

Projekt
Kontaktcenterplattform inom SIKT 2
Slutrapport

Innehåll

Innehåll	2
1 Inledning	3
1.1 Mål och avgränsningar	3
1.1.1 <i>Effektmål</i>	3
1.1.2 <i>Projektmål</i>	4
1.1.3 <i>Projektbeskrivning</i>	4
1.1.4 <i>Avgränsning</i>	5
1.1.5 <i>Milstolpar</i>	5
2 Resultat	6
2.1 Måluppfyllelse	7
2.1.1 <i>Effektmål</i>	7
2.1.2 <i>Projektmål</i>	8
2.2 Ändringsönskemål och restlista	8
2.3 Tidsplan	9
2.4 Projektbudget	9
3 Arbetssätt	9
3.1 Projektorganisation	9
3.2 Samarbetsformer	11
3.3 Metoder och verktyg	11
4 Övriga erfarenheter	12
4.1 Resurshantering	12
4.2 Arbetssätt i projektet	12
4.3 Projektdokument och styrning	Fel! Bokmärket är inte definierat.

1 Inledning

Projekt Kontaktcenterplattform (KCP) är en del av Projekt SIKT2. Projektets diarienummer är: SF 2021/71.

Projekt SIKT2 har i uppgift att ta fram och införa nya samt avveckla befintliga avtal inom ramen för tidigare SIKT-avtal. Styrgruppen för SIKT2 beslutade i november 2020 att dela upp upphandlingen av telefonitjänsterna i två tjänsteområden; telefoni respektive kontaktcenterplattform.

En kontaktcenterplattform är en lösning, ett system med funktionalitet som möjliggör ett kontaktcenters verksamhet. Plattformen ska hantera kanaler som till exempel telefoni, chatt, sms, e-post och sociala medier men även ha funktionalitet för bemanningsplanering och kundundersökningar

Styrgruppen beslutade vidare att ge Serviceförvaltningen i uppdrag att genomföra upphandling av tjänsteområde kontaktcenterplattform samt att genomföra införandet av de nya tjänsterna hos de verksamheter som använde tjänsten i befintligt avtal.

I stadens budget för 2022 fick servicenämnden dessutom ansvaret att förvalta av stadens kontaktcenterplattform. På uppdrag av styrgruppen påbörjades inom ramen för projektet arbetet med att utforma en förvaltningsorganisation.

1.1 Mål och avgränsningar

1.1.1 Effektmål

Projektets effektmål var att den nya lösningen för tjänsteområde kontaktcentertjänster ska ge stadens verksamheter

- en kontaktcentertjänst med möjlighet att uppfylla verksamhetens behov av kvalitet, stabilitet, kostnadseffektivitet och flexibla och utvecklingsbara lösningar för att kunna möta förändrade förutsättningar för verksamheterna och deras behov av att ge invånare och företagare av service med hög kundnöjdhet.

Därutöver har projektet haft tre effektmål som är gemensamma för samtliga projekt inom SIKT, nämligen:

1. Tjänsteutbud som ger stadens verksamheter ökade möjligheter för digitalisering, teknisk förnyelse och säkerhet
2. Avtal som ger stadens verksamheter goda förutsättningar att styra och samordna sin it-leverans.
3. Kostnadseffektiva avtal genom marknadsanpassning och volymfördelar inom kommunkoncernen.

1.1.2 Projektmål

Projektmålen för projektet i sin helhet var:

