

Kanalstrategi for
Glostrup Kommunes
administrative område
2011-2013

Glostrup Kommune

13. april 2011

Nærværende strategi er udarbejdet i samarbejde mellem KMD og Glostrup Kommune.

Samarbejdet har dels bestået af en række workshops med en række nøglemedarbejdere i Glostrup Kommune, dels i en gennemskrivningsfase mellem KMD og Glostrup Kommunes projektleder Helle K. Mortensen samt projektejerne Rune Jönsson og Henrik Nellager.

Strategien er vedtaget af chefgruppen den 17. februar 2011.

Strategien er vedtaget i kommunalbestyrelsen den 13. april 2011.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	INDLEDNING	4
2.	DEFINITIONER OG LÆSEVEJLEDNING.....	5
2.1.	Definitioner.....	5
2.2.	Læsevejledning	6
3.	FIRE SERVICEMÅL.....	7
4.	KANALSTRATEGISK VISION OG MÅL.....	8
5.	KANALSTRATEGISK STATUS	10
5.1.	Overordnet status.....	10
5.2.	Lav anvendelsesgrad af digitale løsninger	10
5.3.	Dyre kanaler dominerer.....	11
5.4.	Begrænset dækning.....	11
5.5.	Fastholdelsesudfordring.....	11
5.6.	Mange indgange til kommunen.....	11
5.7.	Differentieret serviceniveau	12
6.	KANALSTRATEGISKE INDSATSOMRÅDER	13
6.1.	Organisation	13
6.1.1.	Indsats 1: Fælles callcenter	13
6.1.2.	Indsats 2: Borgertorv.....	14
6.2.	Digitalisering.....	14
6.2.1.	Indsats 3: Udvikling af hjemmeside	14
6.2.2.	Indsats 4: Forbedret digitalt transaktionsunivers	14
6.2.3.	Indsats 5: Onlinesupport.....	15
6.3.	Konvertering.....	15
6.3.1.	Indsats 6: Incitamenter	15
6.3.2.	Indsats 7: Markedsføring.....	15
6.3.3.	Indsats 8: Kurser til borgere.....	15
6.3.4.	Indsats 9: Udbredelse af Digital Post.....	16
6.3.5.	Indsats 10: Kompetenceudvikling af medarbejdere.....	16
6.3.6.	Indsats 11: Digitale ambassadører.....	16
7.	KANALSTRATEGIENS ORGANISERING OG FORANKRING.....	17

1. INDLEDNING

Målet med Glostrup Kommunes fremtidige administrative borgerservice er at tilbyde et serviceniveau, der viser respekt for såvel borgernes behov som deres penge. Det betyder, at der skal findes en balance, hvor serviceniveauet er tilfredsstillende, og hvor borgernes penge forvaltes med omtanke. Det kræver prioriteringer og valg.

Nærværende 'Kanalstrategi for Glostrup Kommunes administrative område 2011-2013', herefter benævnt 'Kanalstrategien', indeholder Glostrup Kommunes visioner, mål, prioriteringer og valg i forhold til, hvordan anvendelsen af kommunikationskanaler kan understøtte målet om at yde administrativ borgerservice med respekt for borgernes penge og behov.

I mange år har borgerne henvendt sig via personlig, telefonisk og skriftlig betjening. Den hastige digitale udvikling har imidlertid åbnet op for nye kanaler og digitale tjenester, eksempelvis e-mail og hjemmeside. Et væsentligt element i 'Kanalstrategien' er derfor at angive, hvordan de digitale muligheder skal udnyttes til at understøtte betjeningen af borgerne.

Kommunen, borgerne og samfundet som helhed er i stadig udvikling. Nye krav og muligheder opstår, og ny viden om borgernes adfærd og ønsker kommer til. Derfor er 'Kanalstrategien' ikke statisk – den skal løbende tilpasses og justeres.

'Kanalstrategien' omhandler udelukkende Glostrup Kommunes administrative borgerbetjening. Det strategiske fokus er målrettet de dele af afdelingerne og stabene, som varetager denne funktion. Strategien er dermed ikke tiltænkt kommunens decentrale institutioner, eksempelvis borgerkontakten i forbindelse med undervisning på skoler, pædagogisk arbejde i daginstitutioner og omsorg for ældre mv.

