blanketter mv. og kan henvise til, hvor på www.kk.dk sådanne kan hentes
- Kontaktcentret skal fungere som informations/krisekontaktcenter for borgerne i tilfælde af større kriser.
- Kontaktcentret fungerer som hotline for brugerne af ESB. Kontaktcentermedarbejderne er således væsentlige forandringsagenter, der understøtter kommunens kanalstrategi.

Det frarådes, at kontaktcentret implementeres som IT-hotline for kommunens medarbejdere, da det vurderes, at det ikke giver synergieffekt i forhold til udnyttelse af ressourcer.

Opgavelisten i dens helhed, samt metoderne bag opgaveudvælgelsen er nærmere beskrevet i bilag 4.

De krav der stilles til medarbejdernes kompetencer er oplistet i bilag 3.

LEDELSESVINKLEN

Styring og ledelse af kontaktcentret

Kontaktcenteret har nogle overordnede mål, som afspejles i chefers, ledes og medarbejders mål, samt i de enkelte teams.

Kontaktcenteret skal arbejde ud fra en række centrale ledelsesprincipper:

- Multiskilling
- Skill based routing
- Superbrugere
- Fleksible ressourcer
- Dynamisk vagtplanlægning
- Målbaseret ledelse
- Daglig planlægning og koordinering

Multiskilling

Medarbejderne i Kontaktcenteret vil have en meget bred kompetenceprofil frem for et mere fokuseret enkelt forvaltningsmedarbejder-fokus. Dette er nødvendigt for at kunne leve op til målene om en høj straksafklaring, hvor borgerne får løst sit problem ved første kontakt så ofte som muligt.

Skill based routing

Kald til Kontaktcenteret bliver routet til medarbejdere baseret på kompetence. Således sikres det, at kaldet typisk besvares af en medarbejder med de bedste kvalifikationer inden for det relevante område.

Såfremt Kontaktcentermedarbejderen ikke er i stand til at svare på kundens spørgsmål, kan der søges assistance hos superbrugerne i Kontaktcenteret¹⁸. Såfremt spørgsmålet stadig ikke kan besvares, viderestilles til forvaltningerne. Kontaktcenteret har til mål at straksafklare 40% af kaldene i den indledende fase, og derefter gradvis øge straksafklaringsprocenten.

¹⁸ Af hensyn til at spare borgeren for unødvendige viderestillinger, kan kontaktcentermedarbejderen i tilfælde af, at vedkommende har behov for at sparre med en superbruger om en opgave, tilbyde borgeren at undersøge sagen nærmere, og vende tilbage indenfor eks. 10. min.

Superbrugere

Formålet med at have superbrugere er, at der findes faglige specialister inden for hvert område i Kontaktcenteret, som vil kunne hjælpe deres kolleger til at løse opgaver på bedste vis.

En del af superbrugernes tid vil være sat af til at støtte deres kolleger og eventuelt undervise inden for deres område.

Fleksible ressourcer

Kontaktcenteret tilpasser bemanningen på telefonen løbende over dagen, så der sikres en passende bemanning i forhold til kaldsflowet.

”Peaks” over dagen, hvor der er en særlig høj kaldsvolumen, vil imødegås ved fuld bemanning på telefonen kombineret med en mulighed for at kunden kan lægge en besked og derefter blive ringet op (call back). Det er for eksempel i disse perioder, at teamledere vil indgå som borgeragenter i kontaktcentret, mens der i perioder med mindre pres på telefonerne vil være tid for teamlederne til at udføre lederopgaver.

Dynamisk vagtplanlægning

Supportteamet vagtplanlægger frem i tiden baseret på prognoser og så vidt muligt statistik fra tidligere. Det er dog teamledernes opgave, at vurdere bemanningen over dagen og regulere denne op eller ned alt efter behov. Således sikres en optimal udnyttelse af ressourcerne i Kontaktcenteret.

Målbaseret ledelse

Kontaktcenteret har nogle overordnede mål, som afspejles i chefers, leders og medarbejders mål, samt i de enkelte teams.

Der følges løbende op på målene og ved manglende målopfyldelse iværksættes aktiviteter for at hindre dette fremadrettet. Mål og performance i forhold hertil kommunikeres løbende til alle Kontaktcenterets medarbejdere.

De ting der normalt måles på i forhold til den generelle situation er for eksempel:

- > Detaljer om antal personer, der venter i kø
- > Gennemsnitlig ventetid
- > Længste ventetid
- > Ventetid pr. time ved dagsstatistik
- > Ventetid pr. dag ved uge/måned statistik
- > Mistede/besvarede opkald indenfor n sekunder pr. kompetencekø

I forhold til teamet og den enkelte medarbejder måles der for eksempel på nogle af følgende parametre:

- > Samtaletid pr. gruppe/kompetence
- > Total tid pålogget pr. agent
- > Total tid i pause pr. agent.
- > Registrerede på- og aflogninger pr. agent

Muligheden for at følge med i egne eller teamets præstationer vil skabe en fælles ansvarsfølelse overfor at nå målene. Og det vil synliggøre, hvornår man gør det godt nok, til eksempelvis. at kunne tillade sig at holde en pause, eller logge af kontaktcentersystemet, for eks. af opdatere information, der er nødvendigt for at omstillingsarbejdet til baglandet fungerer optimalt.

Daglig planlægning og koordinering

Der afholdes daglige møder i ledelsen mhp. opfølgning på gårsdagens performance og diskussion af den aktuelle dag. Teamlederne sørger endvidere for at afholde korte morgenmøder med deres team, hvor der ligeledes følges op på performance, og der videregives vigtig information.

Samtidig sikres en løbende koordinering med alle relevante grænsesnit, for herigennem at sikre videregivelse af relevant information for Kontaktcenteret.

Rolle- og ansvarsfordelingen imellem medarbejdere, teamledere, analytiker, koordinator og lederen er nærmere gengivet i bilag 3.

Servicemål for kontaktcentret

Servicemålene for kontaktcentret har betydning for dimensionering af bemanningen i kontaktcentret og for borgernes serviceoplevelse.

Servicemålene er således væsentlige håndtag og fikspunkter for ledelsen af og opfølgningen på, om kontaktcentret leverer den service overfor københavnerne, som der er politisk ønske om.

Definitionen og betydning af de enkelte servicemål er uddybende beskrevet i bilag 9.

De tre servicemål

Med udgangspunkt i de politiske visioner, og på baggrund af sammenligning af erfaringer fra andre kontaktcentre foreslås det, at kontaktcentret sætter nedenstående standarder for de tre servicemål:

1. Service level på 80/20
2. Gennemsnitlig svartid på maksimalt 25 sekunder
3. Tilgængelighed på minimum 90 %

Service level på 80/20

Baseret på de overordnede mål for kontaktcentret og for de politiske visioner om borgernes oplevelse af tilgængeligheden af kommunen, anbefaler projektgruppen, at Københavns kommune styrer efter et service level i kontaktcentret på 80/20.

Det betyder, at 80 % af alle kald skal besvares inden for 20 sekunder. Det bemærkes, at Københavns Borgerservice i dag præsterer et servicelevel på 80/25¹⁹, og at borgerne er meget tilfredse hermed. Det bemærkes endvidere, at et servicelevel på 80/20 vil udgøre en markant forbedring for københavnernes, i forhold til de serviceniveau kommunens nuværende omstillinger lever op til.

Beregninger (se bilag 9.7) viser, at såfremt ventetiden kommer over 20 sekunder, så vil antallet af tabte kald stige markant, og dermed vil borgernes oplevelse af tilgængeligheden falde brat.

Tabellen nedenfor viser sammenhængen mellem forskellige service levels og væsentlige værdier for borgernes serviceoplevelse, i form af gennemsnitlig svartid, og deraf afledt procentdel af kald, der ikke besvares, inden borgeren lægger røret på. Tabellen er opbygget på baggrund af den forventede kaldsvolumen og statistikker over københavnernes telefoniske adfærd fra Københavns Borgerservice. Tabellen illustrerer også serviceniveauets indflydelse på det samlede bemandingsbehov i kontaktcentret. Bemandingsbehovet er uddybet i dimensioneringsberegningerne i konceptets del II.

Service level	Gns. Svartid	Tilgængelighed	Bemandingsbehov i kontaktcenter, antal agenter i hele årsværk
90/20	18 sekunder	98%	74 agenter
80/20	23 sekunder	95%	69 agenter
80/30	30 sekunder	89%	68 agenter
70/40	45 sekunder	77%	66 agenter

Gennemsnitlig svartid på maksimalt 25 sekunder

Hvis kontaktcentret kan holde en gennemsnitlig svartid på under 25 sekunder, så vil de kald, der venter længst, stadig blive betjent indenfor et rimeligt tidsrum. Der vil således blive oplevet en rimelig service, også fra de borgere, der i spidsbelastningsperioder venter længst. Samtidig vil det få indflydelse på det næste parameter, tilgængeligheden.

Det bemærkes, at den gennemsnitlige ventetid i omstillingerne i dag, er henholdsvis 8 (33663366), 17 (35303530) og 56 (33173317) sekunder. En

¹⁹ Kilde: Københavns Borgerservice driftstatistik

gennemsnitlig svartid på 25 sekunder, vil således repræsentere en forbedring for en del af kommunens telefoniske serviceniveau.

Tilgængelighed på minimum 90 %

Borgerrepræsentationens politiske ønske er jf. BR (748/05), at borgerne skal opleve ”kommunen som mere tilgængelig”. Derfor anbefales en tilgængelighed på minimum 90 %.

Hvis tilgængeligheden ligger over 90 %, vil borgerne i høj grad opleve Københavns Kommune som en tilgængelig kommune. De vil opleve at telefonen bliver taget, og at der er mulighed for, som minimum, at aflevere en besked. Falder tilgængeligheden til under 90 %, vil borgerne opleve det som om tilgængeligheden er dårlig.

En undersøgelse i 2004 viste en lav tilgængelighed i Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen. Siden da har en målrettet indsats ført til et løft i tilgængeligheden, så den i december 2005, var på 75,8 %²⁰. Sammenligningen illustrerer, at en tilgængelighed på 90 %, vil repræsentere et serviceløft i den telefoniske betjening af københavnere.

Til sammenligning har Oslo Kommune et kontaktcenter, med ét nummer til kommunen. Her opretholder man en tilgængelighed på 94 %, og en gennemsnitlig svartid på 24 sekunder.

De fire servicevariable

På baggrund af drøftelser i projektgruppen vedrørende kontaktcenter, og med erfaringer fra andre kontaktcentre, indstiller projektgruppen at kontaktcentret sætter nedenstående standarder for de fire servicevariable:

- | | |
|----|---|
| a. | Åbningstider: Alle hverdage kl. 8:00-18.00. Alternativt døgnåbent. |
| b. | En straksafklaring på 40 % af henvendelserne |
| c. | Maksimal besvarelsestid for e-mail på 2 timer indenfor åbningstiden |
| d. | Servicetimer = 56 % |

Argumentationen for a) åbningstiderne er behandlet tidligere i konceptets del 1.

En straksafklaring på 40 % af henvendelserne

Fokusgruppeinterview med brugerne af Københavns Borgerservice udført i marts 2006 viste, at et væsentligt serviceparameter er, hvor mange viderestillinger borgeren skal igennem, førend vedkommende har fået løst sin sag. Ønsket er, at

²⁰ Jf. forvaltningens registrering af den telefoniske tilgængelighed i lokalcentrene

straksafklaringen sker hurtigst muligt, dvs. af en af de allerførste medarbejdere borgeren taler med²¹.

Der er knap 2,0 mio. omstillingskald i dag til de tre store omstillinger. Derudover er der en række kald der går direkte til en person eller til lokale omstillinger, for eksempel på Pensions- og Omsorgskontorerne.

Det erklærede mål på sigt er, at kontaktcentret skal betjene 80 % af borgerne. På lang sigt er det således målet, at henvendelserne vedr. de 80 % af borgerne uden særlige behov straksafklares i kontaktcentret.

Datamaterialet over præcis, hvor mange henvendelser de 80 % af borgerne uden særlige behov skaber, er ikke fyldestgørende. Som følge heraf, og som følge af, at kontaktcentret vil have en indkøringsperiode, hvor medarbejderne gradvist skal opkvalificeres, fastsættes en målsætning om, at kontaktcentret i første fase skal sigte mod en straksafklaring på 40 % af alle henvendelser.

Det vil betyde, at 40 % af alle kald vil være blevet straksafklaret, ved at borgeren kun har talt med medarbejdere i kontaktcentret for at få løst sin sag.

En meget stor del af de øvrige kald er omstillingskald, som ikke forventes at kunne straksafklares i kontaktcentret. Medarbejderne i kontaktcentret vil dog forsøge at visitere kaldet, således at de kald, der kan straksafklares i kontaktcentret, vil blive det. De øvrige kald stilles om til fagforvaltningerne.

Dimensioneringsberegningerne i konceptets del II tager udgangspunkt i de tal forvaltningerne har opgivet som antal opgaver, der kan straksafklares i kontaktcentret. Forvaltningernes tal svarer til 21,3 % af de forventede antal kald. Da målet er en straksafklaring på 40 %, er forvaltningernes forventede belastning af kontaktcentret vedr. opgavekald justeret, så det svarer til 40 % opgaver, der straksafklares og 60 % omstillingskald. Det betyder en forøget volumen vedrørende opgavehenvendelser, der kan straksafklares, og en nedjustering af det samlede tidsforbrug på omstillingskald i forhold til de tal forvaltningerne har indberettet.

Efterhånden som kontaktcentrets medarbejdere opnår rutine, og deres kompetencer forbedres, ligesom datagrundlaget omkring borgernes henvendelsesmønstre forbedres, vil straksafklaringsmålet kunne forøges.

²¹ Evaluering af Københavns Borgerservice, statusrapport III, 2006.

Maksimal besvarelsestid for e-mail på 2 timer indenfor åbningstiden

Der er i dag en forventning om, at der kommer hurtigere svar på en e-mail end på et almindeligt brev. Derfor skal konceptet for kontaktcenter indeholde en rimelig svarfrist, som vil give borgeren en oplevelse af, at svaret er kommet hurtigt.

Samtidig skal medarbejderne kunne nå at besvare e-mails indenfor fristen - også i de perioder, hvor der er størst belastning på kontaktcentret.

Det anbefales, at opsætte en svarfrist på 2 timer, som oplyses til borgeren med en autoreply – altså et automatisk svar, når borgeren indsender en mail. Inden for denne frist vil det være muligt at besvare de allerfleste e-mails. Tager det i sjældne tilfælde længere tid, skal borgeren naturligvis oplyses om dette.

Servicetimer = 56 %

Det foreslås, at kontaktcentret lægger sig på samme antal servicetimer, som Københavns Borgerservice har for deres medarbejdere i dag.

De to medarbejdergrupper kommer til at indgå i samme organisation, og uligheder på dette område vil ikke være hensigtsmæssigt.

Antallet af servicetimer for Borgerservicemedarbejderne er opgjort til, at de kan være til rådighed for borgerbetjening i 56 % af deres tid. Det betyder, at 56 % af et årsværk kan anvendes til direkte servicering af borgerne. Fraregnet er tid til kurser, møder, pauser, ferier m.m.²².

Servicetimerne i et kontaktcenter kan måles ved, at det automatisk registreres i et statistiksystem, hvor lang tid medarbejderne via deres telefoner er koblet op på systemet, og således er tilgængelig for at modtage kald.

Det er interessant at bemærke, at en opgørelse fra Norge, viser at medarbejderne i Oslo Kommunes kontaktcenter i marts 2006 leverede netop 56 % direkte servicetimer. Niveaue tåler altså også international sammenligning.

Omstillingsfunktionen

Et af de centrale valg der skal træffes er, om der skal gennemføres ”Varm” eller ”Kold” omstilling.

Varm omstilling vil sige, at omstillingsfunktionen følger med kaldet ud og sikrer sig, at kaldet bliver besvaret hos modtageren. En varm omstilling kan illustreres

²² For en nærmere gennemgang af beregningen af tallet henvises til evalueringsrapport II vedr. Københavns Borgerservice fra 2005. Procentsatsen anvendes også andre steder i Københavns Kommune.

således :”Hej Henning, jeg har et kald her fra en borger, som har brug for hjælp vedrørende XXX, kan du tage imod det nu?”. Bliver kaldet ikke besvaret, tages kaldet tilbage, og kaldet behandles videre af omstillingsfunktionen.

Kold omstilling betyder, at omstillingsfunktionen slipper kaldet, når der stilles om til modtager. Bliver kaldet ikke besvaret hos modtageren, vil kaldet enten blive hos den ubesvarede telefon eller komme bagerst i køen i kontaktcentret.

København Information praktiserer til sammenligning ”varm omstilling”, mens omstillingerne i dag, i hovedsagen praktiserer ”kold omstilling”.

Dimensioneringsberegningerne i konceptets del II synliggør, at der er væsentlige øgede omkostninger forbundet med at yde varm omstilling. På den anden side opleves varm omstilling utvivlsomt som mere kvalitetsbetonet af borgeren. Merudgiften til at gennemføre varm omstilling i Københavns Kommune anslås til 24 årsværk.

Mellemløsninger kan evt. afdækkes nærmere. Det kan undersøges om der kan indgås aftale mellem kontaktcenter og fagforvaltning om, at fagforvaltningerne i normal åbningstid stiller en passende mængde eksperter til rådighed for telefonbetjening på funktionsbasis, frem for personbasis. Det vil minimere risikoen for, at borgeren får en dårlig oplevelse, ved at vedkommende via en kold omstilling, havner i en ”telefonisk blindgyde”, hvor telefonen ikke tages. Med andre ord kan lokale aftaler, ”bilaterale telefonpolitikker”, bruges til at sikre god borgerservice, selv med kold omstilling.

På baggrund af den relativt store meromkostning anbefales det, at kontaktcentret praktiserer kold omstilling.

Servicemålene i forhold til eksisterende praksis

Sammenlignes det foreslåede serviceniveau med Københavns Kommunes nuværende serviceniveau i de specielle borgerrettede enheder (omstillingerne, KBS og KI), ses nedenstående billede:

Kontaktcenter serviceniveau vs. KK i dag	Kontaktcenterets foreslåede serviceniveau	KBS i dag	Øvrige sammenlignelige enheder
Servicelevel	80 % indenfor 20 sekunder	80 % indenfor 25 sekunder	
Gns. svartid	25 sekunder	37 sekunder i gennemsnit	8 sek. - tlf. 33663366 16 sek. - tlf. 35303530 56 sek. - tlf. 33173317
Åbningstid	Hverdage 8-18	Hverdag 10-18	Omstillinger man-tors 9-15, 16-18, 9-15, 15-15

		18 (Lørdag 10-14)	8.15-16. fre 8.15-15
Email	2 timer i åbningstiden	Løbende når der er tid mellem kald	Indenfor 24 timer (København Information)
Tilgængelighed	90 %		92,12 % (33173317) 86,52% (33663366) 65,69% (35303530)
Straksafklaring	40 %		Omstilling, dvs. 0 %

Tabellen viser, at på de vigtigste serviceparametre, vil der ske et serviceløft med de foreslåede servicemål for kontaktcentret.

Borgerrepræsentationens målsætning om, at kontaktcentret skal være et serviceløft for kommunens borgere, vil således blive opfyldt.

NAVNGIVNING

I Københavns Kommunes kanalstrategi²³ foreslås det, at markedsføre

- www.kk.dk og Elektronisk Selvbetjening som kanalen, der altid er tilgængelig, og giver umiddelbart svar.
- Kontaktcentret med hovednummeret, 111, 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.

Der arbejdes som nævnt indledningsvist i konceptet, også på at skabe en indgang til erhvervslivet. Indgangen hertil foreslås i indstilling der behandles af Økonomiudvalget 20. juni 2006 benævnt Københavns Erhvervsservice. Medarbejderne i erhvervsservice placeres første omgang i Københavns Borgerservice, men når kontaktcentret åbner, vil de indgå heri.

Men hvad skal kontaktcentret hedde?

Flere muligheder har været drøftet, men det foreslås, at kontaktcentret ikke hedder noget særligt. Fordelen herved kampagne og imagemæssigt vil være, at den borger- og erhvervsservicen som kontaktcentret yder, vil blive opfattet som "Københavns Kommunes service".

Borgeren vil ikke opdage, at det er en særlig enhed, der betjener vedkommende – Københavns Kommune vil blot blive taget til indtægt for god service.

Markedsføringen behøver ikke fokusere på et særligt enhedsnavn, men kan alene fokusere på "Københavns Kommune" og kontaktmulighederne. Løsningen er altså en måde at gøre serviceoplevelsen uafhængig af kommunens strukturelle opdeling.

Til intern reference i kommunen vil kontaktcentret med denne løsning blive benævnt Kontaktcenter København.

Kontaktcentergruppen anbefaler at kontaktcentret ikke har noget særligt navn, så markedsføringen kan fokusere på "Københavns Kommune" og telefonnummeret:

"Københavns Kommune, ring 1-1-1."

²³ Kanalstrategien fremlægges for Økonomiudvalget i august 2006.

Telefonnummer

Fordele og ulemper ved korte telefonnumre er blevet undersøgt.

De korte numres (3 eller 4 cifre) væsentligste fordel er knyttet til kampagne og imagemæssige elementer. Der er dog en række tekniske udfordringer knyttet til dem, og ansøgninger om korte numre skal igennem et meget lille nåleøjje, hos IT- og Telestyrelsen, da nummerudbuddet er stærkt begrænset. Der er bl.a. krav om at ansøger skal være teleudbyder. En løsning ligger måske i at Københavns Kommune ambitiøst går efter en national løsning, og allierer sig med en aktør, der kan indgå som teleudbyder.

Det 3-cifrede nummer 111 er ledigt, men en ansøgningsprocedure og en vurdering af de tekniske udfordringer knyttet dertil er nødvendige, førend det kan siges, om Københavns Kommune kan få det.

Fordelen ved nummeret er, at det let kan markedsføres let. Fordelen er endvidere, at det er nemmere at signalere det positive skift i serviceløftet der lægges op til, når man ikke på godt og ondt er bundet de serviceoplevelser københavnerne forbinder med de eksisterende numre.

Hvis nummeransøgningen ikke går igennem, eller hvis de tekniske udfordringer er for store, foreslås det, at kontaktcentrets ene nummer bliver 33663366.

Mailadresse

Mailadressen kan være den simple og letforståelige mail@kk.dk. Den bør dog knyttes op på telefonnummeret, i tilfælde af et kort nummer, dvs. 111@kk.dk

Kontaktcenter gruppen anbefaler mailadressen 111@kk.dk. Hvis telefonnummeransøgningen ikke går igennem foreslås den simple mail@kk.dk

DEL 2 – ØKONOMI OG IT

RESSOURCEESTIMAT

Kontaktcenteret skal (med de foreliggende tal) bemandedes med årsværk, der fordeler sig som følgende:

1 kontaktcenterchef
4 årsværk til teamledelse, bestående af 8 teamledere, der indgår som 50 % teamleder og 50 % telefonagenter.
1 planlægger/analytiker
1 proces- og koordineringsansvarlig
75 kontaktcentermedarbejdere/borgeragenter (75 årsværk)

I bilag 9, punkt 9.5 er beregningerne samt forudsætningerne for beregningerne gengivet.

Medarbejdernes, planlægger, analytikers samt leders rolle er nærmere beskrevet i bilag 3.

Volumener og behandlingstider for kald og e-mails tager udgangspunkt i statistik fra omstillingerne, interview med forvaltningerne, medlytstudie og e-mailregistrering. Idet statistikken har været begrænset, og designet af kontaktcenteret er ensbetydende med, at kundehenvendelser skal håndteres anderledes end i dag, har projektgruppen måtte skønne en række forudsætninger, herunder behandlingstid for e-mails, efterbehandlingstid mv. I takt med at kontaktcenteret får oparbejdet en historik på kaldsvolumen, kaldsflow over dagen, behandlingstider mv. vil der være behov for at vurdere sammenhængen mellem bemanning og servicemål.

