



Orientering til Økonomiudvalget

Orientering om afslutning af projekt om forbedret virksomhedsservice i Københavns Kommune (aflæggerbord den 9. juni)

På baggrund af anbefaling fra Taskforcen for bedre erhvervsvilkår i København og midler afsat i Budget 2019, er der gennemført et større analysearbejde, der har haft til formål at pege på konkrete indsatsområder, der kan lede til et markant løft i servicen overfor virksomhederne i København.

Økonomiudvalget orienteres om projektets afslutning, dets anbefalinger og den videre proces.

Baggrund

Både Københavns Kommunes egne undersøgelser samt eksterne undersøgelser viser, at de københavnske virksomheder ikke er tilfredse med Københavns Kommunes service over for virksomhederne. Den manglende servicekultur blev af Taskforcen for bedre erhvervsvilkår vurderet som en af de største hindringer for erhvervsklimaet i København. En forbedret virksomhedsservice er derfor et centralt rammevilkår for et velfungerende erhvervsliv i København, hvilket understreger vigtigheden af, at politikerne og topchefer i kommunen sætter sig i spidsen for en markant forbedring af servicen over for virksomhederne.

Projektet viser bl.a., at københavnske virksomheder i dag har mere end 50 forskellige indgange til Københavns kommune (telefoniske, mail og fysiske), og der er ikke udmøntet en strategisk prioritering af serviceniveauer, åbningstider og kommunikationskanaler.

Københavns Erhvervshus (KEH) præsenteres udadtil som en samlet indgang for virksomhederne, men i praksis er det primært virksomhedshenvendelser knyttet til Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens ydelser, som går gennem kontaktcentret i KEH, hvorfor majoriteten af henvendelser foregår via de øvrige kanaler.

KK har i dag ikke overblik over, hvilke henvendelser og hvilke kanaler virksomhederne reelt anvender og der er ikke en systematik for at indsamle feedback og tilpasse servicen virksomhedernes behov.

KK's digitale løsninger, vejledninger og kommunikation for erhvervslivet anvendes i begrænset omfang og erhvervssiderne på kk.dk fungerer ikke optimalt i forhold til blandt andet informationsøgning.

4. juni 2020

Sagsnr.
2020-0131519

Dokumentnr.
2020-0131519-1

Kontor for Vækst og Erhverv

Københavns Rådhus, Rådhuspladsen 1
1550 København V

EAN nummer
5798009800176

Analysen afsluttes med en række anbefalinger, som understreger vigtigheden af en mere systematisk tilgang til arbejdet med virksomhedsområdet. I det videre forløb iværksættes derfor en række strukturelle forandringer, der fremadrettet skal sikre en forbedring af servicen overfor byens virksomheder.

Projektet har været delt op i en for- og en hovedanalyse, afviklet af Deloitte i tæt samarbejde med Teknik- og Miljøforvaltningen, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen samt Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Økonomiudvalget gav i august 2019 på baggrund af foranalysen i august 2019 mandat til, at der blev arbejdet videre med foranalysens indsatsområder i den netop afsluttede hovedanalyse.

Løsning

Afrapporteringen kommer på den baggrund med en række anbefalinger, der via strukturelle greb i de relevante forvaltninger skal være med til at forbedre virksomhedsservicen overfor byens virksomheder.

1. Strategi for en styrket virksomhedsservice

Det anbefales, at der udarbejdes strategiske pejlemærker som understøttes af fem prioriterede indsatser, som tilsammen kan udgøre væsentlige elementer i en strategi for virksomhedsservicen i KK.

De strategiske pejlemærker vil udgøre KK's fælles ambition for virksomhedsservice i KK. Virksomhederne skal opleve, at:

- 1) KK fremstår som én samlet aktør
- 2) KK er tilgængelig og at det er nemt at få en hurtig afklaring på deres henvendelser
- 3) KK er imødekommende, serviceorienteret og har fokus på virksomhedernes behov

Dertil kommer en række konkrete indsatsområder, der skal være med til at indfri ambitionen:

- Fælles tilgang til brug af kanaler
- Fælles forståelse af service
- Systematisk indhentning af feedback fra virksomhederne
- Fælles mål for tilfredshed i virksomhedsservicen
- Styrket tværgående ansvar, forankring og opfølgning

2. Én telefonisk indgang, som understøttes af professionelle kontaktcentre

Det anbefales, at der ligesom på borgerområdet fremover er én telefonindgang for virksomheder til KK, som virksomhederne kender, og som kan håndtere henvendelser hurtigt og professionelt.

Den centrale indgang skal understøttes af to professionelle kontaktcentre for henholdsvis TMF og BIF. Kontaktcentre vil blandt andet kunne

øge tilgængeligheden (åbningstider), sikre ensartet service samt gøre det nemmere at indsamle bedre data om henvendelser og dermed skabe et grundlag for løbende forbedringer af virksomhedsservicen.

Det betyder, at der skal etableres et nyt kontaktcenter, som dækker TMF's ydelser, hvilket også vil påvirke arbejdsgange mellem forretningen og kontaktcentret. Kontaktcenteret placeres fysisk på Njalsgade og udrulningen ventes at ske i faser.

3. Digitalt løft af erhvervssiderne

Det anbefales, at den digitale indgang på erhvervssiderne løftes markant i forhold til design, navigation og kommunikation for blandt andet at kunne løfte en større del af virksomhedernes informationssøgning digitalt. Det vil særligt være simple henvendelser vedrørende generel information, som vil kunne løftes digitalt. Et digitalt løft kræver en stærkere governance på området, så der kan sikres ensartethed og brugervenlig opbygning.

4. Løbende tilfredshedsmålinger på erhvervsydelserne

Det anbefales, at der gennemføres løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser i form af rapid feedback på telefonkanaler og digital pop-op-feedback på hjemmesiden. Der benyttes rapid feedback på telefonkanalerne i 2nd level (sagsbehandlere) i det omfang, det giver mening for forvaltningerne. Dette vil kunne give et løbende indblik i virksomhedernes tilfredshed.

Den løbende feedback vil også være et væsentligt element i omstillingen i retning af en mere serviceorienteret kultur. Derfor er det afgørende, at resultaterne fra målingerne indarbejdes i den løbende drifts- og serviceledelse.

Der kan desuden benyttes kvalitative metoder ved udvalgte ydelser med stor utilfredshed eller ydelser, som er forretningskritiske for virksomhederne. Det vil være op til den enkelte ydelsesejer at beslutte omfang og brug heraf.

5. Datadrevet udvikling af kanalanvendelsen

Det anbefales, at der arbejdes systematisk med at anvende data om blandt andet henvendelser og feedback til løbende at optimere og udvikle anvendelsen af kanaler på tværs og der vil være en ny opgave forbundet med at følge data, lave målinger og analyser.

6. Kortlægning af lokalplaner

Der er sammen med virksomheder og TMF afdækket, hvilke behov virksomhederne har i samspillet med KK og hvilke konkrete indsatser, der

kan øge virksomhedernes tilfredshed. Der er på den baggrund udarbejdet en kortlægning af området med dertilhørende anbefalinger.

Økonomi

Mulige finansieringsbehov forbundet med etablering af det nye kontaktcenter i Teknik- og Miljøforvaltningen håndteres via det kommende investeringsforslag.

Etableringsomkostninger og drift år 1 forbundet ved de kvantitative metoder afholdes af Økonomiforvaltningen. De løbende driftsudgifter samt omkostninger til kvalitative metoder forventes afholdt af de respektive forvaltninger.

Eventuelt behov for supplerende finansiering i forbindelse med det digitale løft af erhvervssiderne afhænger af det endelige ambitionsniveau og afklares i forbindelse med udarbejdelse af kommissorium, jf. nedenfor.

Videre proces

Borgerrepræsentationen har på et møde den 14. maj anmodet Københavns Erhvervsråd om at udarbejde anbefalinger vedr. genopretning af det københavnske erhvervsliv som følge af corona-krisen. Der er derfor nedsat en række arbejdsgrupper under Erhvervsrådet. Her vil det videre arbejde med virksomhedsservice også indgå og arbejdet forventes at pege frem mod en videreudvikling af KK's erhvervsstrategi i efteråret 2020.

Økonomiudvalget præsenteres for en samlet pakke af erhvervstiltag efter sommer forud for forhandlingerne om budget 2021.

I tillæg hertil implementerer og arbejder de ansvarlige forvaltninger videre med ovenstående strukturelle indsatser, ligesom der i regi af direktørstyregruppen for erhverv og vækst (ØKF, BIF, KFF og TMF) løbende følges op på forbedringspotentialer for at sikre en optimering af virksomhedsservicen overfor byens virksomheder.

Det indbefatter bl.a., at ØU i efteråret forelægges den kommende erhvervsstrategi til godkendelse, hvor de forskellige initiativer indgår, ligesom der defineres klare ambitioner på området.

Derudover udarbejder Teknik- og Miljøforvaltningen et investeringsforslag til etablering af professionelt kontaktcenter i TMF frem mod budget

2021, ligesom arbejdet med et digitalt løft af erhvervsiderne og implementering af tilfredshedsmålinger på erhvervsydelserne igangsættes.

Desuden udarbejder Teknik-og Miljøforvaltningen en orientering til TMU, der redegør for, hvordan TMF vil arbejde videre med anbefalingerne i kortlægningen.

Bilag

Samlet afrapportering

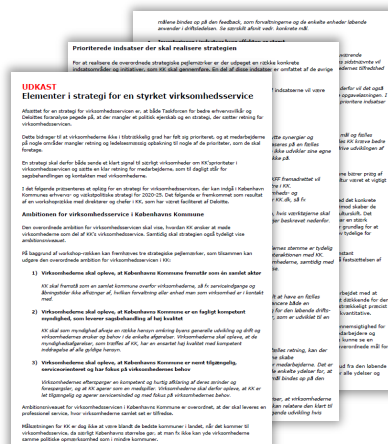
Oversigt over leverancer

SAMLET LEDELSESRESUMÉ



INDSATSOMRÅDE A

1. STRATEGI FOR ØGET VIRKSOMHEDS-SERVICE I KK

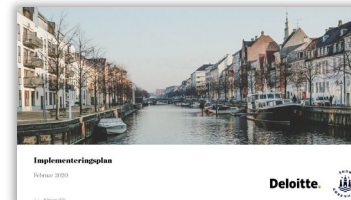


INDSATSOMRÅDE B OG D

2. SAMLET OPLÆG TIL MODEL FOR SERVICEINDGANGE OG FEEDBACK



3. IMPLEMENTERINGSPLAN FOR SERVICEINDGANGE OG FEEDBACK



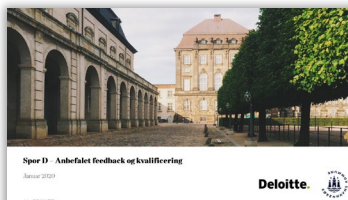
4. ANALYSE AF INDGANGE OG HENVENDELSER OG OPLÆG TIL NY MODEL



5. DYBDEGÅENDE ANALYSER AF UDVALGTE YDELSER



6. KVALIFICERING OG OPLÆG TIL FEEDBACK MODEL



INDSATSOMRÅDE E

7. KORTLÆGNING AF LOKALPLANER





Forbedring af virksomhedsservice i Københavns Kommune

Ledelsesresumé

April 2020

Deloitte.



Indledning

I foråret 2019 gennemførte Deloitte en foranalyse af, hvordan virksomhedsservice i Københavns Kommune (KK) kunne forbedres, herunder hvilke konkrete greb som skulle tages i anvendelse. Baggrunden for foranalysen var bl.a. anbefalinger fra task forcen for bedre erhvervsvilkår i København, som pegede på, at en central udfordring for virksomhedsservicen var en manglende servicekultur.

I foranalysen pegede Deloitte på, at udviklingen af en servicekultur kræver en mere systematisk tilgang til arbejdet med virksomhedsområder. I forlængelse heraf identificerede foranalysen konkrete indsatsområder til at sikre den nødvendige forandring: Udvikling af en styrende strategi for virksomhedsservicen, bedre indsamling af feedback fra virksomheder samt færre og mere professionelle serviceindgange. I det følgende præsenteres de overordnede resultater og anbefalinger fra arbejdet med at udmønte indsatsområderne i KK.

Endelig pegede foranalysen på, at der foruden de tværgående tiltag var behov for at fokusere på servicen for de ydelser, som er forretningskritiske for virksomhederne. I foranalysen var der fokus på byggesagsområdet og arrangementstilladelser, mens forbedringstiltag på lokalplansområdet har været et særskilt indsatsområde i nærværende arbejde.



STRATEGI FOR SERVICE OVER FOR VIRKSOMHEDER

Formålet med indsatsen er, at KK fastlægger en klar ambition og et klart fokus i virksomhedsservicen, som dermed kan udgøre en styrende strategi på området.

Der er i samarbejde med topledelsen i KK identificeret tre strategiske pejlemærker som understøttes af fem prioriterede indsatser, som tilsammen kan udgøre væsentlige elementer i en strategi for virksomhedsservicen i KK.



FREMTIDIG MODEL FOR SERVICEINDGANGE OG FEEDBACK

Formålet med indsatsen er at forenkle og professionalisere serviceindgangene i virksomhedsservicen samt gøre feedback til en integreret del af udviklingen af serviceledelsen.

Der er udarbejdet et oplæg til en fremadrettet model for serviceindgange og feedback. Samtidig er der opstillet måltal for hvilke henvendelser, som fremadrettet kan håndteres digitalt af et kontaktcenter eller sagsbehandlere, såfremt de digitale indgange forbedres.



KORTLÆGNING AF LOKALPLANER

Ændring af lokalplaner er en kritisk fase i større byggeprocesser og er derfor en kritisk ydelse for virksomhederne.

Der er i en inddragende proces med virksomheder og forvaltning afdækket, hvilke behov virksomhederne har i samspillet med KK og hvilke konkrete indsatser, der kan øge virksomhedernes tilfredshed.



Indsatsområde A

Strategi for
virksomhedsservice





1. Baggrund og formål med strategi

Indholdet af en ny strategi for virksomhedsservice i KK kan bygges op om tre centrale pejlemærker til at sætte retningen for en fremtidig virksomhedsservice. Pejlemærkerne understøttes af en række prioriterede indsatser, som beskrives på de følgende sider.

FORMÅL

Afsættet for en strategi for virksomhedsservice er, at både Taskforcen for bedre erhvervsvilkår og Deloitte's foranalyse pegede på, at der mangler politisk ejerskab og en strategi, der sætter retning for virksomhedsservicen.

En strategi skal sende et klart signal til især virksomheder om KK's prioriteter i virksomhedsservicen. Samtidig skal strategien bidrage til at sætte en klar retning for medarbejderne, som til daglig står for sagsbehandlingen og kontakten med virksomhederne.

AMBITION

Den overordnede ambition for virksomhedsservicen skal vise, hvordan KK ønsker at møde virksomhederne som del af KK's virksomhedsservice. Samtidig skal strategien også tydeligt vise ambitionsniveauet for virksomhedsservicen.

Overordnet har Københavns Kommune et mål om at levere en sammenhængende service, som virksomhederne overordnet er tilfredse med. Dermed er der også en ambition om at hæve sig fra det nuværende niveau i fx DI-målinger, hvor KK i dag ligger lavt.

De konkrete målsætninger for virksomhedernes tilfredshed bør dog fastsættes væsentligt mere konkret end de data, som anvendes i fx DI-målinger. Det er således afgørende, at de overordnede målsætninger kan nedbrydes i delmål, som kan give retning og værdi for ledere og medarbejdere i deres løbende arbejde.

STRATEGISKE PEJLEMÆRKER

- 1 Virksomhederne skal opleve KK som én samlet aktør**
KK skal fremstå som en samlet kommune overfor virksomhederne, så eksempelvis digitale indgange, serviceindgange og åbningstider ikke afhænger af, hvilken forvaltning eller enhed man som virksomhed er i kontakt med.
- 2 Virksomhederne skal opleve, at KK er tilgængelig, og at det er nemt at få hurtig afklaring på deres henvendelser**
Det skal være nemt for virksomhederne at komme i kontakt med KK, og virksomhederne skal så vidt mulig have hurtig afklaring på deres henvendelser. Det betyder blandt andet, at det skal være nemt at finde information gennem de digitale indgange, og at det skal være nemt at komme i kontakt med en relevant medarbejder i kommunen, som kan afklare den enkelte henvendelse.
- 3 Virksomhederne skal opleve, at KK er imødekommende, serviceorienteret og har fokus på virksomhedernes behov**
Det skal være en positiv oplevelse at være i kontakt med KK. Det betyder, at virksomhederne skal opleve, at den enkelte medarbejder er serviceorienteret og imødekommende, og at dialogen tager udgangspunkt i virksomhedernes behov, hvilket er et vigtigt serviceparameter for mange virksomheder.



2. Prioriterede indsatser (1/2)

1. FÆLLES KANALSTRATEGISK TILGANG I VIRKSOMHEDSSERVICEN

For at fremstå som én aktør overfor virksomhederne skal de serviceindgange, som virksomhederne tilbydes på tværs af virksomhedsservicen, være relativt ensartede. På den måde skal virksomhederne ikke opleve, at informationssøgning, åbningstider mv. er meget forskellige på tværs af ydelser.

Konkrete indsatser

- Etableringen af nye professionelle kontaktcentre i kommunen med et fælles telefonnummer som led i implementeringen af en ny strategi for serviceindgange til virksomhederne
- Et markant løft af den digitale indgang, så kommunikation, navigation og opbygning af fagsider bliver mere ensartede, og det således bliver nemmere for virksomhederne at finde brugbar information og dermed afklare spørgsmål.

2. FÆLLES FORSTÅELSE AF SERVICE

For at virksomhederne på tværs af ydelser og forvaltninger skal opleve god service, er det centralt at have en fælles forståelse af, hvad god service i kommunen er. Det vil styrke den løbende drifts- og serviceledelse, at denne baserer sig på et fælles grundlag, som er udviklet til KK's kontekst, og som har klar ledelsesmæssig opbakning. .

Konkrete indsatser

- Konkret foreslås det, at der formuleres en række fælles principper, som kommer til at indgå i den kommende erhvervsstrategi. Konkrete eksempler på principper for god service kunne være "Vi tager altid udgangspunkt i virksomhedernes behov" eller "Virksomhederne skal altid opleve KK som imødekommende og løsningsorienteret". I dag anvendes allerede forskellige principper i forvaltningerne.

3. SYSTEMATISK INDHENTNING AF FEEDBACK FRA VIRKSOMHEDERNE

Fokus på virksomhedernes behov kræver, at disse behov er tydelige for KK, og at medarbejderne forstår, hvordan virksomhederne oplever interaktionen med KK. Fremadrettet skal KK derfor systematisk efterspørge feedback fra virksomhederne, og feedbackresultaterne skal indarbejdes i den løbende drifts- og serviceledelse. På den måde vil KK få et solidt grundlag for at tilrettelægge opgaveløsningen, så den imødekommer virksomhedernes behov.

Konkrete indsatser

- Løbende indsamling og anvendelse af feedback om virksomhedernes tilfredshed gennem rapid feedback på telefonkanalen
- Løbende indsamling og anvendelse af feedback fra de digitale kanaler fra hovedsider på kk.dk og fra egne selvbetjeningsløsninger
- Supplerende anvendelse af kvalitative metoder til at indsamle detaljeret og reflektiv feedback fra virksomhederne.



2. Prioriterede indsatser (2/2)

4. FÆLLES MÅL FOR TILFREDSHED I VIRKSOMHEDSSERVICEN

For at sikre synlighed omkring tilfredsheden med virksomhedsservicen og for at give virksomhederne tilsagn om, at god service er vigtigt for KK, kan der opstilles en række fælles mål for virksomhedsservice på tværs af KK.

De fælles mål vil både kunne skabe gennemsigtighed for topledelsen og tydeligt fastlægge et ambitionsniveau for medarbejderne. Det er afgørende, at målene kan følges aggregeret, og at de samtidig kan nedbrydes til de enkelte ydelser, så de kan anvendes i den løbende driftsledelse. Derfor skal de fælles mål bindes op på den løbende virksomhedsfeedback.

Som led i arbejdet med erhvervsstrategien foreslås det konkret, at der for alle telefonkanaler (kontaktcenter og sagsbehandlere) sættes kvantitative mål for:

- Tilfredshed (med serviceoplevelse): Hvor tilfreds er du samlet set med opkaldet?
- Medarbejdernes imødekommenhed: Hvor imødekommende var medarbejderen?
- Ventetid: Hvor tilfreds var du med ventetiden, inden du kom igennem til medarbejderen på telefon?
- Afklaring af henvendelse: I hvor høj grad fik du afklaret det, du henvendte dig om?

5. STYRKET TVÆRGÅENDE ANSVAR, KOORDINERING OG OPFØLGNING

Ansvar for de enkelte ydelser i virksomhedsservicen vil fortsat være placeret entydigt hos de enkelte forvaltninger. Den overordnede ambition om en mere samlet KK og de ovenstående indsatsområder vil dog kræve bedre fremadrettet koordinering. Der er derfor behov for at forankre et stærkere ansvar for at drive udviklingen og opfølgningen på de konkrete indsatsområder.

Konkrete indsatser

- Det foreslås konkret, at ansvaret for virksomhedsservicen placeres i Styregruppen for Erhverv og Vækst, der allerede mødes med en fast kadence omkring (seks) gange årligt.
- Det foreslås videre, at ØKF får ansvar for sekretariatsbetjeningen af styregruppen, men at dette arbejde understøttes af en sekretariatsfunktion, som for eksempel leverer opfølgningen på de fastsatte målsætninger
- Det foreslås, at sekretariatsfunktionen placeres i en eksisterende enhed i KK – eksempelvis en analyseenhed, som eksisterer i flere forvaltninger. Opgaverne er yderligere beskrevet som anbefaling i oplægget til en fremtidig model for serviceindgange.

Indsatsområde B og D

Oplæg til fremtidig model
for serviceindgange og
feedback





Oplæg til fremtidig model for serviceindgange og feedback

FORMÅL

KK har i dag mange forskelligartede serviceindgange for virksomheder, og det er mange steder den enkelte ydelsesejers ansvar at træffe beslutning om, hvilke kanaler som anvendes.

Det betyder, at virksomheder møder forskellige indgange og serviceniveauer, fx åbningstider, på tværs af kommunens ydelser til virksomhederne. Samtidig betyder det, at der ikke er et samlet overblik over, hvilke henvendelser KK får fra virksomhederne.

Der indsamles i forlængelse af ovenstående i meget varierende omfang feedback fra virksomhederne. Overordnet set indsamles dog meget begrænset feedback og ingen steder indsamles systematisk feedback, som indgår i den løbende drifts- og serviceledelse.

Virksomhederne oplever i dag, at det kan være svært at komme i kontakt med KK, og at hjemmesiden er vanskelig at navigere rundt på. Virksomheder efterspørger desuden faglig dialog omkring deres sager samt hurtig afklaring af deres forespørgsler.

Formålet med en ny model for serviceindgange og feedback er at forbedre anvendelsen af serviceindgangene i virksomhedsservicen. Det handler bl.a. om, at KK er lettere tilgængelig for virksomheder, at servicen er mere ensartet og udvikles løbende, at kanaler anvendes ressourceeffektivt, og at der løbende indsamles viden om virksomhedernes oplevelse af kontakten med KK.

AFSNITTETS OPBYGNING

- 1 Strategisk tilgang og anbefalinger**
Præsentation af de overordnede strategiske principper, der ligger til grund for den anbefalede fremtidige model for serviceindgange og feedback, herunder konkrete anbefalinger til fokusområder.
- 2 Beskrivelse af nuværende serviceindgange og henvendelser**
Gennemgang af, hvordan den nuværende model for serviceindgange ser ud samt optegning af, hvordan henvendelserne bevæger sig til sagsbehandlerniveauet for hver ydelse.
- 3 Oplæg til fremtidig model for serviceindgange og feedback**
Analyse af, hvor mange henvendelser, der har potentiale til at blive afklaret digitalt eller i kontaktcenter og uddybning af de enkelte anbefalinger til en fremtidig model for serviceindgange og feedback.
- 4 Vurdering af økonomiske konsekvenser**
Overordnede vurderinger af, hvilke investeringer der er nødvendige for at etablere den anbefalede fremtidige model for serviceindgange og feedback i KK.



1. Strategisk tilgang til fremtidig model

En fremtidig model for serviceindgange for virksomheder tager udgangspunkt i følgende overordnede principper, som er udledt af KK's strategiske ambition og Deloitte's anbefalinger til, hvordan en fremtidig model bør bygges op.

KK skal fremstå som en samlet aktør overfor virksomhederne

Der er i dag mange indgange til virksomhedsservicen i KK. Desuden varierer for eksempel kanaler og åbningstider fra ydelse til ydelse og mellem forvaltningerne.

Det strategiske udgangspunkt for en ny model for serviceindgange er, at virksomheder skal opleve KK som en samlet aktør. Derfor skal virksomhedernes oplevelse af kanaler og serviceindgange tænkes på tværs af KK.

Virksomhederne skal have nem adgang til KK og til hurtige afklaringer

I dag er åbningstiderne på de telefoniske kanaler meget begrænsede, ligesom mange virksomheder oplever, at det er svært for virksomhederne at finde information digitalt.

Udgangspunktet for en fremtidig model er, at det skal være let for virksomheder at finde information digitalt og at komme i kontakt med KK. Virksomheder skal i videst mulig udstrækning opleve, at deres henvendelse afklares i det første kontaktpunkt med KK.

Indhentning af systematisk feedback fra virksomhederne

I dag anvendes feedback på forskellige måder i virksomhedsservicen, men feedback anvendes i mindre grad systematisk til at udvikle servicen overfor virksomhederne.

I en fremtidig model bør en systematisk indsamling af feedback om virksomhedernes tilfredshed med deres samspil med kommunen være en integreret del af den løbende driftsledelse.

Ressourceeffektiv håndtering af henvendelser

I dag anvendes kanaler i mindre grad ud fra en strategisk prioritering i forhold til virksomhedernes behov og ressourceeffektivitet i KK.

Udgangspunktet for en fremtidig model er, at KK skal anvende kanaler ressourceeffektivt. Det betyder blandt andet, at mest muligt løftes digitalt, og at henvendelser i stigende grad håndteres af professionelle kontaktcentermedarbejdere. Dette vil også kunne bidrage til en hurtig afklaring for virksomhederne.

Datadrevet optimering og udvikling af kanalanvendelsen

Der indsamles i dag ikke data, som kan anvendes til at optimere kanalanvendelsen og serviceindgange.

I en fremtidig model bør både henvendelsesdata og feedbackdata anvendes systematisk til at udvikle og optimere kanalanvendelsen. Det vil være et vigtigt element i en løbende effektivisering af kanalanvendelsen. Endvidere kan data kobles med andre datakilder som for eksempel cvr-data for at opnå større forståelse af forskellige typer virksomheder og deres behov.



1. Behov for stor omstilling af serviceindgange

For at virksomhederne skal opleve en mærkbar forskel, vil det kræve en ny tilgang til deres serviceindgange. En række af de vigtigste greb i omstillingen fremgår nedenfor og uddybes på de følgende sider.

Situationen i dag ...

Der er mere end 50 serviceindgange

Virksomheder har i dag >50 forskellige indgange (telefoniske, mail og fysiske), og der er ikke udmøntet en strategisk prioritering af kanaler.

Virksomheder kender ikke KEH

Erhvervshuset er lanceret som en fælles indgang, men anvendes ikke som sådan af KK, og kun en mindre andel af virksomhederne kender til Københavns Erhvervshus (KEH).

Der er meget forskellige serviceniveauer

På tværs af indgange er der et meget forskelligt service-niveau – for eksempel i forhold til åbningstider og kanaler.

Den digitale indgang anvendes begrænset

Erhvervssiderne på kk.dk fungerer ikke optimalt i forhold til blandt andet informationssøgning for virksomheder.

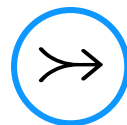
Der er ikke overblik over henvendelser

KK har i dag ikke et overblik over, hvilke henvendelser og hvilke kanaler virksomhederne anvender.

Der anvendes ikke systematisk feedback

Der er i dag ikke etableret mekanismer til at indsamle feedback systematisk fra virksomheder.

... Ny tilgang til serviceindgange for virksomheder i KK



Der skal være en **samlet telefonisk** indgang for virksomheder, som virksomhederne kender, og som kan håndtere henvendelser hurtigt og professionelt.



Der skal være en **ny digital indgang** for virksomheder, som byder virksomhederne velkommen og kan give en hurtig afklaring for virksomhederne.



Der skal indsamles **feedback fra virksomheder**, som både kan danne grundlag for en samlet styring af virksomhedsservicen, og som kan anvendes til at udvikle ydelserne for virksomhederne.



Der skal arbejdes med **datadrevet optimering af kanaler**, så der i højere grad analyseres på virksomhedernes henvendelsesmønstre og tilfredshed og gør dette til grundlag for en løbende optimering på tværs af kanaler.



Der er et **fokus på virksomhedsservice fra politikere og topledelse** i KK, og de målsætninger kommunikeres tydeligt til virksomheder og medarbejdere.



1. Centrale anbefalinger til fremtidig model (1/2)

Der anbefales fire fokusområder i en fremtidig model for serviceindgange og feedback. Anbefalingerne vil betyde en række ændringer i forhold til nuværende serviceindgange.

1 Én telefonisk indgang, som understøttes af professionelle kontaktcentre

Det anbefales, at der ligesom på borgerområdet fremover er en telefonindgang for virksomheder til KK.

Det anbefales samtidig, at den centrale indgang understøttes af to professionelle kontaktcentre for henholdsvis TMF og BIF. Kontaktcentrene vil blandt andet kunne øge tilgængeligheden (åbningstider), sikre ensartet service samt gøre det nemmere at indsamle bedre data om henvendelser og dermed skabe et grundlag for løbende forbedringer af virksomhedsservicen.

Det estimeres, at 90.000 henvendelser, som i dag går direkte til sagsbehandlere, vil kunne håndteres af et kontaktcenter, og en mindre del heraf vil endda kunne håndteres digitalt. KK modtager samlet set i alt 240.000 henvendelser på mail og telefon i virksomhedsservicen.

2 Den digitale indgang for virksomheder løftes

Det anbefales, at den digitale indgang løftes markant i forhold til design, navigation og kommunikation for blandt andet at kunne løfte en større del af virksomhedernes informationssøgning digitalt.

Det vil særligt være simple henvendelser vedrørende generel information, som vil kunne løftes digitalt. Det estimeres på baggrund af en analyse af henvendelsernes karakter, at ni procent af henvendelser på mail og telefon i TMF og 15 procent i BIF vil kunne afklares digitalt. Det er samlet set cirka 22.500 henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere eller kontaktcentre.

KK står overfor en omfattende opgradering af hjemmesideplatformen, som skal have virkning i 2021, hvilket er en oplagt anledning for et digitalt løft, som med fordel kan tænkes på tværs af BORGER og ERHVERV.

Samlet telefonnummer for virksomhedsservice

Der vil skulle udvælges et samlet nummer til virksomhedsservice – for eksempel KEH's nuværende nummer eller via lancering af et nyt – som herefter router henvendelsen til det relevante kontaktcenter. Det nye nummer skal kommunikeres til virksomhederne; særligt skal det gøres klart, at de TMF-ydelser, der ikke har været dækket af KEH, nu også er en del heraf.

Etablering af nyt kontaktcenter

For BIF's vedkommende fungerer KEH allerede som kontaktcenter for virksomhederne, hvilket vil kunne videreføres. Derimod vil der skulle etableres et nyt kontaktcenter, som dækker TMF's ydelser, hvilket også vil kræve etablering af arbejdsgange mellem forretningen og kontaktcentret.

Ydelsesspecifikke kanaler lukkes

I dag er der for hver ydelse en telefon og/eller en mailadresse som hovedindgang. Disse vil skulle lukkes, så der ikke længere fremgår ydelsesspecifikke kontaktoplysninger på kk.dk. Mail kan fortsat anvendes til specifikke formål, for eksempel klager og aktindsigt, ved hjælp af onlineformularer.

Løft af erhvervsrettede sider

Som led i overgangen til den nye platform skal de erhvervsrettede sider ensartes og løftes i forhold til brugervenlighed og design. Det anbefales, at erhvervsiderne efterlever de principper og det ambitionsniveau, som er sat på borgerområdet.

Styrket governance

Et løft af hjemmesiden kræver en styrket governance. Det anbefales derfor at placere ansvaret sammen med ansvaret for virksomhedsservicen i Styregruppen for Erhverv og Vækst, og at den enhed, som skal stå for omstilling, får et stærkt mandat til at sikre ensartethed og brugervenlig opbygning af undersider – også i de løbende opdateringer.

Ny hjemmeside lanceres

I dag anvender virksomhederne i meget begrænset omfang hjemmesiden. Derfor er det afgørende at lancere hjemmesiden, så virksomhederne bliver opmærksomme herpå.



1. Centrale anbefalinger til fremtidig model (2/2)

Der anbefales fire fokusområder i en fremtidig model for serviceindgange og feedback. Anbefalingerne vil betyde en række ændringer i forhold til nuværende serviceindgange.

Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser

Det anbefales, at der i en fremtidig model gennemføres løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser i form af rapid feedback på telefonkanaler og digital pop-op-feedback på hjemmesiden. Dette vil kunne give et løbende indblik i virksomhedernes tilfredshed.

Den løbende feedback vil også være et væsentligt element i omstillingen i retning af en mere serviceorienteret kultur. Derfor er det afgørende, at resultaterne fra målingerne indarbejdes i den løbende drifts- og serviceledelse.

Samtidig anbefales det, at der på ydelser med stor utilfredshed eller ydelser, som er forretningskritiske for virksomhederne, gennemføres mere refleksiv feedback, som kan give indsigt i årsager og tiltag, som kan øge tilfredsheden. Det vil være ydelsesejerne, som vurderer behovet for den refleksive feedback.

Rapid feedback på telefonkanaler og digitale indgange

Der indføres rapid feedback på telefonkanaler, både for kontaktcentrene, og når der viderestilles til sagsbehandlere. Der opsættes desuden digital feedback-pop-op på web- og selvbetjeningsløsninger.

Tilfredshedsmålinger integreres i driftsledelsen

For at de løbende tilfredshedsmålinger skal have en effekt på, hvordan medarbejdere og ledere møder virksomhederne, skal den integreres i driftsledelsen, og der skal følges op på KPI'er med en fast kadence.

Refleksiv feedback på udvalgte ydelser

For at få et billede af virksomhedernes samlede oplevelse af sagsbehandlingen og input til forbedringsforslag er der behov for at modtage mere refleksiv feedback. Det kan anvendes ved forretningskritiske ydelser eller ydelser med stor utilfredshed. Det er ydelsesejerne, der vurderer behovet herfor.

4 Datadrevet udvikling af kanalanvendelsen

Det anbefales, at der arbejdes systematisk med at anvende data om blandt andet henvendelser og feedback til løbende at optimere og udvikle anvendelsen af kanaler på tværs. Styregruppen for Erhverv og Vækst vil skulle følge udviklingen ud fra KPI'er og vil løbende skulle drøfte optimeringsmuligheder.

For at understøtte dette vil der være en opgave med at indsamle og analysere de relevante data. Det er en ny opgave i virksomhedsservicen, og derfor er der behov for eksplicit at prioritere og placere opgaven.

Der eksisterer allerede en række analyseenheder i KK, som vil kunne løfte databehandlingen og analyserne. Det vil samtidig være en fordel, hvis analyserne kobles til den nyeste viden på området.

Styregruppen følger løbende nøgletal og målsætninger

Som en del af forslaget til en samlet strategi for virksomhedsservice lægges der op til at fastsætte kvantitative målsætninger. Styregruppen skal kvartalsvis følge målsætninger og nøgletal for kanalanvendelsen og virksomhedernes tilfredshed.

Opgaven med løbende analyse af nøgletal skal placeres

For at kunne følge målsætninger og KPI'er vil der løbende skulle indhentes data, ligesom der vil skulle analyseres på sammenhænge herimellem. Denne opgave bør placeres entydigt organisatorisk, så ansvaret herfor er klart.

Det skal desuden overvejes, om der herudover skal være et fagligt ansvar for at introducere nye metoder og værktøjer, som kan bidrage til yderligere optimering af kanalanvendelsen.



2. Henvendelser og serviceindgange i dag

Københavns Kommune modtager i dag ca. 240.000 henvendelser årligt vedrørende virksomhedsrettede ydelser. Der er stor variation i serviceindgange på tværs af TMF og BIF, og mange henvendelser går udenom et kontaktcenter og direkte til sagsbehandlere.

TMF modtager hovedparten af henvendelserne fra virksomhederne

KK modtager cirka 240.000 henvendelser fra virksomheder om året.

Ud af det samlede antal henvendelser modtager TMF cirka 215.000 og BIF cirka 22.000. Hertil kommer øvrige henvendelser til ydelser i Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) og Økonomiforvaltningen (ØKF). Opgørelsen omfatter både førstegangshenvendelser og henvendelser direkte til sagsbehandlere.

TMF har flere hovednumre, men ikke et kontaktcenter

TMF har til enkelte områder (byggesager og byliv) tilknyttet et hovednummer. Der er dog ikke tale om professionelle kontaktcentre.

I Center for Bygninger (CBY) har man i samarbejde med KFF dog arbejdet med at udvikle medarbejdernes kompetencer, så man i højere grad kan fungere som én professionel indgang.

Stor variation i serviceindgange og kanalanvendelse på tværs

Særligt på TMF's område eksisterer der en række forskellige serviceindgange, og anvendelsen af kanaler varierer fra ydelse til ydelse.

Åbningstiden på telefonkanalerne varierer ligeledes, men er generelt begrænset (typisk 3-4 timer om dagen). På nogle ydelsesområder er det kun muligt at henvende sig på mail.

Mange skriftlige henvendelser går direkte til sagsbehandlere i TMF

Da der ikke eksisterer et kontaktcenter for TMF, betyder det, at mange af henvendelserne (74 procent) går direkte til sagsbehandlerne.

En stor del af henvendelserne er skriftlige. Det kan blandt andet skyldes, at det på nogle ydelsesområder kun er muligt at sende mail, og at åbningstiden på telefonen er begrænset.

Københavns Erhvervshus er primært et kontaktcenter for henvendelser til BIF

Selvom Københavns Erhvervshus (KEH) er præsenteret som en samlet indgang for virksomhederne, så er det primært virksomhedshenvendelser knyttet til BIF's ydelser, som går gennem kontaktcentret i KEH.

For BIF's vedkommende går cirka 85 procent af henvendelserne gennem KEH's kontaktcenter, mens de resterende cirka 15 procent går direkte til Ydelsesservice (YDS). For TMF's vedkommende er det derimod kun omkring 2 procent af henvendelserne, der går gennem KEH.

Borgere og virksomheder anvender samme indgange

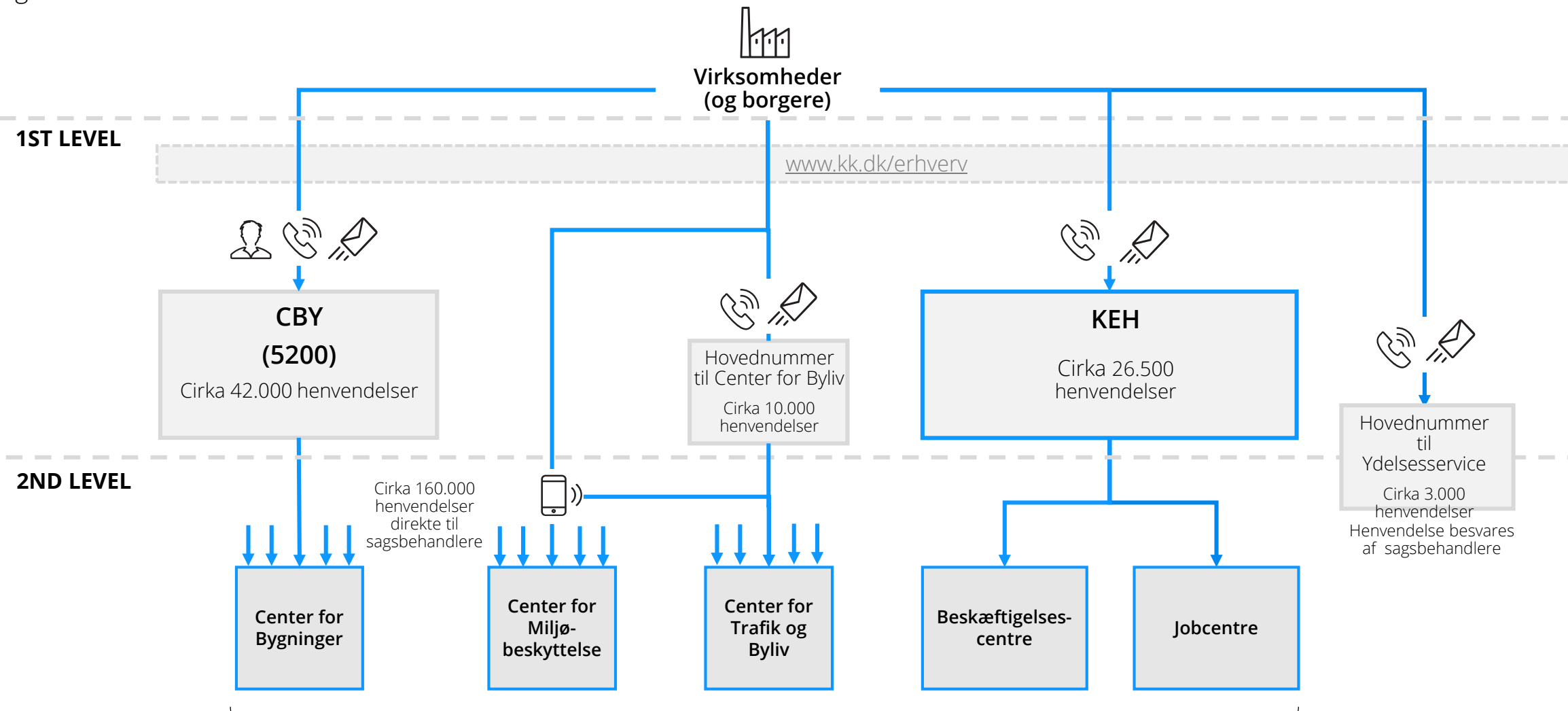
En del af de ydelser, som indgår i virksomhedsservicen, henvender sig både til virksomheder og borgere. I dag er det derfor på en række områder, for eksempel byggesager, de samme indgange, der benyttes af virksomheder og borgere.

Borgerhenvendelserne til disse områder er derfor indtænkt i den fremtidige model for serviceindgange.



2. Overblik over henvendelser i dag

TMF har i dag ikke et reelt kontaktcenter, så mange henvendelser går derfor direkte til sagsbehandlerne. I BIF går de fleste henvendelser igennem kontaktcentret i Københavns Erhvervshus



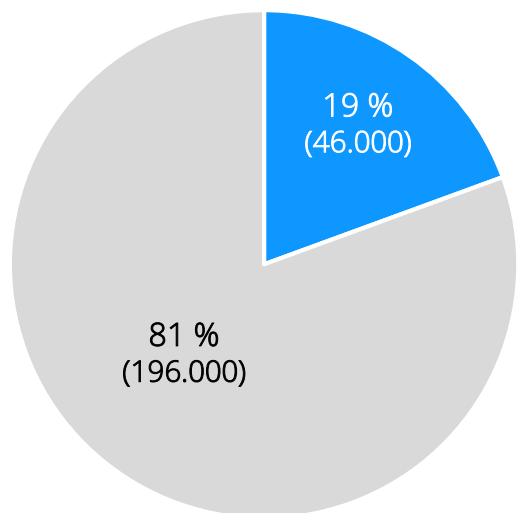
Kasserne repræsenterer de største enheder og er ikke udtømmende



3. Potentiale for bedre anvendelse af kanaler

Med udgangspunkt i de nuværende henvendelser til TMF og BIF estimeres det, at yderligere 37 pct. af de samlede henvendelser kan håndteres digitalt eller i et professionelt kontaktcenter. Dermed vurderes det, at samlet set omkring 56 pct. af henvendelserne i en fremtidig model vil kunne håndteres digitalt eller i et kontaktcenter.

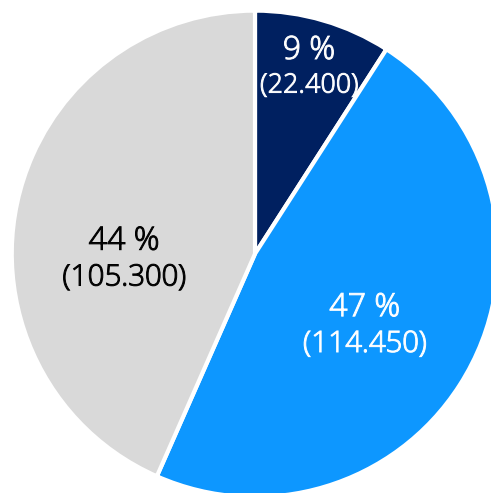
HENVENDELSER I DAG*



■ Kontaktcenter ■ Sagsbehandlere

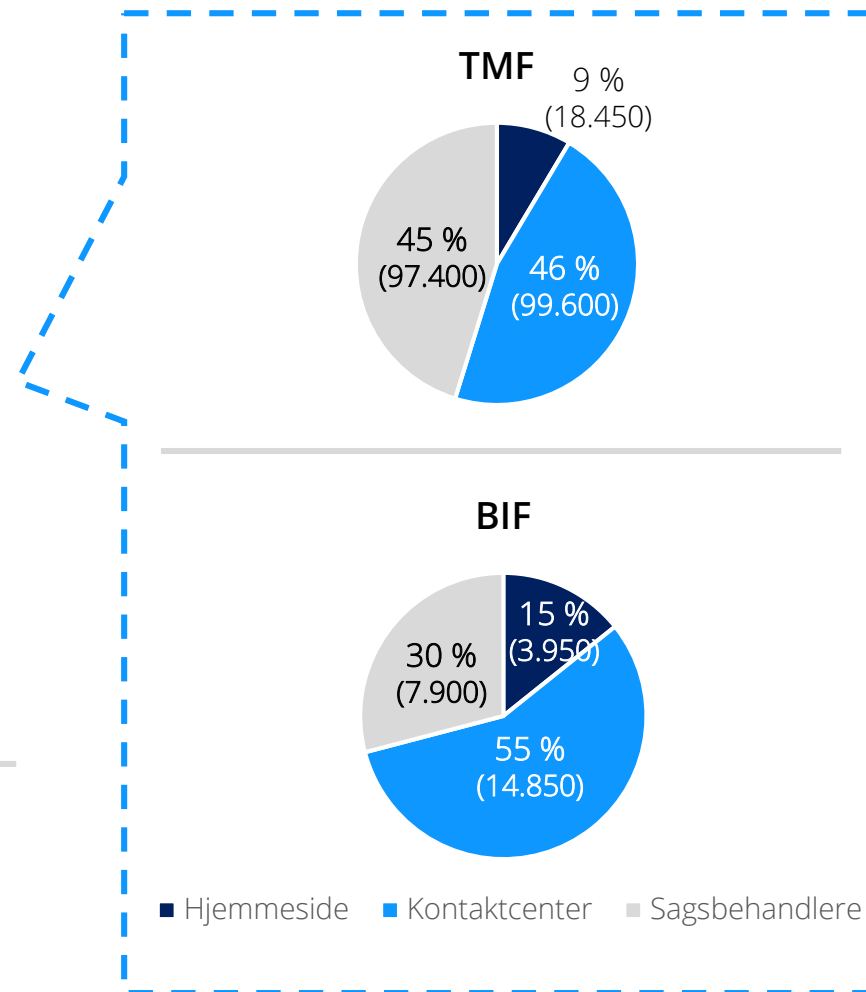
Cirka 70 procent af henvendelserne til BIF afklares i KEH. Omvendt afklares 88 procent af henvendelser til TMF af sagsbehandlere.

HENVENDELSER I FREMTIDEN



■ Hjemmeside ■ Kontaktcenter
■ Sagsbehandlere

Forskellen i andelen af henvendelser, der kan afklares enten digitalt eller i et kontaktcenter, drives især af TMF. Her kan mange henvendelser, som i dag afklares af sagsbehandlere, håndteres anderledes. Andelen hos BIF er overordnet uændret.





3.1 Beskrivelse af fremtidig organisering

De to kontaktcentre vil have en fælles indgang, men er organisatorisk forankret i henholdsvis BIF og TMF.

En fælles indgang til KK med to kontaktcentre

Virksomheder har én indgang til virksomhedsrettede ydelser i KK og dirigeres via virtuel routing til de to kontaktcentre.

De to kontaktcentre ejes af henholdsvis TMF og BIF, der er ansvarlig for virksomhedsservicen på de enkelte ydelser og har særskilte samarbejdsaftaler med den operatør, som vil stå for den daglige drift af telefonservicen.

Den nødvendige omstilling er større for TMF end for BIF

I TMF vil det kræve en væsentlig omstilling, da der skal etableres en ny arbejdsdeling mellem kontaktcentret og sagsbehandlerne. Endvidere vil der skulle etableres et nyt kontaktcenter, hvis TMF vælger at placere kontaktcenteret i Njalsgade.

I BIF vil omstillingen være mere begrænset, da et BIF-kontaktcenter vil betyde en videreførelse af kontaktcentret i KEH.

Fysisk placering i nærhed til forretningen

Der vil ikke være afhængigheder mellem BIF og TMF, og de to kontaktcentre kan dermed placeres der, hvor forvaltningen ønsker det.

Det kan vælges at placere kontaktcentrene fysisk tæt på forretningen for at styrke koblingen til sagsbehandlerne. Såfremt det vælges at lade KFF drive kontaktcentret, kan det også placeres sammen med KFF's øvrige kontaktcentre for at styrke det telefonfaglige fællesskab.

Et TMF-kontaktcenter vil modtage cirka 200.000 henvendelser om året

På TMF's område forventes der over 200.000 henvendelser, og dermed vil der ikke være udfordringer med at skabe en kritisk masse.

Samlet set modtager TMF omkring 220.000 henvendelser, men det forventes, jf. næste side, at cirka 20.000 af henvendelserne fremadrettet vil kunne håndteres digitalt med et løft af hjemmesiden.

Ekstern operatør kan sikre en effektiv drift af kontaktcentre

Det vil være oplagt at lade en ekstern operatør drive kontaktcentrene. I dag driver KFF allerede KEH's kontaktcenter for BIF. Tilsvarende vil en ekstern leverandør for TMF kunne sikre en effektiv drift, og TMF vil ikke være nødsaget til selv at opbygge kompetencer og systemer til at drive kontaktcentret.

KFF vil kunne vælges som operatør eller bidrage til at kvalificere dialogen med øvrige operatører.

Et BIF-kontaktcenter vil modtage cirka 20.000 henvendelser om året

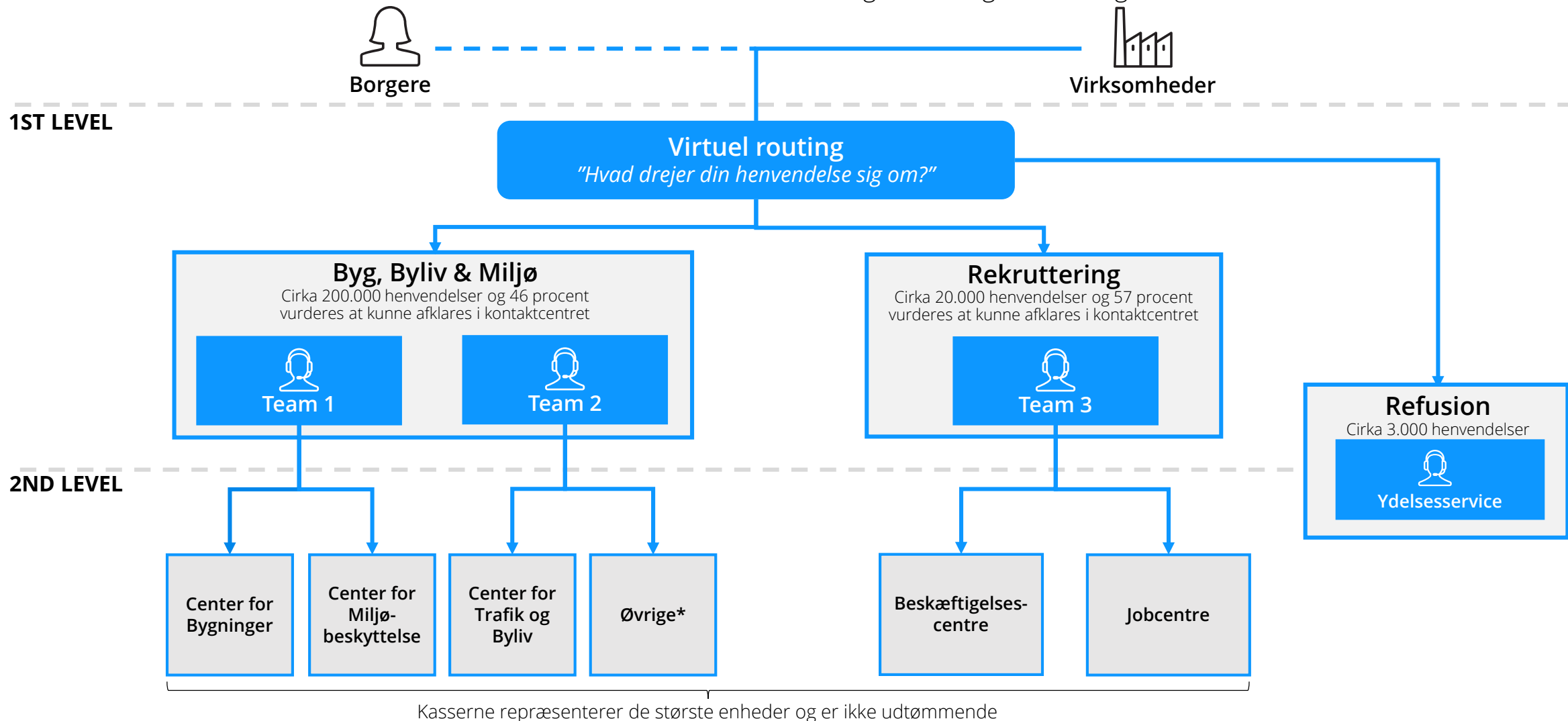
På BIF's område vil volumen i dag være den samme som i det nuværende KEH (cirka 26.500 henvendelser). Her skal dog fratrækkes de henvendelser, som vedrører TMF's ydelser, samt de henvendelser, som kan håndteres digitalt; det er i alt 6.500 henvendelser.

Synergier mellem kontaktcentret i KEH og Jobcenter København (JCK) kan derfor overvejes, for eksempel i forbindelse med den fysiske samplacering af dem på Gammel Køge Landevej.



3.1 Fremtidig organisering af serviceindgange

I en fremtidig model for serviceindgange har virksomheder én indgang til KK, hvor de via virtual routing ledes til det relevante fagspecifikke kontaktcenter. De 22.000 henvendelser, som forventes at kunne afklares digitalt, fremgår ikke af figuren.





3.2 Løft af den digitale indgang

KK modtager mange henvendelser, som ud fra deres karakter må forventes at kunne håndteres digitalt fremadrettet. Samlingen af flere henvendelser i et kontaktcenter, som arbejder systematisk med data og med at effektivisere håndteringen af henvendelser, vil i sig selv være en katalysator for at kunne håndtere flere henvendelser digitalt.

ET LØFT AF DE DIGITALE INDGANG KRÆVER...

1. Løft af erhvervsiderne

Hvis flere henvendelser skal løftes digitalt, kræver det et mere brugervenligt design af undersiderne, langt bedre mulighed for at navigere på kk.dk/erhverv og de underliggende sider og en bedre kommunikation.

Et løft af erhvervsiderne kan med fordel tænkes endnu mere sammen med borgerområdet, da der på borgerområdet allerede er en vision for den digitale strategi for de borgerrettede ydelser. Visionen tilsigter blandt andet at skabe sammenhængende brugerrejser og en klar kanalstrategisk prioritering. Det er i høj grad nogle af de indsatsområder, som vil være i fokus for at løfte den digitale indgang for virksomhederne.

2. Stærkere governance og samling af kompetencer

For at sikre, at kk.dk bliver en bedre og mere overskuelig indgang for virksomhederne, anbefales det, at der etableres en stærkere styring med, hvordan hjemmesiden opbygges og opdateres på de enkelte undersider. Kompetencer bør desuden samles ét sted for at skabe et fagligt fællesskab, der kan drive arbejdet med, hvordan KK bedst muligt kommunikerer med virksomheder via hjemmesiden. Dette udfoldes på næste side.

3. Lancering af ny digital indgang

For at flytte flest mulige henvendelser over på digitale kanaler er der behov for at øge kendskabet blandt virksomheder til, hvad der kan afklares digitalt. Der kan for eksempel igangsættes en kommunikationskampagne, når de erhvervsrettede undersider på kk.dk er blevet løftet, som kommunikerer til virksomhederne, at de kan få besvaret en række informationsspørgsmål digitalt.

ANBEFALINGER TIL FREMTIDIG GOVERNANCE



Ansvaret placeres hos Styregruppen for Erhverv og Vækst

I dag er arbejdet med overgangen til den nye Drupal-platform forankret i it-kredsen og kommunikationschefkredsen. Det er dog afgørende, at hvis kk.dk/erhverv skal udgøre et væsentligt element i virksomhedsservicen, så skal de væsentlige beslutninger forankres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, dvs. i styregruppen for erhverv og vækst.



Stærkt centralt mandat til design og opdatering

I dag har de enkelte ydelsesejere stor autonomi i forhold til at designe og redigere undersider på kk.dk/erhverv. Resultatet er, at det er svært for virksomhederne at navigere og finde information. Ansvar for omstillingen af erhvervsiderne er placeret hos BIF og TMF, mens KFF har ansvaret for borgersiderne.

For at sikre en langt større ensartethed og brugervenlighed bør der i forbindelse med omstillingen af virksomhedssiderne placeres et stærkt centralt mandat hos den ansvarlige enhed i BIF eller TMF. Det skal blandt andet betyde, at det ikke er muligt at lave større ændringer uden godkendelse. I den forbindelse kan udvikling af design mv. med fordel ske på tværs af borger- og virksomhedsområdet.



Styring gennem opfølgning på nøgletal for kk.dk/erhverv

Et væsentligt fokus i den strategiske tilgang er, at der skal flyttes henvendelser fra telefonen til den digitale kanal. Derfor er det væsentligt at følge, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne anvender hjemmesiden sammenholdt med nøgletal fra de øvrige kanaler. Derfor bør der som en del af den løbende opfølgning på nøgletal afrapporteres centrale nøgletal for erhvervsiderne til styregruppen.

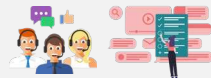


3.3 Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser

For at understøtte tværgående indsamling af kvantitative data på tilfredshed, anbefales det, at KK foretager rapid feedback på telefoni og digitale løsninger på tværs af alle erhvervsydelser. For udvalgte ydelser bør det desuden overvejes at supplere med yderligere kvalitativ feedback.

FOR ALLE YDELSER

Anbefaling 1



For at understøtte tværgående indsamling af kvantitative data på tilfredshed og understøtte den løbende serviceledelse anbefales det, at TMF og BIF indhenter rapid feedback ved hjælp af telefoni og digitale løsninger på tværs af **alle virksomhedsydelser**.

FOR UDVALGTE YDELSER

Anbefaling 2

For at integrere brugen af reflektiv feedback i optimeringen af servicerejsens forskellige touchpoints og processer anbefales det, at TMF og BIF gennemfører brugerinterviews i relation til **alle ydelser med komplekse interaktioner** for at belyse brugernes konkrete oplevelser med ydelserne.

Anbefaling 3

For at integrere brugen af reflektiv feedback i optimeringen af de digitale kanaler anbefales det, at TMF og BIF foretager brugertest på **alle primært digitale ydelser**, hvilket vil belyse udfordringer med selvbetjening og hjemmesider på kk.dk/erhverv.

FOR NYE TILTAG

Anbefaling 4



For at sikre, at KK får konkrete input til idegenerering og justering af løsninger tidligt i udviklingsprocessen, anbefales det, at man anvender digital crowdsourcing til tidligt at teste **alle nye større tiltag** med brugerne.



3.4 Løbende udvikling af kanal anvendelsen

For at understøtte en løbende og datadrevet udvikling af kanal anvendelsen på tværs af kanaler anbefales det, at denne opgave konkret beskrives, og ansvaret herfor placeres organisatorisk. Det vil være oplagt at placere opgaven i regi af en eksisterende enhed.

ANSVAR SOMRÅDER I UDVIKLING AF KANAL ANVENDELSEN

I en fremtidig model for serviceindgange vil KK i langt højere grad indsamle data om virksomheders henvendelser, digitale aftryk og tilfredshed. Dermed forbedres forudsætninger markant for at udvikle kanal anvendelsen og virksomhedernes brugerrejser på baggrund af data.

Da det i dag ikke er en opgave, som løftes indenfor virksomhedsservicen, vil det være væsentligt at få beskrevet opgaven og placeret ansvaret herfor. Konkrete ansvarsområder vil overordnet omfatte:

1. Løbende data til driftsunderstøttelse og opfølgning

Som led i udviklingen af virksomhedsservicen vil data om blandt andet kanal anvendelse og virksomhedernes tilfredshed skulle anvendes i både den løbende driftsledelse og i opfølgningen på de overordnede målsætninger for virksomhedsservicen. Der vil være en opgave med at generere denne ledelsesinformation.

2. Understøttelse af udvikling og optimering mellem kanaler

Data om henvendelser, tilfredshed og adfærd på hjemmesiden giver samtidig et stærkt grundlag for at analysere og optimere kanal anvendelsen, årsagsafdække i tilfælde af faldende tilfredshed samt validere positive effekter ved nye tiltag.

3. Driver på at introducere nye metoder

Endelig vil der være en opgave med – som en del af den løbende optimering af kanal anvendelsen – at holde sig opdateret på og kunne introducere nye metoder og teknologier som led i optimeringsindsatsen. Dette anvender KFF blandt andet ressourcer på som led i optimeringen af Borgerservice.

HENSYN I PLACERING AF OPGAVER

For at kunne bygge videre på de kompetencer og det faglige miljø, som allerede eksisterer mange steder i KK, vil det være oplagt at placere opgaven i en allerede eksisterende organisatorisk enhed, hvor de foreslåede kompetencer allerede vil være helt eller delvis til stede. Der vil være følgende hensyn i forhold til den organisatoriske placering:



Kompetencer til at arbejde med data og rapportering

Den grundlæggende opgave vil være at sikre en løbende opfølgning på og rapportering af data. I dag gør KFF allerede en del af dette i forbindelse med driften af de eksisterende kontaktcentre. Det er ikke Borgerservice selv, som bearbejder data, men en anden enhed i KFF.



Løbende dialog med forretning og ydelsesejere

For at data kan anvendes til en løbende forretnings- og kulturudvikling, vil det være centralt med nærhed til forretningen. De enkelte forvaltninger har allerede i dag en række analyseenheder, og i TMF anvendes der desuden for eksempel tal for besøgene på hjemmesiden i TMF's stab.



Faglig forståelse af brugerrejser og kanal anvendelse

Opgaven med at introducere nye metoder kræver et fagligt miljø. Det eksisterer i dag i KFF i især Center for Digitalisering og Innovation. Uanset hvor opgaven placeres, vil det være afgørende at skabe fælles faglige miljøer på tværs af borger- og virksomhedsområdet.

Selvom man bygger videre på eksisterende faglige miljøer vurderes det dog, at det vil være nødvendigt at anvende 2-3 ÅV på en række løbende driftsopgaver, herunder opfølgning på målsætninger, opdatering af nøgletal og ad hoc-analyser.



