

#MEDBORGARSERVICE

M I L L  A T E R

VÄLKOMMEN TILL EN BOK OM MEDBORGARSERVICE

I skriften #medborgarservice går vi igenom vad medborgarservice är, hur ett kontaktcenter fungerar och på vilket sätt vi jobbar med att åstadkomma resultat. Vi tittar närmare på goda exempel från kommuner, samt lyssnar till vad både chefer och forskningen har att säga om nyttan med att jobba för en bättre medborgarservice.

Vi på Millwater önskar god läsning.

INNEHÅLL

Rätt service sparar skattepengar	4
Detta är Millwater	5
Begrepp och ord inom medborgarservice	6
Bra medborgarservice fungerar som en stafett	9
Vad är ett kontaktcenter?	11
Intervju: Patric Klaremo	13
Steg för steg mot goda resultat	16
Vad får det lov att vara?	20
Forskning om #medborgarservice	23
Fyra kommuner berättar	27
Steg mot förändring och förbättring	37
Insikt Medborgarservice	42

RÄTT SERVICE SPARAR SKATTEPENGAR

Några av de svåraste stunderna i livet passerar ett kontaktcenter. Några av de vackraste likaså. Varje människa som vänder sig till en kommun eller en myndighet för att få hjälp, bär sin historia. Det gör varenda ärende unikt, oavsett hur rutinmässigt de hanteras. Hur kan man göra tusen och åter tusen olika människor nöjda?

Det går! Det bevisas varje dag.

Under det senaste decenniet har det blivit vanligare att kommuner och myndigheter vill ta ett professionellt grepp runt sina medborgarkontakter. Skälet till det är enkelt. Det går att lösgöra tid och resurser. Kommuner och myndigheter lär av varandra. Kan de, kan vi. Tekniken utvecklas hela tiden. Metoder likaså. För dem som vill bli bra på medborgarservice, finns hela tiden nya utmaningar.

Något magiskt sätt att lösa ärenden snabbare och med bättre resultat på finns inte. Däremot finns Millwater. Vi är inte magiker. Men vi har insikter och erfarenheter som är till hjälp. Många av dem delar vi med oss av i #medborgarservice.

Jag och mina kollegor har själva arbetat i serviceverksamheter som gjort utvecklingsresor. Vi har sett vägarna som leder fel. Men vi har också sett dem som leder till önskade resultat. Millwater grundades ur viljan att använda dessa erfarenheter, till att hjälpa fler att nå rätt resultat. Ibland behöver vi vara envisa när vi möter våra kunder, för att

undvika de lockande genvägarna. Det sätter vi heder i. Millwater ska vara en schysst vägledare i ett snårigt landskap. Så ska vårt företag upplevas och så ska vi som gör jobbet tänka varje dag.

Det är roligt att se medmänniskor lyckas. Ett kontaktcenter som kan presentera ökad nöjdhet och snabbare hantering. En ledningsgrupp som får en rapport om hur antalet ärenden minskar, för att medborgarservicen fungerar smidigare. En direktör eller politiker som får återkoppling om vilken utvecklingspotential verksamheten har, utifrån statistiken kontaktcentret för. Att se varenda skattekrona användas klokt och nyttigt – det är min och Millwaters drivkraft.

”Varför svarar de inte när jag hör av mig?” Frågan ska inte behöva ställas i välfärdslandet Sverige på 2020-talet. Människor och företag ska i stället slås av hur enkelt det gick. Förutsättningarna för detta finns, för alla kommuner och myndigheter.

Jag hoppas några av de erfarenheter vi delar med oss av i denna skrift kommer till nytta. Vi ses ute i vimlet av medborgare, ärenden och utvecklingsinitiativ. ●

Patric Klaremo

Grundare, VD och senior konsult
Millwater AB

DETTA ÄR MILLWATER

Millwater grundades ur glädje. Den glädje som kommer av att människor ser sitt arbete i ett nytt ljus. Att det som var syftet fungerar. Att vi gör bra saker tillsammans.

Medborgarservice har alltid varit viktigt i Sverige. Men vi lever och verkar i en tid där kravbilderna ökar snabbt. Offentliga verksamheters bemötande av människor spelar roll, både för den interna effektiviteten och bilden av deras kompetens. Därför behöver kommuner, regioner och myndigheter vara aktiva – intresserade av – hur de tar emot och hanterar privatpersoners och företags ärenden.

När det är ordning och reda.

När kontakten från en invånare eller ett företag leder till resultat.

När insikter leder till proaktiva insatser från kommuner och myndigheter.

Då kan mer resurser fokuseras till kärnverksamheten. Dessutom blir de människor som behöver hjälp nöjdare.

När digitaliseringen ständigt skyndas på.

När den ekonomiska verkligheten stressar fram ogenomtänkta lösningar.

När känslan är att de trygga, invanda arbetsätten är svåra att förändra.

Då finns Millwater där. Vår ryggsäck är fylld av erfarenheter från många andra kommuner och myndigheter. Vi vet vad som fungerar. Hjulet behöver inte uppfinnas på nytt. Det ska i stället hållas rullande.

Millwaters sporrar av att få känna den där speciella känslan, när en verksamhet löser svåra knutar tillsammans. När medborgarservicen blir en helt naturlig del i arbetsvardagen. När kontaktcentrets arbete lösgör resurser till annat.

Vi är redo att hjälpa fler kommuner, regioner och myndigheter. Er goda service ger oss känslan av glädje, som företaget en gång bildades ur. Våra konsulter erfarenheter och insikter från privata näringslivet och offentlig sektor, samt vår vilja att samverka mellan konsulterna för kundernas bästa hoppas vi märks i resultaten. ●

BEGREPP OCH ORD INOM MEDBORGARSERVICE

Det här kanske du som läser redan känner till. Då kan du hoppa till nästa kapitel. Vi förklarar några av de vanligaste orden som används inom kommuners och myndigheters medborgarservice.

KONTAKTCENTER

Den plats där fysiska möten sker, när invånare och företag söker hjälp. Här samlas vanligen också funktioner för telefoni, uppdatering av webbplatser och hantering av e-tjänster. Kontaktcentret ska göra mötet med medborgare och kunder effektivare och tidsbesparande för båda parterna.

MEDBORGARSERVICE

Ett vidare begrepp, som inbegriper alla insatser för att hjälpa medborgarna. Hela verksamheten ska arbeta för förbättrad service. Ett kontaktcenter är en del av en helhet, där interna processer, bemötande och externa ytor ger god medborgarservice.

KUND

Medborgare. Invånare. Privatperson. Företag. Föreningar. Vem är kund i en kommun eller en myndighet? Det är alla som är beroende av att kommunens eller myndighetens verksamhet, för att deras egen vardag ska fungera. Begreppet kund används inte av alla kommuner och myndigheter. Det viktigaste är synsättet. Att kommuner och myndigheter finns till för att hjälpa människor.

ANVÄNDARDRIVEN SERVICE

Folk måste väl anpassa sig lite? Göra som de blir tillsagda? De som resonerar så när de utvecklar sin service, kommer inte att lyckas. En bra medborgarservice dyker ner i hur människor beter sig, när de ringer, mailar eller använder en e-tjänst. En bra medborgarservice medför att tjänster som inte används utvärderas. Att analyser görs av när antalet ärenden ökar och minskar. En bra medborgarservice leder till proaktiva insatser, som en följd av ny kunskap. Att låta människors reaktioner, synpunkter och beteenden vägleda hur servicen kan förbättras. Det är att utveckla en användardriven service.

ÄRENDEHANTERINGSSYSTEM

Ett bra kontaktcenter har ett bra ärendehanteringssystem. Där samlas kunskapen om vad medborgarna behöver hjälp med och vad de är missnöjda med. En rätt använd ärendehantering ligger till grund för hela verksamhetens utveckling. Teknik och programvaror som köps in utan analys om hur de ska användas för bästa resultat skapar frustration. Det är alltid rätt att börja sitt utvecklingsarbete i frågorna "hur ska vi jobba" och "vad ska det leda till" före "vilket system ska vi köpa".

ÅRSHJULET

I många verksamheter finns årshjul, som används till att hålla ordning på när olika typer av insatser ska genomföras. Inom Medborgarservicen är årshjulet en bra symbol för att ingen del av verksamheten kan glömmas bort, när det kommer till att möta människors frågor. Så länge det som ska göras påverkar samhället, företag, föreningar eller individer – då måste perspektivet medborgarservice finnas med i planeringen.

EFFEKTIVITET

Att ta ett grepp runt medborgarservicen utgår från två målsättningar. Det ska bli bättre för medborgarna. Mindre resurser ska läggas på administration och insatser som inte är effektiva. När arbetet med att bygga upp en bra medborgarservice görs från grunden – då kan lösgjorda resurser strax föras över till kärnverksamhet.

