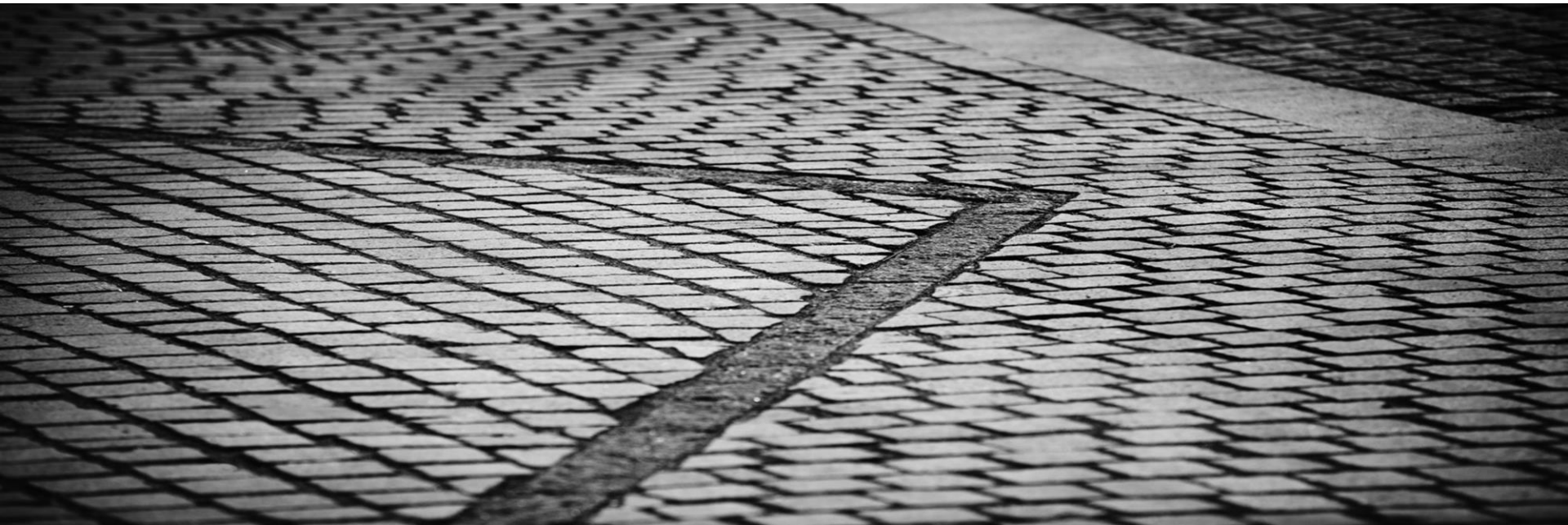




## Oplæg til kontaktcentermodel

# Opsummering

## Baggrund

Spitze & Co har bistået Rødovre Kommune med belysning af mulig kontaktcentermodel. Analysen har taget afsæt i den nuværende håndtering af telefoniopgaven indenfor de forskellige fagområder. På baggrund heraf er kortlagt eksisterende organisering mv. samt mulighederne i det nuværende telefontekniske set-up. Det har dannet baggrund for anbefaling af model for etablering af kontaktcenter.

I forlængelse af den anbefalede model er der foretaget en beregning og vurdering af økonomi og kompetencebehov for et eventuelt fremtidigt kontaktcenter.

## Analysen har overordnet peget på følgende konklusioner:

- Etablering af kontaktcenter kan give bedre borgerbetjening og er i tråd med kommunens strategier i form af "**Sammen om Rødovre**", Digitaliseringsstrategien og kanalstrategien
- Der er et **potentiale for øget straksafklaring** og reduktion i fejkald/"cykel-kald" i Rødovre Kommune ved etablering af et kontaktcenter
- Der er en **positiv økonomisk business-case** ved etablering af et kontaktcenter også når de kommende års befolkningstilvækst i kommunen tages i betragtning
- Den nuværende telefonibetjening er organiseret og **drives med en stor ansvarlighed**, men den samlede **model er ikke meget robust mod øget henvendelse** eller peaks i henvendelsesomfanget
- Der **mangler statistik og ledelsesinformation om telefonbetjeningen**
- Den **nuværende telefoniplatform er egnet til etablering af et eller flere kontaktcentre i kommunen**