2. DEFINITIONER OG LÆSEVEJLEDNING

2.1. Definitioner

'Kanalstrategien' beskriver, hvordan Glostrup Kommune sikrer en tilgængelig og kvalificeret borgerbetjening ved at udnytte de servicemuligheder, som teknologien og henvendelseskanalerne stiller til rådighed. Det sker

- gennem kanalprioritering, dvs. en strategisk prioritering af hvilke kanaler der skal stilles til rådighed, og en prioritering af i hvilket omfang kanalerne ønskes anvendt
og
- gennem kanalorganisering, dvs. fokus på hvordan de enkelte kanaler organiseres, så betjeningen understøtter den overordnede strategi.

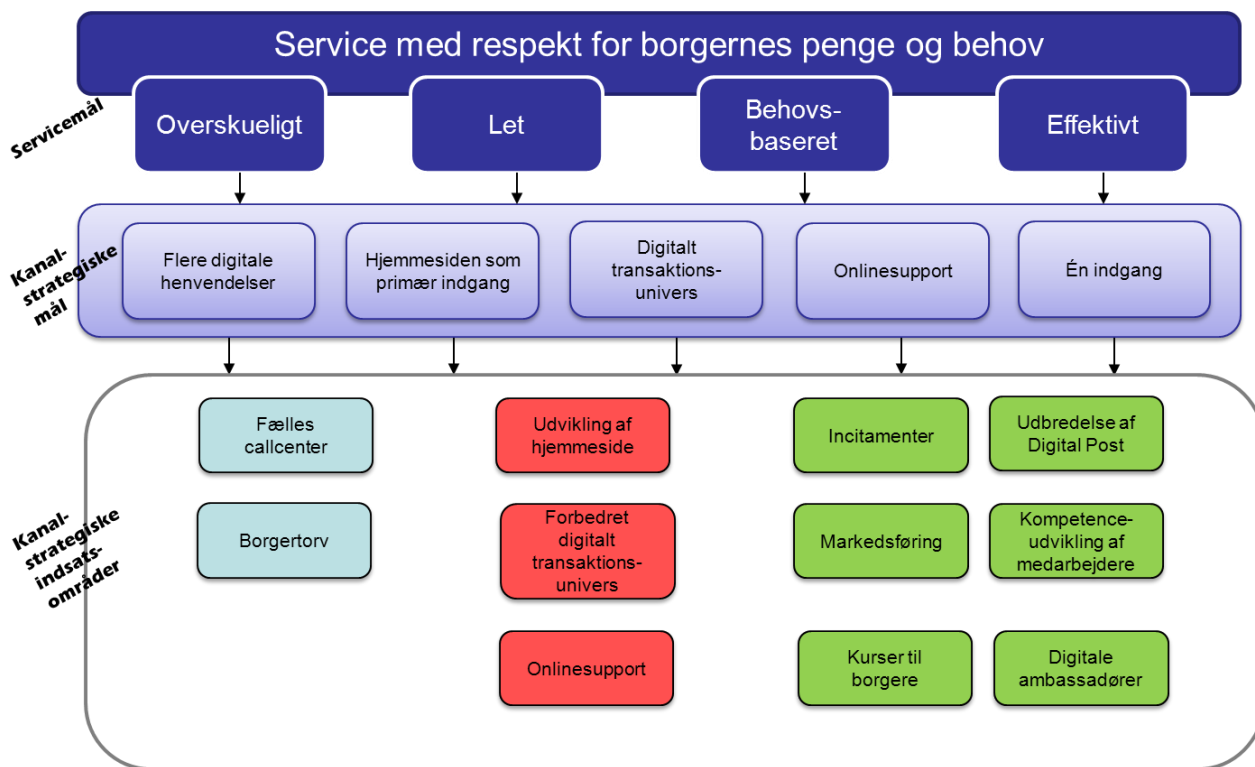
I 'Kanalstrategien' anvendes begrebet *digital selvbetjening* på linje med den måde, det er identificeret på i flere offentlige sammenhænge¹. Det betyder, at *digital selvbetjening* dækker over, at borgeren er i stand til at betjene sig selv, f.eks. ved at få svar på sine spørgsmål på hjemmesiden.

Glostrup Kommune stiller i dag på hjemmesiden en række løsninger til rådighed for borgeren, hvor borgeren kan foretage transaktioner, dvs. foretage indberetninger, fremsende ansøgninger digitalt etc. i forlængelse af fortidens blanketter. Dette kaldes i 'Kanalstrategien' for *digitale transaktioner*.

