



Remiss angående förslag till "Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" (Dnr 0432/10)

Sammanfattning och bakgrund

Huvudsyftet med utvecklingen av stadens medborgarservice är att erbjuda medborgarna en påtagligt bättre service utifrån deras olika förutsättningar och behov.

Tillgängligheten till service skall öka. Det skall vara enkelt för medborgaren att nå staden. En ny medborgarserviceorganisation med ett kontaktcenter innebär ett nytt sätt att leverera kommunala tjänster/kommunal service med nya arbetssätt. Förändringen kommer att beröra alla förvaltningar och på sikt många bolag.

Med denna skrivelse remitterar stadskansliet "Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" till bolag och nämnder i enlighet med Kommunstyrelsens beslut 2010-10-13.

"Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" utformades för knappt ett år sedan vilket innebär att vissa detaljer i programmet har justerats eller är under utveckling.

Beslut och påbörjade aktiviteter

Ärendet "Inriktning för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" med bilagan "Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" behandlades vid kommunstyrelsens sammanträde 2010-03-31.

Under våren 2010 aktualiserades frågan hur SDN's växlar skulle hanteras i samband med bildandet av de nya SDN. Stadsdelsförvaltningarna behövde få tidiga besked om hur växlarna skulle hanteras i samband med den nya SDN-organisationen samtidigt som det stod klart att en konsolidering av växlar till en gemensam fysisk plats mm var ett viktigt första steg mot ett kontaktcenter. Stadskansliet gav därför SDN-projektet i uppdrag att planera för konsolidering av SDN växlar i avvaktan på ett politiskt beslut.

2010-06-09 beslutade kommunstyrelsen, och sedermera kommunfullmäktige, i kompletterande budgetbeslut att bl. a starta ett gemensamt kontaktcenter. För detta ändamål avsattes 6 000 tkr 2010 i centrala medel. Därmed kunde stadskansliet påbörja organisering av det nya projektet kontaktcenter där även konsolideringen av SDN växlar skulle komma att ingå.

2010-10-13 beslöt kommunstyrelsen att bifalla stadskansliets tjänsteutlåtande "Inriktning för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" med bilagan "Program för utveckling av Göteborgs stads medborgarservice" Frågan om finansiering, ansågs behandlad i och med tidigare kompletterande budgetbeslut och budget 2011. För 2011 är 7 000 tkr avsatta för etablering av kontaktcenter i budgeten. Därutöver kommer utvecklingen också att kräva medfinansiering från berörda förvaltningar och bolag.

I det politiska yrkande som låg till grund för beslutet 2010-10-13 skrevs att: "När det gäller kontaktcenterverksamheten, som med stor sannolikhet kommer att utgöra en

mycket viktig del i medborgarnas ingång till information och vägledning från kommunen, så vill vi särskilt betona vårt stöd för att denna verksamhet ska innebära längre öppettider och service på de större språken i Göteborg”.

Stadskansliet gavs också i uppdrag av kommunstyrelsen att påbörja en planering för stadens växlar och etablering av ett kontaktcenter. Det politiska beslutet innebar också att bilagan ”Program för utveckling av Göteborgs stads medborgarservice” skulle remitteras till nämnder och bolag.

Det bör observeras att i begreppet Medborgarservice innefattas bl. a konsolidering av växlar och etablering av ett gemensamt kontaktcenter.

Frågeställningar

I första hand önskas remissvar på några principiella frågeställningar. Remissfrågorna besvaras genom tillstyrkande eller avstyrkande med eventuella motiv.

Fråga 1: Tillstyrks eller avstyrks ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” i sin helhet?

Fråga 2: Tillstyrks eller avstyrks den föreslagna modellen för styrning och organisering (se Programmet bilaga 1, avsnitt 4.3)?

Fråga 3: Tillstyrks eller avstyrks den föreslagna finansieringsmodellen (se Programmet bilaga 1, avsnitt 4.4)?

Fråga 4: Tillstyrks eller avstyrks förslag till organisation (se programmet bilaga 1, avsnitt 4.5)?

Övriga synpunkter: Programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice är som tidigare angivits under fortsatt utveckling. I det fortsatta arbetet kommer styr-, referens- och arbetsgrupper att organiseras där en representation av stadens nämnder och bolag kommer att ingå. I avvaktan på att så sker tar stadskansliet gärna emot övriga synpunkter på programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice i samband med denna remiss.

I mån av övriga synpunkter lämnas dessa under denna punkt.

Remissvar

Vi önskar svar på denna remiss senast 2011-04-06.

Bifogas:

Tjänsteutlåtande ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” (2010-02-15, dnr 0432/10) med bilaga 1.

Om en fördjupning önskas finns bilaga 1.1-1.3 tillgänglig i ks handlingar 2010-10-13.

Ulrika Blennius

Kommunikationsdirektör
och program/projektägare



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2010-02-15
Diarienummer 0432/10
Repronummer 40/10

Kommunikationsenheten

Birgitta Sundén
Telefon 031 - 367 82 97
E-post:
birgitta.sunden@intraservice.goteborg.se

Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice

Förslag till beslut

I Kommunstyrelsen

1. Stadskansliet får i uppdrag att under 2011 redovisa uppnådda resultat samt plan för fortsatt genomförande.
2. Frågan om finansiering hänskjuts till ordinarie budgetberedning.
3. Kommunstyrelsen förklarar stadskansliets uppdrag fullgjort.

I Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktige:

1. Program för utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice enligt tjänsteutlåtandet godkänns.
2. Förslag till organisation och styrning av Göteborg Stads medborgarservice enligt scenario 2, steg 1 och steg 2 (bilaga 1, kap. 4) godkänns.
3. Förslag till plan för genomförandet av utvecklingen för Göteborgs Stads medborgarservice enligt bilaga 1, kap 5 godkänns.
4. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att fatta erforderliga strategiska och organisatoriska beslut för den fortsatta utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice.
5. Kommunfullmäktige uppdrar åt berörda nämnder att delta i utvecklingsarbetet enligt Kommunstyrelsens bestämmande.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav i september 2006 (Handling 2006, nr 111) Kommunstyrelsen i uppdrag att, mot bakgrund av vad som anfördes i en motion av Agneta Granberg (M), samordna ett utvecklingsarbete avseende bättre medborgarservice genom 24-timmars service.

I februari 2008 föreslog stadskansliet i ett tjänsteutlåtande (dnr 0417/07, repronr 54/08) att det inrättas ett kontaktcenter för Göteborgs Stad. Kommunstyrelsen bordlade frågan för att få ärendet ytterligare belyst. I februari 2009 togs det bordlagda ärendet kring Kontaktcenter upp i Kommunstyrelsen och bordlades igen. Stadskansliet återtog därefter ärendet för att bereda det på nytt och ta fram en långsiktig plan med ett tydligt helhetsgrepp på utvecklingen av bättre medborgarservice.

Stadskansliet har under 2009 genomfört en ny utredning och återkommer i detta tjänsteutlåtande med ett förslag till program för utveckling av Göteborgs Stads

medborgarservice.

Förslaget omfattar bland annat sammanslagning av stadens växlar, etablering av ett gemensamt kontaktcenter och en kraftfull satsning på utvecklingen av interaktiva tjänster. Förslaget omfattar även förslag till organisation och styrning av stadens medborgarservice.

Ekonomiska konsekvenser

Ekonomiska konsekvenser

Genomförandet av programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice kommer att få ekonomiska konsekvenser både på kort och på lång sikt.

Genomförandet av steg 1 av programmet, som utredningen förslår genomförs under 2010 – 2011, kommer att ge ekonomiska nyttor inom i huvudsak tre olika områden:

- sammanslagning av växlar och kundtjänster
- omdirigering av samtal
- utveckling av interaktiva tjänster (e-tjänster)

Sammanslagning av befintliga växlar och kundtjänster ger en direkt besparing genom effektivisering och ökad möjlighet till bemanningsplanering och kompetensutveckling, vilket möjliggör ett mer effektivt resursutnyttjande.

Genom omdirigering av samtal från växel till kontaktcenter kommer kärnverksamheten inklusive dess administration att avlastas. Vid införande av kontaktcenter kommer också en del av dagens direktsamtal att kunna styras om till kontaktcentrat. Vid intervjuer har stadens medarbetare vid ett flertal gånger påpekat att medborgare kopplas vidare ett antal gånger inom stadens organisation innan de hamnar rätt. Detta driver mycket tid i kärnverksamheten. Dessutom antas att ett kontaktcenter kan hantera samtal/ärenden på ett mer effektivt sätt genom tillgång till verktyg och rätt kompetens.

Införande av interaktiva tjänster ökar möjligheten till självservice för medborgarna vilket kommer att avlasta verksamheterna inom Göteborgs Stad och på lång sikt är det här de stora effektiviseringarna i administration finns. Utveckling av interaktiva tjänster kräver ett engagemang under flera år och under steg 1 handlar det om att initiera ett antal tjänster och att etablera ett brett användande av dem. Först under steg 2 kommer tjänsterna att kunna integreras med verksamhetssystemen och möjliggöra mer helautomatiserade ärendeprocesser (på motsvarande sätt som t.ex. självdeklarationer och banktjänster är idag).

De interaktiva tjänster som utvecklas under steg 1 kommer att underlätta för medborgaren och därmed avlasta administration och kärnverksamhet. Digitaliseringen, den s.k. ansökningstjänsten, leder till tidsbesparingar i kärnverksamheten genom färre fel och enklare hantering. När ansökningen skickas via nätet kan tiden för manuell hantering halveras genom att antal fel i ansökan reduceras och bekräftelse på mottagen ansökan skickas automatiskt. Idag laddas det ned cirka 100 000 per år ansökningsblanketter varav hälften skickas in till staden.

Effekterna av sammanslagning av växlar och kontaktcenter är lättast att beräkna. Utredningen har bedömt att en 30-procentig effektivisering av växlar och en 10-procentig effektivisering av kundtjänster är möjlig, vilket skulle ge en årlig besparingspotential på knappt 10 milj. kronor och vara fullt realiserad fr.o.m. 2013.

Effekterna av omdirigering av samtal från växel och verksamhet till kontaktcentret samt utvecklingen av de för steg 1 föreslagna interaktiva tjänsterna har beräknats men här finns en större osäkerhet. Effekterna kommer i huvudsak att ske ute i förvaltningar och bolag. Hemtagningsansvaret, dvs. ansvaret för att potentiella effektiviseringar omsätts i nytt arbetssätt och frigör resurser ligger på den egna verksamheten. Den årliga besparingspotentialen från utvecklingsinsatserna under steg 1 uppskattas till 50 – 70 milj. kronor med full effekt från och med år 2013.

Kostnaderna för genomförandet av utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice, steg 1 beräknas uppgå till 45 milj. kronor. Under 2010 genomförs enligt särskilt tjänsteutlåtande ett förberedande planeringsarbete samt utveckling av den s.k. ansökningstjänsten i avvaktan på politiskt beslut. Kostnaderna kommer därmed att fördelas enligt följande:

	År 2010	År 2011
Förberedande planeringsarbete	2,5 milj.	
Utveckling av ansökningstjänst	4,5 milj.	
Steg 1		
- Programledning		
- Uppbyggnad av Kommungemensam organisation för interaktiva tjänster/kontaktcenter		
- Konsolidering av växlar		
- IT-plattform – enklare e-tjänster		
- Ärendehanteringssystem – förstudie/upphandling	3,0 milj.	35,0 milj.
Totalt	10,0 milj.	35,0 milj.

