

INVESTERINGSFORSLAG

Forslagets titel: *Etablering af et tværgående kontaktcenter for virksomheder og borgere i TMF*

Kort resumé: I Københavns Kommune arbejdes der løbende og målrettet med at forbedre servicen for byens erhvervsliv. I forlængelse af denne indsats, lægges der i dette investeringsforslag op til at etablere et kontaktcenter for virksomheder og borgere i regi af Teknik- og Miljøforvaltningen. Der har i den forbindelse været dialog med Kultur- og Fritidsforvaltningen om, at lade driften af kontaktcenteret blive håndteret af Kultur- og Fritidsforvaltningen, men selve investeringsforslaget omhandler alene Teknik- og Miljøforvaltningens ressortområde. Formålet med investeringsforslaget er at styrke virksomhedsservicen gennem bl.a. udvidet åbningstid for telefoniske henvendelser og en mere ensartet, tilgængelig og serviceorienteret håndtering af henvendelser til forvaltningen. Samtidig vil forslaget – hvis det gennemføres – bevirke, at sagsbehandlerne i forvaltningen oplever færre afbrydelser og at der frigøres tid til at håndtere de sager, som sagsbehandlerne har som nøgleopgaver.

Fremstillende forvaltning: Teknik- og Miljøforvaltningen

Berørte forvaltninger:

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

1.1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2021 p/l	Styrsområde	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Varig drift af kontaktcenter i KFF	Service	0	4950	4950	4455	4455	4455
Koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level.	Service	0	644	322	322	322	322
Varig effektivisering i Center for Bygninger	Service	0	-909	-1136	-1136	-1136	-1136
Varig effektivisering i Byliv	Service	0	-1347	-1684	-1684	-1684	-1684
Varig effektivisering i Støjgener	Service	0	-1220	-1525	-1525	-1525	-1525
Varig effektivisering i Vand og VVM	Service	0	-2198	-2747	-2747	-2747	-2747
Samlet varig ændring		0	-80	-1820	-2315	-2315	-2315
Implementeringsomkostninger							

To projektledere samt indkøb af udstyr og uddannelse af kontaktcentermedarbejdere	Anlæg	3000	0	0	0	0	0
Varig drift af kontaktcenter i KFF	Service	4950					
Koordinering og optimering mellem. kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level.	Service	644					
Samlede implementeringsomkostninger		8594	0	0	0	0	0
Samlet økonomisk påvirkning							
		8594	-80	-1820	-2315	-2315	-2315
Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

1.2. Baggrund og formål

Deloitte har gennemført et analysearbejde for Københavns Kommune, som peger på, at virksomhederne i kommunen oplever, at de – når de henvender sig til forvaltningen – bliver mødt af en myndighedskultur, som de har svært ved at navigere i. Endvidere peger analysen på, at der i dag er over 50 forskellige mail- og telefonindgange til forvaltningen med det resultat, at der er forvirring om, hvordan man bedst kommer i kontakt med forvaltningen. Endeligt afspejler den store variation i indgange til forvaltningen, at måden henvendelser håndteres på er varierende, fragmenteret og med forskellige serviceniveauer afhængigt af, hvilket fagområde en given henvendelse dækkes af.

I dette investeringsforslag lægges der op til at ensarte håndteringen af henvendelser for at sikre gennemsigtighed og ensartede serviceniveauer. Endvidere lægges der op til, at et nyt kontaktcenter i regi af Teknik- og Miljøforvaltningen skal være grundstenen i et arbejde, som sigter til, at virksomheder og borgere i højere grad skal opleve at blive mødt af en målrettet service, når de henvender sig til forvaltningen via kontaktcenteret. Der tages i investeringsforslaget afsæt i et overslag på drift af kontaktcenteret fra Kultur- og Fritidsforvaltningen, idet Kultur- og Fritidsforvaltningen allerede besidder de fornødne kompetencer til at drive et kommunalt kontaktcenter. Derudover eksisterer der i forvejen et velfungerende samarbejde mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen på parkeringsområdet, hvor Kultur og Fritidsforvaltningen i dag håndterer henvendelser på vegne af Teknik- og Miljøforvaltningen. Imidlertid omfatter selve investeringsforslaget alene Teknik- og Miljøforvaltningens ressortområde.