¹ Eksempelvis undersøgelser udarbejdet af Finansministeriet.

2.2. Læsevejledning

Strategiens opbygning er angivet i figuren herunder.



Som det fremgår, består den af tre lag:

- Udgangspunktet for kanalstrategien er den administrative borgerservice, som kommunen vil tilbyde. Denne er sammenfattet i fire *servicemål*, som beskrives i kapitel 3.
- Med udgangspunkt i servicemålene angiver kapitel 4 Glostrup Kommunes overordnede *kanalstrategiske vision*, der uddybes i fem konkrete *kanalstrategiske mål*.
- På baggrund af en kort status over situationen i Glostrup Kommune i dag (gengivet i kapitel 5), indeholder kapitel 6 de 11 *kanalstrategiske indsatsområder*, der skal arbejdes med, når strategien skal realiseres.

3. FIRE SERVICEMÅL

Kommunens mål er at tilbyde 'borgerservice med respekt for borgernes penge og behov'. Målet kan udmøntes i fire servicemål. Glostrup Kommunes administrative borgerservice skal derfor være:

Overskuelig

Borgerbetjeningen skal organiseres ud fra hensynet til borgeren. Det betyder blandt andet, at mødet med Glostrup Kommune skal være enkelt og overskueligt. Glostrup Kommune skal fremstå som én kommune. Den interne organisering er som udgangspunkt borgeren uvedkommende.

Let

Det skal være let for borgeren at få ordnet sine ærinder i Glostrup Kommune. Det betyder blandt andet, at Glostrup Kommune i rimeligt omfang skal være tilgængelig på relevante kanaler på de tidspunkter, som borgerne efterspørger.

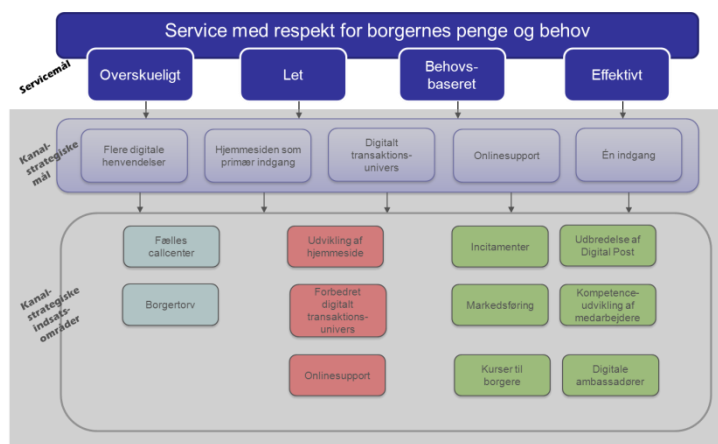
Behovsbaseret

Når borgerne henvender sig til Glostrup Kommune, har de forskellige forudsætninger og behov. Nogle borgere kan og vil gerne betjene sig selv. Andre har behov for hjælp og vejledning. Serviceniveauet tilpasses den enkelte borgers behov.

Effektivt

Glostrup Kommune tilstræber at yde borgerne en tilfredsstillende service og give en åben og imødekomende behandling. Respekten for borgernes penge tilsiger i den forbindelse, at det til stadighed skal sikres, at den gode service leveres effektivt.

De fire servicemål er udgangspunktet for den kanalstrategiske vision og mål.



4. KANALSTRATEGISK VISION OG MÅL

Glostrup Kommunes kanalstrategiske vision lyder som følger:

Glostrup Kommune arbejder aktivt for at understøtte digital kommunikation mellem kommunen og borgerne. Glostrup Kommune ønsker at give borgere og virksomheder få og overskuelige indgange til kommunen. Borgerne kan betjene sig selv via en tidssvarende portefølje af digitale løsninger og har adgang til support online og telefonisk.