Det relativt større bemandingsbehov i det fremtidige kontaktcenter i forhold til omstillingerne i dag skyldes fire primære årsager:

- Andre typer opgaver, med længere behandlingstid, tilføres
- Højere serviceniveau
- Højere kvalitet i håndteringen af henvendelserne
- Forsøg på straksafklaring tager længere tid end ren omstilling

Andre typer opgaver tilføres

Der tilføres en række opgaver, som ikke løses i omstillingerne i dag, fra de enkelte forvaltninger. Målet er en bedre serviceoplevelse hos borgerne, da de skal stilles om i færre tilfælde, samt en aflastning for forvaltningerne, idet rutineprægede opkald kan opfanges og besvares i kontaktcentret.

Højere serviceniveau

Service level måles ikke i dag, men baseret på en beregning med Erlang C calculator²⁴ med de kendte forudsætninger om kaldsvolumen, gennemsnitlig behandlingstid, % tabte kald og tid før kald tabes, fremgår følgende:

- Service level øges til 80/20
- Antallet af tabte kald reduceres til max. 10 % tabte kald²⁵

Højere kvalitet

Fokus er at sikre færre fejl, færre genkald og en forbedret kundeoplevelse. Konsekvensen af den højere kvalitet er en længere samtaleid og efterbehandlingstid.

Længere samtaleid

Kontaktcenteret vil have en længere samtaleid i forhold til den nuværende, grundet:

- *Læringskurve:* Kontaktcenteret skal håndtere ca. 140 opgavetyper, hvilket særligt i starten er ensbetydende med, at kontaktcentermedarbejderne er længere om at besvare henvendelsen end en mere specialiseret medarbejder i dag
- *Højere straksafklaring:* Kontaktcenterets medarbejdere skal så vidt muligt forsøge at afslutte henvendelserne, hvilket vil bevirke, at kaldet kommer til at tage længere tid, men med færre viderestillinger
- *Ensartet høj kvalitet i sagsreferater:* Det er vigtigt, at vi fra start sikrer en kultur, hvor de rigtige informationer registreres det rigtige sted. I det omfang det er muligt, vil vi sikre at informationerne registreres elektronisk, så de er tilgængelige for alle relevante medarbejdere i Københavns Kommune. Der er indregnet en efterbehandlingstid på 30 sekunder i alle opgaver, til blandt andet kalds- og sagsregistrering.

Finansiering af bemandingen – overførsel af medarbejdere

Bemandingsbehovet for kontaktcentret udgør 75 årsværk til borgeragenter. Herudover er der behov for leder, teamledere og analysemedarbejdere. I alt behøves 82 årsværk, inklusiv ledere og administration. Se bilag 9, punkt 9.5 og 9.6 for yderligere uddybning af bemandingsbehov.

De 75 årsværk til borgeragenter vil dels komme fra de eksisterende omstillinger, og dels fra Københavns Borgerservice, der i fuldt udbygget tilstand vil have 22

²⁴ Erlang C er en beregningsmetode, der anvendes inden for call center området

²⁵ % tabte kald er afhængig af kundens tolerancetærskel (tid inden kald tabes). Dvs. des højere service level, des lavere gennemsnitlig ventetid. Derfor vil kontaktcentret med et service level på 80/20 og en gennemsnitlig tid inden kald tabes på 40 sekunder max tabe 10% af kaldene

medarbejdere tilkoblet kontaktcentret²⁶. Derudover vil Københavner Information have 1 medarbejder tilkoblet. Se bilag 8.

Belastningen af kontaktcentret fra de enkelte forvaltninger vil være som illustreret i nedenstående tabel:

Forvaltning	Årsværk
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF)	0,35
Børn- og Ungeforvaltningen (BUF)	0,39
Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF)	15,05
Socialforvaltningen (SOF)	4,8
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF)	10,28
Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF)	2,42
Økonomiforvaltningen (ØKF)*	3,48
Omstillinger**	16,5
Københavns Borgerservice (KBS)	22
I alt:	75,27

* : Heraf et årsværk fra Københavnerinformation

** : Heraf 7 årsværk fra KFF, 8,5 fra SOF, 1 fra SUF.

Det anbefales, at de enkelte forvaltninger stiller årsværk til rådighed for kontaktcentret, der svarer til tallet i ovenstående tabel²⁷.

²⁶ Den endelige udrulningsplan for hvornår de nye borgerservicecentre etableres kendes endnu ikke. Såfremt alle centre ikke er etableret når kontaktcentret åbner, vil der skulle findes en overgangsordning, hvor hvert enkelt KBScenter, stiller flere medarbejdere til rådighed end de 2, der i gennemsnit er forudsat, eller hvor en mindre gruppe kommende KBS-medarbejdere, arbejder fra midlertidig lokaler, eller fra det fysiske kontaktcenter.

²⁷ Socialforvaltningens udgangspunkt for bemanning af kontaktcenteret er, at forvaltningen alene skal overføre medarbejdere fra omstillingen. Socialforvaltningen tager forbehold for den anvendte fordelingsnøgle til bemanning af kontaktcenteret. Det skyldes, at der ikke tages højde for, at Socialforvaltningens brugere først og fremmest er borgere, der ikke er en del af kontaktcenterets primære målgruppe. I forhold til hovedparten af SOFs brugere vil kontaktcenteret primært udfylde en omstillingsfunktion, og SOF finder det derfor ikke realistisk at antage, at der kan nås et straksafklaringsniveau på 40% for SOFs målgruppe. SOF finder således heller ikke, at den anvendte opskalering af det indmeldte antal opkald/minutter vil afspejle virkeligheden

Udgiften vedrørende kontaktcenterchefen, 1 planlægger/analytiker, 1 proces- og koordineringsansvarlig samt de 4 årsværk til teamledelse foreslås finansieret via særlig bevilling hertil.

Det bemærkes, at såfremt der vælges andre servicemål eller åbningstider vil bemandingsbehovet være anderledes. Hvis der eks. træffes beslutning om at holde døgnåbent, vil bemandingsbehovet være 86 årsværk til borgeragenter.

KONTAKTCENTRETS TEKNOLOGISKE DESIGN

Indledning

En række IT-støtteværktøjer er nødvendige, for at kontaktcentret og dets medarbejdere kan leve op til servicekrav og besvare henvendelser fra københavnerne på en effektiv og kvalificeret måde. Systemerne omfatter kontaktcentersystem, kalenderbookningsystem og telefondatabase.

Systemernes nødvendige funktionalitet er beskrevet i det følgende.

Informationsteknologi i et kontaktcenter

Et kontaktcenter kan organiseres fysisk, virtuelt eller ved en kombination, men oftest er der tale om at et større antal ansatte (kaldet ”agenter” i kontaktcenter terminologi) sidder i et større rum ved hver sin computer og telefon med tilhørende head-set. Arbejdet består typisk i at besvare telefoniske og e-mail/fax baserede henvendelser fra kunder/borgere ud fra de informationer som kunden/borgeren afgiver.

Selve kontaktcentersystemet er den helt centrale teknologi i et kontaktcenter. Dette system står for at håndtere henvendelser og route det enkelte kald eller e-mail (eller andre kommunikationsformer, fx sms) til en ledig agent med de rette kvalifikationer.

Agenten der behandler henvendelsen anvender så forskellige værktøjer til at levere kunden/borgeren svar på henvendelsen.

Lederen af et kontaktcenter anvender desuden nogle værktøjer til primært at sikre at et tiltrækkeligt antal agenter med de rette kvalifikationer er tilstede i kontaktcentret alt efter mængden af henvendelser.

IT i kontaktcentret kan således opdeles i:

- > Kontaktcentersystemet med en række indbyggede delsystemer
- > Supervisors administrative værktøjer
- > Agentens arbejdsværktøjer

Agentens arbejdsværktøjer afhænger meget af det enkelte kontaktcenter men adskiller sig i øvrigt ikke væsentligt fra anden form for kunde/borger servicehåndtering. Supervisors administrative værktøjer er meget centreret omkring opfølgning på realiseret service via statistik og forecasting og bemandingsplanlægning foruden evt. støtteværktøjer til den almindelige medarbejderledelse. Selve kontaktcentersystemet derimod benytter sig af nogle ganske specielle teknologier med eget begrebsapparat jf. nedenstående tabel.

Teknologi	Beskrivelse	Mulige funktioner
ACD (automatic call distributor)	På baggrund af indstillinger og brugervalg routes kaldet automatisk videre til en kø eller direkte til en	> n/a

	ledig agent gennem ACD'en.	
Universal køstyring	Mulighed for at håndtere universale køer, dvs. at en telefonisk henvendelse kan sidestilles med andre typer af elektroniske henvendelser.	<ul style="list-style-type: none"> > E-mail > Fax > Chat > Co-browsing
Interactive voice response (IVR)	Opsætning af menuer, der afspilles i telefonen som borgeren kan reagere på via trykknapper eller stemme.	<ul style="list-style-type: none"> > Menu redigering > Stemmegenkendelse
Computer-telephony integration (CTI)	Integration mellem telefonisiden og computere således at der eksempelvis kan trækkes information fra en database på baggrund af borgerens telefonnummer eller indtastede ID, fx CPR-nummer.	<ul style="list-style-type: none"> > Screen-pops > Soft-phone understøttelse > Voice-data transfers
Support applikationer	<p>Støttesystemer til dels at øge service mens man venter på telefonen, dels til bedre at kunne planlægge og styre kontaktcentret.</p> <p>Disse er i nogle sammenhænge ikke en del af kontaktcentersystemet, men tilkøbes separat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Musik og annonceringer > Call back > Voicemail > Overvågning
Systemintegration	Indbygget mulighed for nemt at interface med andre systemer, fx diverse informationssystemer hvor data om borgeren håndteres.	<ul style="list-style-type: none"> > Interface til gængse systemer og/eller understøttelse af åbne grænseflader

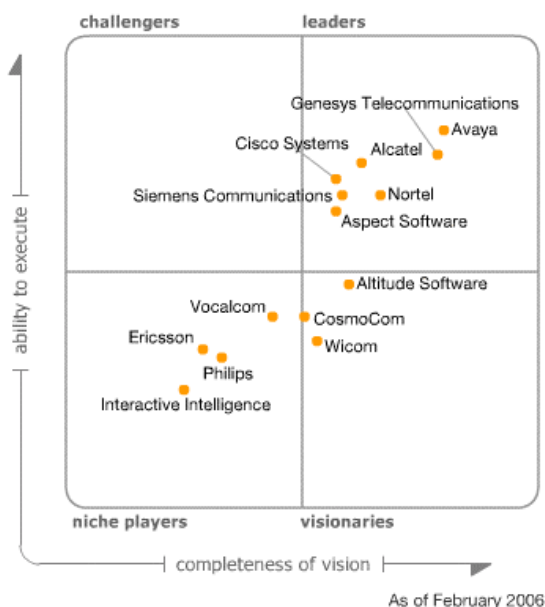
Der kan skelnes mellem to teknologiske arkitekturer for et kontaktcentersystem, henholdsvis en in-house arkitektur og en netværksarkitektur. Disse er kort beskrevet nedenfor.

Der er endvidere angivet eksempler på leverandører af programpakker, men det pointeres, at listen ikke er udtømmende, men udelukkende anvendt som eksemplificering. En egentlig markedsanalyse kan evt. udføres efterfølgende.

In-house arkitektur

En in-house arkitektur er her betegnelsen for en programpakke fra en softwareleverandør, der installeres og konfigureres på et server set-up integreret med organisationens omstillingscentral. Omstillingscentralen, også kaldet PBX'en (private branch exchange), er den komponent, der integrerer det offentlige PSN-net (public switched network) med de interne telefonlinier i organisationen. Forskellige leverandører arbejder naturligvis med forskellige vilkår, men generelt betales der for softwarelicenser samt årlig vedligeholdelse (typisk 15-20% af licensprisen), og licensen afhænger af hvilke moduler der tilkøbes og antallet af agenter, der tilknyttes løsningen. Herudover betales der for den nødvendige hardware. Man ejer således selv løsningen, og den vil typisk blive driftet internt i it-organisationen eller hos en ekstern driftspartner.

I analysebureauet Gartners seneste "Magic Quadrant" dækkende EMEA markedet er de forskellige primære leverandører på markedet indbyrdes indplaceret jf. nedenstående figur.



De førende leverandører af in-house kontaktcentersystemer tæller således ifølge Gartner Genesys, Alcatel, Avaya, Cisco, Nortel, Aspect og Siemens. Der er andre spillere på markedet, herunder Aastra (der markedsfører PBX-løsninger under navnet Matra) og på det danske marked TDC's egen ICC-løsning, men overstående systemer er de største på markedet. Systemerne leveres typisk af en samarbejdspartner (som fx TDC eller diverse it-selskaber).

Af større danske kontaktcentre og deres valg af in-house løsninger kan bl.a. nævnes Nykredit, der anvender Genesys, DSB og Skat, der anvender løsninger fra Cisco, Nesa og Københavns Energi, der anvender Alcatel (der i øvrigt ejer Genesys), og SEAS-NVE, der er Siemens kunde.

Netværksarkitektur

En netværksløsning er her betegnelsen for en totalløsning fra en leverandør hvorefter leverandøren opsætter og drifter det komplette system på egen platform/netværk. Netværksløsninger er i dag også kendt under begreberne On Demand software eller SaaS (software as a service). Stort set alle it-analytikere udtaler sig positivt om forventningerne til SaaS som en væsentlig fremtidig leverancemodell for software løsninger, og Google nævnes ofte som klasseeksemplet i denne henseende. Af andre typer populære it-løsninger der leveres SaaS-baseret kan nævnes Salesforce.com (Customer Relationship Management), Microsoft Hosted Exchange (mail/kalender server) og E-conomic (økonomistyring), men stort set alle de store software leverandører er på markedet eller er stærkt på vej med SaaS udgaver er deres mest populære løsninger.

I et kontaktcentersystem baseret på en netværksarkitektur går telefonkaldet fra borgeren til et nummer hos leverandøren hvor "intelligensen" mht. IVR, køafvikling etc. ligger. Når kaldet routes videre til en agent sker det enten via det offentlige telenetværk direkte til agenten (det kunne fx være til et mobilnummer) eller gennem organisationens PBX (der i givet fald blot agerer basal switch til de interne linier), via en direkte linie. I større implementeringer vil man typisk altid

anvende dedikerede linier fra leverandørens platform til kundens PBX (eller til flere PBX'ere) idet udgiften til trafik over det offentlige net ellers vil blive en anseelig post i budgettet.

Der betales for opsætningen af valgte moduler på leverandørens platform samt for den månedlige vedligeholdelse baseret på antallet af agenter tilknyttet løsningen. Man lejer således løsningen, og der skal altså ikke investeres i software og hardware. Der skal heller ikke tages stilling til hvor mange indgående linier der skal til idet leverandøren har en tilstrækkelig overkapacitet på platformen så der populært sagt kan skrues op og ned dynamisk uden at kunden skal bekymre sig om det (så længe leverandøren vel og mærke har en fornuftig kapacitet til rådighed i forhold til leverandørens samlede kundeportefølje).

I Danmark/Skandinavien findes få leverandører af netværksbaserede kontaktcentre. Markedet er her præget af norske Consorte, en udløber af Telenor fra 1998 med datterselskab i bl.a. Danmark. Blandt de danske kunder kan nævnes IKEA, PFA, Nordea Liv og Pension og Jysk. Københavns Kommune anvender Consortes løsning på flere områder²⁸, herunder i Københavns Borgerservice.

Med den stigende popularitet af SaaS som leverancemodell og udbredelsen af IP-telefoni de seneste par år er der kommet flere netværksbaserede kommunikationsløsninger til fra bl.a. V2tel, Telsome, DaTelCo og Axcoss. Der er dog typisk tale om platforme der dels er skaleret til små og mindre virksomheder, dels ikke dækker normal/fuld kontaktcenterfunktionalitet. Det danske marked har desuden længe afventet om TDC vil tilbyde en netværksarkitektur, men det vides i skrivende stund ikke med sikkerhed hvad TDC tilbyder på området i dag (efter sigende tilbydes en løsning baseret på Ciscos eller TDC's eget kontaktcentersystem kombineret med deres IP netværksløsninger). I udlandet er der en række større spillere som fx Contactual, BT Contact Central, EagleACD, Five9 og Bezeq Online, men ingen af disse har så vidt vides referencer i Danmark.

Krav til kontaktcentersystemet

Overordnet set er kravet til kontaktcentersystemet at det kan håndtere den henvendelsesmængde som er estimeret. Systemet må være i stand til fleksibelt at kunne håndtere en stærkt varierende og evt. stigende mængde kald i takt med man udvider omfanget for kontaktcentret og borgeren vender sig til muligheden for at bruge det. Systemet må være i stand til at håndtere de basale krav til et kontaktcenter, men skal desuden have tilstrækkelig ekstra funktionalitet, der gør det muligt at kommunen kan "vokse" med systemet uden at skulle skifte platform.

Telefoni, e-mail og fax understøttelse

Da der som udgangspunkt tales om et kontaktcentersystem (modsat et *call-center* system) er det givet, at der skal være mulighed for at håndtere flere kanaler, dvs. at en telefonisk henvendelse kan sidestilles med andre typer af elektroniske

²⁸ Listen dækker, ud over Københavns Borgerservice, så vidt vides Folkeregisteret, Hjælpemiddelcentret, Ligningskontoret, Sundhedsforvaltningen, Økonomiforvaltningen IT, Pension og Omsorg og SOF Servicedesk

henvendelser. I første omgang er kravet e-mail/fax, men siden hen kan fx sms, chat mv. komme på tale.

Borgeren kan i stedet for at ringe, kontakte servicecentret via en fælles e-mail adresse eller et fælles faxnummer. En fax vil typisk blive omdannet til et elektronisk dokument og routes som en e-mail. E-mail og fax henvendelser sidestilles med andre ord, og skal kunne routes på lige fod med telefonhenvendelser.

Det skal være muligt at opsætte kompetencer for besvarelse af e-mail/fax henvendelser pr. agent, og det skal være muligt indbyrdes at prioritere henvendelser via forskellige kanaler. En kanalstrategi kan eksempelvis opsætte retningslinier, som skaber behov for at prioritere telefoniske opkald frem for e-mail/fax henvendelser i køerne.

Understøttelse af en virtuel organisering

Systemet skal understøtte en virtuel organisering af kontaktcentret. Det skal med andre ord være muligt at koble agenter på systemet som ikke sidder i selve det fysiske kontaktcenter via et simpelt PC brugerinterface eller via telefonen. Der tænkes her specielt på borgerservicemedarbejdere, men det vil være hensigtsmæssigt med en større grad af fleksibilitet så man i fagforvaltningerne, hjemmefra eller ligefrem over en mobiltelefon kan koble sig på ved spidsbelastninger (fx ved et terrorangreb i København).

Konceptet for kontaktcentret lægger op til, at kontaktcenter også skal spille en central rolle i tilfælde af større ulykker eller katastrofer (som fx terrorangreb). Under alle omstændigheder vil politikernes strategi om ét nummer til kommunen afstedføre at de fleste borgere vil ringe til kontaktcentret i tilfælde af en katastrofe. Det må påregnes, at antallet af henvendelser vil stige voldsomt i forhold til normalbilledet i tilfælde af en katastrofe. Med kravet om en virtuel opbygning kan man undgå at etablere en egentlig overkapacitet i selve kontaktcentret, men i stedet løse opgaven ved fx at lade et udpeget katastrofekorps koble sig på uanset hvor den enkelte person måtte befinde sig.

Omstilling til det eksisterende telefonnetværk

Ved oprettelsen af kontaktcentret nedlægges samtidig de centrale omstillinger, og omstillingsopgaven allokeres til kontaktcentret. Man skal således kunne omstille opkald til andre kompetencekøer, til kollegaer i Københavns Borgerservice m.m. ved hjælp af en kortnummerliste. Kontaktcentermedarbejderen skal ligeledes kunne stille om til et hvilket som helst nummer i kommunen. En af de helt store opgaver bliver således at forestå kommunens samlede omstilling hvorfor det er et krav, at dette kan ske til samtlige medarbejdere i kommunen.

Der findes to grundlæggende former for omstilling benævnt ”kold” og ”varm” omstilling. Ved en ”varm” omstilling ud af kontaktcentret afventer agenten at kaldet besvares i den anden ende. Agenten har således mulighed for at introduceret kaldet til modtageren (fortælle hvem der ringer, hvad det vedrører etc.) inden kaldet omstilles. Såfremt det omstillede kald ikke besvares kan agenten trække det tilbage og fx tage i mod en besked fra borgeren. Modsat er en ”kold” omstilling et spørgsmål om at omstille kaldet til modtageren hvorefter agenten er ude af det loop og heller ikke kan trække kaldet tilbage. Der er dog mulighed for

at et kald der ikke besvares inden for en angiven tidsperiode automatisk stilles retur. I visse tilfælde kan agenten desuden følge kaldet manuelt og trække det tilbage hvis det ikke besvares. Disse to eksempler er ofte anvendt i traditionelle omstilling. I kontaktcentre giver det visse udfordringer idet en agent der har behandlet/omstillet et kald herefter vil modtage et nyt kald automatisk (efter den i systemet indlagte efterbehandlingstid).

Der har tidligere været foretaget en analyse af mulighederne for at sammenlægge de tre centrale omstillinger i kommunen (3317, 3366 og 3530). Rapporten, der blev afleveret i oktober 2004, beskrev samtidig det telefoninetsværk som kommunen har i dag. Konklusionen var den gang at kommunen har et ganske uhomogent telefoninetsværk baseret på forskellige teknologier og at der af den årsag er en række udfordringer mht. omstilling på tværs af forvaltningerne. I regi af projektgruppen for teknologi og IT arkitektur er der gennemført et stykke arbejde for at opdatere oktober 2004 analyseresultaterne. Konklusionen er, at der teknisk set ikke er sket nogle forandringer siden da.

De enkelte netværk ser kort fortalt således ud:

- > KFF's telefoninetsværk er baseret på MD110 centraler fra Ericsson. Omstillingen foregår via et ikke PC-baseret omstillingsbord. Der er tilknyttet ca. 6.000 lokalnumre til centralen, og informationer om telefonnumre findes i T01, servicehåndbogen samt på KKNet.
- > FAF's telefoninetsværk er baseret på MATRA M 6550, M 6540 samt M 6501 centraler. Omstillingen benytter et PC-baseret omstillingsbord med betegnelsen I 2070. Omstillingsbordet fungerer ved, at medarbejderne selv trækker et kald ind til besvarelse, i modsætning til Ericsson omstillingsborde, hvor kaldet skubbes ud til en ledig medarbejder. De nødvendige informationer findes i T17 telefonbogen, servicehåndbogen samt på KKNet. Der er to centraler (SOS1 og SOS3) der har tilknyttet en omstilling der betjener ca. 7.000 lokalnumre, henholdsvis ca. 3.500 lokalnumre.
- > SUF's telefoninetsværk er baseret både på Matra centraler og MD110 centraler fra Ericsson. Omstillingen betjener kun SUF's hovedadresse med ca. 250 lokalnumre, som kører på MD110 centraler. Omstillingen foregår via et egentligt omstillingsbord (ikke PC-baseret), og informationer om telefonnumre findes i forvaltningens Lotus Notes system, hvor der kan søges på fornavn.

Der vil være forskellige måder at understøtte kravet om omstilling ud af kontaktcentret på, og nogle kontaktcentersystemer vil kunne løse det mere eller mindre uafhængigt af selve telefoninetsværket.