## MULIGE GEVINSTER

- ✓ **Flere borgere får svar i første led** = øget straksafklaring og bedre borgerservice
- ✓ **Færre ringer forgæves** eller omstilles forgæves
- ✓ **Mere fleksibilitet i afd. telefonbetjening**
- ✓ **Mulighed for at nogle afdelinger kan have kortere telefontid** fordi kontaktcentret svarer mange kald og sikrer tilgængelighed
- ✓ En omlægning kan forventeligt frigøre tid i kommunen:
  - Fordi **kontaktcentret besvarer kald mere effektivt** end i den nuværende model
  - **Spildtid ved opretholdelse af telefonvagt og forstyrrelser i afd. minimeres**
- ✓ Etablering af kontaktcenter kan realisere et **potentiale i størrelsesorden 1-1,5 årsværk**

## RESSOURCER

- Kontaktcentret skal **besvare ca. 100.000 henvendelser årligt**
- Med det udgangspunkt skal kontaktcentret **bemandes med 5-6 årsværk**.



# Principper for etablering af kontaktcenter

# Grundlaget: Principper for etablering

Den gode (personlige) service.

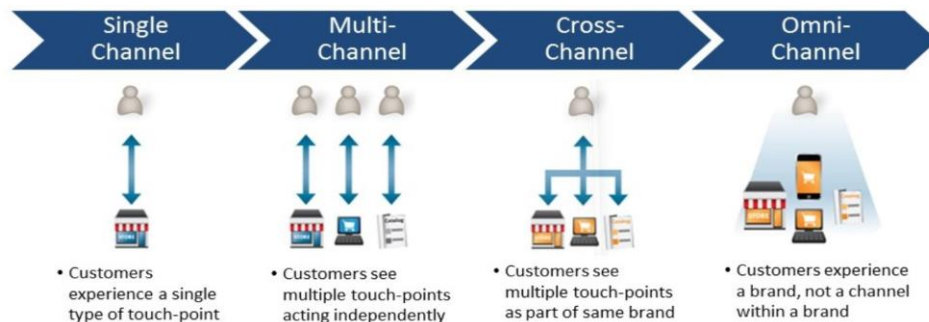
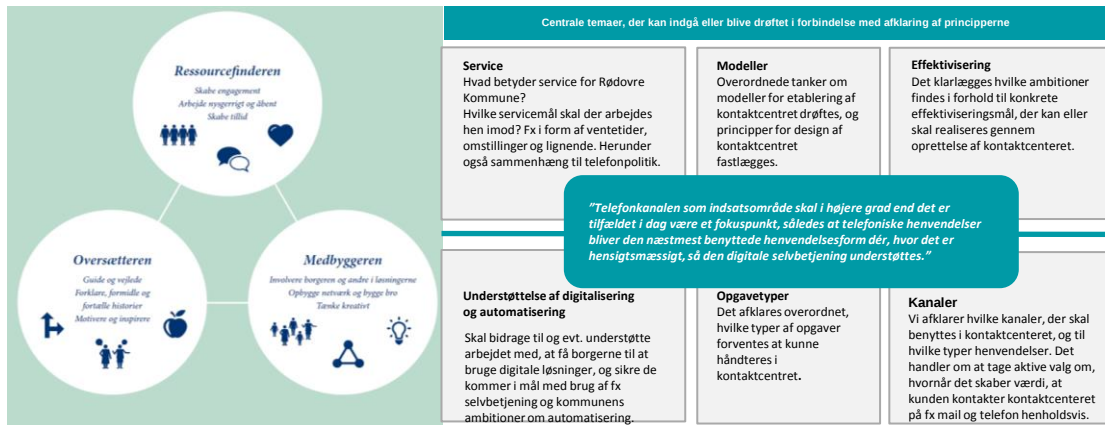
Digital first: understøttelse af den borger- og virksomhedsrettede digitalisering på alle relevante områder.

Understøttelse af "Sammen om Rødovre" samt kommunens digitaliseringsstrategi.

Der bør tages udgangspunkt i et udefra-og-ind perspektiv, med fokus på tilgængelighed og sammenhæng mellem henvendelseskanalerne.

- så Rødovre Kommune opleves som én sammenhængende enhed for borgerne.