VÄGLEDARE

När medborgarservicens kraft får växa i en organisation. Då växer också medarbetarna som arbetar med service. Det blir inte bara ett jobb ”i växeln” eller ”i receptionen”. Jobbet utvecklas till något bredare. Något mer kompetenskrävande. En vägledare. En av de stora poängerna med att bygga starka system för medborgarservice är det lyft medarbetarna får. Att utveckla sitt kontaktcenter och sin medborgarservice innebär en kompetensresa på det individuella planet, likväl som för organisationen.

DIGITALISERING

”Snart finns det AI. Då behövs inga telefoner eller mail längre.” Det här hör vi ofta. För att uttrycka det rakt. En god medborgarservice kräver teknik – men i minst lika hög grad mänsklig omtanke. Digitaliseringen är enormt värdefull i arbetet med service och effektivisering. AI kommer utan tvekan göra nytta i många verksamheter. Men teknik ska användas på rätt sätt utifrån lokala förutsättningar och behov. Ingen teknik i världen kan ersätta mellanmänsklig kommunikation. Digitaliseringen ska användas där den gör som mest nytta. På samma sätt ska människors tankar, relationer och förmågor användas där de gör som mest nytta.



BRA MEDBORGARSERVICE FUNGERAR SOM EN STAFETT

Att vara spjutspets inom några områden och prioritera ner andra, ger inte goda resultat i kundmätningarna. Ett kontaktcenter som visar förbättrade resultat, gör sin verksamhet användardriven. De lyssnar på privatpersoner och företag som söker hjälp. De lär av deras respons och beteende, för att stärka möjligheterna för ökad kundnöjdhet inför nästa kontakt. God medborgarservice är att likna vid en stafett. Varje överlämning leder till en ny insats, som leder mot målet. Både medborgaren och kommunen/myndigheter är med i stafetten.

40 procent av de kontakter som tagits i en kommun, ska enligt mätningar inte behövas, om medborgarservicen fungerar bra. Mycket resurser används alltså i onödan, både av medborgaren och kommunen. Frustrerade medborgare hade kunnat få sina svar snabbare. Nyckeln finns i att vrida perspektivet mot medborgaren. Hur får denne rätt information och kontakt, på jämlika villkor? Efter hand kan 70 till 80 procent av ärendena lösas vid den först tagna kontakten.

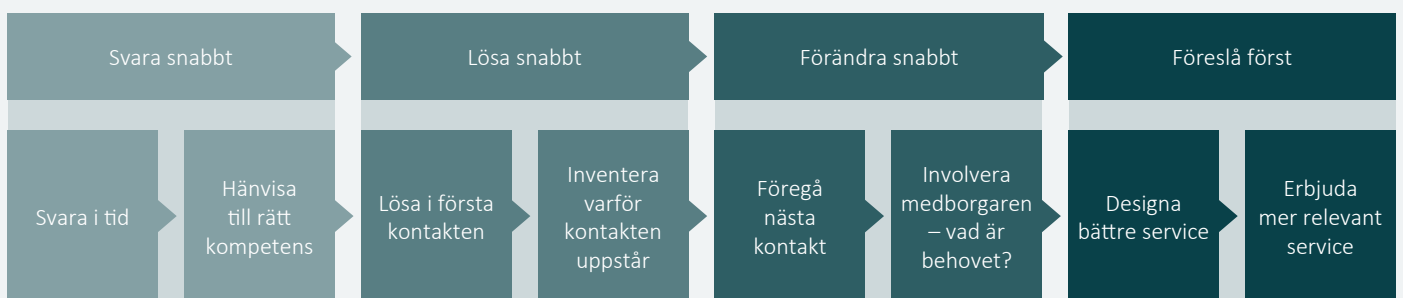
På Millwater har vi en relation med många av Sveriges kommuner och myndigheter. Vi har byggt erfarenhet i utvecklingsarbeten runt om i landet. Ibland med mindre uppdrag. Ibland i stora, komplexa förändringsarbeten. Även verksamheter som är mycket lika varandra på ytan väljer ibland olika vägar för att bli bättre på service. Det bottnar i att människor beter sig olika utifrån demografi, geografiska avstånd, arbetsmarknadens utformning och socioekonomisk situation. De som gjort sin läxa kan uppnå goda resultat, även om vägvalen varit annorlunda.

Vår lärdom är att den fungerande medborgarservicen utgår från just medborgarna. Ett

kontaktcenter måste anstränga sig för att förstå människors varierande behov. Det förhållningssättet är viktigt, för att lyckas skapa bra service.

Utvecklingen pågår ständigt. Hos kommuner och myndigheter som redan etablerat ett kontaktcenter och genomlyst sin process, likväl hos dem som ännu befinner sig i startblocken. När kommunen ligger steget före, stöttar medborgare och företagare, då skapas god, inkluderande medborgarservice. Den bästa servicen erbjuds innan medborgaren efterfrågat den, eller insett behovet. ●

MEDBORGARENS FÖRVÄNTNING PÅ #MEDBORGARSERVICE



KONTAKTCENTERS UPPDRAG UTVECKLAS

VAD ÄR ETT KONTAKTCENTER?

Kärt barn har många namn. Det kan kallas kontaktcenter, medborgarkontor eller servicecenter. Ibland kallas det för reception, av gammal vana. Det viktiga är inte namnet. Det viktiga är att det fungerar på ett bra sätt. Kontaktcentret ska säkerställa att så många som möjligt får den hjälp de behöver på effektivast möjliga sätt.



Historiskt har många verksamheter haft sina personliga kontakter utspridda i verksamheten. Det har skapat bräckliga strukturer. Många är de ärenden som slussats runt, utan att få svar. Ett kontaktcenter skapar helt andra möjligheter till professionell hantering.

Kontaktcentret är inte en egen verksamhet. Det företräder kommunen, myndigheten eller företaget som skapat det. Kontaktcentret är en utsträckt hand till omvärlden. En hand, som är redo att hjälpa. Bakom kontaktcentret står inte bara de människor som jobbar där. Det berör hela kommunen. Förvaltningar, oavsett uppgift, har efter ett kontaktcenters etablering goda möjligheter att vässa sina processer och få mer tid över att lägga på sina kärnuppdrag.

Genom att arbeta klokt med inkommande kontakter sparas tid, energi och pengar. En verksamhet som lyssnar noga på vad



människor som söker upp dem vill, den lär sig att informera tidigare och mer träffsäkert.

En genomsnittlig verksamhet kan ha en handfull typer av ärenden som kunder eller medborgare hör av sig med. En kommun har upp till 2500 varianter av inkommande ärenden. De kommer via telefon, mail, e-tjänster eller besök. Det kan handla om ett bibliotekets öppettider, önskemål om skolplacering, en felanmäld gatubelysning eller ansökan om försörjningsstöd. Hur kan man veta det? Ett kontaktcenter som är bra – de har koll på sina ärenden. Statistiken används till att bygga upp ännu bättre strukturer i och omkring kontaktcentret. Snabbare svar med högre kvalitet ger mer nöjda medborgare och företag.

2500 varianter av ärenden. Är en medarbetare i ett sådant kontaktcenter en superhjälte? På sätt och vis, ja. Det krävs ett stort mått av förståelse för den verksamhet de jobbar med, utöver att leverera service med gott bemötande. Men det krävs också goda stödsystem och upparbetade rutiner. De

2500

Upp till så många typer av ärenden kan hanteras hos en kommun. Allt från bibliotekets öppettider till felanmäld gatubelysning.

som lyckas bygga upp ett bra kontaktcenter med nöjda kunder eller medborgare – de har byggt ett system från grunden.

Mycket, men inte allt kan göras på ett kontaktcenter. Avvägningarna är svåra – men nödvändiga. Vår erfarenhet är att flera ärenden kan lösas enklare än vad våra uppdragsgivare föreställer sig. Det finns myndighetsfrågor som behöver handläggas av specialister, snarare än vägledare. Men med ett medborgarperspektiv som enklast uttrycks "En väg in" kan ett kontaktcenter skapas där hjälp ges snabbt och effektivt. Till nytta för medborgaren och verksamheten i kommunen eller myndigheten. ●

PATRIC KLAREMO

VD Millwater

”Det stora flertalet medborgare kan bli nöjda med ert arbete”

Patric Klaremo har ägnat sitt yrkesliv åt medborgarservice. Han har arbetat både privat och offentligt med frågorna. Att starta Millwater år 2017 blev ett naturligt steg i yrkeslivet.



– Att verkligen få använda de insikter och erfarenheter jag samlat på mig genom åren var det viktigaste skälet. Men också att det är förbaskat roligt att möta kunder som vill bli bättre på att möta upp sina medborgare.