Vælges en in-house baseret løsning vil denne skulle integreres i det eksisterende telefoninetsværk, hvilket stiller en række tekniske krav som skal honoreres af det eksisterende telefoninetsværk alt efter hvilken løsning der er tale om. Modsat forholder det sig med en netværksbaseret løsning, som vil være mere uafhængig af det interne telefoninetsværk.

Hvis det besluttes at kontaktcentret som foreslået skal agere katastrofecenter skal det sikres, at alle komponenter lever op til høje kvalitetskrav, herunder at alle kritiske komponenter er dublerede. Med en kritisk komponent forstås en komponent, der er en forudsætning for hele systemets drift. Blandt kritiske

komponenter kan nævnes strømforstyrning, kommunikationsforbindelser/netværk, servere m.m. Den billigste dublering består i at fordele belastningen over mindst to enheder, der udfører samme opgaver, som fx to servere, som hver udfører en del af opgaverne i kontaktcentersystemet, men som kan overtage alle opgaver, hvis den anden holder op med at fungere (load sharing). I et sådant tilfælde vil performance falde, idet én af serverne nu skal udføre alle opgaverne i systemet. En anden metode er at have to eller flere enheder som kan løse en opgave, hvor der altid er mindst en enhed, der ikke deltager aktivt i opgaveløsningen, men står parat som reserve (hot standby). I dette tilfælde vil der ikke ske noget fald i performance, hvis en enhed holder op med at fungere.

Med hensyn til robustheden i systemets software bør det være et krav, at leverandøren benytter et fornuftigt kvalitetssystem i deres udviklingsproces. Leverandøren skal desuden kunne garantere, og evt. indenfor eksisterende driftsindstillinger dokumentere ekstra høje opetid over længere perioder. Man bør altså ikke anskaffe software, som er nyudviklet og ikke afprøvet i praksis.

Integrationsmuligheder

Det skal være muligt at lade borgeren indtaste information via telefonen (fx CPR nummer) som kan anvendes til at trække anden information fra en database, et fagsystem eller lignende. I det hele taget skal systemet have et fornuftigt API (Application Programmers Interface) og desuden understøtte åbne standarder for integration med andre systemer.

Visitering af kald

En væsentlig proces i relation til kravene til it-understøttelse i kontaktcentret er visitering. Der er grundlæggende to måder at gennemføre visiteringen på: automatisk via en menu der læses op i telefonen (IVR) eller manuelt ved at en person tager kaldet og spørger ind til hvad det drejer sig om.

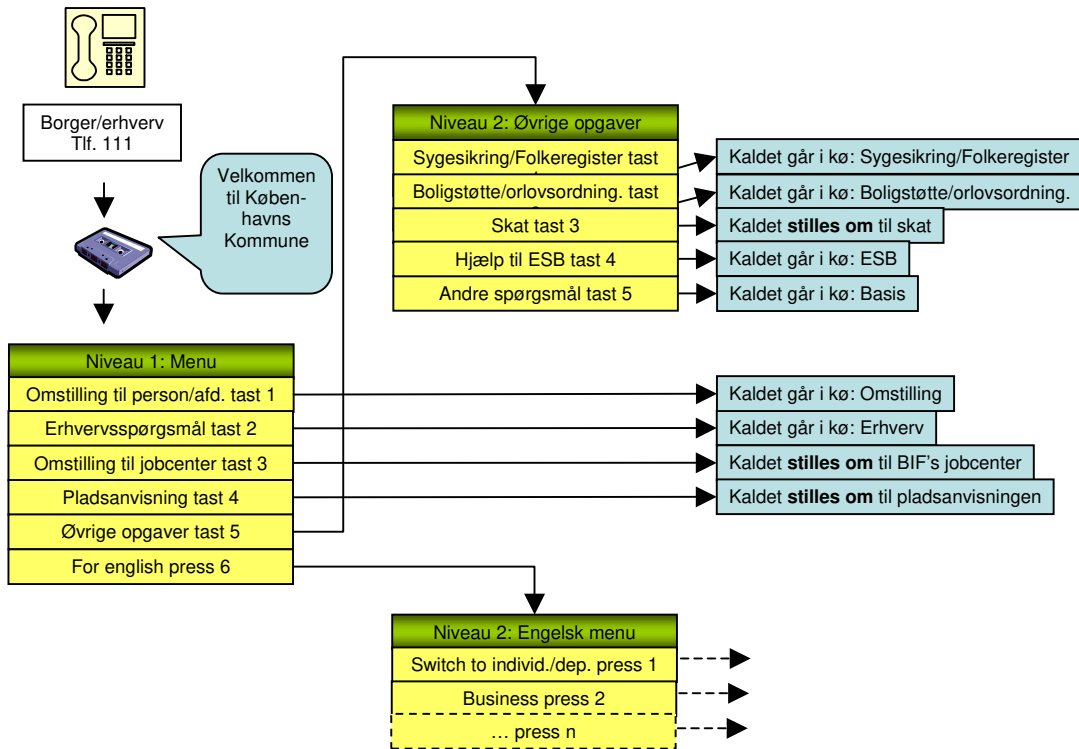
Der er fordele og ulemper ved begge måder, men såfremt det er muligt at implementere en fornuftig menustruktur der dels ikke er til unødige gene for borgeren, dels sikrer en tilstrækkelig præcis sortering af kaldene er IVR interessant.

På baggrund af fokusgruppeinterviews i forbindelse med en evalueringsrapport III vedrørende Københavns Borgerservice udført i 2006 konkluderes det, at borgerens telefoniske henvendelser til udmærket kan dirigeres ved telefonmenuer under forudsætning af, at der tale om få valgmuligheder. 40% af de interviewede foretrækker ligefrem en telefonisk tast-selv menu, frem for en personlig omstilling. Ydermere foretrækker 80% af de interviewede at den første medarbejder de taler med er i stand til at løse de fleste henvendelser, hvilket understøtter behovet for at kaldet dirigeres det rigtige sted hen første gang. Sendes telefonopkaldet til en menu, skal opkaldet kunne styres ud fra borgerens valg af menupunkt.

Det er et krav at systemet understøtter IVR så det kan vælges at styre alle kald videre til en menu, hvor borgeren træffer et valg angående den aktuelle henvendelse. I menuen skal der kunne indtales en velkomstbesked, samt de

punkter der kan vælges i menuen, og der skal kunne etableres gennemstilling til personlig betjening hvis der ikke tastes noget.

En IVR-menu for kontaktcentret i Københavns Kommune kan eksempelvis se således ud:



I menuen skal der kunne indtales en velkomst besked, samt de punkter der kan vælges i menuen. I menuen skal det også være muligt at indtaste et lokalnummer direkte til en medarbejder, hvis man ønsker det. Når der er foretaget et valg, går opkaldet videre til den valgte kompetencekø.

Kompetencestyring

Der skal kunne opsættes kompetencer for hver agent af en supervisor. Agenterne kan dermed besvare opkald afhængigt af deres kompetencer. Supervisoren tildeler kompetencer til hver enkelt agent, hvor fx '9' er højeste niveau, og '0' er "ingen kompetence".

Supervisor skal kunne ændre og vedligeholde kompetencerne og på den måde justere kontaktcentret dynamisk. Supervisoren skal desuden løbende kunne følge køerne og agenternes status online.

Systemet skal søge efter ledige agenter i de respektive køer. Er der ledige agenter, bliver opkaldet tildelt den agent, der har højest kompetenceniveau. Er alle agenter optaget skal opkaldet gå i kø hvor der skal være mulighed for at afspille kømeldinger og musik. Det kunne være infospots, fx "vidste du, at du på www.kk.dk kan betjene dig selv? Du kan eksempelvis melde flytning", eller meldinger så som "du står nu i kø som nummer 3, vent venligst, tak for din

tålmodighed”. Den borger, der har ventet længst, bliver stillet igennem til den først ledige medarbejder. Efter en samtale skal systemet understøtte at agenten tildeles en fast efterbehandlingstid indenfor hvilken der ikke routes nye kald til agenten.

Tidsstyring

Alle opkald skal passere en tidsstyring og routes på, om det er indenfor eller udenfor åbningstid og hverdag eller helligdage. Uden for åbningstid kan der fx oplyses om servicecentrenes åbningstider, og under højtider kan der ydermere oplyses om specielle åbningstider. Indenfor åbningstid er der to muligheder, idet opkaldet enten kan routes via en IVR-menu eller direkte til en kompetencekø for herefter at havne hos en ledig agent.

Call back

Der skal kunne defineres parameterstyrede handlinger i køen, fx hvis der er flere end 5 i køen, eller hvis borgeren har ventet 60 sekunder eller mere, kan han/hun blive tilbudt et ”call back” opkald. Med call back slipper borgeren for at vente i telefonen, når der er kø. I stedet kan borgeren indtaste sit telefonnummer og blive ringet op, når borgerens opkald er forrest i køen.

I kontaktcentrets implementeringsfase, vil der skulle tages stilling til, om ”call back” skal implementeres fra kontaktcentrets fødsel.

Krav til supervisors administrative værktøjer

Der skal implementeres et samlet ledelsessystem, der understøtter forretningsprocesserne og strukturen i kontaktcentret. De centrale ledelsesopgaver som supervisor tager sig af er:

- > Forecasting og bemandingsplanlægning – opsamling af henvendelsesstatistik og erfaringer med kaldsflowet med henblik på at kunne vurdere forventede fremtidige henvendelsesvolumener og tilrettelægge bemanding herefter
- > Daglig styring og koordinering – struktur for hvordan servicemål løbende monitoreres over dagen for at sikre, at bemandingen løbende tilpasses, såfremt der sker udsving i kaldsvolumen ifht. det forecastede
- > Målbaseret ledelse – der bør arbejdes med personlige mål i kontaktcentret, og der skal etableres værktøjer til og retningslinier for coaching og rapportering på disse mål

Ledelsessystemet består som det fremgår af en del vedtagne principper og dokumenterede processer der som sådan ikke skal diskuteres nærmere i nærværende sammenhæng. Krav til de egentlige it-værktøjer som supervisor skal have adgang til er beskrevet nedenfor.

Statistik

Statistikoplysninger vedrørende henvendelser til kontaktcentret skal være tilgængelig via et online statistiksystem der som minimum kan vise:

Type	Indhold
Online information	<ul style="list-style-type: none">> Besvarede og ubesvarede opkald i antal og %> Varighed> Ventetid> Samtaletid> Antal gange et menupunkt er valgt

Type	Indhold
Servicegrad	<ul style="list-style-type: none"> > Detaljer om antal i kø > Gennemsnitlig ventetid > Længste ventetid > Ventetid pr. time ved dagstatistik > Ventetid pr. dag ved uge/måned statistik > Mistede/besvarede opkald inden n sekunder pr. kompetence
Andet	<ul style="list-style-type: none"> > Samtaletid pr. gruppe/kompetence > Total tid pålogget pr. agent > Total tid i pause pr. agent > Registrerede på- og aflogninger pr. agent

Typisk vil statistik blive leveret som en del af selve kontaktcentersystemet.

Forecasting og bemandingsplanlægning

Det er altid en diskussion om et kontaktcenter er tilstrækkeligt bemandedt i relation til den service man ønsker at tilbyde. Det er væsentligt at vurdere og følge op på hvilke servicemål der sættes for forskellige typer af henvendelser, dvs. telefoniske henvendelser og henvendelser via e-mail/fax.

Lederen (supervisor) af et kontaktcenter har typisk til primær opgave at leve op til det servicemål (service level) der er opsat. Til at sikre at dette sker og for at kunne justere på kapaciteten i forhold til mængden af henvendelser skal bruttobemanning af kontaktcentret som udgangspunkt være den rette. Da dette behandles andet steds i rapporten vil vi i nærværende sammenhæng antage at dette er opfyldt.

Erfaringer viser, at et 70/30 servicemål, dvs. at 70% af henvendelserne besvares indenfor 30 sekunder, ofte er ”smertegrænsen” for tilfredsstillende service. Hvis servicemålet falder yderligere, lægger flere på, og kommunens tilgængelig vil således ved målinger være faldet drastisk. Anbefalinger vedrørende servicemål er behandlet andet steds i rapporten.

Angående e-mail/fax henvendelser er denne køafvikling mindre kritisk da forventningen til ventetiden, altså hvor længe der går inden man modtager svar, er væsentlig længere end for telefoniske henvendelser.

Det afgørende er at have et fornuftigt vagtplanlægningsværktøj til rådighed for at kunne justere kapaciteten.

Forecasting og vagtplanlægning i et kontaktcenter er en væsentlig og central opgave, der skal løses med lige dele af taktiske dispositioner og time-til-time justeringer når virkeligheden arter sig anderledes end man havde forventet. Det er en konstant balancegang mellem oplevet service, driftseffektivitet og medarbejdertilfredshed. Sidste punkt er ganske afgørende idet lønomkostninger er den absolut primære budgetpost og der typisk er en ganske høj medarbejderomsætning i et kontaktcenter.

Der findes flere ganske avancerede (og dyre) vagtplanlægningsystemer på markedet, der er i stand til at tage højde for et hav af faktorer. Eksempelvis kan nævnes Contact Center Coach fra Teleopti. Sådan et kan man naturligvis gå ud og købe, men det vurderes i nærværende sammenhæng at det vil være tilstrækkeligt at udvikle et Excel baseret værktøj, som kan beregne bemandingsbehovet per ½ time ud fra estimerede kaldsvolumener (Arcon har god erfaring med at udvikle sådanne værktøjer i andre sammenhænge). Behovet for systemunderstøttelse kan evt. undersøges nærmere i den næste fase, og der kan gennemføres en markedsanalyse såfremt man finder det nødvendigt.

Krav til agentens arbejdsværktøjer

Nedenfor beskrives de støtteværktøjer som er afgørende for kontaktcentrets succes, herunder de krav der skal stilles til dem.

Telefonbog

Da kontaktcentret skal overtage og centralisere omstillingsfunktionen i kommunen med en ganske høj volumen er et af de mest væsentlige værktøjer telefonbogen. Med telefonbogen menes et system der muliggør en hurtig og smidig søgning på en person eller en enhed med henblik på at fremfinde nummeret til en hvilken som helst person eller sted i kommunen.

Implementeringsplanen for kontaktcenteret lægger op til, at der skal træffes beslutning om valg af system til telefonbog, og etableres et samarbejde på tværs af de 7 forvaltninger, hvorved telefonbogen opdateres, og opdateringen forankres organisatorisk fremadrettet, så kontaktcentermedarbejderne løbende har adgang til et opdateret arbejdsredskab. En behovs og markedsanalyse skal bl.a. redegøre for, om nogle af de eksisterende telefonbogssystemer, evt. med tilretninger, eller en bedre forankring af opdateringen i organisationen, kan løse opgaven, eller om der skal nye systemer til.

Det er oplyst at alle kommunens medarbejdere i dag er på ét fælles Exchange system. Det vil være helt naturligt at bygge videre på denne platform for så vidt angår lokalnumre og anden personrelateret information. Den store udfordring er at man på tværs skal blive enige om at Exchange er værktøjet til at holde disse data ved lige og herefter at lukke alle andre lokale systemer ned.

Registrering af henvendelser

Der eksisterer allerede i dag i Købehavns Borgerservice et simpelt værktøj til at efterregistrere hvad en given borgerhenvendelse drejede sig om. Værktøjet anvendes konsekvent så det er muligt at trække statistik omkring de mest efterspurgte serviceydelser.

Systemet som medarbejderne registrer henvendelser i ser ud som nedenfor.

KØBENHAVNS KOMMUNE
Borgerservice

KKnet

Henvendelse

Henvendelsesform	Personlig <input checked="" type="radio"/>	Brev/fax <input type="radio"/>	e-post <input type="radio"/>	Telefonisk <input type="radio"/>
Anvendt tid	Under 5 min. <input type="radio"/>	5-15 min. <input type="radio"/>	Over 15 min. <input type="radio"/>	Over 30 min. <input type="radio"/>

Opgaver

Børneydelse Børnepasning Orlov/dagpenge Ældreydelse Folkeregister Sygesikring
 Boligstøtte Skat Miljø & teknik Uddannelse Andet

Livssituationer (der er løst mere end en opgave)

Borgeren har været arbejdsløs og er nu kommet i arbejde
 Borgeren har fået barn
 Borgeren er blevet enke(mand)
 Borgeren skal flytte/er flyttet
 Borgeren skal have folkepension
 Borgeren skal skilles
 Borgerens barn skal starte i skole
 Borgeren skal starte uddannelse
 Borgeren skal giftes
 Indkomstændring (jobskifte, førtidspensionering, tilkendelse af støtte etc.)
 Anden livssituation
 Ej livssituation

Selve kontaktcentersystemet vil, efter hvordan det er opsat, generere en del statistik, men vil aldrig kunne detaljere registrering tilstrækkeligt. I dag registreres generisk, dvs. at der ikke oprettes en note for den enkelte borger. Det bør overvejes at gøre registreringen borgerspecifik (og registrere på CRP nummeret som man kan opfordre til at borgeren selv indtaster ved en telefonisk henvendelse) med henblik på bedre at kunne samle en serviceproces op fra en tidligere henvendelse som typisk vil gå til en anden agent.

Under alle omstændigheder bør efterregistreringssystemet i implementeringsfasen tilrettes, så det giver relevante pejlemærker i forhold til udlevelsen af kanalstrategien. Kontaktcentrets medarbejdere skal eksempelvis kunne angive, at de har:

- > Henvist til brug af ESB
- > Vejledt/ydet support til brug af ESB
- > Henvist til Borgerservice
- > Booket mødetid

Omstillingskald bør dog ikke blive efterregistreret, da det vil koste unødigt meget tid i lyset af at der forventes at være ca. 1,2 mio. omstillingskald til kontaktcentret. Antallet af omstillingskald vil dog kunne beregnes ved at fratække det antal kald der er efterregistreret med det samlede antal kald til kontaktcentret.

Kalender bookning

Det foreslås med koncept for kontaktcenter at medarbejderne i kontaktcentret skal kunne reservere tid for borgerne til møder med kommunale sagsbehandlere. Det skal være muligt for en medarbejder i kontaktcentret at identificere en relevant sagsbehandler/sagsbehandlergruppe, som har møder med borgerne som en væsentlig del af sit arbejdsområde, og i foretage en reservation af et møde mellem borgeren og sagsbehandleren, hvis der fagligt set, er behov derfor. De nærmere

rammer herfor, på de enkelte fagområder skal defineres i samarbejde med fagforvaltningerne i implementeringsfasen..

Det system, som skal benyttes til dette formål, skal fungere som en tilføjelse/overbygning på Outlook/Exchange, der er det kalendersystem, som benyttes af alle administrative medarbejdere i Københavns Kommune. Begrundelsen for dette krav er, at man ønsker, at de medarbejdere, der bliver berørt af systemet, skal kunne få et overblik over, hvorledes deres tid er disponeret, uden at skulle anvende flere forskellige systemer.

Andre systemer

Projektgruppen for teknologi og IT arkitektur har opstillet rammen for den fremtidige it-understøttelse af Københavns Borgerservice, herunder vision for den digitale sagsbehandlerarbejdsplads: *”den digitale sagsbehandlerarbejdsplads skal sikre, at sagsbehandleren i Københavns Kommune kan yde borgeren en effektiv og sammenhængende service af høj kvalitet på tværs af myndighedsgrænser og systemer”*.

Denne vision understøtter på fornem vis det behov der er set med kontaktcenteragentens briller. I et kontaktcenter har man populært sagt ”kunden i røret” og denne meget direkte form for servicehåndtering stiller ekstra krav til at værktøjerne kan levere den nødvendige information hurtigt og effektivt.

Portalen og det kommende ESDH-system er således lige så vigtige for kontaktcentermedarbejderen som for borgercentermedarbejderen. I nærværende sammenhæng vil det dog ikke blive behandlet idet projektgruppen for teknologi og IT arkitektur og portalprojektgruppen behandler disse emner.

Desuden skal nævnes elektronisk selvbetjening (ESB2) som et tredje system der er væsentligt for kontaktcentrets arbejde, men som heller ikke er en del af nærværende afrapportering. Det skal her nævnes, at medarbejdere i kontaktcentret som én af de opgaver der håndteres skal kunne yde support til borgeren i hans/hendes brug af de ESB-løsninger som kommunen måtte tilbyde.

Relevante fase II værktøjer

Det har været diskuteret, at der kan tales om to faser for kontaktcentrets teknologiske understøttelse. I fase I skal der fokuseres på at etablere den mest nødvendige understøttelse som beskrevet ovenfor.

I en fase II kan andre værktøjer overvejes, og disse kunne med fordel inkludere:

- > Scripting/FAQ-værktøjer til at gøre borgerbetjeningen mere homogen og korrekt og gøre træningen af nye medarbejdere mere fleksibel
- > Medlyt/samtaleoptagelse til brug for den individuelle udvikling
- > Brugertilbagemelding efter endt samtale til at opsamle data om hvorledes borgeren oplever den service man modtager, IVR-strukturen m.m.
- > Understøttelse af chat på ESB som routes til agenter på lige fod med andre henvendelser
- > Mulighed for co-browsing så agenten kan følge en borgers navigering på ESB online og bedre støtte op om den korrekte/mest effektive selvbetjening

ØKONOMI

Kontaktcentersystem

Konsulentfirmaet Arcon vurderer, at såfremt der vælges en løsning, der ligner den kontaktcentersystemsløsning, der kendes fra Københavns Borgerservice i dag, så kan der forventes engangsinvesteringer på 200.000 kr., og drifts/licensudgifter pr. samtidigt på logget agent, på 1000 kr. månedligt. Københavns Borgerservice har i dag allerede en udgift til licenser, hvorfor drifts-medudgiften i forhold til eksisterende niveau i licenser ca. forventes at udgøre 480.000 kr.

Et valg af en netværksbaseret løsning kan føre til en etableringsudgift knyttet til opskalering til kontaktcentrets behov, og en driftsudgift knyttet op på samtaletrafikken, bl.a. når der viderestilles til kontaktcentret. Etableringsudgiften afhænger af, hvor meget udstyr fra eksisterende omstillinger der kan genbruges. Dette tal kendes endnu ikke, men vil kunne vurderes nærmere i implementeringsfasen. Driftsudgiften vurderes til at ligge mellem 0,75 mio. kr. til 1,0 mio. kr.

Såfremt der vælges en in-house arkitektur vurderer Arcon, med udgangspunkt i tidligere erfaringer, at engangsinvesteringen i system beløber sig i ca. 1,6 mio. kr. og at driftsudgiften hertil, ligger i størrelsesordenen 250.000-350.000 kr. årligt, afhængigt af konkrete valg i det driftsmæssige setup. I etableringsomkostningerne er det antaget, at den nye løsning kan implementeres direkte i den eksisterende telefoniarkitektur. Såfremt der er behov for tilretninger, udskiftninger m.m. er dette en omkostning der kommer ud over. Arcon har ikke de nødvendige oplysninger til at vurdere evt. udgifter hertil.

Telefondatabase

Udgiften til telefondatabasesystem afhænger af behovsanalyse, kravspecifikation og systemvalg. Etableringsudgiften er af Økonomiforvaltningens 11. kontor, anslået til 1 mio. kr.

Driftsudgiften hertil forventes at udgøre ca. 200.000 kr. Herudover kommer en forventet udgift til at holde databasen opdateret med kontaktdata. Det er endnu uafklaret, hvor meget data der vil kunne opdateres automatisk ved træk på eksisterende registre, og den præcise arbejdsdeling mellem kontaktcenter og fagforvaltning kendes ligeledes endnu ikke. Begge forhold vil blive afklaret i implementeringsfasen. Det forventes, at der vil være behov for en indsats der ressourcemæssigt svarer til ca. 500.000 kr. årligt. Den samlede driftsudgift vedr. telefondatabasen beløber sig således til 700.000 kr. årligt.