Utvecklingskostnader under steg 2 är översiktligt beräknade till 55 milj. kronor. Dessa består i huvudsak av

- Programledning
- Ärendehanteringssystem – inköp/införande
- IT-plattform – kvalificerade e-tjänster
- IT-integration av verksamhetssystem
- e-tjänster – nya områden
- Kontaktcenter – nya områden

De sammanlagda utvecklingskostnaderna beräknas därmed till ca 100 milj. kronor. Frågan om finansiering lyfts inom den ordinarie budgetberedningen genom underlaget för kompletterande budgetbeslut 2010 (10 milj kronor) samt budgetunderlag 2011-2013 (90 milj kronor).

Utvecklingen av medborgarservice kommer att kräva fortsatt utveckling av stadens IT-infrastruktur. Kostnaderna för detta ingår inte i ovanstående beräkningar. Behovet av

central finansiering inom detta område kommer att beskrivas i underlaget för kompletterande budgetbeslut 2010 samt budgetunderlag 2011-2013.

Enligt föreslagen finansieringsmodell är huvudprincipen att förvaltningar och bolag själva finansierar utvecklingen av sina specifika e-tjänster. Dessa kostnader är inte medtagna i ovanstående kalkyl. Kostnaderna kommer i huvudsak att uppstå under steg 2 (2012 – 2013) då interaktiva tjänster med integration mot verksamhetssystemen börjar utvecklas i större omfattning.

Kostnader vid eventuell övertalighet är heller inte medräknat. Eventuella omställningskostnader hanteras inom respektive nämnd.

Drift- och förvaltningskostnader gällande tjänster som tagits i drift kommer successivt att lyftas över till utförarorganisationen från 2011 och framåt. Finansiering av dessa sker enligt den föreslagna modellen för finansiering av drift och förvaltning.

Samverkan

Samverkan har skett i CSG 2010-02-10.

Åke Jacobsson
Stadsdirektör

Ulrika Blennius
Kommunikationsdirektör

Bilaga 1 Program för utveckling av Göteborg Stads medborgarservice

ÄRENDET

Kommunfullmäktige gav i september 2006 (Handling 2006, nr 111) Kommunstyrelsen i uppdrag att, mot bakgrund av vad som anfördes i en motion av Agneta Granberg (M), samordna ett utvecklingsarbete avseende bättre medborgarservice genom 24-timmars service. Sammanfattningsvis innebar kommunfullmäktiges beslut att tillgången till stadens service ska vara oberoende av tid och plats, medborgarnas och företagens kontakter med stadens förvaltningar och bolag skall göras enklare. Detta kan ske med individorienterad information och interaktiva tjänster via webbplatsen och servicetelefoner samtidigt som de administrativa kostnaderna minskar.

Bakgrund

Utvecklingen av Göteborg som 24-timmarsmyndighet och e-kommun har pågått i drygt tre år. Medborgarnas krav har, i och med den tekniska och samhällsliga utvecklingen, ökat sedan motionen antogs 2006. De synliga resultaten för medborgarna har hittills inte varit så stora men det arbete som gjorts har lagt en god grund för den fortsatta utvecklingen.

I februari 2008 föreslog stadskansliet i ett tjänsteutlåtande (dnr 0417/07, reponr 54/08) att det inrättas ett kontaktcenter för Göteborgs Stad. Huvudsyftet är att öka servicegraden för medborgaren och i förslaget ingår också en sammanslagning av stadens växlar. Kommunstyrelsen bordlade frågan för att få ärendet ytterligare belyst ur ett omvärldsperspektiv. Presentationer görs vid två olika beredningssammanträden. Ärendet bordläggs igen.

I februari 2009 togs det bordlagda ärendet kring Kontaktcenter upp i Kommunstyrelsen och bordlades igen. Stadskansliet återtog därefter ärendet för att bereda det på nytt och att ta fram en långsiktig plan med ett tydligare helhetsgrepp på utvecklingen av bättre medborgarservice.

Under 2009 genomfördes tredje och sista etappen av Leion-net. Syftet med etapp 3 var att göra den i etapp 2 framtagna vägledningen till en känd och etablerad modell för hur staden ska utveckla och förvalta e-tjänster. Projektet har genomförts genom att pröva modellen vid utveckling av ett antal e-tjänster dock utan att nå den målsättning projektet hade från början.

Stadskansliet har under 2009 genomfört en ny utredning för att ta ett mera kraftfullt helhetsgrepp om utvecklingen av medborgarservice och återkommer i detta tjänsteutlåtande med ett förslag till program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice.

Förslaget omfattar bland annat sammanslagning av stadens växlar, etablering av ett gemensamt kontaktcenter och en kraftfull satsning på utvecklingen av interaktiva tjänster. Förslaget omfattar även förslag till organisation och styrning av stadens medborgarservice.

Stadskansliets överväganden

Nytt angreppssätt för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice

Utvecklingen av Göteborg som 24-timmarsmyndighet och e-kommun har pågått i drygt tre år. Erfarenheterna visar att en helhetssyn saknas och hittills har ett alltför fragmenterat angreppssätt använts på ett komplext område. Den fortsatta utvecklingen

av Göteborgs Stads medborgarservice behöver därför ett nytt gemensamt angreppssätt som säkerställer att målet nås.

Under utredningsarbetet har en dialog förts med förvaltnings- och bolagschefer och andra företrädare för stadens verksamheter. Ett ökat samarbete efterfrågas men också en tydligare samordning genom den politiska strategiska beslutsnivån.

Utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice är en gemensam angelägenhet och stadens decentraliserade organisation ger inte det stöd som ett framgångsrikt arbete kräver. En ny organisation för medborgarservice behövs där Kommunstyrelsens strategiska roll lyfts fram/tydliggörs.

För att leva upp till Kommunfullmäktiges beslut vad gäller god medborgarservice krävs ett långsiktigt arbete under flera år. Det kräver uthållighet men också tydliga resultat som levereras successivt och blir till nytta för medborgarna.

Det behövs en radikal förbättring av stadens telefoni. Med ett 40-tal växelnummer bara till stadens olika förvaltningar och en mycket stor mängd anknytningar inom dessa växelnummer är det svårt för medborgarna att hitta rätt. Med i många fall mycket begränsade telefontider kan det ibland bli helt omöjligt att komma fram.

Det behövs också en rejäl ambitionsökning vad gäller interaktiva tjänster (e-tjänster). Under 2009 genomfördes tredje och sista etappen av Leion-net. Syftet med etapp 3 var att göra den i etapp 2 framtagna vägledningen till en känd och etablerad modell för hur staden ska utveckla och förvalta e-tjänster. Hittills har endast ett tiotal e-tjänster utvecklats och med uppemot 400 – 500 andra administrativa tjänster visar det på utmaningens omfattning.

En av de viktigaste principerna för ett framgångsrikt genomförande av medborgarservice är fokus på medborgarnas behov. Avsaknaden av helhetssyn och en kanalövergripande utveckling gör att det finns risk för att medborgarnas behov utifrån deras olika förutsättningar inte blir tillgodosedda på ett tillfredsställande sätt.

Utvecklingen av medborgarservice är ett långsiktigt arbete som kräver stegvis utveckling med synliga resultat. Arbetet behöver organiseras i tydliga och av kommunstyrelsen beslutade genomförandesteg med klara mål och leveranser.

Modell för styrning och organisering

Samordnad utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice (strategisk nivå)

För att säkerställa en enhetlig serviceupplevelse för medborgarna och en effektiv utveckling av medborgarservice krävs en tydlig samordning av behov som involverar flera verksamheters serviceprocesser.

Detta kräver i sin tur att medborgarservice betraktas som kommungemensam. Det innebär att alla serviceinteraktioner, som är kommungemensamma skall utvecklas i för staden samordnade former och utförandet bedrivs gemensamt. Detta görs för att säkerställa/underlätta i första hand en enhetlig serviceupplevelse för medborgaren men också ett mer effektivt utnyttjande av verksamheternas resurser.

Det är i detta sammanhang viktigt att betona att en medborgarserviceorganisation aldrig kan ta över nämndernas ansvar för kärnverksamheten och att befolkningsansvaret finns kvar hos stadsdelsnämnderna.

För att snabbt och effektivt etablera en styrmodell för Göteborgs Stads medborgarservice som säkrar involvering på lokal, stadsövergripande och politisk nivå föreslår utredningen att etablera en modell för strategisk planering av medborgarservice enligt motsvarande principer som Strategisk IT-planering av kommungemensamma system. Enligt en sådan modell är det Kommunstyrelsen som beslutar vilka serviceprocesser som är kommungemensamma.

Modellen för Strategisk planering måste ha ett övergripande ramverk som tas fram tidigt i utvecklingen av stadens medborgarservice och gälla för beredning och utvecklingsinsatser inom området medborgarservice. Detta ramverk kommer att bygga på följande principer:

- Kommunfullmäktige ger Kommunstyrelsen beslutsmandat gällande utveckling av medborgarservice
- Stadskansliet har beredningsansvar för såväl strategisk som operativ planering av utvecklingsinsatserna
- En hög ambition gällande dialog med verksamheten inför och i samband med beredning av beslut om utveckling
- Nämndernas deltagande i utvecklingen av medborgarservice är obligatoriskt – såväl för gemensamma som enskilda aktiviteter

Gemensamt utförande av medborgarservice (operativ nivå)

Utförandet av medborgarservice ska ske i en gemensam utförarorganisation. Med utförande avses:

- växelansvar för hela staden
- att som kontaktcenter vara den naturliga kontaktytan in mot staden genom att serva medborgarna med information, vägledning och enklare ärenden avseende stadens service och tjänster (via olika kanaler, t.ex. telefon, e-post)
- stöd till medborgarna kring användning av interaktiva tjänster
- löpande samverkan med huvudredaktionen för goteborg.se
- kontinuerlig utvärdering och förbättring av servicen i samverkan med förvaltningar och bolag samt andra utförare inom det kommunala ansvaret

Tydliga roller och ansvar mellan verksamheterna och medborgarservice

Utvecklingen av gemensam medborgarservice går horisontellt genom stadens verksamheter. En ny medborgarserviceorganisation med ett kontaktcenter innebär ett nytt sätt att leverera kommunala tjänster/kommunal service med nya arbetssätt och ny fördelning av arbetet. Förändringen kommer att beröra alla förvaltningar och på sikt många bolag.

Genom *Styrmodellen för Göteborgs Stads medborgarservice* planeras vilka av stadens ärendeprocesser som ur ett serviceperspektiv bör föras över till den gemensamma medborgarserviceorganisationen. Detta kommer att ske successivt och det är Kommunstyrelsen som fattar beslut om vilka serviceprocesser som är kommungemensamma. Kommunstyrelsen kommer även att ha befogenhet att fatta beslut gällande en serviceprocess som berör en enskild nämnd.

Varje ärendeprocess och dess regelverk måste inför en överföring kartläggas och gränssnittet mellan ansvarig verksamhet och medborgarserviceorganisationen tydliggöras. Ur ett serviceperspektiv är det serviceorganisationen som ansvarar för att följa upp att ärendet slutförs även om ärendet lämnats över för fortsatt hantering till specialist i ansvarig verksamhet. Det måste här betonas igen att medborgarserviceorganisationen aldrig tar över ansvaret för själva ärendet. Det ligger alltid på respektive förvaltning eller bolag.

Finansieringsmodell

Den övergripande utgångspunkten är att utförande av medborgarservice betraktas på motsvarande sätt som de kommungemensamma tjänsterna och därmed finansieras enligt samma principer som *Ekonomimodellen för kommungemensamma IT-stöd och tjänster*.