Visionen kan konkretiseres i følgende fem mål:

Flere digitale henvendelser

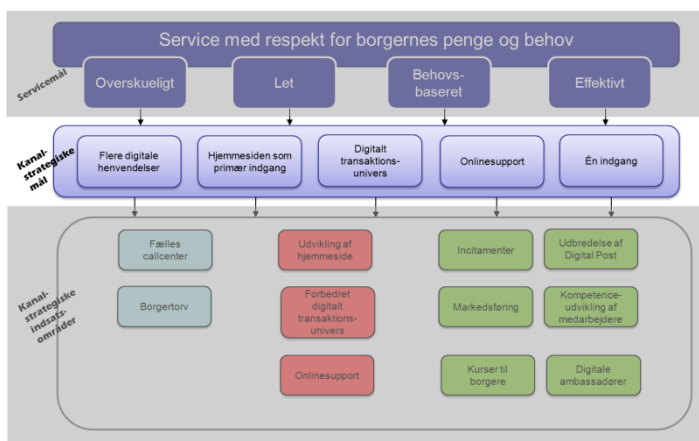
Glostrup Kommune vil understøtte god og effektiv borgerbetjening. Der satses derfor på at øge andelen af digitale henvendelser på hjemmesiden. Målet er så høj grad af digital selvbetjening som muligt.

Hjemmesiden som primær indgang

Der skal arbejdes aktivt på at gøre Glostrup Kommunes hjemmeside til borgernes primære indgang til kommunen. Målet er, at alle henvendelser til kommunen starter med et besøg på hjemmesiden.

Selvom hjemmesiden er den primære indgang til kommunen, betyder det ikke, at alle andre kanaler lukkes. Der er fortsat adgang til at kontakte kommunen personligt, telefonisk eller skriftligt. Sådanne tilbud vil primært være rettet mod borgere, som enten ikke kan eller vil betjene sig selv digitalt.

Telefonen eller det fysiske fremmøde anvendes endvidere på serviceområder, hvor disse betjeningskanaler er mest hensigtsmæssige, eller hvor de er lovpligtige.



Digitalt transaktionsunivers

På hjemmesiden har borgerne adgang til et tidssvarende digitalt transaktionsunivers, hvor borgerne har mulighed for at foretage digitale transaktioner via velfungerende løsninger, der i videst muligt omfang integrerer med kommunens bagvedliggende fagsystemer.

Onlinesupport

Selv med gode digitale selvbetjeningsløsninger er der borgere, der har brug for personlig support. For at fastholde disse borgere på hjemmesiden ydes personlig onlinesupport på de tidspunkter, hvor borgerne efterspørger det. Også ved personlige og telefoniske henvendelser kan der ydes support til de digitale selvbetjeningsløsninger primært som medbetjening.

Én indgang

Uanset hvilken kanal borgeren anvender i kontakten til kommunen, skal kontakten være enkel og overskuelig. Derfor er målet, at der kun er én indgang til kommunen, når borgeren henvender sig – uanset om det sker telefonisk, skriftligt eller personligt.

Der vil være områder, hvor dette mål ikke umiddelbart forekommer realisabelt, eksempelvis for borgere med ærinde i jobcentret.

5. KANALSTRATEGISK STATUS

Nedenstående status baserer sig på forskellige undersøgelser, blandt andet i Glostrup Kommune. Der er anført kildeangivelser til belysning heraf.

5.1. Overordnet status

Der kommer årligt cirka 154.000 henvendelser fra borgere, virksomheder og samarbejdspartnere til kommunen². Omtrent 60 % af disse henvendelser er fra borgere.

Cirka 45 % henvendelserne er supporthenvendelser³, dvs. simple efterspørgsler efter standardiseret viden. De resterende 55 % er transaktionshenvendelser, eksempelvis ansøgninger, registreringer mv.

5.2. Lav anvendelsesgrad af digitale løsninger

Cirka 64 % af henvendelserne til Glostrup Kommune er telefoniske eller personlige, mens 36 % af henvendelserne kommer pr. e-mail eller brev⁴.

Kanal	Anvendelse
Telefon	38 %
Personlig	26 %
E-mail / brev	36 %

Tabel 1: Kanalanvendelse.

Anvendelse af kommunens hjemmeside indgår ikke i opgørelsen.

Fra en anden undersøgelse vides det, at omfanget af digitale transaktioner typisk udgør cirka 7 % af henvendelserne i en kommune⁵.

² Tallene stammer fra en henvendelsesanalyse, der er foretaget i Glostrup Kommune i 1. kvartal 2010.

³ Tallene stammer fra en henvendelsesanalyse, der er foretaget i Glostrup Kommune i 1. kvartal 2010.

⁴ Tallene stammer fra en henvendelsesanalyse, der er foretaget i Glostrup Kommune i 1. kvartal 2010.