Kalender-bookings-addon

Kalender-bookings-addon anslåes til at koste 100.000 kr. i etableringsomkostning, og 250.000 kr. i årlige drifts og licensomkostninger. Overslaget dækker licenser der muliggør booking i 1000 personer kalendre.

Lønudgifter

Den årlige lønudgift²⁹ til 48³⁰ borgeragenter, 8 teamledere, 2 analytikere og 1 kontaktcenterchef anslås at beløbe sig i samlet set 23,8 mio. kr. inkl. overhead³¹.

Øvrige udgifter

Udgifter til lokaler er nærmere beskrevet i særskilt beslutningsoplæg herom.

Udgifter til portalløsningen er nærmere beskrevet i særskilt beslutningsoplæg herom.

I kontaktcentrets driftsbudget foreslås afsat et beløb på 0,5 mio. kr. til løbende udvikling af konceptet, som skal sikre at kontaktcentret kan afprøve mulighederne i ny teknologi via pilottest, brugerundersøgelser og fokusgruppeinterview m.m. Dette vil sikre, at kontaktcentret er på forkant med de kontaktmuligheder, københavnernes anvender, eller ønsker at anvende, i deres kommunikation med kommunen. Resultaterne af pilottest, kan vise sig at være væsentligt i forbindelse med revurderingen af kommunens kanalstrategi.

Udgifter til opkvalificering af medarbejdere i forbindelse med etableringen er anslået til 535.000 kr.

Ekstern konsulentbistand i implementeringsfasen er anslået til 750.000 kr.

Kravspecifikation og evt. EU-udbud er anslået til 1 mio. kr.

Kommunikations og informationsudgifter er anslået til 2,0 mio. kr.

Samlet økonomi

Det samlede overslag ang. **etableringsudgifter**, ekskl. portalløsning og lokaleudgifter er angivet nedenfor.

²⁹ Socialforvaltningen forudsætter, at udgifter ud over det nuværende lønniveau for de medarbejdere der overflyttes fra SOFs omstilling finansieres særskilt, og at finansieringen ikke berører de enkelte fagforvaltninger.

³⁰ I dette tal er, i forhold til de nødvendige 75 borgeragenter fratrukket 22 medarbejdere, der er koblet virtuelt på via Københavns Borgerservice og 1 medarbejder der er tilkoblet fra Københavnerinformation, samt 4 årsværk, der tilvejebringes ved at de 8 teamledere halvdelen af deres tid indgår som borgeragenter.

³¹ Med et gennemsnitligt overhead på 85.000 kr. pr. årsværk. Overheadbeløbet er fastlagt på baggrund af Økonomiforvaltningens beregninger, de øvrige forvaltninger tager forbehold herfor.

Etableringsudgifter	Udgift	Udmøntes
Kravspecifikation	1,0 mio. kr.	3. kvartal 2006
Konsulentbistand	0,75 mio. kr.	3. kvartal 2006
Kalenderbooking	0,1 mio. kr.	1. kvartal 2007
Telefonbog	1,0 mio. kr.	1. kvartal 2007
Kontaktcentersystem	0,2-1,6 mio.*	1. kvartal 2007
Information	2,0 mio. kr.	3. kvartal 2007
Opkvalificering	0,5 mio. kr.	4. kvartal 2007
Evaluering	0,5 mio. kr.	1. kvartal 2008
Total drift	6,05-7,45 mio. kr.	

* = Afhængig af løsning

De løbende **driftsudgifter** ekskl. portalløsning og lokaleudgifter er angivet nedenfor.

Driftsudgifter	Udgift
Kontaktcentersystem*	0,25-0,5 mio. kr.
- Bylinietrafik*	0,75-1,0 mio. kr.
Kalenderbookingssystem	0,25 mio. kr.
Telefonbogssystem	0,7 mio. kr.
Udviklingsmidler	0,5 mio. kr.
Løn	23,8 mio. kr.
Total drift	26,25-26,75 mio. kr.

* = Afhængig af kontaktcentersystem-løsning.

DEL 3 – IMPLEMENTERINGSPLAN

Dato for opstart

Koncept vedrørende kontaktcenter forventes forelagt økonomiudvalget i august 2006, og Borgerrepræsentationen i november 2006. Såfremt konceptet godkendes, vil der kunne arbejdes efter en implementeringsplan, der sikrer, at kontaktcentret kan gå i drift ultimo 2007. Implementeringsplanen er nærmere beskrevet nedenfor.

Implementeringsplanen beskriver ikke forhold angående lokaleindretning og ibrugstaging. Disse forhold er nærmere beskrevet i beslutningsoplæg vedrørende lokaler.

IT-IMPLEMENTERINGSPLAN

Overordnet set har IT-implementeringsprojektet en sådan størrelse, at det bør organiseres med en række delprojekter styret under en fælles og gennemgående ledelse.

Den detaljerede projektorganisering bør gennemarbejdes og vedtages på baggrund af den samlede handlingsplan som led i opstarten af projektet, hurtigst . Der er behov for etablering af en central projektledelse med et projektkontor tilknyttet, der kan støtte op omkring tværgående behov, herunder ressourcestyring, risiko- og scopestyring, QA, forandringsledelse, test management, intern og ekstern kommunikation m.m. Herudover er der behov for en beslutningsstærk styregruppe og en fagligt stærkt bemandedt følgegruppe.

For hver af de overordnede nødvendige leverancer bør der etableres et delprojekt med en dedikeret delprojektleder, der tager ansvar for den samlede leverance, herunder detailstyringen af interne og eksterne ressourcer. I valget og prioriteringen af de nødvendige delprojekter bør der tænkes i at skabe momentum for det samlede projekt og tidlige implementerede succeser hvor det kan lade sig gøre.

Alt afhængig af hvilke løsningsalternativer man går efter på de forskellige områder vil det skulle estimeres om der er behov for gennemførelse af en eller flere udbudsforretninger. Da dette ikke er afklaret i skrivende stund, tager nedenstående implementeringsplan udgangspunkt i, at der *ikke* skal finde udbud sted. I tilfælde af at der skal finde udbud sted, forventes tidsrammen at forskydes 3-4 måneder.

Projektportefølje

Projektporteføljen direkte tilknyttet kontaktcentret kan opdeles i:

- > Selve kontaktcentersystemet
- > Supervisors administrative værktøjer
 - o Ledelsessystem

- Statistiksistem
- > Agentens arbejdsværktøjer
 - Telefonbogssystem
 - Registreringssystem
 - Kalender bookning system
 - Andre systemer³²

Nedenfor beskrives kort de projekter som implementeringsplanen foreslås at dække.

Projekt kontaktcentersystem

Kontaktcentersystemet står for at håndtere henvendelser og route det enkelte kald eller e-mail/fax til en ledig agent med de rette kvalifikationer. Statistikoplysninger vedrørende henvendelser til kontaktcentret forudsættes at være en del af selve kontaktcentersystemet, og er således inkluderet her selvom det logisk set hører under supervisors administrative værktøjer.

Følgende faser skal gennemføres:

- > Kravspecificering og estimering i relation til behov for evt. udbud
- > Markedsanalyse og valg af system og leverandør
- > Kontraktindgåelse
- > Detaljeret design og etablering af prototype
- > Implementering og idriftsættelse

Projekt ledelsessystem

Der skal implementeres et samlet ledelsessystem der dækker processer for daglig styring og koordinering samt målbaseret ledelse.

Den centrale opgave rent it-mæssigt er at udvikle/udvælge og implementere et system for forecasting og bemandingsplanlægning. I designdokumentet er der lagt op til at der udvikles et Excel baseret værktøj. Såfremt man vælger at implementere et egentligt bemandingsplanlægningssystem må det forventes at opgaven strækker sig over noget længere tid.

Følgende faser skal gennemføres:

- > Design af ledelsesprocesser
- > Design og udvikling af system for forecasting og bemandingsplanlægning
- > Implementering og idriftsættelse

Projekt telefonpolitik og telefonbogssystem

Kontaktcentret overtager og centraliserer omstillingsfunktionen i kommunen hvorfor et af de mest væsentlige værktøjer er telefonbogen, altså et system der muliggør en hurtig og smidig søgning efter nummeret til en hvilken som helst

³² Mht. andre systemer henvises til selve portalen og de kommende ESDH-system samt elektronisk selvbetjening, men disse systemer behandles ikke i nærværende sammenhæng.

person eller et hvilket som helst sted i kommunen. Der lægges i designdokumentet op til at bygge videre på den Exchange platform, der er implementeret for hele kommunen.

En meget væsentlig opgave bliver den organisatoriske implementering, der sikrer, at det nye værktøj er dét værktøj der fremadrettet holdes opdateret. I relationer hertil er håndteringen af kald vidt forskellig på tværs af organisationen. Det anbefales derfor, samtidig med valg og implementering af selve telefonbog systemet, at udvikle og implementere en fælles telefonpolitik i kommunen i det borgerens oplevede service ved evt. viderestilling ud af kontaktcentret vil afhænge af hvordan kaldet behandles i den anden ende.

Den samlede opgave er således af en anseelig størrelse, hvorfor det foreslås, at arbejdet startes op hurtigst muligt.

Følgende faser skal gennemføres:

- > Telefonpolitik foranalyse
- > Udarbejdelse af fælles telefonpolitik
- > Markedsanalyse og valg af telefonbog system og leverandør
- > Etablering af plan for forandringsledelse
- > Implementering og idriftsættelse af både telefonpolitik og system

Projekt registreringsystem

Der eksisterer i dag i Københavns Borgerservice et simpelt værktøj til at efterregistrere hvad en given borgerhenvendelse drejer sig om. Værktøjet anvendes konsekvent så det er muligt at trække statistik omkring de mest efterspurgte serviceydelser.

Selve kontaktcentersystemet vil, efter hvordan det er opsat, generere en del statistik, men det vil aldrig kunne detaljere registrering tilstrækkeligt.

Registreringssystemet bør som minimum tilrettes så det giver relevante pejlemærker i forhold til udlevelsen af kanalstrategien specifikt i relation til om der med succes er henvist til brug af ESB.

Følgende faser skal gennemføres:

- > Behovsanalyse og kravspecificering
- > Valg af leverandør
- > Udvikling af system
- > Implementering og idriftsættelse

Projekt kalender bookning system

Det er med konceptet foreslået at det være muligt for en medarbejder i kontaktcentret at identificere en relevant sagsbehandler/sagsbehandlergruppe, som har møder med borgerne som en væsentlig del af sit arbejdsområde, og foretage en reservation af et møde mellem borgeren og sagsbehandleren. Systemet bør være en tilføjelse/overbygning på Outlook/Exchange, der er det kalendersystem, som benyttes af alle administrative medarbejdere i Københavns Kommune.

Projektet skal, udover den rent IT-tekniske side, også have fokus på den praktiske udførsel. Dvs. definere de nærmere rammer for, hvilke aftaler der gælder for kalenderbookingen på de enkelte områder. En projektgruppe på tværs af forvaltningerne bør afklare, hvilke rammer der skal gælde herfor på hvilke områder. Der kan være områder hvor forvaltningerne af faglige hensyn vurderer at kalenderbooking ikke er hensigtsmæssigt.

Følgende faser skal gennemføres:

- > Kravspecificering
- > Valg af system og leverandør
- > Implementering og idriftsættelse

Tidsplan

Nedenfor er illustreret oplæg til hvorledes de forskellige projekter kan strække sig over tid.

	2006					2007											
	August	September	Oktober	November	December	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December
Kontaktcentersystem																	
Kravspec. og esti. i relation til behov for evt. udbud		■	■														
Markedsanalyse og valg af system og leverandør				■	■												
Kontraktindgåelse						■	■										
Detaljeret design og etablering af prototype								■	■	■	■	■	■				
Implementering og idriftsættelse														■	■	■	■
Ledelsessystem																	
Design af ledelsesprocesser									■	■	■	■					
Design og udv. af system for forecasting og bemand.plan.													■	■	■		
Implementering og idriftsættelse																■	■
Telefonpolitik og -system																	
Telefonpolitik foranalyse	■	■	■														
Udarbejdelse af fælles telefonpolitik				■	■												
Markedsanalyse og valg af system og leverandør						■	■										

	2006					2007											
	August	September	Oktober	November	December	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December
leverandør																	
Etablering af plan for forandringsledelse																	
Implementering og idriftsættelse																	
Registreringssystem																	
Scoping og kravspecificering																	
Valg af leverandør																	
Udvikling af system																	
Implementering og idriftsættelse																	
Kalender bookning system																	
Kravspecificering																	
Valg af system og leverandør																	
Implementering og idriftsættelse																	

Det kan være hensigtsmæssigt at samle visse aktiviteter, specielt f.s.v.a. kravspecificeringsarbejde.

REKRUTTERING

For at bemande det nye kontaktcenter skal der være følgende medarbejdere:

- . 1 kontaktcenterchef
- . 1 Planlægger/analytiker
- . 1 Proces- og uddannelseskoordinator
- . 8 teamledere, der også skal fungere som borgeragenter
- . Borgeragenter svarende til 71³³ årsværk

Borgeragenter kan evt. besættes med både fuldtidsstillinger og deltidsstillinger, så det samlede antal rekrutteringer der skal gennemføres kan være højere.

³³ Dette tal adskiller sig fra det samlede antal årsværk til borgeragenter der er nævnt tidligere, som følge af, at teamlederne indgår 50 % af deres tid, som borgeragenter. Antallet af borgeragenter er således 71 plus 4 (halvdelen af 8), svarende til de nødvendige 75 årsværk.

Overførte medarbejdere

Medarbejdere og leder for de nuværende omstillinger forventes at overgå til det nye kontaktcenter.

Der vil også være en del af borgeragenterne, der er overført til et borgerservicecenter i forbindelse med etableringen af centrene eller ansat i Københavner Information, og tilkøbet kontaktcentret virtuelt.

Det antal medarbejder årsværk, der forventes overført eller tilkøbet kontaktcentret er:

- . 2 ledere fra omstillingerne (overført)
- . 16,5 medarbejdere fra omstillingerne (overført)
- . 22 borgeragenter fra KBS (tilkøbet)
- . 1 borgeragent fra Københavnerinformation (tilkøbet)

Rekrutteringsbehov

Det forventede netto rekrutteringsbehov når disse er overført vil være:

1 kontaktcenterchef
1 Planlægger/analytiker
1 Proces- og uddannelseskoordinator
6 teamledere³⁴, der også skal fungere som borgeragenter
Borgeragenter svarende til 31,5 årsværk

Disse medarbejdere skal enten findes ved overførsler af medarbejdere, eller ved eksterne opslag, i tilfælde af forvaltninger beslutter at overføres økonomi/"tomme" årsværk.

Rekrutteringsmetode

Medarbejderne bør om muligt findes gennem opslag og frivillighed, snarere end ved at blive udpeget.

Ved udarbejdelsen af stillingsannoncer, vil der være en del i personprofil og kompetenceprofil, der kan overføres fra KBS medarbejderne, ligesom der vil være nogle unikke persontræk og færdigheder, som kun vedrører kontaktcentret.

For kompetenceprofiler og uddannelse for medarbejderne henvises til særskilt afsnit om disse.

Der skal udarbejdes en plan for rekruttering af personale, herunder

³⁴ Under forudsætning af, at de eksisterende ledere af omstillingerne indgår som teamledere i den nye organisation.

- . afklaring af fast tilknytning/udstationering
- . tidsplan for rekruttering, herunder:
- . ansættelsesprocedure
- . kompetenceprofiler
- . stillingsopslag
- . ansættelsesudvalg

Overordnet tidsplan

Det er erfaringsmæssigt svært at rekruttere medarbejdere til et kontaktcenter, dels på grund af det traditionelt er et lavstatusområde og dels fordi lønnen ikke er meget høj. Koncept for kontaktcenter har indbygget flest mulig elementer, der skal være med til at gøre arbejdspladsen attraktiv, men det anbefales, at selve ansættelsesproceduren starter op primo 2007. Dette for at sikre, at der er den fornødne tid til at gennemføre en ordentlig procedure og fordi det tager lang tid at rekruttere så mange medarbejdere.

OPKVALIFICERING

De mennesker, der skal arbejde i kontaktcentret som borgeragenter, kommer med vidt forskellig baggrund. Nogle har baggrund fra forvaltningerne, nogle har erfaring fra de nuværende omstillinger og andre kommer måske udefra, og har derfor ingen specifik overfør erfaring.

For at sikre en ensartet høj kvalitet i borgerbetjeningen, skabe en fælles kultur og sikre at medarbejderne både fagligt og mentalt er klar til deres nye opgave, vil det være nødvendigt, at gennemføre opkvalificering af hele medarbejderstaben i kontaktcentret.

Der vil være nogle generelle emner, som der kan planlægges på forhånd, og der vil være nogle specifikke behov, som vi først kan se, når medarbejdersammensætningen kendes.

De generelle emner, som alle borgeragenter og ledere skal undervises i, foreslås at være:

1. Overblik over kommunen
2. Hvilke opgaver løses i kontaktcentret
3. Hvilke sagsbehandlingsniveauer håndteres i kontaktcentret
4. Hjælpemidler (Opgaveportal, IT-systemer, elektronisk telefonbog, Internet etc.)
5. Telefonkultur i kontaktcentret
6. Hvad er god borgerbetjening i telefonen

Derudover foreslås at der gennemføres træning med mere specifikke emner, som retter sig mere specifikt mod jobbet som borgeragent:

1. Kommunikationstræning
 - a. Spørgemetodik
 - b. Indvendingsbehandling
2. Hvordan viske tavlen ren mellem to samtaler

Uddannelsen kan deles op, så den køres med forskellig sværhedsgrad, der henvender sig til hhv. grønne borgeragenter, borgeragenter med nogen erfaring og borgeragenter med megen erfaring.

For ledere køres særskilt ledermodul, med fokus på følgende emner:

1. Coaching af medarbejdere
2. Styling af et kontaktcenter

Opbygning af uddannelse

For at opnå den bedst mulige effekt, vil et opkvalificeringsforløb skematisk se således ud:

Uddannelse og formål	Målgruppe	Varighed	Pris
Kick Off for alle medarbejdere samlet. Med henblik på at ryste gruppen sammen, skabe grundlaget for en fælles kultur og forberede medarbejderne mentalt på deres nye job, gennemføres en Kick Off med følgende indhold: <ul style="list-style-type: none"> > Visionen for Kontakt København > Min rolle > Hvordan kan vi bruge hinanden > Skabe fællesskab 	Alle medarbejdere i kontaktkentret	1 dag med alle samlet	100-150.000 DKK, afhængig af aktiviteter
Grundlæggende borgeragentuddannelse: <ul style="list-style-type: none"> > Overblik over kommunen > Hvilke opgaver løses i kontaktkentret > Hvilke sagsbehandlingsniveauer håndteres i kontaktkentret > Hjælpemidler (Opgaveportal, IT-systemer, elektronisk telefonbog etc.) > Telefonkultur i kontaktkentret > Hvad er god borgerbetjening i telefonen 	Alle, der skal arbejde på telefonen i kontaktkentret. Borgeragenter og teamledere. I alt minimum 83 medarbejdere.	3 dage med interne undervisere fra KK og 2 dage med eksterne undervisere i hold á 12-15, I alt 6 hold.	6 hold á 2 dage á DKK 20.000 = DKK 240.000

<ul style="list-style-type: none"> > Kommunikationstræning <ul style="list-style-type: none"> o Spørgemetodik o Indvendingsbehandling > Hvordan viske tavlen ren mellem to samtaler 			
Opfølgingsdag for borgeragenter: <ul style="list-style-type: none"> > Opfølgning på tidligere kursus > Hvilke erfaringer har vi gjort > Emner efter behov fra borgeragenterne 	Alle, der skal arbejde på telefonen i kontaktcentret. Borgeragenter og teamledere. I alt minimum 74 medarbejdere.	1 dag i hold á 12-15, I alt 6 hold	6 hold á 1 dag á DKK 20.000 = DKK 120.000
Lederuddannelse: <ul style="list-style-type: none"> > Coaching af medarbejdere > Styring af et kontaktcenter 	Alle ledere = 9 personer	1 dag med alle	1 dag á DKK 25.000 = 25.000
Anslået udgift i alt			DKK 535.000

Plan for gennemførelse af opkvalificering

For at uddannelserne skal have den største effekt på kvaliteten i kontaktcentret, foreslås, med udgangspunkt i at kontaktcentret åbner 1. januar 2008, en tidsmæssig placering således:

Kick Off:	Cirka 1. november 2007
Grundlæggende borgeragentuddannelse:	November og December 2007
Lederuddannelse:	November 2007
Opfølgingsdag for borgeragenter:	April 2008

EVALUERINGSPLAN

Kontaktcentret vil dels skulle evalueres løbende, i forbindelse med den daglige opfølgning. Denne evalueringsform forventes ikke at kræve særlige udgifter, men vil indgå i den daglige arbejdstilrettelæggelse.

Erfaringen fra etableringen af Københavns Borgerservice viser dog, at det også er relevant med en ekstern evaluering. Det foreslås, at kontaktcentret evalueres når det har været i drift i et år. Evalueringen bør derfor tidligst udføres i 1. kvartal 2008.

På daværende tidspunkt, vil det være muligt at samle op på om konceptet virker og om telefonpolitik, redskaber m.m. fungerer hensigtsmæssigt. Det vil ligeledes være muligt at undersøge brugernes tilfredshed, og københavnernes kanalvalg –

sidstnævnte med henblik på den revision af Københavns Kommunes kanalstrategi der skal finde sted i 2009.

Det er oplagt at kæde undersøgelsen sammen med tilsvarende undersøgelser af Københavns Borgerservice, der står overfor en udvidelse af antallet af centre og koncept, samtidig med at kontaktcentret etableres.

Der er allerede, i forbindelse med etableringen af Københavns Borgerservice i 2004 afsat midler til en planlagt evaluering af Københavns Borgerservice i 2007. Det foreslås at udskyde denne evaluering til 2008, og udvide dens undersøgelsesområde til også at omfatte kontaktcentret og kanalstrategien, jf. ovenfor. Det anslås, at det udvidede undersøgelsesområdet vil kunne afdækkes, ved en øget finansiering til evalueringen, på 0,5 mio. kr.

Evalueringen foreslås forankret i Økonomiforvaltningen, Center for Borgerservice.

KOMMUNIKATIONSPLAN

Det foreslås at kommunikationsplanen omkring konceptets implementering forankres i Økonomiforvaltningens Center for Borgerservice, med bistand efter behov af Kommunikation.

Kommunikationsplanen skal have fokus på

- den interne kommunikation, primært i forhold til berørte medarbejdere
- den eksterne kommunikation og kampagne rettet mod pressen og borgerne

I forbindelse med etableringen af Københavns Borgerservice blev der afsat midler til informationsindsats om de nye centre. Der blev i alt afsat 2,2 mio. kr.³⁵.

Informationsmidlerne dækkede TVspots, pjecer, annoncer, bannere og events. Evalueringsrapport III vedrørende Københavns Borgerservice viser, at halvdelen af Københavnerne kender til Københavns Borgerservice. Endvidere at borgernes kendskab udspringer fra synlighed i lokalområdet, og fra lokalpressen.

New York City har et kontaktcenter, med telefonnummeret 311, som markedsføres i stor stil. Det foreslås at lade kommunikationskampagnen skelne til de erfaringer kontaktcentret 311 har gjort sig med markedsføringen, og dens resultater. Ligeledes at tage udgangspunkt i de erfaringer der kendes fra Københavns Borgerservice, og lanceringen heraf.

Der foreslås afsat 2,0 mio. kr. til informationskampagne for kontaktcentret.

³⁵ Jf. BR 265/03 af 11/6 2003

DEL 4 - BILAG

BILAG 1 – TELEFONPOLITIK FOR KØBENHAVNS KOMMUNE

Et af de politiske mål, der er sat op for borgerbetjeningen i Københavns kommune er, at kommunen skal opleves som let tilgængelig.