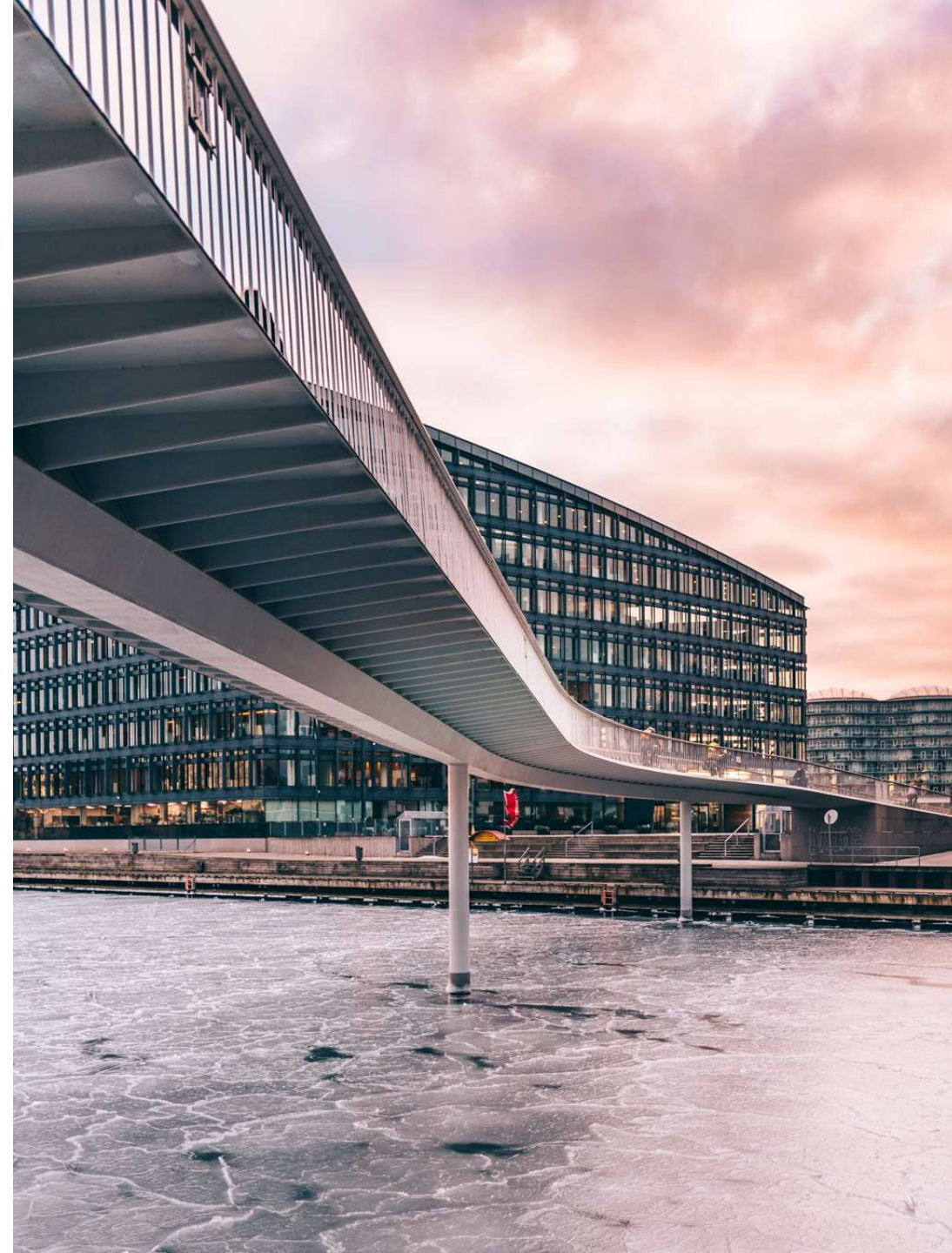
4. Vurdering af økonomiske konsekvenser

Der forventes en væsentlig investering forbundet med etablering og drift af et kontaktcenter, hvorimod de resterende anbefalinger vil have begrænsede økonomiske konsekvenser. De økonomiske konsekvenser er uddybet i implementeringsplanen.

ANBEFALING	ELEMENTER MED ØKONOMISK BETYDNING	ØKONOMISKE KONSEKVENSER
<p>Anbefaling 1: Samling af serviceindgange i professionelle kontaktcentre med ét nummer</p>	<ul style="list-style-type: none"> Der vil være udgifter forbundet med etablering og drift af et nyt TMF kontaktcenter. Kontaktcentret for BIF vil være en videreførelse af kontaktcentret i KEH, og der er således ikke forbundet yderligere økonomi hermed. Etableringen af et TMF kontaktcenter vil samtidig frigøres ressourcer hos sagsbehandlere, eftersom der er en række henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere, der fremadrettet vil kunne håndteres i et kontaktcenter. 	<p><i>Estimatet er udarbejdet i samarbejde med KFF og tager udgangspunkt i det serviceniveau, som i dag tilbydes i kontaktcentret i KK. Estimatet er således blot et eksempel og vil kunne tilpasses ift. serviceniveau, såfremt det ønskes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Det estimeres at koste 12.100.000 kr. i løbende drift de første år. Efter fire år forventes en effektivisering på 10 pct. Det estimeres at koste 3.000.000 kr. i etableringsomkostninger. Etableringen af kontaktcentret vil samtidig frigøre tid hos sagsbehandlere i TMF, hvilket bør beregnes som led i en samlet business case.
<p>Anbefaling 2: Den digitale indgang for virksomheder løftes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Et generelt løft af hjemmesiden skal ske i sammenhæng med overgangen til den nye Drupal platform og den generelle opgradering af hjemmesiden forbundet hermed. Det forventes, at et løft af erhvervsiderne kan indgå i den allerede er afsatte økonomi hertil. Der er bl.a. 4 webredaktører i TMF som arbejder hermed. Der kan dog være behov for at afsætte yderligere ressourcer. Der vil desuden være udgifter forbundet med lancering af den nye hjemmeside. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er afsat midler til en opdatering af hjemmesiden som led i overgangen til den nye platform. Det har ikke været muligt at afdække ambitionsniveauet herfor. Derfor er det svært at vurdere om, der er behov for yderligere investeringer. Det vurderes dog, at der kan være behov at afsætte yderligere midler, hvis flere henvendelser skal løftes digitalt. Der kan desuden afsættes særskilte ressourcer til lanceringen af den nye digitale indgang – niveauet vil være skalerbart.
<p>Anbefaling 3: Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser</p>	<ul style="list-style-type: none"> Der vil skulle etableres rapid feedback på telefonkanaler. Licensomkostninger er i dag og fremadrettet indeholdt i omkostninger forbundet med brug af CallGuide. Der vil skulle etableres digitale spørgeskemaer for hovedsider på kk.dk Der skal etableres digitale feedback-moduler på hjemmesiden, men det indebærer ikke særskilte etableringsomkostninger 	<ul style="list-style-type: none"> Det vil koste ca. 12.000 kr. årligt i drift af rapid feedback på telefoni (pr. kontaktcenter) – desuden vil det koste ca. 15.000 kr. at etablere. Etablering af digitale spørgeskemaer vil koste ca. 25.000 kr. i årlige driftsudgifter og ca. 6.000 kr. i etablering det første år. Omkostninger for feedbackmodulet på selvbetjeningsløsninger dækkes af det eksisterende serviceejerskab for Webplatformen.
<p>Anbefaling 4: Arbejde med løbende optimering og udvikling af kanal anvendelsen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Der vil være en ny opgave forbundet med at følge data og lave målinger og analyser, hvilket vil kræve en investering. Ressourcetrækket vil være skalerbart, men estimatet er baseret på en vurdering af de konkrete opgaver og de ressourcer KFF i dag anvender på lignende opgaver. 	<ul style="list-style-type: none"> Det estimeres, at der vil være behov for at investere 2-3 ÅV, udover kompetencer, der allerede eksisterer i KK analyseenheder. Hvis der alene skal være fokus på at trække data til ledelsesinformation (dvs. ingen analyse- og udviklingsopgaver) vil ressourcetrækket være væsentligt mindre.

Indsatsområde E

Kortlægning af lokalplaner





1. Baggrund for kortlægning af lokalplaner

Der er observeret seks overordnede behov hos virksomhederne. De identificerede udfordringer med den nuværende brugerrejse peger på en række ikke-tilgodesete behov, som fremadrettet bør være i fokus for udarbejdelse af løsninger på lokalplansområdet.

FORMÅL

Formålet med kortlægningen af lokalplaner er at få en nuanceret forståelse af virksomhedernes oplevelser, udfordringer og behov i forbindelse med deres ansøgning om lokalplaner eller ændring heraf. En grundig forståelse af virksomhedernes behov er afgørende for at kunne tilrettelægge servicerejser og gennemføre tiltag, som kan øge virksomhedernes tilfredshed med deres samspil med KK.

Kortlægningen giver et billede af virksomhedernes behov og peger på mulige løsninger til at forbedre virksomhedernes tilfredshed. Kortlægningen kan endvidere på den korte bane anvendes til at igangsætte konkrete indsatser og på den længere bane kobles sammen med operationaliseringen af de øvrige indsatsområder i hovedanalysen, herunder især bedre brug af serviceindgange og feedbackmodeller.

VIRKSOMHEDERNES VURDERING AF PROCESSEN

Virksomhederne giver særligt udtryk for udfordringer med:

1. En høj grad af detailregulering
2. Manglende information om forløb
3. Manglende transparens om beslutninger og muligheder
4. Unødigt høje dokumentationskrav
5. At lokalplanerne ikke tillader det nødvendige råderum.

VIRKSOMHEDERNES BEHOV

- 1 At arbejde sammen med fremfor mod kommunen**
Virksomhederne oplever overvejende, at de samarbejder med kompetente og engagerede projektledere, men føler sig mødt med et behov for at detailregulere fra TMF's side, ligesom de oplever manglende respekt for de ressourcer, de anvender.
- 2 At der er transparens omkring beslutninger og muligheder**
Virksomhederne oplever ofte, at de bliver mødt med smagsdommeri, hvor det er enkeltpersoners subjektive vurderinger, der afgør, hvad der kan lade sig gøre, og hvilke afklaringer de skal foretage.
- 3 At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen**
Virksomhederne oplever, at de mangler sikkerhed omkring og overblik over lokalplansprocessen. Til trods for både visitations- og afklaringsproces oplever de, at de savner basale oplysninger om, hvornår de enkelte aktiviteter skal finde sted, og hvem der skal involveres.
- 4 At behov for dokumentation og materialer tilgodeser projektets udviklingsstadiet**
Virksomhederne oplever, at de krav, de mødes med i forhold til udarbejdelse af materialer, afklaringer og dokumentation mv., er for omfattende i forhold til det stadiet, som projektet er på, når der arbejdes på en lokalplansanmodning.
- 5 At lokalplaner tillader større råderum til konkrete og fremtidige byggerier**
Virksomhederne oplever, at de lokalplaner, der udformes i dag, låser mulighederne for de enkelte byggerier og projekter. Når der samtidig udvises tilbageholdenhed med at tildele dispensationer, indskrænkes råderummet for de konkrete projekter.
- 6 At forvaltningen tager ansvar for interne afklaringer og politiske processer**
Til trods for, at virksomhederne overvejende oplever, at de samarbejder med kompetente medarbejdere, erfarer de ofte, at projektlederne har et uafklaret bagland, og at mange interne processer i og mellem forvaltninger såvel som politiske processer påvirker lokalplansprocessen.



2. Vurdering af løsninger

På baggrund af workshops med virksomhederne og efterfølgende med medarbejdere og ledere fra TMF foreslås det, at der for lokalplaner gennemføres en række forskellige løsninger fordelt på tre temaer.



SAMLET VURDERING AF LØSNINGER FOR LOKALPLANER

For at øge virksomhedernes tilfredshed med lokalplansprocessen foreslås det at fokusere på at:

Tydeliggøre processer og beslutningsmandat samt sikre mere faglighed i dialogen med virksomhederne

Det vurderes, at mindre justeringer af udvalgte processer samt et målrettet arbejde for at synliggøre beslutningsmandat og -processer i lokalplansprocessen vil kunne løfte virksomhedernes serviceoplevelse. Følgende konkrete initiativer foreslås:

1. Serviceeftersyn af VIS
2. Øget transparens omkring roller og beslutningsprocesser i KK i lokalplansprocessen
3. Tydeliggørelse af projektledernes beslutningsmandat overfor virksomhederne
4. Mere direkte faglig dialog mellem bygherre og fagpersoner.

Gennemføre en målrettet og løbende kommunikationsindsats

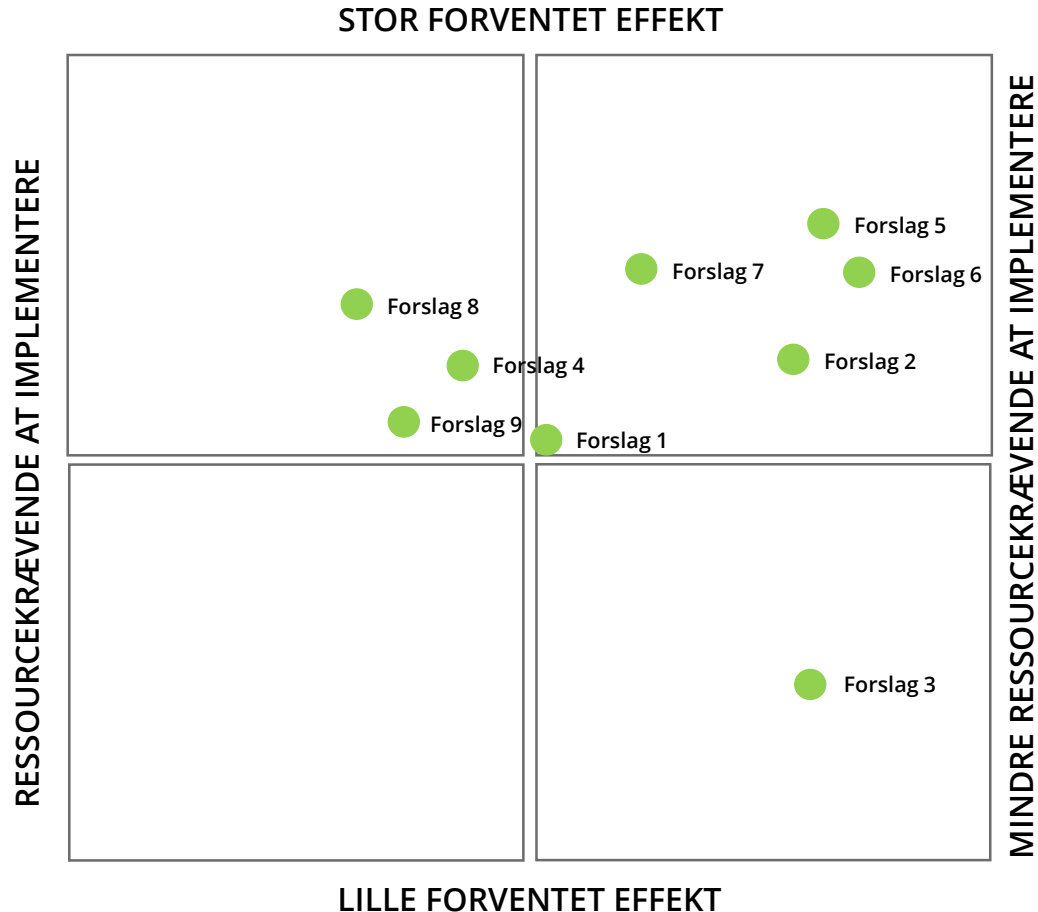
Det vurderes, at en målrettet og løbende kommunikationsindsats vil understøtte, at virksomhederne får en positiv oplevelse af løbende tilpasninger af lokalplansprocessen, hvilket vil forbedre deres serviceoplevelse. Følgende konkrete initiativer foreslås:

5. Målrettet kommunikation til virksomheder om ændringer i processer og krav i lokalplansprocessen
6. Tydeliggørelse af VIS som eneste indgang til opstart af lokalplansprocessen
7. Skabelon med uddybende information om rammer og krav i leverancelisten (i forbindelse med samarbejdsaftale).

Organisere mere efter servicerejser og segmentering af virksomheder

Det vurderes, at tilpasninger af den eksisterende organisering i kommunen i forbindelse med lokalplaner og på tværs af relaterede serviceydelser vil kunne løfte udvalgte virksomheders serviceoplevelse. Følgende konkrete initiativer foreslås:

8. Implementering af en mere segmenteret organisering overfor udvalgte virksomheder
9. Oprettelse af sammenhængende brugerrejser på tværs af forvaltningen.



Elementer i strategi for en styrket virksomhedsservice

Afsættet for en strategi for virksomhedsservice er, at både Taskforcen for bedre erhvervsvilkår og Deloitte's foranalyse pegede på, at der mangler politisk ejerskab og en strategi, der sætter retning for virksomhedsservicen.

En strategi skal sende et klart signal til især virksomheder om Københavns Kommunes (KK) prioriteter i virksomhedsservicen. Samtidig skal strategien bidrage til at sætte en klar retning for medarbejderne, som til daglig står for sagsbehandlingen og kontakten med virksomhederne.

I det følgende præsenteres et oplæg til elementer i en strategi for styrket virksomhedsservice, der kan indgå i KK's erhvervsstrategi for 2020-23. Det følgende er resultatet af en række workshops med direktører og chefer i KK faciliteret af Deloitte.

Indledningsvis præsenteres input til, hvilke elementer den samlede strategi kan bygge på. Herefter præsenteres de indsatsområder, som ligeledes vil kunne indgå i strategien. Afslutningsvis præsenteres en række overvejelser om, hvordan der vil kunne formuleres konkrete mål for strategien. Disse vil ikke indgå i strategien, men har alene til formål at reflektere drøftelserne om fastsættelse af målsætninger.

Ambitionen for virksomhedsservice i KK

Den overordnede ambition for strategien for virksomhedsservice er at vise, hvordan KK ønsker at møde virksomhederne. Samtidig skal strategien tydeligt vise ambitionsniveauet for virksomhedsservicen.

Overordnet har KK en ambition om at levere en sammenhængende service, som virksomhederne overordnet er tilfredse med. Dermed er der også en ambition om at hæve sig fra det nuværende niveau i for eksempel målinger foretaget af Dansk Industri, hvor KK i dag ligger lavt. De reelle målsætninger for virksomhedsservicen bør dog fastsættes væsentligt mere konkret. Især er det afgørende, at de overordnede målsætninger kan nedbrydes i delmål, som kan give retning og værdi for ledere og medarbejdere i deres løbende arbejde, jf. afsnittet vedrørende overvejelser om målsætninger.

På baggrund af de afholdte workshops kan der fremhæves tre strategiske pejlemærker, som tilsammen kan danne grundlag for at leve op til ambitionen for virksomhedsservicen i KK:

1) Virksomhederne skal opleve KK som én samlet aktør.

KK skal fremstå som en samlet kommune overfor virksomhederne, så eksempelvis digitale indgange, serviceindgange og åbningstider ikke afhænger af, hvilken forvaltning eller enhed man som virksomhed er i kontakt med.

2) Virksomhederne skal opleve, at KK er tilgængelig, og at det er nemt at få en hurtig afklaring på henvendelser.

Det skal være nemt for virksomhederne at komme i kontakt med KK, og virksomhederne skal så vidt mulig have en hurtig afklaring på deres henvendelser. Det betyder blandt andet, at det skal være nemt at finde information gennem de digitale indgange, og at det skal være nemt at komme i kontakt med en relevant medarbejder i kommunen, som kan afklare den enkelte henvendelse.

3) Virksomhederne skal opleve, at KK er imødekommende, serviceorienteret og har fokus på virksomhedernes behov.

Det skal være en positiv oplevelse at være i kontakt med KK. Det betyder, at virksomhederne skal opleve, at den enkelte medarbejder er serviceorienteret og imødekommende, og at dialogen tager udgangspunkt i virksomhedernes behov, hvilket er et vigtigt serviceparameter for mange virksomheder.

Prioriterede indsatser, der skal realisere strategien

For at realisere de overordnede strategiske pejlemærker er der udpeget en række konkrete indsatsområder og initiativer, som KK skal gennemføre. En del af disse indsatser er omfattet af de øvrige spor i Deloittes analyse af virksomhedsservicen.

Indsatsområderne kan ikke fordeles efter de strategiske pejlemærker, da flere af indsatserne vil være tværgående i forhold til at realisere den overordnede strategi.

Konkrete indsatsområder for at realisere strategien:

- **Fælles kanalstrategisk tilgang i virksomhedsservicen**

For at fremstå som én aktør overfor virksomhederne skal de serviceindgange, som virksomhederne tilbydes på tværs af virksomhedsservicen, være relativt ensartede. På den måde skal virksomhederne ikke opleve, at informationssøgning, åbningstider mv. er meget forskellige på tværs af ydelser.

Konkrete indsatser er:

- Etableringen af nye professionelle kontaktcentre i kommunen med et fælles telefonnummer som led i implementeringen af en ny strategi for serviceindgange til virksomhederne
- Et markant løft af den digitale indgang, så kommunikation, navigation og opbygning af fagsider bliver mere ensartede, og det således bliver nemmere for virksomhederne at finde brugbar information og dermed afklare spørgsmål.

- **Fælles forståelse af service**

For at virksomhederne på tværs af ydelser og forvaltninger skal opleve god service er det centralt at have en fælles forståelse af, hvad god service i kommunen er. Det vil styrke den løbende drifts- og serviceledelse, at denne baserer sig på et fælles grundlag, som er udviklet til KK's kontekst, og som har klar ledelsesmæssig opbakning.

Konkret foreslås det, at der formuleres en række fælles principper, som vil indgå i den kommende erhvervsstrategi. I dag anvendes allerede forskellige principper i forvaltningerne, for eksempel benyttes Modus af Byens Anvendelse i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF). Konkrete eksempler på principper for god service kunne være:

- "Vi tager altid udgangspunkt i virksomhedernes behov"
- "Virksomhederne skal altid opleve KK som imødekommende og løsningsorienteret"

- **Systematisk indhentning af feedback fra virksomhederne**

Fokus på virksomhedernes behov kræver, at disse behov er tydelige for KK, og at medarbejderne forstår, hvordan virksomhederne oplever interaktionen med KK. Fremadrettet skal KK derfor systematisk efterspørge feedback fra virksomhederne, og feedbackresultaterne skal indarbejdes i den løbende drifts- og serviceledelse. På den måde vil KK få et solidt grundlag for at tilrettelægge opgaveløsningen, så den imødekommer virksomhedernes behov.

Konkrete indsatser er:

- Løbende indsamling og anvendelse af feedback om virksomhedernes tilfredshed gennem rapid feedback på telefonkanalen
- Løbende indsamling og anvendelse af feedback fra de digitale kanaler fra hovedsider på kk.dk og fra egne selvbetjeningsløsninger
- Supplerende anvendelse af kvalitative metoder til at indsamle detaljeret og reflektiv feedback fra virksomhederne.

- **Fælles mål for tilfredshed i virksomhedsservicen**

For at sikre synlighed omkring tilfredsheden med virksomhedsservicen og for at give virksomhederne tilsagn om, at god service er vigtigt for KK, kan der opstilles en række fælles mål for virksomhedsservice på tværs af KK.

De fælles mål vil både kunne skabe gennemsigtighed for topledelsen og tydeligt fastlægge et ambitionsniveau for medarbejderne. Det er afgørende, at målene kan følges aggregeret, og at de samtidig kan nedbrydes til de enkelte ydelser, så de kan anvendes i den løbende driftsledelse. Derfor skal de fælles mål bindes op på den løbende virksomhedsfeedback.

Som led i arbejdet med erhvervsstrategien foreslås det konkret, at der for alle telefonkanaler (både kontaktcenter og sagsbehandlere) følges op på og sættes kvantitative mål for:

- *Tilfredshed (med serviceoplevelse): Hvor tilfreds er du samlet set med opkaldet?*
- *Medarbejdernes imødekommenhed: Hvor imødekommende var medarbejderen?*
- *Ventetid: Hvor tilfreds var du med ventetiden, inden du kom igennem til medarbejderen på telefon?*
- *Afklaring af henvendelse: I hvor høj grad fik du afklaret det, du henvendte dig om?*

Se uddybende overvejelser om fastsættelse af mål i afsnittet nedenfor.

- **Styrket tværgående ansvar, koordinering og opfølgning**

Ansvar for de enkelte ydelser i virksomhedsservicen vil fortsat være placeret entydigt hos de enkelte forvaltninger. Den overordnede ambition om en mere samlet KK og de ovenstående indsatsområder vil dog kræve bedre fremadrettet koordinering. Der er derfor behov for at forankre et stærkere ansvar for at drive udviklingen og opfølgningen på de konkrete indsatsområder.

Det foreslås konkret, at ansvaret for virksomhedsservicen placeres i Styregruppen for Erhverv og Vækst, der allerede mødes med en fast kadence omkring (seks) gange årligt.

Det foreslås videre, at Økonomiforvaltningen (ØKF) får ansvar for sekretariatsbetjeningen af styregruppen, men at dette arbejde understøttes af en sekretariatsfunktion, som for eksempel leverer opfølgningen på de fastsatte målsætninger. Det foreslås, at sekretariatsfunktionen placeres i en eksisterende enhed i KK – eksempelvis en analyseenhed, som eksisterer i flere forvaltninger. Opgaverne er yderligere beskrevet som anbefaling i oplægget til en fremtidig model for serviceindgange.

Virksomhederne har tydeligt givet udtryk for, at en del af udfordringen i virksomhedsservicen er, at KK bærer præg af en myndighedskultur fremfor en servicekultur. Derfor har udviklingen af en servicekultur været et vigtigt mål for især taskforcens anbefalinger.

Deloitte's foranalyse pegede på, at enkeltstående initiativer med det konkrete fokus at foretage en kulturændring ikke er vejen frem ("kultur er ikke en knap, man kan dreje på"). Derimod skaber de nævnte indsatsområder en tilgang til og nogle grundlæggende forudsætninger for en naturlig udvikling i servicekulturen over for virksomheder. Det gælder for eksempel indsatserne med om at samle serviceindgangene i professionelle kontaktcentre, hvor medarbejderne har en stærk servicefaglighed, og at efterspørge feedback fra virksomhederne, hvilket både skaber grundlag for at gøre serviceledelsen til en del af driftsledelsen og gør virksomhederne og deres behov tydelige for medarbejderne.

Udviklingen af en egentlig servicekultur kræver dog en væsentlig omstilling og et konstant ledelsesmæssigt fokus over en længere periode, hvilket også bør være en præmis for fastsættelsen af mål på området.

Overvejelser omkring fastsættelse af mål for virksomhedsservicen

Fastsættelse af mål for virksomhedsservicen vil kunne sætte en fælles retning for arbejdet med at udvikle servicen i de kommende år. Det kræver, at målene både er tilstrækkelig dækkende for den udvikling, man ønsker i virksomhedsservicen i KK, og at det er muligt at følge tilstrækkelig præcist op på målene. I forlængelse af sidstnævnte er det foreslået, at der opstilles kvantitative mål.

Det er samtidig afgørende for fastsættelsen af målene, at de både kan skabe gennemsigtighed for den administrative topledelse og det politiske niveau og sætte en retning for medarbejdere og ledere i deres daglige arbejde. Derfor skal de enkelte ledere og medarbejdere kunne se en sammenhæng mellem de mål, som anvendes i den løbende driftsledelse og de overordnede mål for virksomhedsservicen, som topledelsen følger op på.

På den baggrund er der lagt op til, at målene for virksomhedsservicen fastsættes ud fra den løbende rapid feedback, som det er foreslået, at der gennemføres for alle telefonkanaler som en del af oplægget til en ny model for serviceindgange og feedback. Det er netop ideen, at denne feedback skal indgå i den løbende drifts- og serviceledelse.

Fordelen ved at fastsætte mål med udgangspunkt i den tværgående løbende feedback fra virksomhederne er, 1) at de er kvantitative, og det er muligt både at aggregere og nedbryde dem til de enkelte ydelser, 2) at de anvendes i den løbende driftsledelse, så de er genkendelige for både medarbejdere og ledere, 3) at de kan tilbageføres til konkrete kontaktpunkter, så det indenfor de enkelte ydelser kan identificeres, hvilke konkrete kontaktpunkter som trækker i hvilken retning, og 4) at de genereres løbende, så der ikke er risiko for forældede målinger, og så enhver udvikling, der er sket siden opfølgningen, kan dokumenteres.

En udfordring ved at opstille mål baseret på den tværgående løbende feedback fra virksomhederne er, at det vil være en ny praksis at gennemføre disse målinger, og der vil ikke i udgangspunktet eksistere en baseline. Fastsættes et absolut mål kan det derfor vise sig at være enten for ambitiøst eller uambitiøst i forhold til udgangspunktet. Det foreslås derfor, at de konkrete mål i første omgang formuleres som procentvise udviklingsmål, der skal forbedre resultaterne set i forhold til den fastsatte baseline.

Når baseline og de første udviklingsmål er lagt fast, vil man kunne opstille absolutte mål. I den forbindelse kan niveauet fastsættes ud fra de målsætninger, som kontaktcentret i Københavns Erhvervshus (KEH) i dag sigter mod på deres rapid feedback på telefonhenvendelser.

De konkrete mål skal kobles med de samlede mål for virksomhedsservicen og de konkrete metoder, som er tilgængelige. På baggrund af de skitserede mål og de foreslåede feedbackmetoder vil der kunne opstilles mål for følgende, der måles på både 1st og 2nd level via telefonkanalen:

- **Tilfredshed** (med serviceoplevelse): Hvor tilfreds er du samlet set med opkaldet?
- **Medarbejdernes imødekommenhed**: Hvor imødekommende var medarbejderen, du talte med?
- **Ventetid**: Hvor tilfreds var du med ventetiden, inden du på telefon kom igennem til medarbejderen?
- **Afklaring af henvendelse**: I hvor høj grad fik du afklaret det, du henvendte dig om?

For hvert parameter vil virksomhederne blive bedt om på en skala (1-9) at vurdere deres tilfredshed med den konkrete kontakt. Parametrene vil kunne justeres som led i fastsættelsen af baseline, men i udgangspunktet vurderes disse fire parametre at afdække niveauerne i virksomhedernes oplevelse.

I forbindelse med fastsættelsen af mål bør man skelne mellem 1st og 2nd level, da tilfredsheden med for eksempel graden af afklaring i mange tilfælde vil være lavere i 2nd level, fordi dette niveau indeholder mere komplekse henvendelser.

Det, at der opstilles tværgående mål på telefonkanalen, udelukker ikke, at hver forvaltning kan vælge at opstille supplerende ydelsesspecifikke kvantitative eller kvalitative mål for virksomhedsservicen.

Der er således som en del af den samlede foreslåede feedbackmodel lagt op til både at gennemføre rapid feedback og mere reflektiv feedback, hvor virksomhederne bliver bedt om at reflektere over den samlede sagsbehandlingsproces snarere end de enkelte kontaktpunkter. Det gælder især på komplicerede ydelser, hvor en enkelt sag omfatter en række henvendelser og dialoger mellem virksomhederne og kommunen.

Der kan i forlængelse af ovenstående udvælges et mindre antal ydelsesområder, hvor der også tværgående følges op på virksomhedernes tilfredshed ud fra mere reflektive metoder. Dette vil typisk være områder som både har en stor volumen, og som er forretningskritiske for virksomhederne.



Oplæg til model for serviceindgange og feedback

Samlet rammespor for B og D

April 2020

Deloitte.



Indhold

- 1** Strategisk tilgang og anbefalinger
- 2** Vurdering af nuværende serviceindgange og feedback
- 3** Analyse af henvendelser og fremadrettede kanaler
- 4** Fremtidig model for serviceindgange og feedback



1. Strategisk tilgang og anbefalinger



1. Indledning

Københavns Kommune (KK) har i dag mange forskelligartede serviceindgange for virksomheder, og det er mange steder den enkelte ydelsesejers ansvar at træffe beslutning om, hvilke kanaler som anvendes.

Det betyder, at virksomheder møder forskellige indgange og serviceniveauer, for eksempel åbningstider, på tværs af kommunens ydelser til virksomhederne. Samtidig betyder det, at der ikke er et samlet overblik over, hvilke henvendelser KK får fra virksomhederne.

Der indsamles i forlængelse af ovenstående i meget varierende omfang feedback fra virksomhederne. Overordnet set indsamles dog meget begrænset feedback, og ingen steder indsamles systematisk feedback, som indgår i den løbende drifts- og serviceledelse.

Virksomhederne oplever i dag, at det kan være svært at komme i kontakt med KK, og at hjemmesiden er vanskelig at navigere rundt på. Virksomheder efterspørger desuden faglig dialog omkring deres sager samt hurtig afklaring af deres forespørgsler.

Formålet med en ny model for serviceindgange og feedback er at forbedre anvendelsen af serviceindgangene i virksomhedsservicen. Det handler blandt andet om, at KK er lettere tilgængelig for virksomheder, at servicen er mere ensartet og udvikles løbende, at kanaler anvendes ressourceeffektivt, og at der løbende indsamles viden om virksomhedernes oplevelse af kontakten med KK.

I det følgende beskrives KK's udgangspunkt nærmere, og der præsenteres anbefalinger til, hvordan serviceindgangene og feedbackmetoder kan tilrettelægges i en fremtidig model.



1. Strategisk tilgang til fremtidig model

En fremtidig model for serviceindgange for virksomheder tager udgangspunkt i følgende overordnede principper, som er udledt af KK's strategiske ambition og Deloitte's anbefalinger til, hvordan en fremtidig model bør bygges op. Principperne udmøntes i mere konkrete designkriterier på side 22.

KK skal fremstå som en samlet aktør overfor virksomhederne

Der er i dag mange indgange til virksomhedsservicen i KK. Desuden varierer for eksempel kanaler og åbningstider fra ydelse til ydelse og mellem forvaltningerne.

Det strategiske udgangspunkt for en ny model for serviceindgange er, at virksomheder skal opleve KK som en samlet aktør. Derfor skal virksomhedernes oplevelse af kanaler og serviceindgange tænkes på tværs af KK.

Virksomhederne skal have nem adgang til KK og til hurtige afklaringer

I dag er åbningstiderne på de telefoniske kanaler meget begrænsede, ligesom mange virksomheder oplever, at det er svært for virksomhederne at finde information digitalt.

Udgangspunktet for en fremtidig model er, at det skal være let for virksomheder at finde information digitalt og at komme i kontakt med KK. Virksomheder skal i videst mulig udstrækning opleve, at deres henvendelse afklares i det første kontaktpunkt med KK.

Indhentning af systematisk feedback fra virksomhederne

I dag anvendes feedback på forskellige måder i virksomhedsservicen, men feedback anvendes i mindre grad systematisk til at udvikle servicen overfor virksomhederne.

I en fremtidig model bør en systematisk indsamling af feedback om virksomhedernes tilfredshed med deres samspil med kommunen være en integreret del af den løbende driftsledelse.

Ressourceeffektiv håndtering af henvendelser

I dag anvendes kanaler i mindre grad ud fra en strategisk prioritering i forhold til virksomhedernes behov og ressourceeffektivitet i KK.

Udgangspunktet for en fremtidig model er, at KK skal anvende kanaler ressourceeffektivt. Det betyder blandt andet, at mest muligt løftes digitalt, og at henvendelser i stigende grad håndteres af professionelle kontaktcentermedarbejdere. Dette vil også kunne bidrage til en hurtig afklaring for virksomhederne.

Datadrevet optimering og udvikling af kanalanvendelsen

Der indsamles i dag ikke data, som kan anvendes til at optimere kanalanvendelsen og serviceindgange.

I en fremtidig model bør både henvendelsesdata og feedbackdata anvendes systematisk til at udvikle og optimere kanalanvendelsen. Det vil være et vigtigt element i en løbende effektivisering af kanalanvendelsen. Endvidere kan data kobles med andre datakilder som for eksempel cvr-data for at opnå større forståelse af forskellige typer virksomheder og deres behov.

1. Behov for stor omstilling af serviceindgange

For at virksomhederne skal opleve en mærkbar forskel, vil det kræve en ny tilgang til deres serviceindgange. En række af de vigtigste greb i omstillingen fremgår nedenfor og uddybes på de følgende sider.

Situationen i dag ...

Der er mere end 50 serviceindgange

Virksomheder har i dag >50 forskellige indgange (telefoniske, mail og fysiske), og der er ikke udmøntet en strategisk prioritering af kanaler.

Virksomheder kender ikke KEH

Erhvervshuset er lanceret som en fælles indgang, men anvendes ikke som sådan af KK, og kun en mindre andel af virksomhederne kender til Københavns Erhvervshus (KEH).

Der er meget forskellige serviceniveauer

På tværs af indgange er der et meget forskelligt service-niveau – for eksempel i forhold til åbningstider og kanaler.

Den digitale indgang anvendes begrænset

Erhvervssiderne på kk.dk fungerer ikke optimalt i forhold til blandt andet informationssøgning for virksomheder.

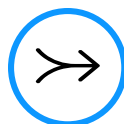
Der er ikke overblik over henvendelser

KK har i dag ikke et overblik over, hvilke henvendelser og hvilke kanaler virksomhederne anvender.

Der anvendes ikke systematisk feedback

Der er i dag ikke etableret mekanismer til at indsamle feedback systematisk fra virksomheder.

... Ny tilgang til serviceindgange for virksomheder i KK



Der skal være en **samlet telefonisk** indgang for virksomheder, som virksomhederne kender, og som kan håndtere henvendelser hurtigt og professionelt.



Der skal være en **ny digital** indgang for virksomheder, som byder virksomhederne velkommen og kan give en hurtig afklaring for virksomhederne.



Der skal indsamles **feedback fra virksomheder**, som både kan danne grundlag for en samlet styring af virksomhedsservicen, og som kan anvendes til at udvikle ydelserne for virksomhederne.



Der skal arbejdes med **datadrevet optimering af kanaler**, så der i højere grad analyseres på virksomhedernes henvendelsesmønstre og tilfredshed og gør dette til grundlag for en løbende optimering på tværs af kanaler.



Der er et **fokus på virksomhedsservice fra politikere og topledelse** i KK, og de målsætninger kommunikeres tydeligt til virksomheder og medarbejdere.

1. Centrale anbefalinger til fremtidig model (1/2)

Der anbefales fire fokusområder i en fremtidig model for serviceindgange og feedback. Anbefalingerne vil betyde en række ændringer i forhold til nuværende serviceindgange. Anbefalinger og ændringer er uddybende beskrevet i afsnit 4.

1 **Én telefonisk indgang, som understøttes af professionelle kontaktcentre**

Det anbefales, at der ligesom på borgerområdet fremover er én telefonindgang for virksomheder til KK.

Det anbefales samtidig, at den centrale indgang understøttes af to professionelle kontaktcentre for henholdsvis TMF og BIF. Kontaktcentrene vil blandt andet kunne øge tilgængeligheden (åbningstider), sikre ensartet service samt gøre det nemmere at indsamle bedre data om henvendelser og dermed skabe et grundlag for løbende forbedringer af virksomhedsservicen.

Det estimeres, at 90.000 henvendelser, som i dag går direkte til sagsbehandlere, vil kunne håndteres af et kontaktcenter, og en mindre del heraf vil endda kunne håndteres digitalt. KK modtager samlet set i alt 240.000 henvendelser på mail og telefon i virksomhedsservicen.

2 **Den digitale indgang for virksomheder løftes**

Det anbefales, at den digitale indgang løftes markant i forhold til design, navigation og kommunikation for blandt andet at kunne løfte en større del af virksomhedernes informationssøgning digitalt.

Det vil særligt være simple henvendelser vedrørende generel information, som vil kunne løftes digitalt. Det estimeres på baggrund af en analyse af henvendelsernes karakter, at ni procent af henvendelser på mail og telefon i TMF og 15 procent i BIF vil kunne afklares digitalt. Det er samlet set cirka 22.500 henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere eller kontaktcentre.

KK står overfor en omfattende opgradering af hjemmesideplatformen, som skal have virkning i 2021, hvilket er en oplagt anledning for et digitalt løft, som med fordel kan tænkes på tværs af BORGER og ERHVERV.

Samlet telefonnummer for virksomhedsservice

Der vil skulle udvælges et samlet nummer til virksomhedsservice – for eksempel KEH's nuværende nummer eller via lancering af et nyt – som herefter router henvendelsen til det relevante kontaktcenter. Det nye nummer skal kommunikeres til virksomhederne; særligt skal det gøres klart, at de TMF-ydelser, der ikke har været dækket af KEH, nu også er en del heraf.

Etablering af nyt kontaktcenter

For BIF's vedkommende fungerer KEH allerede som kontaktcenter for virksomhederne, hvilket vil kunne videreføres. Derimod vil der skulle etableres et nyt kontaktcenter, som dækker TMF's ydelser, hvilket også vil kræve etablering af arbejds gange mellem forretningen og kontaktcentret.

Ydelsesspecifikke kanaler lukkes

I dag er der for hver ydelse en telefon og/eller en mailadresse som hovedindgang. Disse vil skulle lukkes, så der ikke længere fremgår ydelsesspecifikke kontaktoplysninger på kk.dk. Mail kan fortsat anvendes til specifikke formål, for eksempel klager og aktindsigt, ved hjælp af onlineformularer.

Løft af erhvervsrettede sider

Som led i overgangen til den nye platform skal de erhvervsrettede sider ensartes og løftes i forhold til brugervenlighed og design. Det anbefales, at erhvervssiderne efterlever de principper og det ambitionsniveau, som er sat på borgerområdet.

Styrket governance

Et løft af hjemmesiden kræver en styrket governance. Det anbefales derfor at placere ansvaret sammen med ansvaret for virksomhedsservicen i Styregruppen for Erhverv og Vækst, og at den enhed, som skal stå for omstilling, får et stærkt mandat til at sikre ensartethed og brugervenlig opbygning af undersider – også i de løbende opdateringer.

Ny hjemmeside lanceres

I dag anvender virksomhederne i meget begrænset omfang hjemmesiden. Derfor er det afgørende at lancere hjemmesiden, så virksomhederne bliver opmærksomme herpå.

1. Centrale anbefalinger til fremtidig model (2/2)

Der anbefales fire fokusområder i en fremtidig model for serviceindgange og feedback. Anbefalingerne vil betyde en række ændringer i forhold til nuværende serviceindgange. Anbefalinger og ændringer er uddybende beskrevet i afsnit 4.

3 Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser

Det anbefales, at der i en fremtidig model gennemføres løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser i form af rapid feedback på telefonkanaler og digital pop-op-feedback på hjemmesiden. Dette vil kunne give et løbende indblik i virksomhedernes tilfredshed.

Den løbende feedback vil også være et væsentligt element i omstillingen i retning af en mere serviceorienteret kultur. Derfor er det afgørende, at resultaterne fra målingerne indarbejdes i den løbende drifts- og serviceledelse.

Samtidig anbefales det, at der på ydelser med stor utilfredshed eller ydelser, som er forretningskritiske for virksomhederne, gennemføres mere reflektiv feedback, som kan give indsigt i årsager og tiltag, som kan øge tilfredsheden. Det vil være ydelsesejerne, som vurderer behovet for den reflektive feedback.

Rapid feedback på telefonkanaler og digitale indgange

Der indføres rapid feedback på telefonkanaler, både for kontaktcentrene, og når der viderestilles til sagsbehandlere. Der opsættes desuden digital feedback-pop-op på web- og selvbetjeningsløsninger.

Tilfredshedsmålinger integreres i driftsledelsen

For at de løbende tilfredshedsmålinger skal have en effekt på, hvordan medarbejdere og ledere møder virksomhederne, skal den integreres i driftsledelsen, og der skal følges op på KPI'er med en fast kadence.

Refleksiv feedback på udvalgte ydelser

For at få et billede af virksomhedernes samlede oplevelse af sagsbehandlingen og input til forbedringsforslag er der behov for at modtage mere reflektiv feedback. Det kan anvendes ved forretningskritiske ydelser eller ydelser med stor utilfredshed. Det er ydelsesejerne, der vurderer behovet herfor.

4 Datadrevet udvikling af kanal anvendelsen

Det anbefales, at der arbejdes systematisk med at anvende data om blandt andet henvendelser og feedback til løbende at optimere og udvikle anvendelsen af kanaler på tværs. Styregruppen for Erhverv og Vækst vil skulle følge udviklingen ud fra KPI'er og vil løbende skulle drøfte optimeringsmuligheder.

For at understøtte dette vil der være en opgave med at indsamle og analysere de relevante data. Det er en ny opgave i virksomhedsservicen, og derfor er der behov for eksplicit at prioritere og placere opgaven.

Der eksisterer allerede en række analyseenheder i KK, som vil kunne løfte databehandlingen og analyserne. Det vil samtidig være en fordel, hvis analyserne kobles til den nyeste viden på området.

Styregruppen følger løbende nøgletal og målsætninger

Som en del af forslaget til en samlet strategi for virksomhedsservice lægges der op til at fastsætte kvantitative målsætninger. Styregruppen skal kvartalsvis følge målsætninger og nøgletal for kanal anvendelsen og virksomhedernes tilfredshed.

Opgaven med løbende analyse af nøgletal skal placeres

For at kunne følge målsætninger og KPI'er vil der løbende skulle indhentes data, ligesom der vil skulle analyseres på sammenhænge herimellem. Denne opgave bør placeres entydigt organisatorisk, så ansvaret herfor er klart.

Det skal desuden overvejes, om der herudover skal være et fagligt ansvar for at introducere nye metoder og værktøjer, som kan bidrage til yderligere optimering af kanal anvendelsen.

2. Vurdering af nuværende serviceindgange og feedback



2. Beskrivelse af henvendelser og serviceindgange

KK modtager i dag cirka 240.000 henvendelser årligt vedrørende virksomhedsrettede ydelser. Der er stor variation i serviceindgange på tværs af TMF og BIF, og mange henvendelser går udenom et kontaktcenter og direkte til sagsbehandlere.

TMF modtager hovedparten af henvendelserne fra virksomhederne

KK modtager cirka 240.000 henvendelser fra virksomheder om året.

Ud af det samlede antal henvendelser modtager TMF cirka 215.000 og BIF cirka 22.000. Hertil kommer øvrige henvendelser til ydelser i Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) og Økonomiforvaltningen (ØKF). Opgørelsen omfatter både førstegangshenvendelser og henvendelser direkte til sagsbehandlere.

TMF har flere hovednumre, men ikke et kontaktcenter

TMF har til enkelte områder (byggesager og byliv) tilknyttet et hovednummer. Der er dog ikke tale om professionelle kontaktcentre.

I Center for Bygninger (CBY) har man i samarbejde med KFF dog arbejdet med at udvikle medarbejdernes kompetencer, så man i højere grad kan fungere som én professionel indgang.

Stor variation i serviceindgange og kanalanvendelse på tværs

Særligt på TMF's område eksisterer der en række forskellige serviceindgange, og anvendelsen af kanaler varierer fra ydelse til ydelse.

Åbningstiden på telefonkanalerne varierer ligeledes, men er generelt begrænset (typisk 3-4 timer om dagen). På nogle ydelsesområder er det kun muligt at henvende sig på mail.

Mange skriftlige henvendelser går direkte til sagsbehandlere i TMF

Da der ikke eksisterer et kontaktcenter for TMF, betyder det, at mange af henvendelserne (74 procent) går direkte til sagsbehandlere.

En stor del af henvendelserne er skriftlige. Det kan blandt andet skyldes, at det på nogle ydelsesområder kun er muligt at sende mail, og at åbningstiden på telefonen er begrænset.

Københavns Erhvervshus er primært et kontaktcenter for henvendelser til BIF

Selvom Københavns Erhvervshus (KEH) er præsenteret som en samlet indgang for virksomhederne, så er det primært virksomhedshenvendelser knyttet til BIF's ydelser, som går gennem kontaktcentret i KEH.

For BIF's vedkommende går cirka 85 procent af henvendelserne gennem KEH's kontaktcenter, mens de resterende cirka 15 procent går direkte til Ydelsesservice (YDS). For TMF's vedkommende er det derimod kun omkring 2 procent af henvendelserne, der går gennem KEH.

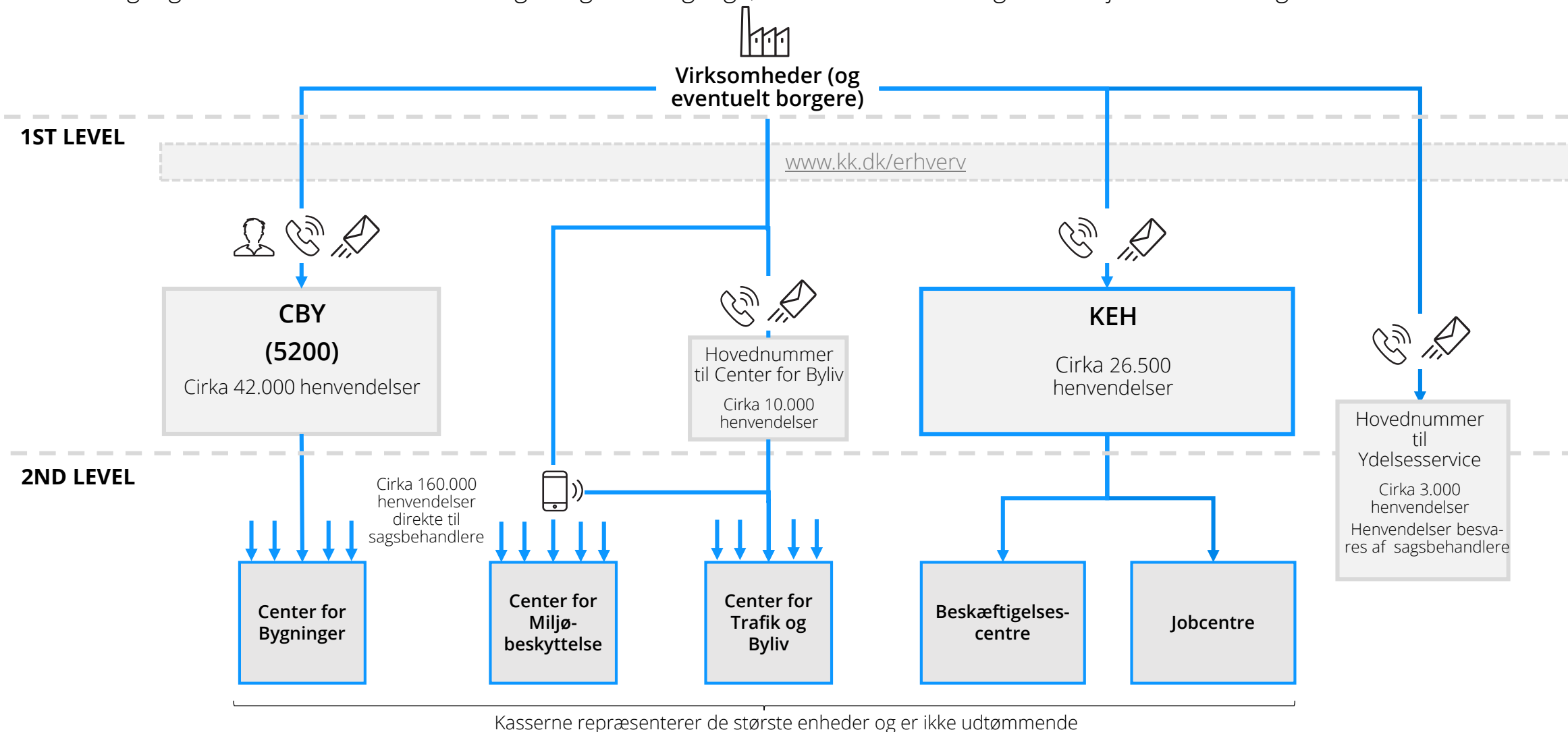
Borgere og virksomheder anvender samme indgange

En del af de ydelser, som indgår i virksomhedsservicen, henvender sig både til virksomheder og borgere. I dag er det derfor på en række områder, for eksempel byggesager, de samme indgange, der benyttes af virksomheder og borgere.

Borgerhenvendelserne til disse områder er derfor indtænkt i den fremtidige model for serviceindgange.

2. Overblik over nuværende serviceindgange

I nedenstående ses det samlede antal virksomhedshenvendelser samt udvalgte borgerhenvendelser fordelt på de nuværende serviceindgange*. Virksomheder anvender også digitale indgange; henvendelser sendt gennem hjemmesiden regnes som mail.



2. Overblik over henvendelser i dag

TMF har i dag ikke et reelt kontaktcenter, så mange henvendelser går derfor direkte til sagsbehandlerne. I BIF går de fleste henvendelser gennem kontaktcentret i Københavns Erhvervshus.

I DAG					
	Enheder med virksomhedsydelser	1st level	Andel, der straksafklares	Direkte til sagsbehandlere	Samlet
TMF*	Center for Miljøbeskyttelse			73.600	73.600
	<i>Forurenende virksomhed</i>			8.400	8.400
	<i>Miljø ved større bygge og anlæg</i>			23.650	23.650
	<i>Jord og affald</i>			10.950	10.950
	<i>Støjgener</i>			11.950	11.950
	<i>Vand og VVM</i>			18.650	18.650
	Center for Trafik og Byliv	10.100	36%	75.800	85.900
	<i>Byliv</i>	10.100	36%	5.700	15.800
<i>Gravetilladelser</i>			47.500	47.500	
<i>Tilladelse til vejændring</i>			17.700	17.700	
<i>Trafik</i>			4.900	4.900	
Sekretariat i Byens Anvendelse			10.700	10.700	
Center for Bygninger	42.400	51%		42.400	
TMF-ydelser i KEH	2.850	72%		2.850	
TMF i alt	55.350	49%		160.100	215.450
BIF**	Københavns Erhvervshus				
	<i>Rekruttering</i>	13.050	72%		13.050
	<i>Refusion og sygedagpenge</i>	1.950	71%	3.000	4.950
	<i>BIF øvrige</i>	3.800	72%		3.800
BIF i alt	18.800	72%		3.000	21.800
Øvrige	Københavns Erhvervshus				
	<i>KFF-ydelser (for eksempel bevilling)</i>	150	62%		150
	<i>ØKF-ydelser (for eksempel brandsyn)</i>	250	80%		250
	<i>Øvrige</i>	4.500	72%		4.500
Øvrige i alt	4.900	72%			4.900
Henvendelser i alt		79.050		163.100	242.150

* Der er tre ydelser, som ikke er omfattet af kortlægningen i TMF (lokalplaner, skadedyrsbekæmpelse og grønne erhverv). Ud fra ydelseskataloget vurderes det, at antallet af relevante henvendelser her er meget begrænset.

** BIF opgjorde i en intern undersøgelse, at der er cirka 44.000 henvendelser vedrørende rekruttering, som i dag går direkte til sagsbehandlere. Disse er dog ikke taget med i opgørelsen, da opgørelsen var meget usikker, og KEH allerede i dag fungerer som kontaktcenter for virksomhederne på disse områder, og der dermed ikke vil være en ændring i en fremtidig model på disse områder.

2. Vurdering af den digitale indgang

KK's nuværende hjemmesider til virksomheder er i dag opbygget meget forskelligt. Virksomhederne fortæller blandt andet, at de har svært ved at finde den relevante information. Deloitte har gennemført en User Experience (UX)-analyse, som ligeledes finder, at de erhvervsrettede sider er svære at navigere rundt på.

Virksomheder har svært ved at finde information

Interviews med virksomheder i forbindelse med dybtgående analyser (Leverance 5) viser, at virksomhederne har vanskeligt ved at finde information på kk.dk.

Særligt har virksomhederne svært ved at navigere på hjemmesiden og samtidig oplever de, at undersider ikke er opdateret, og de bliver derfor usikre på, om informationen er ajourført. Det betyder, at virksomhederne ofte tager kontakt via telefon eller mail for at være sikker.

Hos den enkelte ydelse er der dog en oplevelse af, at der ligger utrolig meget information tilgængeligt på hjemmesiden, som giver svar på de spørgsmål virksomhederne har, når de henvender sig.

Stor autonomi = stor variation

I dag har de enkelte enheder stor autonomi i forhold til at beslutte, hvordan de enkelte undersider på hjemmesiden bygges op. Det betyder, at opbygningen af undersiderne varierer fra område til område, hvilket udfordrer muligheden for at navigere og overskue på tværs.

Autonomien betyder også, at der ikke arbejdes tværgående gennem brugertest mv. på at udvikle de digitale indgange. De større ydelsesområder angiver, at de arbejder hermed, men den gennemførte UX-analyse peger på en række udfordringer.

Virksomhedssider halter efter borgerområdet

Der er på borgerområdet udarbejdet en vision for digitale borgerrejser, som virksomhedsområdet kun delvis er omfattet af. Forvaltningerne er også selv meget opmærksomme på, at erhvervsiderne i dag er på et relativt lavt niveau. De ydelser, som har både virksomheds- og erhvervsider har primært arbejdet med de borgerrettede sider.

VURDERING AF HJEMMESIDE BASERET PÅ UX-ANALYSE

UX-analysen forholder sig til brugeroplevelsen på en hjemmeside. Det generelle indtryk af hjemmesiden er, at der er stor variation på tværs af ydelser. På nogle område, for eksempel refusion af sygedagpenge, fungerer den digitale indgang væsentligt bedre end på andre.

Brugervenlighed ●●●●●

- Undersider for virksomhedsrettede ydelser bærer præg af mangelfuld navigation, skiftende layout og opsætning.
- Brugeren kan have svært ved at finde rundt og følge deres "rejse".
- Manglende brugervenlighed kan føre til, at brugeren bliver usikker på, hvorvidt de har fundet den korrekte og nødvendige information, og derfor tager kontakt for en sikkerheds skyld via mail- eller telefonkanalen.

Visuelt design ●●●●●

- Der er en stor variation i opbygningen af det visuelle design på kk.dk og særligt store forskelle på tværs af BORGER og ERHVERV.
- Erhvervsiderne har færre designunderstøttende elementer til at guide brugeren på vej, der kan hjælpe med at fremhæve de vigtigste elementer.
- Der er risiko for, at brugeren mister overblikket og ikke får læst siden og de informationer, som fremgår.

Kommunikation ●●●●●

- På tværs af kk.dk kan der findes meget god og brugbar information.
- Siderne og mængden af information er dog opbygget som en infoside frem for en guidende og handlingsorienteret hjemmeside.
- Infosider er i høj grad orienteret mod at informere brugeren med rigtig meget information, med forventningen om, at brugeren læser hele teksten.
- Brugere scanner derimod ofte indhold via overskrifter, fremhævede punkter og visuelt understøttende forklaringer.

2. Vurdering af telefon- og mailindgange – TMF

TMF's nuværende henvendelseskanaler, dvs. telefon og mail, er vurderet ud fra fire kriterier, som kendetegner et professionelt kontaktcenter.

Tilgængelighed

Vurdering ●●●●●

- Der er stor variation i tilgængeligheden på tværs af TMF's kanaler, hvor nogle områder i dag ikke har en telefonindgang.
- De tilgængelige TMF-telefonkanaler har generelt korte åbningstider, typisk kl. 10-14 (og mange har lukket en time til frokost).
- For ydelser uden telefonindgang vil den telefoniske tilgængelighed afhænge af, hvorvidt virksomheder har kontaktoplysninger på en sagsbehandler fra en tidligere sag.
- Virksomheder efterspørger generelt udvidede åbningstider, som i højere grad afspejler deres arbejdstider.

Hurtig afklaring

Vurdering ●●●●●

- På TMF-områder, hvor der i dag er et hovednummer, er andelen af henvendelser, der straksafklares, generelt lavere end i KEH og ligger på ~35-50 procent.
- Der arbejdes i TMF ikke med mål for, hvilke henvendelser der skal afklares hvor, og der følges ikke systematisk op på performance.
- Virksomheder henviser til, at tid ofte er en faktor, og de efterspørger derfor hurtig afklaring og vejledning.

Ensartet service

Vurdering ●●●●●

- Der er i dag ikke professionelle kontaktcentre i TMF. CBY har dog arbejdet med telefonservicen på deres hovednummer (5200) og derfor vil virksomhederne her opleve mere ensartet service.
- For størstedelen af TMF's ydelser vil serviceniveauet dog afhænge af den enkelte sagsbehandler.
- Der arbejdes ikke med redskaber, der kan ensarte serviceoplevelsen, som for eksempel fælles procesunderstøttelse, et fælles sprog for kommunikation med virksomheder eller lignende.
- Virksomhederne efterspørger en mere strømlinet serviceoplevelse, som ikke afhænger af den enkelte medarbejder og varierer fra gang til gang.

Optimering på baggrund af data

Vurdering ●●●●●

- Henvendelser i TMF registreres ikke systematisk. Der er således ikke mulighed for at optimere eller reagere på baggrund af mønstre.
- TMF arbejder delvis med hjemmesidedata, hvortil ansvaret ligger hos ydelsens webredaktør. Der arbejdes meget lidt med at tænke udviklingen i henvendelser sammen med optimering af digitale kanaler.

2. Vurdering af telefon- og mailindgange – BIF

BIF's nuværende henvendelseskanaler, dvs. telefon og mail, er vurderet ud fra fire kriterier, som kendetegner et professionelt kontaktcenter.

Tilgængelighed

Vurdering ●●●●●

- KEH tilbyder én samlet indgang for næsten alle BIF's virksomhedsrettede ydelser, hvor der er udvidede åbningstider (kl. 8-17).
- Hvis henvendelser ikke kan straksafklares og skal viderestilles, er der dog langt kortere træffetider i 2nd level.
- Vedrørende refusion af sygedagpenge tager virksomheder kontakt til Ydelsesservice, der har korte åbningstider (kl. 10-12).
- Virksomheder efterspørger mere tilgængelighed og længere åbningstider i Ydelsesservice, men tilfredsheden med KEH er høj.

Hurtig afklaring

Vurdering ●●●●●

- I KEH arbejdes der systematisk med straksafklaring, og der følges op på performance.
- I dag straksafklarer KEH cirka 70 procent, og cirka 20 procent viderestilles til sagsbehandlere*. Der følges ugentlig op på straksafklaring, og der er mål for, hvor stor en andel henvendelser der skal straksafklares.

Ensartet service

Vurdering ●●●●●

- I KEH tilbydes ét serviceniveau alle ugens dage på tværs af områder, der betjenes af KEH. Hvis den samme virksomhed tager kontakt flere gange, vil de opleve nogenlunde samme service hver gang.
- Selvom der ikke er et professionelt kontaktcenter i Ydelsesservice, oplever virksomhederne et nogenlunde ensartet serviceniveau, hvilket kan hænge sammen med, at det er et afgrænset fagområde, og at telefonindgange er bemandet af sagsbehandlere.
- Virksomheder er generelt tilfredse med den tilbudte service i KEH og i Ydelsesservice.

Optimering på baggrund af data

Vurdering ●●●●●

- KEH har i udgangspunktet gode forudsætninger for at indsamle data, som kan anvendes til optimering af hjemmeside og 2nd level-servicering af virksomheder. Data anvendes i dag dog primært til optimering af KEH.

2. Vurdering af nuværende virksomhedsfeedback

KK bruger i dag feedback begrænset på virksomhedsområdet, og det anvendes ikke på en måde, som muliggør systematisk opfølgning på virksomheders behov.

Feedbackmetoder eksisterer, men anvendes ikke systematisk

KK har i dag en række decentrale feedbackmetoder i brug, men disse anvendes ikke systematisk overfor virksomheder, og resultaterne kan ikke aggregeres på tværs af forvaltninger.

Den overvejende tilgang til virksomhedsfeedback i KK er temperaturmålinger, der gennemføres med varierende kadence.

Hertil foretager eksterne interessenter også temperaturmålinger på KK's virksomhedsservice, blandt andet Dansk Industri og Dansk Byggeri.

Feedbackmetoder muliggør ikke, at KK kan følge udviklingen

De nuværende feedbackmålinger giver ikke mulighed for, at KK hyppigt og med tilstrækkelig repræsentation vil kunne følge fremdriften i virksomhedernes tilfredshed og anvende denne indsigt i den daglige driftsledelse – hverken på et aggregeret niveau eller for den enkelte forvaltning.