Ett samtal med Patric om vad begreppet service innebär är en slags resa mellan olika perspektiv. Det går att vrida på ordets mening. Se det ur medborgarens perspektiv, likväl som kommunens eller myndighetens.

– Service är den sammanvägda upplevelsen av bemötande och resultat. Du kan få hjälp utan att uppleva att du får bra service. Du kan också uppleva att du fått ett trevligt bemötande utan att du fått den hjälp du behövde. Jag tycker en

utvecklingsresa för bättre service alltid ska börja med frågan ”vad betyder det för er, i den här verksamheten?”

Av vilka skäl tycker du offentlig sektor ska jobba med förbättrad medborgarservice?

– Det finns inga människor som önskar att ta kontakt med sin kommun bara för att det går. Det bottnar alltid i ett behov av något slag. Eftersom offentlig sektors uppgift är att jobba för det gemensamma bästa på ett effektivt sätt, måste de individuella behoven hanteras. Annars tas en massa kontakter som kräver resurser från andra verksamheter. När offentlig sektor blir bättre på att möta människor med god service, gör de både sig själva, samhället och framför allt medborgaren en tjänst.

Går det att lyckas? Det måste vara komplext att kunna möta alla människors krav och åsikter?

– Det går absolut att lyckas. Jag har arbetat med kommuner som legat i botten i nationella mätningar över nöjda kunder och som i dag ligger i topp. Även om skälen till att människor kontaktar en myndighet är olika, finns det fyra grundläggande anledningar till att kontakten tas. Utgår man från dem och arbetar för att skapa tillgängliga och enkla sätt att själv söka svar eller göra sitt ärende, samtidigt som man lär sin organisation hur de gör information och utbyte enklare – då kommer man långt.

” Det viktigaste för att lyckas är att medborgare blir mötta på sina villkor.

Patric Klaremo beskriver fyra ord som sammanfattar medborgarservicens kärna, ur medborgarnas perspektiv.

Veta – medborgaren har en fråga som den söker svar på. Att ge svaret snabbt och med kvalitet är avgörande.

Nyttja – medborgaren vet värdet av kontakten från början och önskar genomföra sitt ärende via e-tjänst eller på annat till buds stående sätt. Tjänsten ska fungera och vara lättillgänglig. Alternativt ska det vara enkelt att få hjälp av en vägledare.

Tycka – medborgaren har synpunkter. Ibland ses detta bara som klagomål. Men med rätt samtal eller respons kan både förklaringar ges och lärdomar för båda parter dras, som sparar tid och energi framåt.

Hjälpa – medborgare ser och hör saker de vill återkoppla, för att bistå med information. På det området kan kommuner och myndigheter tänka till, för att få in ögonvittnesskildringar, som leder till förstärkt verksamhet. Digitala verktyg är ett sätt att arbeta på.

Kan alla människor, som du ser det, bli nöjda med offentlig sektors service?

– Det viktigaste för att lyckas är att medborgare blir mötta på sina villkor. En digitalt orienterad person eller en som lever i digitalt utanförskap är lika viktiga att hjälpa effektivt. Fokus måste ligga på att göra resan mot att få hjälp så kort och enkel som möjligt, för att spara tid och resurser och kunna undvika att en ny kontakt behöver tas i samma ärende. Så ja, nog går det att göra flertalet nöjda om man jobbar aktivt för det.

Det finns en stor förväntan på att AI ska lyckas förbättra servicen i både företag och offentlig sektor. Är vi där än?

– Både ja och nej, skulle jag säga. Många kommuner jobbar redan med automatisering och botar. Det är klokt, så länge analysen kring hur den ska användas och hur den ska komplettera annan service är välgjord. Behoven av mänsklig kontakt kommer aldrig försvinna. Men vi ska vara öppna för att använda ny teknik där den faktiskt fungerar bra, tycker jag. AI kommer användas. Men det finns en del hinder på vägen. Exempelvis hur personuppgifter ska hanteras när AI är inkopplad. Framför allt tror jag AI kommer vara till nytta med att tillgängliggöra information för medborgarna på ett tidseffektivt sätt.

Du har en bakgrund inom elitidrott (Curling). Vilken är din viktigaste lärdom från idrotten,

som du kunnat ta med in i yrkeslivet?

– Det finns många paralleller till det jag håller på med idag. Särskilt i lagidrott går det att lära sig mycket som har bäring i andra organisationer, där samarbete är viktigt. Vad är min roll för att fler ska lyckas? Hur skapar vi fokus på ett område, utan att tappa kraft på det vi redan behärskar? Hur utvecklas ett gott klimat och ett funktionellt ledarskap i en tajt grupp? I idrotten får man kvitto på om man lyckas eller inte. Det tycker jag absolut gäller i ett kontaktcenter med. När vi följer upp hur medborgarna upplever servicen, får vi ett resultat som antingen leder till mer träning eller som är värt att fira.

Till sist – hur ser du på medborgarservicens utveckling i Sverige de kommande åren?

– Jag skulle säga att en hel del av kommunerna och myndigheterna har kommit långt. De har lyckats göra sina kontaktcenter till ett utvecklingscenter för kvalitativ medborgarservice och verksamhetsutveckling. Många kan stanna upp och fundera över nästa utvecklingssteg. Men det finns också verksamheter som inte tagit några steg alls för att modernisera sin medborgarservice. Med de goda exemplens makt tror jag fler är på väg. Det är en överlevnadsfråga, när resurser ska läggas på välfärd snarare än onödig administration. ●

STEG FÖR STEG MOT GODA RESULTAT

Stor eller liten verksamhet. Landsbygd eller storstad. Nyetablering eller utvecklingsprojekt. Inget uppdrag är det andra likt. Men förhållningssättet hos Millwaters konsulter ska vara detsamma när vi möter kunden för att diskutera vad som kan och bör göras. Det finns tre begrepp som genomsyrar processen. **Insikt**, **medvetenhet** och **ansvar**.

Insikt i flera dimensioner krävs. Insikt om vart vi står när vi börjar. Insikt om vart vi ska nå. Insikt om det hårda arbete som kommer krävas från utgångsläge till målbild.

Medvetenhet behövs löpande i arbetet. Förmågan att tillgodogöra sig medborgarnas upplevelse – att bli medveten om deras perspektiv – är en ledstång att hålla sig i under processen.

Ansvar för resultaten är en gemensam angelägenhet för kommunens eller myndighetens olika berörda delar. Ytterst behöver medarbetarna verka i en miljö där eget ansvar för bemötande och service välkomnas och understöds.

Följ med på en överskådlig resa in i arbetet med att utveckla medborgarservicen. Exemplet är fiktivt. Det utgår från hur ett uppdrag ser ut, när kunden vill ta ett helhetsgrepp kring verksamhetens funktionalitet.

1

VAD SKA GÖRAS?

Allt börjar med diskussionen om hur behovet ser ut. Vi tittar noga på hur medborgarna bedömt verksamheten (befintliga mätningar samt extra intervjuer kan vara ett sätt). En inventering görs bland medarbetare och chefer i olika delar av verksamheten, om deras syn på läget. En fördjupad förstudie görs vid önskemål. Vi upprättar en överenskommelse om vad arbetet ska omfatta fortsättningsvis.

2

ORDNING OCH REDA

Det behövs styrdokument för att skapa, leda och styra ett kontaktcenter. I detta skede upprättas de. Med hjälp av ROSA-metoden skapar vi en lägesbild för ärenden som tillkommer genom personliga möten, via mail, telefon, genom webben eller på annat sätt. Exempelvis kartlägger vi verksamheten utifrån ett antal frågor. Hur styrs kontakterna till kommunens olika verksamheter och i vilka kanaler? I hur stor omfattning hanteras enklare ärenden av specialister, som lika gärna kan hanteras av kontaktcenter eller medborgarna själva? Lägesbilden visar var effektiviteten redan är hög och var kompetens inte nyttjas på rätt sätt. Rätt sak ska göras på rätt plats och medborgarna ska ha en väg in.

ROSA-metod syftar till att kartlägga, analysera och utveckla organisationens medborgarorienterade kontakter, service och tjänster. Mer om metoden finns att läsa på www.millwater.se.

3

VARSAMHET MED INFORMATION OCH SEKRETESS

GDPR, sekretess och känslig information. Detta är en del av vardagen runt medborgarservicen. Tillsammans med kunden kontrolleras arbetssätt och dokumentation för känsliga ärendetyper.

4

HUR NI JOBBAR TILLSAMMANS

Vi djupdyker, med ROSA-metoden och genom intervjuer, i hur de interna processerna ser ut. Hur delas information? Vem talar med vem om informationsbehov? Hur utvecklas årshjulet för kommunikationsarbetet, utifrån medborgarnas informationsbehov? Samverkan internt är en nyckel till bra medborgarservice. Vi identifierar styrkor och brister.