Ét væsentligt tiltag, der er sat i værk, mhp. at øge tilgængeligheden via telefon, er etableringen af et kontaktcenter, hvor flest mulig kald straksafklares. De kald der ikke kan straksafklares skal omstilles effektivt til netop den person i kommunen, der er kompetent til at besvare henvendelsen.

Borgernes oplevelse af kommunens telefoniske tilgængelighed er således afhængig af to faktorer:

- 1) Kontaktcentrets tilgængelighed og borgerservice
- 2) Tilgængeligheden og servicen hos de medarbejdere i fagforvaltningerne kontaktcentret omstiller til, eller som borgerne ringer direkte til

Telefonpolitikken for kontaktcentret er givet ved de servicemål og retningslinier, der er udviklet i forbindelse med konceptforslaget til kontaktcentret. Disse skal garantere, at kontaktcentret er tilgængeligt for borgerne, og at flest mulig sager straksafklares allerede her, i første kontakttled.

Som beskrevet i konceptet er der behov for, at der udarbejdes en telefonpolitik for fagforvaltningerne, der kan sikre en sammenhæng i kommunens telefonbetjening og sikrer borgerne en ensartet god borgerservice.

Nedenfor præsenteres de overordnede elementer, det er nødvendigt en telefonpolitik definerer de nærmere rammer for, af hensyn til borgernes serviceoplevelse.

Udvikling af en samlende telefonpolitik foreslås udarbejdet i implementeringsarbejdet op til kontaktcentrets åbning. Udviklingen af telefonpolitikken bør ske i et løbende borgercentreret samarbejde på tværs af forvaltningerne, der forankres i kredsen af administrerende direktører.

Elementer i en telefonpolitik

En telefonpolitik bør som minimum indeholde følgende punkter:

1. Hvem gælder telefonpolitikken for
2. Tidsrum hvor telefoner forventes besvaret
3. Hvordan følges kanalstrategien i kontakten med borgerne
 - a. Hvilke kanaler henvises der til hvornår
 - b. Hvilke kontaktoplysninger udleveres til borgeren, når forvaltningen henvender sig til borgeren
4. Hvordan behandler forvaltninger kald, der kan håndteres i kontaktcentret

- a. Fra kendte borgere
 - b. Nye henvendelser
- 5. Vejledning for omstilling af egen telefon
 - a. Omstilling til kollega/er
 - b. Omstilling til telefonsvarer
 - c. Omstilling til voicemail
 - d. Omstilling til kontaktcenter
- 6. Vejledning for beskeder
 - a. Hvad skal en besked indeholde
 - b. Hvilke forventninger rejser vi hos borgeren
- 7. Vejledning for kalenderoplysninger og adgang
- 8. Vejledning for kalenderbookning

BILAG 2 – SEGMENTERING – KONTAKTCENTRETS MÅLGRUPPE

Indledning - segmentering

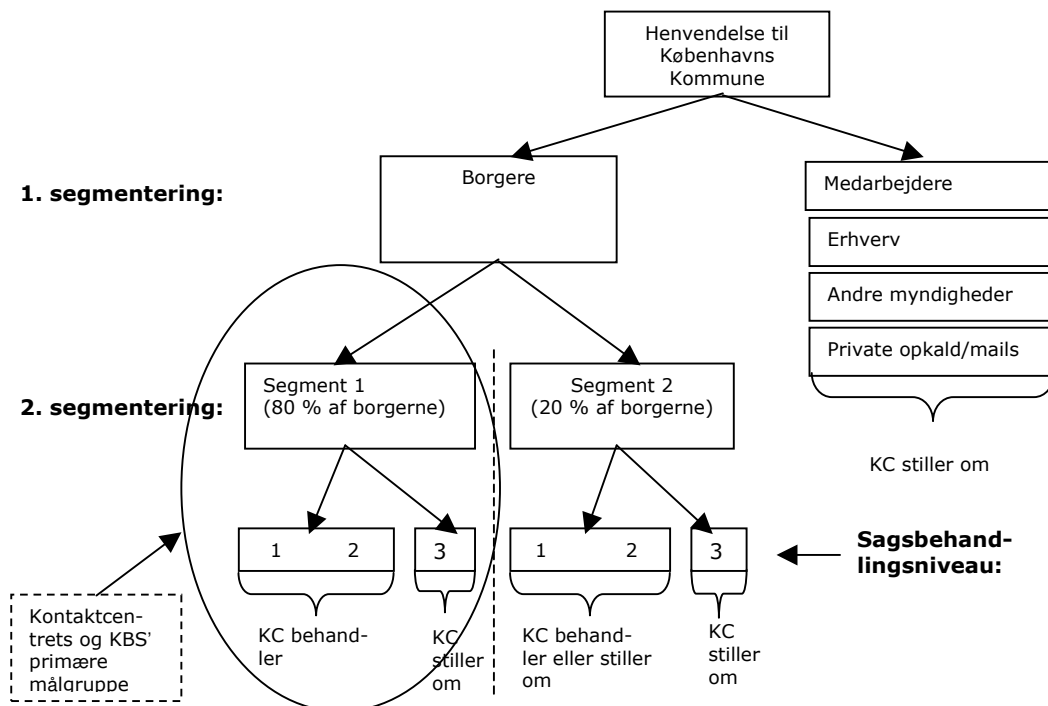
Som et led i arbejdet med at udarbejde et koncept for et kontaktcenter i Københavns Kommune er en fastlæggelse af segmenteringen, dvs. hvilke borgere kommunen forventer at betjene i kontaktcentret, og hvor langt kontaktcentret kan hjælpe dem.

Segmentering af kunder til kontaktcentret i købehavns kommune

Projektgruppen vedr. kontaktcenter har, med udgangspunkt i gruppens kommissorium forholdt sig til, hvordan opdelingen af borgerne i segmenter er hensigtsmæssig i forhold til betjening i et kontaktcenter.

Hvem henvender sig til kommunen

Af figuren nedenfor fremgår det, hvordan segmenteringen sker frem mod en fastlæggelse af hvilke borgeres henvendelser, der behandles i et kontaktcenter, og hvilke der stilles om. Sagsbehandlingsniveauerne er nærmere beskrevet i den faglige del af ”koncept for kontaktcenter”.



1. segmentering er opdelingen mellem almindelige borgerhenvendelser og henvendelser fra alle andre grupper. Det kan være henvendelser fra erhvervslivet, andre myndigheder, interne medarbejdere og private opkald til kommunens ca.

55.000 ansatte. Alle grupper kan tænkes at anvende kommunens hovednummer, og dermed komme til kontaktcentret, når de ringer. I de tilfælde skal kontaktcentret kunne hjælpe med råd og vejledning, udsendelse af brochurer, henvisning til hjemmesiden m.m., uanset om det er erhvervsfolk, myndigheder eller borgere.

Kontaktcentrets målgruppe på dette niveau er primært de almindelige borgere. De øvrige grupper er sekundær målgruppe i det omfang de anvender kommunens hovednummer.

2. segmentering er opdelingen mellem de to primære segmenter af borgere, som henvender sig til kommunens borgerbetjeningsenheder:

Segment 1: En bredere gruppe af borgere som henvender sig til kommunen ad hoc om almene sager som f.eks. skat og nyt sygesikringskort eller i almene livssituationer som f.eks. uddannelsesstart, jobskifte, skilsmisse, vielse og overgang til den 3. alder. Af stor betydning for denne gruppe er, at det er nemt at komme i kontakt med kommunen, at kontakten ikke forudsætter forhåndskendskab til kommunens opbygning i forvaltninger, kontorer m.m. og at sagen kan behandles hurtigt og professionelt. Sagsbehandlingen for denne gruppe er oftest enkel, regelstyret og afgørelserne kræver ikke ekspertviden og der udøves ikke væsentlige skøn. Denne gruppe udgør ca. 80 % af befolkningen.

Denne gruppe af borgere er bl.a.:

- Børnefamilier
- Studerende
- Folkepensionister
- Selvforsørgende

Segment 2: En mindre gruppe af borgere som har særlige behov for kommunal service f.eks. handicappede, misbrugere og psykisk syge. En del af disse borgere har vedvarende brug for ydelser fra det offentlige og vil ofte have en personlig sagsbehandler tilknyttet i en længere periode.

Sagsbehandlingen for denne gruppe indeholder ofte væsentlige skøn og afgørelserne har stor betydning for udvalgenes økonomi. Denne gruppe udgør ca. 20 % af Københavns Kommunes befolkning.

Borgere med særlige behov er bl.a.:

- Børn og unge med særlige behov
- Revalidenter
- Kontanthjælpsmodtagere
- Sygedagpengemodtagere
- Psykisk syge
- Hjemløse
- Stofafhængige
- Førtidspensionister

- Handicappede

Disse to grupper er de overordnede segmenter, når vi vurderer, hvem kontaktcentret skal betjene.

Kontaktcentrets primære målgruppe

Kontaktcentret (og KBS) har segment 1, dvs. borgere hvis behov kan dækkes med information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling, som primær målgruppe.

Disse borgere henvender sig om ting, der oftest kan løses på sagsbehandlingsniveau niveau 1 og 2, det vil sige sager der ikke omfatter tungere sagsbehandling.

De øvrige borgere, det vil sige borgere med særlige behov, kan i mange tilfælde også komme til at henvende sig til kontaktcentret. Deres henvendelse vil i mange tilfælde være af en karakter, der kræver tungere sagsbehandling, og kontaktcentrets rolle vil derfor primært være at levere en omstillingsopgave til forvaltning eller borgerbetjenende enhed.

Københavns Kommune har en gruppe af borgere med anden etnisk baggrund, der udgør 18,6 % af befolkningen i kommunen. Statistisk Kontor oplyser, at ca. 4000 københavnere ikke taler dansk eller taler det dårligt. Hovedparten af disse taler tyrkisk eller pakistansk. Det foreslås, at tage højde for det tolkebehov dette måtte skabe, ved i rekrutteringsfasen at forsøge at tiltrække medarbejdere, med særlige sproglige kvalifikationer, udover dansk og engelsk.

Henvendelsesmønstre for de to segmenter

Antalsmæssigt fordeler de to grupper sig med 80 % på segment 1 (ca. 400.000 borgere) og 20 % på gruppe 2 (ca. 100.000 borgere).

Der er forskel på, hvor mange kontakter den enkelte borger i hvert segment har med kommunen i løbet af et år.

En statistisk repræsentativ undersøgelse fra marts 2006 udført af Gallup i forbindelse med evaluering af Københavns Borgerservice viser, at halvdelen af københavnere ikke har været i kontakt med kommunen indenfor det seneste år.

Undersøgelsen viser endvidere, at 86 % af borgerne maksimalt er i kontakt med kommunen 4 gange årligt. Der er ikke data på, hvor ofte de resterende 14 % er i kontakt med kommunen.

Undersøgelsen afdækker ikke, om borgerne med mange eller få årlige kontakter tilhører segment 1 eller segment 2 jf. segmenteringsdiskussionen ovenfor. Det er

dog projektgruppens formodning, at der er en sammenhæng imellem segmenteringen og antallet af årlige kontakter til kommunen.

Segment 1:

Borgerne i segment 1 har sjældent kontakt med kommunen.
En Gallupundersøgelse har vist, at 86 % af befolkningen er i kontakt med kommunen 0-4 gange pr. år.

Segment 2.:

Borgere i segment 2 har ofte kontakt med kommunen.
Det antages, at hovedparten af henvendelserne til kommunen fra borgere kommer fra denne gruppe.
De kontakter som hovedregel en sagsbehandler direkte og indgår således ikke i de henvendelser, der kommer til omstillingerne .

Det er væsentligt for antallet af henvendelser til kontaktcentret, hvordan borgerne i segment 2 henvender sig. Får de direkte nummer til deres sagsbehandler eller skal de henvende sig på kommunens hovednummer, hver gang de henvender sig til kommunen?

En forudsætning for at kontaktcentret kan hjælpe brugerne i segment 2 med generelle forespørgsler ol. er, at ESDH i borgersager er implementeret i alle fagforvaltningerne, og at kontaktcentrets medarbejdere har adgang hertil. Det vil i en del tilfælde kunne aflaste den direkte sagsbehandler for banale opkald.

Konklusion vedr. Segmentering

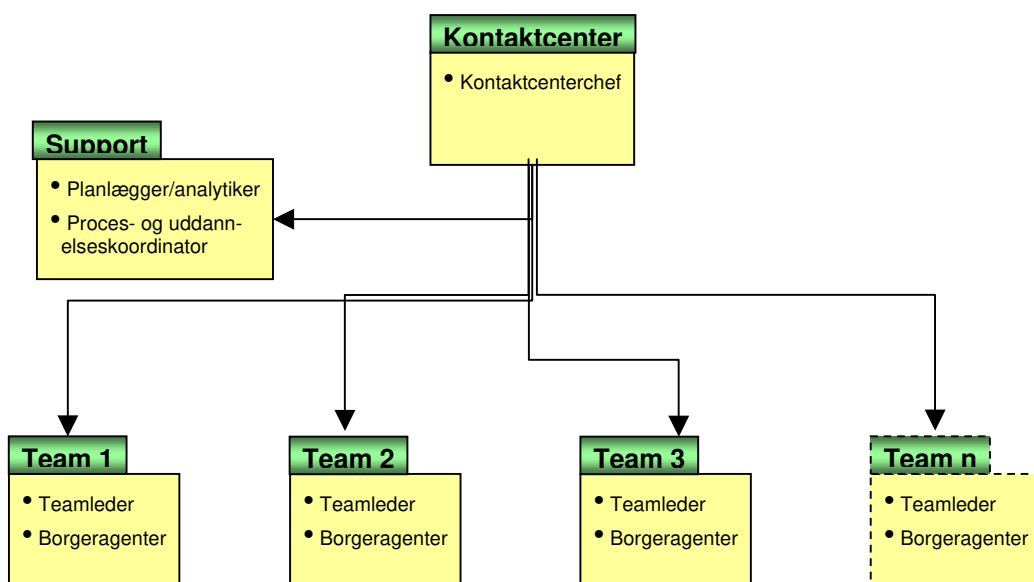
Alle borgere, virksomheder og myndigheder, samt ansatte i kommunen, kan kontakte Københavns Kommunes kontaktcenter, og der få råd og vejledning eller stilles om til relevant person/enhed.

Derfor er alle der henvender sig til Københavns Kommune i udgangspunktet relevante som kunder.

For de opgaver der ligger ud over omstilling, er det primære segment som kontaktcentret (og Københavns Borgerservice) henvender sig til, den gruppe af borgere, der er betegnet segment 1. Det er de ca. 80 % af kommunens borgere hvis behov kan dækkes af information og vejledning, ekspeditionssager, samt lettere sagsbehandling. De henvender sig sjældent til kommunen, og skal kunne få løst deres behov ét sted.

BILAG 3 – ORGANISATIONSSTRUKTUR OG ROLLEPROFILER

Organiseringen i kontaktcentret tænkes gjort meget enkelt jvf. nedenstående model:



Antal teams afhænger af det endelige ressourceestimat

Overordnet ansvarlig for kontaktcentret er en Kontaktcenterchef, der har det samlede ansvar for kontaktcentret.

Borgeragenter, som er de medarbejdere, der besvarer telefonerne, er organiseret i teams, hvor hvert team har en teamleder. Teamlederen indgår også som borgeragent ved telefonerne i cirka 50 % af sin arbejdstid.

Til at sikre en optimal drift og bistå kontaktcenterchefen og teamlederne med den daglige drift, ansættes to stabsmedarbejdere, en planlægger/analytiker og en proces- og uddannelseskoordinator.

Oversigt over kontaktcentrets roller og ansvar

Jobbeskrivelser for medarbejdere i kontaktcentret

Rolle: Kontaktcenterchef

Kontaktcenterchefen har det overordnede ansvar for kontaktcentret. Heri ligger ansvaret for at udstikke de overordnede strategiske retningslinier for kontaktcentret, at organisationen fungerer optimalt og at medarbejderne har de optimale vilkår at arbejde under. Kontaktcenterchefen står således for budgettering og forhandling overfor forvaltningerne. Kontaktcenterchefen har således ansvaret for alle overordnede eksterne relationer for kontaktcentret. Denne rolle skal blandt andet sikre, at medarbejderne i kontaktcentret kan have fokus på deres primære opgave.

Derudover har kontaktcenterchefen det personalemæssige ansvar overfor teamlederne.

En vigtig opgave for kontaktcenterchefen er, at han har ansvaret for at udvikle kontaktcentret, så det hele tiden lever op til de krav, man stiller til et moderne kontaktcenter. Dette sker i samarbejde med teamledere og udvalgte medarbejdere, der har fingeren på pulsen, og som kan sikre forankring af udviklingen i organisationen.

Opgaver for kontaktcenterchefen:

Rolle	Primære ansvar	Primære succeskriterier	Karakteristika
• Kontaktcenterchef	<ul style="list-style-type: none">• Overordnet ledelsesansvar for KC• Udvikling af KC• Forhandling og indgåelse af SLA'er med forvaltninger• Ugentlig opfølgning på teamledernes og supports målopnåelse• Coaching og udviklingssamtaler med teamledere og support• Budget og økonomiansvarlig	<ul style="list-style-type: none">• KC's målepunkter efterleves og opnås• Konstant udvikling mod forbedret borgerservice	<ul style="list-style-type: none">• Visionær• Overblik• Proaktiv• Gennemslagskraft• Motiverende
• Planlægger/ analytiker	<ul style="list-style-type: none">• Forecasting- og bemandingsplanlægning• Effektiv udnyttelse af telefoniplatform	<ul style="list-style-type: none">• Nøjagtighed af bemandings- og vagtplanlægning	<ul style="list-style-type: none">• Talknuser og detailorienteret• Selvstændig• Serviceminded
• Proces- og uddannelses- koordinator	<ul style="list-style-type: none">• Udvikling og optimering af processer og ledelsessystemer• Daglig koordinering med grænsesnit• Planlægning og koordinering af uddannelse	<ul style="list-style-type: none">• Dokumentation af optimering og forbedringer i kundecentret	<ul style="list-style-type: none">• Kommunikerende• Overblik• Selvstændig/Vedholdende
• Teamleder	<ul style="list-style-type: none">• Ansvarlig for et team og den enkelte teammedarbejders udvikling og bidrag til målopfyldelse• Løbende tilpasse bemandingen over dagen ifht. indkommende henvendelser• Daglig opfølgning på medarbejdernes målopnåelse• Coaching af og udviklingssamtaler med medarbejdere	<ul style="list-style-type: none">• Tid anvendt på coaching• Nå teamets fastlagte mål	<ul style="list-style-type: none">• Stærk i call center management• Inspirerende og motiverende• Beslutningsdygtig
• Borgeragenter	<ul style="list-style-type: none">• Servicere alle kald og mail henvendelser i KC effektivt og kompetent• Håndtere alle kundeopgaver ud fra fastlagte serviceniveau	<ul style="list-style-type: none">• Overholdelse af vagtplaner• Bred kompetenceprofil• %-del straksafklarede kald	<ul style="list-style-type: none">• Serviceminded• Multiskilled• Fleksibel og teamorienteret• Generalist

- **Overordnet ledelsesansvar for KC:** Kontaktcenterchefen er personalemæssigt ansvarlig for teamlederne og support og har det overordnede ansvar for, at de personalemæssige ting kører i kontaktcentret. Det er f.eks. medarbejdersamtaler, lønforhandlinger og sociale arrangementer. Chefen er

udførende på disse opgaver overfor egne direkte medarbejdere (teamledere og support), og har samtidig ansvar for at de bliver gennemført i hele kontaktcentret.

- **Udvikling af KC:** Kontaktcentret skal hele tiden søge at løse sine opgaver for borgerne og forvaltningerne bedst muligt. I takt med at behovene udvikler sig, og mulighederne udvikler sig, skal kontaktcenterchefen hele tiden sørge for, at centret lever op til de krav der stilles til et moderne kontaktcenter.
- **Forhandling og indgåelse af SLA'er med forvaltninger:** Kontaktcenterchefen har ansvaret for at forhandle og indgå aftaler med forvaltningerne om hvilket serviceniveau der skal leveres.
- **Ugentlig opfølgning på teamledernes og supports målopnåelse:** Kontaktcenterchefen skal kontinuerligt følge op på de mål, der er aftalt mellem chefen og teamledere og support.
- **Coaching og udviklingssamtaler med teamledere og support:** Kontaktcenterchefen skal sikre sine direkte medarbejders faglige og personlige udvikling, blandt andet ved at gennemføre udviklingssamtaler med passende mellemrum, samt ved at coache medarbejderne efter behov.
- **Budget og økonomiansvarlig:** Kontaktcenterchefen er ansvarlig for, at budgetter og økonomi hænger sammen.

Ønskede kompetencer:

Kontaktcenterchefen bør (udover teamleder kompetencer) have følgende kompetencer, for at kunne udfylde sin rolle optimalt:

- **Faglige:**
 - Stærk i call center management
 - Administrative kompetencer
 - Forhandlingsvant
- **Personlige:**
 - Visionær
 - Overblik
 - Proaktiv
 - Gennemslagskraft
 - Motiverende
- **Indstilling:**
 - Tro på det bedste i enhver
 - Vi skal være de bedste
 - Udfordrende internt og eksternt

Rolle: Teamleder

Teamlederens rolle er, at sikre at hans team af medarbejdere opnår den bedst mulige performance indenfor de givne rammer.

Der er basalt to måde at være teamleder på. Teamlederen kan enten være aktiv som borgeragent, og dermed indgå i vagtplanen i en del af sin arbejdstid for eksempel 50/50, eller være dedikeret 100% til rollen som teamleder, og udelukkende have fokus på sine medarbejderes præstationer og trivsel.

Uanset hvilken model der vælges vil teamlederen have de samme opgaver.

Forskellen er blot hvor mange medarbejdere han har ansvaret for, og hvor meget tid han kan bruge på hver enkelt medarbejder.

I Københavns Kommunes Kontaktcenter anbefaler projektgruppen, at teamlederne indgår i vagtplanen som agenter med en fordeling mellem bemandingstid og ledertid på 50/50.

Opgaver for teamledere i Københavns Kommunes Kontaktcenter:

- **Monitorering:** Teamlederens opgave er, at monitorere sit teams indsats over dagen. Der skal dagligt føles op på medarbejderes indsats og målopfyldelse, både for at sikre at kontaktcentret fungerer optimalt, og for at sikre at medarbejdere, der ikke performer tilfredsstillende, hurtigt får den hjælp og støtte, som de behøver.
- **Medarbejder udvikling:** Som teamleder er den vigtigste opgave, at motivere og udvikle sine medarbejdere. Både motivation og udvikling sker blandt andet gennem coaching af grupper og individer. Derudover deltager teamlederne i planlægning og udvikling af træning for medarbejderne, evt. i samarbejde med ekstern leverandør.
- **Borgeragent:** I en del af arbejdstiden vil teamlederen også være aktiv på telefonerne. Både for at udnytte ressourcerne optimalt, vil teamlederen indgå i telefonbemandingen, specielt i spidsbelastningsperioder, og for at teamlederen har opdateret praktisk erfaring med de opgaver han coacher kollegerne i.
- **Kommunikation:** Kommunikation af al relevant information til medarbejderne, herunder status på egen performance, information fra forvaltninger og fra KK generelt. Det er vigtigt at teamlederen filtrerer informationen, således at medarbejderne føler sig velinformeret, og at de på den anden side ikke får megen unødigt information.