1. Att etablera effektiva samarbetsformer med samtliga organisationer som idag nyttjar en kontaktcenterplattform eller som ser framtida behov av upphandlad lösning.
2. Att genomföra en kartläggning av nuläge.
3. Att utreda de primära målgruppernas behov och sammanställa behoven i ett underlag.
4. Ha en kontinuerlig avstämning och ett samarbete med SIKT2 projektets upphandling av telefonilösning för att säkerställa att upphandlingsstrategi och kravbild synkroniseras med upphandlingsområde Telefoni inom SIKT 2.
5. Genomföra en tidig dialog med leverantörer.
6. Projektet ska ta fram en upphandlingsstrategi.
7. Projektet ska genomföra en upphandling av system för tjänsteområde kontaktcenter. Upphandlingsdokumenten utarbetas utifrån upphandlingsstrategin och den tidiga leverantörsdialogen.
8. Ta fram och teckna avtal.
9. Projektets upphandlingsfas ska genomföras på tid enligt projektplanens tidsplan.
10. Projektet ska genomföras inom ramen för den budget som finns.
11. Projektet ska påbörja uppföljning mot effektmålen (nollmätning)
12. Projektet ska ta fram en plan för införande och planera införandet ihop med vald leverantör.
13. Genomföra uppsättning av upphandlat system ihop med leverantör.
14. Genomföra ev. acceptanstester och hantera ev. avvikelser eller ändringsbegäran samt eventuell omtestning.
15. Att sätta upp system i ev. testmiljö och upphandlad driftmiljö.
16. Stötta de lokala projekten med införandestöd, i den mån som beslutas.
17. Genomföra nödvändig teknisk förnyelse som ryms inom tidplanen för projektet.
18. Genomföra aktiviteter kopplade till avslut av befintliga SIKT-avtal.
19. Genomföra nollmätning i samband med förberedelser för införandet
20. Etablera förvaltningsorganisation för kontaktcenterplattformen.

1.1.3 Projektbeskrivning

Projekt KCP pågick från december 2020 till februari 2023.

Projektet genomfördes i två steg, förstudie och upphandling samt införande.

Under december 2020 påbörjades projektet med utformning av projektorganisation och upphandling av specialistkompetens inom kundtjänstverksamhet. Projektplanen godkändes av styrgruppen den 12 februari 2021.

Förstudie och upphandling påbörjades i mars 2021. På grund av risk för överprövning avbröts upphandlingsarbetet i oktober 2021 varpå upphandlingsarbetet påbörjades på nytt. I april 2022 tecknades avtal med Telia Sverige AB.

Införandet av ny lösningen påbörjades i maj 2022 och avslutades i januari 2023.

1.1.4 Avgränsning

I projektplanen gjordes följande avgränsningar:

- Projektet samverkar med övriga projekt inom SIKT 2 men ansvarar inte för leveranser inom andra projekt i SIKT 2.
- Projektet omfattar i första hand ett breddinförande av nya tjänster enligt nytt avtal. Eventuellt upprättande av nya integrationer mot gemensamma system (såsom Softphone via dator eller mot ärendehanteringssystem) anses inte ingå i grunduppdraget. Beslut om integrationsarbete tas i särskild ordning i dialog med styrgruppen.
- Projektet omfattar inte att genomföra förändringar i lokala integrationer, sådana integrationsfrågor ägs av respektive organisation.
- Projektet äger inte frågan om outsourcing av telefonisttjänst.
- Omfattningen av projektet i fas 2, t.ex. vad avser omfattning av utbildningsinsatser, omfattning av införandestöd etc., beslutas i särskild ordning i dialog med styrgruppen.
- Detta projekt äger inte frågan om att ta fram eller definiera en gemensam stadsövergripande kontaktstrategi eller struktur och rutin för kontakter/kontaktvägar.

1.1.5 Milstolpar

För projektets första fas 1, upphandlingsfasen fanns följande milstolpar:

Milstolpe 1 – Projektplan godkänd av styrgrupp

Milstolpe 2 – Ev. RFI publicerad

Milstolpe 3 – Upphandlingsstrategi klar

Milstolpe 4 – Om tvåstegsprocess- godkännande av ansökningsinbjudan

Milstolpe 5 – om tvåstegsprocess – godkännande av anbudsinbjudan

Milstolpe 6 - godkännande av förslag till tilldelningsbeslut

Milstolpe 7: Avtal tecknas

Den andra fasen, införandet hade följande milstolpar:

Milstolpe 1- Verklig leveransdag. Den dag Systemet levereras till staden för acceptanstest.