Drift och förvaltning av verksamheten ska i grunden vara finansierad av de förvaltningar och bolag som nyttjar dess tjänster med företrädesvis volymbaserad nyckel för kostnadsfördelning. Därutöver tillhandahålls medborgarservice som gagnar merparten av förvaltningar och bolag vilket medför att principen för ett grundabonnemang bör användas. Beroende på respektive verksamhets storlek betalas en viss grundavgift till den nya organisationen.

Gemensamma utvecklingsinitiativ ska behandlas enligt liknande principer medan *individuella utvecklingsinitiativ* finansieras av nyttjande verksamheter. Effektiviseringar som uppnås genom nyttjande av medborgarserviceorganisationens tjänster föreslås få behållas och användas av respektive verksamhet.

Initiala *utvecklings- och uppstartskostnader* föreslås dock finansieras med centrala medel. Detta bör göras för att skapa en plattform och grundförutsättning för utveckling av medborgarservice och säkerställa en snabb och effektiv etablering. Därmed skapas goda förutsättningar att nå önskat resultat.

Finansiering av utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice beskrivs i avsnitt 5.3 under rubriken Ekonomiska konsekvenser.

Organisation

Utifrån den föreslagna modellen för styrning har ett par olika scenarier för att organisera stadens medborgarservice tagits fram.

- Scenario 1 – strategisk styrning och utförande i egen förvaltning under en ny politisk nämnd
- Scenario 2 – Organisationen för medborgarservice byggs upp i två steg
 - *Steg 1* som innebär att utveckling och etablering av medborgarservicen sker i en programorganisation under Kommunstyrelsen
 - *Steg 2* som innebär att den strategiska delen efter en uppbyggnadsfas ligger kvar under Kommunstyrelsen medan den utförande delen förs över till en förvaltning under egen nämnd

Scenario 1 innebär att Medborgarservice blir en egen förvaltning under en ny politisk nämnd. Stadskansliet förordar inte detta alternativ då det ger en otydlig styrning av Göteborgs Stads medborgarservice. Kommunstyrelsen utgör den exekutiva funktionen genom bemyndigande av Kommunfullmäktige i den politiskt strategiska beslutsnivån och har uppsiktsplikt avseende andra nämnder. Kommunstyrelsens strategiska roll att

besluta vad som skall vara kommungemensam medborgarservice och nämnden för medborgarservice uppgift att svara för den strategiska utvecklingen av Göteborg Stads medborgarservice kan därför komma i konflikt eller bli otydlig.

Stadskansliet förordar istället scenario 2 där organisationen för medborgarservice byggs upp i två steg.

I steg 1 sker utveckling och etablering av medborgarservicen i en programorganisation under ledning av en ”programchef”. Programchefen utses av stadsdirektören på delegation av Kommunstyrelsen. I steg 1 kommer programmet att omfatta såväl utveckling av medborgarservice som uppbyggnad av utförarorganisation och drift av etablerad verksamhet inom utförarorganisationen.

Fördelarna med en programorganisation är att Kommunstyrelsen behåller ett starkt grepp kring hela uppbyggnaden och utvecklingen av Medborgarservice inklusive den finansiering som krävs för detta. En annan fördel är att det skapas en tydlighet inom staden om hur Medborgarservice styrs.

I steg 2 avslutas programorganisationen. Den strategiska delen ligger kvar under Kommunstyrelsen medan den utförande delen förs över till en förvaltning under egen nämnd.

Stadskansliet har i sina överväganden valt mellan en politiskt styrd eller tjänstemanna-styrd nämnd. Med Kommunstyrelsens ansvar på den strategiskt beslutande nivån och nämnder och styrelsers ansvar för den egna verksamheten kommer själva utförandet av medborgarservice att vara av verkställande natur. En politisk nämnd kommer därför inte att få något eget ansvarsområde varför en tjänstemannastyrd nämnd är fullt möjlig.

Stadskansliet förordar därför Nämnden för Intraservice, med ansvar för utförandet av de kommungemensamma tjänsterna vilket också är i linje med att inte tillskapa fler nämnder. Nämndens ledamöter är förvaltnings- och bolagschefer, dvs. brukare av de kommungemensamma tjänsterna. Genom att välja placering av utförandet under Nämnden för Intraservice säkerställs att utförandet utformas så att förvaltningar och bolag får bästa möjliga stöd vilket i sin bidrar till förankring av Medborgarservice som organisation.

För att hantera de två olika inriktningar som den interna serviceorganisationen och medborgarservice har föreslår stadskansliet att den operativa verksamheten av medborgarservice placeras i en egen förvaltning under Nämnden för Intraservice. Härigenom skapas en tydlighet i att de två förvaltningarna styrs och följs upp genom var sin styrmodell – styrmodellen för kommungemensam IT respektive styrmodellen för kommungemensam medborgarservice.

Sammanfattningsvis kommer den föreslagna organisationen för Göteborg Stads medborgarservice att skapa en tydlighet och långsiktighet. Medborgarna får en enkel och tydlig väg in till staden och förvaltningar och bolag kommer att ha en tydlig partner med uttalat samordningsansvar att diskutera och planera den fortsatta utvecklingen tillsammans med.

Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice

Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Tidigare uppdrag och beslut.....	3
1.2	Utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice – ett nytt angreppssätt.....	4
1.3	Genomförande av utredningen.....	4
2	Nuläge	5
2.1	Medborgarservice – definition av begreppet.....	5
2.3	Medborgarservice - var är vi idag?	5
2.4	Omvärldsanalys.....	6
3	Behov och målbild	8
3.1	Hur ser medborgarnas behov av service ut	8
3.2	Behov av samordnat agerande i staden	9
3.3	En gemensam målbild för Göteborgs Stads medborgarservice	9
4	Organisation och styrning av Göteborg Stads medborgarservice.....	10
4.1	Utvecklingsområden och avgränsning	10
4.2	Styrande principer för ett framgångsrikt genomförande.....	10
4.3	Modell för styrning och organisering.....	11
4.4	Finansieringsmodell	13
4.5	Organisationsalternativ för Göteborgs Stads medborgarservice.....	13
5	Genomförande av programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice	16
5.1	Stegvis utveckling med tydliga resultat	16
5.2	Genomförande av prioriterade utvecklingsområden i steg 1	17
5.3	Resultat och konsekvenser av steg 1	19
Bilaga 1.1	Etablering av ett gemensamt kontaktcenter och gemensam växel för Göteborgs Stad	
Bilaga 1.2	Utveckling av interaktiva tjänster	
Bilaga 1.3	Genomförandeplan	

Utveckling Göteborgs Stads medborgarservice

1 Inledning

1.1 Tidigare uppdrag och beslut

Kommunfullmäktige gav i *september 2006* (Handling 2006, nr 111) Kommunstyrelsen i uppdrag att, mot bakgrund av vad som anfördes i en motion av Agneta Granberg (M), samordna ett utvecklingsarbete avseende bättre medborgarservice genom 24-timmars service. Sammanfattningsvis innebar Kommunfullmäktiges beslut att tillgången till stadens service ska vara oberoende av tid och plats, medborgarnas och företagens kontakter med stadens förvaltningar och bolag skall göras enklare. Detta kan ske med individorienterad information och interaktiva tjänster via webbplatsen och servicetelefoner samtidigt som de administrativa kostnaderna minskar.

I *december 2006* redovisade stadskansliet i ett tjänsteutlåtande det pågående utvecklingsarbetet med samordning av webbplatser, integrationsmöjligheter med andra system samt skapandet av plattform för utveckling av Göteborg som e-kommun. Kommunstyrelsen godkände redovisningen och beslutade om finansiering för 2007.

Under *våren 2007* fortsatte arbetet med att samordna stadens ca 300 webbplatser till en gemensam portal för staden. Arbetet bedrevs inom ramen för projekt Leion-net, etapp 1. En första förvaltningsremiss genomfördes. En ny teknisk plattform installerades och driftsattes. Den nya plattformen skall bland annat klara av att hantera personorienterade interaktiva informationstjänster och verksamhetsanknutna e-tjänster i portalen.

Under *första halvåret 2007* genomfördes också en förstudie i syfte att utreda förutsättningarna för att etablera ett gemensamt kontaktcenter för Göteborgs Stad.

I ett tjänsteutlåtande (dnr 734/06, repronr 236/07) till Kommunstyrelsen i *september 2007* redovisade stadskansliet dels en förstudie om inrättandet av ett kontaktcenter, dels en rapport om projekt Leion-net, etapp 1. Kommunstyrelsen som nämnd för Stadskansliet beslöt att ge stadskansliet i uppdrag att samordna och leda utvecklingsarbetet mot ett kontaktcenter. Ett underlag för att fatta beslut om genomförande och finansiering skulle tillställas kommunstyrelsen innan 2007 års utgång. I detta underlag skulle teknikval, personalkonsekvenser, organisation, tidplan, ekonomi och finansiering ytterligare belysas. Kommunstyrelsen beslöt också enligt samma tjänsteutlåtande om genomförande av Leion-net, etapp 2 som sammanfattande kan beskrivas som att ta fram standards, metoder och förvaltningsorganisation för den fortsatta utvecklingen av stadens e-tjänster.

I *oktober 2007* sändes en nämndremiss ut för att få svar på ett antal frågor kring etablerandet av ett kontaktcenter utifrån förstudierapporten. De allra flesta remissinstanser instämde i de förslag som frågorna gällde. Det handlade om ansvarsfördelningen mellan kontaktcenter och förvaltningarna, den avtalsprincip som föreslås, tillämpningen av stadens ekonomimodell samt att en nyttoanalys skulle göras. Många hade dock svårt att bedöma potentialen för rationaliseringar. Under hösten fördjupades förstudien enligt Kommunstyrelsens beslut i september 2007 och en förstudierapport, del 2 togs fram.

I *februari 2008* föreslog stadskansliet i ett tjänsteutlåtande (dnr 0417/07, repronr 54/08) att det inrättas ett kontaktcenter för Göteborgs Stad. Ett kontaktcenter skall utgå från ett medborgarperspektiv. Huvudsyftet är att öka servicegraden för medborgaren.

Kommunstyrelsen bordlägger frågan för att få ytterligare belyst hur några andra städer i Sverige har utvecklat sina kontaktcentra. Presentationer görs vid två olika berednings-sammanträden. Ärendet bordläggs igen.

Under 2009 genomfördes tredje och sista etappen av Leion-net. Syftet med etapp 3 var att göra den i etapp 2 framtagna vägledningen till en känd och etablerad modell för hur staden ska utveckla och förvalta e-tjänster. Projektet har genomförts genom att pröva modellen vid utveckling av ett antal e-tjänster dock utan att nå den målsättning projektet hade från början.

I februari 2009 togs det bordlagda ärendet kring Kontaktcenter upp i Kommunstyrelsen och bordlades igen. Stadskansliet återtog därefter ärendet för att bereda det på nytt och ta fram en långsiktig plan med ett tydligt helhetsgrepp på utvecklingen av bättre medborgarservice.

1.2 Utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice – ett nytt angreppssätt

Utvecklingen av Göteborg som 24-timmarsmyndighet och e-kommun har pågått i drygt tre år. Medborgarnas krav har, i och med den tekniska och samhällseliga utvecklingen, ökat sedan motionen antogs 2006. De synliga resultaten för medborgarna har hittills inte varit så stora men det arbete som gjorts har lagt en god grund för den fortsatta utvecklingen. Erfarenheterna så här långt visar på vikten av en helhetssyn på vad en god medborgarservice är, gemensam strategisk styrning med utgångspunkt i medborgarnas behov samt en långsiktig plan som ger tydliga och successiva resultat. Hittills har ett alltför fragmenterat angreppssätt används på ett komplext område. Den fortsatta utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice behöver därför ett nytt gemensamt angreppssätt som säkerställer att målet nås.