Ønskede kompetencer:

- En teamleder bør (udover borgeragent kompetencer) have følgende kompetencer, for at kunne udfylde sin rolle optimalt:
 - **Faglige:**
 - Stærk i call center management
 - Administrative kompetencer
 - **Personlige:**

- Overblik
- God kommunikator
- Inspirerende og motiverende
- Beslutningsdygtig
- Gennemslagskraft
- **Indstilling:**
- Tro på det bedste i enhver

Rolle: Borgeragent

Borgeragentens vigtigste opgave er, at betjene borgerne på telefon efter de retningslinier der er for kontaktcentret. Derudover kan borgeragenten have andre opgaver, der er forbundet med driften af kontaktcentret.

Opgaver for borgeragenter i Københavns Kommunes Kontaktcenter:

- **Telefonbetjening:** Den primære og dermed den vigtigste opgave for en borgeragent i kontaktcentret, er telefonbetjeningen af kommunens borgere. Denne opgave vil optage langt den største del af en agents arbejdstid.
- **Superbruger:** En agent kan blive udnævnt til superbruger indenfor et område. Det kan være et forvaltningsområde eller for eksempel indenfor IT.
- **Kontaktperson:** Overfor de primære interne samarbejdspartnere (borgerbetjenende enheder) vil kontaktcentret have nogle kontaktpersoner eller ”forbindelsesofficerer”. En agent kan blive udnævnt til kontaktperson, såfremt lederen af kontaktcentret vurderer at kvalifikationerne er tilstede. Der er et begrænset antal roller som kontaktperson, så det vil være et begrænset antal agenter, der kan få denne rolle.

Ønskede kompetencer:

En borgeragent bør have følgende kompetencer, for at kunne løse sin opgave optimalt:

- **Faglige:**
 - Generalist
 - Basale IT kompetencer (PC, www)
 - Relevante IT-systemer og telefonsystem
 - Kende til vidensøgning indenfor KK
 - Overblik over KK
 - Sprog: DK (flydende), Eng.+ evt. andet (basal samtale)
 - Spørgeteknik/interviewteknik
- **Personlige:**

- Tålmodig
- Empati/indfølelse
- Menneskelig
- Kunne tale med alle typer
- Sætte grænser/kritisk sans
- Høflig
- Høj stress tærskel
- Lærevillig
- Selvstændig
- Robust
- **Indstilling:**
 - Servieminded
 - Positiv
 - Fordomsfri
 - Motiveret
 - Team spiller/Vi-følelse

Rolle: Planlægger/analytiker

Planlægger/analytiker (PA) vigtigste rolle er, at sikre at ressourcerne i kontaktcentret bliver udnyttet bedst muligt. Herunder er en vigtig rolle, at vagtplanen svarer til de behov der er for bemanning af telefonerne og inddragelse af KBS centrene.

En anden vigtig rolle er, at sikre en effektiv udnyttelse af telefoniplatformen.

Opgaver for Planlægger/analytiker i Københavns Kommunes Kontaktcenter:

- **Forecasting- og bemanningsplanlægning:** For at sikre en effektiv udnyttelse af ressourcerne i kontaktcentret, skal PA'eren løbende følge kaldsstatistikkerne, således at bemanningen svarer til behovet for telefonagenter. Inddragelse af KBS centrene medarbejdere i planlægningen er vigtig, da de udgør en vigtig del af bemanningen, og deres bemanningsplanlægning skal leve op til de krav, der stilles fra kontaktcentret.
- **Effektiv udnyttelse af telefoniplatform:** Det er for eksempel optimering af IVR menuer og kø-strukturer, samt indsamling af relevante statistikker om telefontrafikken. Denne opgave skal også give input til forhandling om opgavesnit med forvaltningerne, når disse skal revideres.

Ønskede kompetencer:

En Planlægger/analytiker bør have følgende kompetencer, for at kunne løse sin opgave optimalt:

- **Faglige:**

- Gode IT kompetencer
- Detailkendskab til telefonisystemer og/eller statistik systemer
- Kendskab til bemandingsplanlægning

- **Personlige:**

- Tålmodig
- Sætte grænser/kritisk sans
- Høj stress tærskel
- Selvstændig
- Talknuser og detailorienteret
- Kreativ (evne til at tænke anderledes)

- **Indstilling:**

- Positiv
- Motiveret
- Team spiller/Vi-følelse

Rolle: Proces- og uddannelseskonsulent

Proces- og uddannelseskoordinatoren (PUK) rolle er, at sikre at de interne processer fungerer optimalt, herunder løbende at sikre en udvikling, der svarer til de krav borgere og bagland stiller, og at KC lever op til de generelle krav i markedet.

En anden vigtig rolle for PUK er planlægning og koordinering af uddannelse. For at KC fungerer optimalt, skal medarbejderne hele tiden udvikles fagligt og personligt. På baggrund af de uddannelsesønsker der kommer fra medarbejdere og ledelse, skal PUK tilbyde træning der udvikler medarbejderne i den ønskede retning.

Derudover har PUK ansvaret for koordineringen med baglandet.

Opgaver for Planlægger/analytiker i Københavns Kommunes Kontaktcenter:

- **Udvikling og optimering af processer og ledelsessystemer:** Gennem analyse og dialog med ledere og medarbejdere, skal PUK komme med forslag til ændringer i de daglige processer. Det er PUK's opgave, at holde sig orienteret om tendenser i branchen og vurdere, hvordan KC kan udvikles og optimeres til den bedst mulige erhvervs- og borgerbetjening. PUK laver således beslutningsoplæg til ledelsen og dokumenterer efterfølgende effekten.

- **Daglig koordinering med grænsesnit:** PUK skal sikre, enten ved selv at gennemføre, eller ved at agenter gennemfører, en daglig dialog med forvaltningerne, om håndtering af opgaver og samarbejde om at opnå den bedst mulige og mest smidige betjening af borgere og erhverv.

- **Planlægning og koordinering af uddannelse:** Med baggrund i de ønsker der kommer fra ledere og medarbejdere, finder og udbyder PUK relevante uddannelses tilbud. PUK modtager og koordinerer gennemførelse/tilmeldinger.

Ønskede kompetencer:

En Proces- og uddannelseskoordinator bør have følgende kompetencer, for at kunne løse sin opgave optimalt:

- **Faglige:**
 - Kendskab til kontaktcenterarbejde
 - Kendskab til kursus/uddannelsesområdet
 - Gode IT kompetencer

- **Personlige:**
 - Overblik
 - Analytisk
 - Kommunikerende
 - Tålmodig
 - Selvstændig
 - Vedholdende
 - Kreativ (evne til at tænke anderledes)

- **Indstilling:**
 - Positiv
 - Motiveret
 - Team spiller/Vi-følelse

BILAG 4 – UNDERSØGELSESMETODE OG OPGAVELISTE VEDR. KONTAKTCENTER

Undersøgelsesmetode

Med udgangspunkt i rapporten om ”Borgernes indgang til Københavns Kommune” har projektgruppen vedr. kontaktcenter undersøgt kontaktcentrets opgaveliste, med udgangspunkt i, hvilke opgaver der håndteres i Københavns Borgerservice i dag, og hvilke nye opgaver der er planlagt at skulle overgå til KBS i fremtiden.

KBS har vurderet hvilke af de opgaver de håndterer i dag, der vil kunne håndteres i et kontaktcenter. Skønnet er lavet af de repræsentanter fra KBS, der sidder i projektgruppen for kontaktcentret.

Forvaltningerne er blevet bedt om at vurdere, hvilke af de opgaver de lægger over som nye opgaver i KBS frem til 1. januar 2007, der kan håndteres i et kontaktcenter. Ansvar for vurderingen er givet til de repræsentanter for forvaltningerne, der sidder i projektgruppen for kontaktcenter.

Derudover har projektteamet, der har arbejdet med opgavefastlæggelsen, i processen indsamlet øvrige data om telefontrafikken i Københavns kommune gennem følgende metoder:

- Medlyt i omstillinger og i KBS
- Interview i omstillinger, i KBS og med forvaltningsrepræsentanter
- Indsamling af statistikker (data) fra relevante instanser
- Indsamling af materialer fra tidligere undersøgelser
- Fokusgruppeinterview med borgere (kommer uge 17)

Dataindsamlingen er primært foregået i perioden fra uge 7 til uge 11. På baggrund af de indsamlede oplysninger er nedenstående skema med forventede opgaver i kontaktcentret genereret. Opgavelisten er godkendt af projektgruppen vedr. kontaktcenter, hvori alle 7 forvaltninger er repræsenteret.

Opgaver der kan håndteres i et kontaktcenter

Fagforvaltningerne blev i forbindelse med arbejdet omkring ”Rapport om borgernes indgang til København” bedt om at kortlægge og kategorisere samtlige administrative borgerbetjeningsopgaver i Københavns Kommune. Kortlægningen og kategoriseringen danner udgangspunkt for de analyser af opgaver, som kontaktcentergruppen har forholdt sig til.

Som ovenfor nævnt tager projektgruppen udgangspunkt i de opgaver der er vurderet til at kunne håndteres i Københavns Borgerservice.

Med henblik på at beskrive baggrunden for opgaveudvælgelsen, gengives i

næste afsnit de vigtigste principper for fordelingen af opgaverne.

Principper for opgavefordelingen

De principper, der ligger til grund for placering af opgaver i kontaktcentret, er svarende til de principper, der jf. Rapport om borgernes indgang til København gælder for udlægning af opgaver til Københavns Borgerservice, med undtagelse af de principper, der vedrører sagsbehandling.

Principperne er:

- Opgaverne skal være sammenhængende og tage udgangspunkt i borgernes livssituationer
- Opgaverne skal være karakteriseret ved mange borgerhenvendelser
- Opgaverne skal være it-understøttede – enten ved den Elektroniske
- Selvbetjening eller gennem et internt it-støttesystem, som anvendes af kontaktcentermedarbejderne
- Opgaverne skal kunne ekspederes indenfor et rimeligt tidsrum
- Opgaveløsningen må ikke forudsætte sagsbehandling
- Opgaveløsningen må ikke omfatte myndighedsafgørelser
- De tilbageblivende opgaver i fagforvaltningerne skal udgøre en sammenhæng og være bæredygtige

De borgerbetjeningsfunktioner, som det foreslås at kontaktcentret skal kunne tilbyde borgerne, er:

- Information fx om lovgivning og procedure
- Vejviserfunktion, fx til at finde rundt i klagesystemet og kommunens beslutningsprocesser
- Tage imod forslag, ideer og klager fra borgerne
- Hjælp til den elektroniske selvbetjening, så borgerne kan bestille nye
- sygesikringskort, skattekort, melde flytning, skrive børn op til institutioner, søge om boligstøtte m.m.
- Tidsbestilling til sagsbehandling i kommunen eller til ekstern myndighed

Forslag til opgaver i kontaktcentret

Projektgruppen har forholdt sig til, hvilke opgaver der kan håndteres i kontaktcentret og har delt opgaverne op på to foreløbige kompetenceniveauer, basal og udvidet.

På kort sigt håndteres opgaver på kræver et udvidet kompetenceniveau af medarbejderne, der har erfaringer hermed, og sidder i Københavns Borgerservice.

Kriseberedskab

Projektgruppen der arbejder med at revurdere beredskabsplanen for

Københavns Kommune har bedt projektgruppen vedr. kontaktcenter tage stilling til, om kontaktcentret kan indgå i beredskabsplanen, som fælles telefonisk indgang for evt. spørgsmål om, hvordan borgerne skal forholde sig i tilfælde af større civile katastrofer. Projektgruppen finder, at kontaktcentret vil være velegnet til at håndtere denne opgave.

Projektgruppen vedr. kontaktcenter er blevet orienteret om, at der ikke stilles særlige krav til stabiliteten og genetablering af IT-systemer i tilfælde af nedbrug, udover hvad kommunen i øvrigt stiller af krav til sine systemer. Lokaleindretningen skal dog tage højde for muligheden for at tilkoble nødstrømsgenerator, men dette er også et krav, der stilles til de nuværende omstillinger.

ESB-hotline

Det foreslås at kontaktcentret etableres som hotline for brugerne af Elektronisk Selvbetjening. Opgaven vil falde naturligt sammen med det informationsniveau medarbejderne skal have til de forskellige opgaver i Københavns Kommune, og det er projektgruppens vurdering, at supporten kan ydes med en relativt begrænset IT-kompetence, som godt kan tilvejebringes i kontaktcentret.

IT-hotline for medarbejderne

I BR 539/052³⁶ er der formuleret følgende, der knytter an til opgaverne i et kontaktcenter:

”Målet med initiativet er at oprette et fællestelefonnummer (med tilhørende callcenter) for København, således at der er en telefonisk indgang til kommunen i løbet af en 2-3 års periode. Et center, der vil kunne håndtere alle borgerhenvendelser samt kunne håndtere helpdesk funktionen for alle medarbejdere i København f.eks. på IT-området.”

Det er projektgruppens vurdering, at det er uhensigtsmæssigt at placere opgaven med at agere IT-Hotline for medarbejderne i Københavns Kommune i kontaktcentret. Det bunder i en erfaring med, at det er en helt anderledes medarbejderprofil, der er behov for til IT-Helpdesk, end der ellers vil bemande kontaktcentret. Både kompetencemæssigt og personlighedsmæssigt, er der en stor forskel i gruppernes profil. Denne funktion vil således ikke kunne overlappes mellem medarbejdere, og det vil således ikke give nogen form for synergi i udnyttelse af ressourcer. Projektgruppen vedr. kontaktcenter fraråder således, at kontaktcentret etableres som IT-hotline for medarbejderne i fagforvaltningerne.

³⁶ BR-beslutningen, der danner budgetmæssigt grundlag for videreudviklingen af Borgerservice og udarbejdelsen af koncept for et kontaktcenter.

På længere sigt kan der være opgaver på sagsbehandlingsniveau 2, der kan løses i et kontaktcenter. Kommunens IT-strategi og udvikling vil bestemme for, hvornår opgaverne kan håndteres i kontaktcentret.

Opgaveliste

Listen nedenfor er projektgruppen vedr. kontaktcenters vurdering af, hvilke opgaver der kan håndteres i et kontaktcenter med en angivelse af hvilket kompetenceniveau de kræver hos medarbejderen.:

Opgaver - Niveau 1- Råd og vejledning	Forvaltning	KBS i dag	Kompetenceniveau
E-mail håndtering	Alle	X	Basis
Kort	Alle	Ny	Basis
Omstilling*	Alle	Nej	Basis
Telefonisk reception (besked, kalenderoplysning, mødeaftaler etc.)*	Alle	Nej	Basis
ESB-hotline for borgere	Alle	X	Udvidet
Beskæftigelsestilbud, fleksjob, løntilskud til pensionister	BIF	Ny	Basis
Feriekort	BIF	X	Basis
Integration	BIF	Ny	Basis
Barseldagpenge	BIF	x	Udvidet
Børnepasningsorlov (ydelse)	BIF	X	Udvidet
Delpension	BIF	X	Udvidet
Kontanthjælp	BIF	Ny	Udvidet
Lov om aktiv socialpolitik i øvrigt (ekskl. Kap. 10 og 10a)	BIF	Ny	Udvidet
Sygedagpenge	BIF	X	Udvidet
Sygedagpenge - opfølgning/forlængelse	BIF	Ny	Udvidet
Klagesager	BIF/SOF	Ny	Udvidet
Forældrebetaling	BUF	X	Basis
Modersmålsundervisning	BUF	Ny	Basis
Pladsanvisning	BUF	X	Basis

Privat pasning	BUF	X	Basis
Skole, fritidshjem og klub	BUF	Ny	Basis
Sprogstimulering	BUF	Ny	Basis
Ungdommens Uddannelsesvejledning	BUF	Ny	Basis
Ungdomsskoler (tilbud 13-18-årige)	BUF	Ny	Basis
Ungdomsuddannelse - ansøgning om transporttilskud	BUF	X	Basis
Energirådgivning, private	KE	X	Basis
Alkoholbevilling	KFF	X	Basis
Attester (vurderings- og opkrævnings-)	KFF	X	Basis
Billedlegitimationskort til personer over 16 år	KFF	Ny	Basis
Folkeoplysning (lokaler)	KFF	X	Basis
Folkeoplysning (tilskud)	KFF	X	Basis
Folkeregister (BBR – vejregister - tomme boliger)	KFF	Ny	Basis
Folkeregister (EU-sygesikring)	KFF	Ny	Basis
Folkeregister (flytteanmeldelser)	KFF	X	Basis
Folkeregister (Indrejser/udrejser)	KFF	Ny	Basis
Folkeregister (klagesager)	KFF	Ny	Basis
Folkeregister (nyt sygesikringskort)	KFF	X	Basis
Folkeregister (udskrifter adresse mv.)	KFF	X	Basis
Folkeregister (udskrifter attester)	KFF	X	Basis
Folkeregister/valg (brevafstemning)	KFF	Ny	Basis
Hjemmeservice	KFF	X	Basis
Klage over betalingsevnevurdering	KFF	Ny	Basis
Legater	KFF	X	Basis
Lån betaling ejd.skat (ansøgning)	KFF	Ny	Basis

Næringsbreve	KFF	X	Basis
Optagelse på valgliste ifm. Udrejse	KFF	Ny	Basis
Udlevering af digital signature	KFF	Ny	Basis
Ungdoms-/turistinformation	KFF	Ny	Basis
Vielser/reg. Partnerskab	KFF	X	Basis
Vælgererklæringer	KFF	Ny	Basis
Værdipåtegning på skøder mv.	KFF	Ny	Basis
Opkrævning/betalingsaftaler	KFF	Ny	Udvidet
Alkoholikere	SOF	Ny	Basis
Beskyttet beskæftigelse	SOF	Ny	Basis
Boliganvisning	SOF	Ny	Basis
Boliggodkendelse	SOF	Ny	Basis
Botilbud	SOF	Ny	Basis
Byfornyelsboligsikring	SOF	Ny	Basis
Børn og unge med handicap	SOF	Ny	Basis
Børnefamilieydelse (+ efter ansøgning)	SOF	X	Basis
Børnetilskud (særligt tilskud, flerbørn, uddannelsessøgende, adoption)	SOF	Ny	Basis
Børnetilskud ordinært/ekstra	SOF	X	Basis
Dagtilbud, privat pasning mm. (særlige behov)	SOF	Ny	Basis
Efterlevelseshjælp	SOF	Ny	Basis
Forskudsvis udbetaling af børnebidrag	SOF	X	Basis
Midlertidige botilbud	SOF	Ny	Basis
Nødboliger til husvilde	SOF	Ny	Basis
Personlig hjælp, omsorg og pleje m.m. til voksne	SOF	Ny	Basis
Stofmisbrugere	SOF	Ny	Basis

Særlig støtte til børn og unge	SOF	Ny	Basis
Tilbud til unge fra 18 til 22 år	SOF	Ny	Basis
Boligsikring	SOF	X	Udvidet
Boligsikring/ydelse i kollektive bofællesskaber	SOF	Ny	Udvidet
Boligsikring/-ydelse loftsberedning,	SOF	Ny	Udvidet
Boligydelse (førtidspensionister)	SOF	X	Udvidet
Enkelttydelser	SOF	Ny	Udvidet
Folkepension	SOF	Ny	Udvidet
Førtidspension	SOF	Ny	Udvidet
Hjælpe midler, tekniske og anden støtte	SOF	Ny	Udvidet
Tillæg (personlige og helbreds-)	SOF	Ny	Udvidet
Ansøgning om boliger	SUF	Ny	Basis
Begravelseshjælp	SUF	X	Basis
Boligvisitation	SUF	Ny	Basis
Forebyggende besøg	SUF	Ny	Basis
Frit valg	SUF	Ny	Basis
Hjælpe midler, ergoterapeut	SUF	Ny	Basis
Licensnedsættelse	SUF	X	Basis
Sygesikring	SUF	X	Basis
Beboerindskudslån	SUF	X	Udvidet
Boligydelse	SUF	X	Udvidet
Helbrestillæg	SUF	Ny	Udvidet
Hjælpe midler (bevilling personlig og teknisk og anden støtte)	SUF	Ny	Udvidet
Hjælpe midler (personlige, udskiftning)	SUF	Ny	Udvidet
Hjælpe midler, personlige	SUF	Ny	Udvidet

Pension øvrige	SUF	Ny	Udvidet
Personlig bistand	SUF	Ny	Udvidet
Personlige tillæg	SUF	Ny	Udvidet
Praktisk bistand	SUF	Ny	Udvidet
Affald (rådgivning (R98) og anmeldelse)	TMF	x	Basis
Anmeldelser vedr. Miljøforhold (15 typer)	TMF	Ny	Basis
Ansøgning om arrangementer/events på offentligt vejareal/parker	TMF	Ny	Basis
Ansøgning om trafikale ændringer/afmærkninger på private fællesveje	TMF	Ny	Basis
BBR	TMF	x	Basis
Byggesager	TMF	Ny	Basis
Erstatningssager	TMF	Ny	Basis
Handicapparkering	TMF	Ny	Basis
Høringer, sektorplaner	TMF	Ny	Basis
Klager over p-afgift	TMF	Ny	Basis
Lokalplaner og byfornyelsesplaner	TMF	X	Basis
Miljøfestival	TMF	Ny	Basis
Miljøklager (ulempesager)	TMF	Ny	Basis
Miljøpuljer og -fonde, ansøgninger	TMF	Ny	Basis
Olietanke, afmeldinger	TMF	Ny	Basis
Opstilling af privat cykelstativ/byudstyr	TMF	Ny	Basis
Parkering (øvrige)	TMF	X	Basis
Parkeringslicenser (erhvervs/beboer)	TMF	X	Basis
Renholdelse/vedligeholdelse (forslag til forbedring/klage)	TMF	Ny	Basis
Rotter	TMF	Ny	Basis
Skolevejsforbedringer	TMF	Ny	Basis

Stader - pølser, frugt, grønt etc.	TMF	Ny	Basis
Trafikale forhold (forbedring/klage over)	TMF	Ny	Basis
Udendørsservering	TMF	X	Basis
Vareudstillinger og skilte	TMF	Ny	Basis
Øvrige henvendelser i forbindelse med handel med fast ejendom o. lign.	TMF	Ny	Basis
Kriseberedskab	ØKF	Nej	Basis
Pas og kørekort	ØKF	Ny	Basis
Skatteopgaver	ØKF	X	Basis
Tinglysning	ØKF	Ny	Basis
Vejvisning (København Information)	ØKF	X	Basis

Kriseberedskab: I forbindelse med civile katastrofer (eks. terrorhandlinger i København) vil kontaktcentret indgå i beredskabsplanen og fungere som primær informationskanal for borgere og andre, der ringer for at få information om hvordan de skal forholde sig. Det præcise indhold i opgaven vil blive fastlagt i samspil med projektgruppen der arbejder med at revurdere beredskabsplanen.

Telefonisk reception: Det er for eksempel, når medarbejderne i et center ikke er tilgængelige i en periode. Så kan kontaktcentret fungere som telefonisk reception, hvor de tager mod besked, oplyser om kalender og laver mødeaftaler for medarbejderne. Den præcise dybde i opgaven skal vurderes og aftales nærmere i samspil med de eksisterende borgerbetjenende enheder.

Omstilling: Det er en forudsætning for etablering af kontaktcentret, at de eksisterende omstillinger lægges sammen i en fælles omstilling for hele kommunen. Det indebærer at der fremover kun vil være et hovednummer til kommunen, og at 3530 3530, samt 33 17 33 17, sammenlægges med 33 66 33 66. De principielle tekniske valg i denne anledning vil blive behandlet nærmere.