Milstolpe 2 – Acceptanstest klart

Milstolpe 3 – Vid godkänt acceptanstest meddelar Staden leveransgodkännande.

Milstolpe 4 – Piloter i full drift

Milstolpe 5 – Effektiv leveransdag. Godkänd provdrift innebär att Effektiv leveransdag inträffat för Systemet.

Milstolpe 6 - SF i drift

Milstolpe 7: Beslut fattat att införandeprojektet avslutas

Varje passerad milstolpe har redovisats i de lägesrapporter som meddelats styrgruppen vid varje ordinarie styrgruppsmöte.

2 Resultat

Projekt KCP har uppnått samtliga milstolpar och projektmål.

Sammanfattningsvis innebär det att alla stadens kundtjänstorganisationer nu har ett nytt gemensamt avtal för kontaktcenter-tjänster och att den funktionalitet de behöver erhålls via detta avtal.

Tjänsterna i det nya avtalet har en bättre och säkrare funktionalitet och omfattningen ger verksamheterna möjlighet att nyttja fler funktioner.

Avtalet är paketerat som ett kontrakt med definierad grundfunktionalitet, optioner samt tilläggstjänster. Målet var att kunna utveckla kontakcenterverksamheterna med en modern plattform med fler funktioner till ett bättre pris.



Bild: Tjänster som omfattas av avtalet.

På övergripande nivå kan resultatet och leveranserna i projektet summeras till:

- Avtalsdokument för tjänstekontrakt Kontaktcenterplattform inom SIKT2 (avtalsnummer 31304) med Telia Sverige AB med startdatum 2022-04-22 och slutdatum 2026-04-21 med möjlighet till förlängning i tre perioder om 24 månader.

- Genomförd mätning av verksamheternas uppfattning av tidigare avtals leverans (s.k. nollmätning) som underlag för uppföljning och mätning av projektets effektmål.
- Dokumentation av genomförd implementering av plattformen i stadens miljö
 - Stadengemensam grundkonfiguration
 - Grundkonfiguration per verksamhet
 - Flödesschema/talsvarsträd för respektive verksamhet
- Genomförda utbildningar
 - ”Train-the-trainer” utbildning för medarbetare i verksamhet som sedan utbildade andra användare i verksamheten i hur verktyget fungerar för just den verksamheten (ACE Interact)
 - för användare med administratörsbehörighet eller motsvarande (ACE Admin)
 - för användare med behov av att kunna skapa enkäter och titta på statistik (ACE Survey)
 - för användare med behov av verktyg för uppföljning och analys (ACE BI (Business Intelligence))
- Genomförd normerande informationssäkerhetsklassning i dialog med representanter från Serviceförvaltningen, Stockholmshem Stockholm Vatten och Avfall samt Arbetsmarknadsförvaltningen.
- Utformning och etablering av supportflöde mellan Staden, Tieto (11800) och Telia samt information till samtliga berörda.
- Upprättande av ny stadengemensam samarbetsyta (KCP) där dokumentation, manualer, kontaktuppgifter, prislista, samverkansforum, årshjul och annan information samt nyheter samlas.
- Utformning och etablering av förvaltningsorganisation på Serviceförvaltningen.

2.1 Måluppfyllelse

2.1.1 Effektmål

Den långsiktiga nyttan/effekten med projektet kan inte mätas inom ramen för projektet men den nya lösningen ska följas upp av förvaltningsorganisationen för att se om den blivit den avsedda.

För att möjliggöra jämförelse och mätning av måluppfyllelse genomförde projektet under våren 2022 en så kallad ”nollmätning” av tidigare avtals leverans. Utöver statistik avseende stabilitet från Telia omfattade mätningen en enkät där verksamheternas gav sin bedömning av 6 utvärderingsområden, kvalitet, stabilitet (redundans), kostnadseffektivitet, flexibilitet, utvecklingsmöjligheter samt generell nöjdhet.