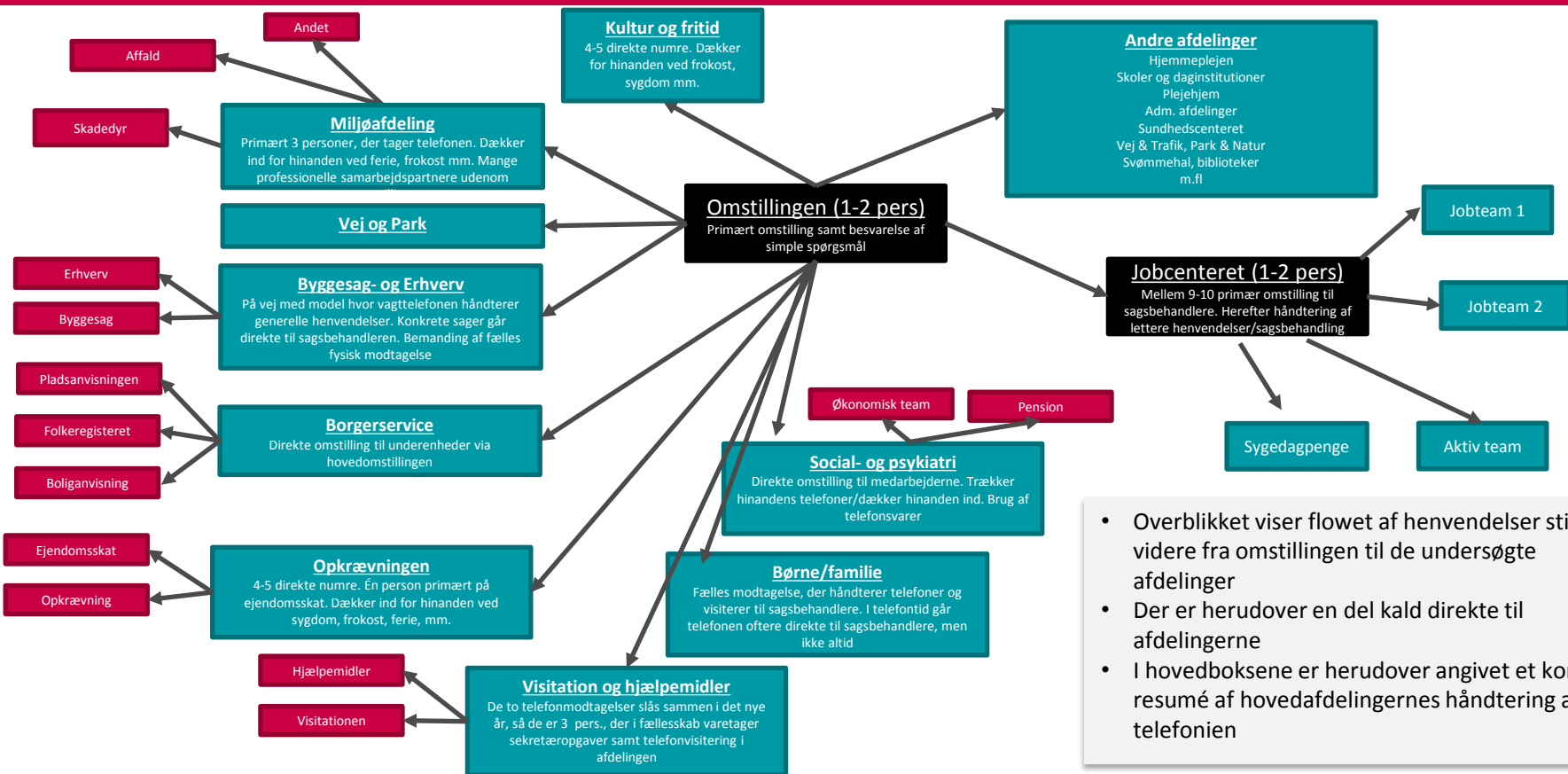
Telefonen er en central kanal – der kan lette overgangen til digitale løsninger og sikre, at alle (ikke digitale) har let adgang til at komme i kontakt med kommunen.



A grayscale background image of a call center. Several employees are visible, wearing headsets and working at desks with multiple computer monitors. The image is slightly blurred, emphasizing the text overlay.