Som situationen er i dag, er det de enkelte enheder i forvaltningen, som har fastlagt, hvordan virksomheder og borgere kan komme i kontakt med forvaltningen. Afhængigt af, hvilket fagområde henvendelsen hører under, er der både mail og telefonkanaler, mens det for andre henvendelsestyper kun er muligt at komme i

kontakt med forvaltningen via e-mail. Åbningstiderne på telefonkanalerne varierer ligeledes fra fagområde til fagområde. Det gælder dog generelt, at åbningstiden er begrænset og typisk ligger på 3-4 timer om dagen. Samlet set er forvaltningens tilgængelighed for telefoniske henvendelser således ret begrænset.

I dag går langt størstedelen af henvendelserne fra borgere og virksomheder direkte til sagsbehandlere i forvaltningen, som tager telefonen på de forskellige hovednumre. Dette håndteres typisk ved, at sagsbehandlerne skiftes til at have telefonvagter. Der er undtagelser til dette, fx. hovednummeret i Center for Bygninger (5200) og Center for Parkering, hvor der er ansat dedikerede telefonmedarbejdere.

Der er i samarbejde med Deloitte indsamlet data omkring antallet og typen af henvendelser til de enkelte enheder i forvaltningen¹, herunder data om den enkelte henvendelses ærinde og varighed. Analysen viser, at en stor del af henvendelserne vil kunne håndteres af et kontaktcenter og at en mindre del forventeligt vil kunne afklares digitalt, såfremt der arbejdes med at optimere de relevante sider på kk.dk.

Der vil fortsat være henvendelsestyper, som skal afklares af sagsbehandlere, enten fordi de kræver dybdegående faglig viden eller fordi, der er spørgsmål til konkrete forhold i en sag. Det forventes dog, at mængden af denne type henvendelser vil falde over tid efterhånden som medarbejderne i kontaktcenteret bliver mere fortrolige med de relevante fagområder.

1.3. Forslagets indhold

Forslaget vil betyde, at der etableres et kontaktcenter, som udgør det primære kontaktpunkt for telefoniske henvendelser fra virksomheder og borgere til Teknik- og Miljøforvaltningen på de områder, som indgår i investeringsforslaget. Etableringen af et kontaktcenter vil betyde, at virksomheder og borgere fremadrettet vil blive mødt af kontaktcentermedarbejdere med telefonfaglighed og fokus på service, samt mulighed for - efter oplæring – at foretage lettere opgaveløsning (eksempelvis besvarelse af mails) inden for den samarbejdsaftale, som skal danne grundlag for samarbejdet mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret. Kontaktcentermedarbejderne skal have adgang til understøttende redskaber (fx vidensdatabaser), som kan sikre en høj og ensartet service overfor virksomheder og borgere. På baggrund af Deloitte's analyser er det forvaltningens vurdering, at et kontaktcenter kan afklare en stor andel af de telefoniske henvendelser, som i dag håndteres af sagsbehandlere i forvaltningen. Henvendelser som kræver fagspecifik viden herunder decideret sagsbehandling skal dog viderestilles og fortsat håndteres af sagsbehandlere.

Et kontaktcenter kan tilbyde længere og ensartede åbningstider og der vil være stordriftsfordele forbundet med at centralisere håndteringen af henvendelser på tværs af Teknik- og Miljøforvaltningen. Der vil dog også være udgifter forbundet med en længere åbningstid, som skal håndteres inden for rammerne af indeværende investeringsforslag.

Der er i forslaget lagt op til en åbningstid i tidsrummet 9-16 på hverdage. Det vil være en markant forbedring set i lyset af, at den *de facto* gældende åbningstid er 3-4 timer om dagen. Derudover er det en forudsætning for oprettelsen af et kontaktcenter, at samarbejdet mellem kontaktcenteret og Teknik- og Miljøforvaltningen reguleres i en samarbejdsaftale. Denne samarbejdsaftale skal beskrive kvantificerbare mål for serviceniveauet i form af åbningstider, ventetid, antal sager der straksafklares, *ratings* i forbindelse med kunde-feedback m.v.