6

FÖRANKRING

Ska vi gå vidare och få till förändring som leder till förbättring? Bra! Men då behöver alla vara med på tåget. Utan intern samordning kommer förändringsarbetet gå trögare. Vi hjälper kunden med att identifiera var, när och hur förankring ska ske. Målbilden är konsensus kring hur den fortsatta resan artar sig.

5

FRAMTIDSBILD

Här står vi nu. Vart ska vi? Tillsammans med kunden skapas en framtidsbild, utifrån kunskapen som finns på bordet. Den kan användas antingen som internt diskussionsunderlag, eller utvecklas till ett komplett beslutsunderlag. En modell för finansiering av verksamheten i dess nya form tas fram. Valet av finansieringsmodell är viktigt, för vilken slags kultur och incitament kommunen eller myndigheten vill ska präglade arbetet.

7

DESIGN AV TJÄNSTER OCH ARBETSSÄTT

Nu vet vi vilka ärenden som kan hanteras bättre. Vi diskuterar vilka former av systemstöd som saknas för att få en bra helhet. E-tjänster kan skapas där det passar. Nya rutiner införs för annan hantering. Detta moment i arbetet är roligt, dynamiskt och spännande för alla inblandade.

9

UTBILDNING

Oavsett om ett kontaktcenter införts eller om det befintliga utvecklas, finns ett behov av kompetensutveckling. Det gäller såväl kontaktcentret som i delar av verksamheten i övrigt. Tillsammans med kunden går vi igenom behoven av utbildning.

11

UTVECKLING AV HELA ER VERKSAMHET

Det bästa med ett bra kontaktcenter och en fungerande medborgarservice är detta: Nästan all kunskap från kontakterna med privatpersoner och företag samlas på samma ställe. Rätt använd blir ärendehanteringssystemet en utmärkt bas för hela verksamhetens utveckling. Utifrån den kan fler lära vad som fungerar och vad som tidigare har gått snett. God medborgarservice och ärendehantering leder till rapporter och underlag som bidrar till verksamhetsutveckling.

8

RUTINER, RUTINER, RUTINER...

Nya arbetsätt kräver dokumenterade rutiner för kontakter och ärendehantering. Vem gör vad? Hur upprättas nödvändiga forum för samordning inom organisationen? Rutinbeskrivningar behövs på kontaktcenter likväl som på andra platser i organisationen. Det är en förutsättning för att kunna jobba med ständiga förbättringar.

10

UPPFÖLJNING

Blev det som tänkt? Om inte – varför? Allt utvecklingsarbete vinner på att resultatet granskas. Dels för att rätta till brister. Men också, vilket är viktigt, för att ge ett kvitto till medarbetarna om att deras arbete ger resultat.

VAD FÅR DET LOV ATT VARA?

Millwater är ett bolag som specialiserat sig på medborgarservice. Att anlita Millwater är att anlita ett företag som förstår både medborgarservicens betydelse – och vägen dit.



Millwater arbetar utifrån att vara transparenta, trovärdiga och tillgängliga i de uppdrag vi genomför. Den önskade förändringen ska ske hos kunden, inte följa med konsulten hem. Därför har vi ett coachande förhållningssätt i de uppdrag vi tar oss an. Kunskap bär vi med in i uppdragen. Pepp och ett och annat skratt följer med på köpet.

Så här ser vårt tjänsteutbud ut. En helhet eller en mindre del? Vi vill erbjuda det kommuner och myndigheter behöver.

Paketlösningar anpassade för varje kund

Ska ett helhetsgrepp tas, där både projektbeskrivning, analys, genomförandeprojekt, utbildning och uppföljning önskas av kunden kan vi vara med hela vägen. Millwaters medarbetare har jobbat både som ledare av och aktörer i processerna runt medborgarservicen och kontaktcenter. Därför kan vi projektleda utvecklingsarbetet och då det önskas också bidra till konkreta insatser kopplat till exempelvis ärendesystematisering, upphandlingsunderlag eller beslutsunderlag.



Analys, kartläggning och omvärlden

När kunden behöver en second opinion på hur verksamheten fungerar. När ledningens krav på ökad effekt ska hanteras. När liknande verksamheter utvecklas i snabbare takt än den egna. Då behövs en analys. Vi erbjuder tjänster i ett brett spektrum. Allt från en djupare genomlysning av hela verksamhetens gemensamma processer till separata analyser i delar av medborgarserviceens funktionalitet. Hur ser det ut på andra ställen? Fungerar organisationen, så till vida att medarbetarna känner delaktighet och förstår mål och medel för att nå resultat?

Förstudier

Hur ska ett utvecklingsprojekt formas? Vilka beslut kommer att behöva fattas? Vad kan det komma att kosta? Utifrån erfarenheter från många liknande uppdrag samt god förmåga att sätta sig in i kundens målbild, kan Millwater hjälpa till med en förstudie, som sätter upp ramar och riktning för det kommande utvecklingsarbetet.

Projektledning

Genomförande av stora och mindre förändringar för att stärka eller utveckla medborgarservice. Millwaters hemmaplan. Vi älskar att leda projekt som leder till bättre medborgarservice och gör mer nytta inom kommunen eller myndigheten.

Utvärdering

Blev det som tänkt? Ett kontaktcenter kan ha tuffat på i några år. Vari finns vinsterna? Hur ser utvecklingspotentialen ut? Millwater utvärderar verksamheten ur flera perspektiv. Medborgarens, verksamhetens och kontaktcentrets – eller bara den del som kunden önskar.

Rådgivning och mentorskap

Är du ledare i ett kontaktcenter? Eller leder du ledare med ansvar för medborgarservice? Känns uppdraget stort, yvigt och i ständig rörelse? Vi kan stötta dig i din vardag. Millwater finns här för att ge råd i såväl utvecklingsprocesser som i vardagligt arbete. Vi bygger gärna längre relationer som mentorer om en sådan önskan finns.

Utbildning

Kompetensförsörjningen är offentlig sektors största gemensamma utmaning de kommande åren. För medborgarservicen finns ingen genväg. Här behövs medarbetare som är duktiga på service, förstår sina uppdragsgivares uppdrag och dessutom behärskar komplexa system och bred informationshantering. Vi erbjuder utbildning av olika slag i egen regi, men kan också hjälpa till med att strukturera upp arbetet runt kompetensförsörjningen i er verksamhet. Våra utbildningar innefattar både fysiska träffar, grupparbeten, workshops och självstudier på Millwaters lärplattform. Så här ser våra kompetensförsörjningserbjudanden ut:

- **Kommunvägledning.** En utbildning för medarbetare som ska ta sig an världens viktigaste jobb. Det är svårt att handlägga ärenden. Det är svårt att kommunicera med de berörda. Vägledare är en komplex roll att arbeta i, som kräver anpassad kompetens.
- **Metodutbildning (ROSA).** Utbildningen i ROSA (Rationell organisering av service och organisation) ger kunden en god grund att driva sitt utvecklingsarbete vidare i egen regi. Metoden ger insikt om att mycket av utvecklingspotentialen ligger i egna händer. Det finns alltid sätt att lösa privatpersoners och företags ärenden.
- **Chef- och ledarskapsutbildning** för kontaktcenter. En utbildning direkt riktad till chefer och ledare i kontaktcenter, som leder både en komplex organisation och en grupp medarbetare som ska ha många bollar i luften. Vår utbildning gör ledare tryggare i sina roller.



Förändringsledning och utredningar

När Millwater är färdiga med sina uppdrag tar vi våra kunder i hand och tackar för ett gott samarbete. Men det händer att vi får frågor runt behov av förändringsledning i andra delar av organisationen. Under de senaste åren har vi ökat vår förmåga att ta sådana uppdrag. Vi står till förfogande med utredningar, som förändringsledare eller projektresurs.

Vad kostar det?

Vad insatser som vi gör kostar är en naturlig fråga. Det beror på omfattningen. Vi gör små insatser, likväl som fleråriga projekt. Redan i samband med att vi diskuterar ett samarbete brukar frågan om vad det kostar att inte ta tag i ett problem dyka upp. Vi kan tillsammans med kunden göra en analys av hur mycket resurser som kan användas effektivare. Millwaters insatser ska betala sig själva.

FORSKNING OM #MEDBORGARSERVICE

Forskare ser effekter av digitalisering – när den görs rätt.

IDA LINDGREN

Biträdande professor

”Det finns inga genvägar till goda resultat”

Arbetsätten har ändrats snabbt. Kommuner, myndigheter och företag skapar kontaktcenter i ett högt tempo. Men är det rätt tänkt? Finns det vetenskapligt stöd för detta?