# Overblik over telefonbetjeningen

# Organisering – de afdelinger, vi har besøgt



- Overblikket viser flowet af henvendelser stillet videre fra omstillingen til de undersøgte afdelinger
- Der er herudover en del kald direkte til afdelingerne
- I hovedboksene er herudover angivet et kort resumé af hovedafdelingernes håndtering af telefonien

# Rødovre Kommunes hovedomstilling

7% af kaldene, der ringer ind  
tabes

103.451

■ Omstillet

■ Straksafklaret

■ Retur kald fra lokalnr. (1)

■ Kald til lokalnr., der pga.  
manglende svar  
omstyres til omstillingen (2)

■ Ikke muligt at omstille (3)

49%

7%

22%

14%

8%

51.000 kald  
viderestilles

23.000 returkald

14.000 kald  
omstyres fra  
lokalnr. uden svar  
til omstillingen

Direkte kald til afd. og lokalnumre  
(omfang kendes ikke helt for andre end jobcenteret)

- Jobcentret: ca. 24.000 kald, hvor ca. 10.000 kommer direkte til JC
- Borgerservice: ca. 15.000, hvor ca. 4.000 straksafklares i omstillingen
- Økonomisk team (pension og ydelser): ca. 14.000
- Visitation og hjælpemidler: ca. 6.300
- Tekniske områder (miljø og byggesager): ca. 4.800
- Børnefamilieafd. adm.: Ca. 4.400

I alt ca. 68.000

## Hovedomstilling

Gns. ventetid: 35 sek.

Gns. samtaletid: 36 sek.

Baseret på data fra første 5 arbejdsdage i 2018

## Afdelinger

## Hovedkonklusion:

- De analyserede områder udgør ca. 80 % af henvendelser til omstillingen
- Mange kald går retur til omstillingen – både returkald (22%) og omstyrte (14%). I alt 36% af henvendelserne går til omstillingen
- Få kald straksafklares i omstillingen (7%), men det er muligt. For fx Borgerservice udgør det 25% af henvendelserne
- Omstillingen løser med udgangspunkt i data primo 2018 opgaven med at besvare og omstille telefonerne med lav ventetid og få tabte kald

### Noter:

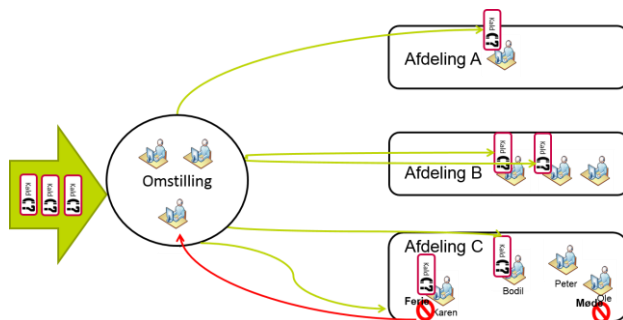
1. Returkald fra lokalnumre er kald, der er forsøgt omstillet og kommer retur pga. manglende svar.
2. De omstyrte kald går direkte til lokalnumre, der ikke bliver taget, og er opsat, så de går til omstillingen. I tallet indgår også de 2% af kaldene til omstillingen, hvilket er fra borgere, der har forsøgt at ringe direkte til et nummer uden held, og derefter har ringet til omstillingen.
3. Kaldene der ikke er mulige at omstille er følgende: Kald til nr. der er sat direkte til telefonsvarer, kald udenfor afdelingens telefonid eller kald til numre, der er viderestillet, så der ikke kan omstilles til den ønskede medarbejder.

Kilde: Bygger på data fra Hovedomstillingens telefonstatistik fra 2017, måling gennemført i uge 1 i omstillingen, data fra analysen fra 2016 gennemført af Rødovre Kommune, Data fra Jobcentret og data fra telefonsystemet.

# Den nuværende telefoniorganisering udfordrer ønsket om en effektiv borgerbetjening

## Det overordnede billede

- **Stor ansvarlighed** i forhold til at sikre, at telefonen bliver taget
- Alle afdelinger har tænkt over og implementeret **aftaler for, hvordan de sikrer, at telefonerne tages**
- Aftalerne er meget forskellige. Nogle arbejder med en vagttelefon, mens andre primært håndterer det ved hjælp af aftaler med kollegaer eller brug af telefonsvarer
- **Brugen af telefonsystemets muligheder er meget forskellige**, og der er ikke en fælles forståelse for muligheder og begrænsninger
- **Ved få kald fungerer systemet fint, men ved pres vurderes det at være mindre robust**
- Der er et **godt samarbejde med den centrale omstilling**, hvor der dog er en vis frustration over, at det kan være svært at komme af med kald
- Der opleves **ikke mange fejlkald**
- **Mange afdelinger arbejder med en 'bedste træffetid', men den er implementeret meget forskelligt** på tværs af afdelingerne



## Eksempler på konkrete udfordringer

På **Jobcentret** har vi oplevet problemer med opsætning af telefonerne, hvor det ikke har været tydeligt for medarbejderne, at telefonerne kan gå tilbage til den centrale omstilling, hvis de sætter dem på lydløs under møder eller andet.