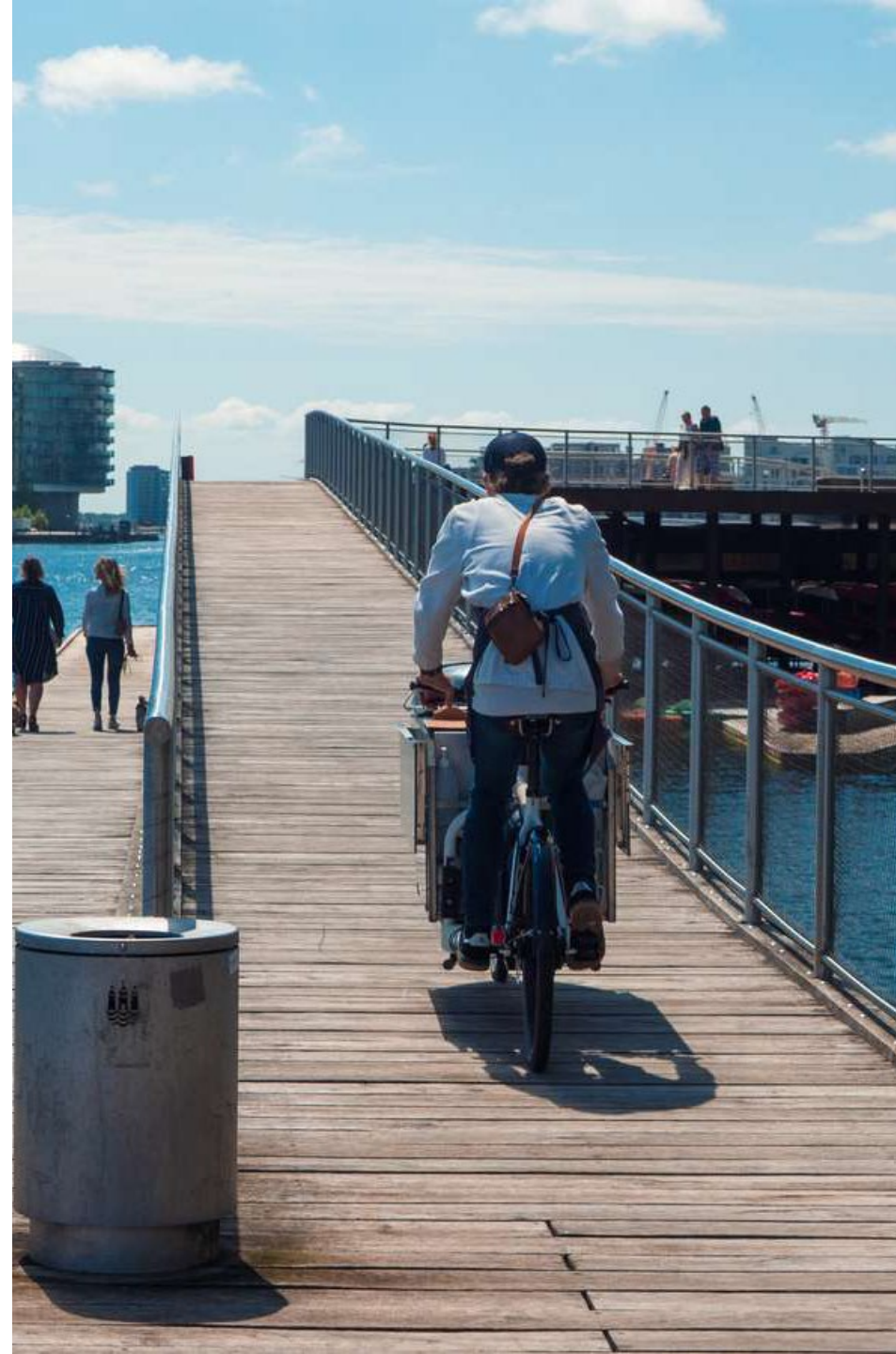
Heller ikke alle målinger fremstår tilpas ledelses- og handlingsorienterede i dag.

EKSEMPLER PÅ EKSISTERENDE FEEDBACKMETODER I KK

- Årlig tværgående **måling om erhvervslivets tilfredshed** med KK's service og indsats. Her gennemføres spørgeskemaundersøgelser og telefoninterviews med virksomheder, som har været i kontakt med KK for at afdække den overordnede tilfredshed.
- Erfaring med **straksmålinger** i fronten i TMF via sms og på telefon i KEH. Her giver kunder en karakter i forhold til tilfredshed med den konkrete serviceoplevelse.
- **Feedbackmoduler** i brug på udvalgte sider på kk.dk. Her stilles brugerne 20 spørgsmål om deres oplevelse med siden.
- **Kundeundersøgelse** hvert andet år i BU og BA i TMF. Analysen indebærer kvantitativ og kvalitativ afdækning indenfor et område, for eksempel byggesager, hvor hele servicerejsen gennemgås med kunder.
- Voksende anvendelse af **hensigtsanalyser** med interaction analytics i KFF, hvor en samtale transskriberes og analyseres ved hjælp af kunstig intelligens.



3. Analyse af henvendelser og fremadrettede kanaler



3. Hvilke henvendelser kan løftes hvordan?

Det er estimeret, hvordan henvendelser fra virksomheder kan løftes fremadrettet. Det vurderes, at mange henvendelser egner sig til at blive løftet digitalt eller via et kontaktcenter. Det kan samtidig give virksomhederne nem adgang til KK og anvende kanaler mere ressourceeffektivt.



DIGITALT

KK modtager i dag mange henvendelser omkring generel information, som kan besvares hurtigt. Det vurderes, at der er et potentiale for at løfte sådanne henvendelser digitalt via kk.dk.

I den efterfølgende analyse er udgangspunktet, at henvendelser, som vedrører generel informationssøgning, og som hurtigt kan straksafklares (under 2-3 minutter), også vil kunne løftes digitalt.

Der vil være et yderligere potentiale for at løfte henvendelser digitalt, hvis virksomheder i højere grad kan følge deres sag digitalt. Dette er ikke estimeret, men vil omhandle for eksempel henvendelser omkring status på sag, hvilket potentielt kan løftes ved at give virksomheder bedre indsigt i processen.



KONTAKTCENTER

Sagsbehandlere besvarer i dag mange henvendelser vedrørende generel information eller sagsinformation, som vurderes at egne sig til at blive løftet i et kontaktcenter fremadrettet.

Henvendelser omkring generel information og vejledning, som kan straksafklares (over 2-3 minutter), vurderes fremadrettet at kunne løftes i et kontaktcenter. Det samme gælder henvendelser vedrørende sagsinformation, som ikke kræver vurderinger. Særligt spørgsmål vedrørende status på sag fylder rigtig meget i dag. Det kræver typisk "læseadgang" i fagsystemer, for at et kontaktcenter kan håndtere henvendelser om sagsstatus, hvilket dog allerede i dag anvendes af KFF på en række områder.



SAGSBEHANDLERE

Henvendelser, der enten er led i konkret sagsbehandling eller kræver fagspecifik vejledning, vil fortsat skulle afklares af sagsbehandlere. Dette gælder både BIF og TMF.

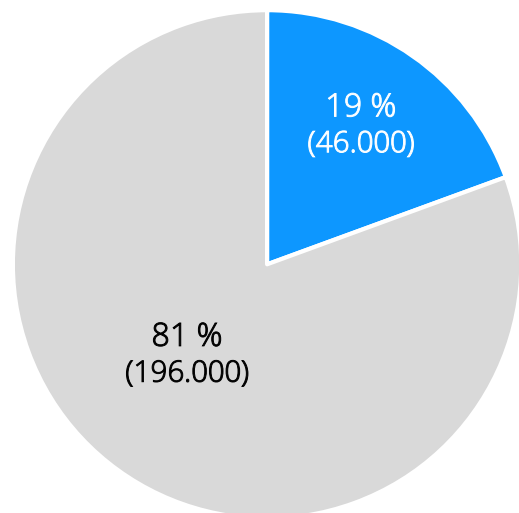
I takt med, at der indsamles viden om sagsbehandlingen og virksomhedernes behov, vil stadig flere henvendelser dog kunne afklares af et professionelt kontaktcenter.

Dette understøttes af erfaringer fra Borgerserviceområdet og en række øvrige områder i KK, hvor andelen af henvendelser, som kan løftes af kontaktcentret, er steget over tid.

3. Potentiale for bedre anvendelse af kanaler

Med udgangspunkt i de nuværende henvendelser til TMF og BIF estimeres det, at yderligere 37 procent af de samlede henvendelser kan håndteres digitalt eller i et professionelt kontaktcenter. Dermed vurderes det, at samlet set omkring 56 procent af henvendelserne i en fremtidig model vil kunne håndteres digitalt eller i et kontaktcenter.

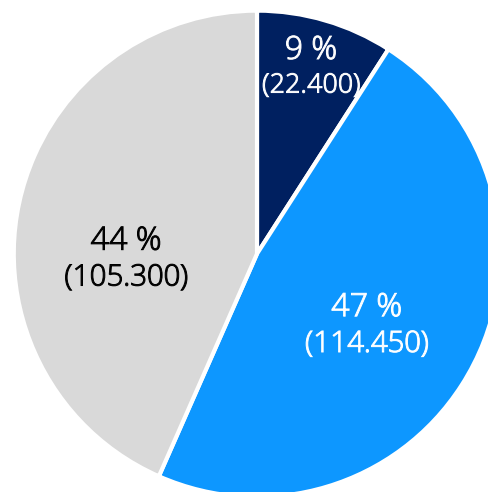
HENVENDELSER I DAG*



■ Kontaktcenter ■ Sagsbehandlere

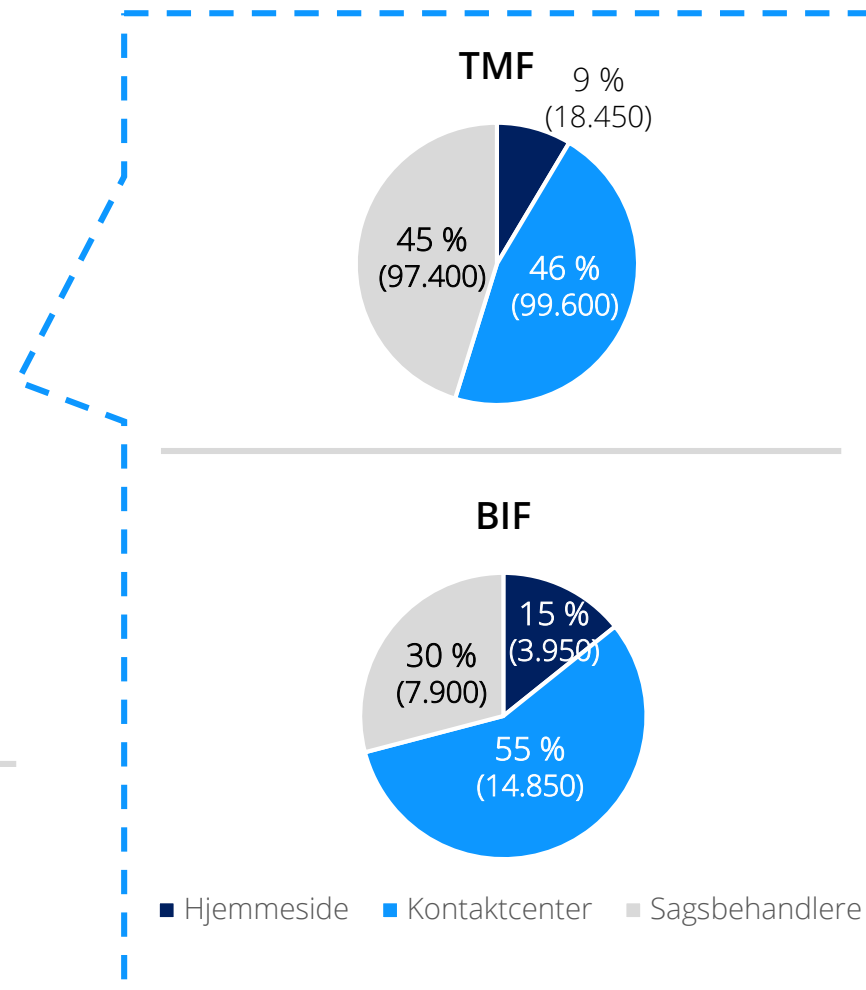
Cirka 70 procent af henvendelserne til BIF afklares i KEH. Omvendt afklares 88 procent af henvendelser til TMF af sagsbehandlere.

HENVENDELSER I FREMTIDEN



■ Hjemmeside ■ Kontaktcenter
■ Sagsbehandlere

Forskellen i andelen af henvendelser, der kan afklares enten digitalt eller i et kontaktcenter, drives især af TMF. Her kan mange henvendelser, som i dag afklares af sagsbehandlere, håndteres anderledes. Andelen hos BIF er overordnet uændret.



3. Potentiale for fremtidig håndtering

Tabellen viser, hvordan henvendelserne ud fra analysen vurderes at kunne håndteres i en fremtidig model. Det vurderes, at en betydelig mængde kan løftes fra sagsbehandlerniveau, herunder en stor andel, der kan afklares direkte digitalt.

		I DAG			FREMTIDIGE HENVENDELSER			
Enheder med virksomhedsydelse*		Afklares i hovedindgang	Afklares af sagsbehandlere	Samlet	Afklares digitalt	Afklares i kontaktcenter	Afklares af sagsbehandlere	Samlet
TMF*	Center for Miljøbeskyttelse		73.600	73.600	1.800	34.750	37.050	73.600
	<i>Forurenende virksomhed</i>		8.400	8.400	-	3.450	4.950	8.400
	<i>Miljø ved større bygge og anlæg</i>		23.650	23.650	750	5.800	17.100	23.650
	<i>Jord og affald</i>		10.950	10.950	650	7.550	2.750	10.950
	<i>Støjgener</i>		11.950	11.950	-	4.950	7.000	11.950
	<i>Vand og VVM</i>		18.650	18.650	400	13.000	5.250	18.650
	Center for Trafik og Byliv	3.650	82.250	85.900	5.200	47.350	33.350	85.900
	<i>Byliv</i>	3.650	12.150	15.800	700	11.550	3.550	15.800
<i>Gravetilladelser</i>		47.500	47.500	4.250	24.400	18.850	47.500	
<i>Tilladelse til vejændring</i>		17.700	17.700	250	8.300	9.150	17.700	
<i>Trafik</i>		4.900	4.900	-	3.100	1.800	4.900	
	Sekretariat i Byens Anvendelse		10.700	10.700	550	6.300	3.850	10.700
	Center for Bygninger	21.600	20.800	42.400	10.650	9.250	22.500	42.400
	TMF øvrige (KEH)	2.050	800	2.850	250	1.950	650	2.850
	TMF i alt	27.300	188.150	215.450	18.450	99.600	97.400	215.450
BIF**	Københavns Erhvervshus							
	<i>Rekruttering</i>	11.200	1.850	13.050	2.350	8.900	1.800	13.050
	<i>Refusion og sygedagpenge</i>	1.250	3.700	4.950	700	1.000	3.250	4.950
	<i>BIF øvrige</i>	2.500	1.300	3.800	350	2.150	1.300	3.800
	BIF i alt	14.950	6.850	21.800	3.400	12.050	6.350	21.800
Øvrige	Københavns Erhvervshus							
	<i>KFF-ydelser (for eksempel bevilling)</i>	50	100	150	-	50	100	150
	<i>ØKF-ydelser (for eksempel brandsyn)</i>	100	150	250	-	100	150	250
	<i>Øvrige</i>	3.200	1.300	4.500	550	2.650	1.200	4.500
	Øvrige i alt	3.350	1.550	4.900	550	2.800	1.550	4.900
Henvendelser i alt		45.600	196.400	242.150	22.400	114.450	105.300	242.150

4. Fremtidig model for serviceindgange og feedback



4. Designkriterier for fremtidige serviceindgange

Afsættet for en fremtidig model for serviceindgange er seks designkriterier, der er udviklet på baggrund af de fem strategiske principper på side fem, samt Deloitte's erfaringer med, hvordan en god og effektiv anvendelse af serviceindgange og kanaler bør tilrettelægges. Designkriterierne er desuden testet på fire ydelser i dybtgående analyser med inddragelse af virksomheder og ydelsesejere.

Designkriterier for ny model for serviceindgange



Virksomheder skal **ansøge** om ydelser **digitalt** via selvbetjeningsløsninger.



Virksomheder skal have mulighed for at **aflære informationssøgning digitalt**, og derfor skal det være nemt at navigere digitalt.



Virksomheder mødes i 1st level af en **professionel kundeservice**, der straksafklarer så meget som muligt.



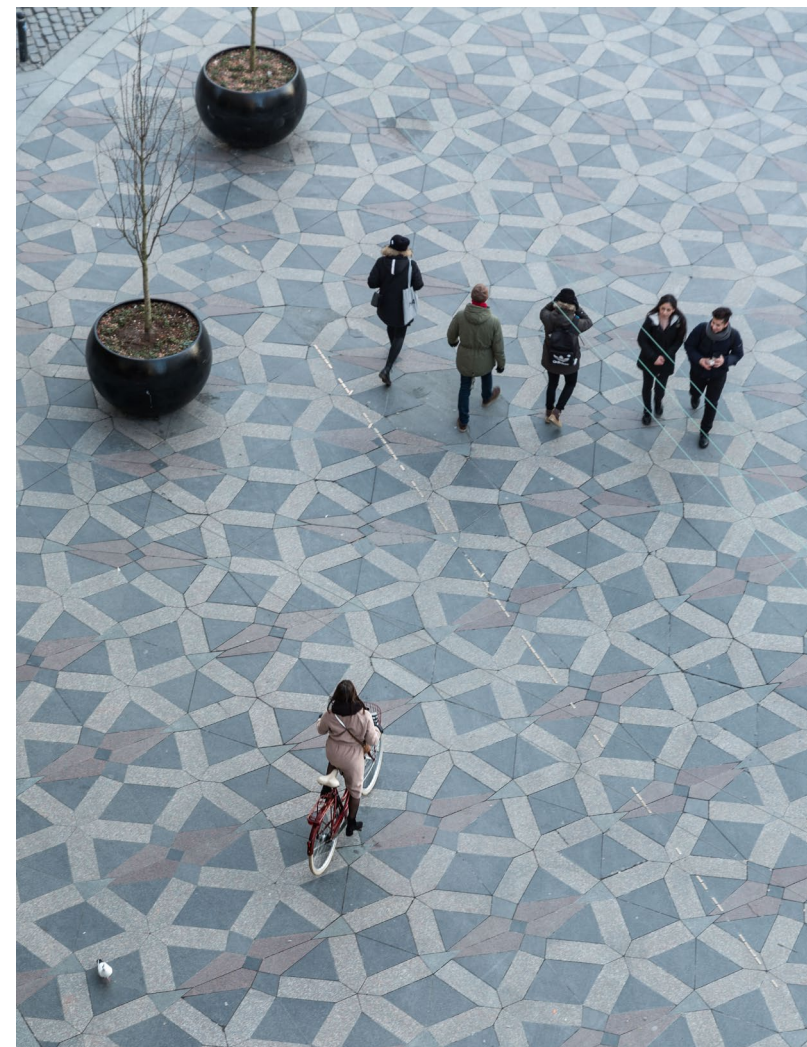
Virksomheder skal opleve en **sammenhængende service**, blandt andet gennem samarbejdsaftale mellem det i modellen anbefalede kontaktcenter og forretningen i TMF.



Virksomheder kan få **direkte** adgang til **sagsbehandlere** i særlige tilfælde, hvor det giver den bedste og mest effektive service.



Kanaler anvendes ressourceeffektivt, hvilket blandt andet betyder, at **mail kan anvendes målrettet til specifikke formål**, men ikke anvendes som hovedkanal.



4. Centrale anbefalinger til fremtidig model

På baggrund af vurderingen af KK's udgangspunkt, analysen af de eksisterende henvendelser og seks designkriterier for fremtidige serviceindgange anbefales fire fokusområder i en fremtidig model for serviceindgange og feedback.

1 En telefonisk indgang, som understøttes af professionelle kontaktcentre

I dag eksisterer der en lang række forskellige serviceindgange i virksomhedsservicen, særligt i TMF, og kun en mindre del af henvendelserne håndteres i et kontaktcenter. Ud fra henvendelsernes karakter vurderes det samtidig, at omkring 90.000 af de henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere i TMF, egner sig til at blive afklaret i et kontaktcenter eller digitalt.

I en fremtidig model anbefales det, at indgangene for virksomheder samles i to professionelle kontaktcentre med henblik på at løfte henvendelser fra sagsbehandlerniveau. Det vil blandt andet kunne øge tilgængeligheden (åbningstider), sikre ensartet service samt gøre det nemmere at indsamle bedre data om henvendelser. Som indgang til kontaktcentre lægges der op til at have et telefonnummer, som virksomhederne kan ringe til, hvorefter de routes til den relevante indgang.

3 Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser

KK har i dag ikke et setup, hvor det er muligt løbende at modtage standard-feedback fra virksomhederne, hverken fra centralt hold eller i de enkelte forvaltninger. Ved at arbejde systematisk med feedback får KK mulighed for at følge udviklingen i tilfredshed og agere på baggrund heraf.

For at understøtte tværgående indsamling af kvantitative data på tilfredshed og understøtte den løbende serviceledelse anbefales det, at KK i en fremtidig model foretager rapid feedback på telefoni og digitale løsninger på tværs af alle virksomhedsydelser.

2 Den digitale indgang for virksomheder løftes

I dag er kk.dk ikke et tilstrækkeligt anvendeligt redskab for informationssøgning. Der er meget information, men det er svært for brugeren at navigere og finde den relevante information.

I en fremtidig model anbefales det, at den digitale indgang og informationssøgning på kk.dk løftes markant i forhold til navigation, design og kommunikation for blandt andet at kunne løfte en større del af virksomhedernes informationssøgning. KK står overfor en omfattende opgradering af hjemmesideplatformen, som skal have virkning fra 2021, hvilket er en oplagt anledning for et digitalt løft, som med fordel kan tænkes på tværs af BORGER og ERHVERV. Ud fra en analyse af henvendelsernes karakter vurderes det, at ni procent af henvendelser i TMF og 15 procent af henvendelserne i BIF kan løftes digitalt. Samlet set cirka 22.500 henvendelser.

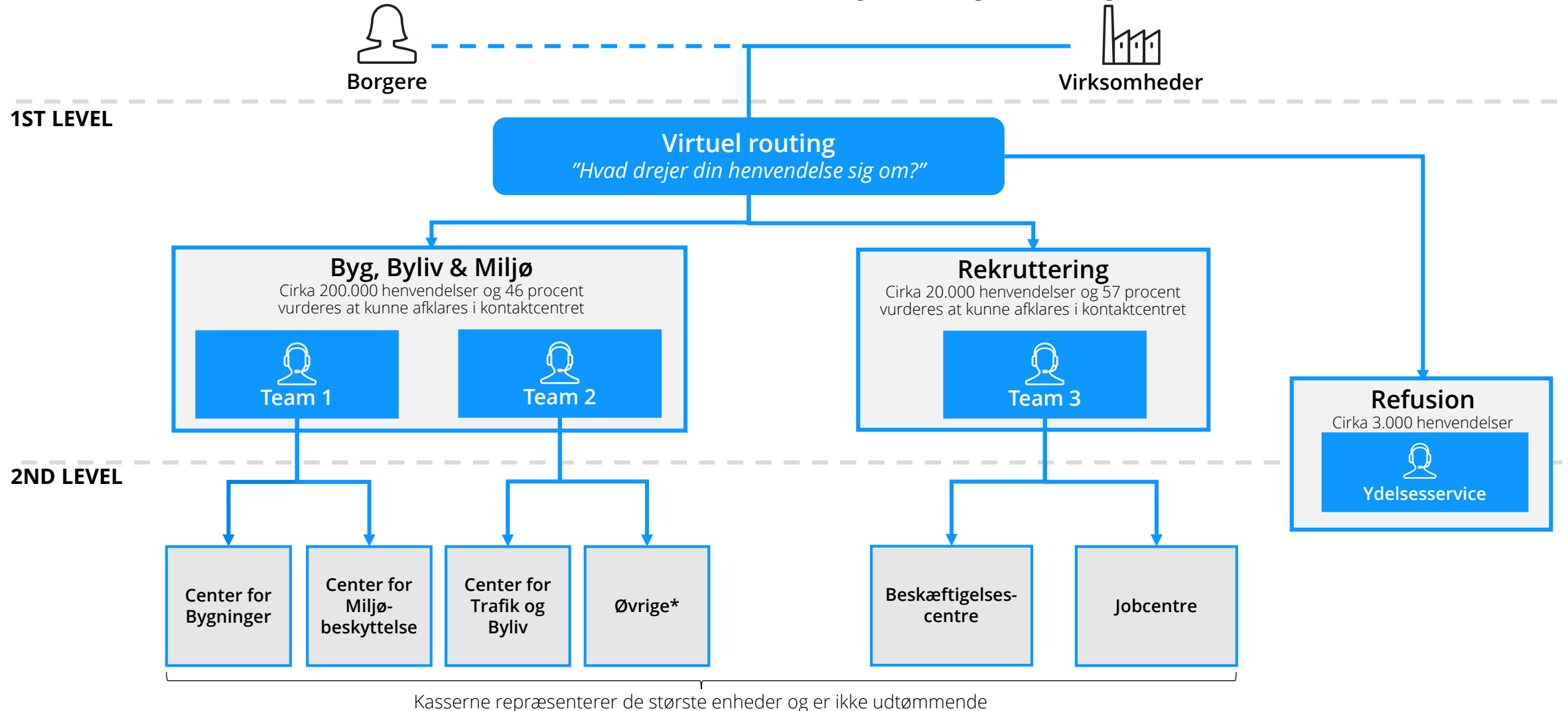
4 Datadrevet udvikling af kanalanvendelsen

I dag er der på virksomhedsområdet ikke en eller flere organisatoriske enheder, som har til opgave at udvikle anvendelsen af kanaler og servicerejser på samme måde, som KFF har på borgerserviceområdet.

I en fremtidig model anbefales det, at opgaven med løbende at optimere og udvikle anvendelsen af kanaler prioriteres og placeres hos en eventuel eksisterende organisatorisk enhed. Opgaven består blandt andet i at analysere data om henvendelser og tilfredshed. Samtidig bør ansvaret for løbende at udvikle kanalanvendelsen gennem for eksempel nye teknologier placeres, så der etableres en "motor" for den løbende udvikling af området ud fra den nyeste faglige viden.

4.1 Fremtidig organisering af serviceindgange

I en fremtidig model for serviceindgange har virksomheder én indgang til KK, hvor de via virtuel routing ledes til det relevante fagspecifikke kontaktcenter. De 22.000 henvendelser, som forventes at kunne afklares digitalt, fremgår ikke af figuren.



4.1 Beskrivelse af fremtidig organisering

De to kontaktcentre vil have en fælles indgang, men er organisatorisk forankret i henholdsvis BIF og TMF.

En fælles indgang til KK med to kontaktcentre

Virksomheder har én indgang til virksomhedsrettede ydelser i KK og dirigeres via virtuel routing til de to kontaktcentre.

De to kontaktcentre ejes af henholdsvis TMF og BIF, der er ansvarlig for virksomhedsservicen på de enkelte ydelser og har særskilte samarbejdsaftaler med den operatør, som vil stå for den daglige drift af telefonservicen.

Den nødvendige omstilling er større for TMF end for BIF

I TMF vil det kræve en væsentlig omstilling, da der skal etableres en ny arbejdsdeling mellem kontaktcentret og sagsbehandlerne. Endvidere vil der skulle etableres et nyt kontaktcenter, hvis TMF vælger at placere kontaktcenteret i Njalsgade.

I BIF vil omstillingen være mere begrænset, da et BIF-kontaktcenter vil betyde en videreførelse af kontaktcentret i KEH.

Fysisk placering i nærhed til forretningen

Der vil ikke være afhængigheder mellem BIF og TMF, og de to kontaktcentre kan dermed placeres der, hvor forvaltningen ønsker det.

Det kan vælges at placere kontaktcentrene fysisk tæt på forretningen for at styrke koblingen til sagsbehandlerne. Såfremt det vælges at lade KFF drive kontaktcentret, kan det også placeres sammen med KFF's øvrige kontaktcentre for at styrke det telefonfaglige fællesskab.

Et TMF-kontaktcenter vil modtage cirka 200.000 henvendelser om året

På TMF's område forventes der over 200.000 henvendelser, og dermed vil der ikke være udfordringer med at skabe en kritisk masse.

Samlet set modtager TMF omkring 220.000 henvendelser, men det forventes, jf. næste side, at cirka 20.000 af henvendelserne fremadrettet vil kunne håndteres digitalt med et løft af hjemmesiden.

Ekstern operatør kan sikre en effektiv drift af kontaktcentre

Det vil være oplagt at lade en ekstern operatør drive kontaktcentrene. I dag driver KFF allerede KEH's kontaktcenter for BIF. Tilsvarende vil en ekstern leverandør for TMF kunne sikre en effektiv drift, og TMF vil ikke være nødsaget til selv at opbygge kompetencer og systemer til at drive kontaktcentret.

KFF vil kunne vælges som operatør eller bidrage til at kvalificere dialogen med øvrige operatører.

Et BIF-kontaktcenter vil modtage cirka 20.000 henvendelser om året

På BIF's område vil volumen i dag være den samme som i det nuværende KEH (cirka 26.500 henvendelser). Her skal dog fratrækkes de henvendelser, som vedrører TMF's ydelser, samt de henvendelser, som kan håndteres digitalt; det er i alt 6.500 henvendelser.

Synergier mellem kontaktcentret i KEH og Jobcenter København (JCK) kan derfor overvejes, for eksempel i forbindelse med den fysiske samplacering af dem på Gammel Køge Landevej.

4.1 Resultater fra de dybtgående analyser

Der er gennemført dybtgående analyser for et mindre antal repræsentativt udvalgte ydelser for at teste, hvad den fremtidige model vil betyde for den enkelte ydelse. Analyserne har omfattet workshops med både ydelsesejere og virksomheder. Nedenfor er fremhævet de væsentligste opmærksomhedspunkter.



ETABLERING AF KONTAKTCENTER VIL SKABE FORSKELLIGE GRADER AF OMSTILLING

De dybtgående analyser bekræfter overordnet set rationale ved at etablere et nyt kontaktcenter, da en væsentlig del af henvendelserne vil kunne håndteres i et kontaktcenter.

Samtidig efterspørger virksomhederne på alle de undersøgte områder bedre tilgængelighed, så KK's åbningstider passer bedre med, hvornår de har behov for afklaringer.

Omstillingen vil imidlertid variere for ydelser og være størst for ydelser, der i dag ikke har en telefonindgang. På byggesagsområdet er der i dag etableret et telefonteam (5200), og derfor vil omstillingen være langt mindre i forhold til beskrivelse af arbejdsgange mv. end for eksempel arrangementstilladelser eller jordanmeldelser, som ikke i dag i samme grad har arbejdet hermed.

Netop fordi byggesagsområdet er længere på dette område, foreslås det i implementeringsplanen, at dette område er et af de første i udrolningen.<



MAILKANAL KAN ANVENDES MÅLRETTET

I forlængelse af designkriterierne lægges der i den nye model op til at lukke mailkanalerne, fordi det er en relativt dyr kanal.

Der vil dog være specifikke formål, hvor det er nødvendigt med skriftlig dokumentation. Det gælder for eksempel forespørgsler om aktindsigter og klager. Endvidere anvendes mailen på jordanmeldelser til indsendelse af jordhåndteringsplaner, som ikke er indeholdt i selvbetjeningsløsningen.

Derfor er den overordnede anbefaling, at mail ikke fremadrettet skal anvendes som hovedindgang, men at mailen kan anvendes til specifikke formål som ovennævnte. Det skal dog være tydeligt, hvornår mailen kan anvendes på hjemmesiden.

Endelig kan mailkanalen anvendes som led i sagsbehandlingen, hvis den enkelte sagsbehandler vurderer, at det er mest hensigtsmæssigt.



DIREKTE KONTAKT TIL SAGSBEHANDLER

For mange TMF-ydelser har virksomheder tidligere ringet direkte til en sagsbehandler fremfor et kontaktcenter. Det anbefales, at der ikke fremadrettet vil være oplyst direkte numre, men det må antages, at virksomheder har direkte numre til sagsbehandlere fra tidligere sager.

Den direkte kontakt mellem sagsbehandlere og virksomheder kan udfases over tid, og den enkelte enhedschef kan tage stilling til, hvordan det konkret gøres. For de fleste ydelser modtages der mange generelle spørgsmål, der ikke kræver en sagsbehandler. Her vil det være oplagt, at en sagsbehandler kan sende opkald videre til kontaktcentret.

På nogle få områder er henvendelser dog primært faglige og vil kræve en sagsbehandler. Eksempelvis egner 90 procent af henvendelser vedrørende jordanmeldelser sig ikke til at blive besvaret i et kontaktcenter. Der vil fortsat ikke være en decentral indgang, men det skal vurderes, i hvilket omfang det er hensigtsmæssigt at lukke de direkte telefoner.

4.1 Forventede økonomiske konsekvenser for etablering og drift af kontaktcenter i TMF

Estimatet er udarbejdet i samarbejde med KFF og tager udgangspunkt i det serviceniveau, der i dag tilbydes i kontaktcentret i KK. Dette vil kunne tilpasses, hvis det ønskes.

Service niveauer	Forklaring	Forslag
Åbningstid	Mandag-fredag	Åbningstid mellem kl. 8.00 og 17.00
Tilbudte opkald (antal)	Antal kald pr. år	200.000
Samtaletid (sekunder)	Den gennemsnitlige samtaletid (sekunder). Efterbehandling er ikke inkluderet.	3,5 minutter (5,5 minutter samtaletid for 55 procent af kaldene, 1 minut samtaletid for 45 procent af kaldene = 3,5 minutter i gennemsnit)
Efterbehandling	Tid mellem kaldene	30 sekunder
Ventetid (sekunder)	Ventetid før svar (sekunder)	100 sekunder

Dette er de centrale parametre for serviceniveauet i forhold til det præsenterede udgiftsniveau. Der vil således kunne justeres herpå for at tilpasse udgiftsniveauet.

ESTIMERET BEMANDING OG ØKONOMI

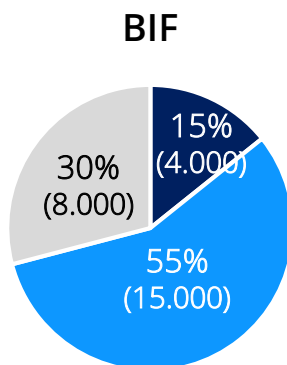
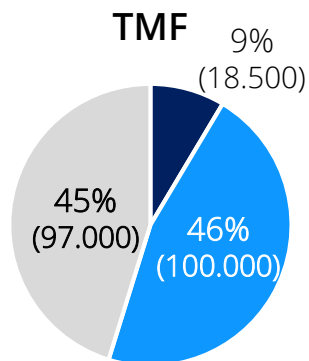
Service niveauer	Forklaring	Forslag
Antal årsværk	Hvor mange skal sidde på telefonerne.	22
Økonomi i drift	Løn til medarbejdere, inklusive overhead	12.100.000 kr.
Forventet økonomi til drift efter fire år	10 procent effektivisering	10.890.000 kr.
Økonomi til etablering	En projektleder i KFF og en i TMF i et år. Etablering af rammer og arbejdspladser inkluderer indkøb af udstyr, omkostninger til udarbejdelse af artikler mv. til vidensbase og faglig overlevering samt udgifter til oplæring af kontaktcentermedarbejdere.	3.000.000 kr.
Forventet besparelse på håndtering af telefoner 2. line	<i>En nedbringelse af antal kald og en øget straksafklaring i 1st level vil medføre en betydelig effektivisering i 2nd level. Denne vil skulle beregnes i en businesscase, men der forventes også her en effektivisering på 10 procent.</i>	

Dette er udgiftsniveauet baseret på det beskrevne serviceniveau. Etableringen af et kontaktcenter vil dog også frigøre en række ressourcer, idet kontaktcentret fremadrettet vil håndtere en stor del af de henvendelser, der i dag håndteres af sagsbehandlere eller telefonpersonale i TMF.

4.2 Løft af den digitale indgang

KK modtager mange henvendelser, som må forventes at kunne håndteres digitalt. En forudsætning for, at henvendelserne rent faktisk kan håndteres digitalt, er dog, at der sker et væsentligt løft af den digitale indgang, der følges op med en stærkere governance. Det vil ligeledes kræve en indsats i forhold til at øge virksomheders kendskab til, hvad der kan afklares digitalt.

Mulig fremadrettet fordeling af henvendelser på kanaler, hvor 9-15 procent af henvendelserne kan løftes digitalt.



■ Hjemmeside ■ Kontaktcenter ■ Sagsbehandlere

DET VIL KRÆVE

1. Løft af erhvervsiderne

Hvis flere henvendelser skal håndteres digitalt, kræver det et mere brugervenligt design af undersiderne, langt bedre mulighed for at navigere på kk.dk/erhverv og de underliggende sider samt en bedre kommunikation. Et løft af erhvervsiderne kan med fordel tænkes endnu mere sammen med borgerområdet, da der på borgerområdet allerede er en vision for den digitale strategi for de borgerrettede ydelser. Visionen tilsigter blandt andet at skabe sammenhængende brugerrejser og en klar kanalstrategisk prioritering. Det er i høj grad nogle af de indsatsområder, som vil være i fokus for at løfte den digitale indgang for virksomhederne.

2. Stærkere governance og samling af kompetencer

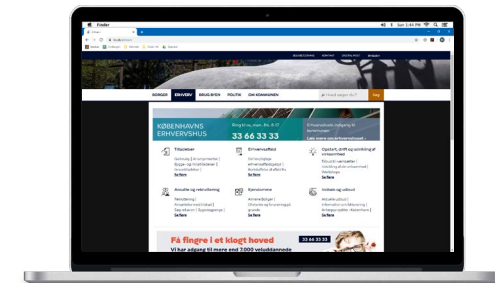
For at sikre, at kk.dk bliver en bedre og mere overskuelig indgang for virksomhederne, anbefales det, at der etableres en stærkere styring med, hvordan hjemmesiden opbygges og opdateres på de enkelte undersider. Kompetencer bør desuden samles ét sted for at skabe et fagligt fællesskab, der kan drive arbejdet med, hvordan KK bedst muligt kommunikerer med virksomheder via hjemmesiden. Dette udfoldes på næste side.

3. Lancering af ny digital indgang

For at flytte flest mulige henvendelser over på digitale kanaler er der behov for at øge kendskabet blandt virksomheder til, hvad der kan afklares digitalt. Der kan for eksempel igangsættes en kommunikationskampagne, når de erhvervsrettede undersider på kk.dk er blevet løftet, som kommunikerer til virksomhederne, at de kan få besvaret en række informationsspørgsmål digitalt.

4.2 Styrket governance for kk.dk/erhverv

Det anbefales, at ansvaret for erhvervssiderne på kk.dk placeres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, at en central enhed får et stærkt mandat til at træffe beslutninger om designvalg mv., samt at der følges løbende op på nøgletal for kk.dk/erhverv.



I DAG

Stor variation i undersider og design

I dag har de enkelte ydelsesejere stor autonomi til at beslutte, hvordan de enkelte undersider på hjemmesiden bygges op. Det betyder, at opbygningen af undersiderne varierer fra område til område, og at der ikke arbejdes tværgående med at designe og udvikle de digitale indgange. I forbindelse med den nye Drupal-platform er det dog målet at udarbejde et fælles design.

Webredaktører sidder decentralt

Der er typisk tilknyttet en webredaktør for hver ydelse eller enhed, som har til ansvar at redigere og udvikle undersiderne. Det betyder, at webredaktører er tæt på forretningen, men det udfordrer muligheden for at indgå i et fagligt miljø om web og design – og i dag er forretningen mange steder frustreret over, at virksomhederne ikke anvender hjemmesiden tilstrækkeligt. Der er etableret et koordinerende webudvalg, som vil fokusere på et tættere samarbejde og at styrke det faglige miljø fremadrettet.

KK Web har ansvar for dele af design

Der er i dag et tværgående ansvar for hjemmesiden i KK Web vedrørende for eksempel skrifttyper og anvendelse af overskrifter, men KK-Web blander sig i dag ikke i opbygningen og designet af undersiderne. TMF har ligeledes etableret en webenhed, som vil kunne indtænkes i et fremadrettet setup med samling af kompetencer og en styrket governance.

ANBEFALINGER TIL FREMTIDIG GOVERNANCE



Ansvaret placeres hos Styregruppen for Erhverv og Vækst

I dag er arbejdet med overgangen til den nye Drupal-platform forankret i it-kredsen og kommunikationschefkredsen. Det er dog afgørende, at hvis kk.dk/erhverv skal udgøre et væsentligt element i virksomhedsservicen, så skal de væsentlige beslutninger forankres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, dvs. i styregruppen for erhverv og vækst.



Stærkt centralt mandat til design og opdatering

I dag har de enkelte ydelsesejere stor autonomi i forhold til at designe og redigere undersider på kk.dk/erhverv. Resultatet er, at det er svært for virksomhederne at navigere og finde information. Ansvar for omstillingen af erhvervssiderne er placeret hos BIF og TMF, mens KFF har ansvaret for borgersiderne.

For at sikre en langt større ensartethed og brugervenlighed bør der i forbindelse med omstillingen af virksomhedssiderne placeres et stærkt centralt mandat hos den ansvarlige enhed i BIF eller TMF. Det skal blandt andet betyde, at det ikke er muligt at lave større ændringer uden godkendelse. I den forbindelse kan udvikling af design mv. med fordel ske på tværs af borger- og virksomhedsområdet.



Styring gennem opfølgning på nøgletal for kk.dk/erhverv

Et væsentligt fokus i den strategiske tilgang er, at der skal flyttes henvendelser fra telefonen til den digitale kanal. Derfor er det væsentlig at følge, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne anvender hjemmesiden sammenholdt med nøgletal fra de øvrige kanaler. Derfor bør der som en del af den løbende opfølgning på nøgletal afreporteres centrale nøgletal for erhvervssiderne til styregruppen.

4.2 Konkrete greb i omstilling til digitale kanaler

Virksomhederne anvender i dag kun i begrænset omfang kk.dk/erhverv, og derfor vil det kræve en særskilt indsats at gøre virksomhederne opmærksomme på, at de fremover nemt kan afklare en række af deres henvendelser digitalt på kk.dk/erhverv. Nedenfor er nævnt fire konkrete greb hertil. Erfaringsbaseret vil det tage omkring 6-9 måneder at flytte denne type henvendelser til de digitale kanaler.



LANCERING AF HJEMMESIDE

En lanceringskampagne kan bidrage til tydeligt at kommunikere til virksomhederne, at de fremover nemt kan afklare en række af deres spørgsmål på kk.dk/erhverv. Som led heri kan netop fremhæves nogle af de typiske spørgsmål, som virksomhederne har.

Såfremt lanceringen af hjemmesiden tidsligt falder sammen med lanceringen af den nye telefonindgang samt kontaktcenteret i TMF, kan kommunikationen herom tænkes sammen i en større indsats.



PUSH AF INFORMATION TIL VIRKSOMHEDER

Når hjemmesiden opdateres med nyt materiale i form af vejledninger, ny lovgivning, regler i forhold til ansøgningsprocesser og lignende, kan proaktiv kommunikation til virksomhederne bidrage til at skabe trafik til de digitale kanaler ved at nudge virksomhederne mod hjemmesiden.

Som led heri kan oprettelse af nyhedsbreve eksempelvis bidrage til at pushe nyheder direkte ud til virksomhederne med links til de relevante sider på kk.dk.



KONTAKTCENTER GUIDER TIL DIGITALE PLATFORME

Ved i videst muligt omfang at guide virksomhederne ind på relevante hjemmesider i forbindelse med henvendelser kan medarbejderne i kontaktcentret bidrage til at gøre dem opmærksomme på, hvordan hjemmesiden kan afhjælpe dem i forbindelse med spørgsmål uden at tage kontakt til KK.

Til dette formål kan der dels guides direkte i telefonen, dels fremsendes direkte links og vejledninger til, hvordan man kan finde yderligere information undervejs.



RÅD TIL VIRKSOMHEDER I KØ TIL KONTAKTCENTER

I forbindelse med, at virksomheder venter i kø på at komme i kontakt med et kontaktcenter, kan der formidles korte budskaber, der guider virksomhederne mod kk.dk.

Herunder kan der i den indledende fase gøres opmærksom på, at KK har lanceret en ny hjemmeside, hvorefter virksomhederne i den efterfølgende periode kan blive mindet om, at de kan søge information på hjemmesiden, for eksempel "Husk, at du kan læse mere på kk.dk".

4.2 Resultater fra de dybtgående analyser

Der er gennemført dybtgående analyser for et mindre antal repræsentativt udvalgte ydelser for at teste, hvad den fremtidige model vil betyde for den enkelte ydelse. Analyserne har omfattet workshops med både ydelsesejere og virksomheder. Nedenfor er fremhævet de væsentligste opmærksomhedspunkter.



Simple henvendelser kan håndteres digitalt, hvis navigation forbedres

De dybtgående analyser bekræfter potentialet i at kunne løfte flere henvendelser digitalt, hvis særligt navigationsmulighederne og brugervenligheden i den digitale indgang løftes.

Der er en oplevelse blandt virksomheder af, at hjemmesiden er svær at finde rundt på, og fordi hjemmesiden mange steder ikke virker opdateret, så tager virksomhederne ofte kontakt til KK for at være sikre på, at de tager udgangspunkt i det rigtige materiale.

Eksempelvis kan der være forskellige versioner af den samme information, så virksomheder bliver i tvivl omkring, hvilken version der er aktuel. Tilsvarende er der en oplevelse hos forvaltningen på de udvalgte områder af, at virksomheder ofte efterspørger information, som allerede ligger digitalt tilgængelig.

Endelig siger en række virksomheder, at de i forlængelse af ovenstående er holdt op med at anvende hjemmesiden, så det vil kræve en kommunikationsindsats overfor virksomhederne, hvis virksomhederne skal flyttes tilbage til de digitale kanaler.



Virksomheder ansøger allerede digitalt om ydelser i KK

I forlængelse af designkriterierne lægges der i den nye model op til at virksomheder skal ansøge om ydelser gennem digitale selvbetjeningsløsninger.

De dybtgående analyser viser imidlertid, at virksomheder på stort set alle områder allerede ansøger via digitale selvbetjeningsløsninger i dag. Derfor vil der ikke være en markant forskel fra i dag i en fremtidig model på dette område.

Der er dog stor forskel på de anvendte selvbetjeningsløsninger i forhold til design, brugervenlighed og kommunikation, hvor virksomhederne på nogle områder har behov for vejledning i løsningerne. Ofte er løsningerne nationale eller udviklet i et samarbejde med en lang række kommuner; erhvervsportalen er dog KK's egen. Derfor kan det være svært at foretage ændringer.

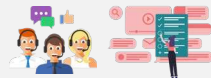
Det kan dog overvejes at arbejde med at understøtte en bedre digital serviceoplevelse i selvbetjeningsløsningerne ved brug af en såkaldt "engagement platform", som KFF allerede i dag arbejder med. Platformen kan vejlede og komme med gode råd til brugeren, hvis en bruger for eksempel går i stå ved et særligt punkt i en selvbetjeningsløsning. Dette vil særligt være relevant for områder, hvor der er mange henvendelser omkring anvendelse af selvbetjeningsløsningen.

4.3 Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser

For at understøtte tværgående indsamling af kvantitative data på tilfredshed anbefales det, at KK foretager rapid feedback på telefoni og digitale løsninger på tværs af alle erhvervsydelser. For udvalgte ydelser bør det desuden overvejes at supplere med yderligere kvalitativ feedback. Konkrete metoder er uddybet i leverance 6.

FOR ALLE YDELSER

Anbefaling 1



For at understøtte tværgående indsamling af kvantitative data på tilfredshed og understøtte den løbende serviceledelse anbefales det, at TMF og BIF indhenter rapid feedback ved hjælp af telefoni og digitale løsninger på tværs af **alle virksomhedsydelser**.

FOR UDVALGTE YDELSER

Anbefaling 2

For at integrere brugen af reflektiv feedback i optimeringen af servicerejsens forskellige touchpoints og processer anbefales det, at TMF og BIF gennemfører brugerinterviews i relation til **alle ydelser med komplekse interaktioner** for at belyse brugernes konkrete oplevelser med ydelserne.

Anbefaling 3

For at integrere brugen af reflektiv feedback i optimeringen af de digitale kanaler anbefales det, at TMF og BIF foretager brugertest på **alle primært digitale ydelser**, hvilket vil belyse udfordringer med selvbetjening og hjemmesider på kk.dk/erhverv.

FOR NYE TILTAG

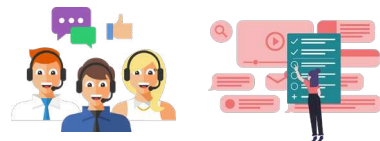
Anbefaling 4



For at sikre, at KK får konkrete input til idegenerering og justering af løsninger tidligt i udviklingsprocessen, anbefales det, at man anvender digital crowdsourcing til tidligt at teste **alle nye større tiltag** med brugerne.

4.3 Anbefalinger til fremtidig brug af løbende feedback og reflektiv feedback

ALLE YDELSER SKAL HAVE LØBENDE TILFREDSHEDSMÅLINGER



Formål

Løbende feedback ved hjælp af telefoni skal give en status på de fastsatte mål for tilfredshed og et afsæt til Styregruppen for Vækst og Erhverv for opfølgning på udviklingen af servicekulturen på tværs af virksomhedsydelserne.

Anbefalet metode

- Rapid feedback på telefonkanalerne skal understøtte systematisk indsamling af data om tilfredshed ned på det enkelte opkald.
- Digital feedback-pop-op på web- og selvbetjeningsløsninger skal sikre løbende konkret og retningsvisende digital feedback.

Output

- Kvantitativ tilfredshedsmåling, der kan aggregeres på tværs af KK, men som indsamles af operatøren på vegne af TMF og BIF via CallGuide
- Skala fra 1 til 9 på telefon og 1 til 10 på web
- Mulighed for at indsamle kvantitative og kvalitative digitale input.

PAKKE 1

DE KOMPLEKSE YDELSER KRÆVER REFLEKSIV FEEDBACK VEDRØRENDE BRUGEROPLEVELSEN



Formål

Refleksiv og dybtgående feedback fra interviews om brugernes oplevelse med en ydelse skal identificere konkrete input til forbedringer på hele ydelsens servicerejse.

Anbefalet metode

- For ydelser med komplekse interaktioner anbefales dybtgående interviews om den fulde brugeroplevelse.
- Metoden genererer kvalitative indsigter i problemet bag problemet og fokuserer på at forstå hele brugeroplevelsen i forhold til specifikke interaktioner og touchpoints.

Output

- Kvalitativ og reflektiv feedback, der afdækker, hvor brugerne oplever udfordringer, og hvad der fungerer godt i sagsproces og service
- Konkrete input til drifts- og serviceforbedringer i forhold til den enkelte ydelse.

PAKKE 2

4.3 Anbefalinger til fremtidig brug af feedback på digitale ydelser og nye tiltag

DE SIMPLE YDELSER KRÆVER REFLEKSIV FEEDBACK PÅ DE DIGITALE YDELSER



Formål

Den refleksive feedback fra brugerne i testen af en konkret digital løsning giver konkrete input til at forbedre brugervenligheden af de digitale selvbetjeningsløsninger i virksomhedsservicen.

Anbefalet metode

- For ydelser med simple interaktioner, der primært foregår via digitale kanaler, anbefales digitale brugertests, der skal sikre forbedret digital brugervenlighed.
- Metoden vil understøtte og give brugerfeedback vedrørende design, sprog, teknik i forhold til websider og selvbetjening.

Output

- Kvalitativ og reflektiv feedback, der afdækker, hvor brugerne oplever udfordringer i forbindelse med de konkrete digitale løsninger
- Konkrete input til at optimere den digitale brugervenlighed.

PAKKE 3

NYE TILTAG SKAL TESTES AF BRUGERNE TIDLIGT I PROCESSEN



Formål

Digital crowdsourcing med brugere gør det muligt for forvaltningerne at involvere brugerne tidligt i en udviklingsproces for nye tiltag, så de kan give input til løsninger eller justeringer.

Anbefalet metode

- Crowdsourcingmetoden gør det muligt at samle større grupper af brugere i en virtuel fokusgruppe.
- Der anvendes en fastlagt interviewguide, og der kan suppleres med dynamiske spørgsmål løbende i testen, se mere på side 24-25.

Output

- Kvantificerbare og samtidig kvalitative indsigter
- Konkret feedback til den videre udviklingsproces.

PAKKE 4

4.4 Løbende udvikling af kanal anvendelsen (1/2)

For at understøtte en løbende og datadrevet udvikling af kanal anvendelsen på tværs af kanaler anbefales det, at denne opgave konkret beskrives, og at ansvaret herfor placeres organisatorisk. Det vil være oplagt at placere opgaven i regi af en eksisterende enhed.

ANSVAR SOMRÅDER I UDVIKLINGEN AF KANAL ANVENDELSEN

I en fremtidig model for serviceindgange vil KK i langt højere grad indsamle data om virksomheders henvendelser, digitale aftryk og tilfredshed. Dermed forbedres forudsætninger markant for at udvikle kanal anvendelsen og virksomhedernes brugerrejser på baggrund af data.

Da det i dag ikke er en opgave, som løftes indenfor virksomhedsservicen, vil det være væsentligt at få beskrevet opgaven og placeret ansvaret herfor. Konkrete ansvarsområder vil overordnet omfatte:



Løbende data til driftsunderstøttelse og opfølgning

Som led i udviklingen af virksomhedsservicen vil data om blandt andet kanal anvendelse og virksomhedernes tilfredshed skulle anvendes i både den løbende driftsledelse og i opfølgningen på de overordnede målsætninger for virksomhedsservicen. Der vil være en opgave med at generere denne ledelsesinformation.



Understøttelse af udvikling og optimering mellem kanaler

Data om henvendelser, tilfredshed og adfærd på hjemmesiden giver samtidig et stærkt grundlag for at analysere og optimere kanal anvendelsen, årsagsafdække i tilfælde af faldende tilfredshed samt validere positive effekter ved nye tiltag.



Driver på at introducere nye metoder

Endelig vil der være en opgave med – som en del af den løbende optimering af kanal anvendelsen – at holde sig opdateret på og kunne introducere nye metoder og teknologier som led i optimeringsindsatsen. Dette anvender KFF blandt andet ressourcer på som led i optimeringen af Borgerservice.

Eksempler på konkrete opgaver

På tværs af anbefalingerne til serviceindgange og feedback såvel som oplægget til elementer, der kan indgå i den kommende erhvervsstrategi, er der foreslået en række målsætninger og analyser, som kan konkretisere ansvarsområderne:

- **Opfølgning på målsætning om virksomhedernes tilfredshed:** Det er foreslået som led i strategien, at der opstilles konkrete målsætninger for virksomhedernes tilfredshed, som løbende skal afrapporteres til styregruppen for erhverv og vækst
- **Nøgletal til driftsledelse:** Det er fremhævet som væsentligt for en mere serviceorienteret kultur, at den løbende feedback indarbejdes i driftsledelsen. Det kræver, at data løbende opdateres. Tilsvarende kan der på baggrund af drøftelserne være behov for at lave særtræk mv.
- **Opfølgning på kanal anvendelsen:** For at kunne følge udviklingen i anvendelsen af kanaler vil det være nødvendigt løbende at følge udviklingen i henvendelser. For eksempel vil der skulle følges op på, om der kommer flere besøgene på kk.dk/erhverv og færre henvendelser som resultat af løftet af den digitale indgang. Det er foreslået, at der rapporteres herpå til styregruppen.
- **Ad hoc-analyser:** Endelig vil der kunne foretages en lang række analyser baseret på data. Hvis der er tale om et større ressourceforbrug, kan dette eventuelt afholdes som indtægtsdækket virksomhed.

4.4 Løbende udvikling af kanalanvendelsen (2/2)

For at understøtte en løbende og datadrevet udvikling af kanalanvendelsen på tværs af kanaler anbefales det, at denne opgave konkret beskrives, og at ansvaret herfor placeres organisatorisk. Det vil være oplagt at placere opgaven i regi af en eksisterende enhed.

HENSYN I PLACERINGS AF OPGAVER

For at kunne bygge videre på de kompetencer og det faglige miljø, som allerede eksisterer mange steder i KK, vil det være oplagt at placere opgaven i en allerede eksisterende organisatorisk enhed, hvor de foreslåede kompetencer allerede vil være helt eller delvis til stede. Der vil være følgende hensyn i forhold til den organisatoriske placering:



Kompetencer til at arbejde med data og rapportering

Den grundlæggende opgave vil være at sikre en løbende opfølgning på og rapportering af data. I dag gør KFF allerede en del af dette i forbindelse med driften af de eksisterende kontaktcentre. Det er ikke Borgerservice selv, som bearbejder data, men en anden enhed i KFF.



Løbende dialog med forretning og ydelsesejere

For at data kan anvendes til en løbende forretnings- og kulturudvikling, vil det være centralt med nærhed til forretningen. De enkelte forvaltninger har allerede i dag en række analyseenheder, og i TMF anvendes der desuden for eksempel tal for besøgene på hjemmesiden i TMF's stab.



Faglig forståelse af brugerrejser og kanalanvendelse

Opgaven med at introducere nye metoder kræver et fagligt miljø. Det eksisterer i dag i KFF i især Center for Digitalisering og Innovation. Uanset hvor opgaven placeres, vil det være afgørende at skabe fælles faglige miljøer på tværs af borger- og virksomhedsområdet.

Selvom man bygger videre på eksisterende faglige miljøer, vurderes det dog, at det vil være nødvendigt at anvende 2-3 årsværk på de opgaver, som er beskrevet på den foregående side.



4.5 Vurdering af økonomiske konsekvenser

Der forventes en væsentlig investering forbundet med etablering og drift af et kontaktcenter, hvorimod de resterende anbefalinger vil have begrænsede økonomiske konsekvenser. De økonomiske konsekvenser er uddybet i implementeringsplanen.

ANBEFALING	ELEMENTER MED ØKONOMISK BETYDNING	ØKONOMISKE KONSEKVENSER
Anbefaling 1. Samling af serviceindgange i professionelle kontaktcentre med et nummer	<ul style="list-style-type: none">• Der vil være udgifter forbundet med etablering og drift af et nyt TMF-kontaktcenter.• Kontaktcentret for BIF vil være en videreførelse af kontaktcentret i KEH, og der er således ikke forbundet yderligere økonomi hermed.• Etableringen af et TMF-kontaktcenter vil samtidig frigøre ressourcer hos sagsbehandlere, eftersom der er en række henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere, der fremadrettet vil kunne håndteres i et kontaktcenter.	<p><i>Estimat udarbejdet af Deloitte og KFF på baggrund af serviceniveauet beskrevet på side 27:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Det estimeres at koste 12.100.000 kr. i løbende drift de første år. Efter fire år forventes en effektivisering på ti procent.• Det estimeres at koste 3.000.000 kr. i etableringsomkostninger.• Etableringen af kontaktcentret vil samtidig frigøre tid hos sagsbehandlere i TMF, hvilket bør beregnes som led i en samlet business case.
Anbefaling 2. Den digitale indgang for virksomheder løftes	<ul style="list-style-type: none">• Et generelt løft af hjemmesiden skal ske i sammenhæng med overgangen til den nye Drupal-plattform og den generelle opgradering af hjemmesiden forbundet hermed.• Det forventes, at et løft af erhvervsiderne kan indgå i den allerede afsatte økonomi hertil. Der er blandt andet fire webredaktører i TMF, som arbejder hermed. Der kan dog være behov for at afsætte yderligere ressourcer.• Der vil desuden være udgifter forbundet med lancering af den nye hjemmeside.	<ul style="list-style-type: none">• Det har ikke været muligt at afdække det nuværende ambitionsniveau og dermed, om der er behov for at afsætte yderligere midler. Det bør derfor drøftes med udgangspunkt i den nuværende økonomi og ambitionsniveau.• Der kan afsættes særskilte ressourcer til lanceringen af den nye digitale indgang. Niveauet vil være skalerbart.
Anbefaling 3. Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser	<ul style="list-style-type: none">• Der vil skulle etableres rapid feedback på telefonkanaler. Licensomkostninger er i dag og fremadrettet indeholdt i omkostninger forbundet med brug af CallGuide.• Der vil skulle etableres digitale spørgeskemaer for hovedsider på kk.dk.• Der skal etableres digitale feedbackmoduler på hjemmesiden, men det indebærer ikke særskilte etableringsomkostninger.	<ul style="list-style-type: none">• Det vil koste cirka 12.000 kr. årligt i drift af rapid feedback på telefoni (pr. kontaktcenter). Desuden vil det koste cirka 15.000 kr. at etablere.• Etablering af digitale spørgeskemaer vil koste cirka 25.000 kr. i årlige driftsudgifter og cirka 6.000 kr. i etablering det første år.• Omkostninger for feedbackmodulet på selvbetjeningsløsninger dækkes af det eksisterende serviceejerskab for webplatformen.
Anbefaling 4. Arbejde med løbende optimering og udvikling af kanalanvendelsen	<ul style="list-style-type: none">• Der vil være en ny opgave forbundet med at følge data og lave målinger og analyser, hvilket vil kræve en investering.• Ressourcetrækket vil være skalerbart, men estimatet er baseret på en vurdering af de konkrete opgaver og de ressourcer, KFF i dag anvender på lignende opgaver.	<ul style="list-style-type: none">• Det estimeres, at der vil være behov for at investere to-tre årsværk, udover kompetencer der allerede eksisterer i KK-analyseenheder.• Hvis der alene skal være fokus på at trække data til ledelsesinformation (dvs. ingen analyse- og udviklingsopgaver), vil ressourcetrækket være væsentligt mindre.



Implementeringsplan for ny model for serviceindgange og feedback

April 2020

Deloitte.



Indhold

- 1** Indledning og implementeringsramme
- 2** Implementering af model for serviceindgange – etablering af kontaktcenter i TMF
- 3** Implementering af model for serviceindgange – løft af hjemmeside
- 4** Implementering af obligatoriske feedbackløsninger
- 5** Økonomi og opfølgning



Indledning og implementeringsramme

Indledning

Denne implementeringsplan strukturerer, hvilke indsatser og aktiviteter Københavns Kommune (KK) skal håndtere i implementeringsforløbet af de tre større forandringer, der er indeholdt i projektets spor B. Strategi for serviceindgange og i spor D. Feedbackløsninger i KK.

Implementeringsplanen er således et ledelsesdokument, der indeholder:

- 1) Et overblik over de større forandringer, der skal implementeres.
- 2) En nedbrydning af forandringer i konkrete aktiviteter
- 3) En opstilling af aktiviteter i en overordnet faseopdelt tidsplan.

Afslutningsvis beskriver planen de væsentlige økonomiske investeringer, og hvordan opfølgningen på implementeringen kan foregå.

Planen skal understøttes af forvaltningsspecifikke udrulningsplaner, der konkret og detaljeret beskriver, hvordan man planlægger at integrere aktiviteterne i den enkelte forretning og i stabe.

Større forandringer indeholdt i implementeringsplanen

SPOR B

Strategi for serviceindgange

1. Etablering af kontaktcenter
2. Løft af hjemmeside

SPOR D

Feedbackløsninger

3. Indførelse af obligatorisk tværgående feedback på telefoni og i digitale kanaler



Forudsætninger og hensyn i implementeringsplanen

Implementeringsplanen bygger på en række forudsætninger og hensyn, der skal tages i betragtning ved læsningen af dette dokument, og som endvidere skal tænkes ind i det videre udrulningsarbejde.

EN STOR OPGAVE AT ETABLERE KONTAKTCENTER I TMF

Etableringen af et kontaktcenter i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) er det største forandringstiltag i implementeringsplanen, og det vil **kræve en stor omstillingsindsats** at komme i mål med dette tiltag. Særligt vil **samspillet mellem kontaktcenter og sagsbehandlingen i 2nd level** skulle afklares i implementeringens første fase, ligesom sagsbehandlingen i 2nd level skal tilrettelægges svarende til den tilgængelighed, der forventes at skulle være i forhold til viderestilling af opkald fra 1st level.