1.3 Genomförande av utredningen

Stadskansliet startade under våren 2009 en ny utredning för att ta ett mera kraftfullt helhetsgrepp om utvecklingen av medborgarservice. Med utgångspunkt i Kommunfullmäktiges uppdrag och mål för bättre medborgareservice växte tidigt i arbetet styrande principer för utvecklingen av medborgarservice fram. Synpunkter hämtades tidigt in genom intervjuer med ett trettio-tal förvaltnings- och bolagschefer. Ur detta gjordes en analys av vilka krav som ställs på staden för att framgångsrikt utveckla sin service.

Denna initiala analys kompletterades sedan med ett 70-tal intervjuer med företrädare för stadens olika verksamheter. Många goda exempel på framgångsrik medborgarservice såväl som förbättringsåtgärder samlades in från dem som arbetar dagligen med att ge medborgarna service. Analysen av intervjuerna gav uppslag till ett stort antal förbättringsåtgärder som grupperades i de utvecklingsområden som presenteras i detta dokument.

Under utredningen har en detaljerad planering av det kommande genomförandet gjorts och medborgarvärdet samt de ekonomiska nyttorna har verifierats med befattningshavare i staden.

Under utredningsarbetet har en dialog förts med förvaltnings- och bolagschefer och med den centrala samverkansgruppen.

2 Nuläge

2.1 *Medborgarservice – definition av begreppet*

Med *medborgare* avses alla personer som har en aktiv relation med staden oavsett deras medborgarskap, till exempel boende och besökare. I begreppet inkluderas också de medborgare som är företagare eller medlemmar i t.ex. föreningar och ideella organisationer.

Av praktiska skäl behöver vi hålla isär begreppen *service* och tjänsteproduktion. Med tjänsteproduktion menar vi kärnverksamheten, alltså själva produktionen eller utförandet av t.ex. omsorg, undervisning eller avfallshantering. Medborgarservice avser här de arbetsuppgifter som utförs för att medborgarna ska kunna få tillgång till tjänsterna och innefattar allt från enkel passiv informationsspridning till komplex rådgivning och självservice.

Medborgarservice kan ges via olika kontaktvägar eller *kanaler* mellan medborgare och stadens verksamheter, t.ex. via personligt möte, via telefon, skriftligt eller som självbetjäning via webben. Varje kanal kan i sin tur ha olika lösningar. Så kan t.ex. ett telefonsamtal ske direkt med en handläggare eller via ett kontaktcenter.

Genom ökad kunskap och förståelse för medborgarbehoven och vilka kontaktvägar som lämpar sig bäst för olika användargrupper i olika situationer utgör *kanalstrategin* en vägledning för hur medborgarnas behov bäst tillgodoses. Kanalstrategin kan också användas för att aktivt styra kommunikationen med medborgarna till en viss kanal.

2.3 *Medborgarservice - var är vi idag?*

Exempel på dagens medborgarservice

Medborgarna i Göteborg är enligt definitionen ovan 500 000 invånare varav 40 000 med utländskt medborgarskap, 93 000 företag, 85 000 inpendlare varje dag samt besökare som tillsammans står för 3,2 miljoner gästnätter per år. För att möta dessa medborgares behov finns sedan tidigare många goda exempel på bra medborgarservice: Göteborgs Turistinformation, Göteborg Energis kundtjänst, stadsdelarnas medborgarkontor, hälsotek och liknande mötesplatser, bibliotekens låneservice på nätet.

Vad har uppnåtts med hittills gjorda insatser?

Sedan Kommunfullmäktige tog sitt beslut om bättre medborgarservice 2006 har ett antal projekt genomförts. Flera viktiga tekniska grundförutsättningar finns på plats för att genomföra förändringar i serviceutbudet som i framtiden kan ge mycket stora vinster, både ekonomiskt och kvalitativt. Bland annat finns portalplattform för effektiv publicering av information och interaktiva tjänster på webben, integrationsplattform för utbyte av information mellan verksamhetssystem och som möjliggörare av helautomatiserade interaktiva tjänster samt inom kort säker medborgaridentifiering för säker lämning och hämtning av individorienterad information. Det finns också en etablerad vägledning för stöd, råd och styrning till hur e-tjänster skall tas fram från ”ax till limpa”.

Dessutom har ett omfattande utredningsarbete kring utveckling och införande av ett kontaktcenter genomförts och vars resultat har använts i denna utredning.

Det finns flera svagheter i dagens utveckling av medborgarservice. En svaghet är att strategisk planering, beredning och utveckling av interaktiva tjänster sker på ett icke koordinerat sätt i staden. Detta gör det svårt att skapa en enhetlig serviceupplevelse för medborgaren och leder också till ineffektivt utnyttjande av verksamheternas resurser.

Helhetssyn saknas och utvecklingen drivs många gånger utifrån ett verksamhetsperspektiv och inte i första hand utifrån medborgarnas behov. Avsaknaden av helhetssyn och en kanalövergripande utveckling gör att det finns risk för att medborgarnas behov utifrån deras olika förutsättningar inte blir tillgodosedda på ett tillfredsställande sätt.

Hur märker medborgarna vad som är gjort?

Mycket av det arbete som är gjort har ännu inte gett synliga resultat för medborgarna. Det medborgarna märker av idag är stadens nya hemsida. I ett första steg slogs drygt 300 lokala hemsidor ihop till en gemensam med en del barnsjukdomar som följd. Efter noggranna användartester har hemsidan under 2009 vidareutvecklats och efter förnyade användartester publicerades en ny version med framgång i början av december. Den nya *goteborg.se* är numera en tydlig väg in som säkrar en mer enhetlig brukarupplevelse.

Sedan tidigare är *goteborg.se* tillgänglighetsanpassad vilket gör att det underlättar för personer med funktionsnedsättning. Däremot är tillgängligheten för personer med annat modersmål än svenska inte tillgodosedd då *goteborg.se* enbart finns på svenska.

När det gäller e-tjänster finns enstaka spridda inom ett antal olika områden men många fler efterfrågas av medborgarna. Fortfarande är det telefon som är det vanligaste sättet att komma i kontakt med staden. Med ett 40-tal växelnummer bara till stadens olika förvaltningar och en mycket stor mängd anknytningar inom dessa växelnummer är det fortfarande svårt för medborgaren att hitta rätt. Med i många fall mycket begränsade telefontider kan det ibland bli helt omöjligt att komma fram. Av omkring 25 miljoner telefonsamtal som årligen rings in till staden så besvaras 10 miljoner aldrig. I jämförelse med andra kommuner är detta inte någon hög siffra men det är ändå inte acceptabelt ur ett serviceperspektiv.

Avslutningsvis kan utredningen ändå konstatera att intresset för att ge bra medborgarservice bland stadens anställda är god. Trots brister i samordningen av medborgarservicen och det gemensamma ansiktet utåt finns ett mycket stort engagemang och en vilja till samarbete och ansvarstagande ute i verksamheterna när det gäller att möta medborgarnas behov av service. Detta är viktigt att ta tillvara i det fortsatta utvecklingsarbetet.

2.4 Omvärldsanalys

Utredningen har studerat ett antal kommuner, såväl inom som utanför landet. I Sverige arbetar bland andra Nacka, Skellefteå, Järfälla, Örebro, Botkyrka, Huddinge, Sundsvall och Stockholm med att bygga upp sin medborgarservice. Angreppssätten skiljer sig åt. Några har valt att ta ett helhetsgrepp över samtliga förvaltningar och med etablering i flera kanaler medan andra har valt en successiv etablering med en eller ett par förvaltningar eller processer och start i någon kanal, t.ex. med ett kontaktcenter. Internationellt pågår motsvarande utveckling. Köpenhamn har flera utvecklade medborgarservicekanaler, Kent i England har en modell för medborgarkontor och New York har ett kontaktcenter med tillgänglighet dygnet runt på 170 språk.

Sveriges regioner och landsting har också genom sin gemensamma satsning på 1177 – Råd om vård på webb och telefon tagit ett stort steg mot en bättre tillgänglighet och effektivare e-förvaltning. Med tjänsten Mina vårdkontakter är det möjligt att ha kontakt med sin vårdgivare via webben för att t.ex. avboka och omboka tider, förnya recept och ställa frågor.

Utöver det som sker inom kommuner och landsting så har flera myndigheter i Sverige bland andra Skatteverket, Försäkringskassan och Apoteket varit föregångare vid etablerandet av kontaktcenter tillsammans med väl utvecklade e-tjänster.

Den 27 december 2009 genomfördes EU:s tjänstedirektiv som lag i Sverige. Syftet är att göra det enklare för företag att etablera sig och tillfälligt tillhandahålla tjänster på EU:s inre marknad samtidigt som tjänsternas kvalitet stärks. Bland annat ska Sverige se till att tjänsteföretagen via en central kontaktpunkt kan kommunicera enkelt, på distans och elektroniskt med berörda myndigheter. För Göteborgs Stad såväl som för kommuner, landsting och statliga myndigheter i övrigt är tjänstedirektivet nödvändigt att leva upp till varför utvecklingen av en effektiv e-förvaltning måste påskyndas.

Ett annat EU-direktiv som ställer krav på staden är PSI-direktivet, Public Sector Information, som har som syfte att öka tillgängligheten till myndigheters handlingar.

E-delegationen, som arbetar på uppdrag av regeringen (SOU: 2009:86), lämnade före jul förslag till en strategi för myndigheternas arbete med e-förvaltning. Strategin redovisar hur myndigheterna kan öka sin produktivitet och effektivitet samt öka samhällets utvecklingsförmåga och innovationskraft genom e-förvaltning. Genom att fokusera på det omgivande samhällets behov kan mål som att reducera företagens administrativa börda och förenkla medborgarnas vardag uppnås. Inom statliga myndigheter finns goda exempel på hur medborgarnytta och effektivitet går hand i hand genom utvecklingen av en modern e-förvaltning. Skatteverket med sina deklarations-tjänster är ett av många exempel.

Den statliga utredningen *Se medborgarna – för bättre offentlig service* (SOU 2009:92) kom i november med sitt slutbetänkande. Utredningen pekar på att myndigheterna satsar stort på att tillhandahålla service på webben eller via telefonen men över två miljoner svenskar klarar idag inte att på egen hand sköta kontakterna med myndigheter över nätet eller ens via telefon och långt ifrån alla våra ärenden till myndigheterna passar för det. Utredningen föreslår servicecentra där man ska kunna sköta enklare ärenden men det ska också finnas s.k. resursgrupper med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och kommunens sociala förvaltningar, som tar sig an de personer som riskerar att hamna i utanförskap.

En trend i samhällsutvecklingen är att det blir fler alternativa utförare, dvs. andra än kommunen som utför tjänster inom stadens kärnverksamheter. Detta är tydligast inom skolan och förskolan, men förekommer även i stor utsträckning när det gäller köpt vård inom socialtjänsten och visst stöd till funktionshindrade. Det förekommer också inom facknämndernas ansvarsområden, t.ex. när det gäller avfallshantering och kollektivtrafik. Vilka de alternativa utförarna är och inom vilka verksamheter de finns förändras över tiden. Detta ställer än större krav på en fungerande medborgarservice som lotsar medborgaren rätt bland de olika valmöjligheter som erbjuds.