⁵ Center for Digital Analyse: Analyse af anvendelsesgraderne for digitale selvbetjeningsløsninger i danske kommuner, 2009.

5.3. Dyre kanaler dominerer

Beregninger⁶ viser, at prisen for henvendelser pr. e-mail og brev er ca. 110 kr. Personlige henvendelser koster ca. 80 kr., telefoniske henvendelser ca. 40 kr., mens prisen for digitale henvendelser via hjemmeside er ca. 3 kr.

Uagtet at tallenes betydning ikke skal overvurderes, forekommer det sandsynligt, at det med Glostrup Kommunes nuværende henvendelsesmønster vil være muligt at frigøre betydelige ressourcer, hvis flere overgår til digital selvbetjening.

5.4. Begrænset dækning

Glostrup Kommune har i dag et begrænset antal digitale løsninger i det eksisterende transaktionsunivers. I betragtning af det brede område, som de borgerrettede funktioner dækker, er der potentiale i at udvide antallet af digitale løsninger i takt med, at markedet formår at levere anvendelige løsninger, der integrerer med de bagvedliggende fagsystemer.

5.5. Fastholdelsesudfordring

Cirka 50 % af de borgere, der henvender sig i borgerservice personligt, har forud for deres fremmøde besøgt kommunens hjemmeside. De er imidlertid kørt fast, fordi de ikke har kunnet finde, hvad de søgte, eller forstå, hvad de fandt⁷. Dette indikerer, at hjemmesiden kan forbedres, og at der er behov for forbedrede muligheder for onlinesupport.

5.6. Mange indgange til kommunen

Borger- og virksomhedshenvendelser rettes primært til seks af kommunens afdelinger. Borgerservice får ca. halvdelen af henvendelserne, mens Social Service modtager ca. en fjerdedel. De øvrige henvendelser rettes til Pladsanvisningen, Sekretariatet i Økonomi- og Serviceforvaltningen, Jobcenteret samt Teknik- og Miljøforvaltningen⁸.

⁶ Beregningerne stammer fra 'Service og Kanalstrategi for Københavns Kommune 2010-2012' kaldet Citizen.2012.

⁷ Whitepaper, Kommunal WEB Excellence, Dwarf A/S, 4. kvartal 2010 samt tilfredshedsanalyse for Borgerservice, 2009.

⁸ Tallene stammer fra en henvendelsesanalyse, der er foretaget i Glostrup Kommune i 1. kvartal 2010.

Område	Hændelser
Pladsanvisningen	4 %
Social Service	27 %
Teknik- og Miljøforvaltningen	8 %
Sekretariatet	4 %
Jobcenteret	9 %
Borgerservice	48 %

Tabel 2: Henvendelser fordelt på afdelinger.

5.7. Differentieret serviceniveau

Hver afdeling, der modtager borgerhenvendelser, har egen serviceskranke til personlig betjening samt egen telefonmodtagelse. Åbningstider for personlige og telefoniske henvendelser varierer på tværs af afdelingerne. Endvidere er der på tværs af afdelingerne et differentieret serviceniveau i forhold til hvor mange sager, der straksafsluttes.

	Jobcenter	Sekretariatet	Social Service	Teknik & Miljø	Borgerservice	I alt
Straks-afsluttet	47 %	13 %	46 %	45 %	79 %	58 %
Ikke straks-afsluttet	53 %	87 %	54 %	55 %	21 %	42 %