Etableringen af kontaktcenteret betyder, at alle decentrale hovednumre til centre og enheder i forvaltningen skal omstilles til kontaktcenteret og på sigt lukkes helt. De enkelte sagsbehandlere kan - som

¹ Der er i mellemtiden gennemført en omorganisering internt i Teknik- og Miljøforvaltningen, som betyder, at de områder, som er omfattet, nu ligger fordelt i flere enheder. Imidlertid er det alene et organisatorisk spørgsmål, som ikke ændrer ved de genererede data, der tog udgangspunkt i det konkrete antal af henvendelser vedr. de enkelte fagområders myndighedsopgaver.

del af sagsbehandlingen - udlevere deres direkte telefonnummer, hvis de vurderer, at det er hensigtsmæssigt. Endvidere lægges der op til, at e-mail ikke anvendes som primær mulighed for kontakt med forvaltningen. I stedet skal der iværksættes initiativer med henblik på at lede henvendelser til forvaltningen via kontaktcenteret eller kk.dk. Baggrunden er, at det er omkostningstungt, at sagsbehandlere skal bruge tid på at besvare e-mails, som ofte har en karakter, der hurtigt kan afklares telefonisk i et kontaktcenter. E-mail vil dog forsat blive anvendt, når det er hensigtsmæssigt eller nødvendig fx af hensyn til efterfølgende dokumentation.

Endelig er det en forudsætning for investeringsforslaget, at kontaktcenteret løbende følger op på brugertilfredsheden gennem anvendelse af *rapid feedback* (dvs. at borgere og virksomheder efter afslutningen på samtalen bliver bedt om at vurdere samtalen ud fra kvantificerbare parametre). Denne indsats vil blive reguleret i samarbejdsaftalen mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret med henblik på dels at sikre et højt serviceniveau og dels at generere data, som kan indgå i det videre arbejde med at forbedre vilkårene for virksomheder og borgere i Københavns Kommune.

Gevinster

Kontaktcenteret skal bemannes af medarbejdere, som arbejder fokuseret med at sikre høj service, og som følger løbende op på brugertilfredsheden og på kontaktcenterets resultater i forhold til de servicemål, som aftales med Teknik- og Miljøforvaltningen. Der er samtidig et væsentligt effektiviseringspotentiale i at håndtere flere telefonhenvendelser i regi af et kontaktcenter. Dedikerede telefonmedarbejdere kan håndtere henvendelser mere effektivt end sagsbehandlere, hvor telefonhenvendelserne udgør en forstyrrelse af det daglige arbejde. Dette underbygges af erfaringer fra driften af kontaktcentre i regi af Kultur- og Fritidsforvaltningen. Derudover er årsværksudgifterne til kontaktcentermedarbejdere lavere end de gennemsnitlige udgifter til sagsbehandlerværk.

I tillæg hertil kan etableringen af et kontaktcenter som nævnt frigøre tid hos sagsbehandlerne. Det vil medføre direkte tidsbesparelser for sagsbehandlerne, og vil forventeligt også bidrage til øget produktivitet som følge af færre forstyrrelser. Den frigivne tid kan enten frigøre ressourcer eller øge sagsbehandlingskapaciteten.

Effektiviseringspotentialet vil stige over tid i takt med, at kontaktcenteret kan håndtere henvendelser hurtigere og i takt med, at der opbygges en erfaringsbase, som sikrer, at kontaktcenteret kan afklare en større andel af henvendelserne og dermed viderestille færre opkald til sagsbehandlerne.

En afledt gevinst ved etableringen af et kontaktcenter vil være, at der kan etableres et datagrundlag, som kan kvalificere forvaltningens videre arbejde i forhold til at sikre gode betingelser for virksomheder i Københavns Kommune. I udgangspunktet bliver der genereret data om antallet af opkald, varigheden af opkald og hvilken ydelse opkaldet drejede sig om. Dette kan kobles med andre datakilder, som fx brugertilfredshed og webstatistik.

En yderligere servicegevinst er, at en samlet indgang vil bidrage til, at henvendelser fra borgere og virksomheder i mindre grad end i dag, vil blive sendt rundt i systemet. Det er et kendt problem, der både er tidskrævende, og frustrerende for kunder og medarbejdere.

1.4. Økonomi

Økonomien i forslaget er beregnet på baggrund af et forarbejde gennemført af Deloitte i samarbejde med relevante enhedschefer. Dette forarbejde estimerede timeforbruget forbundet med besvarelse af henvendelser fra borgere og virksomheder vedr. de fagområder, der er omfattet af investeringsforslaget. Dette timeforbrug er krydsrefereret med data om konkrete gennemsnitslønninger i de enkelte enheder.