På uppdrag av Kommunstyrelsen har stadskansliet utrett och överlämnat ett förslag till ny SDN-organisation. I utredningen belyses frågan om likabehandling. Enligt kommunallagen skall kommunen *”behandla sina medlemmar lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat”*. Utredningen pekar på olika anledningar till bristande likabehandling, bland annat att med många olika handläggare/tjänstemän som handlägger samma typ av fråga så finns utrymme för olika tolkningar av regler och förordningar.

Utredningen nämner stadskansliets uppdrag kring *”24-timmars service”* som en viktig åtgärd för att åstadkomma en ökad likabehandling. Och skriver *”Införandet av en sådan funktion kommer att ställa ytterligare krav på ett enhetligt och serviceinriktat*

bemötande av medborgarna och därmed krav på likformighet i den information som ges. Det kommer också att ställa krav på att utveckla och samordna likartade processer för den service som ges till invånarna”.

Sammanfattningsvis pekar omvärldsanalysen på att alla de studerade städerna, såväl internationellt som nationellt, genomför någon form av riktad satsning på medborgarservice. I de flesta fall tas ett helhetsgrepp om utvecklingen av medborgarservice tvärs städerna och organisationer som arbetar uteslutande med medborgarservice byggs upp. Utvecklingen av e-tjänster går snabbt i såväl statliga som kommunala verksamheter.

I såväl lagstiftning som nationella strategier och utredningar är signalerna entydiga: myndigheters uppgift är att underlätta och förenkla för sina medborgare vare sig dessa är personer eller företagare. Internt innebär detta krav på såväl bättre samarbete mellan myndigheter som effektivare arbetssätt inom organisationen.

Utredningens sammanfattande analys är att Göteborgs Stad måste väsentligt öka takten på utvecklingen av god medborgarservice och effektiv e-förvaltning för att inte hamna ytterligare på efterkälken.

3 Behov och målbild

3.1 Hur ser medborgarnas behov av service ut

Hur medborgarnas behov av service ser ut har undersökts på olika sätt sedan Kommunfullmäktige gav Kommunstyrelsen uppdraget avseende bättre medborgarservice. Det har skett i direkt kontakt med medborgarna genom enkäter på webben och i fokusgrupper. Förvaltnings- och bolagschefer och andra verksamhetsföreträdare har intervjuats eller deltagit i workshops och utifrån sina erfarenheter från möten med medborgarna beskrivit hur de uppfattar medborgarnas behov. Vi har också tagit del av olika undersökningar och utredningar. Stockholms stad har genomfört en inventering av undersökningar och erfarenheter från ett 10-tal olika myndigheter, kommuner och organisationer som arbetat med att utveckla nya e-tjänster. I utredningen *Se medborgarna – för bättre offentlig service* redovisas medborgarnas syn på och behov av service.

Vid en kort sammanfattning av hur medborgarnas behov av service ser ut kan vi först konstatera att medborgarna inte är en homogen grupp. De har olika behov men också olika förutsättningar att ta till sig den service som erbjuds. Det finns dock vissa generella mönster kring medborgarnas behov av medborgarservice som kan ses i alla de olika undersökningar som genomförts av Göteborg såväl som andra städer. Medborgarna ger en klar bild av vad de vill ha och kraven är inte orimliga. Man vill ha information när man väl behöver den och den ska vara lätt att hitta. Det ska vara enkelt att ta kontakt utan att behöva känna till hur staden är organiserad. När man behöver det ska möjligheten till personligt möte finnas. När man väl är i kontakt med staden vill man få ärendena utförda så snabbt som möjligt och utan att själv behöva vända sig till olika instanser för ett och samma ärende.

Vidare ställer medborgarna krav på ett konsekvent och professionellt bemötande som anpassas efter situationen man befinner sig i. En majoritet av medborgarna förväntar sig kommunal service via nätet. Tillgängligheten är också en viktig fråga för medborgarna och tillgängligheten rör frågor om såväl språk som teknik och innehåll anpassat för olika målgrupper. Det finns också ett tydligt budskap om att kunna använda olika

kanaler i ett och samma ärende och att själv få välja det som passar bäst i den speciella situation det gäller.

3.2 Behov av samordnat agerande i staden

Medborgarnas behov av att få sina ärenden lösta på ett effektivt sätt ställer nya krav på Göteborgs Stad som organisation. Ur ett medborgarperspektiv vill man med hjälp av den service staden erbjuder få sitt ärende löst på enklast och bästa sätt oavsett vilka verksamheter som behöver involveras. För en familj som skall flytta inom staden kan flytten ses som ett ärende i kontakten med staden även om det omfattar byte av skola, byte av förskola, byte av bostad med nytt el- och vatten/avloppsabonnemang och avfallshantering. På liknande sätt behöver en företagare som ska etablera sig i staden eller en person med funktionsnedsättning som behöver stöd i sin livssituation ett samordnat agerande från stadens sida som utgår från att leverera service på för medborgaren enklast möjliga sätt.

Med väl fungerande processer och samordnat agerande kommer medborgarservice att kunna levereras mer kostnadseffektivt ur ett internt perspektiv. En väl fungerande medborgarservice kommer även att kunna ha positiva effekter på själva tjänsteproduktionen. Så kan t.ex. information och erbjudande om tidiga förebyggande insatser senarelägga eller eliminera mer omfattande insatser. Fördjupade kunskaper om medborgarnas behov, vilka tjänster som efterfrågas, kommer också att kunna påverka innehållet i den tjänsteproduktion staden erbjuder sina medborgare.

Som tidigare beskrivits pågår också planering och utveckling på nationell nivå med siktet inställt på att samordna tjänster inom den offentliga sektorn. Det är därför viktigt med standard som möjliggör integration med andra myndigheters system. Ett stort behov finns t.ex. mellan regionen och staden inom vårdområdet.

3.3 En gemensam målbild för Göteborgs Stads medborgarservice

”Kommunen finns till för göteborgarna och inte tvärtom. De kommunala verksamheterna ska vara lättillgängliga och serviceinriktade. Stadens verksamhet ska präglas av en helhetssyn som ger möjlighet att utnyttja befintliga resurser på ett effektivare sätt.” (ur KF Budget 2010)

Medborgarnas behov ska vara styrande för utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice. Den gemensamma målbilden ska vara vägledande för verksamhetsansvarig och alla medarbetare i det förändringsarbete som måste ske på bred front inom hela staden för att leva upp till Kommunfullmäktiges beslut. Målbilden ska också kunna konkretiseras så att det är möjligt att följa upp och utvärdera hur staden lever upp till medborgarnas behov av service.

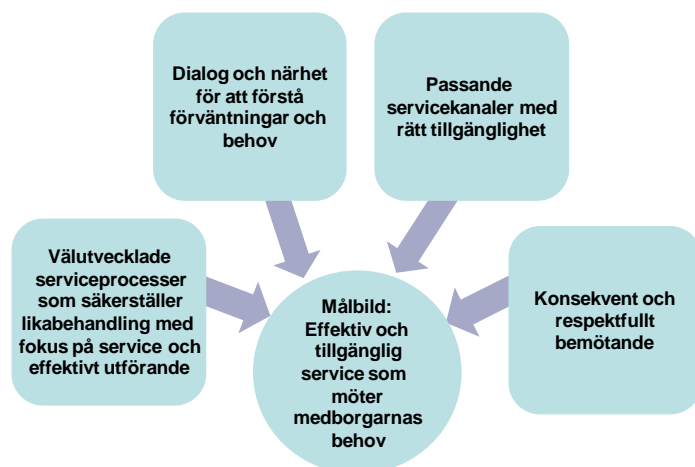
Stadskansliet föreslår efter fördjupad analys av medborgarnas behov, omvärldsanalys samt analys av nuläget en konkretisering genom ett antal möjliggörare. Detta för att tydliggöra hur staden tillsammans måste arbeta för att nå målet:

Effektiv och tillgänglig service som möter medborgarnas behov

Målbilden möjliggörs genom:

- Konsekvent och respektfullt bemötande
- Dialog och närhet för att förstå förväntningar och behov
- Välutvecklade serviceprocesser som säkerställer likabehandling med fokus på service och effektivt utförande

- Passande servicekanaler med rätt tillgänglighet



Målbilden skapar tydlighet i att stadens verksamheter måste samordna sitt arbete kring hur medborgarservice erbjuds – genom en horisontell samverkan över organisatoriska gränser. Ett mycket omfattande förändringsarbete, som berör stadens samtliga verksamheter, kommer att behövas.

För att leva upp till målbilden krävs ett långsiktigt arbete under flera år. Den kräver uthållighet men också tydliga resultat som levereras successivt och blir till nytta för medborgarna.

4 Organisation och styrning av Göteborg Stads medborgarservice

4.1 Utvecklingsområden och avgränsning

För att nå målbilden krävs ett brett och sammanhållet angreppssätt. Den gemensamma bilden över möjliga utvecklingsområden har identifierats:

1. Styrning och organisering av stadens medborgarservice
2. Utvecklingen av ett gemensamt kontaktcenter
3. Ökad förmåga att utveckla och tillgängliggöra interaktiva tjänster
4. Informationshantering (via tryckt material, nätet eller andra media)
5. Det personliga mötet

De tre första områdena har prioriterats initialt, då det är dessa områden som anses ge tydligast och snabbast resultat för medborgarna. Det är för de prioriterade områdena som lösningsförslag och genomförandeplaner har utvecklats.

Staden måste dock på sikt samordna alla de kanaler som har till syfte att erbjuda medborgarservice: medborgarkontor, telefonväxlar, kommunens hemsida med dess e-tjänster och andra informations- och servicekällor till en tydlig helhet.

4.2 Styrande principer för ett framgångsrikt genomförande

En sammanställning och analys av i utredningen insamlat material inklusive omvärldsanalys har gett underlag till förslag på strategisk inriktning och styrande principer som utredningen gör en bedömning är nödvändig för att nå den föreslagna målbilden. Förslaget innebär ett helt nytt angreppssätt för den fortsatta utvecklingen av stadens medborgarservice.

Styrande principer för att lyckas med utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice är:

- Att fokus är på nyttan för medborgarna
- Ett kraftfullt helhetsgrepp kring utvecklingen med tydlig samordning och ökat samarbete
- Effektiva ärendeprocesser tvärs över organisatoriska gränser
- Ett långsiktigt engagemang över flera år
- Stegvis utveckling med synliga successiva resultat för medborgarna

Medborgarnas behov och faktiska upplevelse av medborgarservicen skall vara vägledande. Kontinuerlig undersökning och utvärdering av medborgarservicen ska därför göras för att säkerställa att förväntat medborgarvärde uppnås. Serviceutfästelser ska på sikt finnas för samtliga ärendetyper i serviceprocessen. En serviceutfästelse kan t.ex. handla om hur många dagar det får ta att bevilja ett tillstånd eller ett bistånd.

4.3 Modell för styrning och organisering

Samordnad utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice (strategisk nivå)

För att säkerställa en enhetlig serviceupplevelse för medborgarna och en effektiv utveckling av medborgarservice krävs en tydlig samordning av behov som involverar flera verksamheters serviceprocesser.

Detta kräver i sin tur att medborgarservice betraktas som kommungemensam. Det innebär att alla serviceinteraktioner, som är kommungemensamma skall utvecklas i för staden samordnade former och utförandet bedrivs gemensamt. Detta görs för att säkerställa/underlätta i första hand en enhetlig serviceupplevelse för medborgaren men också ett mer effektivt utnyttjande av verksamheternas resurser.

Det är i detta sammanhang viktigt att betona att en medborgarserviceorganisation aldrig kan ta över nämndernas ansvar för kärnverksamheten och att befolkningsansvaret finns kvar hos stadsdelsnämnderna.