– Det krävs att man tänker rätt från början. Att det görs ett bra analysarbete. Då kommer resultaten, säger Ida Lindgren, biträdande professor vid institutionen för Ekonomisk och industriell utveckling på Linköpings universitet.

Ämnet Ida Lindgren forskar i heter Informatik. Det spänner runt frågor som i allt väsentligt har med verksameters digitalisering att göra, såsom utveckling och användning av informationssystem och det förändringsarbete som krävs för att det ska fungera bra. Hon studerar främst digitalisering av offentliga tjänster och hur kontaktcenter kan kombinera olika kommunikationskanaler för att kommunicera med medborgare.

– Jag har jobbat med ämnet i 15 år. Ändå känns det som att jag bara börjat. Det beror på att både tekniken och synen på vad den ska användas till hela tiden förändras. Det är spännande! Men

det sätter också fingret på varför man ska jobba kunskapsbaserat, och undvika att gissa sig fram till resultat. Det blir sällan bra om man inte lägger olika förutsättningar på varandra och jobbar med dem integrerat, säger hon, med tillägget att verksamheter som nöjt sig med att köpa den senaste programvaran utan att göra grundjobbet, ofta får ta omtag. Annars kommer inte resultaten varken som nytta för kunder och i tidsvinster.

– Det är min viktigaste lärdom. Det finns inga genvägar till att lyckas med sitt utvecklingsarbete. De olika faktorerna för att lyckas hänger så tätt samman.

Hur menar du att den som vill starta ett kontaktcenter ska börja sitt arbete?

– Först måste de inblandade förstå hur omfattande arbetet blir, så att de ger sig själv rätt förutsättningar. Vill man göra en förändring för att underlätta arbetet, för att spara pengar eller för att kund-

servicen är för svag? Kanske alltihop? Att börja i änden – vad vill vi uppnå – är rätt. Sedan byggs det arbetet på med att kartlägga arbetssätt och identifiera vilka system som kan bidra till rätt vinster. När man väl kommit en bit ser verksamheten ofta möjligheter till verksamhetsutveckling löpande. Det kan faktiskt vara en ganska häftig process.

” Forskningen kan alltså förklara varför allt inte kan digitaliseras, men också hur stor potentialen är i att göra det.

Det låter som att du efterfrågar tålmod hos kommuner och myndigheter.

– Om du frågar om min bild över hur man får belagda resultat, så är svaret att arbetet måste göras från grunden. Det går alltid att gena.

Ida Lindgren är involverad i forskning som bedrivs i samverkan med den norska myndigheten NAV, där statliga och kommunala välfärdstjänster samlas i en gemensam ingång. De har byggt upp en struktur med regionala kontor men framför allt en nationell webbplats med ett digert utbud av e-tjänster. Enligt NAV hanterar de en tredjedel av medlen inom den norska statsbudgeten. Att samordna alla processer som berör de pengarna, det kräver sitt arbete. Lindgren och hennes kollegor följer utvecklingen, drar slutsatser av den och ombeds komma med råd.

Vad har du lärt dig av det norska NAV-arbetet?

– Att tålmod är en viktig faktor från starten, för att det är många saker som behöver korrigeras efter hand, för att få de resultat som förväntas.

Oavsett om det handlar om NAV eller svenskt minde kontaktcenter – vad är det bästa argumentet för att ta till sig av forskning innan man gör sitt utvecklingsarbete?

– Inom informatiken är vi intresserade både av människans roll, liksom av tekniken och arbetssätten. Forskningen kan både peka mot sådant som fungerar och också belysa hur det kan gå fel. Ja, det här med att köpa ett system innan man bottnat i varför är ett bra exempel på vad som kan hända när man inte utgår från det forskningsbaserade och beprövade.

Ett område det finns forskning på, som Lindgren varit med och publicerat, är anledningen till att olika människor söker hjälp och stöd via telefon.

– Varför ringer en invånare i en kommun till sitt kontaktcenter? Det finns publicerad forskning på det området. Den visar att vissa ringer för att den digitala tjänsten är för dålig. Då kan man lära sig att det finns effektiviseringspotential för både kunden och tjänstegivaren. Andra ringer för att de är socialt orienterade och vill bli guidade på ett enkelt sätt. Forskningen kan alltså förklara varför allt inte kan digitaliseras, men också hur stor potentialen är i att göra det.

Docenten och den biträdande professorn Lindgren resonerar vidare om människors olikheter i den digitala miljön.

– Våra studier visar att digitaliseringen i de flesta fall uppskattas. En del av de e-tjänster vi studerat används av upp mot 80 procent av den tänkta användargruppen. De som inte kommer in i användandet är inte bara äldre. Det är också unga människor, som har svårt att förstå hur offentlig sektor fungerar och inte vet vart de ska vända sig med sina frågor. Det är särskilt svårt för utsatta människor och de som inte är ”typiska” utifrån hur tjänsteutbudet ser ut. En slutsats är att det måste finnas en kontaktyta för dem som inte tar sig fram digitalt.

Ser du att det finns anledning att vara vaksam på vart digitaliseringen för oss som människor och samhälle?

– Det har hänt så mycket de senaste 20 åren – och ingen kan riktigt förutse var vi är om 20 år. Forskningen har utvecklats från att bara intressera sig för e-förvaltning, till att handla om samhällets och människors relation till den digitala världen. Vi ska inte vara rädda för utveckling, men vi ska styra den till där den behövs och gör nytta. Det är en del i att tänka efter före förändringar görs.

Tycker du, i rollen som forskare och invånare i en svensk kommun, att människor har rätt att ställa krav på den kundservice de möter i olika sammanhang, inklusive offentlig sektor?

– Självklart. Om man som medborgare inte får tillgång till offentliga tjänster när man behöver dem, så undermineras tilliten till det offentliga. Vi har både rättigheter och skyldigheter och ska folk kunna göra rätt för sig måste det fungera, säger Lindgren och fortsätter:

– Kommunerna och myndigheter har också ett svårt uppdrag där de ska

balansera medborgarnas rätt till service och skyldigheten att arbeta kostnadseffektivt med begränsade medel. Så de kommuner som inte funderar kring hur de gör det på ett bra sätt, riskerar att få problem på sikt. Men något kvitto på om när man är i fas med utvecklingen finns inte.

Avslutningsvis, kan forskningen dra någon slutsats om att det är kostnadseffektivt att jobba med ett kontaktcenter, ärendehanteringssystem och samlade resurser för bemötande?

– Det kostar pengar att digitalisera verksamhet och erbjuda medborgare flera sätt att ta kontakt med kommunen. Att designa e-tjänster som fungerar utifrån en grundlig analys, till exempel. Men det råder inget tvivel om att digitalisering kan reducera onödigt arbete med tiden och att resurser kan omprioriteras. Så ja – gör man rätt kan både tid och pengar sparas i det långa perspektivet. ●

FYRA KOMMUNER BERÄTTAR

Exempel från #medborgarservice i vardagen.

ANNA BRINKENSTAM

Alvesta kommun

”Vi behövde jobba smartare”

”Kundresan har blivit central i alla slags organisationer. Det gäller även kommuner”. Anna Brinkestam har arbetat med kundservice både privat och i offentlig sektor. Nu har hon en nyckelroll i Alvesta kommuns arbete med att bygga upp ett nytt kontaktcenter.

– Viktigast för att det ska bli bra är att förstå vad de som bor och verkar i Alvesta behöver. Utvecklingen ska vara användardriven, säger hon.

I kommuner, som har så bred verksamhet, är stöd och service till invånare extra komplicerat – eftersom behoven är så breda. Inom idrotten talas det ibland om att utövare inte bara ”kan ställa ut skorna” när något svårt ska bli gjort. Detsamma gäller servicefrågor i en kommun. Det kan kontaktcenterchefen i Alvesta, Anna Brinkestam, intyga.

– Man ska ha respekt för hur komplext det är. De enkla snabba frågorna vi ska svara på, är bara enkla om man är nog förberedd på dem. Sortering av svårare frågor och ett systematiskt, utvecklande arbete klarar man inte av om inte de

enkla frågorna sköts just enkelt, säger hon.

När Alvesta började sin resa hade kommunen låga värden i undersökningar om hur servicen fungerade. En bättre styrning av frågor inom kommunen och ett kontaktcenter med kommunvägledare som experter på service sågs som möjliggörare för att öka nöjdheten.

Vad har ni gjort för att göra era invånare nöjdare med servicen?

– Vi har lärt oss av andra, att inte börja med teknikfrågorna för att bli bra på service. Vi började i verksamhetsutvecklingsbenet. Uppdraget var att ta ett grepp för hur hela koncernen skulle jobba smartare tillsammans, för det gemensamma bästa. Alla förvaltningar och alla

bolag inom Alvestas kommunkoncern var med från början”, berättar hon.