Effektiviseringspotentialet tager udgangspunkt i Deloittes skøn ift. reduktion af forstyrrelser og efterbehandlingstid, hvor en forstyrrelse vurderes til at tage 5 min og efterbehandling 10 min. Deloittes skøn tager højde for forskellige kategoriseringer af henvendelser, således at komplekse henvendelser ikke forventes håndteret i kontaktcenteret, mens mere simple henvendelser vedrørende eksempelvis status på en igangværende sag eller indledende afklarende spørgsmål forventes håndteret i kontaktcenteret. Reduktionen i forstyrrelser og efterbehandling er hernæst sammenholdt med det estimerede timeforbrug forbundet med besvarelse af henvendelser samt de konkrete gennemsnitslønninger i de enkelte enheder. På den måde er en akkumulering i antal sparede minutter blandt sagsbehandlere (reduktion af forstyrrelser og efterbehandling) ganget med timepriser i enhederne. Effektiviseringspotentialet udgør samlet set 7,1 mio. kr. ved fuld effekt og fordeles forventeligt med 1,14 mio. kr. i Center for Bygninger, 1,68 mio. kr. i Byliv, 1,53 mio. kr. i Støjgener og 2,75 mio. kr. i Vand og VVM. Effektiviseringspotentialet matcher Kultur- og Fritidsforvaltningens erfaring om, at man for sagsbehandlere på 2. level kan effektivisere med ca. 10 % grundet færre forstyrrelser og mindre telefoni. Effektiviseringspotentialet er lagt ind med en stigende profil, således at der forventes 80% af effektiviseringen i år 2 og fuld effekt i år 3 og frem. Investeringsforslaget er udarbejdet med afsæt i en kortlægning af tidsforbruget i enhederne fra 2018, som bestod i at registrere henvendelser i en uge, som derefter er skaleret op. Det medfører usikkerheder at anvende tal fra 2018, men kortlægningen udgør det aktuelt bedste datagrundlag.

Driftsomkostningerne for kontaktcenteret bygger på et indhentet overslag fra Kultur- og Fritidsforvaltningen omfattende etablering og drift af kontaktcenteret. Driftsomkostningerne tager udgangspunkt i, at kontaktcenteret skal håndtere 70.000 henvendelser årligt og bemannes med 9 ÅV.

I investeringsforslaget er der indlagt en driftsreduktion på 10 % for kontaktcenteret i år 2024, på baggrund af Kultur- og Fritidsforvaltningens erfaringer og overslag. Reduktionen i driftsomkostninger hænger sammen med, at medarbejderne i kontaktcenteret har oparbejdet større kompetencer og kapacitet, og dermed kan håndtere opgaven mere effektivt, samt at snitflader og processer mellem kontaktcenteret og sagsbehandlere i 2. level er optimeret.

Med henblik på at understøtte mere effektive snitflader og processer samt løbende tilpasning ift. ny lovgivning på området, er der i den varige drift tilføjet ressourcer til kontinuerlig koordinering og optimering mellem kontaktcenteret og sagsbehandlere i 2. level.

Tabel 1. Varige ændringer, service

1.000 kr. 2021 p/l	Styringsområde	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varige ændringer							
Varig drift af kontaktcenter i KFF	Service	0	4950	4950	4455	4455	4455
Koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level	Service	0	644	322	322	322	322
Varig effektivisering i Center for Bygninger	Service	0	-909	-1136	-1136	-1136	-1136

Varig effektivisering i Byliv	Service	0	-1347	-1684	-1684	-1684	-1684
Varig effektivisering i Støjgener	Service	0	-1220	-1525	-1525	-1525	-1525
Varig effektivisering i Vand og VVM	Service	0	-2198	-2747	-2747	-2747	-2747
Samlet varig ændring		0	-80	-1820	-2315	-2315	-2315

Tabel 2. Anlægsinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
To projektledere samt indkøb af udstyr og uddannelse af kontaktcentermedarbejdere	3000	0	0	0	0	0
Investeringer totalt, anlæg	3000	0	0	0	0	0

Implementeringsomkostningerne på 3 mio. kr. indeholder 1 årsværk til projektledelse i Teknik- og Miljøforvaltningen og 1 årsværk til projektledelse i Kultur- og Fritidsforvaltningen samt udgifter til udstyr og uddannelse. Implementeringsomkostningerne er estimeret på baggrund af Deloitte's analyse samt erfaringer fra Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Tabel 3. Serviceinvesteringer i forslaget

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Varig drift af kontaktcenter i KFF	4950	0	0	0	0	0
Koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level	644	0	0	0	0	0
Investeringer totalt, service	5594	0	0	0	0	0

Da investeringsforslaget først genererer effektiviseringer fra år 2, finansieres driftsudgifter til kontaktcenter samt ressource til koordinering og optimering mellem kontaktcenter og sagsbehandlere i 2. level via serviceinvesteringer i år 1.