En första indikation på nyttan och effekten av projektet är de direkta förbättringar som deltagarna i operativa styrgruppen rapporterat om vid de möten som genomförts efter införandet. Exempel på förbättringar är förkortade kötider och positiv feedback från kunder. Därutöver nämndes de goda effekter som den förberedande dialogen haft på deras arbete för att utveckla flöden och arbetssätt.

2.1.2 Projekt mål

Samtliga projekt mål är uppfyllda.

2.2 Ändringsönskemål och restlista

Projektledningen har under projektets gång fått arbeta med att hålla projektets ambitionsnivå inom de i projektplanen givna ramarna. Tillgången på olika tekniska lösningar är stor och upphandlingen därmed komplex med ett flertal anbudsgivare.

Under införandet ökade successivt mottagande verksamheters förståelse för möjligt nyttjande av lösningen vilket är glädjande samtidigt som det medfört tillkommande önskemål om utveckling och tillgång till fler funktioner. Dialogen har visat på flera verksamheters höga ambitionsnivå och positiva syn på utveckling. Dessa önskemål är tillvaratagna och dokumenterade samt överlämnade till förvaltningsorganisationen för framtida utveckling.

Projektet efterlämnar några restpunkter varav fem är utestående punkter från genomförda acceptanstester. Dessa har dokumenterats i överenskommelse med leverantören samt diarieförts och utgör bilaga till stadens godkännande av genomförda acceptanstester. Restpunkterna är överlämnade till förvaltningsorganisationen och är planerade att åtgärdas under första tertialet 2023.

De aktiviteter som kvarstår är

- information till berörda verksamheter om förvaltningsorganisationens arbete, den nya gemensamma samarbetsytan samt planerade samverkansmöten för fortsatt utveckling
- publicering av framtagna rutinbeskrivningar på ny SY samt komplettering med de manualer som saknas.
- uppföljning och utvärdering av etablerad support (arbetssätt, ledtider, kontaktytor)
- att förbereda installation, acceptanstester samt införande av grundfunktionalitet som levereras under första tertialet 2023
 - e-post
 - inspelningsfunktion
 - ny version av mobil inloggning, Ace To go
- i dialog med Telia utveckla lösning för BankID och Freja ID.

2.3 Tidsplan

Planen var från början att varje projektfas skulle ta ett år. Men då upphandlingen behövde tas om på grund av risk för överprövning, så drog den upphandlingsfasen ut på tiden.

Ursprunglig plan – ett år för vardera fas

2021												2022											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fas 1 – förstudie och upphandling												Fas 2 – införande och avveckling											

Justerad plan – kortare tid för införande

2021												2022											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fas 1 – förstudie och upphandling												Fas 2 – införande och avveckling											

Konsekvensen blev mindre tid för införande om totala tidplanen skulle hållas. Den tajta tidplanen för implementering har varit en stor utmaning för projektet. En försening har kunnat undvikas genom att omprioritera resurser och att förberedelsearbete i samarbete med de 12 verksamheterna startade innan avtal och leverantör fanns på plats.

En lösningsfokuserad dialog med såväl leverantörer och mottagande verksamheter har möjliggjort för projektet att anpassa arbetet och planering av införandet med bibehållen tidplan och utan att påverka kvaliteten.

2.4 Projektbudget

Projektets kostnader under 2021 och 2022 uppgick till sammanlagt 12,4 mnkr. Ursprunglig budget för båda åren var 30,0 mnkr (exklusive avveckling av nuvarande system).

Projektets totala kostnader kommer uppgå till 12,9 mnkr, då 0,5 mnkr kommer debiteras först våren 2023 då utestående funktionalitet levereras.

Budget för år 2021 uppgick till 10,0 mnkr. Utfall: 4,64 mnkr.

Budget för år 2022 uppgick till 20,0 mnkr. Utfall: 7,76 mnkr.

3 Arbetssätt

3.1 Projektorganisation

Projektorganisationen fungerade mycket bra.