– Alla processer för bemötande gicks igenom. Därefter kunde vi avgöra vilka som skulle läggas på kontaktcentret och vilka som med fördel låg kvar på förvaltningarna.

” Det gick löpande att se att det fanns synergieffekter. Det var en bra motivation för alla inblandade.

Anna Brinkeham beskriver ett omfattande förarbete inför att etablera ett bra kontaktcenter som helt nödvändigt.

– När kontaktcentret skulle diskuteras i koncernledningsgruppen skulle det vara angeläget för alla. Det handlade om bemanningsplanering, processer, kartläggning efter kartläggning, samband med kommunikationsarbetet utåt. Alla förvaltningar hade sina infallsvinklar och idéer. Då kan man inte komma oförberedd. Ja, det är verkligen ett pussel att få ihop en stabil grund att stå på. Men det gick löpande att se att det fanns synergieffekter. Det var en bra motivation för alla inblandade.

Kan du ge något exempel på en sådan synergieffekt?

– En av kommunens största verksamheter är skolan. De har hög belastning på medborgarkontakter under några få tillfällen om året, vid ansökningar. Andra förvaltningar är mer belastade vid andra tidpunkter, som under snöröjningsperioden. De här topparna kan effektivare hanteras om man samarbetar. Då ham-

nar inte andra frågor i kläm.

Tror du kommunen blivit mer kostnadseffektiv efter införandet av ett kontaktcenter?

– Ja, det är jag övertygad om. Det är inte kontaktcentrets sak att lägga sig i hur de olika förvaltningarna använder de resurser som lösgörs, efter att vi samordnat alla medborgarkontakter. Men att det finns en potential – det vet vi.

Som chef på ett kontaktcenter - vad vill du kunna leverera?

– I så hög utsträckning som möjligt ska svar kunna ges vid första kontakten. Vi vet att vi som medborgare ställer stora krav på tillgänglighet och bemötande. Jag vill också att kommunvägledarna, som har komplexa och krävande roller, ska fortsätta växa. Kontaktcentret ska ge mervärden till hela kommunens verksamhetsutveckling, med all den data vi samlar in.

Du vill att utvecklingen ska vara användardriven. Vad innebär det?

– Datan vi sitter på är en guldgruva. När slutsatser dras av data kring hur webb, sociala medier och e-tjänster ska utvecklas – då är vi användardrivna. Vi följer också upp medborgarens upplevelse av kontakten med oss i realtid och de synpunkter som inkommer är också en viktig del av den användardrivna utvecklingen.

Vad är svårast i arbetet med att bygga upp ett nytt kontaktcenter?

– Det tror jag är att jobba med själva kulturen kring bemötande och service. Den kan vara ny och främmande för många medarbetare. Men den är viktig.



Kommunala bolag i Alvesta har sina kundkontakter genom er. Innebär det något annorlunda, jämfört med de kontaktcenter som inte arbetar med bolagsfrågor?

– Egentligen inte. Själva servicearbetet är detsamma. Vi kan hjälpa dem med mer sammanhållen data runt exempelvis fastighetsfrågor än de hade innan. De kan dra slutsatser och anpassa sin verksamhet. Sen måste man få verksamhetssystemen att synka och det kan vara problematiskt. Men det går att lösa.

Ni har samarbetat med Millwater i uppstarten av kontaktcentret. Hur har det fungerat?

– Millwater har varit väldigt värdefulla. De kunde med erfarenhet visa vad som funkade på andra håll. De skapade stort förtroende och gjorde uppstarten enklare. Det är vi glada för. ●

HANNA NORDIN

Ekerö kommun

”Lätt att göra rätt”

”Att förstå vad kommuninvånarna behöver och vill. Det tycker vi att vårt kontaktcenter ska ha bra koll på.” Hanna Nordin jobbar med förändringsledning och organisationsutveckling inom Ekerö kommun. För att lyckas förändra – och förbättra – kommunens service vet hon vad som är viktigast.

– Det är inte tekniken, utan människors arbete och inställning som gör förändringen möjlig. Tekniken är redskapet, säger hon.

Kontaktcentret Ekerö direkt har funnits i flera år. De har under det senaste året arbetat utifrån en gemensamt framtagen målbild, för att förbättra kommunens service.

Att ge korrekta svar från början avhjälp onödiga ärenden och sparar tid för kommunen. Att förbättra e-tjänsterna och många andra delar ingår i det långsiktiga arbetet. Hanna Nordin berättar hur hon tillsammans med Monica Sjöblom, chef för kontaktcentrat, engagerat både ledningsgruppen inom kommunen och medarbetare på förvaltningarna i processen.

– Att skapa vårt kontaktcenter 2.0, är verkligen ett projekt för hela kommunen.

Om du skulle beskriva vad det innebär att utveckla ett bra kontaktcenter. Hur låter det då?

– Att utveckla service utifrån invånarens och verksamhetens behov - då blir den bra! Användardriven utveckling, pratar vi om. Användaren kan också vara medarbetare inom kommunen, som arbetar i ärenden som pågår. Man måste skruva på lösningarna för att göra dem anpassade till verkligheten. Det behövs inslag av framtidspaning också, kring vad som sker och utvecklas utanför den egna kommunen för att ta rätt beslut här och nu.

Kommuner har jobbat med medborgarkontakter i decennier. Ändå beskrivs det nästan unisont som en utmaning att samla sig under ett tak och arbeta modernt. Varför är det så?

– I kommunerna har vi tidigare jobbat på egna sätt i flera olika delar av verk-



samheten. Att göra en gemensam satsning för att kunna arbeta mer effektivt betyder att man måste börja om, jobba med självinsikt och självrannsakan. Se vad vi redan kan, identifiera vad vi måste utveckla och hitta gemensamma målsättningar att sträva emot. Det kräver sin insats.

Är det värt insatsen då?

– Ja, absolut. När man kommit över puckeln och kan jobba med mer långsiktig utveckling, göra plats för fler och bättre tjänster, då är det verkligen värt det. Man sparar pengar och förbättrar arbetsmiljön. Då ser man nyttan. Om man bara plockar de lågt hängande frukterna för vissa serviceområden, så missar man den stora potentialen internt.

Funkar det med kontaktcenter och digitala tjänster för alla invånare i er kommun?

– Vi ser att telefonsamtalen minskar. För två väldigt stora grupper är e-tjänsterna efterfrågade. Särskilt de som har barn i olika åldrar och de som sätter bo i kommunen. Men vissa e-tjänster fungerar inte på ett bra sätt. Då kan man inte bara skylla på att folk inte försöker. Då

måste vi sätta oss in i deras situation. Hjälpa dem att göra rätt, eller se till att tjänsten blir enklare, säger Nordin och fortsätter:

– Kommunen har mycket makt. Vi ska använda makten till att göra det lätt för användarna. Majoriteten gillar e-tjänster och att söka information via webben, men de som inte gör det måste kunna mötas på mer traditionella sätt. Samtalet mellan människor kommer aldrig försvinna helt – det ska de inte heller – och det måste vi ta höjd för i vår organisation.

Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna för att bygga ett bra kontaktcenter?

– Att lyssna på invånarnas behov och på medarbetarna som gör jobbet, och att förankra både behovet av förändring och vägval i ledningen. Ledningen måste vara aktiv i att skapa förutsättningar.

Millwater har varit med i ert utvecklingsarbete. Hur fungerade det, tycker du?

– De har hjälpt oss att förändra strukturen i ärendehanteringssystemet, så att det vi följer upp också svarar mot vår målbild. En av de där grundbultarna för att vi ska lära oss vad kommuninvånarna har för bekymmer, för att kunna utveckla både nya arbetssätt och ny service. Millwater har bistått både med strategisk kompetens och hur vi kopplar det till det operativa arbetet genom systemen. Vi är jättenöjda med vårt samarbete.

Har du något medskick till kommuner som precis ska starta det här arbetet?

– Dokumentera resan. Titta tillbaka var ni kom ifrån och njut lite av framstegen. Jag tror att återkommande ”proof of concept” är bra i en så stor och viktig förändring. ●

EVA LING-PERSSON

Jönköpings kommun

”Vägledare på plats i kommunens verksamheter”

Kontaktcentret i Jönköping är både likt och olikt andra kontaktcenter i landet. De jobbar med digitaliseringens möjligheter och sparar tid och resurser inom kommunen. Men de går också ut i kommunala verksamheter och möter kommuninvånare. ”Ett bra sätt att nå fler”, konstaterar Eva Ling-Persson, kontaktcenterchef.

Eva får inledningsvis frågan om hon kan vara säker på att ett kontaktcenter sparar tid inom kommunen. Svaret kommer snabbt.