1.5. Effektivisering på administration

I forbindelse med vedtagelsen af Københavns Kommunes budget 2019 blev der vedtaget en målsætning om, at de administrative udgifter skal reduceres med 10 %. Investeringsforslaget medfører effektiviseringer på administration fordelt som angivet i tabellen nedenfor:

Tabel 4. Varige ændringer, administration

	1.000 kr. 2021 p/l					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nettoeffekt på administrative udgifter eksklusiv myndighedsopgaver (skøn), jf. afgrænsning af målsætning*.						
Nettoeffekt på administrative opgaver på områder uden for afgrænsning af målsætningen (skøn).			-2.256	-2.820	-2.820	-2.820
Varige ændringer totalt, administration			-2.256	-2.820	-2.820	-2.820

Note: Reducerede administrative udgifter angives med negativt (-) fortegn og øgede administrative udgifter angives med positivt (+) fortegn.

* Afgrænsning af målsætning om reducerede administrative udgifter vedtaget af ØU den 11. december 2018.

1.6. Implementering af forslaget

Etableringen af kontaktcenteret vil ske med henblik på at håndtere henvendelser til Teknik- og Miljøforvaltningen, men det er ikke forvaltningen selv, som skal stå for driften idet der – som det ser ud i dag – ikke er kompetencer til at drive et kontaktcenter internt i forvaltningen. Selve driften af kontaktcenteret vil således blive varetaget eksternt og foreløbigt har der været drøftelser mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og Kultur- og Fritidsforvaltningen, som allerede besidder de fornødne kompetencer og driver kontaktcentre for andre kommunale enheder. Driften af kontaktcenteret vil ske med afsæt i en samarbejdsaftale og det vil være kontaktcenteret, som har ansvaret for bl.a. at oprette telefonsystemer, vidensdatabaser, foretage brugertilfredshedsmålinger og fastlægge arbejdsgange. Endvidere vil kontaktcenteret stå for at rekruttere og uddanne telefonmedarbejdere. Oplæring af nye medarbejdere vil normalt tage ca. 3 uger, hvilket både dækker telefonfaglighed og oplæring i de fagområder, som Teknik- og Miljøforvaltningen dækker.

Samarbejdsaftalen regulerer derudover bl.a. driftsomkostninger, serviceniveau (fx åbningstider og ventetid), forventede effekter (fx brugertilfredshed og straksafklaring) samt rammerne for det løbende samarbejde (fx forventninger til træffetider hos sagsbehandlere, mødekadence, løbende koordinering og vidensdeling).

Der vil imidlertid være en væsentlig opgave for ledere og sagsbehandlere i Teknik- og Miljøforvaltningen med at levere input til arbejdsgange og vidensdatabaser, implementering af nye arbejdsgange og nedlukning af decentrale kommunikationskanaler. Dette vil kræve en væsentlig omstilling for mange sagsbehandlere. På områder, hvor der allerede i dag er et telefonteam eller en telefonmedarbejder vil omstillingen være mindre.

Implementeringen vil i første omgang omfatte henvendelser vedrørende byggesager, miljøgener, arrangementer, tilladelse til skiltning, udeservering, myndighedsopgaver på vandområdet m.v. På et senere tidspunkt er det muligt at lade kontaktcenteret håndtere henvendelser vedrørende andre fagområder, som er dækket af Teknik- og Miljøforvaltningen. Imidlertid forudsætter det, at der udarbejdes investeringsforslag specifikt herfor.

Det forventes, at det vil tage samlet set et år fra beslutningen om forslaget er truffet til kontaktcenteret er i normal drift på alle de dækkede områder. Dette underbygges af erfaringer fra Kultur- og Fritidsforvaltningens drift af kontaktcentre for andre enheder i kommunen.

For at sikre en realisering af de beregnede effektiviseringer, vil der blive meldt en budgetreduktion ud baseret på den reduktion i opgaver, som følger af, at kontaktcenteret håndterer flere opkald. Der vil hver måned blive fulgt op på antallet af opkald til kontaktcenteret, herunder hvor stor en del af opkaldene, der straksafklares og hvor stor en del, som viderestilles. Dermed vil der løbende blive fulgt op på, at kontaktcenteret reelt bidrager til at reducere antallet af henvendelser til sagsbehandlere.

Arbejdet med implementeringen vil være forankret i en projektgruppe bestående af repræsentanter fra Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret. Der skal afsættes midler til en fuldtidsprojektleder, som skal lede implementeringen, og der skal etableres en styregruppe i Teknik- og Miljøforvaltningen, med henblik på at understøtte det påkrævede ledelsesmæssige fokus på projektet.