**Børne/familieområdet** oplever uklarhed om fordele og ulemper ved brug af gruppenumre, og at den nuværende opsætning af telefonerne giver udfordringer med at håndtere telefonflowet effektivt.

På **alle områder** er der uklarhed om hvordan man bedst slår telefonnumre på kollegaer op. Nogle bruger egne lister, andre telefonbogen på RK-intra og kun få opslag i CMG, som er den eneste der vedligeholdes centralt.

På **alle områder** er der relativt begrænset viden om mulighederne i telefonsystemet, herunder hvordan de forskellige features bedst kan understøtte deres behov. Nuværende håndtering synes meget at basere sig på historik.

## Hovedproblemerne

- Ved få kald har omstillingen ikke problemer med at aflevere kald til afdelingerne (som vist med afdeling A og B)
- Når volumen stiger, og der er få medarbejdere på telefonen i en afdeling (fx ved kurser, ferier eller hvis en medarbejder ikke har "logget på" telefonen) kommer kaldene retur til omstillingen. Borgeren kan opleve at komme retur til omstillingen flere gange (som vist med afdeling C).
- Den nuværende organisering med tynd bemanning og manglende kø-struktur betyder derfor, at
  - Mange borgere ryger ind i en retur-cirkel mellem afdeling og omstilling
  - Afdelingerne ikke er rustet til at håndtere spidsbelastningsperioder
  - Omstillingen ofte har kontakt med samme borger flere gange
  - Stor binding af medarbejderne til telefonen

A grayscale photograph of a modern, multi-story building with a grid-like facade of large glass windows. The building is situated behind a paved courtyard area. In the foreground, there are some trees and a low concrete wall. The overall scene is slightly faded, serving as a background for the text.

# Anbefalinger til model, volumen og ressourcer

# Anbefaling – kontaktcentermodel

På baggrund af den gennemførte proces og analysen anbefales følgende fra Spitze & Co.:

- Etablering af et kontaktcenter i Rødovre Kommune, der vil kunne forbedre og optimere telefonbetjeningen
- Der anbefales en model, hvor der i 3 faser arbejdes frem mod samlet kontaktcenter, der også indeholder Jobcenterets telefonindgang
- I forlængelse af etablering af et kontaktcenter:
  - Kigges på afdelingernes telefonbetjening og organisering
  - Udnyttes telefonsystemets muligheder bedre (fx brug af køer)
  - Revurderes kommunens telefonpolitik
  - Medtænkes udnyttelse af kontaktcentret i forhold til fremtidig kanalstrategi og arbejde med automatisering



# Forslag til volumen og henvendelser

## Typen af henvendelser

Med udgangspunkt i den foreslåede model, vil et kontaktcenter kunne understøtte en god fremadrettet opgavevaretagelse, der bygger på at borgerne til en start hjælpes til at forstå områderne, og bliver guidet til at betjene sig selv.

Det betyder, at kontaktcentret vil skulle hjælpe med følgende typer af henvendelser:

- Hjælp til selvbetjening
- Spørgsmål til at komme i gang/information (hjælp til at søge om noget/indberette noget)
- Spørgsmål – har I modtaget x?
- Indberetning af simple oplysninger
- Se simple oplysninger i systemer
- Svare på faktuelle spørgsmål, fx en takst/pris mv.
- Generel råd og vejledning

For modellen gælder følgende:

| Kategori                       | I dag | Med kontaktcenter |
|--------------------------------|-------|-------------------|
| Omstilling (inkl. retur kald)  | 71%   | 41%               |
| Fase 1                         | 7%    | 29%               |
| Fase 2/3                       | 0%    | 13%               |
| Øvrige henvendelser            | 22%   | 27%               |
| Reduktion pga. færre returkald | 0%    | -10%              |

\* Kald der straksafklares i dag (primært indenfor borgerservices områder)

## Fase 1

Henvendelser fra følgende afdelinger:

- Borgerservice – pladsanvisning, visninger, NemID, folkeregister, pas/kørekort
- Byggesager
- Affald og skadedyr
- Ejendomsskat
- Opkrævning - hjælp til selvbetjening
- Økonomisk team – fokus på hjælp til selvbetjening, sagsopstart og vejvisning
- Visitation – hjælp til selvbetjening og tjek af ansøgninger, herunder hjælpemidler
- Håndtering af hovedpostkasse samt digital post (udgør i alt 750 Digitale Post forsendelser og 2.030 e-mail)