– Idag upplever närmare 80 procent av dem som hör av sig att de får sitt ärende löst redan vid första kontakten. Nöjdheten är hög. Så ja – det kan jag vara säker på. Sen är målet att öka lösningstalet vid första kontakten ytterligare, samt att minska användandet av telefon i kontakten med oss. Att ha ett driv att vilja bli bättre, det behövs för att leva upp till invånarnas ökande förväntningar.

Centret har varit aktivt i ett drygt decen-

nium. Konceptet utvecklas hela tiden. Service och tjänster som de kommunala förvaltningarna lägger mycket tid på, men som kan göras effektivare, har i hög utsträckning lagts på kontaktcentret i Jönköping. Dock inte allt.

– Det finns ingen anledning att flytta ärendehantering som fungerar nog bra eller är kopplad till särskild myndighetsutövning. Men mycket kan och bör våra generalisthandläggare hantera, säger Ling-Persson.

– Vi ska både göra Jönköpingsborna och våra uppdragsgivare inom kommunen nöjda. När vi gör vardagen enklare så gör vi rätt för alla inblandade.

Kontaktcentret hanterar omkring 200 000 kontakter om året. Ärendena registreras. Kunskapen om vad som är viktigt i Jönköping kan till viss del utläsas i kontaktcentrets löpande rapporter, där insikter tas tillvara och information delas med förvaltningar och verksamheter.

– De ska inte bara visa hur hårt vi arbetar. De ska användas till diskussion, analys och uppföljning. Fakta kan användas till verksamhetsutveckling och förbättrad kommunikation, säger Eva Ling-Persson.

” Den stora grejen för kommunen är att dra nytta av tiden som frigörs på förvaltningarna och att använda kunskapen vi samlar på oss för att stötta den interna utvecklingen.

I Jönköping har kommunen valt modellen att årligen ge ett budgetanslag till kontaktcentret. Tidigare bottnade ekonomin i debitering utifrån antal ärenden.

– Med vårt fasta anslag tycker vi att kontrollen på vad vi gör med våra resurser ökar. Vi slipper mycket diskussion internt om debitering. Men det går absolut att finansiera ett kontaktcenter på olika sätt inom en kommun.

Ett arbetssätt som sticker ut i Jönköping, är att några av de 21 medarbetarna på centret också befinner sig ute på fältet. Ett projekt har genomförts, där vägledare besökt bland annat förskolor i prioriterade områden, i samband med

hämtning eller lämning av barn.

– Vi har kunnat använda förskolan som ett sätt att möta fler människor, som inte känner till oss. Vi har kunnat hjälpa dem på plats med allt från skolansökningar, till att anmäla sig till vikariepoolen eller vuxenutbildning. Det har varit ett lyckat grepp för att öka kunskapen om oss, men också för att få fler angelägna ärenden lösta.

Hur ser du på kontaktcentrets framtid?

– Vi kan redan bygga bra tjänster. Det kommer vi fortsätta med. Den stora grejen för kommunen är att dra nytta av tiden som frigörs på förvaltningarna och att använda kunskapen vi samlar på oss för att stötta den interna utvecklingen. Sen tycker jag att vi ska bli ännu bättre på att hjälpa människor som språkligt eller erfarenhetsmässigt inte är bekväma med vårt tjänsteutbud. Kontaktcentret ska vara bra för alla.

Vilken är din erfarenhet av samarbetet med Millwater?

– Vi arbetade tidigt med Patric Klaremo och han hjälpte till att fram en målbild, som kunde användas inom kommunen när vi la grunden för fortsatt utveckling. Det var jätteviktigt och vi är nöjda. ●

MARTIN LIABÄCK

Linköpings kommun

”Folk har samma förväntningar som på företag”

Martin Liabäck är verksamhetschef vid Linköping kommuns kontaktcenter. Liabäck vet vad hans uppdrag går ut på. ”Anledningen att gå upp på morgonen är att vi ska ha råd med välfärden imorgon också. Det har vi bara om vi jobbar smart.”

Det låter dramatiskt det där, med anledning att gå upp. Martin Liabäck är medveten om det. Kommentaren är tillspetsad för att folk ska reflektera över att ett kontaktcenter inte bara finns för sakens skull.

– Kontaktcentret finns till för att välfärden ska ägna sig åt att vara just välfärdsleverantör, inte maila och tala i telefon och slussa runt folk som är frustrerade över något. Där gör vi stor skillnad.

Sveriges kommuner och myndigheter existerar inte i ett vakuum. I takt med att bankärenden, posthantering, e-handel och digitala mötesplatser blir en alltmer naturlig del av vardagen, ökar förväntningarna på att den offentliga sektorn ska leverera tjänster folk kan hantera enkelt.

– Då måste vi utmana oss själva. Inte rycka på axlarna och njuta av att vi redan är bättre än förr. Medborgarna har helt enkelt högre och högre krav på nivån av tillgänglighet och enkelhet, eftersom de möter det på andra håll i samhället.

Det här med att ni finns för att kommunen ska ha råd med välfärd. Kan du utveckla det?

– Ta bara telefoniområdet. Idag kopplas det in 1800 färre samtal till förvaltningarna än för ett par år sedan. Dels för att många av samtalen inte behövs, utifrån våra e-tjänster. Dels för att vi kan hjälpa till att hantera dem. Då spar förvaltningarna resurser som kan läggas på viktig utveckling.

Martin Liabäck tillstår att det till en början krävs en rejäl insats när kontakt-



centret byggs upp, för att i nästa steg spara pengar.

– På samma sätt som bankerna har flyttat över sina kontor till kundernas telefoner, flyttar vi också in hos Linköpings befolkning. Vi kommer dem mycket närmare. Då ska man göra ett gott intryck. Det ska fungera. Och verksamheten internt ska inte behöva fundera på om kontaktcentret gör ett bra jobb. Så visst – det är krävande att göra detta bra och rätt. Men när man gör rätt, så blir det också effektivt och ett märkbart lyft för hela kommunen.

Om du möter en hög chef eller politiker som behöver mer argument för att köpa er existens. Vad svarar du då?

– Jag säger att vi per dag, vecka, månad eller år kan visa på statistik över vad som är viktigt för invånarna. Vi hjälper hela tiden kommunen att förflytta sig och göra rätt för flertalet – inte för de som skriker högst för stunden.

Det finns en hel del kommuner i Sverige som ännu inte jobbar med kontaktcenter. Jämfört med många större kommuner var Linköping sent ute. Men resan

har därefter gått snabbt.

– Jag tror det kan ha funnits ett samband med att vår kommuns ekonomi var stabil. Drivet för effektivare förvaltningsarbete dröjde lite. Men sen har det gått snabbt. När vi började hade vi usla resultat i nöjdhetsmätningar. Nu har vi bland de bästa i Sverige.

Vad anser du vara nyckeln till att ni kunde göra en så snabb resa?

– Att ledningen var enig. Att förvaltningarna var med på att detta var viktigt. Sen var vi på kontaktcentret inte rädda för att de ställde krav på oss. Det skapades en samarbetskultur snabbt.

” När vi började hade vi usla resultat i nöjdhetsmätningar. Nu har vi bland de bästa i Sverige.

Är ni färdigutvecklade nu?

– Absolut inte. När man hanterar 280 000 ärenden om året kan man nog inte bli det. Det finns att göra. Vi har för många appar och ingångar, även om de är samlade på ett ställe. Det finns tjänster som används för lite, jämfört med potentialen. Det finns hela tiden nya saker att ta i. Sen får man inte missa att tänka på långsiktig utveckling heller. Som sagt, ska vi ha välfärd imorgon...

Ni har haft hjälp av Millwater i ert arbete. Hur har det fungerat?

– Det var fantastiskt från dag ett. Gediget, skulle jag säga. Skönt för mig som projektledare, att kunna luta mig mot kompetens. Än idag har vi nytta av dem i strävan efter att bli bättre. ●

STEG MOT FÖRÄNDRING OCH FÖRBÄTTRING

Chefer i kommunsverige om behovet av #medborgarservice.

”Höjd status på handläggarna”

Staffan Isling var kommundirektör i Örebro då kommunen tog steget att skapa ett kontaktcenter.

Varför valde kommunen att samla sina medborgarkontakter på ett ställe?

– Kommunen hade ett antal ingångar för medborgarnas kontakter utifrån förvaltningarnas struktur. Den gemensamma nämnen var en växel som skickade frågorna vidare direkt till förvaltningarna. Vissa förvaltningar hade snäva telefontider till sina handläggare. Vid en genomgång av svarstider kunde vi konstatera att vi hade långa svarstider eller att medborgarna inte kom fram alls. Målet var en väg in för medborgarna, att avlasta

förvaltningarna enklare ärendehanteringar och bygga upp kompetens på servicecentret. Vi ville få till bättre service och en höjd status för handläggarna.

Hur ser du på resultatet idag?