1.7. Inddragelse af samarbejdspartnere

Forslaget baserer sig på en analyse gennemført af Deloitte, som er blevet bedt om at identificere greb til at forbedre virksomhedsservicen i Københavns Kommune. I den forbindelse er der bl.a. sket en omfattende inddragelse af virksomheder i Københavns Kommune med henblik på at afdække deres behov og drøfte den konkrete kontaktcenterløsning som en løsning på nogle af virksomhedernes udfordringer i mødet med kommunen.

Forslaget om oprettelsen af kontaktcenter er endvidere – sammen med andre indsatser for at forbedre virksomhedsservicen i Københavns Kommune – løbende drøftet og besluttet i Styregruppen for Erhverv og Vækst på baggrund af Deloitte's analyse.

1.8. Investeringsforslagets effekter

Målsætningen med forslaget at opnå en række direkte effekter. Derfor vil der også være behov for løbende ledelsesmæssigt fokus på, om disse effekter realiseres. Konkret er der tale om:

1) **Større overordnet tilfredshed med kommunens serviceniveau hos virksomheder og borgere.**

Et kontaktcenter kan tilbyde en mere tilgængelig og ensartet service til virksomheder og borgere, der henvender sig. En markant udvidet åbningstid vil have en klar effekt, men det forventes også, at der arbejdes med telefonfaglighed og serviceledelse, som er de primære redskaber et kontaktcenter kan tilbyde i forhold til at sikre større tilfredshed og at virksomheder og borgere oplever en mere serviceorienteret forvaltning. Der kan dog på enkelte områder være en risiko for et dyk i tilfredshed i overgangsfasen, hvor virksomheder skal vænne sig til ikke længere at have en direkte adgang til konkrete sagsbehandlere.

2) **Mere effektiv håndtering af henvendelser.**

Et kontaktcenter kan håndtere henvendelser mere effektivt end i dag. Erfaringer fra andre kontaktcentre i Københavns Kommune viser, at der er sket en markant effektivisering i håndteringen af henvendelser og at det er sket sideløbende med en sikring af en høj tilfredshed.

3) **Frigørelse af ressourcer til kerneopgaver.**

Håndteringen af telefoniske henvendelser udgør et væsentligt forstyrrende element for medarbejdere, der er belastet af sagspukler. Etableringen af et kontaktcenter vil dermed bevirke, at der frigøres ressourcer til at løse kerneopgaver.

4) Videndeling og mere sammenhængene opgaveløsning.

En indirekte effekt ved oprettelsen af et kontaktcenter kan desuden være bedre videndeling og sammenhæng på tværs af faggrænser. Eksempelvis kan hjemmesiden optimeres på baggrund af viden fra henvendelser i kontaktcenteret. Derudover kan en indirekte effekt ved en højere tilfredshed med virksomhedsservicen være, at kommunen bliver bedre til at tiltrække og fastholde virksomheder. Den samlede tilfredshed med virksomhedsservicen er dog bestemt af en række parametre og indsatsområder, som ligger uden for rækkevidden af nærværende investeringsforslag.

1.9. Opfølgning

Der vil i samarbejdsaftalen mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret blive fastsat konkrete mål for både brugernes tilfredshed og straksafklaringsprocenten i kontaktcenteret og der vil blive fulgt op herpå i en fast kadence. Der vil ligeledes være mål for løbende effektivisering af håndteringen af henvendelserne og det forventes, at der efter det tredje år vil kunne reduceres omkring 10 % af driftsudgifterne.

Virksomhedernes tilfredshed med serviceniveauet i kontaktcenteret vil være et væsentligt element i virksomhedernes samlede tilfredshed med virksomhedsservicen i Københavns Kommune. Derfor vil resultatet af tilfredshedsmålinger i kontaktcenteret løbende blive afrapporteret til Styregruppen for Erhverv og Vækst.

Endelig vil der på tværs af virksomhedsservicen i kommunen være fokus på at flytte flere henvendelser til digitale kanaler. Det kan sikre en hurtig og lettilgængelig afklaring på spørgsmål for virksomhederne og være en ressourceeffektiv løsning for kommunen.