I alt ca. 23.000 telefonhenvendelser årligt

## Fase 2/3

Henvendelser fra følgende afdelinger:

- Jobcentret
- Økonomisk team – svar på simple spørgsmål om fx udbetalingsdatoer, beløb mv.
- Hjælpemidler og visitationen – simpel sagsbehandling

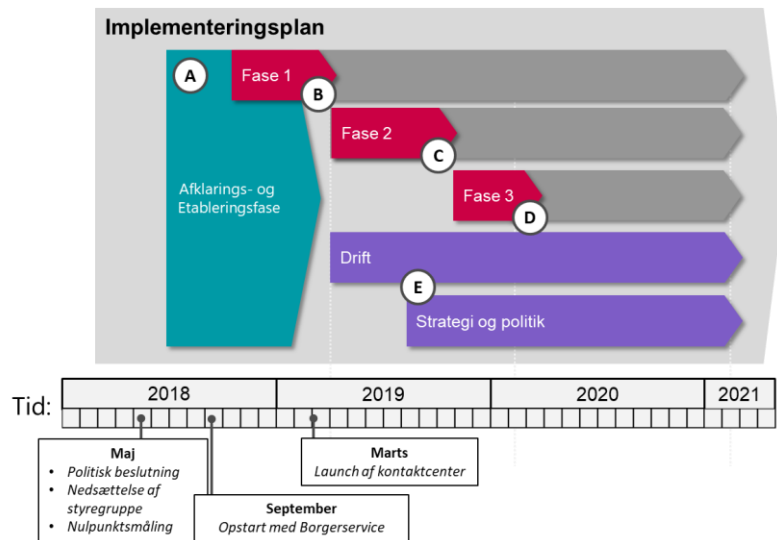
I alt ca. 13.000 telefonhenvendelser årligt

Når fase 2 er implementeret og kommunen har fået erfaringer med at drive kontaktcentret, og er bevidst om udfordringer i forbindelse med opstart, oplæring af medarbejdere osv., vil kontaktcentret være klar til at varetage flere opgaver.

# Forslag til etablering af kontaktcenter

I implementeringsplanen er der taget udgangspunkt i, at der kan findes finansiering til at starte projektet op i 2018 med henblik på at bygge videre på det momentum og den dialog, der er skabt gennem det netop afsluttede konsulentprojekt. Såfremt dette ikke er muligt, vil implementeringsplanen blive parallelforskuet med opstart primo 2019.

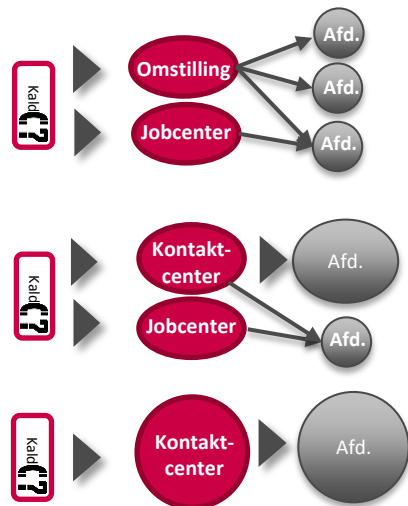
## Implementeringsplan



## Områder

| Fase 1                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Borgerservice</li><li>Byggesager</li><li>Affald</li><li>Skadedyr</li><li>Ejendomsskat</li><li>Opkrævning</li></ul> |
| Fase 2                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Økonomisk team</li><li>Visitationen</li><li>Hjælpe midler</li><li>Hovedpostkassen</li></ul>                        |
| Fase 3                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Jobcenter</li></ul>                                                                                                |

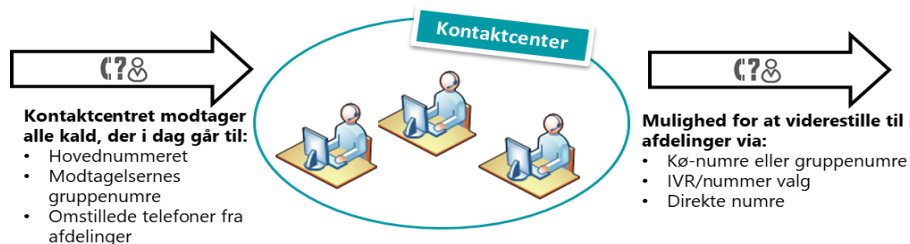
## Organisering



# Anbefaling af øvrige elementer i afdelingerne

Et effektivt kontaktcenter forudsætter udover høj straksafklaring også mulighed for at viderestille øvrige henvendelser til de relevante afdelinger så præcist som muligt. Det kan ske ved direkte omstilling til en navngiven medarbejder, men bør for at undgå tilbageløb i videst muligt omfang ske via:

- At afdelingen har et kø-nummer, hvortil kaldet viderestilles (til afdelinger med mange kald – fx jobcentret).
- Et gruppekald, hvor telefonen ringer hos første ledige medarbejder i gruppen (til afdelinger med moderat antal kald – fx økonomisk team).
- En IVR-menu, hvor borgere har forskellige valgmuligheder, fx hvilken afdeling de vil tale med (til afdelinger med få afgrænsede muligheder – fx opkrævning/ejendomsskat).
- En mulighed for at lægge en besked og blive ringet op senere, fx hvis der er kø.



## Anbefalinger

- **Informationsindsats, så alle afdelinger kender mulighederne i telefonsystemet**, og får mulighed for at indrette deres telefonibetjening, så den spiller bedst muligt sammen med et kommende kontaktcenter
- **Direktionsbeslutning om afdelingernes frihedsgrader i tilrettelæggelsen af egen telefonibetjening** – i sammenhæng med en revision af telefonipolitikken
- **Beslutning om at alle skal anvende den centrale telefonbog i telefonsystemet** – tæt kobling af denne til organisationsdatabasen – og lukning af telefonbog på RK Intra

# Potentialer og ressourcer

# Potentiale og ressourcer

## Potentialer og gevinster

- Flere borgere får svar i først led = øget straksafklaring og bedre borgerservice
- Færre ringer forgæves eller omstilles forgæves
- Mere fleksibilitet i afd. telefonbetjening
- Mulighed for at nogle afdelinger kan have kortere telefontid fordi kontaktcentret svarer mange kald og sikrer tilgængelighed
- En omlægning kan forventeligt frigøre tid i kommunen fordi:
  - Et kontaktcenter besvarer kald mere effektivt end i den nuværende model
  - Spildtid ved opretholdelse af telefonvagt og forstyrrelser i afd. minimeres

Beregningerne viser et potentiale i størrelsesorden 1-1,5 årsværk.

---

## Potentialer for automatisering

- Automatisk mailbesvarelse
- Automatisk chat
- Løsning af mindre administrative opgaver, der helt eller delvist kan automatiseres

## Ressourcer

- Kontaktcentret skal besvare ca. 100.000 henvendelser årligt
- Besvarelse af kald tager længere tid end omstilling
- Der er en forventning om at fastholde serviceniveau fra omstillingen ift. ventetid (ca. 30 sekunder)

Med det udgangspunkt skal kontaktcentret bemannes med 5-6 årsværk. Det forventelige ressourceforbrug belyses yderligere i den kommende fase.



# Kompetencer

A grayscale photograph of three call center agents working at their desks. They are wearing headsets and looking at computer monitors. The image is slightly blurred, giving it a candid feel. The word 'Kompetencer' is overlaid in the center.

# Viden og kompetencer er central for succes

## Kompetencer er central for at sikre succes for kontaktcentret.

Kompetencerne er der behov for i et kontaktcenter peget fremad ift. fremtidens arbejdsmarked, og det kan derfor ses som en udvikling for medarbejderne. Kontaktcentret udkrystalliserer også kompetencer, der måske ikke er så stort fokus på i dag – særligt omkring servicesituationen.

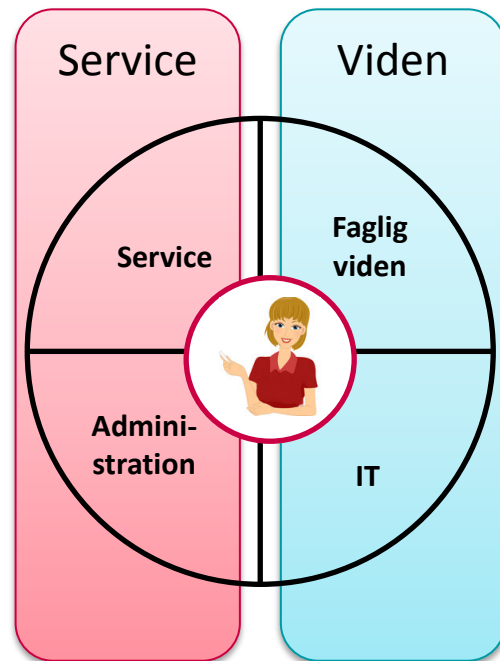
Central for succes er også en forståelse af, hvordan kontaktcentermedarbejderne kan tilgå fælles vidensgrundlag, så de ikke skal huske på alle svar de skal give.