FOKUS PÅ LEDELSESMÆSSIG OPBAKNING OG KAPACITET

For at KK får succes med alle implementeringsindsatserne, bør der på tværs af alle ledelsesniveauer i forvaltningerne prioriteres **fokus på at forankre omstillingen**. Dette vil både være nødvendigt i forbindelse med etablering af kontaktcenter og i den efterfølgende driftsfase. Sidstnævnte er afgørende for at integrere for eksempel feedback i driftsledelsen og dermed sikre den ønskede kulturændring hos ledere og medarbejdere.



SUCCESFULD
IMPLEMENTERING

TIDSPLAN STARTER ÅR 0 MED GRADVIS UDRULNING

Implementeringsplanen og tidsestimater er sat til at starte umiddelbart efter, at budgettet er bevilget. Dette tidspunkt kaldes år 0.

Der foreslås herefter **en gradvis udrulning**, hvor der startes med at flytte en gruppe ydelser over i kontaktcentret. Ligeledes vil feedback på telefoni skulle aktiveres for hver ydelsesgruppe. For TMF anbefales det, at det sker, efterhånden som ydelser flyttes over i kontaktcentret.

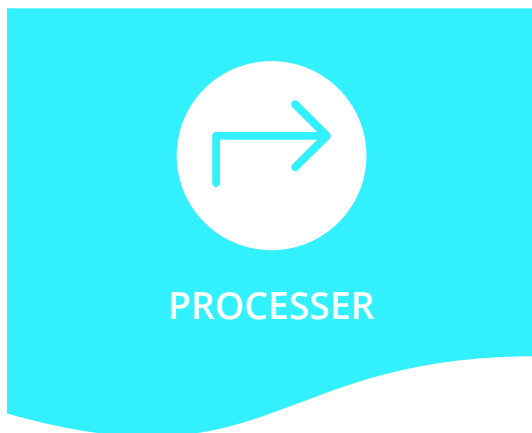
TVÆRGÅENDE EKSTERN KOMMUNIKATION

Et tværgående opmærksomhedspunkt er at sikre en **kommunikationsindsats til virksomhederne** om de markante ændringer, der gennemføres.

Det handler både om at kommunikere det praktiske (for eksempel telefonnummer til den centrale indgang, og hvad der sker med de øvrige decentrale indgange) og ambitionen om at levere en bedre service som formålet med ændringerne.

Implementeringsramme

De fire implementeringsspor nedenfor sikrer en fuldstændig implementeringsindsats og anvendes til at skabe en struktur for de aktiviteter, der skal gennemføres for at lykkes med implementering og udrulning.



Processer dækker de arbejdsgange, procedurer, ledelsesprocesser mv., der skal til for at implementere forandringerne i KK's forretning.

Eksempler på fokus:

- Arbejdsgange for overlevering af henvendelser mellem 1st og 2nd level i TMF
- Arbejdsgange og mødekadence for videndeling mellem 1st og 2nd level i TMF
- Integration af virksomhedsfeedback i driftsledelsen i centre og enheder.



Systemer dækker alle de tekniske og digitalt understøttede systemer og værktøjer, der indgår i omstillingen.

Eksempler på fokus:

- Telefonsystemet CallGuide
- Platformen Drupal
- Digitale feedbackmoduler.



Kapabiliteter dækker de kompetencer, kapaciteter og materialer, som KK skal bruge for at gennemføre implementeringsindsatserne.

Eksempler på fokus:

- Opkvalificering og rekruttering af medarbejdere til kontaktcenter i TMF
- Fysiske rammer og telefonudstyr i kontaktcenter
- Videreudvikling af videnbasen i CallGuide.



Organisation dækker de initiativer, der skal sikre forankring og mobilisering af forvaltningerne, herunder ledere og medarbejdere.

Eksempler på fokus:

- Intern formidling til medarbejdere
- Kommunikation af nye initiativer til virksomheder
- Ledelsesmæssig forankring på alle niveauer
- Etablering af implementeringsteam, der skal projektlede omstillingen.

Implementering af model for serviceindgange

Etablering af kontaktcenter i
TMF

Overblik over etablering af nyt kontaktcenter i TMF

I den nye model for serviceindgange bliver etablering af et nyt kontaktcenter i TMF et stort tiltag, som kan erstatte de mange forskellige serviceindgange, der eksisterer i de enkelte enheder i dag.

Det forudsættes ikke i implementeringsplanen, at TMF opbygger kompetencer internt til at drive kontaktcentret, men derimod at det bliver en anden operatør, der kommer til at stå for driften.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) fungerer det eksisterende kontaktcenter i Københavns Erhvervshus (KEH) som 1st level for BIF's virksomhedsrettede ydelser – på nær sygedagpengerefusion, som håndteres særskilt. Det er Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF), som driver kontaktcentret.

Den nye model for serviceindgange vil dermed i realiteten ikke betyde en omstilling for BIF.

Samarbejdet mellem BIF og KFF er reguleret i en detaljeret samarbejdsaftale. En tilsvarende samarbejdsaftale vil skulle udarbejdes mellem TMF og en operatør, der skal stå for driften.

Samarbejdet og samarbejdsaftalen går på tværs af de fire implementeringsspor og er derfor samlet beskrevet på de følgende sider, inden implementeringen beskrives på aktivitetsniveau.

PROCESSER

Processporet er afgørende i etableringen af det nye kontaktcenter i TMF. Størstedelen af enhederne har i dag ikke en opdeling mellem 1st og 2nd level, og et nyt kontaktcenter vil dermed være en væsentlig omstillingsopgave.

Der skal især lægges fokus på at formulere og implementere nye arbejdsgange for viderestilling fra 1st til 2nd level for alle berørte ydelser, heraf størstedelen i Center for Bygninger (CBY), og på løbende videndeling mellem ydelsesejere og kontaktcenter. Ligeledes skal 2nd level-sagsbehandlingen tilrettelægges, så den matcher den nye model.

KAPABILITETER

Da det forudsættes, at TMF ikke skal opbygge kompetencer til at drive kontaktcentret selv, vil kapabilitetsopbygningen have særligt fokus på at håndtere snitflader mellem 1st og 2nd level. Det indebærer blandt andet afklaring af, hvordan viden fra begge levels formidles ind i kontaktcentrets videndatabase.

Der vil ligeledes være behov for at etablere fysiske rammer for kontaktcentret.

SYSTEMER

Det vurderes ikke, at der kræves en væsentlig systemmæssig omstilling. Hvis KFF vælges som operatør, vil man kunne anvende det nye CallGuide-system, og systemomkostningerne hertil vil være en del af den samlede betaling til KFF.

Tilsvarende må forventes med en anden operatør, der i forvejen har kontaktcenterkompetencer.

ORGANISATION

Etablering af et nyt kontaktcenter i TMF kræver en væsentlig ledelsesforankring.

Et vigtigt element heri er at udforme en klar ledelsesmæssig kommunikation om, hvorfor omstillingen skal finde sted, over hvor lang tid og med hvilke fordele, så ledere på alle niveauer kan stå på mål for den overfor medarbejderne.



Elementer i samarbejdsaftale med operatør

Samarbejdsaftalen mellem TMF og operatøren definerer samarbejdet mellem kontaktcentret og forvaltningen i forhold til blandt andet økonomi, serviceniveau, snitflader, samarbejde og værktøjer. De mest centrale områder er beskrevet nedenfor. I forhold til en række af punkterne vil der kunne tages udgangspunkt i de samarbejdsaftaler, der i dag er indgået mellem KFF og BIF.

1 KONTAKTCENTRETS SERVICENIVEAU

Her defineres de konkrete serviceleverancer, som kundecentret måles på. Eksempler på leverancer er:

- Træffetider
- Telefonventetid, inden kunden kommer til
- Svartid på mail
- Tilfredshed med serviceoplevelsen.

Samarbejdsaftalen beskriver et konkret forslag til et serviceniveau fra Deloitte og KFF.

4 OVERLEVERING FRA 1ST OG 2ND LEVEL

Det skal aftales, hvordan der overleveres mellem kontaktcenter og forretning i den løbende drift. Blandt andet skal forretningen forpligte sig til at være tilgængelig på bestemte tidspunkter (træffetider).

Følgende skal således blandt andet konkretiseres:

- Aftalte træffetider: Hvem skal der viderestilles til, og hvilke træffetider er der i 2nd level?
- Hvordan viderestilles og overleveres opkald fra 1st til 2nd level?

2 OPGAVEBESKRIVELSE

Det skal aftales konkret, hvilken type henvendelser kontaktcentret skal håndtere, for eksempel:

- Oplysninger om ændringer i lovgivningen
- Oplysninger om eksisterende lovgivning
- Vejledning til brug af selvbetjeningsløsning.

Der kan tages udgangspunkt i de kategorier, som Deloitte har anvendt i vurderingen af andelen af opkald, som vil kunne håndteres i et 1st level.

5 VÆRKTØJER

Her defineres de værktøjer, som kontaktcentret og forretningen anvender i samarbejdet, herunder især:

- Videnbase; kontaktcentret har systemunderstøttelsen, men forretningen skal bidrage til at opdatere denne. Denne arbejdsdeling etableres af projektlederen i opstartsfasen
- Hvis kontaktcentret for eksempel skal oplyse sagsstatus, kræves en læseadgang i fagsystemet.

3 TEAM- OG KOMPETENCEPROFILER

Samarbejdsaftalen indeholder en beskrivelse af antal årsværk i teamet og teamets roller, for eksempel teamleder og telefonmedarbejdere.

Endvidere defineres det, hvem der er de primære kontaktpersoner i kontaktcentret og de konkrete enheder. I kontaktcentret udpeges en fagkoordinator for hvert område.

6 LØBENDE SAMARBEJDE OG ARBEJDSGANGE

De konkrete arbejdsgange beskrives i samarbejdsaftalen, herunder fast mødefrekvens. Typisk vil fagkoordinatoren mødes ugentlig med ydelsesejeren; frekvensen skal dog aftales konkret.

Arbejdsgangene skal både sikre, at 1st level er klædt bedst muligt på, og at den viden, der opsamles i 1st level om virksomhedernes behov og henvendelser, videregives til sagsbehandlere.

Endelig skal det løbende drøftes, om ny information kan lægges ud digitalt.

Anbefaling: fokus på samspil mellem kontaktcenter og sagsbehandling

- Håndtering af telefonopgaven sker i **tæt samarbejde mellem operatøren og TMF**, og i forbindelse med udarbejdelse af samarbejdsaftalen etableres der klare retningslinjer og procedurer for konkret opgave- og ansvarsfordeling.
- Der indgås tæt samarbejde mellem TMF og operatøren om **samspillet mellem 1st og 2nd level**, så den faglige kvalitet fastholdes, og der sikres kvalificerede tilbageløb til kerneforretningen om de forbedringspunkter, der identificeres i kundekontakten, for eksempel samspil mellem kanaler, overskredne deadlines og mangelfuld kommunikation.
- Der indføres **fælles styringsprincipper** for, hvordan kontaktcentret skal styres, og hvordan data skal anvendes hertil, så der hele tiden er et fælles overblik over opgaveløsningen.
- Gennem udarbejdelse af **klare arbejdsgange og omfattende videnbase** øges straksafklaring i første kontakt, så opkald ikke viderestilles unødigt, og der frigøres tid. Derudover vil arbejdet med telefonfaglige kompetencer forventeligt give færre klager og mail til sagsbehandlerne i 2nd level.

HENVENDELSER, DER SKAL HÅNTERES I 1ST LEVEL

- Generel information og vejledning, for eksempel i forbindelse med forespørgsel om regler (for eksempel: *Kræver det tilladelse, hvis ...*), hjælp til ansøgning og udfordringer med selvbetjening
- Status på sag, for eksempel spørgsmål til, hvor langt sagen er, og forespørgsel om sagsoplysninger
- Klager, for eksempel utilfredshed med svartid, og spørgsmål til klageproces
- Forbedringsforslag i forbindelse med fejlrettelser og forslag til bedre trafikale forhold.

HENVENDELSER, DER SKAL HÅNTERES I 2ND LEVEL

- Henvendelser, der er led i sagsbehandling og kræver fagspecifik vejledning, for eksempel:
 - Oprettelse af sag
 - Bidrag til igangværende sag, for eksempel afklaring i forhold til specifikke spørgsmål til mangler eller afgørelser.
- Det vurderes, at besvarelse af disse typer henvendelser kræver teknisk viden, og at de derfor skal håndteres af sagsbehandlere.



Anbefaling: fokus på timing for lukning af decentrale kanaler

Decentrale kanaler skal ikke lukkes med det samme; telefonnumre omstilles til hovednummer, og mail afgrænses til specifikke formål på sigt.

OVERVEJELSER I FORHOLD TIL DECENTRALE KANALER

Det anbefales, at lukningen af de decentrale kanaler, hvor telefonnumre og mailadresser i dag er tilgængelige på hjemmesiden, sker med samme kadence som overflytningen af ydelser til kontaktcentret.

Det vil dog kræve en periode, hvor baggrunden for og formålet med tiltaget kommunikeres tydeligt til kunderne via de relevante sider på hjemmesiden og i dialogen med kunderne.

Ud fra et servicehensyn anbefales det ikke, at de decentrale telefonnumre til sagsbehandlerne i 2nd level lukkes fra den ene dag til den anden, men at telefonnumrene i stedet omstilles til hovednummeret på sigt.

De decentrale og ydelsesspecifikke mailkanaler bør på sigt omformes til specifikke formål, for eksempel anmodning om aktindsigt og klagehenvendelser, eller lukkes, hvor relevant.



Anbefaling: fokus på kadence for overflytning af ydelser til kontaktcenter

Tidsplanen er tænkt som støtteredskab og beskriver, hvordan overflytning af ydelser skal ske i maksimum to etaper

TILGANG TIL BRUG AF TIDSPLAN

Den foreslåede tidsplan er tænkt som støtteredskab til detailplanlægningen af etableringen af kontaktcentret. Tidsplanen træder i kraft, så snart budgettet er bevilget. Dette tidspunkt kaldes år 0 i tidsplanen.

Tidsplanen beskriver tidsestimater og viser sammenhænge og rækkefølge mellem aktiviteterne i implementeringsforløbet.

Go-live for overflytning af ydelser sættes i tidsplanen til seks måneder efter budgetbevillingen. Dette kan erfaringsmæssigt gøres på færre måneder, men vil i praksis afhænge af, hvor velbeskrevne de relevante arbejdsgange og processer er i TMF i dag.

De seks måneders forberedelse før go-live-datoen med første etape af ydelser skal således anvendes til at forberede videnbasen i CallGuide, forestå rekruttering og oplæring samt til at etablere de fysiske rammer.

OVERFLYTNING AF YDELSER BØR SKE I TO ETAPER

Baseret på KFF's erfaringer anbefales det, at TMF puljer og etablere et 1st level for alle ydelser i det nye kontaktcenter i maksimum to etaper. Dette skal understøtte den kulturændring, der arbejdes med i kontaktcentret, og flere små etaper vil modvirke den synergi, der kan skabes ved at flytte alle ydelserne indenfor et relativt kort tidsrum.

Det anbefales endvidere, at første etape dækker alle ydelser i CBY, da CBY har kritisk masse og dækker cirka 75 procent af det samlede antal henvendelser. Det vurderes at medføre en unødigt kompleksitet i 2nd level, hvis eksempelvis kun nogle af CBY-ydelserne flyttes, da 2nd level dermed både skal geares til den nye model på nogle ydelser og til at håndtere 1st level-henvendelser på andre ydelser.

I det andet etape anbefales det, at TMF overflytter alle resterende ydelser, og at dette sker to-tre måneder efter det første etape, da det erfaringsmæssigt er den tid, det tager at krydsoplære medarbejdere og skabe en rimelig stabil drift.

Aktiviteter til etablering af kontaktcenter i TMF 1/2

1

ETABLERING AF KONTAKT-CENTER I TMF



PROCESSER

- 1a.** Fastlæggelse af endeligt serviceniveau, herunder åbnings- og ventetider, for kontaktcentret og fysiske træffetider.
Ansvarlig: TMF er ansvarlig, men operatør kommer med oplæg.
- 1b.** Udarbejdelse af arbejdsgangsbeskrivelser for overleveringen mellem 1st og 2nd level og beskrivelser af kadence for opfølgning på måltal for ventetid, straksafklaring og tilfredshed, jf. samarbejdsaftale.
Ansvarlig: TMF udarbejder et oplæg i samarbejde med operatør.
- 1c.** Tilrettelæggelse af 2nd level-sagsbehandlingen, så den matcher den nye model, herunder implementering af arbejdsgange omkring samarbejde med kontaktcentret samt retningslinjer for, hvornår sagsbehandlere kan udlevere direkte telefonnummer, og hvornår de er til rådighed telefonisk.
Ansvarlig: TMF.
- 1d.** Implementering af nye arbejdsgange. Der er et væsentligt arbejde forbundet med at få de nye arbejdsgange til at fungere. Derfor foreslås det at udrulle overleveringen af opgaver til det nye kontaktcenter i flere etape, hvoraf CBY foreslås som første etape.
Ansvarlig: TMF er ansvarlig for udrulningsplan og implementering af arbejdsgange i samarbejde med operatør.



SYSTEMER

- 1e.** Lukning af en række eksisterende telefon- og mailkanaler i takt med overdragelse til kontaktcentret. Der lægges ikke op til, at sagsbehandlernes direkte telefonnumre nedlægges, men numrene vil ikke fremgå nogle steder og vil derfor kun kunne anvendes, hvis de bevidst udleveres til virksomhederne.
Ansvarlig: TMF er ansvarlig for at lukke kanalerne.
- 1f.** CallGuide anvendes som system for håndtering af telefonhenvendelser i KFF, og det vil være den fremtidige operatørs system, som skal anvendes. Licenserne til telefoni vil følge automatisk som en del af prisen for kontaktcentret, men de decentrale indgange skal også være omfattet af CallGuide (som i sin nye version også kan omfatte mobiltelefoner). Det er afgørende, at decentrale telefoner omfattes, så der også indhentes data herfra.
Ansvarlig: Operatøren vil eje systemet og er ansvarlig for systemudrulning.
- 1g.** Aktivering af routing i CallGuide. Der skal etableres et routingsystem for den fælles telefonindgang, og operatøren skal forestå dette. Hvis der er forskellige operatører i BIF og TMF, vil det være en fordel at stille som krav til operatører, at de anvender samme system.
Ansvarlig: Operatør.

Aktiviteter til etablering af kontaktcenter i TMF 2/2

1

ETABLERING AF KONTAKT- CENTER I TMF



KAPABILITETER

1h. Rekruttering og opkvalificering af medarbejdere til kontaktcentret. KFF's etableringsbudget indeholder i dag et fast opstartsforløb med en mentorordning. Hertil anvender medarbejdere i de eksisterende komplicerede områder kun 70 procent af deres tid på telefontid, da de løbende skal holde sig opdaterede.

Ansvarlig: Operatør.

1i. Udvikling af videndatabase for de enkelte ydelsesområder. Der vil både være en opstartsopgave med at etablere videndatabasen og en løbende vedligeholdelse.

Ansvarlig: Operatøren er ansvarlig for at levere systemet og håndtere forespørgsler. Projektleder og ydelsesejere i TMF er ansvarlige for at udvikle videnbasen.

1j. Oplæring af sagsbehandlere i anvendelsen af nyt CallGuide-system, herunder hvordan opkald viderestilles, og hvordan videnbasen anvendes.

Ansvarlig: TMF er ansvarlig, operatøren leverer vejledning.

1k. Beslutning om, hvorvidt der skal skaffes nye lokaler til kontaktcentret, og om der skal etableres udstyr til kontaktcentret, herunder telefoner, computer og borde.

Ansvarlig: TMF leverer lokaler, operatøren leverer udstyr.



ORGANISATION

1l. Etablering af implementeringsteam og projektstyringsmodel. Der rekrutteres en projektleder fra TMF og en projektleder fra operatøren til løbende at drive projektet for en periode på et år. Der gives et konkret bud på etableringsomkostninger hertil i den økonomiske oversigt.

Ansvarlig: TMF og operatør.

1m. Udvikling af en samlet kommunikation om omstilling og en kommunikationsplan i forhold til formidling til ledere og medarbejdere.

Ansvarlig: TMF.

1n. Kommunikation til kunder, virksomheder og relevante borgere om den forestående omstillings betydning for dem. Der skal gennemføres en kommunikationsindsats, der gør det klart, at man nu har etableret én telefonisk indgang, og at man vil levere bedre digitale indgange.

Ansvarlig: TMF, BIF, Økonomiforvaltningen (ØKF) og KFF.

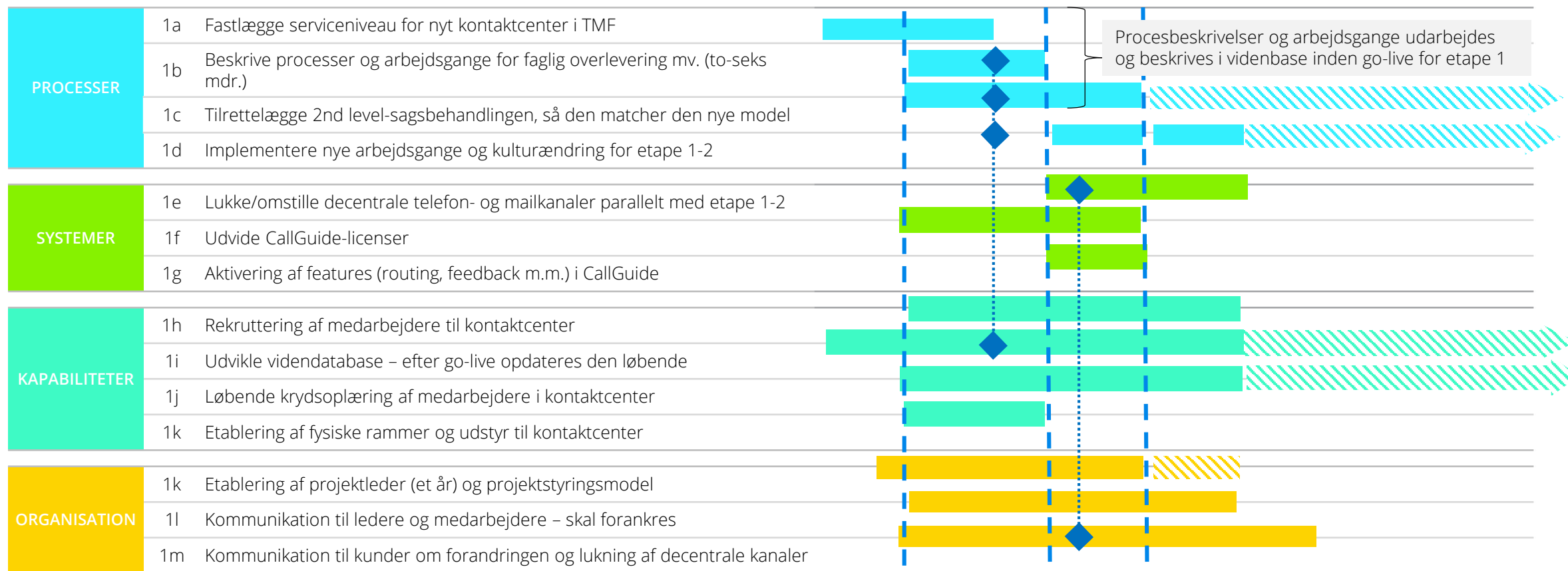


Tidsplan for etablering af kontaktcenter i TMF

Tidsplanen bør aktiveres umiddelbart efter beslutning om budget og implementering – her kaldet år 0

ÅR 0 ◆ ————— ÅR 1 ————— ÅR 2 ◆◆◆◆◆
 Q1 Q2 Q3 Q4 Q1 Q2

1 ETABLERING AF KONTAKTCENTER



Specificering af samarbejdsaftale med operatør

Go-live på etape 1 – CBY

Go live på etape 2 – øvrige ydelser

Sker løbende

Implementering af model for serviceindgange

Løft af hjemmeside



Overblik over løft af hjemmeside

Hvis en større del af henvendelserne skal kunne håndteres digitalt, er det nødvendigt med et markant løft af og en styrket governance for redigering og optimering af kk.dk/erhverv. Denne proces skal ske som en del af opgraderingen til den nye Drupal-platform.

Indsatsen med at løfte kk.dk skal tænkes sammen med den generelle proces for opgradering af Drupal-platformen. Den nuværende platform lukkes senest i efteråret 2021.

Som en del af processen med Drupal-opgraderingen arbejdes der med oprydning i eksisterende indhold (drevet af forvaltningerne) samt udvikling af principper for, hvordan indhold på det nye kk.dk skal tilrettelægges og udformes. Roadmap for implementeringen af disse indsatser er p.t. fastlagt til Q2-Q3 2020, men vil kunne forlænges i dialog med webstyregruppen.

Opgraderingen er en oplagt anledning til at arbejde med at løfte erhvervssiderne, herunder strømline og sanere navigation, design og kommunikation. En vigtig forudsætning for et løft af siderne er, at der etableres en stærkere styring, og det foreslås derfor, at Styregruppen for Erhverv og Vækst forankrer og ejer denne tværgående indsats og formidler den til kommunikationscheferne i BIF og TMF, der kan drive den operationelle indsats i hver forvaltning.

PROCESSER

For at sikre et mærkbart løft og en løbende indsats med henblik på at sanere hovedsider og undersider er det nødvendigt med en mere central og tværgående opfølgning på compliance, end den nuværende ledelsesstruktur for hjemmesiden lægger op til.

Udviklingen af sideskabeloner for artikelsider og selvbetjeningssider pågår allerede i regi af arbejdet med webplatformen, og her bør fokus lægges på siderne under kk.dk/erhverv.

KAPABILITETER

Indsatsen vil kræve et mere målrettet fokus på kk.dk/erhverv, der i dag er forankret hos BIF og TMF, og et stærkere samarbejde mellem centrale web- og kommunikationsressourcer, herunder mellem det koordinerende webforum, KK Web, som er serviceejer, de decentrale webredaktører i BIF og TMF, ITK og den koordinerende webstyregruppe, hvor kommunikationscheferne også indgår.

SYSTEMER

Drupal-platformen er indkøbt, og implementeringen koordineres af KK Web (serviceejer) og KIT (systemejer) i samspil med webstyregruppen, hvorfor den konkrete systemunderstøttelse vil kræve mindre fokus i omstillingsforløbet i forhold til et løft af de erhvervsrettede hjemmesider.

ORGANISATION

Indsatsen forudsætter, at der etableres en tydelig governance for, hvordan erhvervssider fremadrettet skal opbygges, strømline og driftes.

Det kræver blandt andet en stærkere styring fra KK Web og en bedre brug af eksisterende web- og kommunikationskompetencer og ressourcer i KK.



Aktiviteter til løft af hjemmeside

Der angives ikke en særskilt tidsplan for dette forandringstiltag, da tidsplanen konkret vil afhænge af roadmappet for migreringen til den nye Drupal-platform, der p.t. foreligger i udkast, men det anbefales, at tiltaget igangsættes parallelt med udviklingssporet for den nye webplatform, der forventeligt løber fra Q3 2020 og frem til endelig implementering.



PROCESSER

2

LØFT AF HJEMMESIDE

2a. Etablering af governance for oprydning og efterfølgende drift af sider på kk.dk/erhverv i samspil med det koordinerende webforum.

Ansvarlig: Styregruppen for Erhverv og Vækst.

2b. Beslutning om principper og referencearkitektur for opbygning af kk.dk.

Ansvarlig: Styregruppen for Erhverv og Vækst i samspil med webstyregruppen.

2c. Oprydning i eksisterende sider på kk.dk/erhverv.

Ansvarlig: Styregruppen for Erhverv og Vækst og kommunikationscheferne i BIF og TMF.



SYSTEMER

2d. Drupal-platformen er indkøbt og implementeres af KK Web, KIT og webstyregruppen.

Ansvarlig: KK Web/KIT.

2e. Etablering af tættere operationelt samarbejde mellem kommunikationschefer og KK Web, der er serviceejer på web og intra, den koordinerende webstyregruppe samt ITK, der er involveret i initiativer vedrørende web og digital kommunikation.

Ansvarlig: kommunikationschefer i BIF og TMF.



KAPABILITETER

2f. Løft af decentrale webredaktørers kompetencer, hvor det er relevant, så de kan varetage deres nye opgaver og ansvarsområder.

Ansvarlig: kommunikationschefer i BIF og TMF.

2g. Anvendelse af nye side-skabeloner og multisite-profiler fra den nye Drupal-platform.

Ansvarlig: kommunikationschefer i BIF og TMF i samspil med webstyregruppen.



ORGANISATION

2h. Kommunikation til virksomheder/borgere om lancering af ny hjemmeside og betydningen for dem.

Ansvarlig: KCK.

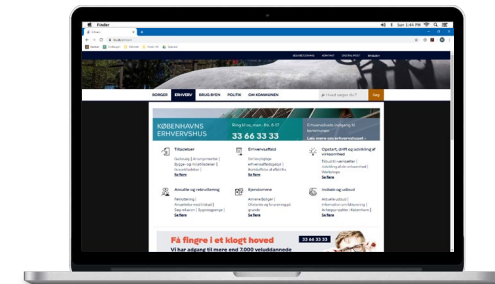
2i. Forankring af governance-struktur og mandat for drift af sider på kk.dk/erhverv i samspil med webstyregruppe.

Ansvarlig: Styregruppen for Erhverv og Vækst og kommunikationscheferne i BIF og TMF.



Styrket governance for kk.dk/erhverv

Det anbefales, at ansvaret for erhvervssiderne på kk.dk placeres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, at en central enhed får et stærkt mandat til at træffe beslutninger om designvalg mv., og at der løbende følges op på nøgletal for kk.dk/erhverv



I DAG

Stor variation i undersider og design

I dag har de enkelte ydelsejere stor autonomi til at beslutte, hvordan de enkelte undersider på hjemmesiden bygges op. Det betyder, at opbygningen af undersiderne varierer fra område til område, og at der ikke arbejdes tværgående med at designe og udvikle de digitale indgange. I forbindelse med den nye Drupal-platform er det dog målet at udarbejde fælles design på tværs af sider.

Webredaktører sidder decentralt

Der er typisk tilknyttet en webredaktør for hver ydelse eller enhed, som har ansvaret for at redigere og udvikle undersiderne. Det betyder, at webredaktører er tæt på forretningen i de enkelte forvaltninger, men det udfordrer muligheden for at indgå i et fagligt miljø om web og design, og i dag er forvaltningerne mange steder frustreret over, at virksomhederne ikke anvender hjemmesiden i tilstrækkelig grad. Der er etableret et koordinerende webudvalg, som vil fokusere på at øge samarbejdet mellem webredaktører og forretningen og styrke det faglige miljø fremadrettet.

KK Web har ansvar for dele af design

Der er i dag et tværgående ansvar for hjemmesiden i KK Web vedrørende eksempelvis skrifttyper og anvendelse af overskrifter, men KK Web blander sig i dag ikke i opbygningen og designet af undersiderne. TMF har ligeledes etableret en webenhed, som vil kunne tænkes ind i et fremadrettet setup med henblik på samling af kompetencer og en styrket governance.

ANBEFALINGER TIL FREMTIDIG GOVERNANCE



Ansvaret placeres hos Styregruppen for Erhverv og Vækst

I dag er arbejdet med overgangen til den nye Drupal-platform forankret i it-kredsen og kommunikationschefkredsen. Hvis kk.dk/erhverv skal udgøre et væsentligt element i virksomhedsservicen, er det dog afgørende, at de vigtige beslutninger forankres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, dvs. Styregruppen for Erhverv og Vækst.



Stærkt centralt mandat til design og opdatering

I dag har de enkelte ydelsejere stor autonomi i forhold til at designe og redigere undersider på kk.dk/erhverv, hvilket har den konsekvens, at det er svært for virksomhederne at navigere og finde information. Ansvaret for omstillingen af erhvervssiderne er placeret hos BIF og TMF, mens KFF har ansvaret for borgersiderne.

For at sikre en langt større ensartethed og brugervenlighed bør der i forbindelse med omstillingen af virksomhedssiderne placeres et stærkt centralt mandat hos den ansvarlige enhed i BIF eller TMF. Det skal blandt andet betyde, at det ikke er muligt at lave større ændringer uden godkendelse. I den forbindelse kan udvikling af design mv. med fordel ske på tværs af borger- og virksomhedsområdet.



Styring gennem opfølgning på nøgletal for kk.dk/erhverv

Et væsentligt fokus i den strategiske tilgang er, at der skal flyttes henvendelser fra telefonen til den digitale kanal. Det er derfor vigtigt at følge, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne anvender hjemmesiden, og sammenholde disse tal med nøgletal fra de øvrige kanaler. Som en del af den løbende opfølgning på nøgletal bør de centrale nøgletal for erhvervssiderne derfor afrapporteres til styregruppen.

Implementering af obligatoriske feedback- løsninger

Tværgående rapid feedback
på telefoni og digitale kanaler

Overblik over tværgående feedback på telefoni og digitale kanaler

Integrationen af feedback på telefoni og digitale kanaler vil medføre en større kulturændring og kræve et solidt fokus på ledelsesforankring og tilpasning i driftsledelse og kommunikation

Implementeringen og integrationen af tværgående feedback på telefoni og på de digitale kanaler vil medføre en større drifts- og kulturforandring for ledere og medarbejdere i KK.

Med feedbackmodellen skal der opsamles input om virksomhedernes tilfredshed, som både skal spille ind i løbende driftsledelse samt serviceledelse på medarbejder-niveau. Implementeringen vil således have en stor påvirkning på organisationskultur og forretningsgange.

En forudsætning for en succesfuld implementering er derfor et solidt fokus på den ledelsesmæssige forankring i både drifts- og serviceledelse – og på den løbende forandringsledelse i forhold til medarbejderne.

PROCESSER

I implementeringsfasen er det vigtigt at etablere klare og robuste arbejdsgange for, hvordan de automatisk indsamlede feedbackdata på telefoni skal anvendes i service- og driftsledelsen i både 1st og 2nd level. Det vil være relevant at indtænke i beskrivelserne af arbejdsgange, der skal udarbejdes i forbindelse med etableringen af kontaktcentret i TMF. I de digitale kanaler bliver det vigtigt at opbygge et tættere samarbejde mellem de decentrale webredaktører og forretningen, men også et generelt tættere samarbejde med KK Web, der ejer de digitale feedbackmoduler og dialogen med leverandørerne.

KAPABILITETER

I forhold til at opbygge de nødvendige kapabiliteter bør både ledere og medarbejdere gennemgå relevant opkvalificering med fokus på, hvordan de skal integrere den løbende feedback til at tilrettelægge arbejdsgange, ydelser og adfærd overfor virksomhederne. Her vil særligt teamledere spille en vigtig rolle i at skabe engagement og aktivt arbejde med feedbacken.

SYSTEMER

Systemunderstøttelsen på telefoni er mindre vigtig i denne indsats, da licenser til CallGuide i kontaktcentret muliggør, at der nemt kan opsættes automatiske feedback-opkald til virksomhederne efter deres telefoniske kontakt med KK. For de digitale kanaler skal KK Web aktivere feedback-moduler på de berørte sider i samspil med leverandørerne og på nogle områder også trække rapporterne til BIF og TMF.

ORGANISATION

Der vil være behov for en væsentlig ledelsesforankring for at sikre opbakning til forandringen og den kulturændring, som omstillingen vil medføre over tid.

Aktiviteter til tværgående og obligatorisk feedback på telefoni og i digitale kanaler

4

INDFØRELSE AF OBLIGATORISK TVÆRGÅENDE FEEDBACK



PROCESSER

4a. Beslutning fra centralt hold af, hvilke tværgående mål og tilfredshedsindikatorer der ønskes på baggrund af de indsamlede feedbackdata.

Ansvarlig: Styregruppe.

4b. Etablering af arbejdsgange for integration af løbende feedback i serviceledelsen.

Ansvarlig: TMF og BIF.

4c. Opdatering af procesbeskrivelser for hver ydelse i forhold til, hvordan feedback bruges – i TMF parallelt med, at de udarbejdes i forbindelse med etablering af kontaktcenter.

Ansvarlig: TMF og BIF i samspil med operatør.



SYSTEMER

4d. Udvidelse af licenser til Call-Guide sker i forbindelse med etablering af kontaktcenter.

Ansvarlig: Operatør.

4e. Opsætning af automatisk robotopkald via CallGuide for hver ydelse.

Ansvarlig: Operatør.

4f. Udvidelse af licenser til digitale feedbackmoduler – Siteimprove for SB-løsninger og Interresearch for hovedsider på kk.dk/erhverv

Ansvarlig: KK Web.

4g. Aktivering af feedbackmoduler koordineres med KK Web, der har dialogen med leverandørerne.

Ansvarlig: KK Web.



KAPABILITETER

4h. Opkvalificering af og støtte til medarbejderne i brugen af feedback i den daglige serviceledelse.

Ansvarlig: TMF- og BIF-ledelse i samspil med operatør.

4i. Træning af decentrale webredaktører i at anvende de digitale feedbackmoduler og eksisterende vejledninger.

Ansvarlig: KK Web.

4j. Træning af udvalgte medarbejdere i at bearbejde output fra de digitale feedbackmoduler.

Ansvarlig: KK Web.



ORGANISATION

4k. Ledelsesforankring af fælles kommunikation om omstilling og udpegelse af ansvarlige og procesejere samt formidling af budskaber til medarbejdere.

Ansvarlig: Ledelse i TMF/BIF.

4l. Forankring indebærer kommunikation om initiativer til virksomheder og betydning heraf.

Ansvarlig: Webredaktører i samspil med forretningen

4m. Etablering af tættere samarbejde mellem webredaktører og forretning.

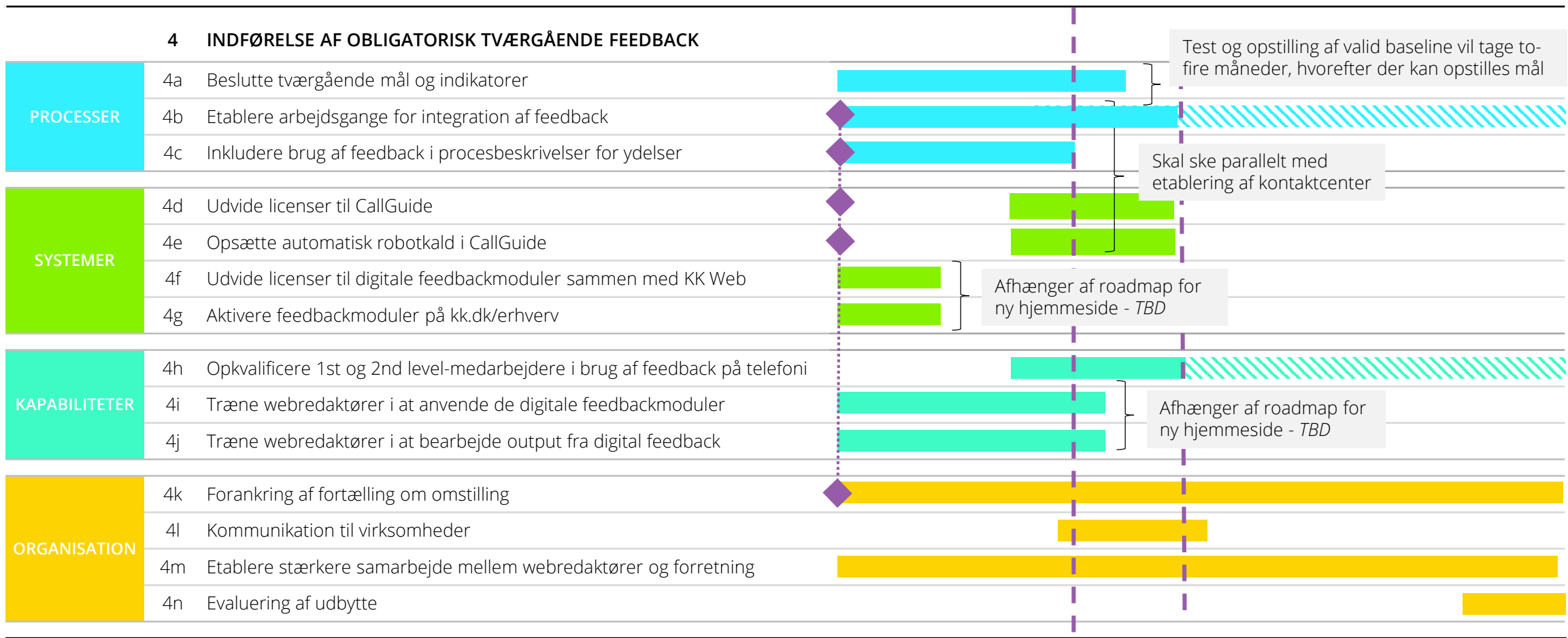
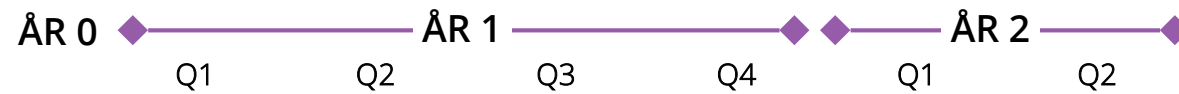
Ansvarlig: TMF/BIF.

4n. Evaluering af udbyttet efter seks-ni måneder og dets anvendelse i forbindelse med driftsledelse.

Ansvarlig: Styregruppe i samspil med ledelse i TMF/BIF.



Tidsplan for tværgående og obligatorisk feedback på telefoni og i digitale kanaler



Test og opstilling af valid baseline vil tage to-fire måneder, hvorefter der kan opstilles mål

Skal ske parallelt med etablering af kontaktcenter

Afhænger af roadmap for ny hjemmeside - TBD

Afhænger af roadmap for ny hjemmeside - TBD

Go-live på telefonisk feedback for etape 1

Go-live på telefonisk feedback for etape 2

Økonomi og opfølgning

Forventede økonomiske konsekvenser forbundet med etablering og drift af kontaktcenter i TMF

Estimatet er udarbejdet i samarbejde med KFF og tager udgangspunkt i det serviceniveau, der i dag tilbydes i kontaktcentret i KK. Serviceniveauet og estimatet vil kunne tilpasses, hvis det ønskes.

Serviceniveauer	Forklaring	Forslag
Åbningstid	Mandag-fredag	Åbningstid: 8:00-17:00
Tilbudte opkald (antal)	Antal kald per år	200.000
Samtaletid (sekunder)	Den gennemsnitlige samtaletid (sekunder); efterbehandling er ikke inkluderet.	3,5 minut (5,5 minut samtaletid for 55 procent af kaldene og et minuts samtaletid for 45 procent af kaldene = 3,5 minut i gennemsnit)
Efterbehandling	Tid mellem kaldene	30 sekunder
Ventetid (sekunder)	Ventetid før svar (sekunder)	100 sekunder

Dette er de centrale parametre for serviceniveauet i forhold til det præsenterede udgiftsniveau. Der vil således kunne justeres på parametrene for at tilpasse udgiftsniveauet.

Estimeret bemanning og økonomi

Serviceniveauer	Forklaring	Forslag
Antal årsværk	Hvor mange skal være beskæftiget med at besvare telefonerne?	22
Økonomi i drift	Løn til medarbejdere, inklusive overhead	12.100.000 kr.
Forventet økonomi til drift efter fire år	10 procent effektivisering	10.890.000 kr.
Økonomi til etablering	En projektleder i KFF og en i TMF i et år. Etablering af rammer og arbejdspladser inkluderer indkøb af udstyr, omkostninger til udarbejdelse af artikler m.m. til videnbase og faglig overlevering samt udgifter til oplæring af kontaktcentermedarbejdere.	3.000.000 kr.
Forventet besparelse på håndtering af telefoner 2nd line	<i>En nedbringelse af antal kald og en øget straksafklaring i 1st level vil medføre en betydelig effektivisering i 2nd level. Denne vil skulle beregnes i en business case, men der forventes også her en effektivisering på 10 procent.</i>	

Dette er udgiftsniveauet baseret på det beskrevne serviceniveau. Etableringen af et kontaktcenter vil dog også frigøre en række ressourcer, idet kontaktcentret fremadrettet vil håndtere en stor del af de henvendelser, der i dag håndteres af sagsbehandlere eller telefonpersonale i TMF.

Forventede økonomiske konsekvenser af feedbackpakke 1 (obligatorisk feedback)

Estimater er indhentet via dialog med de relevante leverandører, med KFF og KK Web

	Feedback	Etableringsomkostninger (engangsudgift)	Driftsomkostninger per år	Samlet vurdering
Pakke 1	Tværgående rapid feedback på telefoni – 1st og 2nd line	Licensomkostninger er i dag og fremadrettet indeholdt i omkostningerne forbundet med brug af CallGuide. Opsætning af feedback per gruppe (et kontakt-center udgør en gruppe): cirka 15.000 kr.	Løbende dataudtræk fra CallGuide: 12.000 kr. per år (1.000 kr. per måned). Herudover kommer styrket fokus på integration af feedbackdata i den løbende drifts- og serviceledelse, som må forventes at indgå som en del af de løbende driftsopgaver og driftsbudgettet.	Cirka 27.000 kr. første år, inklusive cirka 15.000 kr. til etablering (per kontaktcenter). Cirka 12.000 kr. i årlige driftsudgifter (per kontaktcenter).
	Digitale spørgeskemaer for artikelsider på kk.dk/erhverv (understøttet af defgo, der er en del af Interresearch)	Leverandøren skal forventeligt bruge cirka fem timer til opsætning af script med spørgsmål: (5 x1.250 kr. per time): 6.250 kr. KK står selv for at aktivere spørgeskemaet for de relevante erhvervssider.	KK skal selv sætte feedbackmodulet op på de relevante sider via Google Tag Manager, som også anvendes i dag i KK Web. Etablering af en årlig driftsaftale med Interresearch: 25.000 kr. per år. Aftalen indebærer, at Interresearch yder support til setup og løbende giver adgang til rådata, som KK kan analysere. Der skal påregnes tid til analyse og bearbejdning af data. Som en del af pakken trackes de første ti sider, som brugeren besøger, og feedbackdata kan således kobles med adfærdsdata på de sider, brugeren har besøgt.	Cirka 31.000 kr. første år, inklusive cirka 6.250 kr. til opsætning af script med spørgsmål. Cirka 25.000 kr. i årlige driftsudgifter.
	Digitale feedbackmoduler på SB-løsninger på kk.dk/erhverv (understøttet af Siteimprove)	Indebærer ikke særskilte etableringsomkostninger. Der skal påregnes tid til at lægge feedbackmodulet på alle Drupal-sider oprettet som selvbetjenings-løsning.	De årlige licensomkostninger er i dag og fremadrettet betalt af Center for Digitalisering og Innovation (CDI) som del af serviceejerskabet af webplatformen: 295.000 kr. per år. Feedbackmodulet er p.t. ikke aktiveret, og der skal påregnes en del tid til at sætte modulet op på de sider, hvor der er selvbetjeningsløsninger, og til at anvende besvarelserne i rapporter. Det vurderes, at rapportudtræk kan foretages indenfor det eksisterende setup, og at rapporter kan trækkes og bearbejdes af de koordinerende webredaktører.	Ingen yderligere udgifter.

Forventede økonomiske konsekvenser af feedbackpakke 2-4 (refleksive metoder)

Estimater for pakke 2 og 3 bygger på KFF's erfaringer, og estimat for pakke 4 bygger på en markedsundersøgelse

	Feedback	Etableringsomkostninger (engangsudgift)	Driftsomkostninger per år	Samlet vurdering
Pakke 2	Brugerrejse-interviews for alle komplekse ydelser	Etablering af pakke 2 kræver, at de rette folk mobiliseres til opgaven, og at kadencen for indhentning af brugerrejsefeedback på de enkelte ydelser besluttes.	<p>Brugerrejseinterviews anvendes allerede i KK i dag i form af servicerejsesprint for ydelserne i kontaktcentrene.</p> <p>Et servicerejsesprint kan tilrettelægges til henholdsvis: tre uger (cirka tre-fire årsværk), en uge (cirka to-tre årsværk), tre dage (cirka to årsværk). Teamet sammensættes af en sprintleder fra KFF, en webprofil og deltagere fra forretningen i BIF og TMF.</p>	Det vil være den enkelte forvaltning, der kører brugerrejseinterviews efter behov, blandt andet foranlediget af tilfredshedsmålingen for den pågældende ydelse. Dermed bør udgiften forbundet hermed være en del af det eksisterende driftsbudget.
Pakke 3	Brugertests på alle primært digitalt understøttede ydelser	Etablering af pakke 3 kræver ligesom pakke 2, at de rette folk mobiliseres til opgaven, og at kadencen for gennemførelse af brugertests for de primært digitale ydelser besluttes.	Digitale brugertests anvendes i KFF i dag, men ikke decentralt i TMF og BIF. Brugertesten kan tilrettelægges til en uges varighed (cirka to årsværk). Teamet sammensættes af en testleder med en web- og kommunikationsprofil og en repræsentant fra forretningen.	Det vil være den enkelte forvaltning, der kører brugerrejseinterviews efter behov, blandt andet foranlediget af tilfredshedsmålingen for den pågældende ydelse. Dermed bør udgiften forbundet hermed være en del af det eksisterende driftsbudget
Pakke 4	Crowdsourcing på nye tiltag	Indebærer ikke særskilte etableringsomkostninger.	<p>Prisen per crowdsourcing-session vil afhænge af det konkrete setup og udbyderen – i dette scenarie Remesh:</p> <p>50 informanter (indberegnet frafald på 50 procent) i 30 minutter (motivation er typisk dalende derefter): cirka 1,88 kr. per deltager per minut – i alt 2.820 kr. Antal spørgsmål påvirker ikke prisen. Et åbent spørgsmål tager cirka to minutter at besvare og et afstemningsspørgsmål et minut. Hertil skal der påregnes tid til dialog mellem spørgsmålene.</p> <p>Hvis KK selv står for rekruttering af informanter, skal der påregnes tid hertil. KK kan vælge at anvende gavekort (på for eksempel 250 kr. per informant) som motivation for deltagelse; ved 50 informanter er prisen: 12.500 kr.</p> <p>Udgifter til ekstern rekruttering, for eksempel gennem UserTribe, er cirka 700 kr. per rekruttering.</p>	<p>En session vil kunne gennemføres for cirka 20.000 kr. ved egen rekruttering og cirka 50.000 kr. ved ekstern rekruttering.</p> <p>Det foreslås, at KK gennemfører en-tre crowdsourcing-sessioner per år til test af nye tiltag.</p>

Hvordan skal der følges op på implementeringen?

- På baggrund af denne overordnede implementeringsplan skal der udarbejdes en konkret plan for udrulningen med centrale milepæle, som Styregruppen for Erhverv og Vækst skal følge op på.
- Som en vigtig del af milepælsplanen skal der følges op på implementering og rapporteres kvartalsvist til styregruppen.
- Det foreslås, at ØKF ejer den overordnede milepælsplan, men at de konkrete initiativer m.m. fordeles mellem forvaltningerne.





Analyse af serviceindgange og henvendelser samt oplæg til fremtidig model

April 2020

Deloitte.



Indhold

- 1** Vurdering af nuværende serviceindgange
- 2** Analyse af serviceindgange og henvendelser
- 3** Oplæg til ny model for serviceindgange
- 4** Bilag



1. Vurdering af nuværende serviceindgange



1.1 Formål og fokus

Kortlægningen af nuværende serviceindgange og henvendelser giver et udgangspunkt at vurdere den nuværende situation i Københavns Kommune (KK) ud fra, som danner grundlag for en fremtidig model for serviceindgange.

Formålet med kortlægningen af serviceindgange og henvendelser til Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF) i dag er dels at skabe en forståelse af den nuværende kanal anvendelse i forvaltningerne og på den baggrund dels at skabe et fundament for at vurdere det videre potentiale for forbedret virksomhedsservice gennem en optimering af serviceindgangene.

Fokus i kortlægningen af nuværende serviceindgange og henvendelser er overordnet at klarlægge og vurdere henvendelsesflowet i TMF og BIF. Samtidig bidrager kortlægningen til at afklare, hvordan KK lever op til serviceparametre som tilgængelighed, ensartethed og datadrevet serviceledelse.

INDHOLD

1. Beskrivelse af nuværende serviceindgange
2. Vurdering af eksisterende digitale indgang i KK
3. Vurdering af eksisterende telefon- og mailindgange i KK
4. Konklusioner

NUVÆRENDE DIGITALE INDGANGE

- Hvordan opleves kk.dk/erhverv i forhold til brugervenlighed?
- Hvordan opleves kk.dk/erhverv i forhold til visuelt design?
- Hvordan opleves kk.dk/erhverv i forhold til kommunikation?

NUVÆRENDE TELEFON- OG MAILINDGANGE

- Hvordan ser nuværende serviceindgange til virksomhedsrettede ydelser i KK ud?
- Hvor mange henvendelser modtager KK, og hvordan ser det ud på tværs af BIF og TMF?
- Hvordan vurderes nuværende telefon- og mailindgange i forhold til kriterier for et professionelt kontaktcenter?



1.1 Beskrivelse af henvendelser og serviceindgange

KK modtager i dag cirka 240.000 henvendelser årligt vedrørende virksomhedsrettede ydelser. Der er stor variation i serviceindgange på tværs af TMF og BIF, og mange henvendelser går udenom et kontaktcenter og direkte til sagsbehandlere.

TMF modtager hovedparten af henvendelserne fra virksomhederne

KK modtager cirka 240.000 henvendelser fra virksomheder om året.

Ud af det samlede antal henvendelser modtager TMF cirka 215.000 og BIF cirka 22.000. Hertil kommer øvrige henvendelser til ydelser i Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF) og Økonomiforvaltningen (ØKF). Opgørelsen omfatter både førstegangshenvendelser og henvendelser direkte til sagsbehandlere.

TMF har flere hovednumre, men ikke et kontaktcenter

TMF har til enkelte områder (byggesager og byliv) tilknyttet et hovednummer. Der er dog ikke tale om professionelle kontaktcentre.

I Center for Bygninger (CBY) har man i samarbejde med KFF dog arbejdet med at udvikle medarbejdernes kompetencer, så man i højere grad kan fungere som én professionel indgang.

Stor variation i serviceindgange og kanalanvendelse på tværs

Særligt på TMF's område eksisterer der en række forskellige serviceindgange, og anvendelsen af kanaler varierer fra ydelse til ydelse.

Åbningstiden på telefonkanalerne varierer ligeledes, men er generelt begrænset (typisk 3-4 timer om dagen). På nogle ydelsesområder er det kun muligt at henvende sig på mail.

Mange skriftlige henvendelser går direkte til sagsbehandlere i TMF

Da der ikke eksisterer et kontaktcenter for TMF, betyder det, at mange af henvendelserne (74 procent) går direkte til sagsbehandlere.

En stor del af henvendelserne er skriftlige. Det kan blandt andet skyldes, at det på nogle ydelsesområder kun er muligt at sende mail, og at åbningstiden på telefonen er begrænset.

Københavns Erhvervshus er primært et kontaktcenter for henvendelser til BIF

Selvom Københavns Erhvervshus (KEH) er præsenteret som en samlet indgang for virksomhederne, så er det primært virksomhedshenvendelser knyttet til BIF's ydelser, som går gennem kontaktcentret i KEH.

For BIF's vedkommende går cirka 85 procent af henvendelserne gennem KEH's kontaktcenter, mens de resterende cirka 15 procent går direkte til Ydelsesservice (YDS). For TMF's vedkommende er det derimod kun omkring 2 procent af henvendelserne, der går gennem KEH.

Borgere og virksomheder anvender samme indgange

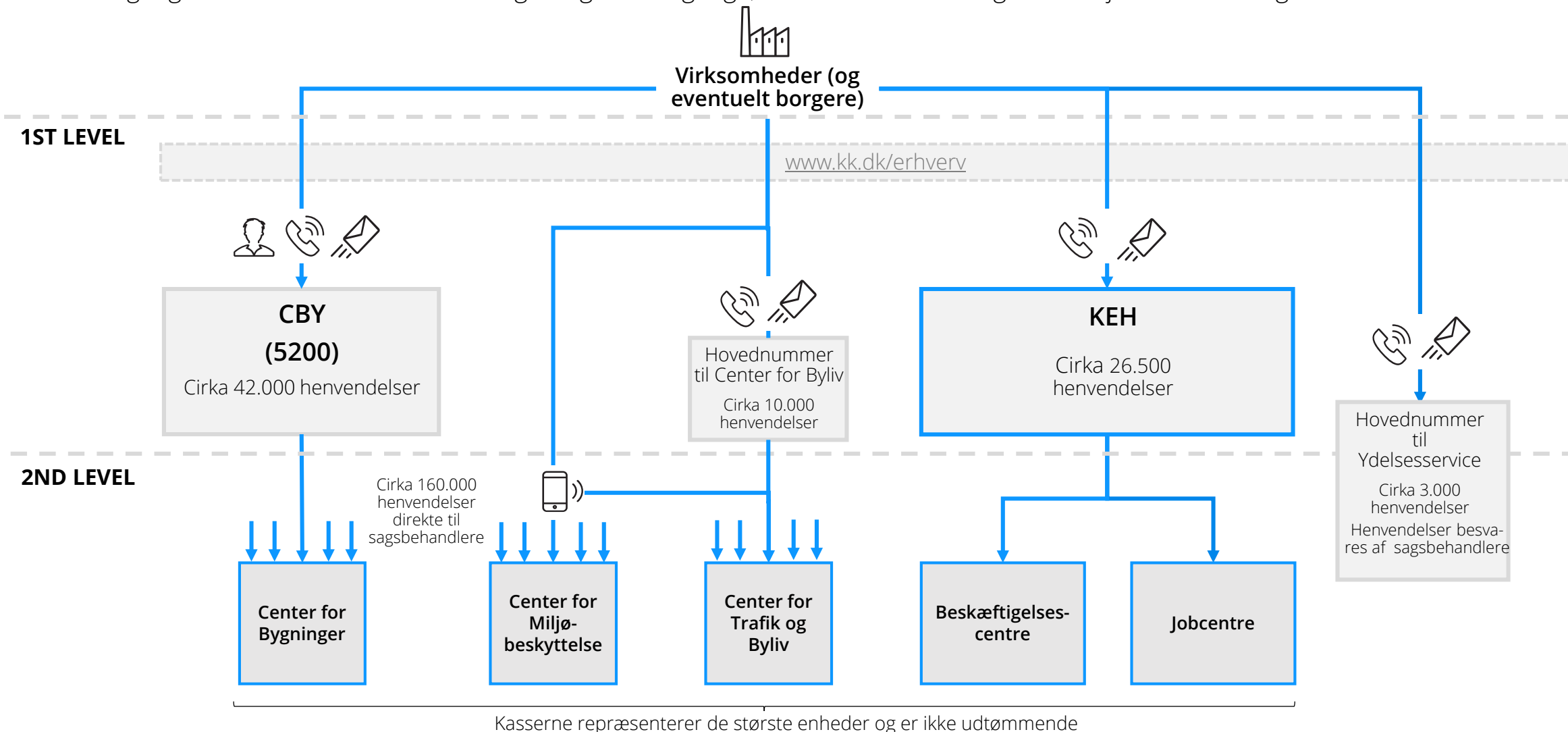
En del af de ydelser, som indgår i virksomhedsservicen, henvender sig både til virksomheder og borgere. I dag er det derfor på en række områder, for eksempel byggesager, de samme indgange, der benyttes af virksomheder og borgere.

Borgerhenvendelserne til disse områder er derfor indtænkt i den fremtidige model for serviceindgange.



1.1 Overblik over nuværende serviceindgange

I nedenstående ses det samlede antal virksomhedshenvendelser samt udvalgte borgerhenvendelser fordelt på de nuværende serviceindgange*. Virksomheder anvender også digitale indgange; henvendelser sendt gennem hjemmesiden regnes som mail.





1.1 Overblik over henvendelser i dag

TMF har i dag ikke et reelt kontaktcenter, så mange henvendelser går derfor direkte til sagsbehandlerne. I BIF går de fleste henvendelser gennem kontaktcentret i Københavns Erhvervshus.

I DAG					
	Enheder med virksomhedsydelser	1st level	Andel, der straksafklares	Direkte til sagsbehandlere	Samlet
TMF*	Center for Miljøbeskyttelse			73.600	73.600
	<i>Forurenende virksomhed</i>			8.400	8.400
	<i>Miljø ved større bygge og anlæg</i>			23.650	23.650
	<i>Jord og affald</i>			10.950	10.950
	<i>Støjgener</i>			11.950	11.950
	<i>Vand og VVM</i>			18.650	18.650
	Center for Trafik og Byliv	10.100	36%	75.800	85.900
	<i>Byliv</i>	10.100	36%	5.700	15.800
<i>Gravetilladelser</i>			47.500	47.500	
<i>Tilladelse til vejændring</i>			17.700	17.700	
<i>Trafik</i>			4.900	4.900	
Sekretariat i Byens Anvendelse			10.700	10.700	
Center for Bygninger	42.400	51%		42.400	
TMF-ydelser i KEH	2.850	72%		2.850	
TMF i alt	55.350	49%		160.100	215.450
BIF**	Københavns Erhvervshus				
	<i>Rekruttering</i>	13.050	72%		13.050
	<i>Refusion og sygedagpenge</i>	1.950	71%	3.000	4.950
	<i>BIF øvrige</i>	3.800	72%		3.800
BIF i alt	18.800	72%		3.000	21.800
Øvrige	Københavns Erhvervshus				
	<i>KFF-ydelser (for eksempel bevilling)</i>	150	62%		150
	<i>ØKF-ydelser (for eksempel brandsyn)</i>	250	80%		250
	<i>Øvrige</i>	4.500	72%		4.500
Øvrige i alt	4.900	72%			4.900
Henvendelser i alt		79.050		163.100	242.150

* Der er tre ydelser, som ikke er omfattet af kortlægningen i TMF (lokalplaner, skadedyrsbekæmpelse og grønne erhverv). Ud fra ydelseskataloget vurderes det, at antallet af relevante henvendelser her er meget begrænset.

** BIF opgjorde i en intern undersøgelse, at der er cirka 44.000 henvendelser vedrørende rekruttering, som i dag går direkte til sagsbehandlere. Disse er dog ikke taget med i opgørelsen, da opgørelsen var meget usikker, og KEH allerede i dag fungerer som kontaktcenter for virksomhederne på disse områder, og der dermed ikke vil være en ændring i en fremtidig model på disse områder.



1.2 Vurdering af den digitale indgang

Der er stor variation i opbygningen af erhvervssiderne, hvilket skyldes, at ansvaret for undersiderne ligger decentralt hos ydelsesejerne. Virksomhederne tilkendegiver, at de har svært ved at finde information, hvilket understøttes af den UX-analyse, der er gennemført som led i deep dives.

Virksomheder har svært ved at finde information

Interviews med virksomheder i forbindelse med dybtgående analyser (leverance 5) viser, at virksomhederne har vanskeligt ved at finde information på kk.dk.

Særligt har virksomhederne svært ved at navigere på hjemmesiden og samtidig oplever de, at undersider ikke er opdateret, og de bliver derfor usikre på, om informationen er ajourført. Det betyder, at virksomhederne ofte tager kontakt via telefon eller mail for at være sikre.

Hos den enkelte ydelse er der dog en oplevelse af, at der ligger utrolig meget information tilgængeligt på hjemmesiden, som giver svar på de spørgsmål virksomhederne har, når de henvender sig.

Stor autonomi = stor variation

I dag har de enkelte enheder stor autonomi i forhold til at beslutte, hvordan de enkelte undersider på hjemmesiden bygges op. Det betyder, at opbygningen af undersiderne varierer fra område til område, hvilket udfordrer muligheden for at navigere og overskue på tværs.