För att snabbt och effektivt etablera en styrmodell för Göteborgs Stads medborgarservice som säkrar involvering på lokal, stadsövergripande och politisk nivå föreslår utredningen att etablera en modell för strategisk planering av medborgarservice enligt motsvarande principer som Strategisk IT-planering av kommungemensamma system. Enligt en sådan modell är det Kommunstyrelsen som beslutar vilka serviceprocesser som är kommungemensamma.

Modellen för Strategisk planering måste ha ett övergripande ramverk som tas fram tidigt i utvecklingen av stadens medborgarservice och gälla för beredning och utvecklingsinsatser inom området medborgarservice. Detta ramverk kommer att bygga på följande principer:

- Kommunfullmäktige ger Kommunstyrelsen beslutsmandat gällande utveckling av medborgarservice
- Stadskansliet har beredningsansvar för såväl strategisk som operativ planering av utvecklingsinsatserna
- En hög ambition gällande dialog med verksamheten inför och i samband med beredning av beslut om utveckling

- Nämndernas deltagande i utvecklingen av medborgarservice är obligatoriskt – såväl för gemensamma som enskilda aktiviteter

Gemensamt utförande av medborgarservice (operativ nivå)

Utförandet av medborgarservice ska ske i en gemensam utförarorganisation. Med utförande avses:

- växelansvar för hela staden
- att som kontaktcenter vara den naturliga kontaktytan in mot staden genom att serva medborgarna med information, vägledning och enklare ärenden avseende stadens service och tjänster (via olika kanaler, t.ex. telefon, e-post)
- stöd till medborgarna kring användning av interaktiva tjänster
- löpande samverkan med huvudredaktionen för goteborg.se
- kontinuerlig utvärdering och förbättring av servicen i samverkan med förvaltningar och bolag samt andra utförare inom det kommunala ansvaret

Tydliga roller och ansvar mellan verksamheterna och medborgarservice

Utvecklingen av gemensam medborgarservice går horisontellt genom stadens verksamheter. En ny medborgarserviceorganisation med ett kontaktcenter innebär ett nytt sätt att leverera kommunala tjänster/kommunal service med nya arbetssätt och ny fördelning av arbetet. Förändringen kommer att beröra alla förvaltningar och på sikt många bolag.

Genom *Styrmodellen för Göteborgs Stads medborgarservice* planeras vilka av stadens ärendeprocesser som ur ett serviceperspektiv bör föras över till den gemensamma medborgarserviceorganisationen. Detta kommer att ske successivt och det är Kommunstyrelsen som fattar beslut om vilka serviceprocesser som är kommun-gemensamma. Kommunstyrelsen kommer även att ha befogenhet att fatta beslut gällande en serviceprocess som berör en enskild nämnd.

Varje ärendeprocess och dess regelverk måste inför en överföring kartläggas och gränssnittet inom och mellan ansvarig verksamhet och medborgarserviceorganisationen tydliggöras. Ur ett serviceperspektiv är det serviceorganisationen som ansvarar för att följa upp att ärendet slutförs även om ärendet lämnats över för fortsatt hantering till specialist i ansvarig verksamhet. Det måste här betonas igen att medborgarserviceorganisationen aldrig tar över ansvaret för själva ärendet. Det ligger alltid på respektive förvaltning eller bolag.

Kompetenssäkring och systematisk kompetensöverföring mellan verksamhet och utförare

Ett kontaktcenter dit medborgarna vänder sig för att få svar på sina frågor eller hjälp med att få utfört sina ärenden kräver hög kompetens om såväl verksamhet som i bemötande av människor.

För att ett kontaktcenter också ska vara framgångsrikt på sikt krävs ett systematiskt arbete för kompetensöverföring mellan kontaktcentret och verksamheterna. Kontaktcentret kommer att ha god kännedom och förståelse för medborgarnas behov genom det dagliga mötet. Verksamheterna å sin sida har den djupa kunskapen om verksamheten och hur verksamhetens processer tillsammans med regelverk utvecklas med hänsyn till t.ex. nya planer, ny lagstiftning, nya behandlingsmetoder. Kompetensen om de lokala förutsättningarna är också större ute i verksamheterna.

Ett systematiskt kompetensöverföring mellan verksamheterna och utförare kommer att vara viktigt för att säkra kompetensen på sikt. Med ansvar för kontinuerlig kvalitetsutvecklingen av kontaktcentrets verksamhet skapas också förutsättningar för stimulerande arbetsuppgifter som positivt bidrar till att hålla hög kvalitet i kontaktcentret.

Bemanning av kontaktcentret kommer att vara viktig. Utgångspunkten är bra ledarskap som förmår att skapa en stimulerande arbetsplats. För att betona vikten av att verksamhetskompetens upprätthålls, även på sikt i kontaktcentret, bör en diskussion föras i vilken mån verksamheterna helt eller till delar kan behålla bemanningsansvaret när det gäller verksamhetskompetens. Utöver verksamhetskompetens behöver ett gemensamt förhållningssätt utvecklas i staden som sätter en god servicekultur i centrum och bidrar till de nya arbetssätt som krävs.

4.4 Finansieringsmodell

Den övergripande utgångspunkten är att utförande av medborgarservice betraktas på motsvarande sätt som de kommungemensamma tjänsterna och därmed finansieras enligt samma principer som *Ekonomimodellen för kommungemensamma IT-stöd och tjänster*.

Drift och förvaltning av verksamheten ska i grunden vara finansierad av de förvaltningar och bolag som nyttjar dess tjänster med företrädesvis volymbaserad nyckel för kostnadsfördelning. Därutöver tillhandahålls medborgarservice som gagnar merparten av förvaltningar och bolag vilket medför att principen för ett grundabonnemang bör användas. Beroende på respektive verksamhets storlek betalas en viss grundavgift till den nya organisationen.

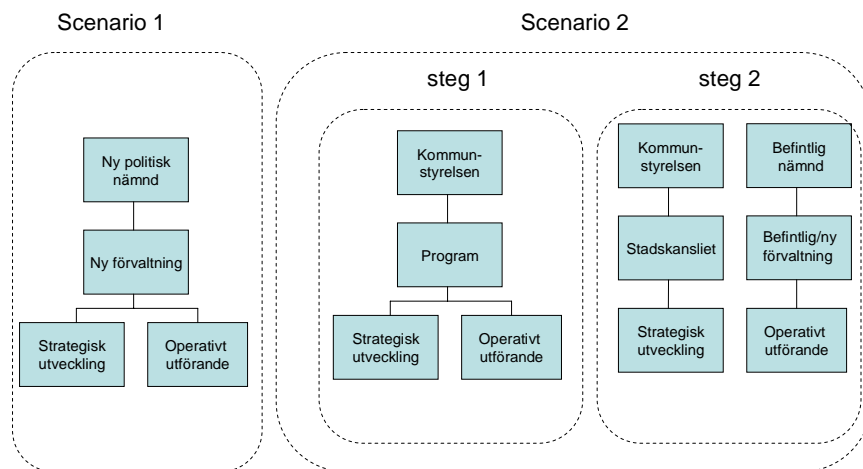
Gemensamma utvecklingsinitiativ ska behandlas enligt liknande principer medan *individuella utvecklingsinitiativ* finansieras av nyttjande verksamheter. Effektiviseringar som uppnås genom nyttjande av medborgarserviceorganisationens tjänster föreslås få behållas och användas av respektive verksamhet.

Initiala utvecklings- och uppstartskostnader föreslås dock finansieras med centrala medel. Detta bör göras för att skapa en plattform och grundförutsättning för utveckling av medborgarservice och säkerställa en snabb och effektiv etablering. Därmed skapas goda förutsättningar att nå önskat resultat.

Finansiering av utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice beskrivs i avsnitt 5.3 under rubriken Ekonomiska konsekvenser.

4.5 Organisationsalternativ för Göteborgs Stads medborgarservice

Utifrån den föreslagna modellen för styrning och organisering har ett par olika scenarier för att organisera stadens medborgarservice tagits fram.



Scenario 1 – strategisk styrning och utförande i egen förvaltning under en ny politisk nämnd

Ett scenario är att Medborgarservice blir en egen förvaltning under en ny politisk nämnd. Fördelarna med detta scenario är att såväl politisk styrning som tjänstemannaledning ges möjlighet att specialisera sig inom området medborgarservice och att det blir tydligt både internt och för stadens medborgare att medborgarservice är ett prioriterat område. En annan fördel är att uppbyggnaden av den nya verksamheten sker med en gemensam styrning där, både den strategiska utvecklingen och det operativa arbetet styrs från ett och samma håll. Vidare så förenklas kompetensöverföringen mellan den operativa utförande delen av medborgarservice (växel och kontaktcenter) och den strategiska utvecklande delen (serviceutveckling) när båda områden är placerade under en och samma nämnd.

Nackdelarna är en otydlig styrning av Göteborgs Stads medborgarservice. Kommunstyrelsen utgör den exekutiva funktionen genom bemyndigande av Kommunfullmäktige i den politiskt strategiska beslutsnivån och har uppsiktsplikt avseende andra nämnder. Kommunstyrelsens strategiska roll att besluta vad som skall vara kommungemensam medborgarservice och nämnden för medborgarservice uppgift att svara för den strategiska utvecklingen av Göteborg Stads medborgarservice kan därför komma i konflikt eller bli otydlig. En annan nackdel är att ytterligare en nämnd skapas vilket inte ligger i linje med pågående initiativ kring sammanslagning till färre nämnder.

Scenario 2 – Organisationen för medborgarservice byggs upp i två steg

Det andra scenariot är uppdelat i två steg:

Steg 1 innebär att utveckling och etablering av medborgarservicen sker i en programorganisation under Kommunstyrelsen

Steg 2 innebär att den strategiska delen efter en uppbyggnadsfas ligger kvar under Kommunstyrelsen medan den utförande delen förs över till en förvaltning under egen nämnd

Scenario 2, steg 1 - Programorganisation under Kommunstyrelsen

I steg 1 sker utveckling och etablering av medborgarservicen i en programorganisation under ledning av en ”programchef”. Programchefen utses av stadsdirektören på delegation av Kommunstyrelsen. I steg 1 kommer programmet att omfatta såväl utveckling av medborgarservice som uppbyggnad av utförarorganisation och drift av etablerad verksamhet inom utförarorganisationen.

Fördelarna med en programorganisation är att Kommunstyrelsen behåller ett starkt grepp kring hela uppbyggnaden och utvecklingen av Medborgarservice inklusive den finansiering som krävs för detta. En annan fördel är att det skapas en tydlighet inom staden om hur Medborgarservice styrs.

En nackdel är att Kommunstyrelsen under en period kommer att styra över operativ verksamhet.

Scenario 2, steg 2 - Strategisk utveckling under Kommunstyrelsen och utförande under egen nämnd

I steg 2 avslutas programorganisationen. Den strategiska delen ligger kvar under Kommunstyrelsen medan den utförande delen förs över till en förvaltning under egen nämnd. Detta är den framtida permanenta organisationen för stadens medborgarservice.