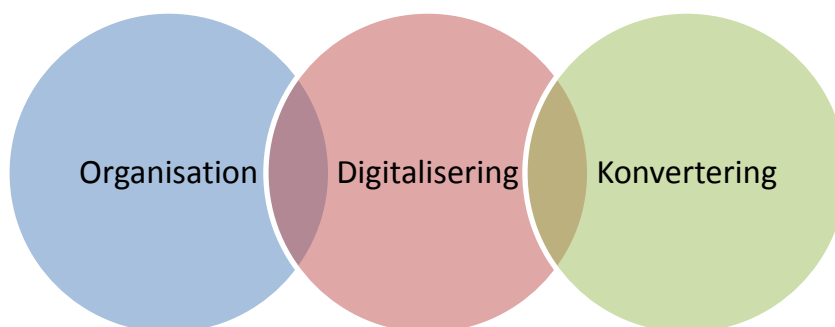
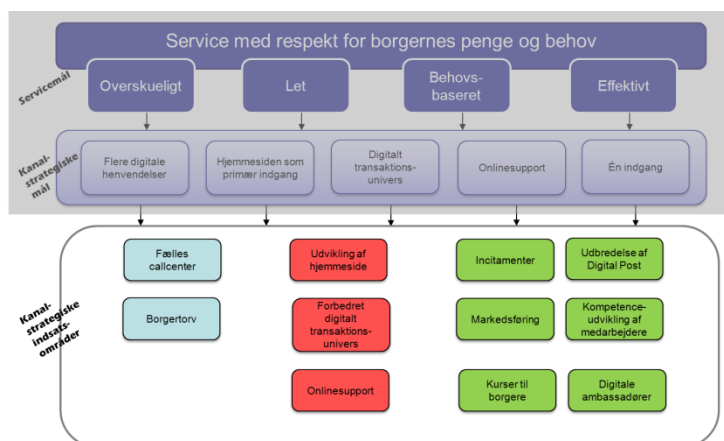
Tabel 3: Straksafslutningsgrader fordelt på afdelinger.

Andelen af sager, der straksafsluttes i Glostrup Kommune, er 58 % i gennemsnit. Andelen varierer dog på tværs af afdelingerne. Andelen er knap 80 % i Borgerservice, mens den er væsentligt lavere på de andre fagområder⁹. En del af forskellen i graden af straksafslutninger skal findes i, at typen af sager varierer mellem afdelingerne.

⁹ Tallene stammer fra en henvendelsesanalyse, der er foretaget i Glostrup Kommune i 1. kvartal 2010.

6. KANALSTRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

Servicemålene, der er gengivet i kapitel 3, og de kanalstrategiske mål, der er gengivet i kapitel 4, realiseres inden for en række indsatsområder, der fordeler sig inden for tre grupper: Organisation, digitalisering og konvertering. Indsatsområderne kan hver for sig bidrage til ét eller flere af målene.



6.1. Organisation

De organisatoriske tiltag skal grundlæggende understøtte servicemålet om, at betjeningen af borgeren skal være overskuelig. Indsatserne er:

6.1.1. Indsats 1: Fælles callcenter

Glostrup Kommune vil sikre en mere enkel og overskuelig telefonisk betjening af borgerne. På kort sigt vurderes derfor muligheden for straksafklaring og ens åbningstider for telefoniske henvendelser i alle afdelinger med borgerbetjening.

På lidt længere sigt vurderes muligheden for at etablere et fælles callcenter, som skal udgøre én indgang til Glostrup Kommune for alle telefoniske henvendelser. Callcentret straksafklarer

så mange henvendelser som muligt. Henvendelser, der ikke kan straksafklares, sendes videre til "baglandet" i Borgerservice eller de øvrige afdelinger.

6.1.2. Indsats 2: Borgertorv

Glostrup Kommune vil ligeledes sikre en mere enkel og overskuelig personlig betjening af borgerne. På kort sigt vurderes derfor muligheden for straksafklaring og ens åbningstider for personlige henvendelser i alle afdelinger.

På lidt længere sigt undersøges muligheden for at etablere et borgertorv, som kan udgøre én indgang til Glostrup Kommune for alle personlige henvendelser. Borgertorvet kan være en fysisk samling af alle borgerrettede opgaver på ét sted, uanset hvilken afdeling opgaven hører under. Alternativt kan det oprettes ved at overføre ansvaret for flere borgerrettede opgaver til Borgerservice.

6.2. Digitalisering

De digitale tiltag skal grundlæggende understøtte servicemålet om, at det skal være let for borgeren at få klaret sine ærinder. Indsatserne er:

6.2.1. Indsats 3: Udvikling af hjemmeside

Hjemmesidens logik og indhold skal udvikles med udgangspunkt i borgernes behov. Det betyder, at der skal ske en markant forbedring af indholdets omfang og vedligeholdelse, eksempelvis via anvendelse af integration til borger.dk. Der skal ske en markant større prioritering af dette i de enkelte fagområder, der er ansvarlige for det faglige indhold. Dette indsatsområde kan udføres parallelt med indsatsområdet "Optimering af kommunens hjemmeside" i kommunens digitaliseringsstrategi.