Autonomien betyder også, at der ikke arbejdes tværgående gennem brugertest mv. på at udvikle de digitale indgange. De større ydelsesområder angiver, at de arbejder hermed, men den gennemførte UX-analyse peger på en række udfordringer.

Virksomhedssider halter efter borgerområdet

Der er på borgerområdet udarbejdet en vision for digitale borgerrejser, som virksomhedsområdet kun delvis er omfattet af. Forvaltningerne er også selv meget opmærksomme på, at erhvervssiderne i dag er på et relativt lavt niveau. De ydelser, som har både virksomheds- og erhvervssider har primært arbejdet med de borgerrettede sider.

UX-PRINCIPPERNE SOM VURDERINGSRAMME

Der er nogle generiske UX-principper, som kan hjælpe den gode brugeroplevelse på vej. Principperne nedenfor er udarbejdet af Digitaliseringsstyrelsen og Erhvervsstyrelsen og kan inddeles i tre kategorier:



Hjemmesidens **visuelle design** med fokus på, at sider designes, så brugernes opmærksomhed kan holdes, samt på at sidernes budskab er omdrejningspunktet for omkringliggende indhold



Hjemmesidens **brugervenlighed** med fokus på simpel navigation på og mellem sider, herunder at brugeren har kontrol over sin oplevelse på hjemmesiden



Kommunikationen på hjemmesiden, herunder hvorvidt sidernes indhold nemt kan scannes af læseren, og at der ikke fremgår indhold, der er irrelevant for brugerne

De enkelte principper fremgår i bilag.



1.2 Vurdering af den digitale informationssøgning

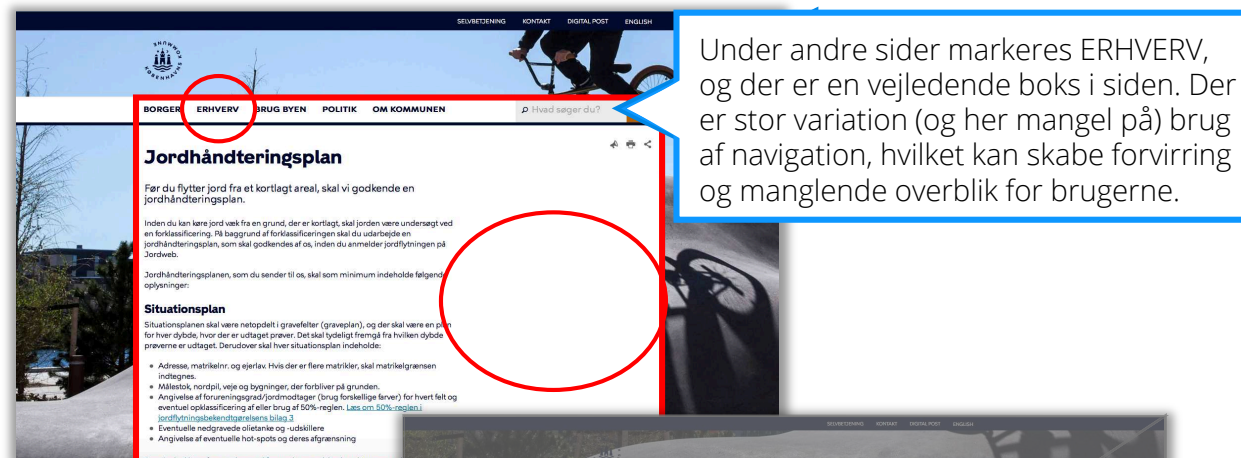
Som følge af varierende layouts og kompleks navigation er kk.dk i dag præget af en manglende brugervenlighed, der gør det svært at finde svar og navigere rundt på siden.



Brugervenlighed Vurdering ●●●●●

- Kk.dk er et digitalt univers med mange funktioner og ydelser leveret til mange forskellige brugere.
- Den tværgående brug af navigation og menuer understøtter på nuværende tidspunkt ikke brugeren tilstrækkeligt, og brugerne kan således fare vild og miste orienteringen på hjemmesiden.
- Den manglende navigation, skiftende layout og opsætning gør yderligere, at brugeren kan blive forvirret, da deres klik potentielt bliver uforudsigelige, og de risikerer at miste tilliden til, at de digitalt kan finde det korrekte svar.
- Konsekvensen heraf er, at hjemmesiden ikke er intuitiv og brugervenlig – og at brugerne derfor skal bruge unødigt tankekraft på at finde vej og gennemskue relevansen.
- Manglende brugervenlighed kan føre til, at brugeren bliver usikker på, hvorvidt de har fundet den korrekte og nødvendige information – og om de har overset noget. De søger derfor sikkerhed via mail eller telefonkanalen.

Eksempler fra kk.dk





1.2 Vurdering af den digitale informationssøgning

Layoutet på kk.dk varierer på tværs af forvaltninger og segmenter, og der er især på erhvervsdelen behov for at gøre siderne mere intuitive og handlingsorienterede for at hjælpe brugerne frem til den relevante information.



Visuelt design Vurdering ●●●●●

- Det visuelle design og opbygning af kk.dk bærer præg af at være ejet flere steder i organisationen og være udviklet løbende over årene.
- Der er en stor variation i opbygningen og særligt store forskelle på tværs af BORGER og ERHVERV.
- Erhvervssiderne virker mindre gennemarbejdede og med færre designunderstøttende elementer til at guide brugeren på vej.
- Der er et stort potentiale i at gøre siderne mere handlingsorienterede og fremhæve de vigtigste elementer.
- Det nuværende visuelle design hjælper ikke brugeren til intuitivt at vide, hvor der bør fokuseres først, samt hvad der er den vigtigste information.
- Der er risiko for, at brugeren mister overblikket og ikke får læst siden og de informationer, som fremgår. Dette kan medføre, at brugeren ikke bliver klogere og opgiver den digitale kanal.

Eksempler fra kk.dk



1.2 Vurdering af den digitale informationssøgning

Hjemmesiden indeholder meget information, der kun i begrænset grad er indrettet med henblik på at gøre de næste skridt tydelige for brugeren, så brugeren ikke finder det lettere at ringe til et kontaktcenter i stedet.

Aa Kommunikation Vurdering ●●●●●

- På tværs af kk.dk kan der findes meget god og brugbar information.
- Siderne og mængden af information er dog opbygget som en infoside fremfor en guidende og handlingsorienteret hjemmeside.
- Forskellen er, at infosider i høj grad vil være orienteret mod at informere brugeren med rigtig meget information – med forventningen om, at brugeren læser hele teksten.
- I praksis læser brugere sjældent hele teksten på hjemmesider, men scanner derimod indhold via overskrifter, fremhævede punkter og visuelt understøttende forklaringer.
- En infoside risikerer, at brugeren vurderer, at et opkald til kundeservice vil være lettere.
- En guidende og handlingsorienteret hjemmeside fokuserer derimod på konstant at vise brugeren næste skridt via en let mængde information – så brugeren føler sig forstået, tryk og konstant tættere på sit mål.

Eksempler fra kk.dk

Dette er et eksempel på en central side, der er opbygget som en infoside, med mangel på mere handlingsorienteret tekst og vejledninger til virksomhederne.

Dette er et eksempel, der ligesom ovenstående illustrerer den generelle mængde af tekst og informationer på centrale sider, der kræver, at virksomhederne rent faktisk læser teksten.



1.3 Vurdering af telefon- og mailindgange

KEH lever i dag generelt op til de fire kriterier for et professionelt kontaktcenter, hvorimod TMF's indgange performer dårligere på disse fire kriterier.

UENSARTET SERVICE, HVOR DER IKKE ER ET KONTAKTCENTER

Af de nuværende serviceindgange er der for dem, der går via KEH, væsentlige styrker i forhold til både tilgængelighed, ensartet serviceniveau og afklaringsstider. Idet BIF i dag systematisk benytter KEH som kontaktcenter, lever forvaltningen generelt op til, hvad der fra virksomhedernes side kan forventes af telefon- og mailindgangene.

Dog kan der for de dele af serviceindgangene, der ikke går via KEH ikke sikres ensartet service, hvilket især påvirker virksomheder i forbindelse med kanal anvendelsen i TMF. Som følge af begrænsede åbningstider og tilgængelighed, kan der således ikke sikres samme serviceniveau som hos BIF. I praksis fører dette i sidste ende til forlængede sagsbehandlingstider.

VARIERENDE FOKUS PÅ UDVIKLING AF SERVICELEDELSE

I tråd med udfordringerne med at sikre ensartede serviceniveauer for virksomheder er der et væsentligt potentiale i en mere aktiv og datadrevet serviceledelse i relation til udviklingen af de telefon- og mailindgange.

Potentialet er særligt fremtrædende i TMF, hvor der i dag ikke på samme måde som i KEH arbejdes systematisk med opfølgning på performance i forbindelse med afklaringsstider. På tværs af forvaltningerne er der dog samtidig grundlag for også at arbejde med datadrevet udvikling af servicering på sagsbehandlingniveau.

VURDERINGSRAMME

Vurderingen af telefon- og mailindgange er baseret på fire kriterier, som kendetegner et professionelt kontaktcenter:



Indgangenes skal sikre en høj grad af **tilgængelighed** i forhold til at kunne få fat i kommunen og få besvaret sine spørgsmål, herunder med hensyn til åbningstider.



Det skal sikres, at der er et **ensartet serviceniveau** på tværs af serviceindgange, så man modtager ens service, uanset hvornår man kontakter kommunen, og hvem man snakker med.



På tværs af serviceindgange skal det sikres, at der for henvendelser generelt sikres **hurtig afklaring**, og der skal arbejdes systematisk med opfølgning på udvikling i performance.



Indhold og formål for de enkelte henvendelser skal løbende indsamles og benyttes aktivt i den pågående udvikling af serviceledelse med fokus på **datadrevet optimering af serviceindgange**.



1.3 Vurdering af telefon- og mailindgange – TMF

TMF's nuværende henvendelseskanaler, dvs. telefon og mail, er vurderet ud fra fire kriterier, som kendetegner et professionelt kontaktcenter.

Tilgængelighed

Vurdering ●●●●●

- Der er stor variation i tilgængeligheden på tværs af TMF's kanaler, hvor nogle områder i dag ikke har en telefonindgang.
- De tilgængelige TMF-telefonkanaler har generelt korte åbningstider, typisk kl. 10-14 (og mange har lukket en time til frokost).
- For ydelser uden telefonindgang vil den telefoniske tilgængelighed afhænge af, hvorvidt virksomheder har kontaktoplysninger på en sagsbehandler fra en tidligere sag.
- Virksomheder efterspørger generelt udvidede åbningstider, som i højere grad afspejler deres arbejdstider.

Hurtig afklaring

Vurdering ●●●●●

- På TMF-områder, hvor der i dag er et hovednummer, er andelen af henvendelser, der straksafklares, generelt lavere end i KEH og ligger på ~35-50 procent.
- Der arbejdes i TMF ikke med mål for, hvilke henvendelser der skal afklares hvor, og der følges ikke systematisk op på performance.
- Virksomheder henviser til, at tid ofte er en faktor, og de efterspørger derfor hurtig afklaring og vejledning.

Ensartet service

Vurdering ●●●●●

- Der er i dag ikke professionelle kontaktcentre i TMF. CBY har dog arbejdet med telefonservicen på deres hovednummer (5200) og derfor vil virksomhederne her opleve mere ensartet service.
- For størstedelen af TMF's ydelser vil serviceniveauet dog afhænge af den enkelte sagsbehandler.
- Der arbejdes ikke med redskaber, der kan ensarte serviceoplevelsen, som for eksempel fælles procesunderstøttelse, et fælles sprog for kommunikation med virksomheder eller lignende.
- Virksomhederne efterspørger en mere strømlinet serviceoplevelse, som ikke afhænger af den enkelte medarbejder og varierer fra gang til gang.

Optimering på baggrund af data

Vurdering ●●●●●

- Henvendelser i TMF registreres ikke systematisk. Der er således ikke mulighed for at optimere eller reagere på baggrund af mønstre.
- TMF arbejder delvis med hjemmesidedata, hvortil ansvaret ligger hos ydelsens webredaktør. Der arbejdes meget lidt med at tænke udviklingen i henvendelser sammen med optimering af digitale kanaler.



1.3 Vurdering af telefon- og mailindgange – BIF

BIF's nuværende henvendelseskanaler, dvs. telefon og mail, er vurderet ud fra fire kriterier, som kendetegner et professionelt kontaktcenter.

Tilgængelighed

Vurdering ●●●●●

- KEH tilbyder én samlet indgang for næsten alle BIF's virksomhedsrettede ydelser, hvor der er udvidede åbningstider (kl. 8-17).
- Hvis henvendelser ikke kan straksafklares og skal viderestilles, er der dog langt kortere træffetider i 2nd level.
- Vedrørende refusion af sygedagpenge tager virksomheder kontakt til Ydelsesservice, der har korte åbningstider (kl. 10-12).
- Virksomheder efterspørger mere tilgængelighed og længere åbningstider i Ydelsesservice, men tilfredsheden med KEH er høj.

Hurtig afklaring

Vurdering ●●●●●

- I KEH arbejdes der systematisk med straksafklaring, og der følges op på performance.
- I dag straksafklarer KEH cirka 70 procent, og cirka 20 procent viderestilles til sagsbehandlere*. Der følges ugentlig op på straksafklaring, og der er mål for, hvor stor en andel henvendelser der skal straksafklares.

Ensartet service

Vurdering ●●●●●

- I KEH tilbydes ét serviceniveau alle ugens dage på tværs af områder, der betjenes af KEH. Hvis den samme virksomhed tager kontakt flere gange, vil de opleve nogenlunde samme service hver gang.
- Selvom der ikke er et professionelt kontaktcenter i Ydelsesservice, oplever virksomhederne et nogenlunde ensartet serviceniveau, hvilket kan hænge sammen med, at det er et afgrænset fagområde, og at telefonindgange er bemandet af sagsbehandlere.
- Virksomheder er generelt tilfredse med den tilbudte service i KEH og i Ydelsesservice.

Optimering på baggrund af data

Vurdering ●●●●●

- KEH har i udgangspunktet gode forudsætninger for at indsamle data, som kan anvendes til optimering af hjemmeside og 2nd level-servicering af virksomheder. Data anvendes i dag dog primært til optimering af KEH.



1.4 Konklusioner

Vurderingen af de nuværende serviceindgange via henholdsvis hjemmeside samt telefon og mail har vist, at der er et betydeligt potentiale for at udvikle de nuværende løsninger. Potentialet gælder især i forhold til øget brugervenlighed på hjemmeside samt optimering af serviceindgange til TMF.

MANGLENDE BRUGERVENLIGHED PÅ HJEMMESIDEN

I dag har virksomhederne svært ved at finde den information, de har brug for, når de bruger kk.dk. Hjemmesiden opleves som uoverskuelig, hvilket skyldes, dels at den er vanskelig for virksomhederne at navigere i, dels at siderne er tunge med information, der ikke nødvendigvis er relevant for virksomhederne. Vurderingen har således indikeret et væsentligt behov for at sikre øget brugervenlighed på de erhvervsrettede sider.

Samtidig medvirker en høj grad af autonomi i forhold til opbygningen af undersider til at skabe en yderligere fragmenteret oplevelse af hjemmesiden. Med en større grad af ensretning vil det dermed være muligt at arbejde med optimering af brugeroplevelser på tværs af kk.dk.

UDFORDRINGER PÅ TELEFON- OG MAILKANALER I TMF

Særligt hos TMF er der udfordringer i forhold til at leve op til de generelle kriterier for et professionelt kontaktcenter. Det gælder både i forhold til at sikre tilstrækkelig tilgængelighed samt tilbyde ensartet service og hurtig afklaring af sager.

Omvendt er der ved telefon- og mailindgangene til KEH allerede i dag en høj grad af efterlevelse af kriterierne, hvilket indikerer et væsentligt potentiale i forhold til at øge kvaliteten af de nuværende telefon- og mailkanaler med udgangspunkt i øget anvendelse af et professionelt kontaktcenter i TMF.

2. Analyse af serviceindgange og henvendelser





2. Analysens formål og fokus

Baseret på analysen af serviceindgange og nuværende henvendelser på kontaktcenter- og sagsbehandlerniveau etableres der et grundlag for at vurdere potentialet for, hvor mange henvendelser der potentielt kan løftes digitalt eller i et kontaktcenter.

Formålet med kortlægningen af serviceindgange og henvendelser til TMF og BIF i dag er dels at skabe en forståelse af den nuværende kanal anvendelse i forvaltningerne og på den baggrund dels at skabe et fundament for at vurdere det videre potentiale for forbedret virksomhedsservice gennem en optimering af serviceindgangene.

Fokus i kortlægningen af nuværende serviceindgange og henvendelser er overordnet at klarlægge henvendelsesflowet i TMF og BIF, herunder hvad der i dag afklares via kontaktcentre. Samtidig bidrager kortlægningen til at afklare, hvordan KK lever op til serviceparametre som tilgængelighed, ensartethed og datadrevet serviceledelse.

Med udgangspunkt i kortlægningen af det nuværende henvendelsesflow er det dernæst muligt at klarlægge de henvendelser, der i fremtiden kan afklares direkte digitalt eller i et kontaktcenter.

INDHOLD

1. Præsentation af analysens kilder og datagrundlag
2. Analyser af serviceindgange og henvendelser i TMF
3. Analyser af serviceindgange og henvendelser i BIF
4. Analyse af potentiale for fremtidig håndtering af henvendelser
5. Konklusioner

SERVICE- INDGANGE OG HENVENDELSER I DAG

- Hvor mange virksomhedshenvendelser modtages i TMF og BIF i dag?
- Hvor mange henvendelser straksafklares i dag via KEH eller øvrige løsninger i 1st level?
- Hvor mange henvendelser viderestilles i dag af sagsbehandlere, og hvor mange sendes direkte hertil?

SERVICE- INDGANGE OG HENVENDELSER I FREMTIDEN

- Hvilke henvendelser kan i fremtiden løftes fra sagsbehandlerniveau?
- Hvilke henvendelser kan i fremtiden afklares digitalt via hjemmesiden uden involvering af kontaktcentre?
- Hvor mange henvendelser vil fortsat gå til sagsbehandlere i fremtiden?



2. Datagrundlag

På baggrund af en række datakilder fra BIF og TMF trækker analysen især på data om henvendelsernes ærinde, karakter og tidsforbrug med henblik på at kunne optegne det nuværende henvendelsesflow.

Datagrundlaget for TMF og BIF varierer, afhængigt af hvordan der i dag arbejdes med indsamling af data i den løbende behandling af henvendelserne. På BIF's område er virksomhedshenvendelserne forankret i KEH, hvor data opsamles løbende, mens data for TMF ikke på samme måde indsamles systematisk.

Af den grund fokuseres der gennem kortlægningen af henvendelserne på en række afgrænsede områder i hver af forvaltningerne for at sikre, at både kontaktcenter- og sagsbehandlerniveau afdækkes begge steder. På de forskellige områder benyttes der således forskellige kilder, som præsenteres over de næste sider.

TMF

1. TMF generelt

Virksomhedshenvendelser til Center for Trafik og Byliv, Center for Miljøbeskyttelse eller sekretariatet i Byens Anvendelse.

2. CBY

Virksomhedshenvendelser på byggesagsområdet

3. KEH

Virksomhedshenvendelser til KEH på TMF's område

BIF

1. KEH

Virksomhedshenvendelser til KEH på BIF's område

2. Ydelsesservice

Virksomhedshenvendelser om sygedagpenge, der går direkte til YDS.

Som udgangspunkt for analysen fokuseres der især på tre datapunkter:



Karakter

Ved henvendelsernes karakter fokuseres der på, om de overordnet drejer sig om generelle eller sagsspecifikke forhold.



Ærinde

Ved henvendelsernes ærinde fokuseres der især på, hvad virksomhedernes formål med henvendelsen til forvaltningen er.



Tidsforbrug

Ved henvendelsernes tidsforbrug fokuseres der på det antal minutter, der bruges på virksomhedens henvendelse.



2.1 Datakilder for TMF

Der er tre datakilder fra TMF, som dækker henvendelserne i tre grundlæggende serviceindgange. Data varierer med hensyn til detaljeringsniveau, men for alle er det muligt at opgøre antallet af henvendelser på kanaler og henvendelsens karakter.

KILDE

DATA

1

TMF* (eksklusive byggesager)

Datagrundlaget for TMF er primært baseret på en femdages tælleøvelse på tværs af enheder i Center for Trafik og Byliv, Center for Miljøbeskyttelse samt sekretariatet i Byens Anvendelse.

I tælleøvelsen er sagsbehandlere blevet bedt om at angive en række karakteristika ved henvendelsen, herunder hvorvidt den er af generel eller sagsspecifik karakter, hvad kundens ærinde er, samt hvor lang tid der bliver brugt på henvendelsen.

2

CBY

På byggesagsområdet er datagrundlaget baseret på CallGuide-data for Center for Bygninger.

Data er på aggregeret niveau og kan ikke opdeles på henvendelsesniveau, men der fremgår informationer om henvendelsernes ærinde samt tidsforbruget.

Ydermere er det angivet, om henvendelsen vedrører en oprettet sag eller ej. Med denne sondring kan det antages, at antallet af sagsspecifikke henvendelser overvurderes, fordi generelle spørgsmål til en oprettet sag ikke kan isoleres. Det er dog ikke muligt at trykprøve denne antagelse.

3

KEH

For de henvendelser på TMF's ressortområde, der går til KEH, stammer data fra CallGuide samt fra KEH's henvendelsesregister.

I datagrundlaget angives henvendelsens emne, tiden brugt på henvendelsen, samt om henvendelsen er straksafklaret eller viderestillet.

Da KEH allerede fungerer som et kontaktcenter, vil sager, som kan straksafklares, kunne kategoriseres som generelle, idet håndteringen heraf ikke kræver sagsspecifik viden.



2.1 Datakilder for BIF

Der er to datakilder fra BIF, der varierer i detaljeringsniveau. For KEH er det muligt at opgøre antallet af henvendelser på kanaler og karakter. I jobcentre og beskæftigelsescentre stammer tal fra estimater angivet af de enkelte centre.

	KILDE	DATA
1 KEH	Ved den del af henvendelserne på BIF's område, der går til KEH, er datagrundlaget baseret på CallGuide-data samt KEH's henvendelsesregister.	<p>Som ved TMF angives det for KEH, hvad henvendelsen drejer sig om, hvor lang tid der bruges på den, samt om den straksafklares eller viderestilles.</p> <p>Da KEH allerede fungerer som et kontaktcenter, vil sager, som kan straksafklares, kunne kategoriseres som generelle, idet håndteringen heraf ikke kræver sagsspecifik viden.</p>
2 YDS	Datagrundlaget for YDS er primært baseret på en femdages tælleøvelse af virksomhedshenvendelser.	I datagrundlaget angives henvendelsens emne, hvorvidt der bruges mere eller mindre end 4 minutter på henvendelsen, samt om den straksafklares eller ej.



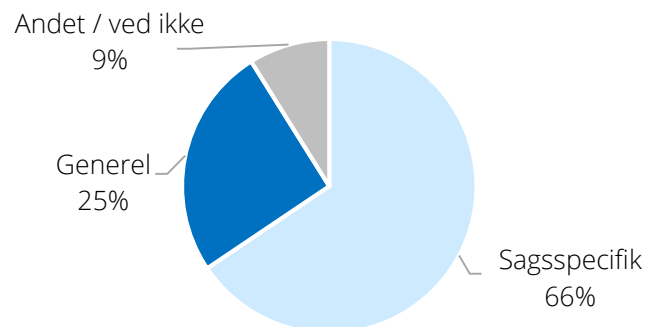
2.2 Tilgang til analyse af henvendelser til TMF

På TMF's område, hvor de fleste henvendelser i dag går direkte til sagsbehandlere, er det estimeret, hvordan disse henvendelser kan håndteres fremadrettet. Derfor er henvendelser blevet inddelt i tre kategorier på baggrund af oplysninger fra TMF's tælleøvelse.

TÆLLEØVELSE I TMF

I en uge har TMF gennemført en tælleøvelse, hvor sagsbehandlere har ført statistik over modtagne henvendelser, herunder henvendelsernes emne, ærinde, tid brugt per henvendelse mv.

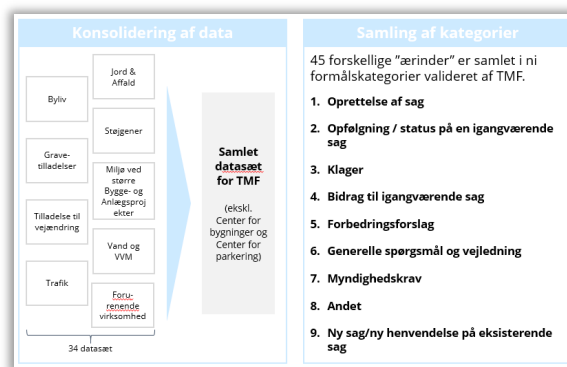
Sagsbehandlere i TMF har skullet vurdere, hvorvidt en sag er "Sagsspecifik - kræver indsigt" eller "Generel - kræver ikke indsigt".



KATEGORISERING AF ÆRINDER

En henvendelses ærinde er blevet defineret forskelligt på tværs af enheder. I tælleøvelsen er der således 45 forskellige ærindekategorier, som er samlet til ni i samspil med TMF:

1. Oprettelse af sag
2. Bidrag til igangværende sag
3. Opfølgning på en igangværende sag
4. Ny sag/henvendelse på sag
5. Forbedringsforslag
6. Generelle spørgsmål og vejledning
7. Klager
8. Myndighedskrav
9. Andet



OPDELING AF SAGSSPECIFIKKE SAGER

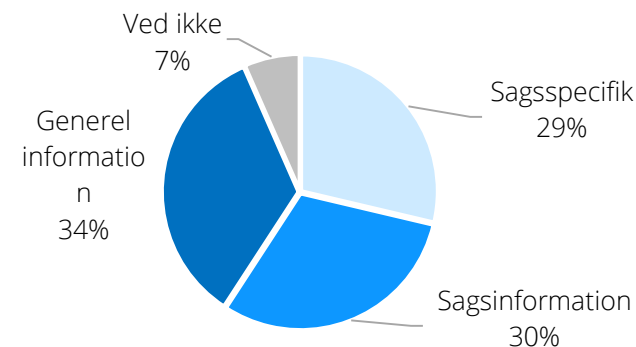
Der er lavet en ny kategori, "Sagsinformation", der indeholder henvendelser om en specifik sag, som vurderes at kunne løftes i et kontaktcenter.

Henvendelser er blevet flyttet fra "Sagsspecifik" til "Sagsinformation", hvis ærindet er:

- "Status på igangværende sag" og tager <15 minutter
- "Klager" og tager <15 minutter.

Samtidig er henvendelser blevet flyttet fra "Sagsspecifik" til "Generel information", hvis ærindet er:

- "Generelle spørgsmål og vejledning"
- "Forbedringsforslag".





2.2 Klarlægning af afklaringsniveau i TMF

Henvendelser til TMF er inddelt i tre typer virksomhedshenvendelser, som er styrende for, hvorvidt henvendelsen vurderes at være egnet til at kunne løftes digitalt eller i et kontaktcenter.

Kompleksitet

KATEGORIER

Henvendelser, der omhandler **generel information** og vejledning

Henvendelser, der omhandler **sagsinformation**

Henvendelser, som er led i **sagsbehandling** og kræver **fagspecifik vejledning**

TYPISKE ÆRINDER

- **Generel information og vejledning**, for eksempel forespørgsel om regler ("Kræver det en tilladelse, hvis ...") eller hjælp til ansøgningsprocessen
- **Status på sag**, for eksempel spørgsmål til, hvor langt sagen er, eller forespørgsel om sagsoplysninger
- **Klager**, for eksempel utilfredshed med svartid eller spørgsmål til klageprocessen
- **Forbedringsforslag**, for eksempel fejlrettelser eller forslag til bedre trafikale forhold
- **Oprettelse af sag**, for eksempel påbegyndelse af konkret projekt
- **Bidrag til igangværende sag**, for eksempel afklaring i forhold til specifik sag eller spørgsmål til afgørelse



Det vurderes, at disse typer henvendelser vil kunne **håndteres digitalt eller i et professionelt kontaktcenter**.

Heraf vurderes **hjemmesiden** at kunne løfte henvendelser kategoriseret som "generel information", som kan besvares på mindre end 3 minutter, mens et **kontaktcenter** vurderes at kunne løfte de resterende henvendelser kategoriseret som "generel information" og "sagsinformation". For henvendelser, der går til TMF, sænkes tidsgrænsen til 2 minutter, da henvendelserne her modtages af et professionelt kontaktcenter.

Det bemærkes dog, at oplysninger om for eksempel status på en sag kræver kiggeadgang i sagsbehandlingssystemet, hvilket er normal praksis i andre kontaktcentre i KK.



Det vurderes, at denne type henvendelser vil kræve fagspecifik viden og derfor vil skulle **håndteres af sagsbehandlere på området**.

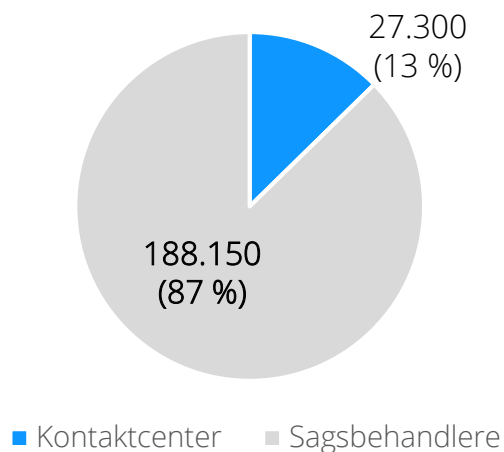
Erfaring viser dog, at et professionelt kontaktcenter på sigt kan håndtere stadig flere af denne type henvendelser på baggrund af indsamlet viden om sagsbehandlingen.



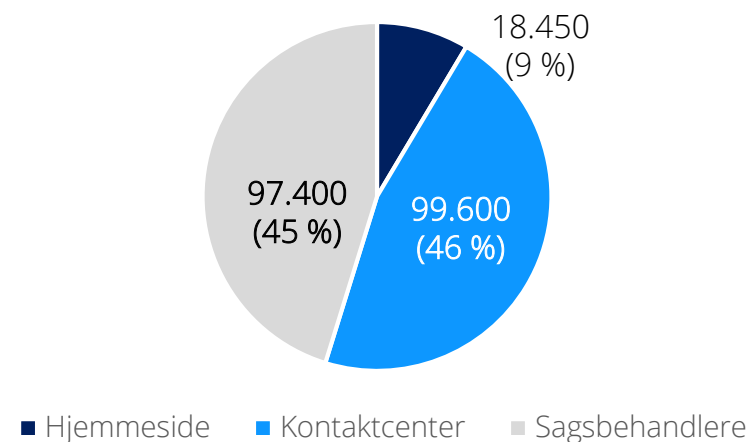
2.2 Potentiale for at rykke henvendelser fra sagsbehandlerniveau i TMF

På baggrund af den førnævnte kategorisering er det estimeret, at 55 procent af alle nuværende henvendelser til TMF egner sig til at blive løftet på hjemmesiden eller i et kontaktcenter.

HVOR AFKLARES TMF-HENVENDELSER I DAG?



HVOR KAN TMF-HENVENDELSER AFKLARES I FREMTIDEN?



De nuværende henvendelsesmønstre er blevet kortlagt på baggrund af en konsolidering af data fra TMF's tælleøvelse på henholdsvis byggesagsområdet og i resten af TMF samt af data fra KEH.

For flere ydelser i TMF er der i dag ikke et kontaktcenter, hvorfor 74 procent af henvendelserne går direkte til sagsbehandlere. Når der tages højde for de henvendelser, der i dag videresendes fra KEH eller hovednumre til sagsbehandlere, estimeres det på denne baggrund, at 87 procent af henvendelserne i dag afklares på sagsbehandlerniveau.

Baseret på de nuværende henvendelsers karakter estimeres det, at 55 procent kan håndteres digitalt eller i et kontaktcenter. Heraf vurderes 9 procent at være egnede til at kunne løftes digitalt. I estimatet indregnes også KEH-henvendelser, der ikke falder ind under BIF's eller TMF's område, så henvendelserne samles, hvor der er størst kritisk masse.

Andelen, der kan håndteres digitalt og i et kontaktcenter, kan over tid forventes at stige i takt med øget erfaring i kontaktcenter og optimering af kk.dk med udgangspunkt i brugernes feedback.



2.3 Tilgang til analyse af henvendelser til BIF

På BIF's område håndteres de fleste henvendelser allerede i dag i KEH. Derfor ligger fokus i analysen på at estimere, hvordan disse henvendelser i fremtiden kan håndteres digitalt. Afhængigt af datakilde er disse henvendelser derfor kategoriseret efter tidsomfang, og hvorvidt de kan straksafklares.

HENVENDELSER TIL KEH

I KEH's henvendelsesregister registreres det, hvorvidt en henvendelse er straksafklaret eller er blevet viderestillet til sagsbehandlere. På denne baggrund er andelen af henvendelser, der er kategoriseret som "straksafklaret", blevet isoleret, hvorefter tidsforbruget, ligesom ved TMF, er styrende for, hvorvidt en sag vurderes at kunne løftes digitalt eller ej.

Andelen af henvendelser, der er registreret som "viderestillet", er ikke bearbejdet yderligere.

KEH-henvendelser, som kan løftes digitalt



Henvendelser, der i dag kan straksafklares af KEH på 2 minutter eller mindre, vurderes egnede til at kunne **løftes digitalt**.



Resterende henvendelser, der straksafklares i dag, vurderes fortsat at kunne **løftes af et professionelt kontaktcenter**.



Henvendelser, der i dag viderestilles til **sagsbehandlere** af KEH, vurderes fortsat at skulle håndteres i 2nd level.

HENVENDELSER TIL YDELSESERVICE

For YDS kombineres de registrerede data fra tælleøvelsen til at vurdere, hvad der kan løftes digitalt. I denne forbindelse fokuseres der udover tidsforbruget især på, hvilket emne henvendelsen er kategoriseret under:

1. Emner, der hører under sagsbehandling med opfølgning og journalisering: "Konkret afgørelse", "Fejl i indberetning", "Spørgsmål til lovgivning", "Refusion" og eventuelt "Andet"
2. Emner, der ikke hører ind under sagsbehandling: "Hvordan sender man digitalt til KK?", "Hvordan foretages indberetning i NemRefusion?" og eventuelt "Andet"

YDS-henvendelser, som kan løftes digitalt



Henvendelser, der ikke hører under sagsbehandling og kan straksafklares på mindre end 4 minutter, vurderes egnede til at kunne **løftes digitalt**.



Resterende henvendelser, der kan straksafklares i dag, vurderes fortsat at kunne **løftes af et professionelt kontaktcenter**.



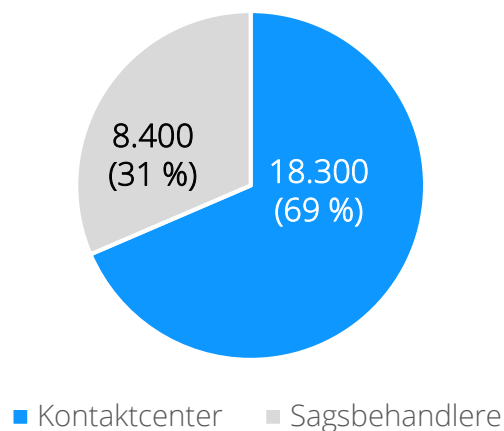
Henvendelser, der ikke kan straksafklares, vurderes at skulle **håndteres af sagsbehandlere**.



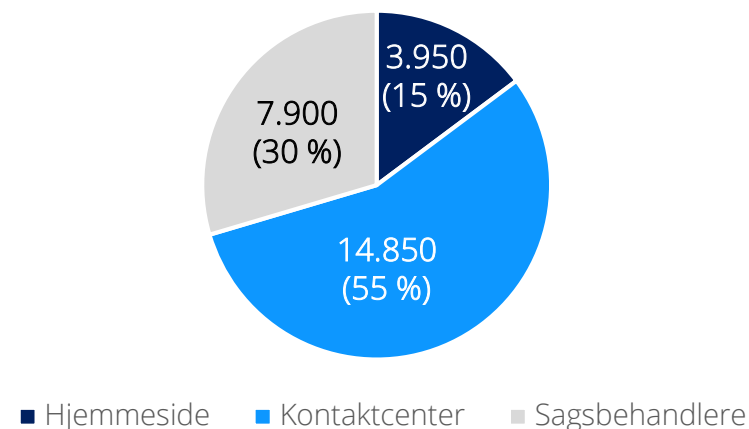
2.3 Flere henvendelser kan løftes digitalt i BIF

På baggrund af de nuværende henvendelsesdata til KEH på BIF's område estimeres det, at 71 procent af henvendelserne har karakteristika, der gør dem egnede til at kunne håndteres enten digitalt eller i et kontaktcenter.

HVOR AFKLARES BIF-HENVENDELSER I DAG?



HVOR KAN BIF-HENVENDELSER AFKLARES I FREMTIDEN?



De nuværende henvendelsesmønstre er blevet kortlagt på baggrund af data fra KEH. I henvendelsesregistret i KEH er det angivet, hvilke henvendelser der er blevet straksafklaret, og hvilke der er viderestillet til sagsbehandlere.

Idet KEH allerede fungerer som et kontaktcenter for BIF, er der i dag en relativt stor andel henvendelser, der allerede afklares på kontaktcenterniveau hos BIF.

Baseret på de nuværende henvendelses karakter estimeres det, at 55 procent fortsat kan håndteres i et kontaktcenter, mens 15 procent vurderes at kunne løftes til digitalt niveau.

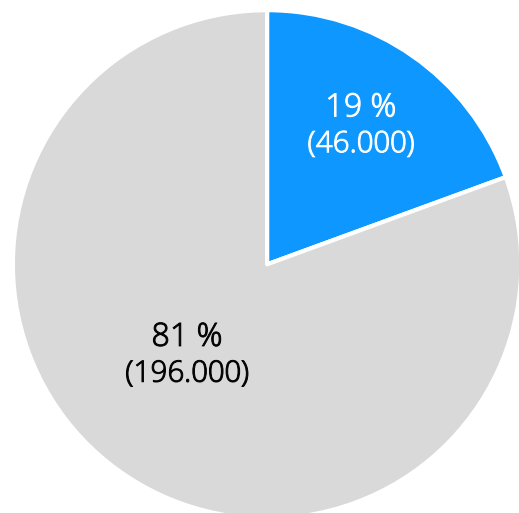
Andelen, der kan håndteres digitalt og i et kontaktcenter, kan som hos TMF over tid forventes at stige i takt med øget erfaring i kontaktcentret samt optimering af kk.dk med udgangspunkt i brugernes feedback.



2.4 Potentiale for bedre anvendelse af kanaler

Med udgangspunkt i de nuværende henvendelser til TMF og BIF estimeres det, at yderligere 37 procent af de samlede henvendelser kan håndteres digitalt eller i et professionelt kontaktcenter. Dermed vurderes det, at samlet set omkring 56 procent af henvendelserne i en fremtidig model vil kunne håndteres digitalt eller i et kontaktcenter.

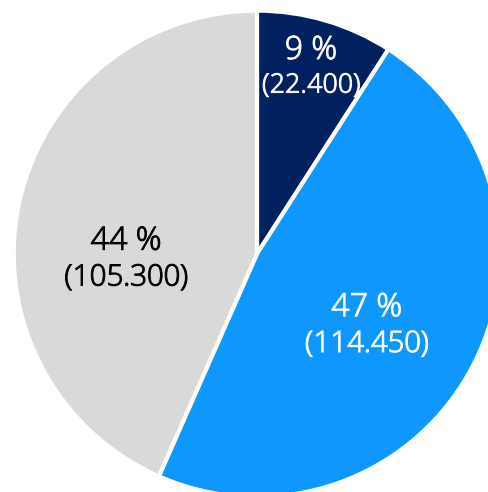
HENVENDELSER I DAG*



■ Kontaktcenter ■ Sagsbehandlere

Cirka 70 procent af henvendelserne til BIF afklares i KEH. Omvendt afklares 88 procent af henvendelser til TMF af sagsbehandlere.

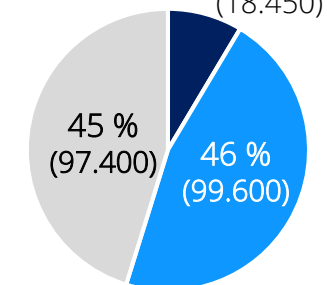
HENVENDELSER I FREMTIDEN



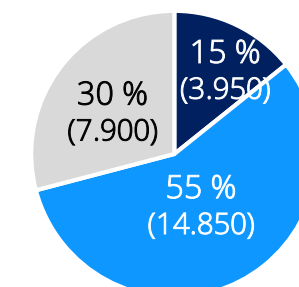
■ Hjemmeside ■ Kontaktcenter
■ Sagsbehandlere

Forskellen i andelen af henvendelser, der kan afklares enten digitalt eller i et kontaktcenter, drives især af TMF. Her kan mange henvendelser, som i dag afklares af sagsbehandlere, håndteres anderledes. Andelen hos BIF er overordnet uændret.

TMF



BIF



■ Hjemmeside ■ Kontaktcenter ■ Sagsbehandlere



2.4 Potentiale for fremtidig håndtering

Tabellen viser, hvordan henvendelserne ud fra analysen vurderes at kunne håndteres i en fremtidig model. Det vurderes, at en betydelig mængde kan løftes fra sagsbehandlerniveau, herunder en stor andel, der kan afklares direkte digitalt.

		I DAG			FREMtidIGE HENVENDELSER			
Enheder med virksomhedsydelser*		Afklares i hovedindgang	Afklares af sagsbehandlere	Samlet	Afklares digitalt	Afklares i kontaktcenter	Afklares af sagsbehandlere	Samlet
TMF*	Center for Miljøbeskyttelse		73.600	73.600	1.800	34.750	37.050	73.600
	<i>Forurenende virksomhed</i>		8.400	8.400	-	3.450	4.950	8.400
	<i>Miljø ved større bygge og anlæg</i>		23.650	23.650	750	5.800	17.100	23.650
	<i>Jord og affald</i>		10.950	10.950	650	7.550	2.750	10.950
	<i>Støjgener</i>		11.950	11.950	-	4.950	7.000	11.950
	<i>Vand og VVM</i>		18.650	18.650	400	13.000	5.250	18.650
	Center for Trafik og Byliv	3.650	82.250	85.900	5.200	47.350	33.350	85.900
	<i>Byliv</i>	3.650	12.150	15.800	700	11.550	3.550	15.800
<i>Gravetilladelser</i>		47.500	47.500	4.250	24.400	18.850	47.500	
<i>Tilladelse til vejændring</i>		17.700	17.700	250	8.300	9.150	17.700	
<i>Trafik</i>		4.900	4.900	-	3.100	1.800	4.900	
	Sekretariat i Byens Anvendelse		10.700	10.700	550	6.300	3.850	10.700
	Center for Bygninger	21.600	20.800	42.400	10.650	9.250	22.500	42.400
	TMF øvrige (KEH)	2.050	800	2.850	250	1.950	650	2.850
	TMF i alt	27.300	188.150	215.450	18.450	99.600	97.400	215.450
BIF**	Københavns Erhvervshus							
	<i>Rekruttering</i>	11.200	1.850	13.050	2.350	8.900	1.800	13.050
	<i>Refusion og sygedagpenge</i>	1.250	3.700	4.950	700	1.000	3.250	4.950
	<i>BIF øvrige</i>	2.500	1.300	3.800	350	2.150	1.300	3.800
	BIF i alt	14.950	6.850	21.800	3.400	12.050	6.350	21.800
Øvrige	Københavns Erhvervshus							
	<i>KFF-ydelser (for eksempel bevilling)</i>	50	100	150	-	50	100	150
	<i>ØKF-ydelser (for eksempel brandsyn)</i>	100	150	250	-	100	150	250
	<i>Øvrige</i>	3.200	1.300	4.500	550	2.650	1.200	4.500
	Øvrige i alt	3.350	1.550	4.900	550	2.800	1.550	4.900
Henvendelser i alt		45.600	196.400	242.150	22.400	114.450	105.300	242.150



2.5 Konklusioner

Analysen af de nuværende henvendelser til TMF og BIF har vist et betydeligt potentiale for at løfte andelen af henvendelser til billigere kanaler i form af hjemmeside og kontaktcentre. Over tid vil dette potentiale kun stige, i takt med at hjemmeside og processer i kontaktcentre optimeres på baggrund af akkumuleret viden om henvendelsernes indhold.

POTENTIALE FOR AT LØFTE FLERE HENVENDELSER I ET KONTAKTCENTER

I dag går flere henvendelser direkte til en sagsbehandler end gennem et kontaktcenter. Dette er primært gældende for TMF, hvor der kun for få ydelser eksisterer et kontaktcenter.

Det estimeres, at 46 procent af henvendelser til TMF egner sig til at blive løftet i et kontaktcenter. Dette er henvendelser vedrørende generel information (for eksempel spørgsmål til ansøgning) og sagsinformation (for eksempel status på sag).

For BIF løftes 69 procent af de kortlagte henvendelser allerede i dag af KEH. Andelen af henvendelser, der kan afklares over sagsbehandlerniveau, forventes ikke at ændre sig væsentligt i fremtiden.

POTENTIALE FOR AT LØFTE FLERE HENVENDELSER DIGITALT

KK modtager i dag mange henvendelser, der omhandler generel information, som ofte er tilgængelig, og kan besvares via hjemmesiden.

Det estimeres, at 9 procent af henvendelserne til TMF egner sig til at blive løftet digitalt. Det drejer sig om simple henvendelser om generel information, som i dag kan besvares på mindre end 3 minutter. For BIF estimeres det tilsvarende, at 15 procent af de henvendelser, der i dag kommer ind til KEH, kan løftes digitalt.

I begge tilfælde forudsætter dette, at kk.dk løftes og optimeres, så virksomheder i højere grad kan navigere digitalt og finde den tilgængelige information.

3. Oplæg til ny model for serviceindgange





3. Designkriterier for fremtidige serviceindgange

Afsættet for en fremtidig model for serviceindgange er seks designkriterier, der er udviklet på baggrund af de fem strategiske principper på side fem, samt Deloitte's erfaringer med, hvordan en god og effektiv anvendelse af serviceindgange og kanaler bør tilrettelægges. Designkriterierne er desuden testet på fire ydelser i dybtgående analyser med inddragelse af virksomheder og ydelsesejere.

Designkriterier for ny model for serviceindgange



Virksomheder skal **ansøge** om ydelser **digitalt** via selvbetjeningsløsninger.



Virksomheder skal have mulighed for at **aflære informationssøgning digitalt**, og derfor skal det være nemt at navigere digitalt.



Virksomheder mødes i 1st level af en **professionel kundeservice**, der straksafklarer så meget som muligt.



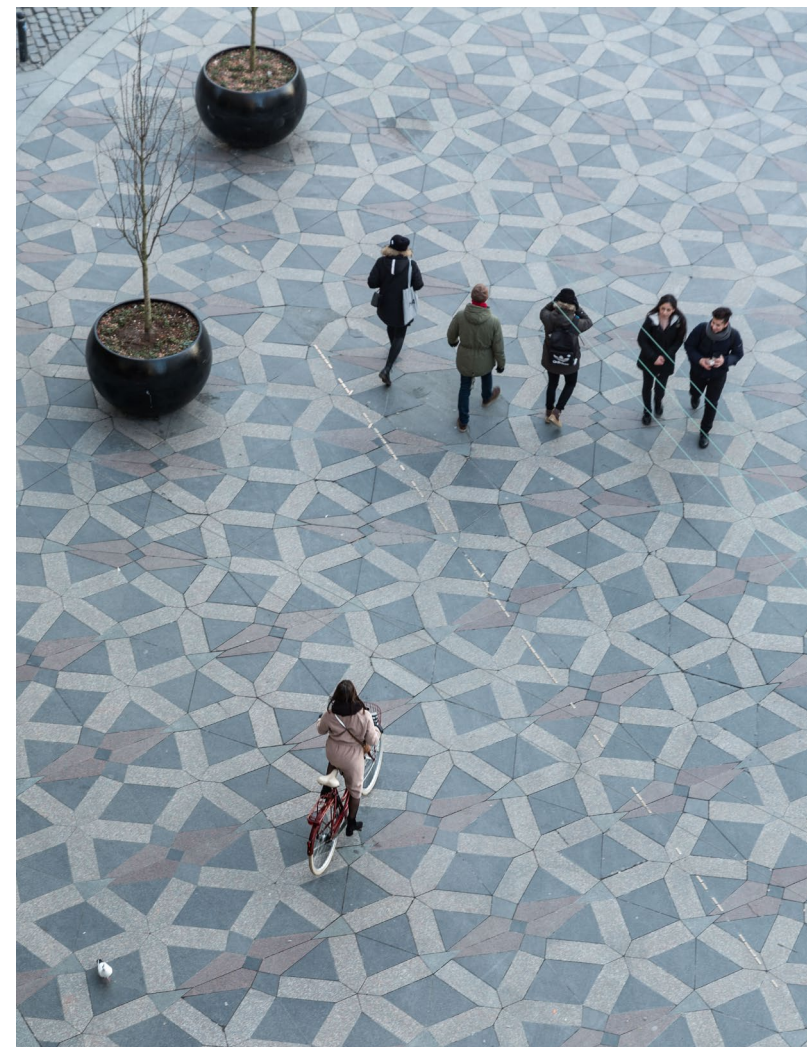
Virksomheder skal opleve en **sammenhængende service**, blandt andet gennem samarbejdsaftale mellem det i modellen anbefalede kontaktcenter og forretningen i TMF.



Virksomheder kan få **direkte** adgang til **sagsbehandlere** i særlige tilfælde, hvor det giver den bedste og mest effektive service.



Kanaler anvendes ressourceeffektivt, hvilket blandt andet betyder, at **mail kan anvendes målrettet til specifikke formål**, men ikke anvendes som hovedkanal.





3. Elementer i fremtidig model

Med udgangspunkt i designkriterierne og den gennemførte kortlægning præsenteres et forslag til en ny model. En ny strategi for serviceindgange kræver overordnet tre aspekter, som uddybes gennem dette afsnit.

1 Ét telefonnummer understøttet af professionelle kontaktcentre

I dag eksisterer en lang række serviceindgange i virksomhedsservicen, særligt i TMF, og kun en mindre del af henvendelserne håndteres i et kontaktcenter. Ud fra henvendelsernes karakter vurderes det samtidig, at cirka 90.000 henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere i TMF, egner sig til at blive afklaret i et kontaktcenter eller digitalt.

I en fremtidig model anbefales det, at indgangene for virksomheder samles i to professionelle kontaktcentre med henblik på at løfte henvendelser fra sagsbehandlerniveau. Det vil blandt andet kunne øge tilgængeligheden (åbningstider), sikre ensartet service samt gøre det nemmere at indsamle bedre data om henvendelser. Som indgang til kontaktcentrene lægges der op til at have et telefonnummer, som virksomhederne kan ringe til, hvorefter de routes til den relevante indgang.

Fokuspunkter

- Hvordan organiseres serviceindgange i fremtiden?
- Hvad er gevinsterne ved at samle serviceindgange?
- Hvad vil det kræve at samle indgange?

2 Den digitale indgang for virksomheder løftes

I dag er kk.dk ikke et tilstrækkeligt anvendeligt redskab for informationssøgning. Der er meget information, men det er svært for brugeren at navigere og finde den relevante information.

I en fremtidig model anbefales det, at den digitale indgang og informationssøgning på kk.dk løftes markant i forhold til navigation, design og kommunikation for blandt andet at kunne løfte en større del af virksomhedernes informationssøgning. KK står overfor en omfattende opgradering af hjemmesideplatformen, som skal have virkning fra 2021, hvilket er en oplagt anledning for et digitalt løft, som med fordel kan tænkes på tværs af BORGER og ERHVERV. Ud fra en analyse af henvendelsernes karakter vurderes det, at ni procent af henvendelser i TMF og 15 procent af henvendelserne i BIF kan løftes digitalt. Samlet set cirka 22.500 henvendelser.

Fokuspunkter

- Hvorfor er den digitale serviceindgang vigtig?
- Hvad kræver et løft af den digitale serviceindgang?
- Hvordan etableres en styrket governance for kk.dk?

3 Datadrevet udvikling af kanal anvendelsen

I dag er der på virksomhedsområdet ikke en eller flere organisatoriske enheder, som har til opgave at udvikle anvendelsen af kanaler og servicerejser på samme måde, som KFF har på borgerserviceområdet.

I en fremtidig model anbefales det, at opgaven med løbende at optimere og udvikle anvendelsen af kanaler prioriteres og placeres hos en eventuel eksisterende organisatorisk enhed. Opgaven består blandt andet i at analysere data om henvendelser og tilfredshed. Samtidig bør ansvaret for løbende at udvikle kanal anvendelsen gennem for eksempel nye teknologier placeres, så der etableres en "motor" for den løbende udvikling af området ud fra den nyeste faglige viden.

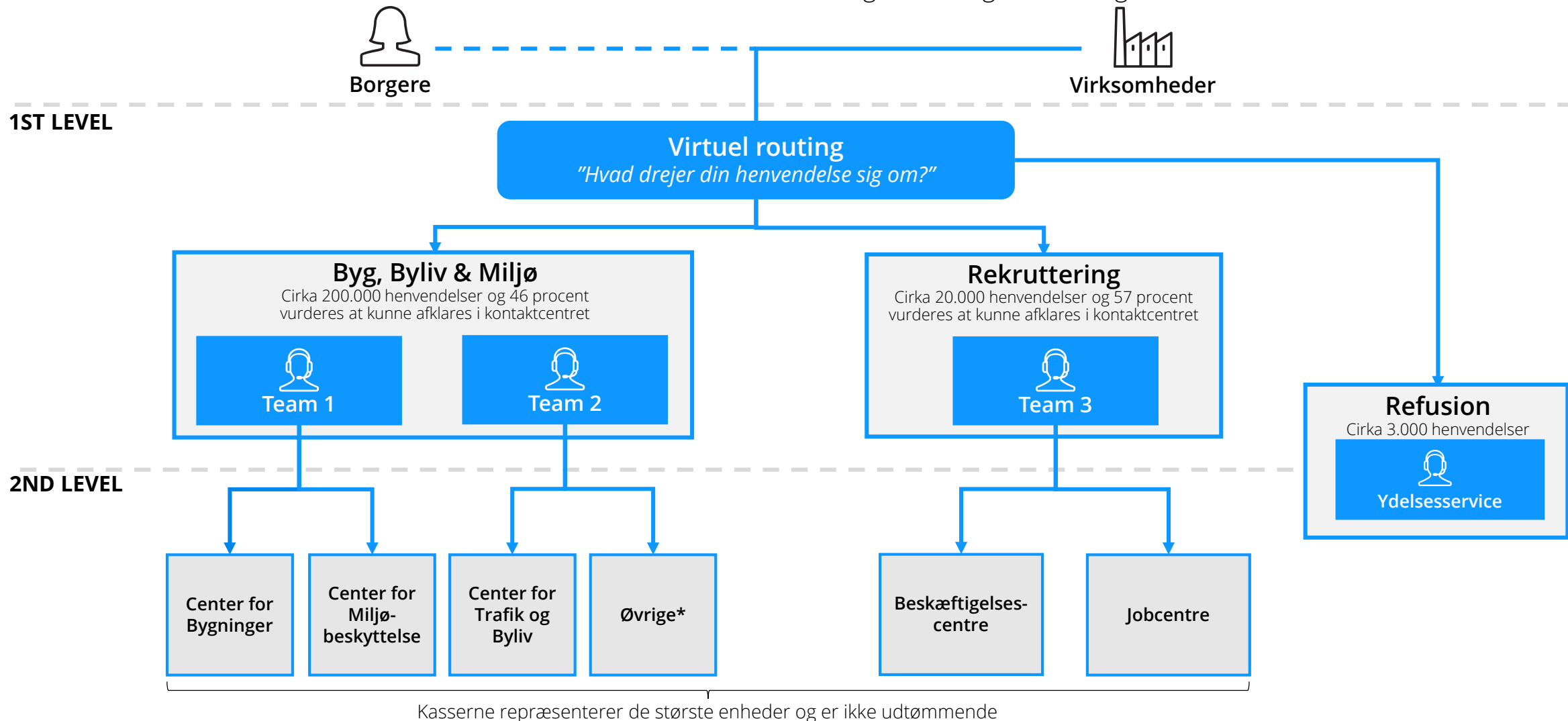
Fokuspunkter

- Hvilke opgaver er forbundet med den løbende udvikling af kanal anvendelsen?
- Hvilke kompetencer kræves for at løse disse opgaver?



3.1 Fremtidig organisering af serviceindgange

I en fremtidig model for serviceindgange har virksomheder én indgang til KK, hvor de via virtuel routing ledes til det relevante fagspecifikke kontaktcenter. De 22.000 henvendelser, som forventes at kunne afklares digitalt, fremgår ikke af figuren.





3.1 Beskrivelse af fremtidig organisering

De to kontaktcentre vil have en fælles indgang, men er organisatorisk forankret i henholdsvis BIF og TMF.

En fælles indgang til KK med to kontaktcentre

Virksomheder har én indgang til virksomhedsrettede ydelser i KK og dirigeres via virtuel routing til de to kontaktcentre.

De to kontaktcentre ejes af henholdsvis TMF og BIF, der er ansvarlig for virksomhedsservicen på de enkelte ydelser og har særskilte samarbejdsaftaler med den operatør, som vil stå for den daglige drift af telefonservicen.

Den nødvendige omstilling er større for TMF end for BIF

I TMF vil det kræve en væsentlig omstilling, da der skal etableres en ny arbejdsdeling mellem kontaktcentret og sagsbehandlerne. Endvidere vil der skulle etableres et nyt kontaktcenter, hvis TMF vælger at placere kontaktcenteret i Njalsgade.

I BIF vil omstillingen være mere begrænset, da et BIF-kontaktcenter vil betyde en videreførelse af kontaktcentret i KEH.

Fysisk placering i nærhed til forretningen

Der vil ikke være afhængigheder mellem BIF og TMF, og de to kontaktcentre kan dermed placeres der, hvor forvaltningen ønsker det.

Det kan vælges at placere kontaktcentrene fysisk tæt på forretningen for at styrke koblingen til sagsbehandlerne. Såfremt det vælges at lade KFF drive kontaktcentret, kan det også placeres sammen med KFF's øvrige kontaktcentre for at styrke det telefonfaglige fællesskab.

Et TMF-kontaktcenter vil modtage cirka 200.000 henvendelser om året

På TMF's område forventes der over 200.000 henvendelser, og dermed vil der ikke være udfordringer med at skabe en kritisk masse.

Samlet set modtager TMF omkring 220.000 henvendelser, men det forventes, jf. næste side, at cirka 20.000 af henvendelserne fremadrettet vil kunne håndteres digitalt med et løft af hjemmesiden.

Ekstern operatør kan sikre en effektiv drift af kontaktcentre

Det vil være oplagt at lade en ekstern operatør drive kontaktcentrene. I dag driver KFF allerede KEH's kontaktcenter for BIF. Tilsvarende vil en ekstern leverandør for TMF kunne sikre en effektiv drift, og TMF vil ikke være nødsaget til selv at opbygge kompetencer og systemer til at drive kontaktcentret.

KFF vil kunne vælges som operatør eller bidrage til at kvalificere dialogen med øvrige operatører.

Et BIF-kontaktcenter vil modtage cirka 20.000 henvendelser om året

På BIF's område vil volumen i dag være den samme som i det nuværende KEH (cirka 26.500 henvendelser). Her skal dog fratrækkes de henvendelser, som vedrører TMF's ydelser, samt de henvendelser, som kan håndteres digitalt; det er i alt 6.500 henvendelser.

Synergier mellem kontaktcentret i KEH og Jobcenter København (JCK) kan derfor overvejes, for eksempel i forbindelse med den fysiske samplacering af dem på Gammel Køge Landevej.



3.1 Gevinster ved at samle indgange

Ved at samle indgange i et eller flere kontaktcentre kan der sikres en kritisk masse og dermed blandt andet styrket service- og telefonfaglighed samt bedre kapacitetsudnyttelse.



Bedre tilgængelighed i form af længere åbningstider

Ved at samle flere ydelser kan medarbejdere indgå i flere teams og dække flere områder. Der kan tilbydes længere åbningstider samt øget fleksibilitet i tilfælde af travlhed, sygdom, ferie eller lignende. En samlet indgang tydeliggør desuden for virksomheder, hvor de skal henvende sig.



Styrket fokus på servicefaglighed

Ved at samle indgangene i et mindre antal kontaktcentre vil virksomheder i højere grad møde medarbejdere, som har professionel erfaring med service og håndtering af henvendelser. Det vil give en mere ensartet og mindre personafhængig service.



Bedre anvendelse af understøttende værktøjer

Et professionelt kontaktcenter giver mulighed for at arbejde målrettet med understøttende værktøjer, som igen kan bidrage til ensartethed og sikre hurtig afklaring af henvendelser. Virksomheder vil desuden i højere grad kunne få dækket tværgående forespørgsler ved en henvendelse til et kontaktcenter.



Nemmere opsamling af data om henvendelser og tilfredshed

En samlet håndtering af serviceindgange vil gøre det nemmere at indsamle og bearbejde data om henvendelser og tilfredshed, hvilket vil bidrage til en løbende optimering og forbedring af henvendelseshåndteringen.





3.2 Løft af den digitale indgang for virksomheder

KK modtager mange spørgsmål af generel karakter, der egner sig til at blive besvaret på hjemmesiden. Der er således et potentiale for at løfte flere henvendelser digitalt, hvilket kræver, at hjemmesiden i højere grad imødekommer virksomheders informationsbehov.

HVORFOR ER HJEMMESIDEN VIGTIG?



Virksomheders første touchpoint med KK

Det første møde med KK former virksomheders forventninger til den service, de modtager. Ved at møde dem med et tidssvarende og opdateret webdesign føler de sig trygge ved, at det bliver en god oplevelse.



Godt redskab til at forstå brugeres adfærd

Hjemmesiden er en god mulighed for at undersøge og forstå brugernes adfærd, og hvad adfærden fortæller om deres behov. Dette kræver eksempelvis kapacitet til at kunne analysere heatmaps og lignende.



Tilbyder tilgængelighed på tværs af tid og sted

Hjemmesiden har ikke åbningstider og tillader virksomheder at tilgå information, når det passer dem. Hvis hjemmesiden kan besvare relevante spørgsmål, har virksomheder ikke behov for at tage yderligere kontakt til KK.



Ressourceeffektivitet

Hjemmesiden er den mest ressourceeffektive henvendelseskanal for KK. En god hjemmeside kræver en initial investering, men når den kører, kan hjemmesiden betjene mange virksomheder samtidig uden yderligere omkostninger.

HVAD OPLEVER VIRKSOMHEDERNE?

Virksomheder henviser til, at KK's undersider er svære at finde rundt i. Der er en oplevelse af, at man klikker sig rundt på hjemmesiden og ugen efter ikke kan genfinde den samme side. Der er desuden en oplevelse af, at undersider ikke er opdateret og indeholder gamle vejledninger eller henviser til forkerte kontaktoplysninger.

UX-analysen viser desuden, at der er stor forskel på opbygningen af undersider i forhold til layout og kommunikation. Især er der store forskelle på tværs af BORGER og ERHVERV.

HVAD KAN HÅNDBTERES PÅ KK.DK?

KK modtager i dag mange henvendelser med generelle spørgsmål, som kan besvares hurtigt. Henvendelser, hvor formålet er at få generel vejledning, egner sig godt til digital håndtering.