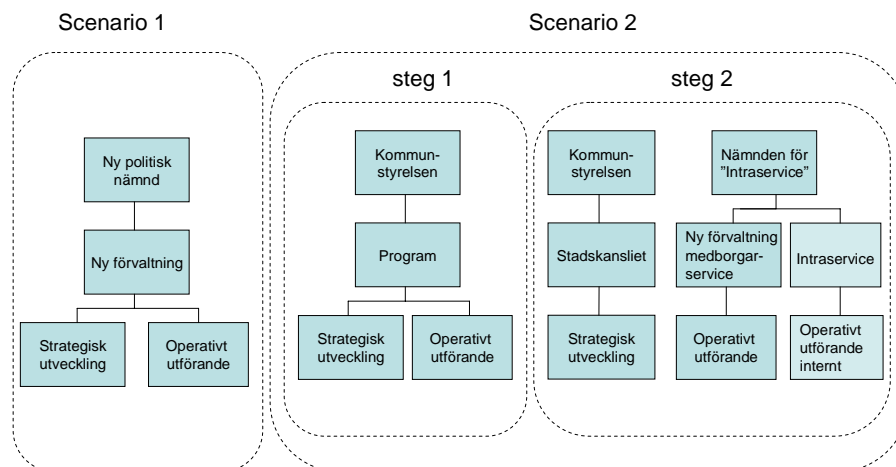
I detta scenario behöver ställning tas till under vilken nämnd den utförande verksamheten skall placeras. Tidigare utredning lyfte dels fram Intraservice med en tjänstemannastyrd nämnd som möjligt alternativ dels Konsument Göteborg med en politiskt styrd nämnd som ett annat alternativ. Med Kommunstyrelsens ansvar på den strategiskt beslutande nivån och nämnder och styrelsers ansvar för den egna verksamheten kommer själva utförandet av medborgarservice att vara av verkställande natur. En politisk nämnd kommer därför inte att få något eget ansvarsområde varför en tjänstemannastyrd nämnd är fullt möjlig.

Göteborgs Stad har idag en tjänstemannastyrd nämnd, Nämnden för Intraservice, med ansvar för utförandet av de kommungemensamma tjänsterna. Nämndens ledamöter är förvaltnings- och bolagschefer, dvs. brukare av de kommungemensamma tjänsterna. Genom att välja placering av utförandet under Nämnden för Intraservice säkerställs att utförandet utformas så att förvaltningar och bolag får bästa möjliga stöd vilket i sin bidrar till förankring av Medborgarservice som organisation.

En nackdel är att Intraservice är en intern serviceorganisation medan en av de viktigaste styrande principerna för ett framgångsrikt genomförande av medborgarservice är fokus på medborgarnas behov, dvs. ett utifrån- och in-perspektiv.

Förordat alternativ

Under uppbyggnadsarbetet av Medborgarservice kommer både den strategiska och operativa delen befinna sig under stark utveckling. Med en programorganisation under Kommunstyrelsen skapas en tydlighet genom Kommunstyrelsens samordningsuppdrag och uppsynsplikt gentemot övriga nämnder. För att lyckas med uppbyggnadsfasen av Medborgarservice krävs också en tydlig och gemensam styrning där, både den strategiska utvecklingen och det operativa arbetet styrs från ett och samma håll. Det alternativ som tillgodoser dessa krav är en placering under Kommunstyrelsen, där arbetet initialt drivs i en programorganisation under ledning av en ”programchef”, dvs. scenario 2, steg 1.



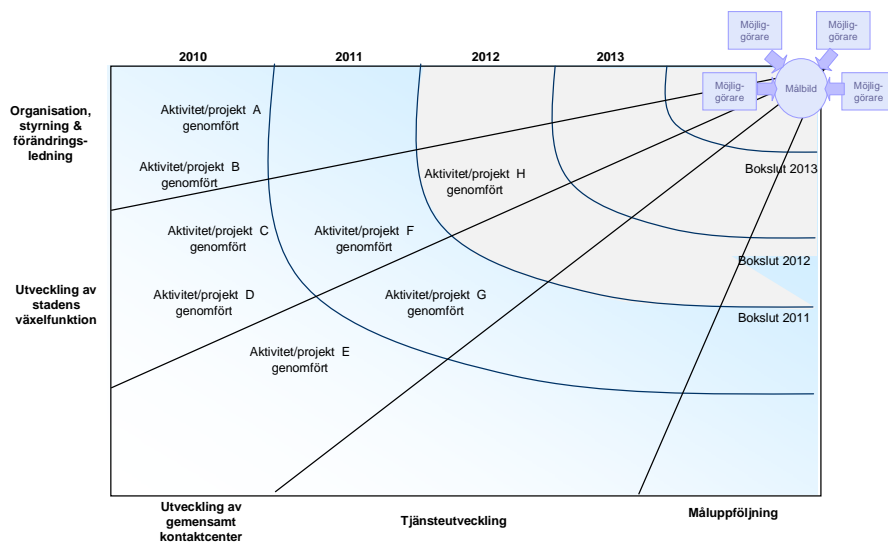
När uppbyggnadsfasen är genomförd och både den strategiska och den utförande, operativa delen funnit sina arbetsformer såväl inbördes som gentemot stadens förvaltningar och bolag lyfts den operativa verksamheten av Kommunstyrelsens ansvar och placeras under Nämnden för Intraservice. För att hantera de två olika inriktningar som den interna serviceorganisationen och medborgarservice har föreslår utredningen att den operativa verksamheten av medborgarservice placeras i en egen förvaltning under Nämnden för Intraservice. Härigenom skapas också en tydlighet i att de två förvaltningarna styrs och följs upp genom var sin styrmodell – styrmodellen för kommungemensam IT respektive styrmodellen för kommungemensam medborgarservice.

Sammanfattningsvis kommer den föreslagna organisationen för Göteborg Stads medborgarservice att skapa en tydlighet och långsiktighet. Medborgarna får en enkel och tydlig väg in till staden och förvaltningar och bolag kommer att ha en tydlig partner med uttalat samordningsansvar att diskutera och planera den fortsatta utvecklingen tillsammans med.

5 Genomförande av programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice

5.1 Stegvis utveckling med tydliga resultat

Utvecklingen av medborgarservice organiseras i tydliga av kommunstyrelsen beslutade genomförandesteg med klara mål och leveranser. Förutsättningen för en framgångsrik utveckling av stadens medborgarservice är att arbetet bedrivs samordnat mellan de olika utvecklingsområdena. Det är också viktigt att åstadkomma snabba och synliga resultat för medborgarna.



Med hjälp av en s.k. transformationskarta finns en genomförandeplan beskriven. Av denna framgår hur aktiviteter och projekt inom de olika utvecklingsområdena tidsmässigt hänger samman och genomförs för att successivt nå målet (se även transformationskarta i bilaga 1.3 Genomförandeplan). Första genomförandesteget genomförs under perioden från det att det finns ett politiskt beslut till utgången av 2011.

En viktig del av förändringsarbetet kommer att vara att följa upp de resultat och nyttor som efter hand uppnås. Resultaten, dvs. medborgarnyttor och interna nyttoeffekter, kommer att rapporteras till Kommunstyrelsen. Efterföljande steg kommer att planeras, beslutas, följas upp och redovisas på motsvarande sätt.

5.2 Genomförande av prioriterade utvecklingsområden i steg 1

En detaljerad planering är gjord för första genomförandesteget 2010 – 2011 med milstolpar och aktiviteter för respektive område. Även en grov plan för 2012 respektive 2013 finns framtagen.

Organisation, styrning och förändringsledning

Utvecklingsområdet innebär att bygga upp den nya Medborgarserviceorganisationen och påbörja det operativa arbetet i kontaktcentret. Andra aktiviteter inom området är att bland annat att detaljera och införa den föreslagna finansieringsmodellen, utforma kompetensförsörjningsmodell som säkerställer kompetensöverföringen inom Medborgarserviceorganisationen såväl som mellan den och verksamheterna.

Sammanslagning av växlar

Sammanslagning av stadens växlar genomförs under hösten 2010. I ett första skede förs alla de av stadens växlar som idag ligger på den gemensamma centrex-plattformen samman. Parallellt utvärderas om även några av bolagens växlar som också ligger på centrex-plattform kan lyftas in i den gemensamma växeln. I ett inledande skede hålls samtliga gamla växelnummer öppna, men det är bara ett växelnummer som marknadsförs utåt på hemsidor etc. Efter hand stängs alla övriga växelnummer ned. Se

bilaga 1.1 - Etablering av ett gemensamt kontaktcenter och gemensam växel för Göteborgs Stad.

Etablering av ett gemensamt kontaktcenter

Sammanslagning av befintliga kundtjänster är första steget i etableringen av ett gemensamt Kontaktcenter. Genom att inleda uppbyggandet med att föra samman förvaltningarnas kundtjänster skapas tidigt en stabil bas. Kundtjänsterna som föreslås bli aktuella i steg 1 är:

- Färdtjänstens kundtjänst (ej bokning av resor)
- Trafikkontorets och Park och Naturs ”150017”
- Kretsloppets kundtjänst
- Idrott & förenings kundtjänst
- Stadsdelsförvaltningarnas Äldrelotsen och Äldrecentrum

Sammanläggningen genomförs under slutet av 2010 och varje kundtjänst kommer att utgöra en egen svarsgrupp.

Parallellt med konsolideringen av de fem kundtjänster etableras en allmän svarsgrupp. Syftet inledningsvis är att besvara en stor del av de frågor som idag inte kanaliseras rätt eller som idag besvaras av växeltelefonister runt om i staden. Lösningen möjliggör högre kvalitet i svar, enhetliga svar och bemötande samt möjlighet till uppföljning. Gruppen ska bemannas med personer med bred kunskap om Göteborgs Stad, dess organisation och verksamheten. Gruppen kommer att ansvara för generell synpunktshantering vad gäller stadens tjänster och service.

Det integrerade kontaktcentret kommer därefter att kunna börja arbeta med harmonisering av system, breddning av kompetens, t.ex. språkkunskaper och effektivare bemanningsrutiner för ökade öppettider. Under andra hälften av 2011 kommer ytterligare ärenden från andra förvaltningar och bolag att föras in kontaktcentret och nya svarsgrupper etableras, t.ex. för barn- och föräldrafrågor. Se vidare 1.1 - Etablering av ett gemensamt kontaktcenter och gemensam växel för Göteborgs Stad.

Utveckling av interaktiva tjänster

Interaktiva tjänster utvecklas redan från start 2010 och ett fokusområde som ger snabbt värde för medborgarna är utveckling av elektroniska formulär genom en s.k. ansökningstjänst. Huvuddelen av alla ansökningar i staden skall kunna skickas in elektroniskt innan utgången av 2011.

Utveckling av interaktiva tjänster sker inom tre områden: möjliggörare, gemensamma interaktiva tjänster och verksamhetsspecifika.

Möjliggörarna är byggstenar som är nödvändiga för effektiv utveckling av interaktiva tjänster och som ger enhetlig arkitektur för hur tjänsterna skall utvecklas samt säkerställer ett enhetligt gränssnitt mot medborgarna. Exempel på möjliggörare som kommer att utvecklas under första genomförandesteget är säker medborgarinloggning, plattform för e-blanketter, kommungemensam lösning för betalning. Även arbetet med att upphandla och införa ett gemensamt ärendehanteringssystem kommer att påbörjas.

Gemensamma interaktiva tjänster som kommer att utvecklas under första genomförandesteget är Min sida för att kunna följa status på egna ärenden och karttjänst för att söka och hitta utbud i karta. Tekniska lösningar ska även leda till ökat inflytande från medborgarna under perioden, t.ex. via elektroniska brukarforum.

Parallellt med utvecklingen av möjliggörare och gemensamma e-tjänster kommer också verksamhetsspecifika e-tjänster att fortsätta utvecklas. Se även bilaga 1.2 – Utveckling av interaktiva tjänster.