Första fasens organisation var mindre omfattande och i den involverades verksamheterna genom deltagande i referensgruppen. Både förvaltningar och bolag var även representerade i den operativa styrgruppen som under hela projektet var rådgivande till projektledningen. Projektledningen bestod av projektansvarig och projektledare.

Styrgruppen informerades vid sina möten om projektets status samt beslutade och godkände löpande projektets arbete. Föredragande vid dessa styrgruppsmöten var i första hand projektansvarig.



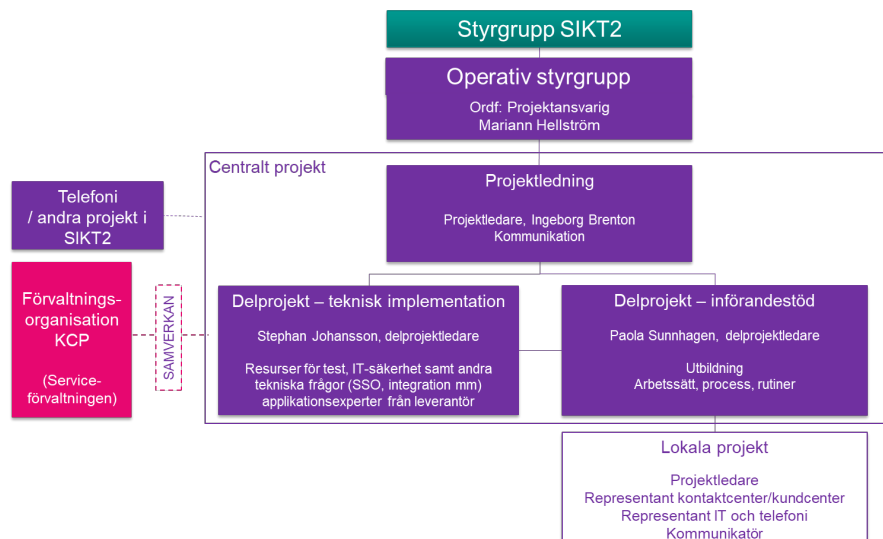
Bild: Projektorganisation fas 1, förstudie och upphandling

Inför fas 2, införandet, förändrades organisationen något. Två delprojekt etablerades; teknisk implementation respektive införandestöd. Delprojekt Teknisk implementation ansvarade för grunduppsättning av upphandlad lösning i stadens miljö, för acceptanstester samt etablering av supportprocess.

Delprojekt införandestöd bistod de lokala projekten, som respektive verksamhet etablerade, med stöd i utformning och dialog med leverantören samt planering av projektaktiviteter och utbildning.

Samverkan med övriga projekt inom SIKT2 var värdefullt och underlättade genomförandet av projektet. Samarbetet bestod främst av stöd från ledning och specialister.

I projektorganisationen deltog representanter (avtalsförvaltare och objektledare) från kommande förvaltningsorganisation vilket skapade goda förutsättningar för en bra överlämning från projekt till förvaltning.



3.2 Samarbetsformer

Under förstudie och upphandling var samarbetet med främst telefoniprojektet inom SIKT2 mycket värdefullt. Projektet fick bland annat stöd i upphandlingsfrågor som till exempel utformning och utvärdering av säkerhetskrav. Båda projekten identifierade dessutom ett antal gemensamma risker vilka diskuterades och hanterades i nära samarbete.

Projektgruppen har fungerat bra och har löpande haft dialog med den operativa styrgruppen för att, inför beslut i styrgruppen för SIKT2, ta del av deras synpunkter avseende bemanning av förvaltning, projektplaner, upphandlingsstrategi och finansiering av kommande förvaltningsmodell inför beslut i SIKT2. Den operativa styrgruppen har dessutom varit ett värdefullt stöd i löpande projektfrågor.