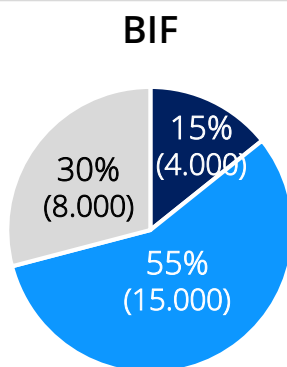
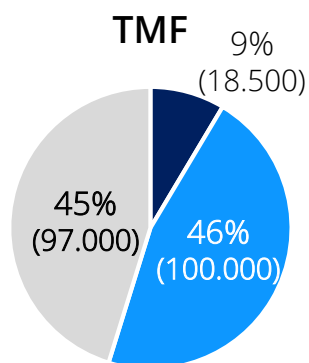
Dette drejer sig for eksempel om spørgsmål til ansøgnings-processen, spørgsmål til selvbetjeningsløsningen, spørgsmål til klagevejledning mv., jf. analysen af henvendelser og serviceindgange.



3.2 Løft af den digitale indgang

KK modtager mange henvendelser, som må forventes at kunne håndteres digitalt. En forudsætning for, at henvendelserne rent faktisk kan håndteres digitalt, er dog, at der sker et væsentligt løft af den digitale indgang, der følges op med en stærkere governance. Det vil ligeledes kræve en indsats i forhold til at øge virksomheders kendskab til, hvad der kan afklares digitalt.

Mulig fremadrettet fordeling af henvendelser på kanaler, hvor 9-15 procent af henvendelserne kan løftes digitalt.



■ Hjemmeside ■ Kontaktcenter ■ Sagsbehandlere

DET VIL KRÆVE

1. Løft af erhvervssiderne

Hvis flere henvendelser skal håndteres digitalt, kræver det et mere brugervenligt design af undersiderne, langt bedre mulighed for at navigere på kk.dk/erhverv og de underliggende sider samt en bedre kommunikation. Et løft af erhvervssiderne kan med fordel tænkes endnu mere sammen med borgerområdet, da der på borgerområdet allerede er en vision for den digitale strategi for de borgerrettede ydelser. Visionen tilsigter blandt andet at skabe sammenhængende brugerrejser og en klar kanalstrategisk prioritering. Det er i høj grad nogle af de indsatsområder, som vil være i fokus for at løfte den digitale indgang for virksomhederne.

2. Stærkere governance og samling af kompetencer

For at sikre, at kk.dk bliver en bedre og mere overskuelig indgang for virksomhederne, anbefales det, at der etableres en stærkere styring med, hvordan hjemmesiden opbygges og opdateres på de enkelte undersider. Kompetencer bør desuden samles ét sted for at skabe et fagligt fællesskab, der kan drive arbejdet med, hvordan KK bedst muligt kommunikerer med virksomheder via hjemmesiden. Dette udfoldes på næste side.

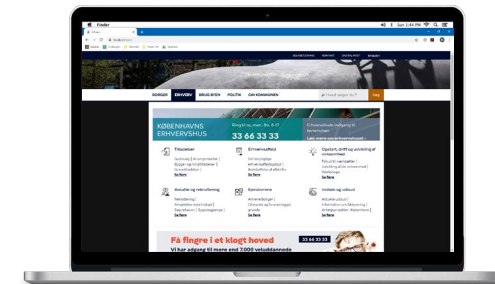
3. Lancering af ny digital indgang

For at flytte flest mulige henvendelser over på digitale kanaler er der behov for at øge kendskabet blandt virksomheder til, hvad der kan afklares digitalt. Der kan for eksempel igangsættes en kommunikationskampagne, når de erhvervsrettede undersider på kk.dk er blevet løftet, som kommunikerer til virksomhederne, at de kan få besvaret en række informationsspørgsmål digitalt.



3.2 Styrket governance for kk.dk/erhverv

Det anbefales, at ansvaret for erhvervssiderne på kk.dk placeres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, at en central enhed får et stærkt mandat til at træffe beslutninger om designvalg mv., samt at der følges løbende op på nøgletal for kk.dk/erhverv.



I DAG

Stor variation i undersider og design

I dag har de enkelte ydelsesejere stor autonomi til at beslutte, hvordan de enkelte undersider på hjemmesiden bygges op. Det betyder, at opbygningen af undersiderne varierer fra område til område, og at der ikke arbejdes tværgående med at designe og udvikle de digitale indgange. I forbindelse med den nye Drupal-platform er det dog målet at udarbejde et fælles design.

Webredaktører sidder decentralt

Der er typisk tilknyttet en webredaktør for hver ydelse eller enhed, som har til ansvar at redigere og udvikle undersiderne. Det betyder, at webredaktører er tæt på forretningen, men det udfordrer muligheden for at indgå i et fagligt miljø om web og design – og i dag er forretningen mange steder frustreret over, at virksomhederne ikke anvender hjemmesiden tilstrækkeligt. Der er etableret et koordinerende webudvalg, som vil fokusere på et tættere samarbejde og at styrke det faglige miljø fremadrettet.

KK Web har ansvar for dele af design

Der er i dag et tværgående ansvar for hjemmesiden i KK Web vedrørende for eksempel skrifttyper og anvendelse af overskrifter, men KK-Web blander sig i dag ikke i opbygningen og designet af undersiderne. TMF har ligeledes etableret en webenhed, som vil kunne indtænkes i et fremadrettet setup med samling af kompetencer og en styrket governance.

ANBEFALINGER TIL FREMTIDIG GOVERNANCE



Ansvaret placeres hos Styregruppen for Erhverv og Vækst

I dag er arbejdet med overgangen til den nye Drupal-platform forankret i it-kredsen og kommunikationschefkredsen. Det er dog afgørende, at hvis kk.dk/erhverv skal udgøre et væsentligt element i virksomhedsservicen, så skal de væsentlige beslutninger forankres samme sted som ansvaret for virksomhedsservicen, dvs. i styregruppen for erhverv og vækst.



Stærkt centralt mandat til design og opdatering

I dag har de enkelte ydelsesejere stor autonomi i forhold til at designe og redigere undersider på kk.dk/erhverv. Resultatet er, at det er svært for virksomhederne at navigere og finde information. Ansvar for omstillingen af erhvervssiderne er placeret hos BIF og TMF, mens KFF har ansvaret for borgersiderne.

For at sikre en langt større ensartethed og brugervenlighed bør der i forbindelse med omstillingen af virksomhedssiderne placeres et stærkt centralt mandat hos den ansvarlige enhed i BIF eller TMF. Det skal blandt andet betyde, at det ikke er muligt at lave større ændringer uden godkendelse. I den forbindelse kan udvikling af design mv. med fordel ske på tværs af borger- og virksomhedsområdet.



Styring gennem opfølgning på nøgletal for kk.dk/erhverv

Et væsentligt fokus i den strategiske tilgang er, at der skal flyttes henvendelser fra telefonen til den digitale kanal. Derfor er det væsentlig at følge, hvordan og i hvilket omfang virksomhederne anvender hjemmesiden sammenholdt med nøgletal fra de øvrige kanaler. Derfor bør der som en del af den løbende opfølgning på nøgletal afrapporteres centrale nøgletal for erhvervssiderne til styregruppen.



3.3 Løbende udvikling af kanal anvendelsen (1/2)

For at understøtte en løbende og datadrevet udvikling af kanal anvendelsen på tværs af kanaler anbefales det, at denne opgave konkret beskrives, og at ansvaret herfor placeres organisatorisk. Det vil være oplagt at placere opgaven i regi af en eksisterende enhed.

ANSVAR SOMRÅDER I UDVIKLINGEN AF KANAL ANVENDELSEN

I en fremtidig model for serviceindgange vil KK i langt højere grad indsamle data om virksomheders henvendelser, digitale aftryk og tilfredshed. Dermed forbedres forudsætninger markant for at udvikle kanal anvendelsen og virksomhedernes brugerrejser på baggrund af data.

Da det i dag ikke er en opgave, som løftes indenfor virksomhedsservicen, vil det være væsentligt at få beskrevet opgaven og placeret ansvaret herfor. Konkrete ansvarsområder vil overordnet omfatte:



Løbende data til driftsunderstøttelse og opfølgning

Som led i udviklingen af virksomhedsservicen vil data om blandt andet kanal anvendelse og virksomhedernes tilfredshed skulle anvendes i både den løbende driftsledelse og i opfølgningen på de overordnede målsætninger for virksomhedsservicen. Der vil være en opgave med at generere denne ledelsesinformation.



Understøttelse af udvikling og optimering mellem kanaler

Data om henvendelser, tilfredshed og adfærd på hjemmesiden giver samtidig et stærkt grundlag for at analysere og optimere kanal anvendelsen, årsagsafdække i tilfælde af faldende tilfredshed samt validere positive effekter ved nye tiltag.



Driver på at introducere nye metoder

Endelig vil der være en opgave med – som en del af den løbende optimering af kanal anvendelsen – at holde sig opdateret på og kunne introducere nye metoder og teknologier som led i optimeringsindsatsen. Dette anvender KFF blandt andet ressourcer på som led i optimeringen af Borgerservice.

Eksempler på konkrete opgaver

På tværs af anbefalingerne til serviceindgange og feedback såvel som oplægget til elementer, der kan indgå i den kommende erhvervsstrategi, er der foreslået en række målsætninger og analyser, som kan konkretisere ansvarsområderne:

- **Opfølgning på målsætning om virksomhedernes tilfredshed:** Det er foreslået som led i strategien, at der opstilles konkrete målsætninger for virksomhedernes tilfredshed, som løbende skal afrapporteres til styregruppen for erhverv og vækst
- **Nøgletal til driftsledelse:** Det er fremhævet som væsentligt for en mere serviceorienteret kultur, at den løbende feedback indarbejdes i driftsledelsen. Det kræver, at data løbende opdateres. Tilsvarende kan der på baggrund af drøftelserne være behov for at lave særtræk mv.
- **Opfølgning på kanal anvendelsen:** For at kunne følge udviklingen i anvendelsen af kanaler vil det være nødvendigt løbende at følge udviklingen i henvendelser. For eksempel vil der skulle følges op på, om der kommer flere besøgene på kk.dk/erhverv og færre henvendelser som resultat af løftet af den digitale indgang. Det er foreslået, at der rapporteres herpå til styregruppen.
- **Ad hoc-analyser:** Endelig vil der kunne foretages en lang række analyser baseret på data. Hvis der er tale om et større ressourceforbrug, kan dette eventuelt afholdes som indtægtsdækket virksomhed.



3.3 Løbende udvikling af kanalanvendelsen (2/2)

For at understøtte en løbende og datadrevet udvikling af kanalanvendelsen på tværs af kanaler anbefales det, at denne opgave konkret beskrives, og at ansvaret herfor placeres organisatorisk. Det vil være oplagt at placere opgaven i regi af en eksisterende enhed.

HENSYN I PLACERINGS AF OPGAVER

For at kunne bygge videre på de kompetencer og det faglige miljø, som allerede eksisterer mange steder i KK, vil det være oplagt at placere opgaven i en allerede eksisterende organisatorisk enhed, hvor de foreslåede kompetencer allerede vil være helt eller delvis til stede. Der vil være følgende hensyn i forhold til den organisatoriske placering:



Kompetencer til at arbejde med data og rapportering

Den grundlæggende opgave vil være at sikre en løbende opfølgning på og rapportering af data. I dag gør KFF allerede en del af dette i forbindelse med driften af de eksisterende kontaktcentre. Det er ikke Borgerservice selv, som bearbejder data, men en anden enhed i KFF.



Løbende dialog med forretning og ydelsesejere

For at data kan anvendes til en løbende forretnings- og kulturudvikling, vil det være centralt med nærhed til forretningen. De enkelte forvaltninger har allerede i dag en række analyseenheder, og i TMF anvendes der desuden for eksempel tal for besøgene på hjemmesiden i TMF's stab.



Faglig forståelse af brugerrejser og kanalanvendelse

Opgaven med at introducere nye metoder kræver et fagligt miljø. Det eksisterer i dag i KFF i især Center for Digitalisering og Innovation. Uanset hvor opgaven placeres, vil det være afgørende at skabe fælles faglige miljøer på tværs af borger- og virksomhedsområdet.

Selvom man bygger videre på eksisterende faglige miljøer, vurderes det dog, at det vil være nødvendigt at anvende 2-3 årsværk på de opgaver, som er beskrevet på den foregående side.



Bilag





UX-principperne som vurderingsramme

Der er nogle generiske UX-principper, som kan hjælpe den gode brugeroplevelse på vej. Principperne nedenfor er udarbejdet af Digitaliseringsstyrelsen og Erhvervsstyrelsen og er efterfølgende inddelt i tre UX-kategorier.

PRINCIP 1	Oplevelsen er ens, uanset hvilken enhed brugeren anvender	VISUELT DESIGN
PRINCIP 2	Sidens vigtigste handling/budskab er omdrejningspunkt for det udenom	
PRINCIP 3	Links og knapper er lette at genkende og identificere, og de fungerer, som de skal	
PRINCIP 4	Grafiske elementer må ikke forstyrre brugerens evne til at få overblik over siden	
PRINCIP 5	Brugeren skal ikke vente på, at indhold indlæses	
PRINCIP 6	Der er ikke flere ting på samme side, der kæmper om brugerens opmærksomhed	
PRINCIP 7	Flydende layout	
PRINCIP 8	Ingen billeder eller tung grafik	
PRINCIP 9	Det er helt klart, tydeligt og nemt at se, hvordan man kan navigere rundt på siden	BRUGERVENLIGHED
PRINCIP 10	Brugeren er i kontrol og styrer sin egen oplevelse	
PRINCIP 11	Simple menuer og navigation	
PRINCIP 12	Optimeret til touch	
PRINCIP 13	Gør formularer små og overskuelige (del dem op i trin!)	
PRINCIP 14	Udnyt gerne enhedernes særegne funktioner	
PRINCIP 15	Indholdet kan scannes, så det giver mening for brugeren, på under 15 sekunder	KOMMUNIKATION
PRINCIP 16	Der er intet irrelevant eller unødvendigt indhold set fra brugerens perspektiv	
PRINCIP 17	Klart og fokuseret indhold	



Dybdegående analyser af udvalgte områder

April 2020

Deloitte.



Indhold

- 1** Indledning og designkriterier
- 2** Byggesager
- 3** Arrangementstilladelser
- 4** Jordanmeldelser
- 5** Refusion af sygedagpenge





Dybdegående analyser

Der er foretaget fire dybdegående analyser med henblik på at teste, hvordan en ny model for serviceindgange kan realiseres i forbindelse med en række udvalgte repræsentative kommunale ydelser målrettet virksomheder, herunder hvilke beslutninger om forandringer, som vil skulle træffes og gennemføres.

FORMÅL MED DYBDEGÅENDE ANALYSER

Formålet med de dybdegående analyser er at teste en konkret model for serviceindgange til fire ydelser for at kvalificere modellen og tydeliggøre, hvad der eventuelt skal til for at realisere modellen.

Analyserne har særligt fokus på at:

- **Belyse, hvad modellen vil betyde i praksis.** En fremtidig strategi for serviceindgange medfører en række ændringer i forhold til nuværende praksis både for forvaltningen og for virksomhederne. Analyserne bidrager til at konkretisere, hvad de enkelte designkriterier vil medføre på forskellige områder i praksis.
- **Kvalificere designkriterier** (næste slide). Ydelsers karakteristika varierer, herunder ift. kompleksitet, hvilket påvirker de henvendelser, kommunen modtager. I sidste ende har dette indflydelse på, i hvor høj grad KK er i stand til at opfylde virksomhedernes behov. Analyserne har derfor haft fokus på at teste designkriterierne på ydelser med forskellige typer af henvendelser.
- **Konkretisere, hvordan modellen kan realiseres.** Designkriterier medfører, at henvendelser, som i dag håndteres for eksempel via mail, skal flyttes over på digitale kanaler eller telefoner. Analyserne har således haft fokus på at kortlægge virksomhedernes behov for at undersøge, hvordan disse bedst kan understøttes kanalstrategisk fremadrettet.

METODE

De dybdegående analyser består af tre dele:

- **Workshop med ydelsesejeren** (indefra-ud). Her har fokus været på at validere forståelsen af nuværende serviceindgange og drøfte, hvilke henvendelser der fylder i dag, samt hvordan et fremtidigt scenarie ser ud baseret på designkriterier.
- **Interview med virksomheden** (udefra-ind). Fokus her har været på at forstå virksomhedernes oplevelse af de nuværende serviceindgange og behov samt en drøftelse af, hvordan disse behov bedre kan opfyldes.
- **User experience-test** af hjemmesiderejsen. Denne del har haft fokus på, hvordan den indledende informationssøgning kan forbedres til og med selvbetjeningsløsningen.

Analyserne er gennemført for fire udvalgte ydelser, der hver repræsenterer et ydelsesområde. Indenfor hvert område er den ydelse valgt, som vurderes at have størst effekt på virksomheders serviceoplevelse, dvs. ydelser i forbindelse med hvilke virksomhederne retter mange henvendelser, og for hvilke der ud fra kortlægningen vurderes at være et stort forbedringspotentiale.

Hovedvægten for de dybdegående analyser er lagt på Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF), eftersom de ejer hovedparten af Københavns Kommunes (KK) virksomhedsrettede ydelser.



Fokus i design af model for serviceindgange

Afsættet for de dybdegående analyser er seks designkriterier, som er styrende for en fremtidig organisering af serviceindgange.

DESIGNKRITERIER FOR NY DRIFTSMODEL



Virksomheder skal **ansøge** om ydelser **digitalt** via selvbetjeningsløsninger.



Virksomheder skal have mulighed for at **afklare informationssøgning digitalt**, derfor skal det være nemt at navigere digitalt.



Virksomheder skal mødes på 1st level af en **professionel kundeservice**, der straksafklarer så meget som muligt.



Virksomheder skal opleve en **sammenhængende service**, blandt andet gennem samarbejdsaftale mellem det i modellen anbefalede kontaktcenter og forretningen i TMF.



Virksomheder skal kunne få **direkte** adgang til **sagsbehandlere** i særlige tilfælde, hvor det giver den bedste og mest effektive service.



Kanaler skal anvendes ressourceeffektivt, hvilket blandt andet betyder, at **mail kan anvendes målrettet til specifikke formål**, men ikke som hovedkanal.

DYBDEGÅENDE ANALYSER

De seks kriterier medfører en række ændringer i forhold til nuværende serviceindgange. For at kvalificere en fremtidig model yderligere er kriterierne testet på fire ydelser.

Indenfor TMF er der udvalgt tre ydelser på baggrund af kompleksitet og andel henvendelser, der handler om generel information:

- 1 Byggetilladelse:** en kompleks ydelse, der især kræver en sagsbehandler
- 2 Arrangementstilladelse:** en kompleks ydelse med mange informationshenvendelser
- 3 Jordanmeldelse:** en mindre kompleks ydelse med mange sagsspecifikke henvendelser.

På Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens (BIF) område er refusion af sygedagpenge valgt, fordi denne er den eneste af BIF's ydelser, hvor henvendelser i dag går udenom Københavns Erhvervshus (KEH), og fordi virksomheder i foranalysen efterspurgte mere tilgængelighed:

- 4 Refusion af sygedagpenge:** Simpel og standardiseret ydelse med få komplekse henvendelser

2. Byggesager

Resultater af dybdegående analyse



Introduktion til byggetilladelser

Byggetilladelser er som ydelse kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet og mange sagsspecifikke og faglige henvendelser fra virksomheder, hvilket ofte kræver en sagsbehandler.

BESKRIVELSE AF HENVENDELSMØNSTRE

Byggetilladelser er en kompleks ydelse, der indeholder flere forskellige deltilladelser, og som ofte har snitflader til øvrige ydelser og forvaltningsområder.

Målgruppen for ydelsen er både private borgere og virksomheder, og de deler samme serviceindgang til kommunen. Målgruppen er således varieret og består dels af professionelle virksomheder, for eksempel rådgivende ingeniører, som er gengangere og ofte har flere sager af gangen samt stort kendskab til det faglige område, og dels af virksomheder og borgere, som ikke er tilknyttet byggebranchen, men som skal have en enkeltstående byggetilladelse.

Virksomheder har ofte løbende dialog med forvaltningen i løbet af en byggesag, for eksempel forespørgsler inden igangsættelse og mangelbreve i løbet af en sag.

NUVÆRENDE KANALER



NUVÆRENDE KONTAKTCENTER (5200)

Der er i dag et hovednummer, som betjenes af HK-medarbejdere med en understøttende videndatabase og læseadgang til fagsystemet. Kontaktcentret kan besvare generelle spørgsmål og har begrænset åbningstid (kl. 10-14). 5200 har ifølge tælleøvelsen ledig kapacitet og kan besvare flere opkald, end de modtog i tælleøvelsen. 5200 modtager mange generelle henvendelser og henvendelser om status på sager.



HJEMMESIDE

Center for Bygninger (CBY) arbejder løbende på hjemmesiden og har arbejdet en del med især opdatering af indholdet. Der er en webredaktør, der er ansvarlig for at udvikle og opdatere hjemmesiden på byggeområdet.



DIALOGTEAM (MIDLERTIDIGT NEDLAGT)

Der har tidligere været et dialogteam, hvor sagsbehandlere svarede på spørgsmål af mere teknisk karakter. Dette blev lukket per 1. oktober 2019.



FYSISK INDGANG I NJALSGADE

Borgere og virksomheder har mulighed for at møde op og få teknisk vejledning i Njalsgade, hvor sagsbehandlere har bagvagt og bliver tilkaldt ved behov.



Overblik over nuværende serviceindgange for virksomheder

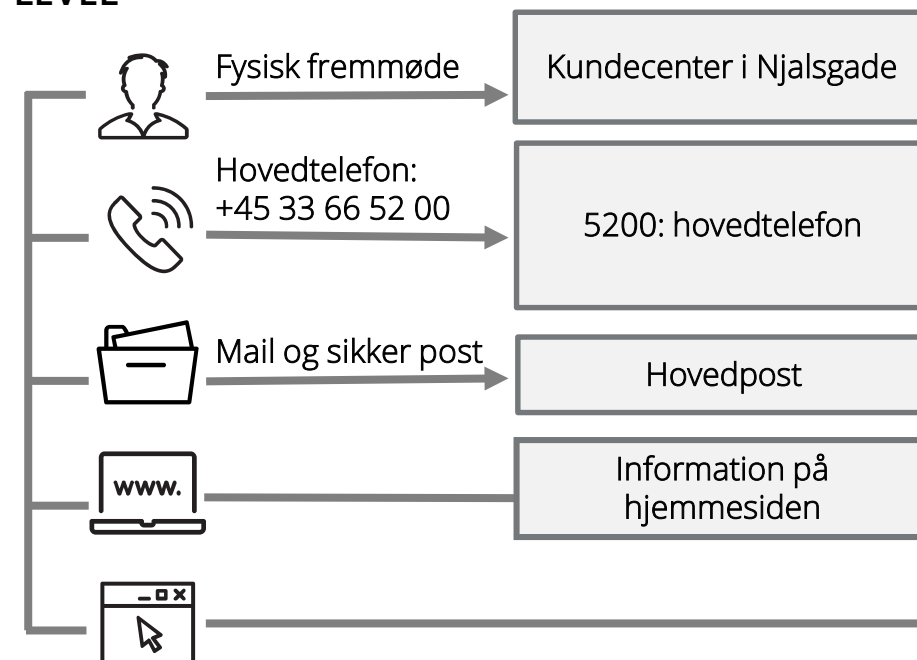
På byggesagsområdet er der i dag et hovednummer, der besvarer generelle spørgsmål, men som ikke kan viderestille virksomheder til en sagsbehandler. Hvis virksomheder har tekniske spørgsmål kan de fysisk møde op i Njalsgade eller ansøge om et forhåndsdialogmøde.

INDLEDENDE SØGNING

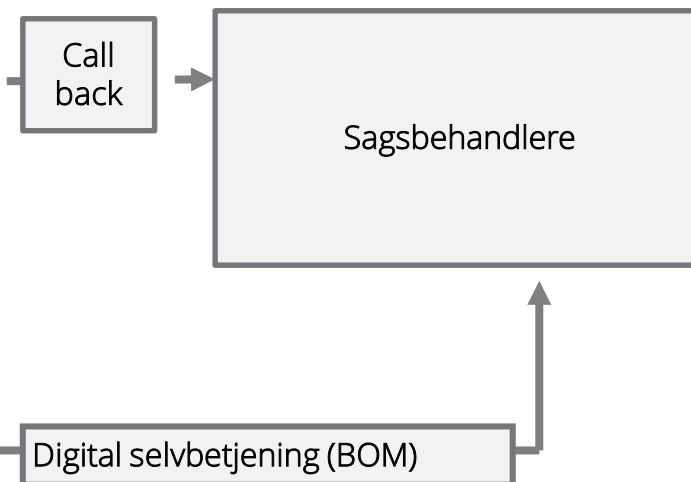
Virksomheden søger på Google, for eksempel på "kk byggetilladelse".



1ST LEVEL



2ND LEVEL



Virksomhederne kommer ved en googlesøgning ind på www.kk.dk/byggetilladelse og finder information om de fire trin i en byggeansøgning.

På 1st level har virksomheder i dag mulighed for at:

- Kontakte frontfunktionen via 5200, som besvarer cirka 10.000 opkald årligt og straksafklarer cirka 50 procent.
- Sende mail og sikker post til hovedpostkassen.
- Møde fysisk op i kundecentret og få teknisk hjælp.
- Søge information på hjemmesiden.
- Ansøge om byggetilladelse via BOM.

- Sagsbehandlere håndterer henvendelser, der ikke kan besvares i 5200 og behandler ansøgninger.
- Virksomheder har tidligere haft mulighed for at tage direkte kontakt til sagsbehandlere gennem dialogteamet. Dialogteamet besvarede cirka 7.500 opkald årligt og straksafklarede cirka 70 procent.



Nuværende henvendelsesmønstre

TMF gennemførte i uge 3 2018 en tælleøvelse for at afdække, hvilke opkald der modtages, og hvordan de håndteres.

Ærinde	5200	Straks-afklares*	Dialogteam	Straks-afklares*
Generelle spørgsmål (plangrundlag, bygningsreglement mv.)	3.400	31 %	2.800	85 %
Ønsker forhåndsdialogmøde	200	20 %	450	86 %
Spørgsmål til ansøgningsprocessen	300	50 %	1.200	88 %
Spørgsmål til BOM	150	100 %	750	75 %
Skal bruge byggetegninger	100	84 %	200	93 %
Status på sag	2.850	50 %	450	62 %
Spørgsmål til mangelbrev	500	35 %	950	60 %
Spørgsmål til afgørelse/vilkår	1.100	63 %	300	65 %
Spørgsmål til faktura	350	67 %	100	80 %
Skal påbegynde/færdigmelde	1.000	72 %	150	38 %
Klage over TMF (manglende kontakt, sagsbehandlingstid)	50	0 %	0	-
Klage over andet (nabos byggeri, skimmelsvamp mv.)	150	60 %	150	50 %

Fra TMFs tælleøvelse

Byggesagsområdet modtager mange henvendelser om status på sager og generelle spørgsmål til regler.

Dette bekræftes af virksomhederne, der siger, at de ofte har spørgsmål vedrørende vejledning og gældende regler, for eksempel ift. certificerede brandrådgivere. Virksomhederne nævner desuden, at de ofte kontakter KK for at få en status på deres sag, som de kan videreformidle til deres kunder.

Disse henvendelser vil typisk kunne straksafklares i et professionelt kontaktcenter. I den forbindelse bemærkes det, at der i dag er en relativt lav afklaringsprocent, som et professionelt kontaktcenter må forventes at kunne løfte.



Input fra virksomheder

De interviewede virksomheder er alle i byggebranchen og har stor erfaring med at søge byggetilladelser i både KK og andre kommuner. Virksomhederne er overordnet frustrerede over forløbet og savner især faglig dialog og bedre digital vejledning.

Adgang til vejledninger på hjemmesiden

Virksomheder vurderer, at det ville kunne tage noget af trykket af kanaler, hvis der lå vejledninger på hjemmesiden. Der henvises til, at der findes en altanmanual, som fungerer fint. Det foreslås konkret, at der udarbejdes vejledninger vedrørende certificeringer eller startmeddelelser til udgravning af fundamenter. Desuden nævnes brandklassificering, fordi der i en periode har været krav, hvor der mangler certificerede folk til at dokumentere. I den forbindelse foreslås det, at KK på sin hjemmeside kunne beskrive, hvordan kommunen forholder sig til det. Det foreslås også at udsende et nyhedsbrev, der kan informere om nye vejledninger mv. Byfornyelse fremhæves som et eksempel på et område, hvor nyhedsbrevet fungerer godt.

Bedre tilgængelighed

Virksomheder efterspørger mulighed for at komme i kontakt med kommunen og henviser i den forbindelse til, at "hvis man bare kunne komme til at tale med en, var man godt på vej". Det bemærkes, at de nuværende åbningstider i 5200 ikke matcher arbejdstiderne i byggebranchen, og virksomheder savner derfor tilgængelighed især på lidt skæve tidspunkter.

Virksomheder henvender sig i dag til 5200 vedrørende status på sager samt generelle retningslinjer for faglige emner såsom brandcertificering.

Behov for faglig dialog – men ikke for dialogteam

Virksomheder savner forhåndsdialog, gennem hvilken de gerne tidligt vil peges i den rigtige retning. De vurderer, det kan spare både dem og kommunen tid. Der efterspørges samtidig løbende dialog i løbet af et projekt, for eksempel i takt med at vilkår ændrer sig, og virksomheder gerne vil have en dialog om, hvad de ændrede vilkår medfører, for eksempel i forhold til dokumentationskrav.

Virksomheder taler positivt om dialogteamet, men efterspørger i højere grad at kunne mødes med sagsbehandlere og have mulighed for at klæde disse på inden en samtale, for eksempel ved at fremsende materiale. Virksomhedernes behov for faglig dialog dækkes dermed ikke af at genindføre dialogteamet, men i højere grad af forhåndsdialog, som allerede er tilgængelig som en del af sagsbehandlingen.

Transparens i processen

Virksomheder savner transparens i processen, der opleves meget ugennemskuelig. Der henvises til, at virksomheder ikke hører noget fra start til slut, medmindre de modtager et mangelbrev. I den forbindelse ønskes eksempelvis information om, hvem der sidder med sagen og om, hvorvidt sagen er sendt til høring.

Virksomheder har behov for at kende status på deres sag, så de kan videreformidle og forventningsafstemme med deres kunder. Lang sagsbehandlingstid opleves ikke nødvendigvis negativt, men ugenomsigtigheden opleves som problematisk. Der efterspørges et bedre overblik i BOM, så virksomheder bedre kan følge sagens udvikling. TMF ejer imidlertid ikke BOM-løsningen, så denne kan ikke umiddelbart ændres.



Forslag til fremtidige serviceindgange ved byggetilladelser

En fremtidig model for serviceindgange baseret på designkriterier fokuserer på et professionelt kontaktcenter og forbedret digital informationsøgning, for eksempel via vejledning.

INDLEDENDE SØGNING

Virksomheden søger på Google, for eksempel på "kk byggetilladelse".



1ST LEVEL



Kontaktcenter
Virksomheder mødes af et samlet kontaktcenter ved TMF. Kontaktcentret formidler generel information og sagsinformation.



Mail anvendes målrettet



Hjemmesiden optimeres



2ND LEVEL



Overlevering

Sagsbehandlere
Henvendelser vedrørende faglig vejledning og sagsbehandling, der kræver fagspecifik viden, viderestilles til sagsbehandlere.



Mulighed for at sende mails som led i sagsbehandlingen

Digital ansøgning via BOM

Virksomhederne kommer ind på www.kk.dk/byggetilladelse og kan herfra ansøge om en byggetilladelse.

- Der etableres et professionelt kontaktcenter ved TMF, hvor medarbejdere er oplært i at svare på spørgsmål, der vedrører byggesagsområdet.
- Hjemmesiden optimeres, så den er nemmere at navigere på og indeholder relevante vejledninger. Der kan eventuelt suppleres med et nyhedsbrev.
- Maillkanalen på 1st level anvendes målrettet til aktindsigt, klager mv.

- Henvendelser vedrørende sagsbehandlingen eller faglig vejledning viderestilles til sagsbehandlere.
- Det er muligt som led i sagsbehandlingen at ansøge om forhåndsdialog.



Hvad vil de fremtidige serviceindgange for byggetilladelser kræve?

Forslaget til en fremtidig organisering af serviceindgange for virksomheder medfører for CBY tre væsentlige ændringer.



5200 samles i et kontaktcenter ved TMF

Etableringen af et tværgående og professionelt kontaktcenter vurderes at kunne professionalisere den telefoniske indgang til CBY yderligere ved blandt andet at udvide åbningstiden, styrke fagligheden i den telefoniske rådgivning og indsamle bedre data om henvendelserne. På sigt vil det betyde, at et mere professionelt kontaktcenter også vil kunne straksafklare mere og dermed belaste sagsbehandlerne mindre.

Især modtager CBY en del henvendelser vedrørende generelle spørgsmål og sagsinformation, som vil kunne håndteres på 1st level.

Konkret vil det for CBY betyde, at:

- Hovednummeret 5200 lukkes
- Det skal aftales med operatøren, om der kan ske medarbejderoverdragelse fra 5200
- Der som ved de øvrige områder skal etableres nye samarbejdsflader og arbejdsgange mellem CBY og det nye kontaktcenter, jf. den samlede implementeringsplan. Der vil være væsentlige opstartsomkostninger forbundet hermed.



Simple henvendelser kan håndteres digitalt

Simple henvendelser bør i forlængelse af designkriterierne håndteres digitalt, hvilket også på CBY's område vil kræve en optimering af hjemmesiden.

På byggesagsområdet består en række henvendelser af spørgsmål til regler og lovgrundlag. Virksomhederne siger, at de ofte tager kontakt, fordi de har svært ved at finde informationer på kommunens hjemmeside, hvilket betyder, at de i mindre grad anvender kk.dk.

TMF fremhæver, at virksomhederne ofte henvender sig for at få information, som ligger tilgængelig på hjemmesiden. TMF har gennemført en række optimeringer af den borgerrettede del af hjemmesiden, men ikke i samme omfang på den erhvervsrettede del.

Den gennemførte UX-analyse viser således, at det er svært at navigere og finde informationer på de eksisterende sider.

Det vurderes på den baggrund, at der er et væsentligt potentiale i at optimere hjemmesiden, så virksomheder kan finde væsentlig information digitalt.



Styrket faglig dialog kræver ikke dialogteam

På nogle områder kan man give mulighed for, at virksomhederne kan have en direkte dialog med sagsbehandlere, også inden de har en igangværende sag, hvilket har været praksis med det tidligere dialogteam.

På baggrund af input fra virksomhederne anbefales det ikke, at dialogteamet genindføres. Foranalysen viste, at henvendelserne til dialogteamet i mindre grad var fagspecifikke.

Virksomhederne fremhæver, at de meget gerne vil have faglig dialog, også inden oprettelse af en sag, men de foretrækker, at sagsbehandlerne har haft mulighed for at læse op på deres sag inden dialogen.

Dermed imødekommes virksomhedernes behov i langt højere grad af det nuværende tilbud om forhåndsdialog end af et dialogteam, som er en omkostningstung kanal.

3. Arrangementstilladelser

Resultater af dybdegående analyse



Introduktion til arrangementstilladelser

Arrangementstilladelser er som ydelse kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet og en stor andel henvendelser fra virksomheder om generel information.

BESKRIVELSE AF HENVENDELSMØNSTRE

Arrangementstilladelser varierer i kompleksitet og sagsbehandlingstid. Komplekse arrangementer kan kræve, at der indhentes en byggesagstilladelse, at der skal lukkes en vej, eller at der skal indhentes tilladelser fra andre forvaltninger eller myndigheder. Omvendt kan et arrangement have en lav grad af kompleksitet, for eksempel hvor der er tale om en infostander eller et gademøde, og det kan involvere få deltagere.

Målgruppen for ydelsen varierer og kan både være store og små virksomheder og foreninger. De store ansøgere er ofte kendetegnet ved at være professionelle og gengangere, der afholder de samme arrangementer år efter år. Mindre virksomheder og foreninger kan være engangsansøgere. Foreninger drives ofte af frivillige, som varetager et arrangement ved siden af deres primære beskæftigelse.

Til store arrangementer har virksomheder og foreninger ofte løbende dialog med forvaltningen, ofte på sagsbehandlerniveau. Der er desuden et hovednummer til Byliv, hvor virksomheder kan få besvaret generelle henvendelser.

NUVÆRENDE KANALER



BYLIV HAR ET HOVEDNUMMER

Byliv har i dag et hovednummer, som besvarer henvendelser vedrørende arrangementer. Det betjenes af en medarbejder i seniorjobordning, som også besvarer mails til fællespostkassen. Hovednummeret har begrænset åbningstid (10-14, lukket 11.30-12.30) og modtager mange henvendelser indeholdende generelle spørgsmål og forespørgsler på status på sager.



MANGE HENVENDELSER GÅR DIREKTE TIL SAGSBEHANDLERE

Sagsbehandlere modtager flere henvendelser end hovednummeret, og mange henvendelser går dermed udenom hovednummeret. Sagsbehandlere besvarer mange henvendelser indeholdende generelle spørgsmål og forespørgsler på status på sager. Disse opgaver kan typisk løftes af et professionelt kontaktcenter.



RELATIVT MANGE SKRIFTLIGE HENVENDELSER

En tredjedel af de henvendelser, der modtages på det nuværende 1st level, modtages på mail gennem fællespostkassen.



HJEMMESIDE

Byliv arbejder løbende på sin hjemmeside. Der er en webredaktør, der er ansvarlig for at udvikle og opdatere de dele af hjemmesiden, der vedrører arrangementstilladelser.



Overblik over nuværende serviceindgange for virksomheder

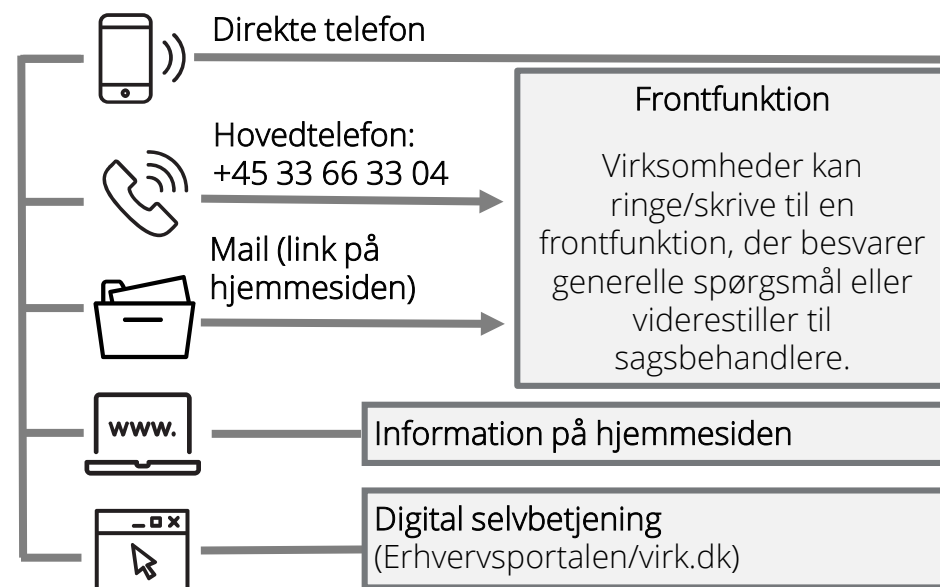
I Byliv er der i dag et hovednummer, der besvarer generelle spørgsmål, og som kan viderestille virksomheder til en sagsbehandler. Sagsbehandlere modtager desuden mange direkte henvendelser fra virksomheder.

INDLEDENDE SØGNING

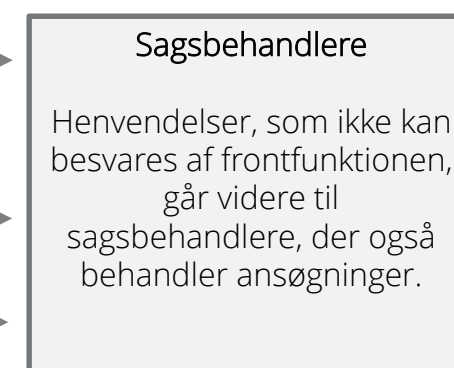
Virksomheden søger på Google, for eksempel på "kk arrangement tilladelse".



1ST LEVEL



2ND LEVEL



Virksomhederne kommer ved en googlesøgning ind på <https://www.kk.dk/artikel/soeg-tilladelse-til-dit-arrangement>.

I 1st level har virksomheder i dag mulighed for at:

- Kontakte et hovednummer, som besvarer cirka 3.000 opkald om arrangementer årligt og i gennemsnit straksafklarer cirka 36 procent.
- Kontakte en frontfunktion på mail, som besvarer cirka 1.500 henvendelser årligt, hvoraf 29 procent kan straksafklares
- Søge information på hjemmesiden.
- Ansøge om en arrangementstilladelse via virk.dk.

- Virksomheder kan kontakte sagsbehandlere direkte, hvis de har fået kontaktoplysninger som led i sagsbehandlingen.
- Sagsbehandlere håndterer cirka 6.000 virksomhedshenvendelser årligt fordelt på cirka 4.000 telefonhenvendelser og 2.000 mailhenvendelser.



Nuværende henvendelsesmønstre

TMF gennemførte i uge 3 2018 en tælleøvelse for at afdække, hvilke opkald der modtages, og hvordan de håndteres.

Ærinde i tælleøvelse	Oversat til tværgående kategori	1ST LEVEL		2ND LEVEL	
		Antal per år	Andel, som straksafklares	Antal per år	Andel, som straksafklares
Hjælp til ansøgningsprocessen	Oprettelse af sag	600	100 %	750	100 %
Spørgsmål til regler eller muligheder	Generelle spørgsmål og vejledning	1.400	43 %	1.100	95 %
Status på sag/tilladelse	Status på igangværende sag	1.600	13 %	2.450	92 %
Har ikke hørt tilbage fra sagsbehandler	Klager	300	0 %	650	100 %
Klage over Byliv/sagsbehandling	Klager	-	-	-	-
Klage over andet (f.eks. forhold i byen)	Klager	-	-	50	100 %
Andet	Andet	550	18 %	850	59 %
I alt		4.450		5.850	

Byliv modtager mange henvendelser om arrangementer, som går udenom hovednummeret og direkte til sagsbehandlere. Mange henvendelser drejer sig om status på sager og generelle spørgsmål til regler.

Sådanne henvendelser egner sig til at blive håndteret på 1st level. Generelle spørgsmål til regler vil typisk kunne håndteres digitalt, og status på sag vil ofte kunne straksafklares i et professionelt kontaktcenter. I den forbindelse bemærkes det, at der i dag er en relativt lav afklaringsprocent på spørgsmål til regler og status på sager, som et professionelt kontaktcenter må forventes at kunne løfte.



Input fra virksomheder

De interviewede virksomheder er alle erfarne ansøgere af arrangementstilladelser i KK og har erfaring fra store og mindre arrangementer. Virksomhederne er generelt glade for samarbejdet med Byliv, men savner bedre tilgængelighed og en bedre hjemmeside.

Bedre vejledning på hjemmesiden

Virksomheder oplever at være i tvivl om, hvornår en arrangementstilladelse er påkrævet, og hvornår det i stedet kræver en anden type tilladelse, for eksempel parkering eller filmoptagelse.

Ligeledes oplever de at være i tvivl om, hvordan ansøgninger til delarrangementer, som er dele af et større arrangement, skal forholde sig til dokumentationskrav.

Der efterspørges desuden bedre vejledning om, hvem der står for andre tilladelser, der ligeledes kan være påkrævet ved et arrangement, og hvornår disse tilladelser, herunder byggetilladelse, rengøring eller vejservice, er påkrævet.

Bedre vejledning til selvbetjeningsløsning

Virksomheder oplever, at ansøgningen om arrangementstilladelser er omfattende med mange dokumentationskrav, som det kan være svært at navigere i. De savner derfor hjælp til at forstå begreber og omfang af dokumentationskrav afhængig af et arrangements størrelse eller type. For eksempel efterspørges vejledning til, hvorvidt og hvordan dokumentationskrav for støjniveau, informationsplaner mv. varierer, afhængig af om man holder loppemarked eller Distortion.

Der foreslås herudover en interaktiv løsning i forbindelse med opstillingsplan, hvor det efterspørges, at områdekortet understøttes i systemet fremfor en indscannet tegning.

Behov for tilgængelighed

Flere virksomheder har ikke erfaring med at anvende hovednummeret, men tager kontakt til en eller flere sagsbehandlere, hvis kontaktoplysninger de har fra en tidligere sag.

De erfarne ansøgere efterspørger primært faglig sparring med KK men vurderer ellers, at mange af deres sager kan køre med begrænset dialog med kommunen.

Ansøgerne henviser samtidig til, at generel tilgængelighed er en fordel, når man ikke er erfaren og derfor har mange generelle spørgsmål til proces mv. Derudover nævnes det, at udvidede åbningstider er en fordel i forbindelse med arrangementer, idet disse ofte er drevet af frivillige ved siden af en fuldtidsbeskæftigelse.

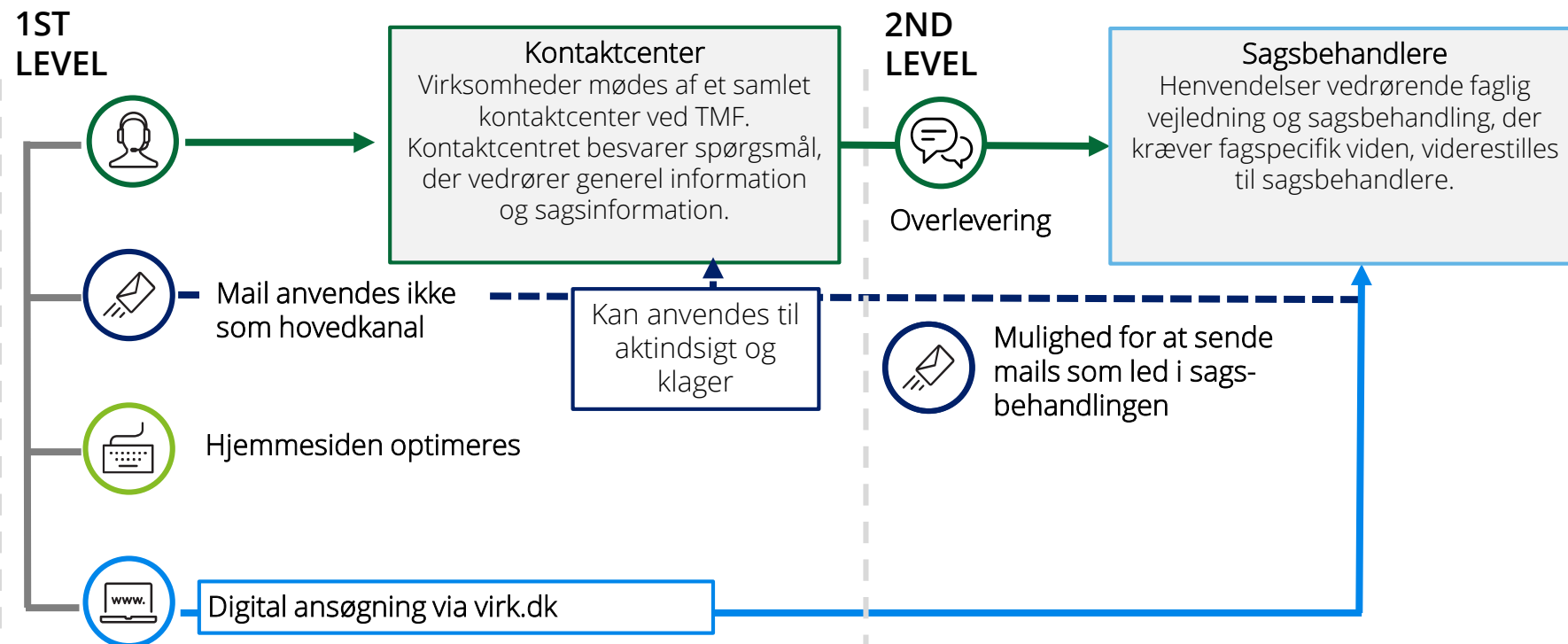


Forslag til fremtidige serviceindgange for arrangementstilladelser

En fremtidig model for serviceindgange baseret på designkriterier fokuserer på et professionelt kontaktcenter og forbedret digital informationsøgning, for eksempel via vejledning.

INDLEDENDE SØGNING

Virksomheden søger på Google, for eksempel på "kk arrangement tilladelse".



Virksomhederne kommer ind på <https://www.kk.dk/artikel/soeg-tilladelse-til-dit-arrangement> og kan herfra ansøge om en arrangementstilladelse.

- Der etableres et professionelt kontaktcenter ved TMF, hvor medarbejdere er oplært i at svare på spørgsmål vedrørende arrangementer.
- Hjemmesiden optimeres, så den er nemmere at navigere på og indeholder relevante vejledninger.
- Mail bør så vidt muligt begrænses som hovedkanal, men kan anvendes målrettet, for eksempel ved aktindsigt og klager.

- Henvendelser vedrørende sagsbehandlingen eller faglig vejledning viderestilles til sagsbehandlere.



Hvad vil fremtidige indgange for arrangementstilladelser kræve?

De foreslåede ændringer i serviceindgange vil have en betydelig indflydelse for Bylivs hovednummer, der samles i et kontaktcenter ved TMF. Ændringerne vil desuden påvirke hjemmesiden, hvor der er potentiale for at håndtere flere simple henvendelser.



Hovednummer samles i et kontaktcenter ved TMF

Etableringen af et tværgående og professionelt kontaktcenter vurderes at kunne professionalisere den telefoniske indgang til Byliv yderligere, blandt andet ved at udvide åbningstiden, styrke fagligheden i den telefoniske rådgivning og indsamle bedre data om henvendelserne. På sigt vil det betyde, at et mere professionelt kontaktcenter vil kunne straksafklare mere og dermed belaste sagsbehandlerne mindre.

Det vil kræve en ny samarbejdsflade mellem Byliv og et kontaktcenter, herunder aftale om læseadgang til fagsystemet, så kontaktcentret kan oplyse for eksempel status på sager.

Den direkte telefonadgang til sagsbehandlere kan bibeholdes, da det formentlig vil opleves som et servicedyk for de faste kunder, hvis de lukkes. Der kan implementeres en løsning, så sagsbehandlere kan stille opkald foretaget til deres direkte nummer videre til kontaktcentret.



Potentiale for at håndtere flere henvendelser digitalt

Simple henvendelser bør i forlængelse af designkriterierne håndteres digitalt, hvilket også på Bylivs ydelsesområde vil kræve en optimering af hjemmesiden.

Der kan eksempelvis udvikles en overordnet FAQ, små forklarende videoer eller uddybning af enkelte begreber.

Der kan desuden udvikles og tilgængeliggøres vejledninger om, hvordan KK forholder sig til særlige ydelsesområder, herunder delarrangementer som er en del af et større hovedarrangement.



Mailkanal anvendes mere målrettet

Ifølge designkriterierne bør anvendelsen af mailkanalen så vidt muligt begrænses.

Cirka en tredjedel af henvendelserne til Byliv foretages til det nuværende 1st level via mail, og disse drejer sig primært om spørgsmål til regler og status på sager. Dette er en relativt tidskrævende kanal, og Byliv kan derfor arbejde med at rykke henvendelser herfra over på andre kanaler.

Mailkanalen kan fortsat anvendes målrettet, eksempelvis ved håndtering af aktindsigt, klager eller andre områder, hvor det findes hensigtsmæssigt. Den målrettede anvendelse kan i praksis styrkes ved på hjemmesiden at angive, hvilke formål mailkanalen kan anvendes til.

4. Jordanmeldelser

Resultater af dybdegående analyse



Introduktion til jordanmeldelser

Jordanmeldelser er som ydelse kendetegnet ved en lav grad af kompleksitet, men mange sagsspecifikke og faglige henvendelser fra virksomheder.

BESKRIVELSE AF HENVENDELSESMØNSTRE

Jordanmeldelser varierer i størrelse og kompleksitet afhængig af, hvor meget jord der skal flyttes og jordens tilstand. Håndtering af jordanmeldelser leveres ofte i sammenhæng med andre ydelser, for eksempel svar på §8-ansøgning eller gravetilladelse.

Målgruppen for ydelsen er virksomheder af varierende størrelse, som primært er professionelle aktører. De har ofte erfaring og fagligt kendskab til ydelsesområdet, og mange anmeldere har erfaring fra flere kommuner og foretager mange jordanmeldelser årligt.

Ved store og komplicerede projekter har virksomheder ofte løbende dialog med forvaltningen på sagsbehandlerniveau. For projekter, hvor jorden er kortlagt, skal virksomheder undersøge jorden ved en forklassificering og have en jordhåndteringsplan godkendt af KK.

NUVÆRENDE KANALER



DER ER IKKE I DAG ET HOVEDNUMMER

Der findes ikke i dag en frontfunktion for jordanmeldelser, så virksomheder har ikke mulighed for at tage telefonisk kontakt, medmindre de har kontaktoplysninger på individuelle sagsbehandlere.



HENVENDELSER GÅR DIREKTE TIL SAGSBEHANDLERE

Virksomheder henvender sig primært direkte til sagsbehandlere, hvis kontaktoplysninger de ofte har fra en tidligere sag.



MANGE SKRIFTLIGE HENVENDELSER

90 procent af henvendelser modtages skriftligt på mail enten via direkte mail eller gennem den såkaldte jordforureningspostkasse og jordhåndteringspostkasse, hvor det er sagsbehandlere, der besvarer henvendelser.



JORDHÅNTERINGSPLAN SENDES VIA MAIL

I dag skal virksomheder sende en jordhåndteringsplan ved store projekter, som KK skal godkende. Der er i dag retningslinjer for, hvordan en plan skal udfyldes, men ikke en skabelon. Planen sendes på mail.



HJEMMESIDE

Der er en webredaktør, der er ansvarlig for at udvikle og opdatere de dele af hjemmesiden, der vedrører jordanmeldelser.

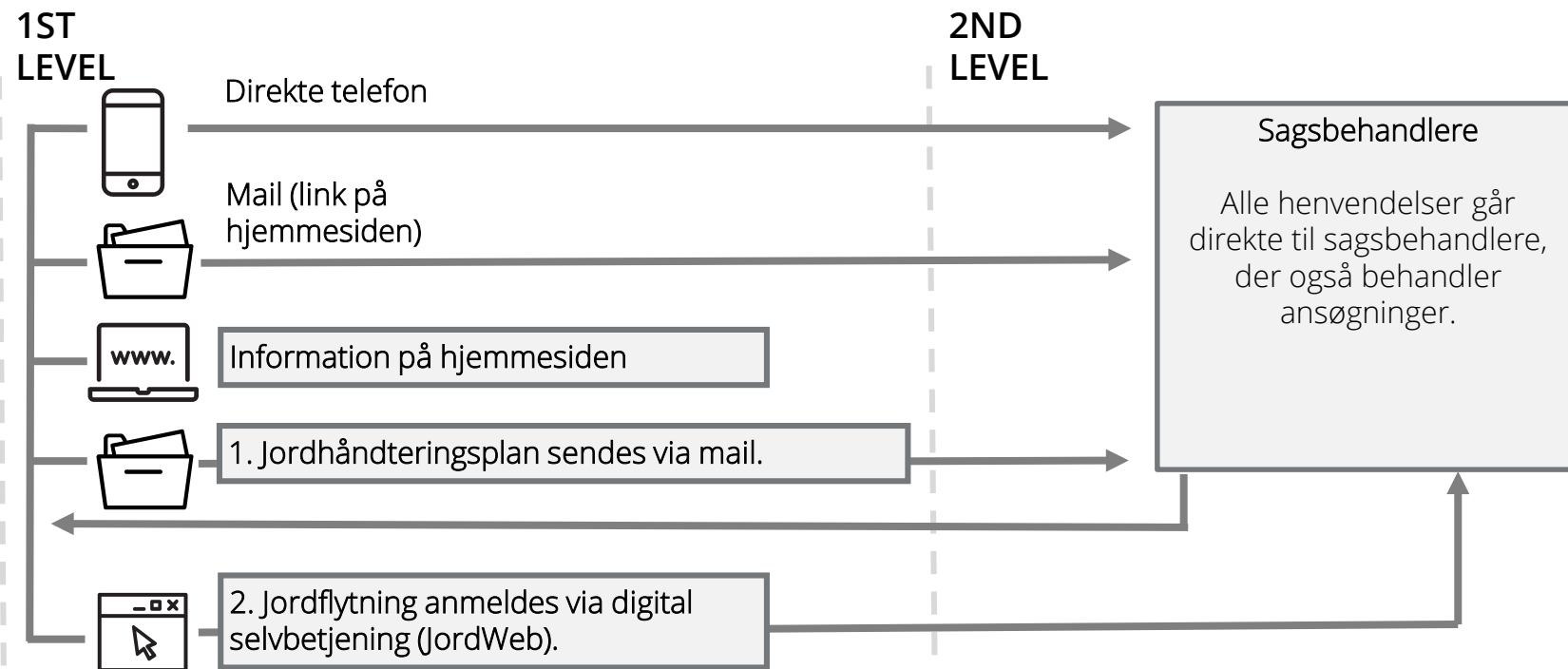


Overblik over virksomheders nuværende serviceindgange

Virksomheder kan ikke i dag tage telefonisk kontakt, medmindre de har kontaktoplysninger på en sagsbehandler.

INDLEDENDE SØGNING

Virksomheden søger på Google, for eksempel på "kk jord anmeld".



Virksomhederne kommer ved en googlesøgning ind på <https://www.kk.dk/artikel/anmeld-jordflytning>.

På 1st level har virksomheder i dag mulighed for at:

- Søge information på hjemmesiden.
- Sende en jordhåndteringsplan via en mailansøgning til jordforurening@tmf.kk.dk.
- Efterfølgende anmelde jordflytning via JordWeb.

Der er ikke en frontfunktion, så virksomheder har ikke mulighed for at tage telefonisk kontakt. Mails behandles af sagsbehandlere.

- Alle virksomhedshenvendelser går i dag direkte til 2nd level.
- Sagsbehandlere håndterer cirka 9.000 virksomhedshenvendelser årligt fordelt på cirka 400 telefonhenvendelser og 8.600 skriftlige henvendelser.
- Virksomheder kan kun ringe til en sagsbehandler, hvis sagsbehandleren udleverer sit nummer.



Nuværende henvendelsesmønstre

TMF gennemførte i uge 3 2018 en tælleøvelse for at afdække, hvilke opkald der modtages, og hvordan de håndteres.

Ærinde i tælleøvelse	Oversat til tværgående kategori	TELEFON		MAIL	
		Antal per år	Andel, som straksafklares	Antal per år	Andel, som straksafklares
Ansøgning	Oprettelse af sag	-	-	-	-
Anmeldelse	Bidrag til igangværende sag	-	-	2.950	86 %
Forespørgsel	Generelle spørgsmål og vejledning	200	100 %	-	-
Opdatering af sag på JordWeb	Bidrag til igangværende sag	100	100 %	5.450	98 %
Orientering	Status på igangværende sag	100	100 %	200	100 %
Andet	Andet	-	-	50	100 %
I alt		400		8.650	

Henvendelser omkring jordanmeldelser omhandler primært anmeldelse og opdatering af sag på JordWeb. Håndteringen af disse henvendelsestyper kan typisk ikke løftes i et kontaktcenter, men kræver en sagsbehandler.

Henvendelser modtages hovedsagelig skriftligt.



Input fra virksomheder

De interviewede virksomheder er erfarne jordanmeldere i KK og i andre kommuner. Virksomhederne er overordnet tilfredse med forløbet omkring jordanmeldelser og efterspørger primært vejledning på hjemmesiden, og at KK bruger eksisterende data mere proaktivt.

Behov for faglig dialog – helst skriftlig

Virksomheder vurderer, at de har behov for faglig dialog med sagsbehandlere og ikke har mange henvendelser, der drejer sig om generel information, som vil kunne håndteres af for eksempel et kontaktcenter. De henviser til, at ukomplicerede sager foregår uden dialog med kommunen, og at komplicerede sager kræver faglig dialog.

Virksomheder henviser desuden til, at de har behov for dialog på skrift, fordi dette kan dokumenteres efterfølgende. Der gives eksempler på, at virksomheder bruger samtaler over telefon til at drøfte en konkret løsning, som efterfølgende dokumenteres skriftligt på JordWeb.

Virksomheder henviser til, at skriftlig dialog i dag er nødt til at køre på mail udenom JordWeb, fordi JordWeb ikke er fleksibel nok i sin nuværende form. JordWeb er dog en fælles løsning, så KK kan ikke umiddelbart ændre løsningen.

Begrænset brug af hjemmesiden

Virksomheder indrømmer, at de sjældent besøger KK's hjemmeside. De henviser til, at det er svært at navigere på den del af hjemmesiden, der vedrører miljø.

Virksomheder oplever samtidig, at hjemmesiden ikke i sin nuværende form indeholder den information, de har brug for. De henviser til, at hvis hjemmesiden skulle være relevant for dem, skulle den indeholde vejledninger til, hvordan kommunen forholder sig til særlige fagområder, eller hvordan kommunen ønsker, virksomheder skal agere i særlige situationer. Der henvises eksempelvis til andre kommuner, som har udarbejdet overordnede vejledninger, principper og lempelser, som lægges på hjemmesiden.

Mere proaktiv brug af data ved anmeldelse

Virksomheder savner, at kommunen i højere grad anvender noget af den information, den ligger inde med, til at mindske dokumentationskrav til virksomheder. Dette er især gældende for kortlagte ydelsesområder, hvor der henvises til, at ansøgningsprocessen er krævende.

Eksempelvis nævnes strømningsretninger som et ydelsesområde, kommunen allerede har information om, men som virksomheder skal udfylde i ansøgningen.

Mere proaktiv brug af data vil skulle integreres på JordWeb, som ikke ejes af KK.



Forslag til fremtidige serviceindgange for jordanmeldelser

En fremtidig model for serviceindgange baseret på designkriterier fokuserer på et professionelt kontaktcenter og forbedret digital informationsøgning, for eksempel via vejledning.

INDLEDENDE SØGNING

Virksomheden søger på Google, for eksempel på "kk jord anmeld".



1ST LEVEL



Kontaktcenter
Virksomheder mødes af et samlet kontaktcenter ved TMF. Kontaktcentret besvarer spørgsmål, der vedrører generel information og sagsinformation.



Mail begrænses som hovedkanal



Jordhåndteringsplan sendes via mail



Digital ansøgning via JordWeb



Hjemmesiden optimeres

2ND LEVEL



Overlevering

Sagsbehandlere
Henvendelser vedrørende faglig vejledning og sagsbehandling, der kræver fagspecifik viden, viderestilles til sagsbehandlere.

Virksomhederne kommer ind på <https://www.kk.dk/artikel/anmeld-jordflytning>.

- Der etableres et professionelt kontaktcenter ved TMF, hvor medarbejdere er oplært i at svare på generelle spørgsmål vedrørende jordanmeldelser og kan viderestille til sagsbehandlere.
- Hjemmesiden optimeres, så den er nemmere at navigere på og indeholder relevante vejledninger.
- Mailkanalen er fortsat væsentlig, men anvendes målrettet til for eksempel jordhåndteringsplaner.

- Henvendelser vedrørende sagsbehandlingen eller faglig vejledning viderestilles til sagsbehandlere.

Hvad vil fremtidige indgange for jordanmeldelser kræve?

De foreslåede ændringer til serviceindgange vil have en begrænset indflydelse på processen ved jordanmeldelser, eftersom forvaltningen primært har en faglig dialog med virksomheder, der kun i begrænset omfang kan besvares digitalt eller af et kontaktcenter.



Kontaktcenter vil betyde en mindre omstilling

På baggrund af kortlægningen af henvendelser og dialogen med virksomhederne vurderes det, at et professionelt kontaktcenter vil kunne løfte håndteringen af et beskedent antal henvendelser omkring jordanmeldelser.

Den direkte adgang til sagsbehandlere bør bibeholdes, da virksomhederne vil opleve det som et servicedyk, hvis de lukkes, idet virksomheder primært kontakter KK med spørgsmål, der egner sig til at blive besvaret af en sagsbehandler.