Det är viktigt att arbeta för att förflytta medborgarnas kontakter till de kanaler som ger en positiv utveckling, dvs. att de både upplevs som en god service av medborgarna och samtidigt blir kostnadseffektiva för kommunen. Ett sådant sätt är att använda de kunskaper vi får i kontaktcenter för att veta vilka självservice-tjänster och e-tjänster vi bör prioritera i den fortsatta utvecklingen. Genom ett genomtänkt arbete med denna samordning finns stor potential till både ökad service och kostnadsminskning.

Mål och måluppföljning

Genomförandet av programmet kräver kontinuerlig mätning och uppföljning mot uppsatta mål. Mål och uppföljning avser såväl genomförandet av programmet avseende tidplaner och kostnader som leverans av medborgarservice och effektivisering av verksamheten i takt med att nya arbetssätt införs.

Mätning av hur väl staden lyckas med att leverera medborgarservice med utgångspunkt i medborgarnas behov förutsätter dels att vi tar reda på hur behoven ser ut dels bestämmer vilka serviceåtaganden staden skall leva upp till. I detta arbete är det viktigt att tillsammans med verksamheterna och utifrån ett lokalt perspektiv vidareutveckla de olika forum och fokusgrupper som används idag för att involvera medborgarna.

5.3 Resultat och konsekvenser av steg 1

Medborgarnytta

Huvudsyftet med utvecklingen av medborgarservice är att erbjuda medborgarna en påtagligt bättre service. Tillgängligheten till stadens service ska öka. Detta kommer att åstadkommas genom att fler interaktiva tjänster kommer att erbjudas, vilket ger medborgaren möjlighet att själv välja när man utför tjänsten. Tillgängligheten till service för medborgarna ökas också genom längre öppettider i kontaktcentret. Det ska vara enkelt för medborgaren att nå staden. Ett nummer till en stadens växel och ett nummer till det nya kontaktcentret underlättar att skapa dialog mellan staden och medborgaren. När man väl har kontakt med staden, ska medborgarna kunna lösa sina ärenden direkt. Målsättningen är att kontaktcentret ska klara 80 % av ärendena vid första kontakten. Vidare ska medborgarna behandlas enligt likabehandlingsprincipen och genom gemensamma serviceprocesser i stadens olika förvaltningar och bolag kommer servicenivåerna att utjämnas. Via Kontaktcenter skall service kunna erbjudas medborgarna på olika språk. Även via nätet kommer det att finnas en översättningsfunktion för stöd till medborgare som inte kan svenska. Medborgarservicen ska utvecklas och prioriteras efter medborgarnas behov.

Utvecklingen av interaktiva tjänster kommer att ge medborgarna möjlighet att interagera med staden dygnet runt. De vanligaste ansökningarna (t.ex. boendeparkering och bygglov) kommer att kunna genomföras på nätet. Målsättningen är att alla ansökningar in till staden ska kunna göras via nätet.

En säker medborgarinloggning och Min sida ger medborgarna större säkerhet i sina interaktioner med staden och en överblick över sina pågående ärenden. Med ett fullt utbyggt ärendehanteringssystem med kopplingar till verksamhetssystemen kommer medborgarna också att kunna följa status i sina pågående ärenden.

Ytterligare kanaler kommer successivt att utvecklas för interaktionen mellan medborgarna och staden, såsom mobil.goteborg.se och chattfunktion. Via

Medborgarforum kommer medborgarna att ges möjlighet att diskutera och få svar på frågor som gäller staden.

Personalkonsekvenser

Utvecklingen av interaktiva tjänster med hög grad av självbetjäning, gemensamt kontaktcenter och sammanslagen växel kommer att innebära nytt arbetssätt för många av stadens anställda. Här redovisas de förväntade personaleffekterna avseende sammanslagningen till en gemensam växel och uppbyggnaden av kontaktcenter. Personaleffekter ute i verksamheterna till följd av detta eller till följd av att nya interaktiva tjänster utvecklas har utredningen inte kunnat bedöma fullt ut utan måste närmare belysas i samband med att nya tjänster utvecklas och ärenden överförs till kontaktcenter.

Flera gedigna studier av potentialen kring att slå ihop dagens växlar har gjorts inom staden de senaste åren. Gemensamt för alla tidigare studier är att de visar på en stor potential i att möjliggöra bättre resursutnyttjande. En ca 30-procentig effektivisering förväntas under steg 1.

De fem kundtjänster som föreslås utgöra grunden för det nya kontaktcentret har idag ca 30 anställda. Då alla delar av de berörda kundtjänsterna inte kommer att föras över i ett första steg till kontaktcentret är det i nuläget oklart hur många anställda som blir berörda men uppskattningsvis handlar det om ca 20 personer. Med ökad möjlighet till kompetensutveckling och kompetensbreddning finns möjlighet till en effektivare bemanningsplanering vilket beräknas att ge en effektivitetsökning om ca 10 procent.

Allteftersom kontaktcentrets svarsområden byggs ut kommer dagens samtal till växlarna (som ej är renodlade växelsamtal) att kunna omdirigeras till kontaktcentret där de kan hanteras på ett mer effektivt sätt genom rätt kompetens, rätt verktyg och tillgång till system. Konsekvenserna av detta blir att bemanningen i kontaktcentret förväntas successivt behöva öka med en minskning inom växelfunktionen som följd.

Utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice kommer att pågå under flera år och på olika sätt få konsekvenser för medarbetare i staden. För att på bästa sätt hantera frågor som kommer att påverka olika personalgrupper framöver förslås att en referensgrupp med representanter för arbetsgivare och fackliga företrädare via den centrala samverkansgruppen (CSG) tillsätts. Frågor som kommer att vara viktiga för en sådan grupp är t.ex. bemanning av den nya organisationen, ansöknings- och tillsättningsförfarande, kompetensutveckling och karriärutveckling samt eventuell övertalighet.

Ekonomiska konsekvenser

Genomförandet av programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice kommer att få ekonomiska konsekvenser både på kort och på lång sikt.

Genomförandet av steg 1 av programmet, som utredningen förslår genomförs under 2010 – 2011, kommer att ge ekonomiska nyttor inom i huvudsak tre olika områden:

- sammanslagning av växlar och kundtjänster
- omdirigering av samtal
- utveckling av interaktiva tjänster

Sammanslagning av befintliga växlar och kundtjänster ger en direkt besparing genom effektivisering och ökad möjlighet till bemanningsplanering och kompetensutveckling, vilket möjliggör ett mer effektivt resursutnyttjande.

Genom omdirigering av samtal från växel till kontaktcenter kommer kärnverksamheten inklusive dess administration att avlastas. Vid införande av kontaktcenter kommer också en del av dagens direktsamtal att kunna styras om till kontaktcentrat. Vid intervjuer har stadens medarbetare vid ett flertal gånger påpekat att medborgare kopplas vidare ett antal gånger inom stadens organisation innan de hamnar rätt. Detta driver mycket tid i kärnverksamheten. Dessutom antas att ett kontaktcenter kan hantera samtal/ärenden på ett mer effektivt sätt genom tillgång till verktyg och rätt kompetens.

Införande av interaktiva tjänster ökar möjligheten till självservice hos medborgarna vilket kommer att avlasta verksamheterna inom Göteborgs Stad och på lång sikt är det här de stora effektiviseringarna i administration finns. Utveckling av interaktiva tjänster kräver ett engagemang under flera år och under steg 1 handlar det om att initiera ett antal tjänster och att etablera ett brett användande av dem. Först under steg 2 kommer tjänsterna att kunna integreras med verksamhetssystemen och möjliggöra mer helautomatiserade ärendeprocesser (på motsvarande sätt som t.ex. självdeklarationer och banktjänster är idag).

De interaktiva tjänster som utvecklas under steg 1 kommer att underlätta för medborgaren och därmed avlasta administration och kärnverksamhet. Digitaliseringen, den s.k. ansökningstjänsten, leder till tidsbesparingar i kärnverksamheten genom färre fel och enklare hantering. När ansökningen skickas via nätet kan tiden för manuell registrering halveras genom att antal fel i ansökan reduceras och bekräftelse på mottagen ansökan skickas automatiskt. Idag laddas det ned cirka 100 000 per år ansökningsblanketter varav hälften skickas in till staden.

Effekterna av sammanslagning av växlar och kontaktcenter är lättast att beräkna. Utredningen har bedömt att en 30-procentig effektivisering av växlar och en 10-procentig effektivisering av kundtjänster är möjlig, vilket skulle ge en årlig besparingspotential på knappt 10 milj. kronor och vara fullt realiserad fr.o.m. 2013.

Effekterna av omdirigering av samtal från växel och verksamhet till kontaktcentret samt utvecklingen av de för steg 1 föreslagna interaktiva tjänsterna har beräknats men här finns en större osäkerhet. Effekterna kommer i huvudsak att ske ute i förvaltningar och bolag. Hemtagningsansvaret, dvs. ansvaret för att potentiella effektiviseringar omsätts i nytt arbetssätt och frigör resurser ligger på den egna verksamheten. Den årliga besparingspotentialen från utvecklingsinsatserna under steg 1 uppskattas till 50 – 70 milj. kronor med full effekt från och med år 2013.

Kostnaderna för genomförandet av utvecklingen av Göteborgs Stads medborgarservice, steg 1 beräknas uppgå till 45 milj. kronor. Under 2010 genomförs enligt särskilt tjänsteutlåtande ett förberedande planeringsarbete samt utveckling av den s.k. ansökningstjänsten i avvaktan på politiskt beslut. Kostnaderna kommer därmed att fördelas enligt följande:

	År 2010	År 2011
Förberedande planeringsarbete	2,5 milj.	
Utveckling av ansökningstjänst	4,5 milj.	
Steg 1		
- Programledning		
- Uppbyggnad av Kommungemensam organisation för interaktiva tjänster/kontaktcenter		
- Konsolidering av växlar		
- IT-plattform – enklare e-tjänster		
- Ärendehanteringssystem – förstudie/upphandling	3,0 milj.	35,0 milj.
Totalt	10,0 milj.	35,0 milj.

Utvecklingskostnader under steg 2 är översiktligt beräknade till 55 milj. kronor. Dessa består i huvudsak av

- Programledning
- Ärendehanteringssystem – inköp/införande
- IT-plattform – kvalificerade e-tjänster
- IT-integration av verksamhetssystem
- e-tjänster – nya områden
- Kontaktcenter – nya områden

De sammanlagda utvecklingskostnaderna beräknas därmed till ca 100 milj. kronor. Frågan om finansiering lyfts inom den ordinarie budgetberedningen genom underlaget för kompletterande budgetbeslut 2010 (10 milj kronor) samt budgetunderlag 2011-2013 (90 milj kronor).

Utvecklingen av medborgarservice kommer att kräva fortsatt utveckling av stadens IT-infrastruktur. Kostnaderna för detta ingår inte i ovanstående beräkningar. Behovet av central finansiering inom detta område kommer att beskrivas i underlaget för kompletterande budgetbeslut 2010 samt budgetunderlag 2011-2013.

Enligt föreslagen finansieringsmodell är huvudprincipen att förvaltningar och bolag själva finansierar utvecklingen av sina specifika e-tjänster. Dessa kostnader är inte medtagna i ovanstående kalkyl. Kostnaderna kommer i huvudsak att uppstå under steg 2 (2012 – 2013) då interaktiva tjänster med integration mot verksamhetssystemen börjar utvecklas i större omfattning.

Kostnader vid eventuell övertalighet är heller inte medräknat. Eventuella omställningskostnader hanteras inom respektive nämnd.

Drift- och förvaltningskostnader gällande tjänster som tagits i drift kommer successivt att lyftas över till utförarorganisationen från 2011 och framåt. Finansiering av dessa sker enligt den föreslagna modellen för finansiering av drift och förvaltning.