– När jag lämnade Örebro var jag nöjd med utvecklingen. Det var rätt väg att gå. På distans har jag sett att de gått vidare och börjat samordna sig lokalmässigt med Statens servicecenter. ●

”Ett nav för verksamhetsutveckling”

I Alvesta är Camilla Holmqvist kommundirektör och VD vid Alvesta kommunföretag AB. Inom hela den kommunala sfären pågår ett arbete med att bygga upp ett nytt kontaktcenter.

Vad var skälet till att Alvesta kommun började utveckla ett kontaktcenter?

– Vi hade generellt låga värden i de mätningar vi gjorde årligen kring service och bemötande. Eftersom jag fick ett uppdrag 2019 att arbeta mera koncernövergripande blev Kontaktcenter ett sätt att befästa ”en väg in” och samtidigt förbättra vår service och bemötandegrad.

Vad hoppas ni åstadkomma på kort och lite längre sikt?

– Kontaktcenter ska befästa ”en väg in” för samtliga förvaltningar och bolag i kommunkoncernen. Det ska vara ett naturligt nav för verksamhetsutveckling såväl externt som internt då vi snabbt fångar upp de behov som invånare och medarbetare har på ett ställe. Vi ser redan nu att vi effektiviserar vår verksamhet genom att handläggare får med

tid för sina arbetsuppgifter då de avlastas av kontaktcenter. Vi slipper parallellorganisationer med flera olika kundtjänster och receptioner. Kontaktcenter är också navet för koncernens digitaliseringsresa.

I Alvesta gör kontaktcentret uppgifter åt kommunägda bolag. Vad är det främsta argumentet för att det skett?

– Bolagen är en del av kommunkoncernen och behöver ingå i kontaktcenter för att det ska bli ”en väg in” fullt ut. Kommuninvånaren ska inte behöva hålla reda på kommunens organisation utan få vägledning kopplat till all samhällsservice kommunen erbjuder via kontaktcenter. Det skapar även en helhetssyn internt. Alla är med på förändringsresan mot en mer effektiv och serviceinriktad kommun från början. ●

”En enklare vardag för medborgarna”

Margareta Wall är kommunikationsdirektör i Örebro och ansvarig chef för kontaktcentrets utveckling.

Hur ser du på resultatet av inrättandet av ett kontaktcenter i Örebro?

– En enklare vardag för medborgaren har varit en ledstjärna i vår utveckling. En samlad kontakt till kommunen via ett servicecenter är en förutsättning för att börja den utvecklingen. Resultatet är att vi möter medborgaren med hög tillgänglighet, gott bemötande och med ambitionen att ge svar och service i samma kontakt.

Är ert kontaktcenter färdigutvecklat?

– Efter åtta år i drift så kan vi konstatera att medborgarnas förväntningar på enkel och snabb service från kommunen är fortsatt höga. Vårt servicecenter arbetar med personliga möten, telefon, webb och e-tjänster. Detta kommer behöva

fortsatt utvecklas, både för kommunens och medborgarnas skull. Vi fortsätter med en enklare vardag som ledstjärna i arbetet.

Hur ser du på samverkan med Statens servicecenter?

– I och med samlokaliseringen har vi nu utvecklat ett liknande arbetssätt och vill lära oss mer av deras digitala utveckling så även kommunen erbjuder fler möjligheter till smarta e-tjänster. Vi måste fortsätta lära av varandra och anstränga oss för att örebroarna får det de behöver på ett enkelt och effektivt sätt. ●

”Från dålig till bäst”

Palle Lundberg, VD på SKR, var stadsdirektör i Helsingborg vid införandet av ett kontaktcenter.

Varför valde ni att skapa ett kontaktcenter i er kommun?

– Vi startade Helsingborg kontaktcenter för att vi såg nödvändigheten i att utveckla servicen till våra invånare, företagare och besökare. Vi ville ha en väg in. Vi ville att det skulle vara enkelt att få löst sitt kommunala ärende oavsett vilken verksamhet ärendet gällde och oavsett vilken tidpunkt man hörde av sig.

Har det varit värt insatsen som krävs?

– Med hjälp av ett kontaktcenter byggde vi upp en stödfunktion som sedan bidrog till att utveckla hela stadens serviceförmåga. Det har varit hela poängen. Inte att skapa en ny enhet, utan att arbeta klokt.

Hur tror du medborgarna ser på resultatet?

– Under de tre första åren med kontaktcenter gick vi från att vara bland de lägst rankade kommunerna när det kom till kommunal service, till att vara den bästa. Redan

efter tre år löste vi ungefär 70-80 procent av samtliga ärenden som kom in till stadens kontaktcenter. Vi underlättade för stadens olika verksamheter att kunna fokusera på att lösa uppdrag där deras specialistkompetens krävdes då mer rutinmässiga och enklare handlägningsärenden helt hanterades av medarbetare på kontaktcenter.

Du menar alltså att det blivit enklare att vara invånare i Helsingborg.

– Ja. Eftersom vi fick in samtliga ärenden via ”en väg in” så kunde vi också effektivisera rutiner och processer. Den samlade bilden av behoven blev tydligare. Då kunde vi också bli bättre på att erbjuda lösningar genom exempelvis e-tjänster, bättre information på webben, förändrade rutiner, med mera. I Helsingborg har kontaktcenter lett till att det är enkelt för invånarna att lösa sina ärenden snabbt. ●

Linköping, Ekerö och Boden

Linköping berättar om deras förändringsresa vid byte av systemstöd, Ekerö om hur hela kommunen ska involveras i att utveckla ett kundm världsklass och Boden förändrad klassif struktur.



INSIKT MEDBORGARSERVICE

Utän insikt om medborgarservicens betydelse och krav kan inte en offentlig verksamhet fungera. Millwaters huvudsakliga arbete går ut på att stötta kunder i sitt arbete. Men ska vi vara relevanta idag och på sikt måste vi också arbeta med kunskapsutveckling. Vi ska vara bra på att se trender och tendenser i branschen för att hjälpa kunderna att orientera sig i det ständigt föränderliga landskapet.

Därför arbetar vi med konceptet Insikt Medborgarservice. Under detta paraply ryms både insamling, bearbetning, återkoppling och förädling av – just det – insikter om medborgarservice.

Insamling av fakta

En årlig enkät riktad mot kommuner upprättas, distribueras och sammanställs av Millwater. Sammanställningen leder till ett index, där deltagande verksamheter kan se hur de ligger till i relation till andra, vad gäller olika aspekter av medborgarservicen. I materialet, som kan jämföras med tidigare rapporter, kan det tränade ögat se trender och utmaningar. Vi arbetar ständigt med att utveckla vår förmåga till detta. En viktig aspekt för att lyckas är att hela tiden motivera fler att delta i enkäten.

Rapport och seminarium

Utifrån materialet skrivs en rapport, som sätter fingret på trender och utmaningar i sektorn. Rapporten kan användas på flera sätt av dem som deltar i den och av andra. Det går att bocka av om den egna verksamheten ligger i en nog tillfredsställande utvecklingsfas. Det går att använda rapporten i interna diskussioner, med mera.

Denna rapport berättar vi om på kostnadsfria webbseminarier. Dessa marknadsförs i samband med att enkäten skickas ut, samt på vår webbplats www.millwater.se

Trendspaning

Enkäten kompletteras med en utblick i samhället och världen omkring oss. Vad inom vår bransch är aktuellt? Har forskningen fokuserat på något nytt område? Vi gör en trendspaning, som vi både kan använda i våra underlag i arbetet med kunder, men som också ligger till grund för att erbjuda både utbildning, webinarier och reflektioner.

Insikt Medborgarservice – en mötesplats

En gång om året vill vi möta kunder, blivande kunder och företrädare för medborgarservice. Ett event genomförs, där vi djupdyker i trender och utmaningar. Exempel från verkligheten diskuteras. Möjligheter pekas ut. Nya kontakter skapas. Eventet Insikt Medborgarservice ska inte bara fylla på dina kunskaper. Det ska också fylla på dina energidepåer.

Konsulter på alerten


Att skapa ny kunskap skapar en särskild stämning inom Millwater – vi håller oss på alerten. Vi kan med gott mod hävda att vi ständigt fyller på våra egna kunskaper. Inte bara utifrån det vardagliga arbetet i olika verksamheter, utan också genom att vi arbetar med innehållet i Insikt Medborgarservice. ●



VÄLKOMMEN ATT KONTAKTA MILLWATER

Telefon: 076-007 04 48

E-post: info@millwater.se

 Följ oss gärna på [LinkedIn](#)

TEXT: Patric Klaremo och Kenneth Handberg

FOTO FRÅN KONTAKTCENTER: Pia Gyllin

LAYOUT: Hey presto produktion

M I L L  A T E R