I tilfælde, hvor en virksomhed ikke ved, hvem der behandler dens sag, vil et kontaktcenter dog kunne viderestille til en sagsbehandler. Derudover vil et kontaktcenter muligvis kunne hjælpe mindre erfarne virksomheder med generelle spørgsmål.

Desuden kan et kontaktcenter bidrage i perioder, hvor der opstår et ad hoc-behov, for eksempel på baggrund af et nyt selvbetjeningssystem, der forventes at forårsage mange henvendelser fra virksomheder, der søger information.



Hjemmesiden er ikke den foretrukne kanal

I forbindelse med jordanmeldelser er der meget få simple henvendelser, og det vurderes derfor, at hjemmesiden har en begrænset effekt på den oplevede service. Hjemmesiden anvendes kun i mindre grad af virksomheder i dag, og idet målgruppen omfatter mange erfarne gengangere, vurderes det, at hjemmesiden fortsat ikke vil være en primær kanal, heller ikke selvom den opgraderes.

Hjemmesiden for jordanmeldelser bør indgå som en del af en samlet indsats for at opgradere hjemmesiden, men det vurderes ikke at være gavnligt at igangsætte yderligere initiativer. Hvis der arbejdes yderligere med hjemmesiden, bør det være i forhold til at udarbejde faglige vejledninger.



Mailkanal er fortsat en væsentlig kanal, men anvendes målrettet

I forbindelse med jordanmeldelser foregår 90 procent af henvendelser i dag skriftligt, og virksomhederne udtrykker, at deres behov ikke kan opfyldes telefonisk.

Mailkanalen er derfor fortsat en væsentlig kanal, og det anbefales ikke, at den lukkes.

KK kan arbejde på at anvende den mere målrettet og i højere grad at rykke skriftlige henvendelser i forbindelse med en igangværende sag over på JordWeb. Dette kan dog kræve en ændring i selve JordWeb-løsningen, som KK ikke ejer.

5. Refusion af sygedagpenge

Resultater af dybdegående analyse



Introduktion til refusion af sygedagpenge

Refusion af sygedagpenge er kendetegnet ved en lav grad af kompleksitet og er den eneste af BIF's ydelser, hvor henvendelser ikke i dag går gennem KEH.

BESKRIVELSE AF HENVENDELSESMØNSTRE

Refusion af sygedagpenge er en standardiseret og relativt simpel ydelse med få henvendelser per sag, der ofte leveres i sammenhæng med andre ydelser i BIF. Målgruppen for ydelsen er alle virksomhedstyper. I store virksomheder vil der ofte være en medarbejder, der fast sidder med denne opgave og eventuelt lignende opgaver, og som dermed har erfaring med disse. I mindre virksomheder er der ofte mindre erfaring med opgaven, og nogle vælger at få den løst eksternt.

De fleste sager er simple og kører uden dialog mellem virksomheden og kommunen. Ved mere komplicerede sager kan virksomheden have behov for dialog med KK, og denne kan i så fald vedrøre spørgsmål til ansøgning, herunder lovområdet, eller den konkrete indberetning eller afgørelse.

NUVÆRENDE KANALER



DIREKTE TELEFONADGANG TIL YDELSESSERVICE

På kk.dk henvises virksomheder til at kontakte Ydelsesservice (YDS), hvor sagsbehandlere besvarer opkald fra både borgere og virksomheder. Der modtages cirka 3.000 virksomhedshenvendelser årligt, og YDS har åbent dagligt kl. 10-12.



MULIGHED FOR AT SENDE SIKKER POST TIL YDS

Virksomheder kan sende mails via sikker post til YDS, men der modtages kun omkring 20-30 mails om året.



KEH BESVARER OGSÅ HENVENDELSER OM REFUSION AF SYGEDAGPENGE

KEH modtager desuden årligt cirka 1.200 henvendelser om sygedagpenge og yderligere cirka 1.000 kategoriseret som refusion, hvoraf nogle kan omhandle sygedagpenge. Heraf kan cirka 44 procent straksafklares for begge kategorier. Der er tidligere blevet flyttet et årsværk fra YDS til KEH for at håndtere henvendelser vedrørende NemRefusion. Virksomheder henvises dog ikke til KEH via hjemmesiden under refusion af sygedagpenge.



HJEMMESIDE

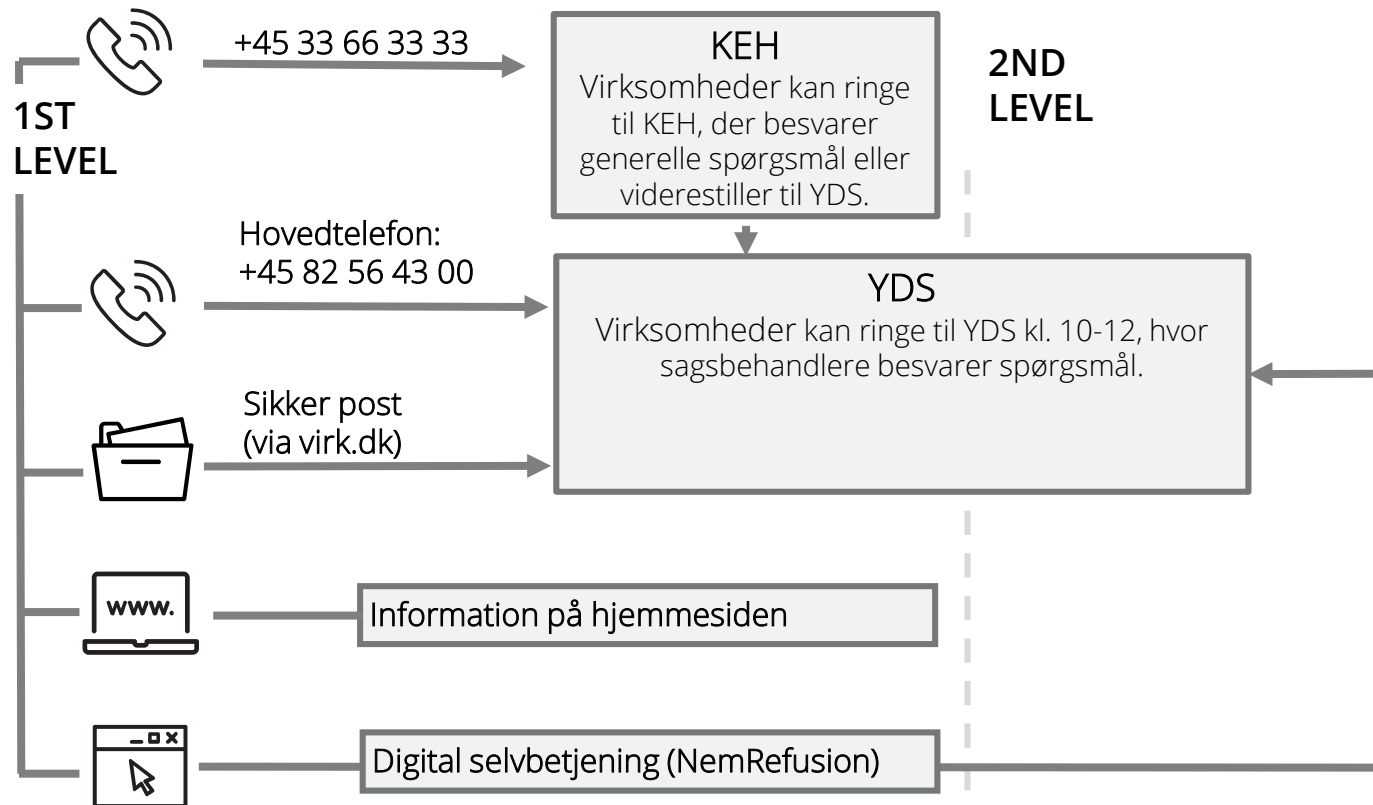
Hjemmesiden bærer præg af at være udbygget på samme måde som borgersider på kk.dk, der overordnet er af højere kvalitet. Der er en webredaktør, der er ansvarlig for at udvikle og opdatere de dele af hjemmesiden, der vedrører refusion af sygedagpenge.



Overblik over virksomheders nuværende serviceindgange

INDLEDENDE SØGNING

Virksomheden søger på Google, for eksempel på "sygedagpenge refusion København".



Virksomhederne kommer ved en googlesøgning ind på <https://www.kk.dk/indhold/soeg-sygedagpengerefusion>.

På 1st level har virksomheder i dag mulighed for at:

- Kontakte YDS, der håndterer cirka 3.000 virksomhedshenvendelser årligt og har åbent dagligt kl. 10-12
- Søge information og vejledning via NemRefusion eller kontakte NemRefusion på +45 44 60 72 13 (statslig løsning).
- Kontakte KEH, der modtager cirka 1.200-2.000 henvendelser om året, straksafklarer 43 procent og har åbent dagligt kl. 8-17.
- Ansøge om refusion via NemRefusion.



Nuværende henvendelsesmønstre

YDS gennemførte i uge 5 2020 en tælleøvelse for at afdække, hvilke opkald der modtages, og hvordan de håndteres.

Ærinde i tælleøvelse	Antal per år	Antal, som tager under 4 minutter	Antal, som tager over 4 minutter
Konkret afgørelse	800	350	450
Fejl i indberetning – kan YDS rette?	200	150	50
Spørgsmål til lovgivning	450	350	100
Refusion – hvorfor har man ikke fået for given periode?	350	200	150
Refusion - hvornår udbetales konkret?	450	400	50
Andet (for eksempel spørgsmål til §56)	600	300	300
Hvordan sender man digitalt til KK?	150	100	50
Hvordan foretages indberetning i NemRefusion?	700	450	250
I alt	3000*	1900*	1100*

Omkring 10 procent af henvendelserne til YDS kommer fra virksomheder, hvilket svarer til 3.000 henvendelser årligt.

De største kategorier er spørgsmål vedrørende en konkret afgørelse og spørgsmål til, hvordan man indberetter i NemRefusion.

Virksomheder henviser yderligere til spørgsmål vedrørende status på sager, hvilket er dækket under refusion – hvornår, der udbetales konkret.

YDS har påpeget, at spørgsmålenes karakter varierer, og at det derfor kan være svært at understøtte processen effektivt ved hjælp af en videndatabase.



Input fra virksomheder

De interviewede virksomheder er både virksomheder, der meget ofte søger refusion af sygedagpenge, og virksomheder, der søger et par gange årligt. Virksomhederne er overordnet tilfredse med forløbet omkring refusion, men efterspørger øget tilgængelighed hos YDS og mere transparens i forløbet.

Øget tilgængelighed

Virksomheder henviser til, at de har en kort tidsfrist, fra at de bliver berettigede til at modtage refusion, til de har ansøgningsfrist, og at de derfor kan have udfordringer med de korte åbningstider hos YDS. Blandt virksomhederne er der en generel oplevelse af, at der ofte er lukket eller lang telefonkø, når de har behov for dialog med kommunen.

Virksomheder henviser til, at de både har faglige spørgsmål og spørgsmål, der omhandler for eksempel status på sager, som ikke nødvendigvis kræver en sagsbehandler.

De interviewede virksomheder har ikke erfaring med at kontakte KEH vedrørende refusion af sygedagpenge.

Faglig dialog

Virksomheder henviser til, at de har behov for dialog om faglige spørgsmål, der kræver en sagsbehandler.

Dette er tilfældet blandt andet, hvis der er behov for ændringer til en ansøgning eller konkrete spørgsmål til udbetalinger/afgørelser. Det kan ligeledes være ved en kompleks sag, hvor de kan have behov for hjælp til lovgivningen, der er omfattende.

Transparens i proces

Virksomheder tager ofte kontakt til kommunen med spørgsmål til status på sager. Igen henvises der til, at tidsfristen er kort, og at virksomheder har behov for at kunne følge med i, om en medarbejder har indsendt de rette dokumenter mv.

Dette behov kan imødekommes via mere transparens i processen. Hvis virksomhederne havde bedre indsigt i processen, herunder i hvilke dokumenter som var indsendt, kunne det tænkes, at cirka 15 procent af henvendelser ville bortfalde.

Hvordan ovenstående kan implementeres i en løsning kræver nærmere undersøgelse.



Hvad vil fremtidige indgange for refusion af sygedagpenge kræve?

De foreslåede ændringer i serviceindgange vil have en begrænset effekt for YDS, der fortsat vil besvare henvendelser fra virksomheder.



Henvendelser håndteres fortsat i YDS

Der lægges i designkriterierne op til et tværgående og professionelt kontaktcenter, der håndterer henvendelser, der vedrører generelle spørgsmål og sagsinformation.

I forbindelse med refusion af sygedagpenge vurderes det, at volumen af virksomhedshenvendelser er for lille til at rykke denne del væk fra YDS, der i tillæg besvarer cirka 30.000 henvendelser fra borgere årligt.

Til trods for at refusion af sygedagpenge som ydelse er relativt simpel og standardiseret, har henvendelserne ofte en mere faglig karakter, hvorfor de ikke vurderes egnede til at blive håndteret af et kontaktcenter.



Udvidede åbningstider i YDS

For at imødekomme virksomheders behov for tilgængelighed kan YDS' åbningstider udvides til eksempelvis fire timer dagligt.

YDS er ved at undersøge, hvorvidt det er muligt at teste udvidede åbningstider kun for virksomheder.

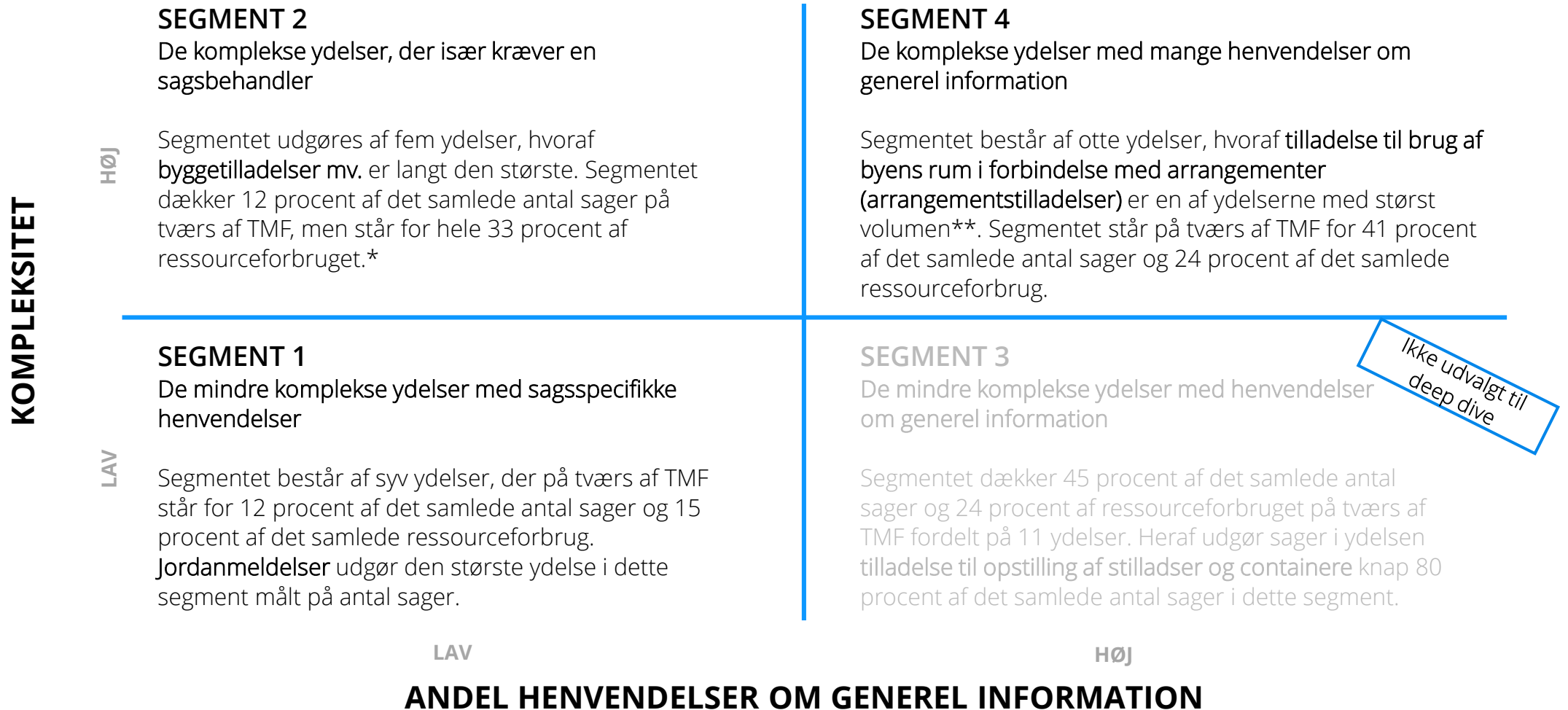
Der kan desuden henvises til KEH udenfor YDS' åbningstider, så virksomheder kan få afklaret simple spørgsmål, som ikke kræver en sagsbehandler. Virksomheder kan for eksempel blive automatisk viderestillet til KEH via virtuel routing, når de ringer udenfor YDS' åbningstider.

Bilag



Vurdering af repræsentativitet af TMF's ydelser

På TMF's område er ydelser inddelt i fire grupper på baggrund af andel henvendelser om generel information og ydelsernes kompleksitet. BIF tilbyder færre virksomhedsydelser, og ydelser tilknyttet BIF er derfor ikke inddelt i grupper. Refusion af sygedagpenge er udvalgt, fordi der ikke i dag er et 1st level for denne ydelse.





Spør D. Oplæg til feedbackmodel og KPI'er

April 2020

Deloitte.



Indhold

- 1** Indledning og centrale anbefalinger
- 2** Pakke 1. Løbende tilfredshed på alle ydelser
- 3** Pakke 2. Refleksiv feedback på komplekse ydelser
- 4** Pakke 3. Brugertests for feedback på simple ydelser
- 5** Pakke 4. Crowdsourcing til tidlig brugertest af nye større tiltag
- 6** Forslag til KPI'er og målsætninger





Indledning

Københavns Kommune (KK) har i dag ikke meget standardfeedback fra virksomhederne i kommunen på plads, hverken centralt eller i de enkelte forvaltninger.

Den overvejende tilgang til feedback har været spørgeskemaer og temperaturmålinger i forhold til virksomhedsservicen, blandt andet i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (BIF), ligesom Dansk Industri, Dansk Byggeri og andre eksterne partnere også foretager temperaturmålinger af KK's service på området. De nuværende temperaturmålinger giver dog ikke mulighed for, at KK hyppigt kan følge udviklingen i tilfredsheden, og ikke alle målinger fremstår tilpas handlingsorienterede.

Formålet med indsatsområdet er at udvikle en samlet feedbackmodel, der kan danne grundlag for at udvikle en datadrevet servicekultur overfor virksomheder i KK. Fokus er derfor på at identificere muligheder for at understøtte en løbende udvikling af virksomhedsservicen i KK på baggrund af indsamling og brug af tæt og hyppig feedback.

Feedbackmodellen skal kunne opsamle viden om og måle på virksomhedernes løbende tilfredshed med det konkrete samspil med kommunen på de specifikke sagsområder. Dette skal både kunne give indblik i virksomhedernes tilfredshed som en del af ledelsesinformation, danne grundlag for serviceledelsen hos den enkelte medarbejder og danne grundlag for ændringer i tilrettelæggelsen af den enkelte ydelse.

I det følgende præsenteres fire relevante feedbackmekanismer og et forslag til en samlet model, der kan understøtte den videre serviceledelse og servicekultur i KK.





Forskellige typer interaktion kræver forskellig feedback

Behov for at skelne mellem ydelser

KK's feedbackbehov omfatter hyppig konstaterende feedback, der kan svare på, om KK opnår de fastsatte mål for tilfredshed, og som giver mulighed for at kunne følge udviklingen i tilfredsheden og målepunkter over tid.

Der er samtidig behov for at kunne supplere med mere reflektiv feedback, der kan bidrage til at afdække årsager til problemer med en ydelse.

Mange interaktioner kræver mere reflektiv feedback

Jo flere interaktioner en ydelse har, jo større bliver behovet for at få reflektiv feedback. For eksempel er det ikke nok for en kompleks ydelse med mange interaktioner som eksempelvis byggesagsbehandling, at KK har et tal på, hvor tilfredse virksomhederne er.

Der er behov for at kunne supplere med en metode, så det løbende kan undersøges, hvad virksomhederne lægger vægt på i byggesagsprocessen, og hvor de oplever problemer.

Tidlig test af nye tiltag/ændringer

For at teste virksomhedernes interesse i nye større tiltag har KK desuden behov for en metode, hvormed der både kan vurderes forskellige ideer op imod hinanden og opnås indsigt i ideernes brugbarhed. Digital crowdsourcing giver mulighed for at teste begge dele med en stor gruppe brugere.

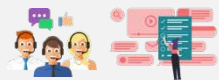




Overblik over de fire anbefalinger

FOR ALLE YDELSER

Anbefaling 1



For at understøtte tværgående indsamling af kvantitative data på tilfredshed og understøtte den løbende serviceledelse anbefales det, at TMF og BIF indhenter rapid feedback ved hjælp af telefoni og digitale løsninger på tværs af **alle virksomhedsydelser**.

FOR UDVALGTE YDELSER

Anbefaling 2



For at integrere brugen af reflektiv feedback i optimeringen af servicerejsens forskellige touchpoints og processer anbefales det, at TMF og BIF gennemfører brugerinterviews i relation til **alle ydelser med komplekse interaktioner** for at belyse brugerne konkrete oplevelser med ydelserne.

Anbefaling 3



For at integrere brugen af reflektiv feedback i optimeringen af de digitale kanaler anbefales det, at TMF og BIF foretager brugertest på **alle primært digitale ydelser**, hvilket vil belyse udfordringer med selvbetjening og hjemmesider på kk.dk/erhverv.

FOR NYE TILTAG

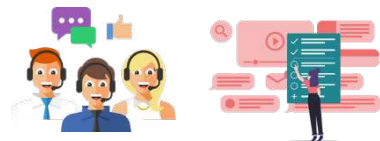
Anbefaling 4



For at sikre, at KK får konkrete input til idegenerering og justering af løsninger tidligt i udviklingsprocessen, anbefales det, at man anvender digital crowdsourcing til tidligt at teste **alle nye større tiltag** med brugerne.

Anbefalinger om KK's brug af løbende feedback og reflektiv feedback

ALLE YDELSER SKAL HAVE LØBENDE TILFREDSHEDSMÅLINGER



Formål

Løbende feedback ved hjælp af telefoni skal give en status på de fastsatte mål for tilfredshed og et afsæt til Styregruppen for Vækst og Erhverv for opfølgning på udviklingen af servicekulturen på tværs af virksomhedsydelse.

Anbefalet metode

- Rapid feedback ved hjælp af telefonkanalerne skal understøtte systematisk indsamling af data om tilfredshed ned på det enkelte opkald, se side 9-11.
- Digitale feedbackmoduler på artikel- og selvbetjeningsider på kk.dk/erhverv skal sikre løbende konkret og retningsvisende digital feedback, se side 13-15.

Output

- Kvantitativ tilfredshedsmåling, der kan aggregeres på tværs af KK, men som indsamles af operatøren på vegne af TMF og BIF via CallGuide
- Skala fra 1 til 9 på telefon og 1 til 10 på web
- Mulighed for at indsamle kvantitative og kvalitative digitale input.

PAKKE 1

DE KOMPLEKSE YDELSER KRÆVER REFLEKSIV FEEDBACK VEDRØRENDE BRUGEROPLEVELSEN



Formål

Refleksiv og dybtgående feedback fra interviews om brugernes oplevelse med en ydelse skal identificere konkrete input til forbedringer på hele ydelsens servicerejse.

Anbefalet metode

- For ydelser med komplekse interaktioner anbefales dybtgående interviews om den fulde brugeroplevelse.
- Metoden genererer kvalitative indsigter i problemet bag problemet og fokuserer på at forstå hele brugeroplevelsen i forhold til specifikke interaktioner og touchpoints, se side 18-20.

Output

- Kvalitativ og reflektiv feedback, der afdækker, hvor brugerne oplever udfordringer, og hvad der fungerer godt i sagsproces og service
- Konkrete input til drifts- og serviceforbedringer i forhold til den enkelte ydelse.

PAKKE 2

Anbefalinger om KK's brug af feedback vedrørende digitale ydelser og nye tiltag

DE SIMPLE YDELSER KRÆVER REFLEKSIV FEEDBACK VEDRØRENDE DE DIGITALE YDELSER



Formål

Den refleksive feedback fra brugerne i testen af en konkret digital løsning giver konkrete input til at forbedre brugervenligheden af de digitale selvbetjeningsløsninger i virksomhedsservicen.

Anbefalet metode

- For ydelser med simple interaktioner, der primært foregår via digitale kanaler, anbefales digitale brugertests, der skal sikre forbedret digital brugervenlighed, se side 22-24.
- Metoden vil understøtte og give brugerfeedback vedrørende design, sprog, teknik i forhold til websider og selvbetjening.

Output

- Kvalitativ og reflektiv feedback, der afdækker, hvor brugerne oplever udfordringer i forbindelse med de konkrete digitale løsninger
- Konkrete input til at optimere den digitale brugervenlighed.

PAKKE 3

NYE TILTAG SKAL TESTES AF BRUGERNE TIDLIGT I PROCESSEN



Formål

Digital crowdsourcing med brugere gør det muligt for forvaltningerne at involvere brugerne tidligt i en udviklingsproces for nye tiltag, så de kan give input til løsninger eller justeringer.

Anbefalet metode

- Crowdsourcingmetoden gør det muligt at samle større grupper af brugere i en virtuel fokusgruppe.
- Der anvendes en fastlagt interviewguide, og der kan suppleres med dynamiske spørgsmål løbende i testen, se mere på side 24-25.

Output

- Kvantificerbare og samtidig kvalitative indsigter
- Konkret feedback til den videre udviklingsproces.

PAKKE 4



Anbefalet inddeling af ydelser i pakke 2 og 3

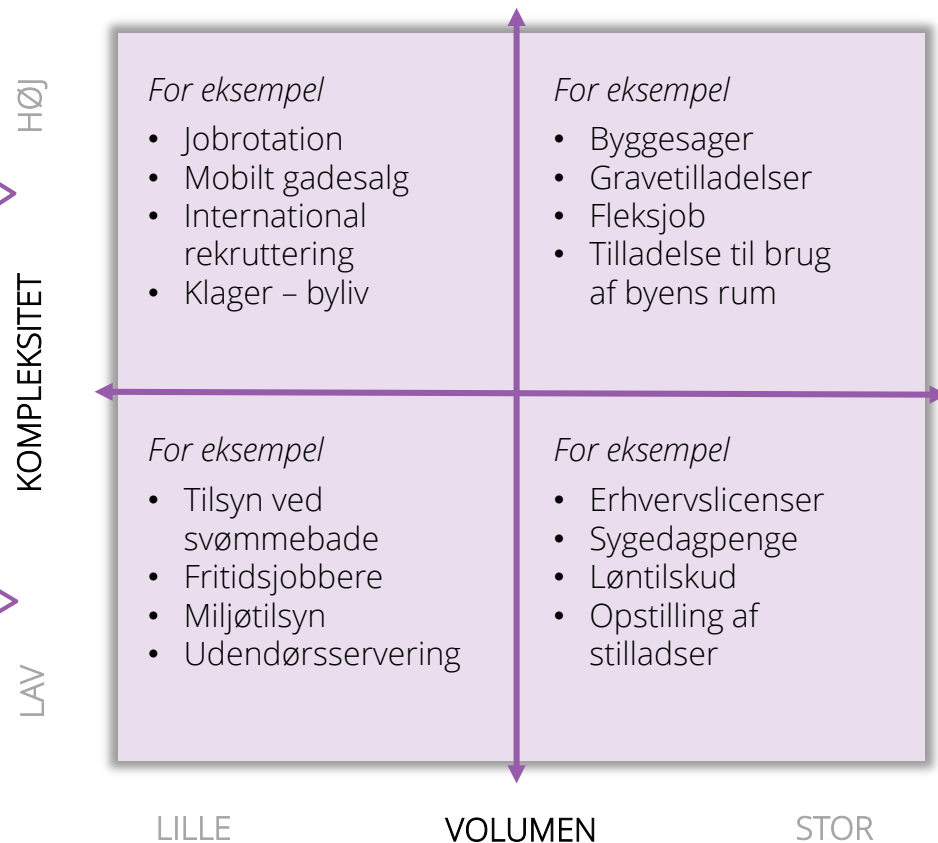
Ydelsernes kompleksitet og volumen er udgangspunkt for inddelingen i feedbackpakke 2 og 3. Dog kan det være nødvendigt, at TMF og BIF vurderer de konkrete feedbackbehov indenfor den enkelte ydelse, da de vil variere i praksis og kræve mere/mindre feedback.

VURDERING PER YDELSE

Det anbefales at foretage en vurdering af den enkelte ydelse med **høj kompleksitet og lille volumen**. For prioriterede ydelser bør *interviews om brugeroplevelsen* anvendes på grund af kompleksiteten.

IKKE YDERLIGERE FOKUS

Det anbefales ikke at anvende reflektiv feedback på ydelser med **lav kompleksitet og lille volumen**. Dog kan der være forretningskritiske ydelser, der kræver en undtagelse.



FULD BRUGEROPLEVELSE

Det anbefales at undersøge ydelser med **høj kompleksitet og stor volumen** via *interviews om brugeroplevelsen*. Disse kan suppleres med digitale brugertests for de digitale komponenter, hvor relevant.

DIGITALE BRUGERTESTS

Som udgangspunkt anbefales det at anvende *digitale brugertests* for ydelser med **lav kompleksitet og stor volumen** eller i forlængelse af interviews om brugeroplevelsen.

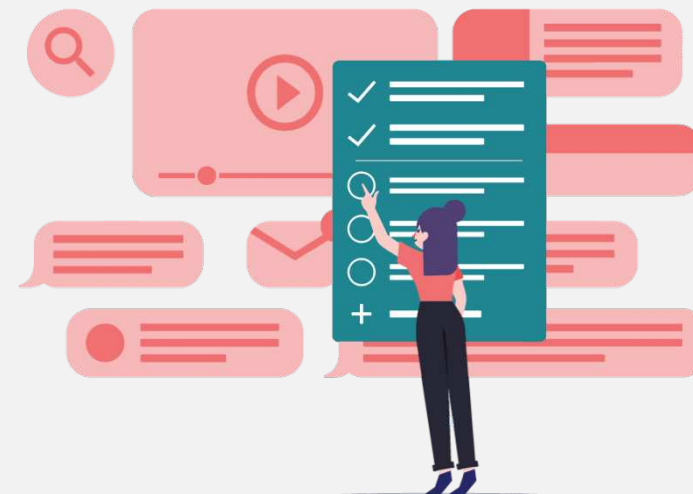


Intro til pakke 1. Løbende tilfredshedsmålinger på alle ydelser

RAPID FEEDBACK VED HJÆLP AF TELEFONI



DIGITAL FEEDBACK-POP-UP PÅ WEB OG I FORBINDELSE MED DIGITAL SELVBETJENING



Pakke 1 dækker to feedbackmetoder og indebærer, at TMF og BIF indhenter løbende feedback på alle virksomhedsydelser via henholdsvis telefoni og kk.dk/erhverv. Pakke 1 dækker rapid feedback ved hjælp af telefoni og indhentning af feedback via alle de digitale selvbetjeningsløsninger og artikelsider på kk.dk/erhverv.



Hvordan skal telefonisk feedback fungere i den enkelte forvaltning?

1. HVEM SKAL RINGES OP?

Via telefonsystemet CallGuide får alle virksomheder, der har haft telefonisk kontakt med BIF og TMF via enten fastnet- eller mobiltelefon, mulighed for at give kvantitativ feedback på deres oplevelse af samtalen via en robot.



Virksomheder

"Efter opkaldet ringes du automatisk op som led i vores tilfredshedsmåling. Vi vil gerne stille dig fire spørgsmål om den service, du modtog. Dine svar skal bidrage til at gøre vores service bedre."

2. HVAD SKAL DER SPØRGES OM?

1. **Tilfredshed:** Hvor tilfreds er du samlet set med opkaldet?
2. **Imødekommenhed:** Hvor imødekommende var medarbejderen?
3. **Ventetid:** Hvor tilfreds er du med ventetiden, inden du kom til i telefonen?
4. **Afklaring:** I hvor høj grad fik du afklaret dit spørgsmål med det samme?

Skala fra 1 til 9 som på tasterne på telefonen.



3. HVAD VIL DET GIVE TIL SERVICELEDelsen?



INPUT TIL KPI'ER PÅ TILFREDSHED

Konkrete data om tilfredshed med det enkelte opkald, der kan opgøres på aggregeret niveau og krydses med andre datapunkter.



HØJERE STRAKSAFKLARING

Måling på, om virksomheden får afklaret sine spørgsmål, hvilket skal understøtte hurtigere straksafklaring og styrket vejledning.



UNDERSTØTTELSE AF SERVICELEDelse

Understøttelse af dialogen mellem de decentrale ledere og medarbejderne med henblik på at udvikle en mere serviceorienteret kultur.



Hvordan skal der arbejdes med telefonisk feedback i serviceledelsen i kontaktcentrene?

Modellen er et forslag til en ledelsesproces for arbejdet med feedbackdata i kontaktcentrene i TMF og BIF. Afhængigt af hvor stor en del af opkaldene der går videre til sagsbehandlere på 2nd level, kan det overvejes at etablere den samme proces for sagsbehandlere.

KPI'ER BESLUTTES PÅ BASIS AF MÅL, FOKUS OG SERVICELEVERANCER I LEDERGRUPPEN

De besluttede feedbackspørgsmål lægges ind i telefonløsningen i kontaktcentrene via operatøren.

Årlig

TEAMLEDEREN PRÆSENTERER KPI-UDVIKLING OG FEEDBACK FOR LEDERGRUPPEN

Teamlederen får en opgørelse over KPI'er og målepunkter og drøfter behov for opfølgende tiltag med ledergruppen. Ved brug af Power BI vil rapporter kunne trækkes så ofte som ønsket.

Hver anden uge

HYPPIG DIALOG MED MEDARBEJDERNE I TEAMET OM, HVORDAN KPI-UDVIKLING OG FEEDBACK SER UD

Medarbejderne præsenteres for udvikling og fremdrift i KPI'erne, for eksempel fem-ti minutter foran tavlen, så der kan reageres hurtigt på eventuelle issues.

Ugentlig eller hyppigere, hvor relevant

MEDARBEJDERNE FÅR LØBENDE PERSONLIG FEEDBACK PÅ OG SPARRING OM SERVICETILGANG

Teamlederen tager løbende sparringsamtaler med hver enkelt medarbejder med afsæt i virksomhedernes feedback. Udviklingstiltag aftales løbende mellem leder og medarbejder.

Løbende, for eksempel månedlig

LEDERGRUPPEN AFRAPPORTERER PÅ KPI'ER TIL TOP- OG FAGLEDELSEN I FORVALTNINGEN

Ledergruppen afrapporterer kvartalsvis til topledelsen om, hvordan KPI-udvikling og feedback ser ud, og beskriver indsatsområder.

Kvartalsvis



Virksomheder giver feedback



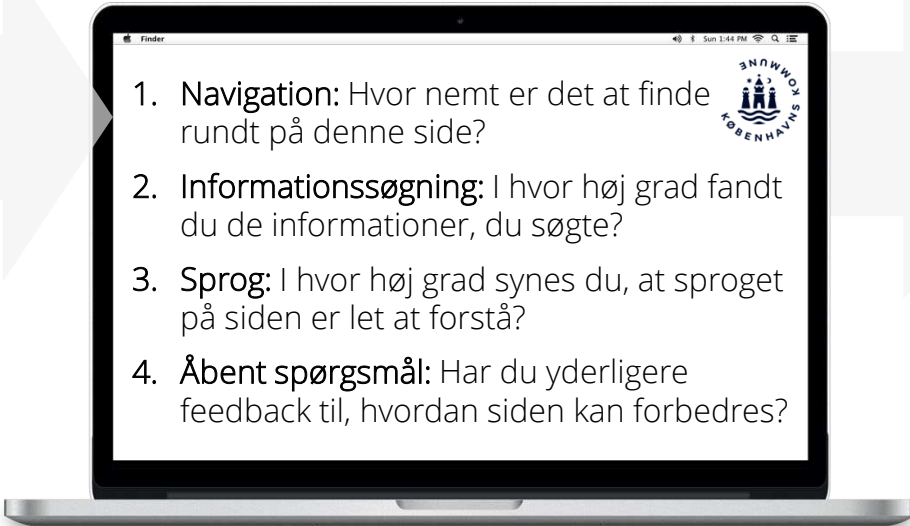
Hvordan skal den digitale feedback fungere på artikelsider på kk.dk/erhverv?

BIF og TMF er i dag ansvarlige for indhold på kk.dk/erhverv, og fremadrettet er det anbefalingen, at det spørgeskemabaserede feedbackmodul defgo implementeres på alle erhvervssider, så BIF og TMF får konkret feedback fra brugerne på deres oplevelser med sidernes indhold. Fokus bør som udgangspunkt være på, om virksomhederne fik svar på deres spørgsmål og på konkrete forslag til at forbedre indholdet.

1. HVOR INDHENTES FEEDBACK?

TMF og BIF skal indsamle feedback på alle kk.dk/erhverv-sider. Feedbackmodul defgo bruges i dag til at indsamle generel feedback på kk.dk/erhverv via et spørgeskema. Dette skema bør tilpasses og anvendes systematisk på alle kk.dk/erhverv-hovedsider fremadrettet.

2. HVAD SKAL DER SPØRGES OM?

- 
1. **Navigation:** Hvor nemt er det at finde rundt på denne side?
 2. **Informationssøgning:** I hvor høj grad fandt du de informationer, du søgte?
 3. **Sprog:** I hvor høj grad synes du, at sproget på siden er let at forstå?
 4. **Åbent spørgsmål:** Har du yderligere feedback til, hvordan siden kan forbedres?

Feedbackskala fra 1 til 10

3. HVAD VIL DET GIVE TIL SERVICELEDEREN?



INDIKATION AF UDFORDRINGER

Digital feedback skal give input til, hvor den digitale del af ydelsen bør have et større fokus og eksempelvis tages igennem en digital brugertest med henblik på optimering.



INDBLIK I TYPEN AF UDFORDRINGER

Feedback fra de digitale kanaler skal give en indikation af *typen* af udfordringer, for eksempel sprog, navigation og manglende information på siden.



Anbefalede spørgsmål på artikelsider på [kk.dk/erhverv](https://www.kk.dk/erhverv)

For at opnå mere målrettet feedback til brug i tilrettelæggelsen af indhold skal der indhentes rapporter for hver side, så der nemt kan justeres der, hvor brugerne oplever, at kommunikation, navigation og design m.m. kan være bedre, og for at gøre spørgeskemaet mere brugervenligt skal antallet af spørgsmål minimeres.



Feedback på artikelsider på [kk.dk/erhverv](https://www.kk.dk/erhverv)

- Det påregnes, at brugerne i gennemsnit kan svare på fire standardspørgsmål i minuttet. Ved et for langt spørgeskema mister brugerne typisk interessen og stopper besvarelsen.
- Det anbefales derfor, at spørgsmålene på [kk.dk/erhverv](https://www.kk.dk/erhverv) skal bestå af tre-fire spørgsmål, som det maksimalt må tage et minut at besvare; til gengæld skal feedbackmodulet aktiveres på alle erhvervsrettede sider.
- Spørgeskemaet systemunderstøttes af den nuværende software defgo, der leveres af Interresearch, og det er leverandøren, der sætter scriptet med spørgsmål op centralt.
- Det vil være TMF og BIF, der aktiverer spørgeskemaet for alle de relevante sider på [kk.dk/erhverv](https://www.kk.dk/erhverv).

Det anbefalede feedbackflow for artikelsider på [kk.dk](https://www.kk.dk)

1

Navigation

Hvor nemt er det at finde rundt på denne side?

2

Informationssøgning

I hvor høj grad fandt du de informationer, du søgte?

3

Sprog

I hvor høj grad synes du, at sproget på siden er let at forstå?

4

Åbent spørgsmål

Har du yderligere feedback til, hvordan siden kan forbedres?



Hvordan skal den digitale feedback fungere på selvbetjenings sider?

1. HVOR INDHENTES FEEDBACK?

TMF og BIF skal indhente feedback på alle digitale selvbetjeningsløsninger. Siteimprove tilbyder et feedbackmodul, der vil skulle aktiveres for alle relevante sider på kk.dk/erhverv.*

2. HVAD SKAL DER SPØRGES OM?

1. **Brugervenlighed:** I hvor høj grad synes du, at den digitale løsning er brugervenlig?
2. **Forberedelse af brugeren:** I hvor høj grad forstod du, hvad det kræver af dig at gennemføre processen?
3. **Åbent spørgsmål:** Hvad kunne gøre denne selvbetjeningsløsning mere brugervenlig?

Feedbackskala fra 1 til 10

3. HVAD VIL DET GIVE TIL SERVICELEDELSEN?



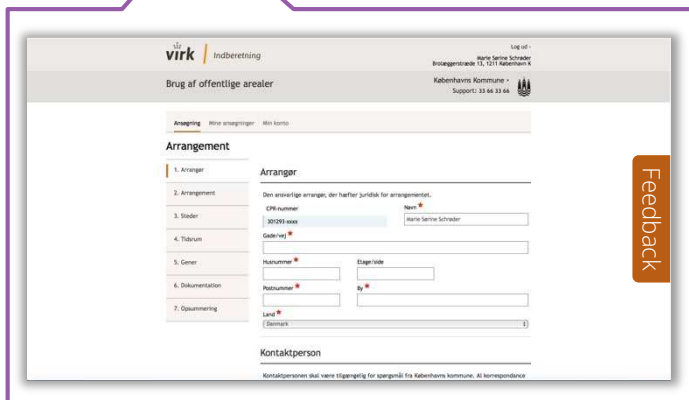
INDIKATION AF UDFORDRINGER

Feedbacken skal give input til, hvor der bør sættes ind med større fokus og eksempelvis brugertests.



INDBLIK I TYPEN AF UDFORDRINGER

Feedback fra de digitale kanaler skal give en indikation af typen af udfordringer, for eksempel sprog, navigation, manglende information.



Eksempel på feedback på KK's egen digitale selvbetjeningsløsning

* På den nye Drupal-platform oprettes sider enten som artikler eller som selvbetjening, hvilket gør det nemt at få overblik over, hvilke sider der skal have feedbackmodulet for enten artikelsider eller selvbetjeningsider.



KK ejer ikke selv alle 150+ selvbetjeningsløsninger

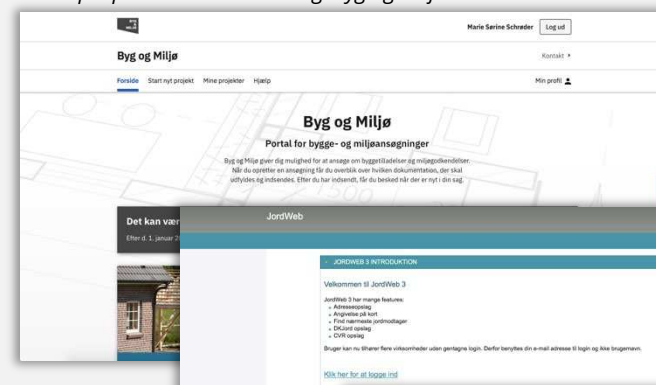
Ejerskabet af de forskellige selvbetjeningsløsninger betyder, at der skal tages forskellige forbehold for varierende processer m.m. i implementeringen af det digitale feedbackmodul for selvbetjenings sider.



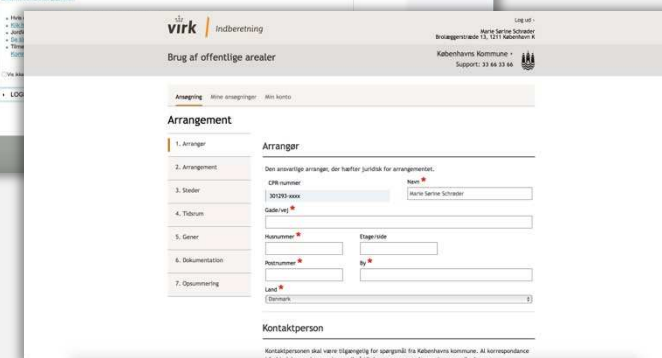
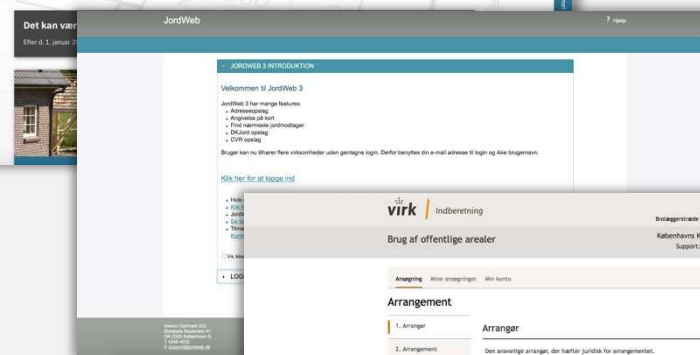
Selvbetjeningsløsninger

- Der findes over 150 selvbetjeningsløsninger på tværs af KK.
- Løsningerne er enten (1) nationale og obligatoriske løsninger, (2) udviklet til en større gruppe af kommuner eller (3) KK's egne. De forskellige løsninger indeholder derfor varierende muligheder for tilpasning.
- De nationale løsninger kan som udgangspunkt ikke ændres. Det kan være en udfordring for eksempelvis Byg og Miljø-løsningen, hvor brugertests har vist et forbedringspotentiale, jf. deep dive på byggesager i spor 3, og hvor virksomhederne har givet udtryk for stor utilfredshed.
- Udfordringerne for de nationale løsninger kan dog imødegås af en engagement platform, der på nuværende tidspunkt pilottestes i Kultur- og Fritidsforvaltningen (KFF).
- Brugernes tilfredshed med de enkelte løsninger vil blive understøttet af den digitale feedback-pop-op.

Eksempel på en national løsning: Byg og Miljø



Eksempel på en løsning udviklet af en større gruppe kommuner: JordWeb



Eksempel på en af Københavns Kommunes egne løsninger: Erhvervsportalen



Hvordan skal forretningen arbejde med digital feedback på artikel- og selvbetjeningsider?

Feedback fra de digitale kanaler skal anvendes af BIF og TMF til at optimere den digitale brugervenlighed, så kk.dk/erhverv bliver et tilstrækkeligt anvendeligt redskab til informationssøgning og selvbetjening i forhold til virksomhedsservices. For at sikre, at mindre justeringer kan foretages løbende, kan der fastsættes en bagatelgrænse på erhvervsiderne, for eksempel hvis det gælder mindre tekstrettelser eller uddybninger.

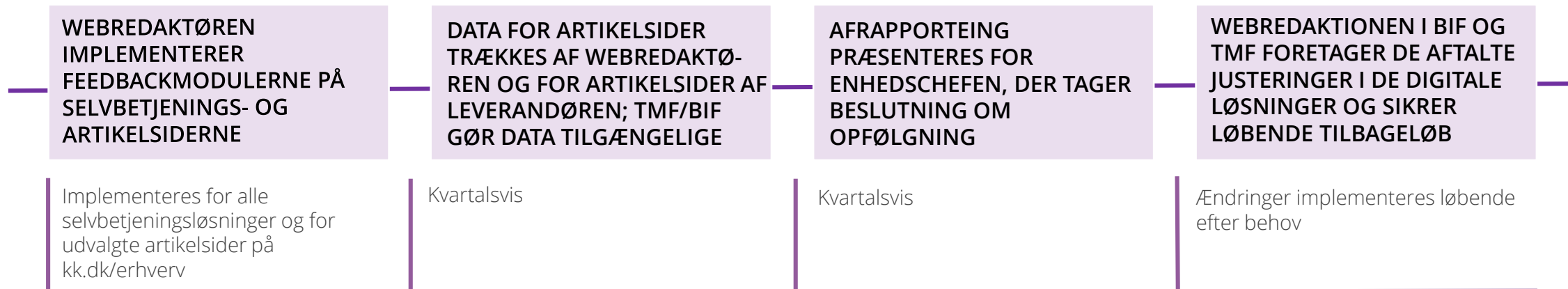


Virksomheder giver feedback på kk.dk
Virksomhederne giver direkte feedback på deres oplevelse af selvbetjeningsløsninger og artikelsider.



Virksomheder sætter digitale aftryk
Med tiden kan data suppleres med interaction analytics, der giver indsigt i virksomhedernes digitale spor på kk.dk/erhverv (fx klik, scrolls, hvilke sider de har besøgt, og hvor lang tid de bruger på hvad).

Ikke i scope





Hvad skal der til for, at det lykkes?



Beslutninger

- Der skal træffes beslutning fra centralt hold om, at der for alle ydelser skal indsamles rapid feedback og digital feedback.
- Der skal træffes beslutning fra centralt hold om, hvilke tværgående KPI'er for tilfredshed man vil måle på.
- Der skal etableres en beslutningsstruktur for større og tværgående optimeringsindsatser.



Nye processer

- Der skal være en accept af, at implementering af serviceledelsen i daglig drift kommer til at tage tid og kræve dedikeret fokus.
- Der skal løbende sammen med medarbejderne identificeres forbedringstiltag, der opdeles i just-do-it-forbedringer og indsatser af projektkarakter, der bør godkendes af enhedschefen.
- Callcentermedarbejderne skal deltage i ugentlige teammøder om KPI-udvikling og feedback med teamlederen.
- Der vil ligge en opgave for forretningen i at forstå, hvad output fra de digitale feedbackmoduler viser, og hvad man kan bruge det til.



Governance og KPI'er

- Der bør være en enhed med ansvar for og kompetencer til at drive den løbende udvikling og opgørelse af tværgående KPI'er.
- Der bør indarbejdes rapportering af og opfølgning på KPI'er i serviceledelsen.
- Der bør foretages analyse af årsagsforklaringer og herudfra identificeres anbefalinger om tiltag, der kan forbedre tilfredshed og service.
- Efter seks-ni måneder skal udbyttet af feedbackmetoderne evalueres, og det skal afklares, hvordan udbyttet anvendes i forbindelse med drifts- og serviceledelse.



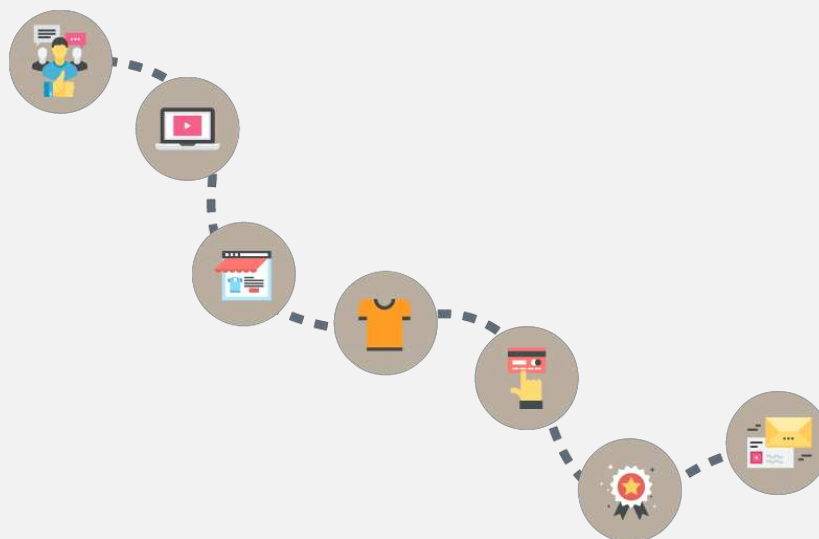
Økonomiske konsekvenser

- Licenser til Telias CallGuide, der anvendes af callcentre i KFF, skal udvides, så de dækker feedbackmodulet på telefoni på alle ydelser.
- Spørgsmålsscripts for artikelsider skal opsættes af leverandøren, der også betales for support i forbindelse med trækning af rapporter som del af de årlige driftsudgifter.
- Licensen til Siteimproves digitale feedbackmodul på selvbetjeningssider finansieres af KK Web som fælles serviceejer.
- Udvalgte ledere skal trænes i drifts- og serviceledelse.



Intro til pakke 2. For de komplekse ydelser indhentes der løbende feedback fra brugerinterviews

DYBTGÅENDE INTERVIEWS OM BRUGERNES OPLEVELSER

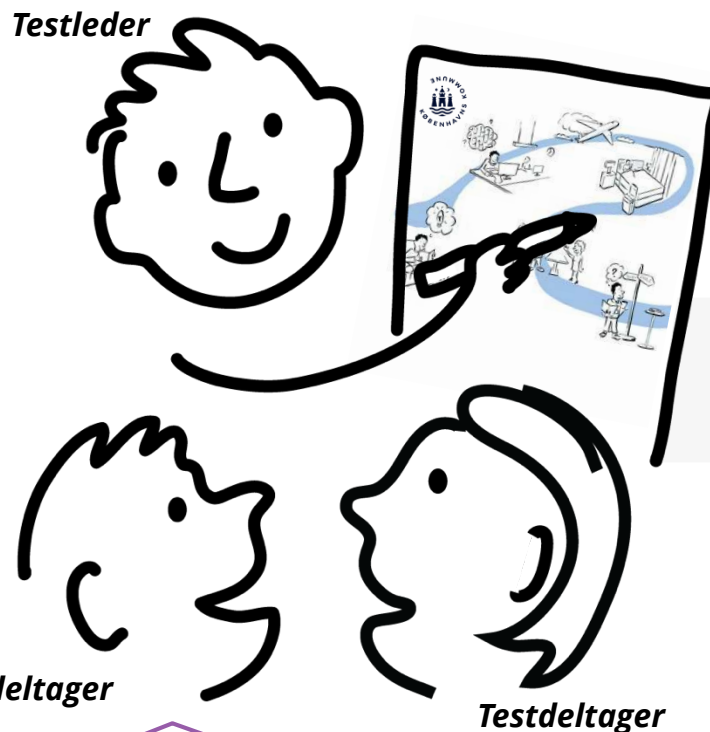


Pakke 2 anbefales særligt for de ydelser, der har mange forskellige interaktionsformer og dermed høj kompleksitet. Det giver behov for detaljeret og reflektiv feedback fra brugerne i forhold til at forstå dele af eller den samlede servicerejse, herunder sagsbehandlingen, samspillet med andre områder, forudindtagede forståelser m.m. Interviewene fokuserer på brugernes oplevelser og kan, hvis relevant, suppleres med digitale brugertests, der har fokus på de digitale og tekniske komponenter i servicerejsen.



Hvordan skal brugerinterviews fungere i forretningen?

2. HVAD BLIVER DER UNDERSØGT?



Testleder

Testdeltager

1. **Behov:** Hvilke behov har brugerne i forhold til den nuværende løsning (fx dialog, vejledning, selvbetjening)?
2. **Oplevelser:** Hvilke konkrete oplevelser har brugerne i dag med den specifikke servicerejse?
3. **Udfordringer:** Hvor og hvad er de største udfordringer i dag og hvorfor?

1. FOR HVILKE YDELSER SKAL DER GENNEMFØRES INTERVIEWS?

Den løbende feedback via telefoni og de digitale kanaler giver forretningen en forståelse af, hvor virksomhederne er mindre tilfredse med en ydelse – men ikke hvorfor. Med kvalitative brugerinterviews kan ledelsen i BIF og TMF træffe beslutning om, i hvilke tilfælde brugernes oplevelser med ydelsen skal undersøges nærmere med henblik på at få udefra-ind-feedback på, hvad der kan gøres for at løfte tilfredsheden.

3. HVAD GIVER DET TIL SERVICELEDELSEN?



DYBERE BRUGERFORSTÅELSE

Brugere har forskellige servicebehov, og det er væsentligt, at forvaltningen forstår disse for at kunne tilrettelægge og optimere sine virksomhedsservices.



SAMMENHÆNGENDE SERVICEREJSE

Resultater fra interviewene vil understøtte forvaltningens arbejde med at skabe bedre sammenhæng mellem de forskellige processer i servicerejsen.



NYE INDSIGTER

Brugernes feedback om deres oplevelser giver indsigter, som kan drive serviceoptimering, der ikke altid kan identificeres internt i forvaltningen.



Hvordan skal der arbejdes med brugerinterviews som del af serviceledelsen i forretningen i TMF og BIF?

Brugerinterviews kan skaleres og varieres efter behov. Metode besluttes på baggrund af interaktionernes kompleksitet, brugernes tilfredshed og den interne belastning. KFF har i dag erfaring med servicerejsesprints: **servicerejsesprint på tre dage (to årsværk)**, **på en uge (to-tre årsværk)**, **på tre uger (tre-fire årsværk)**. Tværgående teams sammensættes med en sprintleder fra KFF, en webprofil og deltagere fra forretningen i BIF/TMF.

YDELSESEJEREN UDPEGER ET TVÆRGÅENDE TEAM, DER KAN FACILITERE PROCESSEN

Teamet skal have kompletterende kompetencer og skal være med i processen fra start til slut.

ANALYSE OG KORTLÆGNING GENNEMFØRES, OG TEAMET OPSUMMERER RESULTATER, ANBEFALINGER, OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OG NÆSTE SKRIDT

Hyppigheden afhænger af den overordnede tilfredshed, men for de komplekse ydelser bør der foretages ydelsesinterviews en-to gange om året.

ANBEFALINGERNE PRÆSENTERES FOR BESLUTNINGSTAGERNE OG YDELSESEJEREN I BIF/TMF, DER TAGER STILLING TIL DEN VIDERE PROCES

Resultater præsenteres umiddelbart efter testen.

YDELSESEJEREN IGANGSÆTTER DE AFTALTE JUSTERINGER OG INVOLVERER WEBREDAKTØREN, NÅR DET ER RELEVANT

Testen kan pege på behov for at gå i dybden med særlige interaktioner. Her kan *digitale brugertests** være relevante på de digitale interaktioner.

* Digitale brugertests beskrives under pakke 3.



Intro til pakke 3. For simple ydelser anvendes brugertests til at indhente feedback på digitale interaktioner

DIGITALE BRUGERTESTS



Pakke 3 anbefales for de simple ydelser, der primært er digitalt understøttede. Yderligere kan forvaltningerne anvende brugertests i forbindelse med de mere komplekse ydelser, hvis analysen af den samlede brugerrejse har tydelige painpoints centreret om de digitale interaktioner.



Hvordan skal de digitale brugertests fungere i forretningen i BIF og TMF?

Det anbefales, at de digitale brugertests tager udgangspunkt i formatet fra Digitaliseringsstyrelsens metode *den fællesoffentlige brugertest*. Testen skal anvendes til at få brugernes perspektiv på, hvordan udfordringer med de digitale interaktioner kan løses.

1. HVAD SKAL TESTES?

Den obligatoriske feedback indhentet i pakke 1 giver et indblik i den tilfredshed med den digitale ydelse. På baggrund af den indsigt kan ledelsen i TMF og BIF træffe beslutning om at igangsætte en brugertest til nærmere undersøgelse af de konkrete udfordringer med den digitale interaktion.

2. HVAD SKAL UNDERSØGES?



1. **Forståelse:** Kan brugerne gennemføre deres opgaver i den digitale løsning?
2. **Fejl:** Begår brugerne kritiske fejl under opgaveløsningen?
3. **Tilfredshed:** Er brugerne tilfredse med den digitale løsning?

Krav til brugertesten tager udgangspunkt i Digitaliseringsstyrelsens format for testen.

3. HVAD VIL DET GIVE TIL SERVICELEDelsen?



DIGITAL BRUGERVENLIGHED

Kvalitative indsigter fra brugerne vil sikre, at de digitale løsninger bedre imødekommer brugernes behov, og at TMF/BIF kan arbejde videre på baggrund heraf.



FÆLLES SERVICESPROG PÅ TVÆRS

Testen understøtter udvikling af en fælles tilgang til service på tværs og vil kræve tættere samarbejde mellem webredaktører og kontaktcentre.



Hvordan skal der arbejdes med feedback fra digitale brugertests i forretningen?

En digital brugertest undersøger, om brugeren kan gennemføre den/de primære opgaver, som artikel- eller selvbetjenings siden skal facilitere, for eksempel formularer, vejledninger eller uploads.

Har siden flere formål, der retter sig mod forskellige målgrupper, gennemføres en brugertest for hver målgruppe.

YDELSESEJEREN UDPEGER EN TESTLEDER, DER KAN FACILITERE TESTEN; DER REKRUTTERES EN-FEM TESTVIRKSOMHEDER FRA MÅLGRUPPEN

Der kan gennemføres test med en eller flere virksomheder ad gangen.

TESTEN GENNEMFØRES, OG TESTLEDEREN SAMMENFATTER FEEDBACK-RESULTATERNE I EN LISTE OVER ANBEFALINGER

Test gennemføres for digitale selvbetjeningsløsninger og hovedsider på kk.dk/erhverv mindst en gang om året.

ANBEFALINGERNE PRÆSENTERES FOR BESLUTNINGSTAGERNE OG YDELSESEJEREN, DER BESTEMMER, HVORDAN DER FØLGES OP

Resultater præsenteres umiddelbart efter testen.

WEBREDAKTØREN FORETAGER DE AFTALTE JUSTERINGER I FORHOLD TIL WEBSIDER ELLER DIGITALE SELVBETJENINGSLØSNINGER

Testen kan pege på behov for også at arbejde med ydelsens andre interaktioner og touchpoints. Her er *interviews om brugerrejsen** relevante.

* Interviews om brugerrejsen beskrives under pakke 2.



Refleksive feedbackmetoder: Hvad skal der til for, at det lykkes?



Beslutninger

- Fra centralt hold skal der foretages en udpegning af de tre-fem vigtigste ydelser, for hvilke der skal gennemføres henholdsvis brugertests og interviews vedrørende den fulde brugerrejse. Herudover kan de enkelte forvaltninger selv beslutte yderligere.
- Der skal etableres en beslutningsstruktur for større og tværgående optimerings- og udviklingsindsatser.



Nye processer

- Der skal etableres et tættere samspil mellem webredaktører og forretningen.
- De rette folk skal indstationeres til enten at rådgive om eller medfacilitere tests og brugerrejseinterviews i forhold til ydelserne.
- Der skal opbygges en responsiv service- og driftstilgang, hvorved der løbende kan reageres på brugernes behov med eksempelvis forbedringstiltag.



Governance og KPI'er

- De rette folk i forvaltningerne skal udarbejde analyser med årsagsforklaringer fra brugertests og brugerinterviews, og på baggrund heraf skal der identificeres anbefalinger om tiltag, der kan forbedre tilfredshed og kanalsammenhæng.
- Der skal indarbejdes rapportering af og opfølgning på KPI'er i serviceledelsen i TMF og BIF.
- Efter seks-ni måneder skal TMF og BIF evaluere udbyttet af de refleksive metoder og afklare, hvordan udbyttet anvendes i serviceudviklingen fremadrettet.



Økonomiske konsekvenser

- De relevante medarbejdere skal trænes i at anvende proces og metoder. Processen kan skaleres til kortere eller længere sprints, for eksempel tre dage, en uge eller tre uger.



Intro til pakke 4. For nye større tiltag kan crowdsourcing anvendes som tidlig brugertest

CROWDSOURCING



Pakke 4 anbefales for nye større tiltag, der endnu er under udvikling i KFF, BIF og TMF. Gennem crowdsourcing kan KK effektivt teste ideer eller servicekoncepter på en stor gruppe konkrete brugere. Det vil give indsigt i ideens brugbarhed og input til mulige justeringer af ydelsen. Forvaltningerne kan følge crowdsourcing op med brugerinterviews for at få dybere feedback, hvis det vurderes relevant.