Det peger derved på, at kompetencerne for kontaktcentermedarbejderne kan opdeles i to områder:

**Service** med fokus på kommunikation, viden om organisationen og det offentlige Danmark, pædagogiske kompetencer, samtale og telefonmødet med borgerne (1 og 2).

**Viden** om de faglige opgaver man skal kunne løse. Det er en fordel at vide noget om:

- Faglig viden (fx folkeregister/affald) og viden om hvordan den kan tilgås
- Systemer og systemanvendelse – fx søgning i videnssystem/selvbetjening.nu, hjælp til selvbetjening og fagsystem



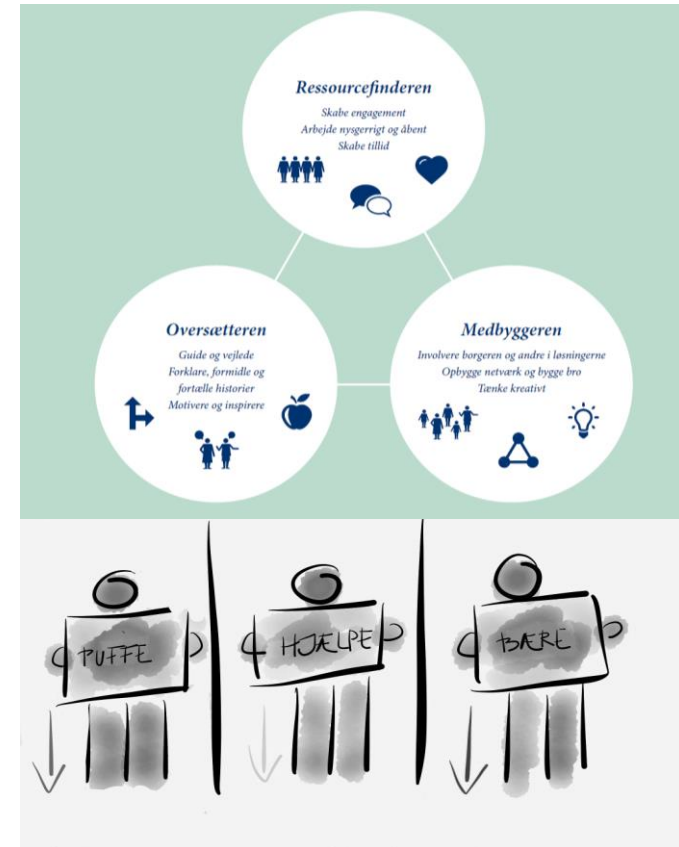
# Kontaktcenter kan sikre udnyttelse af kompetencer og fokus på kompetencer, der efterspørges fremadrettet

Mange medarbejdere er i dag bundet af at skulle håndtere telefonen i forskellige "vagtordninger". Der gøres således meget for at telefonerne besvares/bliver i afdelingerne, hvilket fastholder telefonbetjening og service hos profiler, der måske bedre udnyttes til andre opgaver.

Et kontaktcenter-setup vil betyde, at nogle borgere ikke længere betjenes af en faguddannet medarbejder, og at flere vil opleve at blive 'puffet' eller 'hjulpet' til at gøre tingene selv. Det er i overensstemmelse med en kanalstrategisk tænkning, Digital First og 'Sammen om Rødovre'.

- men ikke nødvendigvis let for den fagligt funderede medarbejder at acceptere. Det peger på andre kompetencer i retning af at kunne hjælpe borgerne med at hjælpe sig selv og forstå de digitale tilbud, digitale kompetencer og servicekompetencerne.

Kompetencer, der i højere og højere grad efterspørges i funktioner, der tidligere havde stort fokus på sagsbehandling.



## Spitze & Co.

Lyngbyvej 421, 1. sal, 2820  
Gentofte

Kontakt:

- Mobile: +45 3167 5332
- E-mail: [Jens@Spitzeco.dk](mailto:Jens@Spitzeco.dk)
- Web: [www.SpitzeCo.dk](http://www.SpitzeCo.dk)