	Hvordan måles succeskriteriet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
MED-inddragelse	At der sikres MED-inddragelse i forbindelse med den forandringsproces, som projektet medfører	TMF	2. kvartal 2020, herefter minimum halvårlig drøftelse med MED og periodisk med kortere interval
Samarbejde med kontaktcenteret 1	At der etableres en samarbejdsaftale, som fastlægger de formelle rammer for samarbejdet mellem TMF og KFF	TMF i samarbejde med KFF på baggrund af konkrete forhandlinger	4. kvartal 2020
Samarbejde med kontaktcenteret 2	At der etableres en samarbejdsorganisation, som kan håndtere samarbejdet mellem TMF og KFF i overensstemmelse med samarbejdsaftalen	TMF i samarbejde med KFF	1. kvartal 2021

Etablering af kontaktcenteret	At kontaktcenteret etableres med fuld bemanning og udstyr	KFF	1. halvår 2021
Etablering af baseline	At der i forbindelse med etableringen af kontaktcenteret løbende måles på de parametre, der defineres i samarbejdsaftalen. Der skal måles fra etableringsdatoen med henblik på at etablere en baseline, som kan danne udgangspunkt for fortløbende effektmålinger med henblik på at sikre, at effektiviseringerne høstes.	TMF i samarbejde med KFF	1. kvartal 2021. Herefter minimum kvartalsmæssig afrapportering fra KFF til TMF.
Stigende tilfredshed hos virksomheder og borgere	Gennem rapid feedback på telefoniske henvendelser	Fastlægges i samarbejdsaftalen mellem kontaktcenteret og TMF.	Der følges fra udgangen af 1. kvartal 2021 løbende og min. hvert kvartal på tilfredsheden.
Stigende effektivitet i kontaktcentret	Der følges op på straksafklaringsandelen i kontaktcenteret Udgifterne til kontaktcenteret reduceres under forudsætning af et konstant antal henvendelser og i overensstemmelse med, de forudsætninger, der er lagt ind i indeværende investeringsforslags økonomiberegninger (10% i 2024)	Fastlægges i samarbejdsaftalen mellem kontaktcenteret og TMF.	1. halvår 2021. Herefter min. kvartalsvis opfølgning med henblik på at sikre, at effektiviseringerne er fuldt indfasede i 2024.
Stigende effektivitet blandt sagsbehandlere på 2. level	Nedsættelse af intern gruppe i TMF med henblik på, at sikre kulturforandringer og effektiviseringer på 2. level og identifikation af konkrete initiativer og målemetoder med henblik på at sikre effektiviseringer på 2. level.	TMF	2. kvartal 2021. Herefter kvartalsvis opfølgning.
Flere spørgsmål afklares digitalt	Opfølgning på antallet af henvendelser omkring emner, der bør kunne løses digitalt.	TMF efter nærmere ledelsesmæssig beslutning.	Løbende en gang om måneden, når det igangværende udbud vedr. en ny hjemmeside for kk.dk er afsluttet og den nye

			hjemmeside er fuldt indfaset, inklusive undersider for TMFs myndighedsopgaver.
--	--	--	--

1.10 Risikovurdering

Samlet set forventes det ikke, at der vil være større risici forbundet med forslaget. Selve driften af kontaktcenteret vil basere sig på systemer og arbejdsgange, som i forvejen anvendes i forbindelse med Kultur- og Fritidsforvaltningens drift af kontaktcentre på andre områder i kommunen.

De største risici knytter sig til at få et smidigt samarbejde til at fungere mellem kontaktcenteret og de enkelte enheder og sagsbehandlere i Teknik- og Miljøforvaltningen. Det indgår således som en forudsætning for investeringsforslaget, at Teknik- og Miljøforvaltningen har stærkt ledelsesmæssigt fokus på at:

- Få forankret opgaven i den enkelte enhed ved at udpege en kontaktperson, der skal stå for at være bindeled mellem enheden og kontaktcenteret. I kontaktcenteret skal der også udpeges en fagkoordinator for hvert fagområde, som er omfattet af investeringscasen.
- Få etableret en samarbejdsaftale mellem Teknik- og Miljøforvaltningen og kontaktcenteret, som bl.a. specificerer driftsomkostninger, serviceniveau (fx åbningstider og ventetid), forventede effekter (fx brugertilfredshed og straksafklaring) og rammerne for det løbende samarbejde (fx forventninger til træffetider hos sagsbehandlere, mødekadence, løbende koordinering og vidensdeling).
- Få opbygget en vidensdatabase til brug for kontaktcenteret. Kontaktcenterets medarbejdere skal basere deres svar på denne vidensdatabase. Derfor er det et afgørende redskab for kontaktcenteret, som kræver løbende opdateringer fra sagsbehandlere i de enkelte enheder i Teknik- og Miljøforvaltningen.
- Etablere arbejdsgangsbeskrivelser for hver enhed. Beskrivelserne skal sikre, at der er enighed omkring arbejdsgange for viderestilling af opkald fra kontaktcenteret til sagsbehandlere.
- Sikre omstilling af decentrale telefonkanaler på en hensigtsmæssig måde. Det vil være enkelt at omstille hovednumre til det nye kontaktcenter. På en række områder vil borgere og virksomheder dog også have direkte kontaktinformation til sagsbehandlere i forvaltningen. Disse kan ligeledes omstilles, men der vil være behov for at vurdere, hvordan dette gøres hensigtsmæssigt.