Anvendelse af crowdsourcing som feedbackmetode

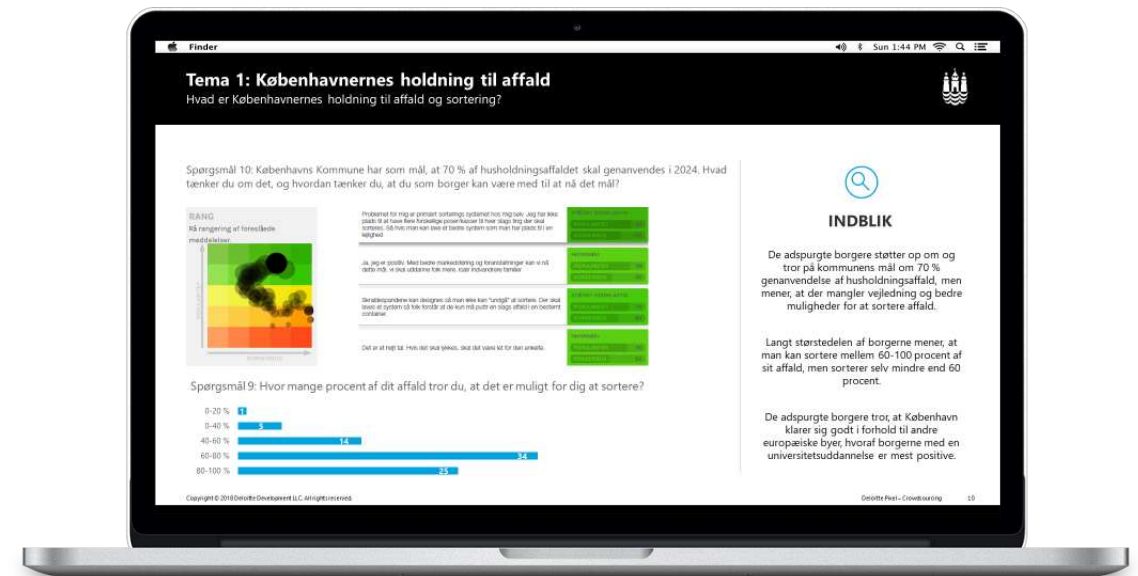
Der findes forskellige udbydere af digital crowdsourcing. Det fungerer som en virtuel fokusgruppe og giver mulighed for nemt at indhente feedback fra reelle virksomheder på et tiltag eller en ide uden at skulle organisere workshops, hvor deltagerne skal troppe fysisk op.

Beskrivelse

Med crowdsourcing kan større grupper af brugere samles i en virtuel fokusgruppe med henblik på at give KK feedback på et nyt tiltag, en ny løsning eller et nyt koncept. Facilitatorerne forbereder en række spørgsmål, der kan besvares og valideres af deltagerne via en rating undervejs. Facilitatorerne kan også vælge at spørge dybere ind til et svar.

Output

- Konkrete input til udvikling eller trykprøvning af nye koncepter og løsninger
- Indsigt i eventuelle forskelle i brugernes profiler og deres svar
- Mulighed for at kombinere kvalitative input og kvantificerbare data og for at præsentere data i overskuelige dashboards efter sessionen.



Eksempel på output fra en crowdsourcingssession

HVAD KAN CROWDSOURCINGMETODEN ANVENDES TIL AT BELYSE?

Crowdsourcing gør det muligt at teste brugernes interesse for nye tiltag eller løsninger på en ressourceeffektiv måde via en digital platform. Den analoge pendant er fokusgrupper eller brugerpaneler/-råd. Metoden skal belyse brugernes holdninger og forbedringsforslag til en konkret ide eller et tiltag. Indsigten kan indgå som input i den enkelte forvaltnings udviklingsproces og som ledelsesinput til eventuel justering af fremtidige tiltag og strategi på området.



Hvordan skal forvaltningerne anvende crowdsourcing til tidlig test af nye tiltag?

1. HVILKE TILTAG KAN TESTES?

Brugbarheden af crowdsourcing afhænger blandt andet af, hvor stort et indgreb tiltaget er, graden af forandring, og hvor god en forståelse KK har af sine brugere, for eksempel om der tidligere er gennemført brugerrejser eller andre brugerinvolverende undersøgelser indenfor det gældende område.



2. HVAD SKAL UNDERSØGES?

1. **Interesse:** Er der interesse for og accept hos brugerne af det nye tiltag?
2. **Holdninger:** Hvad fungerer godt og eventuelt skidt ved det nye tiltag?
3. **Ideer:** Hvilke konkrete ideer har brugerne til eventuelt at optimere eller justere tiltaget?

3. HVAD GIVER DET TIL SERVICELEDELSEN ?



TIDLIG BRUGERINVOLVERING

Tidlig test af nye tiltag sikrer en mere effektiv serviceudvikling og mindst mulig spild af tid og ressourcer.



VALIDERET MÅLGRUPPEINDSIGT

Testet viden om ydelsens målgruppe(r) kan anvendes til at udforme mere personaliserede serviceoplevelser.



IDEER OG FORBEDRINGSFORSLAG

Formatet tillader kvalitative indsigter, der kan anvendes til videreudvikling af det undersøgte tiltag eller igangsætning af ideer til nye servicetiltag.



Hvordan skal forvaltningerne arbejde med crowdsourcing i serviceledelsen?



YDELSESEJEREN I FORVALTNINGEN UDPEGER TO TESTLEDERE, DER KAN UDARBEJDE INTERVIEWGUIDE OG FACILITERE CROWDSOURCINGSESSIONEN

Testen kræver to personer: en, der styrer interviewet, og en, der kan følge op med dynamiske spørgsmål, mens testen står på.

BESLUTNINGTAGERNE AFGØR, OM FORVALTNINGEN ELLER EN LEVERNANDØR SKAL STÅ FOR REKRUTTERING AF TESTPERSONER

Rekrutteringsformatet bør vurderes ud fra kendskab og adgang til målgruppen og målgruppens egen interesse i det, der testes.

TEST GENNEMFØRES, OG TESTLEDEREN SAMMENFATTER RESULTATERNE I ANBEFALINGER, OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER OG EN SAMLET VURDERING

Testen gennemføres af forvaltningerne efter behov, for eksempel med en-tre sessioner om året.

ANBEFALINGERNE PRÆSENTERES FOR BESLUTNINGSTAGERNE OG YDELSESEJEREN, DER BESTEMMER, HVORDAN DER FØLGES OP

Resultaterne præsenteres umiddelbart efter sessionen.



Hvad skal der til for, at det lykkes?



Beslutninger

- Der skal foretages valg af crowdsourcingplatform, for eksempel Remesh.
- Hvis der ønskes hjælp til ekstern rekruttering, skal der vælges rekrutteringsfirma, for eksempel UserTribe.
- Der skal træffes beslutning fra centralt hold om, hvilke tiltag eller ændringsforslag der skal gennemgå crowdsourcing.



Nye processer

- Der skal opbygges en responsiv udviklingstilgang, hvorved der allerede tidligt i forløbet kan tilpasses til brugernes interesser og relevante forslag til ændringer, for eksempel forbedringstiltag.
- Der skal uddannes interne crowdsourcingfacilitatorer.



Governance og KPI'er

- Crowdsourcing kræver ikke særlige governancestrukturer, og output skal ikke følges op med KPI'er.
- Efter et par ganges brug af crowdsourcing skal der gennemføres en evaluering af udbyttet og foretages en afklaring af, hvordan udbyttet kan anvendes i serviceudviklingen.



Økonomiske konsekvenser

- Udgifter til brug af crowdsourcingplatform afholdes per session og afhænger af antal deltagere, sessionslængde, og om rekruttering skal løftes eksternt.
- Prisen for ekstern rekruttering af virksomheder afhænger af antal informanter og målgruppebredde.
- Gavekort kan anvendes til at motivere informanter til at deltage og kan udstedes som tak.

Måling af fremdrift

Forslag til KPI'er og målsætninger



Intro til KPI'er

I det følgende præsenteres et forslag til mulige indikatorer for virksomhedsservicen. De underbyggende data forudsætter anvendelse af et professionelt kontaktcenter, hvor der kan måles kvantitativt på kundens oplevelse af service og tilfredshed på 1st level.

Det anbefales ikke på nuværende tidspunkt at opstille KPI'er for den kvalitative feedback, der eksempelvis indhentes via brugerrejseinterviews eller brugertests på de digitale kanaler, da resultater fra disse metoder i sagens natur er vanskelige at sammenligne og derfor bør anvendes til at supplere de kvantitative indikatorer.

Man kan dog overveje at opstille resultatmål for de kvalitative metoder, for eksempel at der for hver ydelse skal gennemføres en fuld brugerrejseundersøgelse hvert år med inddragelse af brugerne, og at der for hver selvbetjeningsløsning skal gennemføres en brugertest med brugerne hvert år.





KPI'er for rapid feedback via telefonkanalerne

Rapid feedback via telefonkanalerne skal både anvendes til, at topledelsen løbende kan følge virksomhedernes tilfredshed med interaktionen med KK og som led i den løbende driftsledelse. Særligt sidstnævnte vil være en vigtig del af omstillingen til en mere serviceorienteret kultur.

Indikatorer	Hvordan følges der op på fremdrift?
Servicetilfredshed Måles for både telefonopkald, der afklares i kontaktcentret, og telefonopkald, der viderestilles til sagsbehandlere Hvor tilfreds er du samlet set med opkaldet (1-9)?	<ul style="list-style-type: none">• Der vil være behov for at etablere en baseline i løbet af de første måneder.• Herefter vil fremdriften i tilfredshed kunne måles procentvist i forhold til baseline. Der vil her være fokus på den gennemsnitlige tilfredshed på tværs af ydelser.
Medarbejdernes imødekommenhed Måles for både telefonopkald, der afklares i kontaktcentret, og telefonopkald, der viderestilles til sagsbehandlere Hvor imødekommende var den medarbejder, du talte med (1-9)?	<ul style="list-style-type: none">• Der kan samtidig fokuseres på, at ingen ydelser må have en gennemsnitlig tilfredshed på mindre end eksempelvis 3. Det kan være et særskilt mål for at sikre et rimeligt bundniveau for tilfredsheden.
Ventetid (måles for opkald til kontaktcenter) Hvor tilfreds var du med ventetiden, inden du kom til i telefonen (1-9)?	<ul style="list-style-type: none">• Som ovenfor skal der etableres en baseline.• Herefter følges den procentvise udvikling.
Faktisk ventetid i telefonen (sekunder)	<ul style="list-style-type: none">• Der vil typisk være et mål om ventetid i samarbejdsaftalen.• Servicemålet for ventetiden i samarbejdsaftalen kan tilpasses, hvis virksomhederne vurderer den nuværende ventetid som utilfredsstillende.
Afklaring af henvendelse (måles for opkald til kontaktcenter) I hvor høj grad fik du afklaret det, du henvendte dig om (1-9)?	Årlig procentvis tilfredshedsforbedring fra baseline
Faktisk afklaring (hvor mange kald viderestilles fra 1st til 2nd level)?	Der vil typisk være et mål for straksafklaring i samarbejdsaftalen.



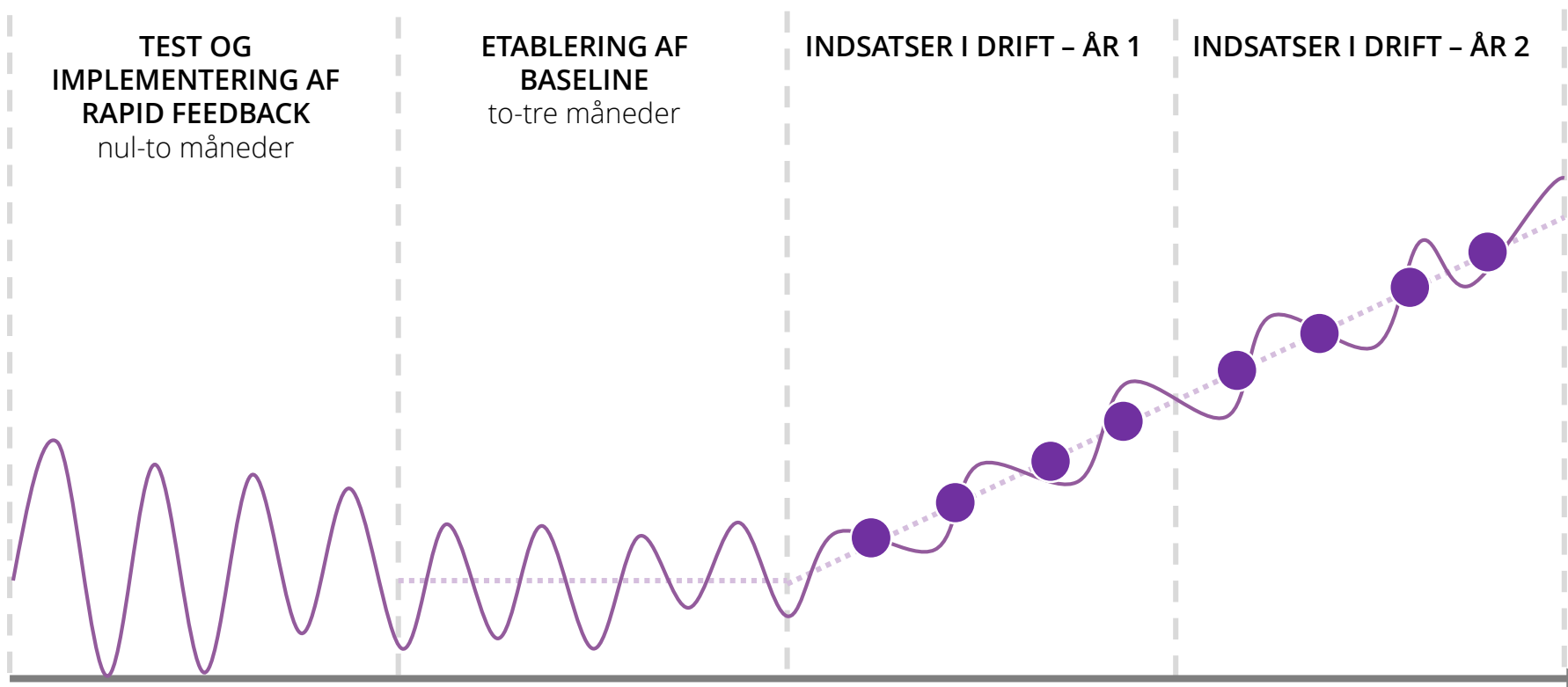
Flow for opstilling af baseline og målbillede

I den første periode, hvor feedback via telefoni sættes op, testes metoder og output.

Efter to-tre måneders drift kan en baseline (startniveauet) for hver indikator etableres.

Kvartalsvis hen over et år måles fremdrift på KPI'erne.

I år 1 og 2 burde KK kunne se en positiv udvikling, og der er måske behov for at justere i målsætninger.



En valid baseline er basis for målbilledet

Efter implementeringen af feedbackværktøjerne skal der påregnes en driftsperiode, før der kan etableres en solid baseline for hver af de valgte indikatorer.

Først når baseline er på plads, kan konkrete mål opstilles.

TID

Bilag



Inddeling af virksomhedsydelse i KK baseret på kompleksitet og volumen

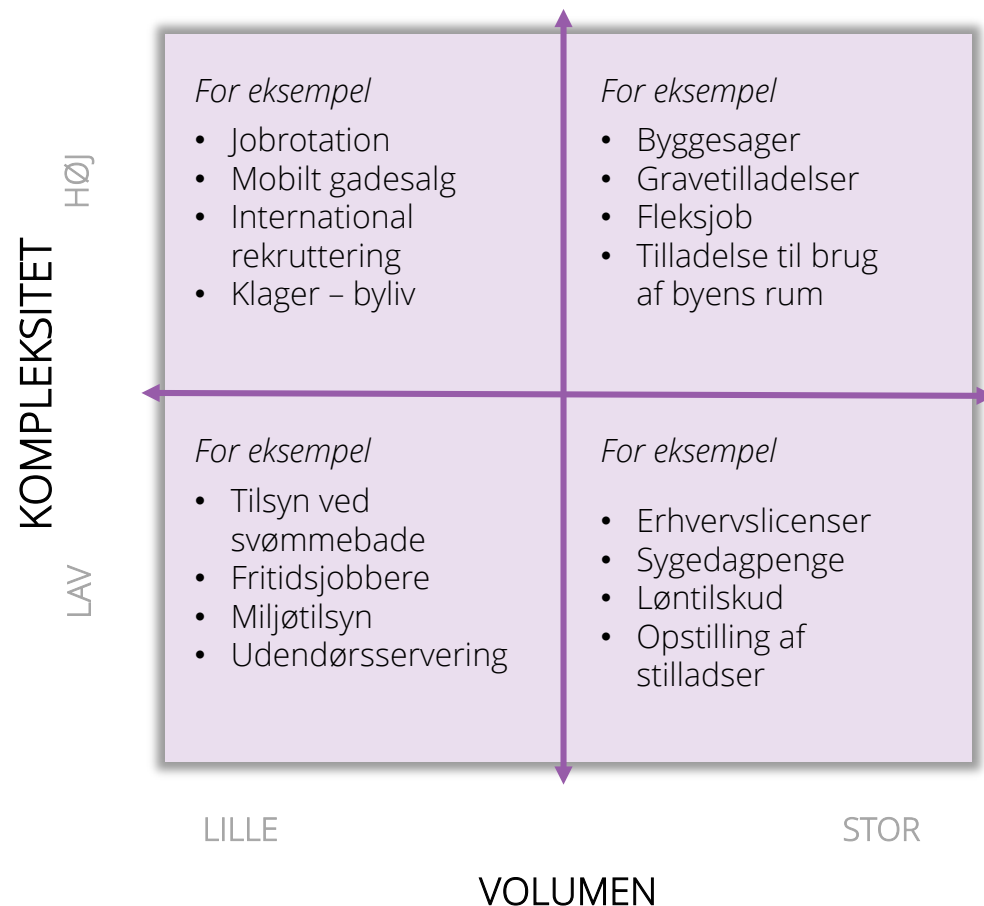
Ydelser er segmenteret på baggrund af ydelsernes **kompleksitet** og **volumen** baseret på data fra foranalysen.

Kompleksitet er baseret på et indeks bestående af data om fire indikatorer. Hvis der er registreret en samlet kompleksitetsscore på 9 eller derover på baggrund af en række parametre, er kompleksiteten registreret som høj og ellers lav.

1. Henvendelser per sag: om en sag kan afsluttes efter en-to henvendelser, eller om der er behov for flere løbende henvendelser
2. Snitflader: om ydelsen kræver samarbejde med aktører internt eller eksternt i forvaltningen eller kommunen
3. Målgruppebredde: om ydelsen henvender sig til én type virksomheder, specifikke sektorer eller alle former for virksomheder
4. Variation i sager: om sagerne helt eller delvis kan standardiseres, eller om tidsforbrug og kanaler varierer fra sag til sag

Volumen er baseret på antallet af sager per år, der estimeres for hver ydelse. Er der tale om 1.500 sager eller derover, registreres volumen som lille og ellers stor.

Information om de enkelte ydelser og fordeling på typer kan ses på de **følgende sider**.





Oversigt over ydelser med lille volumen og lav kompleksitet (1/2)

Ydelse	Volumen		Kompleksitet				Segmentnavn
	Antal sager	Volumen, score	Henv. pr. sag	Snitflader	Målgruppebredde	Variation i sager	
1:1-rådgivning	900	1	2	1	2	1	6 Lille volumen, lav kompleksitet
Anmeldelser om eventuelle ulovlige forhold	150	1	2	1	3	2	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Behandling af § 19-ansøgninger vedrørende genanvendelse af jord (ukomplicerede og komplicerede)	42	1	2	2	1	3	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Behandling af anmeldelser om import/eksport af affald (komplicerede)	14	1	2	1	1	2	6 Lille volumen, lav kompleksitet
Behandling af byggeaffaldsanmeldelser	660	1	2	2	1	2	7 Lille volumen, lav kompleksitet
Behandling af sager efter jordforureningslovens § 8 til byggeri på forurenede grunde	100	1	2	2	1	3	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Beredskabsplanlægning	25	1	2	1	2	3	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Dispensation i henhold til "miljøregulering af visse aktiviteter", herunder støj og støv ved anlægsarbejder.	884	1	1	2	2	2	7 Lille volumen, lav kompleksitet
Elev-/praktikplads	145	1	2	2	3	1	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Én indgang – visitering af mindre virksomheder og iværksættere	800	1	1	1	2	3	7 Lille volumen, lav kompleksitet
Forespørgsler på enkeltgrunde og olietanke	480	1	1	1	2	3	7 Lille volumen, lav kompleksitet
Fritidsjobbere	650	1	2	2	2	2	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Grønne erhverv – tilbud om rådgivning, netværk, værktøjer og hjælp til markedsføring for grønne virksomheder	20	1	1	2	2	3	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Iværksætterkurser	70	1	1	1	2	1	5 Lille volumen, lav kompleksitet
Klager til andre instanser – byggeri	60	1	2	1	2	3	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Miljøtilsyn med virksomheder	200	1	1	1	2	2	6 Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til A-boringer	99	1	2	2	1	2	7 Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til filmoptagelser	1.275	1	1	2	1	2	6 Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til fysiske vandløbsreguleringer samt hydrauliske omlægninger for eksisterende vandløb	5	1	3	1	1	3	8 Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til opsætning af skilte og bannere (fx stilladsreklame)	175	1	2	2	1	2	7 Lille volumen, lav kompleksitet



Oversigt over ydelser med lille volumen og lav kompleksitet (2/2)

Ydelse	Volumen		Kompleksitet				Segmentnavn		
	Antal sager	Volumen, score	Henv. pr. sag	Snitflader	Målgruppebredde	Variation i sager		Kompleksitet, score	
Tilladelse til skilte og vareudstillinger foran butikker	850	1	1	2	2	1	2	6	Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til spildevand (kloak), ukomplicerede permanente	20	1	2	2	2	1	2	7	Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til spildevand: midlertidige ukomplicerede (kloak)	91	1	1	2	2	1	2	6	Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til spildevand: midlertidige/permanente tilladelser (kloak) (komplicerede/permanente)	31	1	2	2	2	1	2	7	Lille volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til udendørsservering	1.100	1	2	2	2	1	3	8	Lille volumen, lav kompleksitet
Tilsyn med Metro-byggerier	80	1	2	2	1	1	3	7	Lille volumen, lav kompleksitet
Tilsyn med svømmebade	45	1	1	1	1	1	2	5	Lille volumen, lav kompleksitet
Uddannelser indenfor brandforebyggelse og førstehjælp	45	1	3	3	1	2	2	8	Lille volumen, lav kompleksitet
Varmeplansager	25	1	1	1	4	1	2	8	Lille volumen, lav kompleksitet
Øresundsrådgivning: iværksætter- og virksomhedsrådgivning på tværs af Øresund	57	1	1	1	1	1	1	4	Lille volumen, lav kompleksitet



Oversigt over ydelser med stor volumen og lav kompleksitet

Ydelse	Volumen		Kompleksitet				Segmentnavn		
	Antal sager	Volumen, score	Henv. pr. sag	Snitflader	Målgruppebredde	Variation i sager		Kompleksitet, score	
Dialogteamet & 5200	20.000	2	1	2	2	3	8	Stor volumen, lav kompleksitet	
Erhvervslicenser	1.500	2	1	1	1	2	1	5	Stor volumen, lav kompleksitet
Erhvervsperiodekort	2.500	2	1	1	1	1	1	4	Stor volumen, lav kompleksitet
Fleksjob	6.000	2	1	2	2	3	2	8	Stor volumen, lav kompleksitet
Jord anmeldelser	3.000	2	1	2	2	2	2	7	Stor volumen, lav kompleksitet
Klager – miljø	2.720	2	1	1	1	1	3	6	Stor volumen, lav kompleksitet
Kundecenter – udlevering af byggesagsrelaterede tegninger, generel vejledning vedrørende byggeansøgninger, hjælp til selvhjælp mv.	4.500	2	1	2	2	2	3	8	Stor volumen, lav kompleksitet
Løntilskud	9.500	2	1	2	2	3	1	7	Stor volumen, lav kompleksitet
Rådgivning og information om formålet med brandforebyggende regler	2.600	2	3	1	1	2	2	8	Stor volumen, lav kompleksitet
Skadedyrsbekæmpelse	5.383	2	1	1	1	2	2	6	Stor volumen, lav kompleksitet
Sygedagpenge	89.000	2	1	2	2	3	1	7	Stor volumen, lav kompleksitet
Tilladelse til opstilling af stilladser og containere	15.000	2	1	1	1	1	3	6	Stor volumen, lav kompleksitet



Oversigt over ydelser med lille volumen og høj kompleksitet

Ydelse	Volumen		Kompleksitet					Segmentnavn
	Antal sager	Volumen, score	Henv. pr. sag	Snitflader	Målgruppebredde	Variation i sager	Kompleksitet, score	
Alkoholbevillinger	916	1	2	3	1	3	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Anmeldelse af B-boringer	30	1	3	2	2	2	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Brandtekniske bygningsgennemgange	3	1	2	3	2	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet
Fastlæggelse og registrering af adresser (for sager, der ikke indgår i en byggesag)	100	1	1	4	3	3	11	Lille volumen, høj kompleksitet
Ibrugtagningstilladelse = fra byggetilladelse til IBT	1.400	1	3	2	2	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet
International rekruttering	575	1	3	2	3	3	11	Lille volumen, høj kompleksitet
Jobrotation	1.307	1	2	2	2	3	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Klager – byliv	750	1	2	2	3	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet
Klager – trafik	150	1	1	4	2	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet
Lokalplaner foranlediget af byggesager	26	1	3	5	2	2	12	Lille volumen, høj kompleksitet
Registrering af erhverv i BBR (for sager, der ikke indgår i en byggesag)	1.000	1	1	5	3	3	12	Lille volumen, høj kompleksitet
Regulering og miljøgodkendelser af virksomheder: ikke-rikovirksomheder/risikovirksomheder (komplicerede)	23	1	3	4	2	3	12	Lille volumen, høj kompleksitet
Regulering og miljøgodkendelser af virksomheder: ikke-rikovirksomheder/risikovirksomheder (meget komplicerede)	1	1	3	4	1	3	11	Lille volumen, høj kompleksitet
Rådgivning af SMV i International House	20	1	1	5	2	2	10	Lille volumen, høj kompleksitet
Støtte til mentorfunktion	355	1	1	2	3	3	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Supportering og oprettelse af virksomhedsberedskaber	28	1	3	1	2	3	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Tilladelse til mobilt gadesalg	600	1	2	4	1	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet
Tilladelse til regulering af grundvandsressourcen	32	1	3	2	1	3	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Tilladelse til stade- og salgsplasser	100	1	3	4	1	3	11	Lille volumen, høj kompleksitet
Tilladelse til udledning (eecipient)	61	1	3	2	2	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet
Virksomhedscentre	10	1	2	2	3	2	9	Lille volumen, høj kompleksitet
Voksenlærlinge	985	1	3	2	2	3	10	Lille volumen, høj kompleksitet



Oversigt over ydelser med stor volumen og kompleksitet

Ydelse	Volumen		Kompleksitet				Segmentnavn	
	Antal sager	Volumen, score	Henv. pr. sag	Snitflader	Målgruppebredde	Variation i sager		Kompleksitet, score
Byggetilladelser mv.	5.180	2	2	5	2	3	12	Stor volumen, høj kompleksitet
Fleksjob	3.256	2	2	2	3	3	10	Stor volumen, høj kompleksitet
Kontaktcenter – telefonisk front	26.050	2	1	3	3	2	9	Stor volumen, høj kompleksitet
Løntilskud	4.065	2	2	2	3	3	10	Stor volumen, høj kompleksitet
Målrettet virksomhedsbestemt opkvalificering (når BIF er i kontakt med en virksomhed om opkvalificering af en ledig med henblik på ansættelse i virksomheden)	1.735	2	1	2	3	3	9	Stor volumen, høj kompleksitet
Opfølgning på virksomhedsplaceringer	3.850	2	3	2	3	3	11	Stor volumen, høj kompleksitet
Opsøgende virksomhedskontakt (med henblik på Jobordre/omvendt formidling)	4.700	2	2	2	3	2	9	Stor volumen, høj kompleksitet
Ordinære ansættelser/jobformidling	5.027	2	2	2	2	3	9	Stor volumen, høj kompleksitet
Sygedagpenge (dvs. jobcentret tilbyder virksomheder med sygemeldte medarbejdere rådgivning om fastholdelse (herunder arbejdspladsindretning), hjælpemidler plus mentor til sygemeldte, når de vender tilbage til arbejde)	3.000	2	2	2	2	3	9	Stor volumen, høj kompleksitet
Tilladelse til brug af byens rum i forbindelse med arrangementer/events (reservation)	2.100	2	2	2	3	3	10	Stor volumen, høj kompleksitet
Tilladelse til gravninger	10.000	2	2	5	1	3	11	Stor volumen, høj kompleksitet
Tilsyn med støj, støv og røg	2.450	2	2	1	3	3	9	Stor volumen, høj kompleksitet
Virksomhedspraktik	27.459	2	2	2	3	2	9	Stor volumen, høj kompleksitet

Deloitte



KØBENHAVNS KOMMUNE

Indsatsområde E - kortlægning af lokalplaner

April 2020



Formål med kortlægning af lokalplaner

Indsatsområde E har til formål at afdække, hvilke oplevelser, udfordringer og behov virksomheder og interne kunder i Københavns Kommune (KK) har i forbindelse med ansøgninger om lokalplaner og ændringer heraf. Samtidig er det formålet at identificere tiltag, som kan øge virksomhedernes tilfredshed med processen.

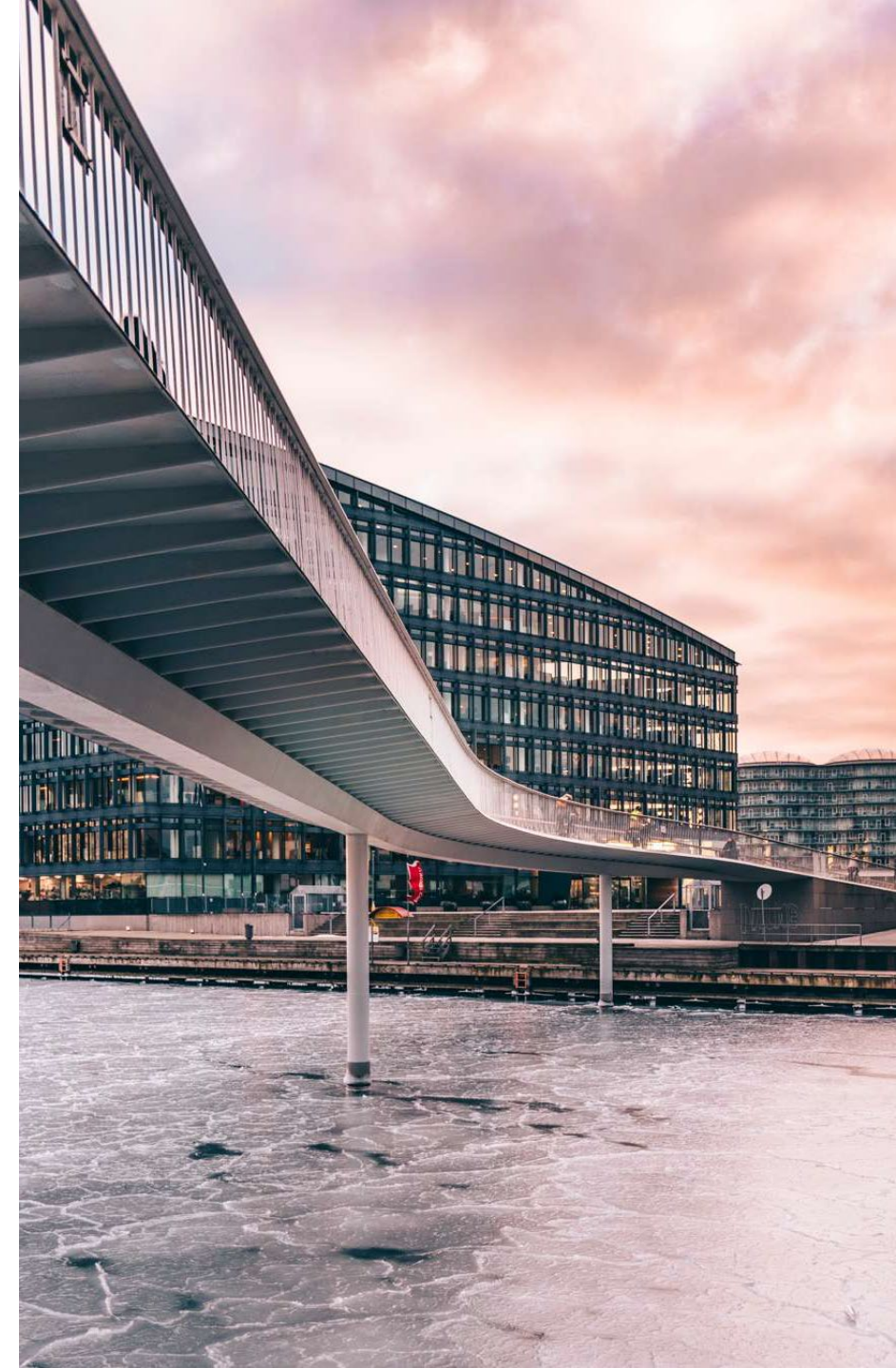
AFSÆT

I foranalysen peges der på en række forvaltningsspecifikke udfordringer i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) med særligt fokus på byggesagsbehandling og tilladelse til arrangementer. TMF og Økonomiforvaltningen (ØKF) ønsker på baggrund af taskforcens anbefalinger, at der ligeledes udarbejdes en kortlægning af den oplevede service indenfor lokalplansområdet, der netop er forsøgt styrket gennem en række indsatsområder i de senere år.

FORMÅL

Formålet med kortlægningen af lokalplaner er at få en nuanceret forståelse af virksomhedernes oplevelser, udfordringer og behov i forbindelse med deres ansøgning om lokalplaner eller ændring heraf. En grundig forståelse af virksomhedernes behov er afgørende for at kunne tilrettelægge servicerejser og gennemføre tiltag, som kan øge virksomhedernes tilfredshed med deres samspil med KK.

Kortlægningen giver et billede af virksomhedernes behov og peger på mulige løsninger til at forbedre virksomhedernes tilfredshed. Kortlægningen kan endvidere på den korte bane anvendes til at igangsætte konkrete indsatser og på den længere bane kobles sammen med operationaliseringen af de øvrige indsatsområder i hovedanalysen, herunder især bedre brug af serviceindgange og feedbackmodeller.





Tilgang til kortlægning af lokalplaner

Kortlægningen af lokalplaner er gennemført i fire faser, hvor virksomhedernes oplevelser og ønsker er afdækket i forlængelse af en kortlægning af lokalplansprocessen med TMF. Derefter er TMF blevet involveret i forhold til at udvikle og validere mulige løsningsforslag.

FORLØB OG METODE

FORMÅL

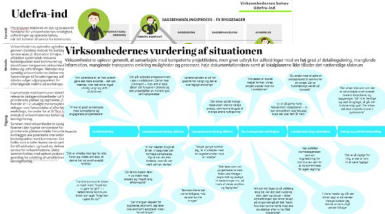
FASE 1. PROCES-KORTLÆGNING

Afdække og validere processen og ydelsesspecifikke forhold for lokalplaner med udgangspunkt i de opstillede lokalplansfaser og servicemål, herunder sagsbehandlingstid.



FASE 2. WORKSHOPS MED UDEFRA-IND-PERSPEKTIV

Afdække, hvordan virksomhederne oplever servicerejsen, samt teste de igangværende initiativer rettet mod bedre virksomhedsservice, herunder digitalisering af lokalplaner, visitationsfunktionen (VIS) og ny lokalplansskabelon.

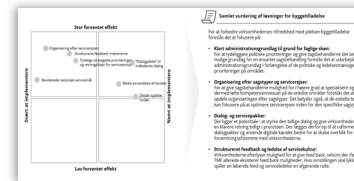


FASE 3. WORKSHOPS MED INDEFRA-UD-PERSPEKTIV

Kvalificere input fra virksomhederne og drøfte konkrete løsninger fra et forvaltningsperspektiv.

FASE 4. ANALYSE OG VALIDERING AF LØSNINGS-FORSLAG

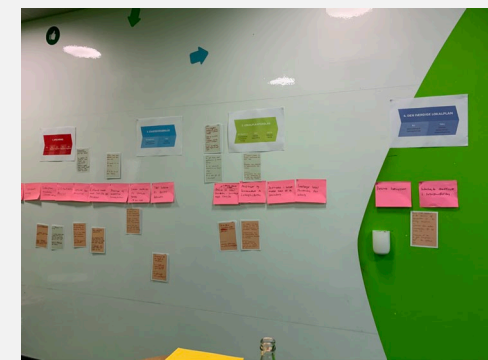
Analysere og præsentere løsningsforslag med henblik på en endelig vurdering af effekt og implementerbarhed.



DELTAGERE I VIRKSOMHEDSWORKSHOPS

På baggrund af en liste fra TMF på 60 rådgivere, bygherrer og offentlige organisationer, som tidligere har været involveret i lokalplansprocessen, blev alle organisationer forsøgt kontaktet med en invitation til at deltage på workshops.

29 personer fra 22 forskellige organisationer var tilmeldt workshoppen. Der deltog 25 personer fra 20 organisationer på workshoppen. Heraf var fem organisationer rådgivere, ti organisationer bygherrer, mens fem offentlige organisationer deltog.





Introduktion til lokalplaner

Lokalplansydelsen beskæftiger ca. 70 årsværk og har bygherrer (offentlige og private) og rådgivere som primære målgrupper. Ydelsen er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet, da det kræver teknisk faglighed at vurdere sagerne, som ofte har stor politisk bevågenhed.

BESKRIVELSE AF YDELSEN

Lokalplaner kan karakteriseres som en lokal lov for, hvad nærmere afgrænsede ejendomme må anvendes til, og hvad der må bygges på dem. De udarbejdes indenfor planlovens og kommuneplanens rammer, og formålet med lokalplansprocessen er at bestemme, hvad et nærmere geografisk område må anvendes til, herunder i videst muligt omfang at inddrage offentligheden. Det er ofte bygherrer, der initierer en lokalplansproces med ønsket om at udvikle og bebygge et område. Kommunen kan være forpligtet til at udarbejde lokalplaner og har i andre tilfælde ret til det.

Lokalplansprocessen kan karakteriseres som en kompleks proces, da den er omfattende og med mange snitflader til øvrige ydelser og forvaltningsområder, ligesom processen involverer løbende inddragelse af mange faglige og politiske aktører.

Ydelsen er forankret i afdelingen Byens Udvikling (BU) i TMF. Der er ofte én gennemgående projektleder (byplanlægger), der håndterer sagerne, men mange aktører er løbende involveret i forløbet.

KARAKTERISTIK AF YDELSEN



Ressourcetræk

Der modtages årligt ca. 160 henvendelser om lokalplansændringer, hvoraf ca. 70 indeholder ønsker om indledende dialog i prævisitation. Af de resterende 90 anmodninger accepteres cirka 40, cirka 20 visiteres til byggesager, mens cirka 30 får afslag (tal fra 2016-2019). Der er ansat cirka 70 årsværk til hele området.



Kompleksitet i ydelsen

Der er en høj grad af kompleksitet, da det kræver høj teknisk faglighed at vurdere sagerne, ligesom der skal tages højde for forskellige forvaltningsområders lovgivning. Derudover kan der være politisk interesse i udvalgte sager.



Målgruppe

Den primære målgruppe er bygherrer, rådgivere samt offentlige organisationer med større byggeprojekter i KK.



Hvilke virksomheds-karakteristika driver variationer i behov?

Virksomhederne har sammenfaldende behov i processen. Der er få variationer i behovene, herunder at flere af de offentlige organisationer i flere tilfælde er involveret i interne høringer og afklaringer, rådgiverne ønsker plads til den arkitektoniske faglighed, mens bygherrer giver udtryk for behov for processikkerhed.



Kritikalitet for virksomheder

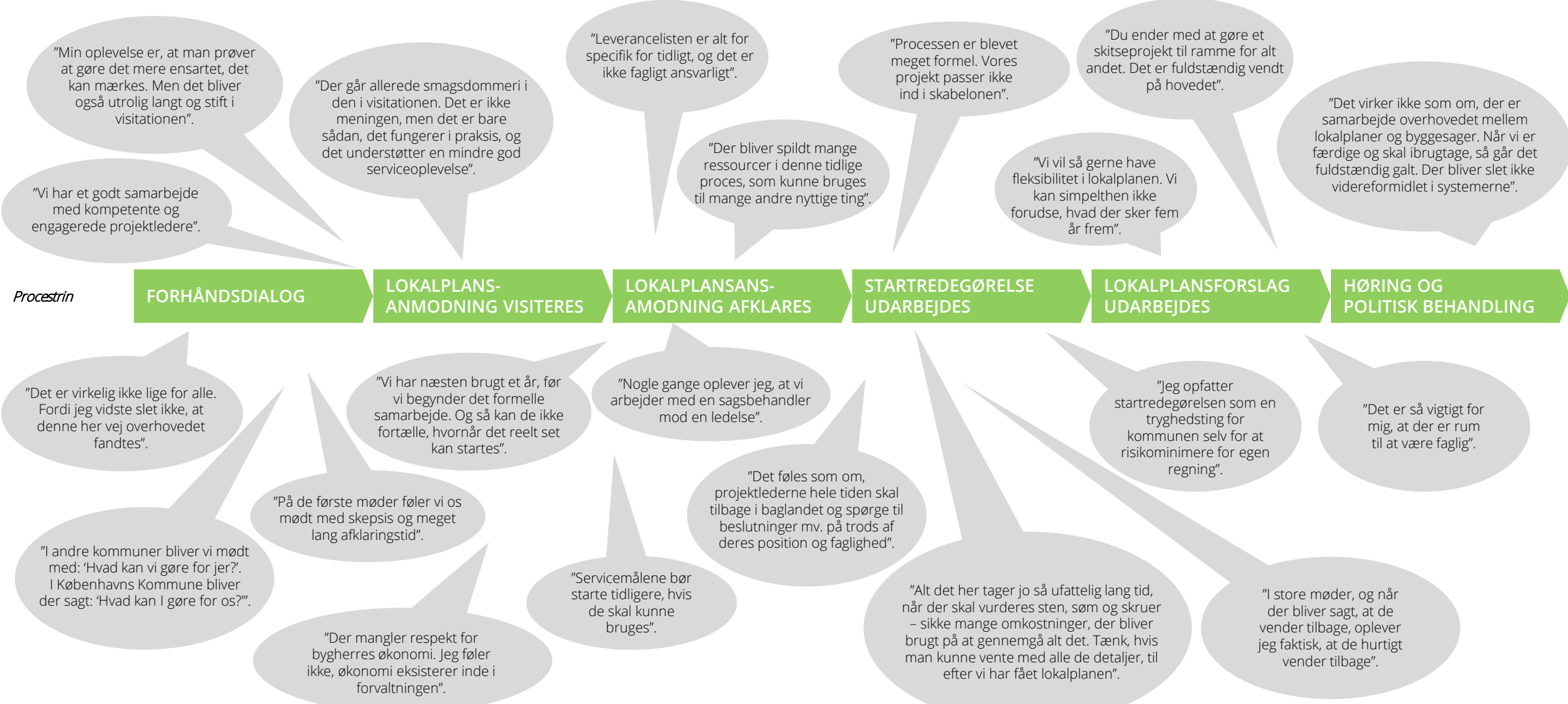
Lokalplaner er kritiske for virksomhederne, da udformningen af lokalplaner kan være afgørende for, om projekter kan gennemføres eller ej. Der er ofte store summer investeret i byggeprojekterne, og der anvendes mange ressourcer på lokalplansprocessen.

Procestrin	Forhåndsdialog	Lokalplansanmodning visiteres	Lokalplan afklares	Startredegerelse udarbejdes	Lokalplansforslag udarbejdes	Høring og politisk behandling
Beskrivelse	Virksomhederne arbejder på lokalplansanmodning, søger information og har løbende afklaringsdialog med KK. Virksomhederne deltager eventuelt i prævisitationsmøder med TMF, hvor bygherre og rådgiver kan have en overordnet dialog om eksisterende planrammer, proces, tidsplan mv.	Virksomhederne sender lokalplansanmodning via blanket på KK's hjemmeside, hvorefter sagen visiteres. VIS i Center for Byplanlægning, der modtager og behandler alle lokalplansanmodninger. Anmodning om lokalplan offentliggøres.	Virksomhederne får tilknyttet en projektleder og gennemfører afklaringsdialoger med TMF om rammer, sted og projekt. Virksomhederne modtager leverancelisten, ligesom det afklares, om der skal udarbejdes en udbygningsaftale. Virksomhederne modtager og underskriver samarbejdsaftalen. Det afklares endvidere, om der skal udarbejdes en startredegerelse.	Der afholdes løbende møder mellem virksomheder og samarbejdsorganisationen i KK, hvor der leveres materiale til leverancelisten, og hvor projektet afklares yderligere. Udbygningsaftale underskrives, og startredegerelse indsendes. TMF indstiller projektet til politisk behandling.	Virksomhederne samarbejder med TMF om at udarbejde lokalplansforslaget. Lokalplansforslaget udarbejdes i dialog mellem TMF (projektleder) og virksomhederne. Virksomhederne deltager i borgermøder med KK og lokaludvalg. Lokalplansforslaget sendes eventuelt til politisk behandling.	TMF behandler indkomne høringssvar, og virksomhederne bidrager eventuelt til besvarelse heraf. Der udarbejdes eventuelt ændringer af lokalplansforslaget på baggrund af høringssvar. Ved ændringsforslag indstiller TMF lokalplansforslaget til politisk behandling på baggrund af de indkomne høringssvar. Lokalplansforslaget behandles herefter politisk.
Kanal	Fysiske møder, telefon og mail	KK Web (selvbetjening) og fysiske møder	Fysiske møder, telefon og mail	Fysiske møder, telefon og mail	Fysiske møder og mail	Fysiske møder og mail



Virksomhedernes vurdering af processen

Virksomhederne oplever generelt, at de samarbejder med kompetente projektledere, men giver udtryk for udfordringer med en høj grad af detailregulering, manglende information, manglende transparens omkring beslutninger og muligheder, høje dokumentationskrav, og at lokalplanerne ikke tillader det nødvendige råderum.





Virksomhedernes behov

Der er observeret seks overordnede behov hos virksomhederne. De identificerede udfordringer med den nuværende servicerejse peger på en række ikketilgodesete behov, som fremadrettet bør være i fokus ved udarbejdelse af løsninger på lokalplansområdet.

1 AT VIRKSOMHEDER OG KOMMUNE ARBEJDER MED FREMFOR MOD HINANDEN

Virksomhederne oplever overvejende, at de samarbejder med kompetente og engagerede projektledere, men føler sig mødt med et behov for at detailregulere fra TMF's side, ligesom de oplever manglende respekt for de ressourcer, de anvender på at foretage de nødvendige afklaringer og udarbejde den nødvendige dokumentation. I flere tilfælde oplever virksomhederne, at deres projekter og ønsker bliver mødt med skepsis og mistillid. Især i de første faser af lokalplansprocessen ønsker virksomhederne, at TMF er mere proaktiv og driver processen fremad.

"I andre kommuner bliver vi mødt med: 'Hvad kan vi gøre for jer?'. I Københavns Kommune bliver der sagt: 'Hvad kan I gøre for os?'".

4 AT KRAV TIL DOKUMENTATION OG MATERIALER TILGODESER PROJEKTETS UDVIKLINGSSTADIE

Virksomhederne oplever, at de krav, de mødes med i forhold til udarbejdelse af materialer, afklaringer og dokumentation mv., er for omfattende i forhold til det stadie, som projektet er på, når der arbejdes på en lokalplansanmodning. Eksempelvis oplever de, at kravene fra leverance-listen er for detaljerede, og at de for tidligt skal afklare valg af materialer, bygningers præcise udformninger mv. De oplever ikke, at projekterne passer ind i de løbende krav, der er i lokalplansprocessen i dag, og ønsker i stedet en mere fleksibel proces, hvor krav til dokumentation, materialer og afklaringer er mere rimelige i forhold til det konkrete projektstadie.

"Du ender med at gøre et skitseprojekt til ramme for alt andet. Det er fuldstændig vendt på hovedet".

2 AT DER ER TRANSPARENS OMKRING BESLUTNINGER OG MULIGHEDER

Virksomhederne oplever ofte, at de bliver mødt med smagsdommeri, hvor det er enkeltpersoners subjektive vurderinger, der afgør, hvad der kan lade sig gøre, og hvilke afklaringer de skal foretage. Virksomhederne ønsker her transparens omkring, hvorfor de enkelte beslutninger træffes, og hvilket grundlag de baseres på. Endvidere ønsker virksomhederne i de tidligere faser bedre rådgivning om, hvilke praktiske såvel som politiske muligheder og barrierer der er for projektet.

"Vi vil gerne have eksempler på og indblik i de politiske varme kartofler – den åbne og tydelige dialog".

5 AT LOKALPLANER TILLADER STØRRE RÅDERUM TIL KONKRETE OG FREMTIDIGE BYGGERIER

Virksomhederne oplever, at de lokalplaner, der udformes i dag, låser mulighederne for de enkelte byggerier og projekter. Når der samtidig udvises tilbageholdenhed med at tildele dispensationer, indskrænkes råderummet for de konkrete projekter. Heroverfor ønsker virksomhederne, at lokalplanerne i højere grad anviser rammer og giver plads til muligheder. Det vil give større fleksibilitet. Eksempelvis vil der være plads til løbende innovation i valg af materialer samt videre rammer for, at arkitekter/bygherrer kan forme det konkrete byggeri på baggrund af lokalplanen.

"Vi vil så gerne have fleksibilitet i lokalplanen. Vi kan simpelthen ikke forudse, hvad der sker fem år frem".

3 AT DER ER MERE INFORMATION OM OG STØRRE TRYGHED I LOKALPLANSPROCESSEN

Virksomhederne oplever, at de mangler sikkerhed ved og overblik over lokalplansprocessen. Til trods for både visitations- og afklaringsproces oplever de, at de savner basale oplysninger om, hvornår de enkelte aktiviteter skal finde sted, og hvem der skal involveres. Endvidere synes de, det er en god ide at operere med servicemål, men at de ikke kan relatere til dem, da de oplever, at de aktiveres på et kunstigt og vilkårligt sted i processen.

"Servicemålene bør starte tidligere, hvis de skal kunne bruges".

6 AT FORVALTNINGEN TAGER ANSVAR FOR INTERNE AFKLARINGER OG POLITISKE PROCESSER

Til trods for at virksomhederne overvejende oplever, at de samarbejder med kompetente medarbejdere, erfarer de ofte, at projektlederne har et uafklaret bagland, og at mange interne processer i og mellem forvaltninger såvel som politiske processer påvirker lokalplansprocessen. De oplever, at beslutningsstrukturen i forvaltningen er svær at gennemskue, og ønsker en relevant faglig dialog med de parter, der træffer beslutningerne, og at de enkelte projektledere tildeles større beslutningskompetence.

"Det føles som om, projektlederne hele tiden skal tilbage i baglandet og spørge til beslutninger mv. på trods af deres position og faglighed".



Forslag til løsningsspor (1/3)

Tydeliggørelse af processer og beslutningsmandat samt sikring af mere faglighed i dialogen med virksomhederne.

FORSLAG	TITEL PÅ LØSNINGSSPOR	MOTIVERING OG BESKRIVELSE AF LØSNING	LØSNING PÅ VIRKSOMHEDERNES BEHOV FOR	VURDERING AF EFFEKT OG IMPLEMENTERBARHED
1	Serviceeftersyn af VIS	<p>Flere virksomheder oplever et ekstralangt afklaringsforløb, da de ofte har en forhåndsdialog med mange uformelle dialoger med kommunen, før de sender en lokalplansanmodning via VIS. Dette er ligeledes medvirkende til, at de får en negativ oplevelse af VIS. Samtidig har virksomhederne tilsyneladende ikke en klar forståelse af formålet med VIS samt de muligheder og begrænsninger, den valgte tilgang rummer.</p> <p>Det foreslås derfor, at der gennemføres et serviceeftersyn af VIS. Her bør det dels vurderes, om VIS opererer som tiltænkt ved etableringen af funktionen, om processerne er beskrevne og overholdes, og om der er ensartethed i sagsbehandlingen for virksomhederne. Endvidere bør det undersøges, om virksomhederne i tilstrækkelig grad orienteres om retningslinjer såvel som muligheder i VIS, herunder muligheden for prævisitationsmøde. Dette kan give anledning til en række mindre tilpasninger, som vil skabe mere tydelige og ensartede processer og derved forbedre virksomhedernes serviceoplevelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At forvaltningen tager ansvar for interne afklaringer og politiske processer • At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse, men vil kræve nogle ressourcer at implementere.
2	Øget transparens omkring roller og beslutningsprocesser i KK i lokalplansprocessen	<p>Virksomhederne giver udtryk for, at de har en uklar forståelse af de forskellige roller i kommunen i relation til arbejdet med lokalplaner, ligesom de mangler forståelse for, hvem der er henholdsvis rådgiver, koordinator og træffer de enkelte beslutninger (for eksempel projektledere, stadsarkitekten, Strategisk Forum mv.).</p> <p>Det foreslås derfor, at der udarbejdes et overblik til virksomhederne over de forskellige fora og instanser med beskrivelse af deres roller og mandat samt med beskrivelse af de mest almindelige beslutningsprocesser. På den måde skabes der større transparens i og tryghed ved lokalplansprocessen for virksomhederne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse og at kunne implementeres med få ressourcer.
3	Tydeliggørelse af projektledernes beslutningsmandat overfor virksomhederne	<p>Virksomhederne efterspørger mere direkte dialog med de parter, der løbende træffer beslutningerne i lokalplansprocessen. De oplever ofte, at projektlederne har et snævert eller ikkeeksisterende beslutningsmandat, og at det i stedet er andre aktører, der træffer beslutningerne (for eksempel Strategisk Forum eller stadsarkitekten).</p> <p>Derfor foreslås det, at der arbejdes på at tydeliggøre projektlederens beslutningsmandat overfor virksomhederne. Dette kan gøres ved 1) at foretage en intern afklaring af projektledernes beslutningsmandat i lokalplansprocessen og de forudsætninger, der skal være til stede i processen for at tilvejebringe dette beslutningsmandat (for eksempel at materiale er modtaget inden møde mellem kommunen og virksomheden, og at de punkter, der skal træffes beslutninger om, er på agendaen), og ved 2) at træne projektlederne i løbende at kommunikere og afstemme beslutningsmandater og -processer overfor virksomheder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At forvaltningen tager ansvar for interne afklaringer og politiske processer. 	Indsatsen vurderes at have en mindre effekt på virksomhedernes serviceoplevelse, men at kunne implementeres med få ressourcer.
4	Mere direkte faglig dialog mellem bygherre og fagpersoner	<p>Virksomhederne oplever, at de ofte ender med at bruge tid og energi på møder, hvor medarbejdere med de rette faglige kompetencer og det fornødne beslutningsmandat ikke er til stede. Dette medvirker til virksomhedernes oplevelse af, at lokalplansprocessen er langtrukken og ugennemsigtig.</p> <p>Det foreslås derfor, at virksomhederne tilbydes mere direkte dialog med relevante fagpersoner, efterhånden som behovene opstår. Det bør her være projektlederen, der er den gennemgående og koordinerende ressource, ligesom det bør være en forudsætning, at det relevante faglige emne er sat på dagsordenen i god tid før mødet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At forvaltningen tager ansvar for interne afklaringer og politiske processer. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse, men vil kræve nogle ressourcer at implementere.



Forslag til løsningsspor (2/3)

Gennemførelse af en målrettet og løbende kommunikationsindsats.

FORSLAG	TITEL PÅ LØSNINGSSPOR	MOTIVERING OG BESKRIVELSE AF LØSNING	LØSNING PÅ VIRKSOMHEDERNES BEHOV FOR	VURDERING AF EFFEKT OG IMPLEMENTERBARHED
5	Målrettet kommunikation til virksomheder om ændringer i processer og krav i lokalplansprocessen	<p>Virksomhederne har erfaret, at der er sket ændringer i lokalplansprocessen de senere år, og at de ændrede processer og krav i overvejende grad er lavet for kommunens egen skyld. Dette har ikke været hensigten fra kommunens side, men har medvirket til, at virksomhederne ikke har oplevet det tiltænkte serviceløft.</p> <p>Det foreslås derfor, at der iværksættes en målrettet indsats med fokus på 1) at kommunikere gennemførte ændringer i processer og krav i lokalplansprocessen (NB: konkrete kommunikationsbehov er foreslået i øvrige løsningsspor) samt 2) at kommunikere målrettet til virksomheder ved fremtidige ændringer. Kommunikationen bør foregå gennem relevante kanaler såsom web eller mail og sikre, at virksomhederne informeres om, hvilke ændringer der foretages, hvorfor, og hvad det betyder for virksomhederne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At virksomheder og kommune arbejder med fremfor mod hinanden • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en stor effekt på virksomhedernes serviceoplevelse og at kunne implementeres med få ressourcer.
6	Tydeliggørelse af VIS som eneste indgang til opstart af lokalplansprocessen	<p>Når virksomhederne har uformelle dialoger med kommunen før visitationen, sker det ofte ukoordineret og på baggrund af personlige netværk i kommunen. Denne proces kan være medvirkende til, at virksomhederne oplever uklare og langtrukne lokalplansprocesser.</p> <p>Derfor foreslås det, at der arbejdes på at tydeliggøre VIS som eneste indgang til opstart af lokalplansprocessen gennem en række eksterne og interne kommunikationsaktiviteter. Eksternt foreslås en kommunikationsindsats vedrørende VIS til virksomhederne via relevante kommunikationskanaler (web, mail mv.) med information om VIS' funktion som eneste indgang til lokalplansprocessen. Internt i KK bør VIS kommunikeres gennem relevante kommunikationskanaler (intranet, web og møder) med det hovedbudskab, at al dialog med virksomheder om lokalplaner begynder med VIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At forvaltningen tager ansvar for interne afklaringer og politiske processer • At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse og at kunne implementeres med få ressourcer.
7	Skabelon med uddybende information om rammer og krav i leverancelisten (i forbindelse med samarbejdsaftale)	<p>Virksomhederne har en gennemgående oplevelse af, at KK er for detailregulerende, og de giver udtryk for at mangle overblik over processen og kommunens forventninger til, hvad der skal leveres hvornår. Derudover oplever de, at indleveret materiale ofte ikke bliver brugt i den videre proces.</p> <p>Det foreslås derfor, 1) at leverancelistens krav analyseres med henblik på at forenkle de opstillede krav, hvor det er muligt, og 2) at der udarbejdes en skabelon, der begrundes, hvorfor der er behov for det materiale og den dokumentation, der efterspørges i leverancelisten. Samtidig bør det specificeres, hvornår i processen den efterspurgte information skal leveres, således at virksomhederne i mindre grad vil opleve, at det efterspurgte materiale ikke svarer til projektets udviklingsstadiet. Internt i KK vil en skabelon til leverancelisten skabe klare retningslinjer for, hvornår projektlederne skal efterspørge dokumentation og materiale og således understøtte en mere ensartet og transparent sagsbehandling.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At virksomheder og kommune arbejder med fremfor mod hinanden • At der er transparens omkring beslutninger og muligheder • At der er mere information om og større tryghed i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse og at kunne implementeres med relativt få ressourcer.



Forslag til løsningsspor (3/3)

Mere organisering efter servicerejser og segmentering af virksomheder.

FORSLAG	TITEL PÅ LØSNINGSSPOR	MOTIVERING OG BESKRIVELSE AF LØSNING	LØSNING PÅ VIRKSOMHEDERNES BEHOV FOR	VURDERING AF EFFEKT OG IMPLEMENTERBARHED
8	Implementering af en mere segmenteret organisering overfor udvalgte virksomheder	<p>De forskellige grupper af virksomheder giver udtryk for at have fælles, men også forskellige servicebehov, som kommunen skal opfylde. Især de store bygherrer og de offentlige organisationer har forskellige forventninger og servicebehov. Hvor de offentlige organisationer har højere forventninger til, at TMF tager et større ansvar og mere initiativ, så er de store bygherrer mere åbne overfor at udføre flere opgaver selv. Dog giver de store bygherrer udtryk for, at de ønsker at samarbejde med faste projektledere på deres projekter for at sikre et godt samarbejde og skabe større processikkerhed.</p> <p>Derfor foreslås det, at der arbejdes på at dedikere en gruppe af projektledere til at specialisere sig i samarbejde med de største bygherrer med flest lokalplansprojekter i kommunen. Disse projektledere bør, i den udstrækning det ressourcemæssigt er muligt, kun arbejde med denne gruppe af store bygherrer for at sikre, at deres servicebehov opfyldes bedst muligt. Denne segmenterede organiseringsform bør implementeres sideløbende med den eksisterende geografiske organisering i TMF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At virksomheder og kommune arbejder med fremfor mod hinanden • At der er mere information om og større tryk i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse, men vil kræve nogle ressourcer at implementere.
9	Oprettelse af sammenhængende brugerrejser på tværs af forvaltningen	<p>Fleire virksomheder oplever, at der i kommunen tabes information, mangler kommunikation eller sker misforståelser, når sagerne bevæger sig på tværs af forvaltninger og afdelinger. Dette gælder både internt i lokalplansprocessen, men også fra lokalplansprocessen over byggesager til ibrugtagninger.</p> <p>Det foreslås derfor, at hele servicerejsen kortlægges, fra virksomhederne påbegynder en lokalplansproces, til det endelige byggeri står færdigt. Der skal i kortlægningen være fokus på overgange og kontaktflader både mellem virksomheder og KK og internt i kommunen. Det bør her identificeres, hvor kommunikationen og samarbejdet bør løftes, og der bør anvises konkrete forbedringsforslag.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • At forvaltningen tager ansvar for interne afklaringer og politiske processer • At der er mere information om og større tryk i lokalplansprocessen. 	Indsatsen vurderes at have en medium effekt på virksomhedernes serviceoplevelse, men vil kræve nogle ressourcer at implementere.



Vurdering af løsninger

På baggrund af workshops med virksomhederne og efterfølgende med medarbejdere og ledere fra TMF foreslås det, at der for lokalplaner gennemføres en række forskellige løsninger fordelt på tre temaer.



SAMLET VURDERING AF LØSNINGER FOR LOKALPLANER

For at øge virksomhedernes tilfredshed med lokalplansprocessen foreslås det at fokusere på at:

Tydeliggøre processer og beslutningsmandat samt sikre mere faglighed i dialogen med virksomhederne

Det vurderes, at mindre justeringer af udvalgte processer samt et målrettet arbejde for at synliggøre beslutningsmandat og -processer i lokalplansprocessen vil kunne løfte virksomhedernes serviceoplevelse. Følgende konkrete initiativer foreslås:

1. Serviceeftersyn af VIS
2. Øget transparens omkring roller og beslutningsprocesser i KK i lokalplansprocessen
3. Tydeliggørelse af projektledernes beslutningsmandat overfor virksomhederne
4. Mere direkte faglig dialog mellem bygherre og fagpersoner.

Gennemføre en målrettet og løbende kommunikationsindsats

Det vurderes, at en målrettet og løbende kommunikationsindsats vil understøtte, at virksomhederne får en positiv oplevelse af løbende tilpasninger af lokalplansprocessen, hvilket vil forbedre deres serviceoplevelse. Følgende konkrete initiativer foreslås:

5. Målrettet kommunikation til virksomheder om ændringer i processer og krav i lokalplansprocessen
6. Tydeliggørelse af VIS som eneste indgang til opstart af lokalplansprocessen
7. Skabelon med uddybende information om rammer og krav i leverancelisten (i forbindelse med samarbejdsaftale).

Organisere mere efter servicerejser og segmentering af virksomheder

Det vurderes, at tilpasninger af den eksisterende organisering i kommunen i forbindelse med lokalplaner og på tværs af relaterede serviceydelser vil kunne løfte udvalgte virksomheders serviceoplevelse. Følgende konkrete initiativer foreslås:

8. Implementering af en mere segmenteret organisering overfor udvalgte virksomheder
9. Oprettelse af sammenhængende brugerrejser på tværs af forvaltningen.