De opgaver, der ligger på sagsbehandlingsniveau 2, og som på sigt kan komme på tale i et kontaktcenter er listet nedenfor:

Opgaver - Niveau 2 - Regelstyret sagsbehandling	Forvaltning	KBS i dag	Håndtering i Kontaktcent er mulig? (Ja/Nej)
Folkeregister (flytteanmeldelser)	KFF	x	Ja ³⁷

³⁷ ESB

BILAG 5 – KOMMISSORIUM OG PROJEKTORGANISATION



Økonomiforvaltningen
Sekretariatet for Demokrati- og Serviceudvikling

NOTAT

Til: De 7 administrerende direktører

Dato: 13. februar 2006/LKT J.nr.:

Borgerservicecentre og Kontaktcenter – Projektorganisation fase II

Indstilling

Økonomiforvaltningen indstiller

- At vedlagte forslag til projektorganisation for fase II vedr. borgerservice godkendes
- At de adm. direktører udpeger repræsentanter til at indgå i den her foreslåede projektorganisation. Besked om de udpegede medlemmer skal ske til Lisbeth Kjær Thomsen, ikt@okf.kk.dk, 33 66 28 30 senest den 11. januar 2006.
- At det eksisterende kontaktudvalg vedr. servicecentre nedlægges og evt. principielle spørgsmål i forbindelse med driften af borgerservice behandles efterfølgende i den her foreslåede styregruppe

Baggrund

Den 15. dec. 2005 tiltrådte BR forslag til indstilling vedr. borgernes indgang til Københavns Kommune, på denne baggrund foreslås, at de 7 administrerende direktører godkender forslag til projektorganisation for fase II vedr. borgerservice.

Nedenstående procesplan er vedtaget for det videre arbejde med borgerservice.

Fase I

15. dec. 2005 BR behandler forslag til borgerbetjening og forslag til ny bydelsinddeling

Fase II

1. jan. – 1. sept. 2006 BR behandler følgende delbeslutninger vedr.:

- Lokaler og indretning
- Kontaktcenter
- IT
- Ledelse og Personale, herunder åbningstider

Implementering:

- Dispensation fra styrelsesloven
- Ny servicecenterportal / nye opgaver

Fase III

1. sept. 2006 – 2008 Budgetforlig 2007

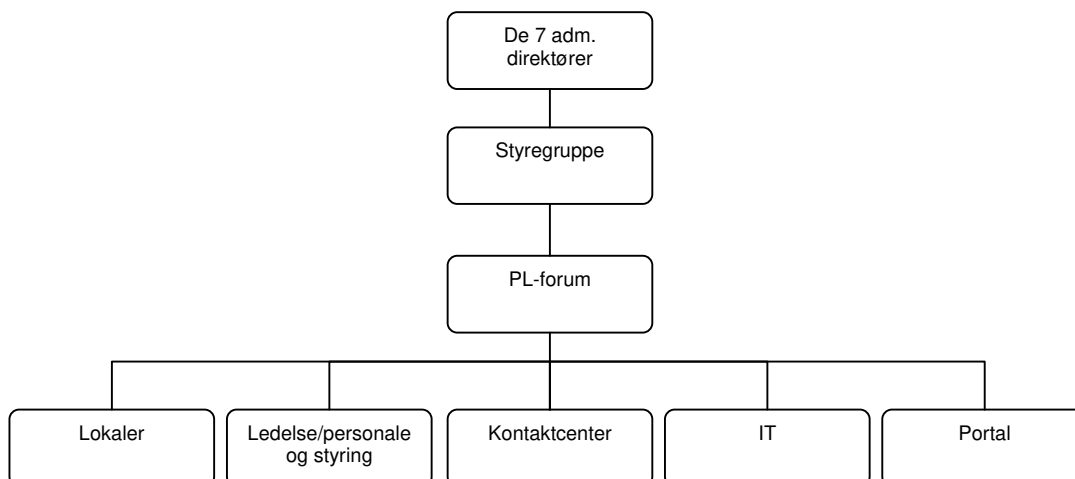
Implementeringsplan

Åbning af kontaktcenter

Løbende åbning af:

Borgerservicecentre og P/O-kontorer
Jobcentre
Ydelseskantoret
Lokalcentre

Projektorganisationen for fase II er beskrevet i nedenstående oversigt.



De 7 administrerende direktører

De 7 administrerende direktører godkender projektorganisation, herunder kommissorier, ressourcer og bemanning til opgaveløsningen. Endvidere får direktørkredsen forelagt udkast til indstillinger vedr. Borgerservice og Kontaktcenter før de går til behandling i Økonomiudvalget og i Borgerrepræsentationen.

Kommissorium for styregruppen

Opgave

Styregruppen har til opgave:

- At udstikke rammerne for opgaveløsningen i projektgrupperne
- At tage stilling til væsentlige spørgsmål i fase II på baggrund af beslutningsoplæg fra projektgrupperne
- At træffe beslutning vedr. eventuelle ”knaster” p.b.a. indstilling fra projektgrupperne
- At tage stilling til behov for nedsættelse af eventuelle arbejdsgrupper, samt allokering af evt. ressourcer hertil

Styregruppens sammensætning

Projektejer Paul Sax Møller, ØKF

Projektchef Lisbeth Kjær Thomsen, SDS, ØKF

Projektchef f.s.v.a. IT, Steen Skovgaard, 11. kontor, ØKF

Projektsekretariat Charlotte Hedegaard, SDS, ØKF

Servicecenterchef Kurt Petersen (suppl.: Peter Maarbjerger)

Sekretariatschef Thomas Jakobsen, Kultur- og Fritidsforvaltningen

Specialkonsulent Holger Spangsberg Kristiansen, Børne- og Ungdomsforvaltningen

P/O-chef Ole Maymann, Sundhedsforvaltningen

Vicedirektør Sven Bjerre, Socialforvaltningen (suppl.: Kontorchef Henrik Dencker)

Sekretariatschef Kaj Holm Andersen, Teknik- og Miljøforvaltningen

Vicedirektør Torben Brøgger, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (suppl. konsulent Gert Nordskilde)

PL-Forum

Projektejer og projektledere mødes efter behov med henblik på koordination f.eks. af tids- og procesplaner, snitfladeafklaringer, studiebesøg, skabeloner for afrapportering mm

Sammensætning:

Projektejer Paul Sax Møller, ØKF

Projektchef, Lisbeth Kjær Thomsen, SDS, ØKF

Projektchef f.s.v.a. IT, Steen Skovgaard, 11. kontor, ØKF

Projektsekretariat Charlotte Hedegaard, SDS, ØKF

Projektleder Susanne Poulsen, KFF

Projektleder Sille Kobjevsky, SDS, ØKF

Projektleder Bjørn Borre, SDS, ØKF
Projektleder Danny Søgaard, 11. kontor, ØKF (kontaktcenter)
Projektleder Anders Find, 11. kontor, ØKF (digital forvaltning)

Kommissorium for projektgruppen vedr. Lokaler og Indretning

Særskilt indstilling har tidligere været forelagt de 7 adm. direktører (bilag 1).

Projektgruppens sammensætning

Projektleder Susanne Poulsen, Kultur- og Fritidsforvaltningen
Projektsekretær Line Maj Aagreen, Ejendomsvedligehold, KFF
Kommunikationskonsulent Karin Schou, Info. og Komm., ØKF

Servicecenterchef Kurt Petersen
Servicecenterchef Pernille Hirshals
Specialkonsulent Lissi Sig, Socialforvaltningen
Lene Hoen, Socialforvaltningen
Gert Nordskilde, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Louise Johannsen, Teknik- og Miljøforvaltning
Steffen Peter Sørensen, Folkeregistret, Kultur- og Fritidsforvaltningen
Ole Maymann, Sundhedsforvaltningen
Knud Langberg, Børne- og Ungeforvaltning

Kommissorium for projektgruppen vedr. Ledelse, Personale og Styring

Opgave

Projektgruppen vedr. ledelse, personale og styring har til opgave:

- At implementere dispensationen fra styrelsesloven, herunder implementering af ny ledelsesstruktur, overflytning af personale, budgetter m.m. i relation til de 4 eksisterende servicecentre
- At udarbejde forslag til serviceaftaler mellem fagforvaltningerne og Økonomiforvaltningen om service leveret i henholdsvis Københavns Borgerservice og i Kontaktcentret p.b.a. den vedtagne indstilling, dispensationen fra styrelsesloven, samt input fra projektgruppen vedr. kontaktcenter-konceptet
- At udarbejde forslag til kontrakt mellem servicecentercheferne/chefen for kontaktcentret og Økonomiforvaltningens direktør bl.a. p.b.a. forslaget til serviceaftaler
- At udarbejde forslag til opfølgning på serviceaftaler og kontrakter med dokumentation for leveret service i Københavns Borgerservice og i Kontaktcentret – input fra portalgruppen og kontaktcentergruppen
- At udarbejde forslag til dimensionering af Københavns Borgerservice, samt dimensionering af kontaktcenter - input fra projektgruppen vedr. kontaktcenter-koncept
- At udarbejde forslag til samlet styringsmodel, herunder ledelsesstruktur i relation til Københavns Borgerservice, Kontaktcentret, samt forslag til samarbejdsstruktur mellem forvaltningerne og Økonomiforvaltningen, herunder Borgerservice og Kontaktcenter
- At udarbejde forslag til åbningstider for Københavns Borgerservice og Kontaktcentret - input fra projektgruppen vedr. kontaktcenter-konceptet
- At udarbejde forslag til proces for rekruttering af ledere og medarbejdere til Københavns Borgerservice og Kontaktcentret
- At udforme forslag til kommunikationsplan for gennemførelse i fase II og fase III

Projektgruppens sammensætning

Projektleder Lisbeth Kjær Thomsen, SDS, ØKF

Projektsekretær Louise Nordskilde, SDS, ØKF

Sille Kobjevsky, SDS, ØKF

Marija Thieden, Administrationssekretariatet, ØKF

Marianne Thomsen, 4. kontor, ØKF

Ene Levin, 5. kontor, ØKF

Charlotte Hauerslev, Information og Kommunikation, ØKF

Servicecenterchef Kurt Petersen

Servicecenterchef Peter Maarbjerg

Ole Maymann, Sundhedsforvaltningen

Kontorchef Henrik Dencker, Socialforvaltningen (suppl. Personalekonsulent
Birgit Kuhberg)
Jørn Levinsen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Per Stevnsborg, Folkeregistret, Kultur og Fritidsforvaltningen
Nina Hemmersam, Børne- og Ungdomsforvaltningen

Funktionsperiode

Projektgruppen fungerer i perioden 1. januar – 1. september 2006.

Milepæle

1. februar 2006 Aflevering af projektbeskrivelse og procesplan med
milepæle til styregruppen

Slutprodukt:

1. Forslag til ledelse, personale og styring af Københavns Borgerservice og af kontaktcentret m.h.p. forelæggelse for ØU og BR (herunder åbningstider).
2. Implementering af dispensation

Økonomi

Udgifter til møder m.m. finansieres af SDS.

Kommissorium for projektgruppen vedr. kontaktcenter-koncept

Projektgruppen har til opgave at udforme forslag til koncept for kontaktcenter i Københavns Kommune med henblik på, at bl.a. borgerne får ét telefonnummer til kommunen. P.b.a. valg af koncept udformes efterfølgende kravspecifikation til kontaktcenterløsning. I konceptet skal følgende beskrives:

- Hvem er kontaktcentrets kunder?
- Hvilke opgaver skal løses af kontaktcentret?
- Københavns Kommunes kanalstrategi – kontaktcentrets rolle
- Servicemål og opfølgning, herunder dokumentation – input til projektgruppen vedr. ledelse, personale og styring
- Sagsgange og samarbejde mellem kontaktcenter, borgerservice og forvaltningerne
- Forventet antal henvendelser til kontaktcentret
- Dimensionering, antal medarbejdere – input til projektgruppen vedr. ledelse, personale og styring
- Hvordan bliver kontaktcentret en attraktiv arbejdsplads?
- Indretningsbehov – input til projektgruppen vedr. lokaler og indretning
- Implementeringsplan
- Estimat af etableringsudgifter og årlige driftsudgifter

Sammensætning

Projektleder Bjørn Borre, SDS, ØKF
Projektsekretær Louise Nordskilde, SDS, ØKF

Danny Søgaard, 11. kontor, ØKF (kontaktcenter)
Servicecenterchef Pernille Hirshals
Servicecenterchef Peter Maarbjerg
Lisbeth Riget, Københavns Borgerservice Jarmers Plads
Leif Nielsen, Københavner Information

En repræsentant fra hver af de 6 forvaltninger:
Jacob Krarup, Socialforvaltningen
Henning Christiansen, Ejendomsservice, Kultur- og Fritidsforvaltningen
(suppl. Judith Østergaard)
Ole Maymann, Sundhedsforvaltningen
Louise Johannsen, Teknik- og Miljøforvaltningen
Torben Ryberg, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen
Knud Langberg, Børne- og Ungeforvaltning

IT projektgruppen arbejder med teknologi og IT arkitektur i f.m. kontaktcentret i en parallel proces. Det forudsættes at der i forløbet bliver en tæt kontakt mellem de to grupper.

I det her foreslåede projekt indgår den gennemførte budgetanalyse vedr. sammenlægning af kommunens telefoncentraler. Status på budgetanalysen er, at fase 1 er gennemført og der er tilvejebragt et analytisk baseret beslutningsgrundlag for vurdering af mulighederne for en sammenlægning af telefonomstillingerne i henholdsvis KFF, FAF og SUF. Der er skabt en fælles forståelse i kommunen af, at en sammenlægning er mulig og ønskelig. Denne konklusion bringes over i arbejdet med udvikling af et kundekontaktcenter i Københavns Kommune i relation til udbygningen af borgerservice.

Funktionsperiode

Projektgruppen fungerer i perioden 1. januar – 1. september 2006.

Milepæle

1. februar 2006 Aflevering af projektbeskrivelse og procesplan med milepæle til styregruppen

Slutprodukt: Forslag til koncept og implementeringsplan for etablering af kontaktcenter med ét telefonnummer til Københavns Kommune m.h.p. forelæggelse for ØU og BR.

Økonomi

Der er afsat 1,7 mill. kr. til finansiering af ekstern konsulentbistand og projektledelse til design og implementering af kontaktcenter, herunder kobling til forvaltninger og Borgerservice.

11. kontor får 450.000 kr. til finansiering af 1 årsværk til opgaven. De resterende midler disponeres efter aftale mellem PSM, LKT og STS.

BILAG 6 – LISTE OVER VÆSENTLIGE NUMRE KC SKAL KUNNE OMSTILLE TIL

Økonomiforvaltningen

Omstilling	33663366 (Hovedcentral)
Rådhusoplysningen	33662583
København Information	33666633
Københavns Borgerservice	70807060
EVU-erhvervsservice	36140000
Borgerrepræsentationen	33662121

Borgerrådgiveren	33661400
------------------	----------

Kultur- og Fritidsforvaltningen

Omstilling	33663366 (Hovedcentral)
Hovedbiblioteket	33736060
21 biblioteker deres eget nr.)	33664650 (adm. Islandsbrygge 37) (Hvert bibl. har
Folkeregister	70807010
Opkrævning	70807010
Københavns Ejendomme	33666600
Ungdomsinformationen	33730650
Use IT	33730620
Fritid og Idræt	33663800 (omstilling)

Øvrighedskontoret	33662337/65
Bryllupskontor	33662334/35

Sundhed og Omsorgforvaltning

Omstilling	35303530 (Hovedcentral)
7 Ældrekontorer	(Hvert kontor her deres eget nr.)
1 Voksentandpleje	33175780
Sundhedscentre	35303050 (omstilling)

Socialforvaltning

Omstilling	33173317 (Hovedcentral)
4 Handicapcentre	(Hver center har deres eget nr.)
4 Rådgivningscentre (Misbrugere)	(Hvert center har deres eget nr.)
9 Lokalcentre	(Hvert center har pt. deres eget nr.)

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning

Omstilling	82564000,82564300
4 jobcentre	82564500, 82563400, 82563700, 82564800
Ydelsesservice København, Kontanthjælp	(bruge jobcentrenes nr.)
Ydelsesservice København, dagpenge	82564300 (omstilling)
Integrationsenhed, Modtageenhed	82564700 (omstilling)

Tolkeformidling 33173959

Teknik- og Miljøforvaltning

Omstilling 33663366 (Hovedcentral)
Byggeri & Bolig 33665200 (omstilling)
(Byggesagsafd., BBR) 33665295
Plan & Arkitektur 33661290 (omstilling)
Vej & Park 33663500 (omstilling)
Parkering-København (selvstændig) 70808090
Københavns Energi (selvstændig) 33953395 (omstilling)
Miljøkontrollen 33665800 (omstilling)
Skadedyr (rotter) 33665817
Københavns Kirkegårde 35810059

Børneforvaltningen

Omstilling 33663366 (Hovedcentral)
Ungdomsskolens sekretariat 33364470 (Der er 8 Ungdomsskoler med deres eget nr.)
Ungdommens Uddannelsesvejledning 39207500
Skolevejledning 33664290
Forældrebetalingen 33173055
Pladsanvisning 33171000
Daginstitutionerne og privat børnepasning 33175466
Fritidshjem og klubber 33664129
Ungdomsklubber 33664470
Voksenuddannelse administration 82326600 (De 4 afdelinger har forskellige nr.)

DIV. (Bl.a. enheder udenfor KK, men som der hyppigt skal omstilles til)

Døgnkontakten 35373623
Den Sociale Døgnvagt 33173333
Døgnplejens Basecenter 33174189
Hjælpemiddelcenter 35306768/70808214
Modtageenheden (garantiordning) 82564700
Hovedstadens Sygehusfællesskab 33483348 (omstilling)
Overpræsidiat 33122380 (omstilling)
Udlændingestyrelsen 35366600 (omstilling)

Forklaring til listen

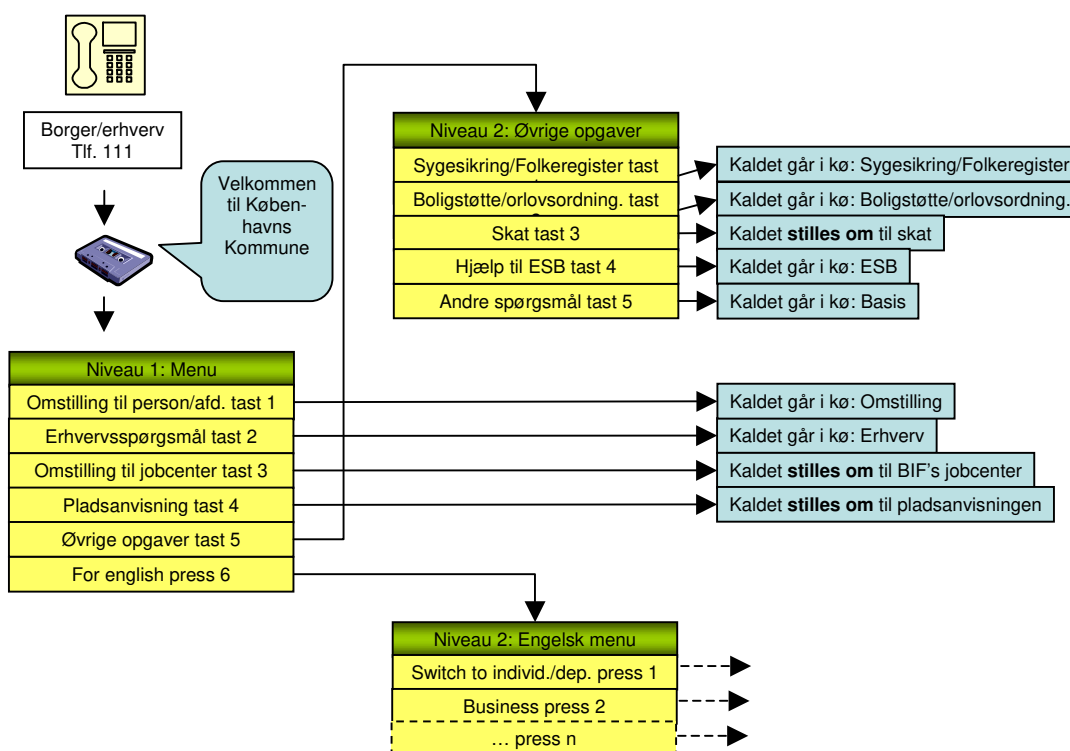
Listen giver en oversigt over de 7 forvaltningers omstillinger, små interne omstillinger og kontorer der har med borgerbetjening at gøre.

Hvor der kun står nr., er det et kontor der har direkte borgerbetjening.

Hvor der står (omstilling) er det en intern omstilling i kontoret .

Listen er udarbejdet af Københavner Information og gennemgået med centralen 3366, 3317 og Københavns Borgerservice, mandag d. 12. juni 2006

Bilag 7 – Eksempel på IVR-menu i kontaktcentret



Beskrivelse af menustruktur i IVR

Det er vigtigt at understrege, at en IVR³⁸ menu kan ændres løbende. Det er således ikke en fastlåst struktur og indhold, men en dynamisk menu, der løbende kan tilpasses de behov der er hos ”kunderne”.

Strukturen kan ændres, således at antallet af menupunkter varierer ligesom antallet af niveauer kan tilpasses.

I ovenstående eksempel starter den der ringer, med at få en række valgmuligheder. Det valg der foretages, ruter kaldet enten til en ny menu, hvor der igen er en række valgmuligheder, alternativt direkte i den relevante kø eller omstilling til et andet kontaktcenter (her pladsanvisningen eller jobcentre).

På baggrund af menuvalg rutes kaldet i sidste ende til en kø eller til et eksternt nr. I den kø struktur, der er lagt ind, vil borgeragerterne være koblet på med kompetencer, der svarer til en eller flere af køerne. En borgeragent vil således primært få kald, hvor der er valgt en af de køer agenten er koblet op på.

³⁸ For definition af IVR, se afsnit om ”Krav til kontaktcentersystemet”

Er der ulige mange kald i en kø frem for en anden, kan systemet finde den medarbejder, der overordnet set har kortest kø, uden skelen til hvilke kompetencer agenten har.

Kald der stilles direkte om fra menuen til andet kontaktcenter, vil ikke indgå i en kø i kontaktcentret, men vil blive rutet direkte til det relevante nr.

I ovenstående eksempel har den der ringer op 6 valgmuligheder i den første menu. Ved de første fire valgmuligheder bliver kaldet stillet direkte i kø eller videre til anden enhed.

I de to sidste valgmuligheder, bliver kaldet stillet om til en ny menu, hvor der igen er en række valgmuligheder. Herfra vil kaldet blive stillet om til kø eller til anden enhed.

Der er således to niveauer i ovenstående eksempel.

BILAG 8 – KONTAKTCENTERETS VIRTUELT TILKOBLEDE MEDARBEJDERE

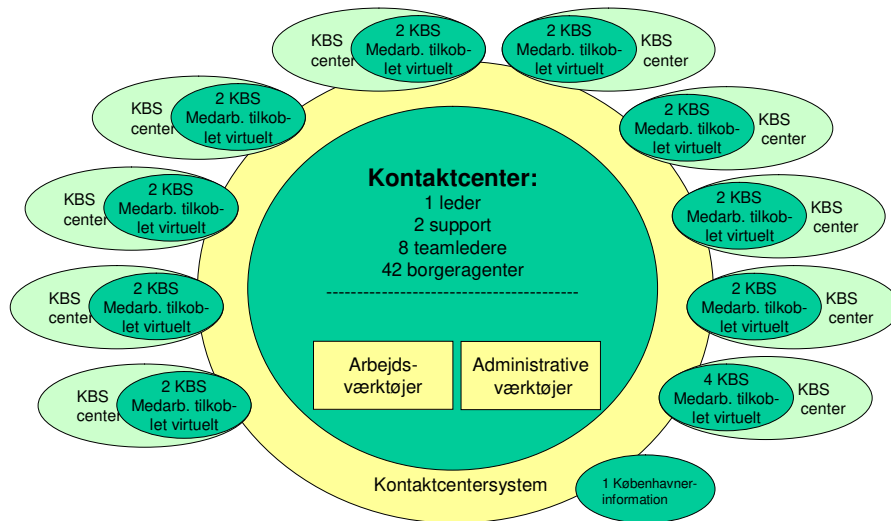
Det bemærkes at Københavns Borgerservice forventes at stille i alt 22 medarbejdere til rådighed for Kontaktcentret. Dette svarer til, at hvert center stille 2 medarbejdere til rådighed, dog således at det ene store center, Jarmers Plads, stiller 4 medarbejdere til rådighed.