6.2.2. Indsats 4: Forbedret digitalt transaktionsunivers

Hjemmesiden skal om muligt indeholde et forbedret digitalt transaktionsunivers, der består af tidssvarende løsninger, der muliggør, at borgeren kan foretage transaktioner (indberetninger, ansøgninger mv.) digitalt – og på en tidsbesparende måde.

De anvendte løsninger skal have fokus på at sikre integration med kommunens bagvedliggende fagsystemer for at sikre en effektiv administration.

Udbygningen sker i takt med, at markedet tilbyder løsninger, hvor kvalitet og omkostninger udgør en fornuftig sammenhæng.

Dette indsatsområde kan udføres parallelt med indsatsområdet "Indførelse af dialogbaseret selvbetjening" i kommunens digitaliseringsstrategi.

6.2.3. Indsats 5: Onlinesupport

Glostrup Kommune skal vurdere muligheden for at etablere et koncept for onlinesupport på hjemmesiden for at fastholde de borgere, som i dag kører fast. Onlinesupport kan bestå af eksempelvis chat, co-browsing, telefonisk hotline mv. Med til konceptet hører også fastlæggelse af åbningstider, som sikrer, at der er adgang til support på de tidspunkter af døgnet, hvor borgerne er aktive på hjemmesiden.

Der kan eksempelvis overvejes samarbejde med andre kommuner.

6.3. Konvertering

Konverteringstiltagene skal grundlæggende understøtte servicemålet om effektivitet. Det sker ved at flytte borgerne fra de dyre kanaler, der dominerer i dag, til digital selvbetjening.

Indsatserne er:

6.3.1. Indsats 6: Incitamenter

Glostrup Kommune skal inden for lovgivningens rammer se på at udarbejde positive incitamenter, der understøtter borgernes anvendelse af digital selvbetjening. Det kan eksempelvis være reducerede gebyrer, kortere ekspeditionstider eller andre fordele for de borgere, der anvender digital selvbetjening.

6.3.2. Indsats 7: Markedsføring

Borgernes kendskab til indholdet af den kommunale hjemmeside, herunder mulighederne i transaktionsuniverset, er begrænset. Glostrup Kommune vil derfor se på mulighederne for målrettet at markedsføre hjemmesiden og de digitale selvbetjeningsmuligheder over for borgere og virksomheder.

6.3.3. Indsats 8: Kurser til borgere

For at øge borgernes digitale kompetencer vil Glostrup Kommune fortsat undervise borgerne i brugen af hjemmeside. Det kan ske i form af én-til-én-undervisning i betjeningsituationen,

når borgeren har behovet og dermed også motivationen. Det sker faktisk allerede i form af kurser for bestemt persongrupper, og det bør undersøges, om disse kurser bør videreudvikles. Man kunne også undersøge, om der er mulighed for at tilbyde emnebaseret undervisning i eksempelvis NemID og Digital Post.

6.3.4. Indsats 9: Udbredelse af Digital Post

Digital Post er baseret på sikker digital kommunikation mellem kommunen og borgerne. Glostrup Kommune vil hjælpe borgerne med at tilmelde sig og anvende digital post med det formål at effektivisere kommunens kommunikation til borgeren.

6.3.5. Indsats 10: Kompetenceudvikling af medarbejdere

Medarbejdere med borgerbetjening har en central rolle i at guide og vejlede borgerne i brugen af hjemmeside og andre digitale løsninger. Det kræver, at medarbejderne kompetencemæssigt føler sig klædt på til opgaven. Der skal derfor ses på muligheden for at give denne medarbejdergruppe kompetenceudvikling baseret på deres nuværende kompetencer og jobindhold.

6.3.6. Indsats 11: Digitale ambassadører

Det bør vurderes, om udvalgte medarbejdere, som i særlig høj grad arbejder med borgerkontakt, kan uddannes til digitale ambassadører. Digitale ambassadører er medarbejdere med særlig viden omkring alle aspekter af digital borgerservice. Deres funktion er således at understøtte deres kolleger i at markedsføre og supportere de digitale løsninger over for borgerne.

7. KANALSTRATEGIENS ORGANISERING OG FORANKRING

Det er chefgruppens opgave at sikre implementeringen af 'Kanalstrategien'.

Der skal sikres en samlet og central styring og koordinering af indsatsen, herunder koordinering af investeringer i tværgående initiativer.

'Kanalstrategien' skal årligt efterses og revideres.

ooOoo