Der er desuden risici forbundet med at sikre, at effektiviseringer af bl.a. tidsforbruget hos sagsbehandlere bliver realiseret ved at henvendelser flyttes til kontaktcenteret. Dette kræver en væsentlig kulturændring hos såvel sagsbehandlere som borgere og virksomheder. På den baggrund vil der blive iværksat et arbejde med kulturforandring internt i Teknik- og Miljøforvaltningen med henblik på at sikre, at disse risici imødegås.

Der er desuden en indirekte risiko for, at nogle virksomheder vil opleve et fald i servicen på områder, hvor der historisk har været et meget højt serviceniveau. Det forventes imidlertid, at et fald på enkelte områder vil opvejes af en generel stigning i tilfredshed med serviceniveauet i forvaltningen.

For at imødegå disse risici tages følgende forbehold:

- Der skal etableres en projektgruppe med repræsentanter fra samtlige involverede enheder og repræsentanter fra kontaktcenteret. Projektgruppen vil blive drevet af en fuldtidsprojektleder forankret i Teknik- og Miljøforvaltningen.
- Projektgruppen skal referere til en styregruppe for omstillingen. Styregruppen nedsættes efter nærmere ledelsesmæssig beslutning.
- Der skal udarbejdes en omfattende kommunikationsplan, som formidler formålet med omstillingen og hvad den betyder for de enkelte enheder og medarbejdere. Den bør dække både intern kommunikation, og konsekvensrettelser på diverse kommunikationskanaler, fx brevskeletter, kk.dk, publikationer, skilte osv.
- Udrulningen af projektet skal ske i etaper, så erfaringer kan nå at blive indarbejdet løbende, hvilket ligger i forlængelse af Deloitte's implementeringsanbefalinger. Udrulningen begynder med de mest modne enheder og centre i forbindelse med første etape.

1.10. Hvem er hørt?

	Ja/Nej/Ikke relevant	1.000 kr. 2021 p/l
Center for Økonomi, Økonomiforvaltningen	Ja	Investeringsforslaget er godkendt i Center for Økonomi 9/6 2020
Ejendomsfaglig høring	Ikke relevant	<p>Alle investeringsforslag, der indeholder midler vedr. ændrede m2-behov, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nye m2 – nyt lejemål, nybyggeri og tilbygning - samlokalisering - til- og fraflytning af lejemål - ændring af eksisterende lejemål – renovering <p>skal have en ejendomsfaglig vurdering inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.</p> <p>Sendes til: OKFDL koordinering mail: OKFDLbudgetkoordinering@okf.kk.dk</p>
IT-kredsen	Ja	Investeringsforslaget er sendt i skriftlig høring i IT-kredsen i juni 2020
Koncern-IT	Ikke relevant	Alle nyanskaffelser af it-systemer skal vurderes af Koncern IT inden IT-anskaffelsen, men ikke inden CFØ's godkendelse
HR-kredsen	Ikke relevant	Alle investerings- og effektiviseringsforslag, som indeholder effektiviseringer på arbejdsgiverområdet, skal have været i høring i HR-kredsen inden Center for Økonomi kan lave en endelig godkendelse af investeringsforslaget.
Velfærdsanalytisk vurdering	Ikke relevant	<p>Forslag med effektiviseringer på overførsler mv. skal vurderes i forhold til, om forslaget er 1) evidensbaseret, 2) om det er godtgjort, at forslaget vil resultere i varige gevinster for Københavns Kommune, 3) vurdere, om lignende indsatser, herunder i andre forvaltninger, er tænkt tilstrækkeligt ind i investeringsforslaget, og 4) tage stilling til, om forvaltningens forslag til opfølgning på investeringsforslaget er tilstrækkeligt i forhold til at sandsynliggøre, at effekterne realiseres eller om der er behov for en separat evaluering.</p> <p><i>Afsnittet udfyldes af Den Tværgående Analyseenhed</i></p>