Samarbetet mellan kund och leverantör fungerade bra. Staden tog ledning i arbetet som genomfördes i mycket nära dialog med leverantören. Samarbetet innebar ett stort antal frågeställningar, tekniska utmaningar och behov av konstruktiv problemlösning, vilket möjliggjordes av projektorganisationens tillgång till specialistkompetens inom såväl kontaktcentertjänster som kontaktcenterverksamhet.

Projektgruppen har haft veckovisa projektgruppsmöten med leverantörens resurser där agendan varit planering av kommande aktiviteter, uppföljning pågående arbete i centralt respektive lokala projekt samt övriga frågeställningar. Därutöver har separata möten med leverantörens projektledning (projektägare och projektledare) har genomförts kontinuerligt för att lyfta kritiska frågor kring leverans, resurstillgång och tidplan.

Även samarbetet med verksamheternas lokala projekt fungerade väl. Verksamheternas erfarenhet av frågorna varierade vilket påverkade deras möjlighet till självständigt arbete, men samtliga genomförde överenskomna aktiviteter. Deras dialog med projektet gav direkt positiv effekt då flera uppskattade att diskutera och utvärdera alternativa arbetssätt med kundtjänstspecialister.

3.3 Metoder och verktyg

Lilla Ratten har använts som projektmetod.

För ett effektivt arbete mellan det centrala och de lokala projekten samt med leverantören etablerade projektet en samsamarbetsyta med flera olika behörighetsstyrda undergrupper beroende på fas i projektet och de olika grupperingarnas behov av information. På så sätt underlättades dialogen och möjligheten att dela information och data mellan lokalt projekt, centralt projekt och leverantören.

Utformningen av förvaltningsorganisationen har skett enligt pm3 modellen.

4 Övriga erfarenheter

Vid denna typ av projekt är projektgruppens sammansättning mycket viktig. Tillgången till specialistkompetens rörande upphandling och LOU, tjänsteområdet som sådant (kontaktcentertjänster) samt stadens tekniska miljö och krav på säkerhet är områden som är avgörande såväl i förstudie- och upphandlingsfasen som i införandet. Tid för upphandling av sådana resurser tar tid vilket bör beaktas vid övergripande planering av tidsplan.

4.1 Resurshantering

Resurshanteringen i den centrala projektgruppen har fungerat bra. I de lokala projekten var det initialt en utmaning att få vissa av verksamheterna att utse projektansvariga, lokala projektledare och projektdeltagare samt att påbörja arbetet med planering och förändringsarbete i god tid.

Projektets förslag på hur man i framtiden kan hantera resursfrågan är att inte utse personer med specialistkompetens inom området till projektledare utan istället nyttja deras tid för kritiskt projektarbete. Det mer administrativa projektledningsarbetet kan och bör en annan resurs med projektledarkompetens hantera. En sådan resurs skulle i ett projekt som detta kunna arbeta för flera verksamheter samtidigt.

En annan utmaning för projekt som detta, är att inom staden identifiera personer eller funktioner som kan bistå med specialistkunskap och kunskap om var beslutsmandat finns. Det kan till exempel röra sig om tekniska frågor som stadens miljö, infrastruktur och kommunikation eller stadenövergripande frågor rörande juridik, upphandling och informationssäkerhet.

Projektorganisationen har haft ett stort och mycket uppskattat stöd i projektledaren för SIKT2 för att hitta resurser som kunnat stödja i denna typ av frågor.

Då flera av dessa resurser ofta är externa konsulter finns risk det att en viss osäkerhet kan uppstå kring förankring och kontinuitet i erhållna svar.

Projektets förslag är att utveckla arbetssätt så att dessa specialistroller och mandat i större utsträckning bemannas med interna resurser varvid specialistkompetensen kan användas mera effektivt och övergripande och inte binds upp operativt i enskilda projekt.

4.2 Arbetssätt i projektet

Projektgruppen har haft regelbundna möten, något som varit av stor vikt för kommunikationen och samarbetet i projektet, framför allt under införandefasen. Under denna fas hade projektet kontinuerligt möten med

stadens och leverantörens projektägare vilket var värdefullt när frågor behöver eskaleras.