Centercheferne pointerer, at en forudsætning for at centrene kan stille de 22 til rådighed er, at det gode samarbejde, med gensidig fleksibel aflastning centrene imellem som kendes fra samarbejdet mellem de 4 centre i dag, kan opretholdes når der sker en udvidelse til 10 centre.

Det vides endnu ikke, i hvilket tempo de nye Borgerservicecentre etableres. I tilfælde af, at alle centre ikke er etableret når kontaktcentret åbner, skal der findes en midlertidig løsning, som sikrer at den manglende bemanning stilles til rådighed for kontaktcentret. Der er evt. behov for en midlertidig lokaleløsning.

Nedenfor illustreres, hvordan kontaktcentrets foreslås bemanded med virtuelle medarbejdere fra Københavns Borgerservice og Københavnerinformation.

Sammenhæng mellem fysisk kontaktcenter og virtuelt tilkoblede borgeragenter



Medarbejderne i KBS-centrene og København Information, kan koble sig på det samme kontaktcentersystem som de medarbejdere, der sidder fysisk i kontaktcentret. De vil også have de samme arbejds- og administrative værktøjer til rådighed.

BILAG 9 – BEREGNINGSFORUDSÆTNINGER

9.1 Borgerbetjenende enheder

(Heri er ikke indregnet skoler, daginstitutioner, biblioteker, fritidshjem ol. enheder)

- > 4 Københavns Borgerservice
- > Københavner Information
- > Rådhusoplysningen
- > Folkeregisteret
- > Skattekontorer
- > Ejendomsafdeling
- > EVU-erhvervsservice
- > Ungdomsinformationen
- > Use IT
- > Fritid og idræt
- > Storkøbenhavns Taxinævn
- > Øvrighedskontoret
- > Telefonomstilling (33 66 33 66)
- > Telefonomstilling (33 17 33 17)
- > Telefonomstilling (35 30 35 30)
- > 4 Ungdommens Uddannelsesvejledning
- > Center for specialundervisning for voksne (CSV)
- > 7 P/O-kontorer
- > 7 ældrekontorer
- > 1 voksentandpleje
- > sundhedscentre
- > 15 lokalcentre
- > handicapcentre
- > rådgivningscentre
- > Privat dagpleje
- > Privat børnepasning
- > Døgntilbud
- > Bocentre
- > Boliganvisning
- > Forældrebetaling
- > Visitationsteam
- > Pladsanvisningen
- > Adoptionsafsnit
- > Kontoret for privat børnepasning
- > 8 beskæftigelsescentre(specialiserede)
- > Integrationsenhed/Tolkeformidling
- > Den sociale døgnvagt
- > Døgnkontakten
- > Vej og Park
- > Parkering – København

- > Byggeri og Bolig
- > Plan og Arkitektur
- > Miljøkontrollen
- > Københavns Kirkegåde

9.2: Definition af servicemål

Servicemål for besvarelse af telefon

Der arbejdes med servicemål indenfor tre områder:

1. **Service level** (eks. 80/20 = 80% af alle kald besvares indenfor 20 sekunder)
2. **Gns. Svartid** (hvor lang tid går der i gennemsnit, inden et kald besvares)
3. **Tilgængelighed** (hvor mange kald tabes (lægges på), angives i %)

Service level

Kontakcentrets service level er meget afgørende for, hvor mange borgere der lægger røret på, inden det bliver besvaret. Beregninger³⁹ viser, at såfremt svartiden overstiger 20 sekunder, så stiger antallet af tabte kald markant. Dette er afgørende for borgernes oplevelse af tilgængeligheden af Københavns Kommune. Ønsker man at borgerne oplever en kommune, der er let at komme i kontakt med, bør service level ligge på 80/20, og ikke lavere.

Gennemsnitlig svartid

Gennemsnitlig svartid er interessant, når vi ser på de kald der ikke svares indenfor de grænser der ligger i ”Service level”. Hvor lang tid venter de kald, der ikke svares indenfor den service level der er fastsat. Venter de for længe, vil det få en markant indflydelse på den generelle service oplevelse. Hvis hver 5. borger oplever at der er lang ventetid på telefonen, vil det rykke markant på den generelle opfattelse af, hvor god service kommunen leverer på telefonsiden.

Tilgængelighed

Antallet af kald der tabes, inden de besvares er også interessant. Hvis for mange kald tabes, betyder det, at borgerne oplever, at Københavns kommune er svær at komme i kontakt med. Det vil sige har en lav tilgængelighed.

Servicemål for servicevariable

I forbindelse med dimensioneringen skal vi også tage stilling til følgende variable parametre, som også fungerer som servicemål overfor borgerne:

³⁹ Se 9.2

- a. Åbningstider
- b. %-del straksafklaring (henvendelsen behandles færdig i kontaktcentret)
- c. Maksimal besvarelsestid for e-mail
- d. Måltal for medarbejderens effektive servicetimer

Åbningstider

Åbningstiderne har indflydelse på, hvor mange medarbejdere, der skal indgå i vagtplanen. Lange åbningstider betyder, at der skal flere medarbejdere til, for at få vagtplanen til at gå op.

Holdes der åbent på tidspunkter, hvor der forventes meget få kald, skal der også tages stilling til en minimumsbemanning. Interview i omstillingerne sandsynliggør, at der er behov for åbningstider i en omstilling, der som minimum svarer til åbningstiderne for de bagvedliggende enheder man agerer omstilling for.

Københavns Borgerservice har åbent til kl. 18. Det er en mulighed, at kontaktcentret også har åbent til kl. 18, så der er en ensartede åbningstider i borgernes primære indgange.

Det er også muligt at vælge en længere åbningstid på telefonen end i de fysisk tilgængelige enheder. Det giver borgerne udvidet mulighed for, at få råd og vejledning, hjælp til selvbetjening ol. på tidspunkter på dagen, hvor de har tid til at lave personlige ting.

%-del straksafklaring

Hvor mange kald der skal straksafklares, er en rettesnor for, i hvor høj grad kontaktcentret løser sin opgave, og har de rette ressourcer til rådighed. Straksafklaringsprocenten generelt, og for de enkelte typer af opgaver, vil give en indikation af, hvor der er behov for ekstra uddannelse af medarbejderne, samt hvorvidt hjælpemidlerne til medarbejderne er tilstrækkelige. Alternativt at der er potentiale for at straksafklare flere kald i kontakcentret, med en ændret proces (snitflade med forvaltningerne).

Maksimal besvarelsestid for e-mail

E-mails besvares i de perioder, hvor der er tid mellem telefonopkald. Vedtages en meget aggressiv svarfrist (eks. 30 minutter), kan det have indflydelse på den nødvendige bemanning. Den mængde emails kommunen modtager på sin hovedmail i dag, er dog ubetydelig. Men såfremt kommunens hovedadresse promoveres særligt, så er det en akut problemstilling.

Måltal for medarbejderens effektive servicetimer

Dimensioneringen skal endvidere forholde sig til, hvilket måltal for, hvor mange borgerbetjenende timer, en fuldtidsmedarbejder kan præstere. Der går tid fra til pauser, kurser, møder sygdom m.m. Til sammenligning anvender Københavns Borgerservice, på baggrund af beregninger hentet fra fagforvaltningerne, måltal for deres kapacitetsberegning som anskueliggør, at medarbejderne er tilgængelige for direkte servicering af borgerne ca. 56 % af deres tid.

9.3: Antal telefonopkald til Kontaktcentret i Københavns kommune

Nedenstående tabel er et summarisk overblik over de antal kald, der forventes at komme til Københavns Kommunes kontaktcenter.

Totalt antal kald/år	2,15 mio.
- heraf antal omstillingkald (60%)	1,29 mio.
- heraf antal opgavekald der straksafklares (40 %)	0,86 mio.
Gennemsnitlig behandlingstid	71 sekunder ⁴⁰
Gennemsnitlig efterbehandlingstid	20 sekunder ⁴¹
Gennemsnitligt antal kald pr. dag (252 åbningdage)	8516

Tallene er dokumenteret i særskilt regneark, hvor alle opgaver er vurderet mht. antal kald vedr. opgaven, gennemsnitlig behandlingstid og gennemsnitlig efterbehandlingstid. Regnearket viser i detaljerer de af fagforvaltningerne indmeldte tal, og de beregningsforudsætninger der fører frem til ovenstående tabel.

Fagforvaltningernes indmeldte tal er baseret på de bedst tilgængelige oplysninger, men disse indeholder både registreringer og erfaringsbaserede skøn, hvorfor der er en usikkerhed knyttet til dem.

Det samlede regnearket er grundet dets størrelse uegnet til print i A4-format, men kan fremsendes via mail. Kontakt projektleder Bjørn Borre: bjb@okf.kk.dk.

Tabellen nedenfor opsummerer de væsentligste tal fra regnearket.

⁴⁰ Det relativt lave tal skyldes de mange omstillingskald, der giver en stor volumen af meget korte kald

⁴¹ Det relativt lave tal skyldes de mange omstillingskald, der giver en stor volumen af kald med ingen efterbehandling

Tidsmæssig årlig belastning af kontaktcenter (målt i minutter):

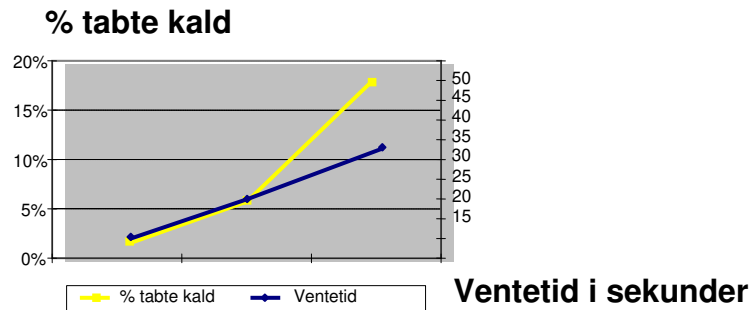
Forvaltning	Indmeldte tal	Opjusterede tal (40% straksafkl. ⁴²)
Nye opgaver	101.667	190.957
BIF	12.474	23.430
BUF	13.940	26.183
KE	45	85
KFF	471.086	861.816
SOF	143.924	270.328
SUF	360.770	677.623
TMF	86.048	161.620
ØKF	110.076	206.751
Omstilling	1.126.002	858.451
Total:	2.426.085	3.300.254

De indmeldte tal svarer til en straksafklaring på 21,3 %.

Tallene er angivet som de faktisk indmeldte tal. Det vil sige før opjustering for servicetimer og 25 % vagtplanudjævning.

⁴² Socialforvaltningen forventer, at kontaktcentret i forhold til hovedparten af SOFs brugere primært vil udfylde en omstillingsfunktion. SOF finder det derfor ikke realistisk, at antage, at der kan nås et straksafklaringsniveau på 40 % for SOFs målgruppe. SOF tager således afstand fra den anvendte opskalering af det indmeldte antal opkald/minutter.

9.4: Sammenhænge mellem ventetid i kontaktcentret og tabte kald



Grafen viser sammenhængen mellem ventetiden i et kontaktcenter, og det antal kald der tabes, som følge af ventetiden.

Grafen viser, at når ventetiden overstiger 20 sekunder, så stiger antallet af kald der lægges på markant.

Grafen er udregnet på basis af de forventede kaldsvolumener til kontaktcentret i Københavns kommune⁴³.

⁴³ Variabel: Servicelevel ændres på antallet af sekunder der går, inden 80% af kaldene er taget.

9.5: Bemanding af kontaktcentret

Nedenstående tabel viser, fordelingen af kald over dagen⁴⁴ og det netto bemandingsbehov (NBB) der beregnes. Tabellen forudsætter en åbningstid fra kl. 8.00-18.00 mandag til fredag.

	Mandag		Tirsdag		Onsdag		Torsdag		Fredag	
Tid	Kald	NBB	Kald	NBB	Kald	NBB	Kald	NBB	Kald	NBB
8-9	362	12	282	10	246	9	280	10	259	9
9-10	1229	35	966	29	993	29	1002	29	1053	31
10-11	1662	47	1418	40	1301	37	1332	38	1404	40
11-12	1575	45	1349	39	1387	40	1277	37	1371	39
12-13	1388	40	1219	35	1238	36	1174	34	1183	34
13-14	1424	41	1213	35	1308	38	1303	37	976	29
14-15	1162	34	941	28	1044	31	1143	33	467	15
15-16	596	19	500	16	599	19	761	23	197	8
16-17	227	8	316	11	197	8	494	16	133	6
17-18	118	5	99	5	99	5	262	9	49	3
Totaler	9744	286	8302	248	8413	252	9028	266	7094	214

1. Sammenregnes bemandingsbehovet fås de nødvendige bemandingstimer opgjort totalt for en uge (NBB total).
2. Dette skal divideres med en fuldtidsarbejdsuge på 37 timer og korrigeres med omkostningsfaktoren på 1,76⁴⁵, samt tillægges en faktor på 25%, fordi en vagtplan ikke kan tilpasses 100% til behovet. Dermed fås antallet af fuldtidsnormerede stillinger (Årsværk).

Gns. Kald pr. dag	8516
NBB total	1.266 timer/uge
Årsværk	75,28 medarbejdere

Der skal således bemandedes med 75,28 årsværk til borgeragenter, for at håndtere det antal kald der er skitseret i tabellen ovenfor⁴⁶.

Udover disse medarbejdere skal der et antal teamleder, en leder, en analytiker og en koordinator. Disse vil blive finansieret ved særskilt bevilling.

⁴⁴ Estimeres på baggrund af data dels fra omstillingerne og dels fra Københavns Borgerservice

⁴⁵ Beregnet som 37/21, svarende til de ugentlige servicetimer en borgeragent er tilgængelig for direkte borgerbetjening.

⁴⁶ Ved døgnåbent stiger NBB med i alt 236. Da bemanding i ydertidspunkter er minimal, forventes vagtplanen i ydertidspunkterne at kunne tilpasses 100% til behovet, hvorfor merbehovet f.s.v.a. bemanding ved døgnåbent udgør 11 årsværk.

Det maksimale antal agenter der skal besvare telefoner på samme tid er 47. Det er mandag mellem kl. 10 og 11, hvor der er det absolut højeste antal kald pr. time henover ugen. Tidspunktet 9-10 stiller dog også særlige krav, da Københavns Borgerservice endnu ikke er åbnet, og de således ikke kan levere medarbejdere til virtuel aflastning.

Beregninger viser, at bemanningen i kontaktcentret stiger og falder proportionalt med antallet af kald. Det forudsætter at opgavefordelingen er uændret.

Forudsætninger for ressourceestimat

- 1.689.084 omstillingskald i dag konverteres til 1.287.677 omstillingskald og 858.451 **opgaver** på niveau 1 eller 2 i kontaktcentret pr. år i fremtiden.
- De øvrige 70.000 kald fra KBS og KI håndteres i kontaktcentret som opgaver.
- Behandlingstiden for et omstillingskald er 40⁴⁷ sekunder i gennemsnit. Der regnes ikke med efterbehandlingstid for omstillingskald.
- Behandlingstiden pr. opgave er 117 sekunder og efterbehandlingstiden er 48 sekunder i gennemsnit
- 80 % af besvarede kald er besvaret inden 20 sek. (svarende til et service level på 80/20)
- Der praktiseres "kold" omstilling
- 3.500 e-mails per år
- 3 min. gennemsnitlig behandlingstid på e-mails
- Agenterne forsøger aktivt, at agere filter for samtaler til forvaltningerne
- Agenterne forsøger aktivt at hjælpe borgerne med selvbetjening (ESB)
- Åbningstid fra 8.00-18.00 mandag – fredag
- Borgerne vil normalt lægge på efter 30 sekunder i kø
- Omkostningsfaktor⁴⁸ på 1,76
- Opgaver på sagsbehandlingsniveau 1 er ikke relevante for efterregistrering i et ESDH-system.
- Opgaver på sagsbehandlingsniveau 2 kan medføre efterregistrering i et evt. ESDH-system. Dertil er afsat 90 sekunder pr. stk.

Såfremt der ændres på ovenstående forudsætninger, skal ressourceestimatet revurderes.

⁴⁷ Til sammenligning bruger TDC's hovedomstilling 42 sekunder i gennemsnit, for at viderestille et kald.

⁴⁸ Omkostningsfaktor er en faktor, der tager højde for al planlagt fravær dvs. ferie, fridage, helligdage, uddannelse, møder, sygdom og pauser, som ganges på netto-bemandsingsbehovet. Faktoren anvendes i dag i Københavns Borgerservice og fagforvaltninger. Tallet svarer til, at en medarbejder med en arbejdsuge på 37 timer ca. er tilgængelig for direkte kontakt med borgerne 56 % af tiden, svarende til 21 timer ugentligt

9.6: Fordeling af bemanning fra forvaltninger

For at få et overblik over, hvor opgaverne kommer fra, og dermed hvor bemanningen skal komme fra, er i nedenstående tabel lavet en beregning over, hvordan belastningen af kontaktcentret fordeler sig på de enkelte forvaltninger.

Tallene er fordelt efter den forventede fremtidige mængde af opgaver og omstillingskald.

1. Forvaltning	2. I alt ⁴⁹ tidsforbrug på opg. Årlige minutter	3. Be- manning Årsværk.	4. Medf. Medarb. Årsværk	5. Net- tøbehov Årsværk	6. %- fordeling	7. KBS ressour- cer Årsværk	8. Fra forvalt- ninger ⁵⁰ Årsværk
BIF	24.869	0,57		0,57	1%	0,22	0,35
BUF	27.791	0,63		0,63	1%	0,24	0,39
KFF	1.372.366	31,30	7 ⁵¹	24,3	42%	9,25	15,05
SOF	712.707	16,26	8,5 ⁵²	7,76	13%	2,95	4,8
SUF	771.435	17,60	1 ⁵³	16,60	29%	6,32	10,28
TMF	171.546	3,91		3,91	7%	1,49	2,42
ØKF	219.449	5,01	1 ⁵⁴	4,01	7%	1,53	2,48
I alt	3.300.164	75,28	17,5	57,77	100%	22	35,77

Kolonnerne 1, 2 og 3 viser tidsforbruget på opgaverne fra den enkelte forvaltning og den deraf beregnede bemanning, der er nødvendig, for at håndtere disse opgaver. Kolonne 3 viser dermed også det medarbejder behov, der er fra den enkelte forvaltning

Kolonne 4 viser de medarbejdere der forventes at følge med over i kontaktcentret, fra enheder hvis opgaver bliver en del af kontaktcentret. Det er primært de eksisterende hovedomstillinger.

Kolonne 5 viser medarbejderbehovet efter at medarbejderne fra kolonne 4 er trukket fra.

⁴⁹ Udover de indmeldte opgaver fra de enkelte forvaltninger, er der enkelte nye opgaver, som skal løses i kontaktcentret, og som ikke kan henføres til en forvaltning. Det er for eksempel opgaver med ESB-hotline og e-mail håndtering. Disse opgaver er fordelt %-vis på de syv forvaltninger, så de belastes i forhold til deres øvrige opgavebelastning. Disse opgaver udgør i alt 4 årsværk

⁵⁰ Nettobehovet er fratrukket 22 medarbejdere fra KBS, der virtuelt er tilkøbt kontaktcentret. De 22 er %-vis fordelt på forvaltningerne

⁵¹ Kommer fra 33 66 omstillingen

⁵² Kommer fra 33 17 omstillingen

⁵³ Kommer fra 35 30 omstillingen

⁵⁴ Virtuelt tilkøbt fra Københavner Information

Kolonne 6 viser den %-vise fordeling af medarbejderbelastningen for de syv forvaltninger.

Kolonne 7 viser hvordan de 22 medarbejdere fra KBS fordeler sig på de enkelte forvaltninger. KBS medarbejderne er %-vis fordelt på forvaltningerne.

Kolonne 8 viser nettobemandingsbehovet fra de syv forvaltninger, efter at der er fratrukket de 22 medarbejdere, der vil være tilkøbet kontaktcentret fra KBS.

Det beregnede behov for årsværk fra en forvaltning, beregnes således. For KFF ser regnestykket eks. således ud:

Beregnet ressourcetræk for KFF opgaver i kontaktcentret:	31,30 årsværk
Givne medarbejdere fra omstilling 33 66 33 66	- 7,00 årsværk
Nettobehov for medarbejdere fra KFF	24,30 årsværk
Andel af KBS ressourcer	- 9,25 årsværk

Netto årsværk der skal komme fra KFF til kontaktcentret = 15,05 årsværk

9.7: Ressourcebehov ved kold hhv. varm omstilling

Fordeles det samlede antal kald mellem de kald der vedrører ren omstilling og de kald der behandles som en opgave, og vurderes ressourceforbruget ved omstillingskaldene ved kold hhv. varm omstilling ser tallene således ud:

"Kold"	Omstilling	Opgaver	Total
Antal kald pr. dag	5110	3406	8516
Gns. behandlingstid i sek.	40	117	75
Gns. efterbehandling i sek.	0	48	17
Antal medarbejdere	20	55	75

Ved varm omstilling vil de tilsvarende tal være:

"Varm"	Omstilling	Opgaver	Total
Antal kald pr. dag	5110	3406	8516
Gns. behandlingstid i sek.	92 ⁵⁵	117	107
Gns. efterbehandling i sek.	0	48	20
Antal medarbejdere	44	55	99

Der er således et merressourceforbrug på 24 årsværk for at praktisere varm omstilling.

⁵⁵ Tiden for varm omstilling kommer fra 33173317 omstillingen, hvor man måler på, hvor lang tid der går inden kaldet bliver taget hos modtageren. Det svarer til varm omstilling. Dertil er lagt den tid der beregnes ekstra til at visitere opkaldet

LITTERATURLISTE

2006: [Branchearbejdsmiljørådet, tema om fremtidens kontor: Godaften, De har ringet til Fremtidens Arbejdsplads](#)

2006: [DTU: Drivsel – drift og trivsel I callcentre](#)

2006: [Accenture: Leadership in customer services](#)

2006: [KL, virk.dk m.m.: Digital indberetning af sygedagpenge](#)

2006: [Evalueringsrapport III af KBS, samt bilag](#)

2006: [IT- og Telestyrelsen, Danskernes brug af kommunikationsmidler](#)

2005: [Evalueringsrapport II af KBS, samt bilag](#)

2005: [Borgernes indgang til Københavns Kommune](#)

2005: [Hovedkonklusioner ESB undersøgelse](#)

- [Bilag ESB - flytteundersøgelse](#)

- [Bilag ESB - medarbejdere](#)

- [Bilag ESB - opskrivning](#)

2004: [Evalueringsrapport I af KBS](#)

2004: Budget og omkostningsanalyse af Københavns Kommunes telefonomstillingscentraler og analyse af fordele og ulemper ved en sammenlægning

2003: [KKs informationsaktiviteter 2003](#)

Weblinks:

www.callcentre.dk; www.kk.dk/borgerservice;

KONCEPT FOR KONTAKTCENTER

EN INDGANG - ET TELEFONNUMMER - EN MAILADRESSE

Redaktion

Bjørn Borre, Center for Borgerservice, Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune

Kontakt

Økonomiforvaltningen, Københavns Kommune
Rådhuset, 3. sal
1599 København V

Foto

Tryk

Oplag

ISBN

Udgiver

KØBENHAVNS KOMMUNE

Økonomiforvaltningen
Center for Borgerservice

Rådhuset, 3. sal
1599 København V
Telefon: 33662225
Telefax: 33667031
E-mail: bjb@okf.kk.dk
www.kk.dk