

Reviderad prismodell inom verksamhetsområde Kontaktcenter

Delrapport

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>Beslutspunkter och milstolpar</i>	4
2 Projektarbetet under våren 2023	5
2.1 Godkända och beslutade ändringar	5
2.2 Måluppfyllelse	7
2.2.1 <i>Effektmål</i>	7
2.2.2 <i>Projektmål</i>	8
2.3 Projektorganisation, arbetssätt och styrning	8
2.3.1 <i>Projektorganisation</i>	8
2.3.2 <i>Arbetssätt</i>	8
2.3.3 <i>Styrning och projektdokument</i>	9
2.4 Kommunikation och förankring	9
2.5 Nedlagd tid från projektgruppens medlemmar	9
3 Projektgruppens delutvärdering av projektet	10
3.1 Framgångsfaktorer	10
3.2 Utmaningar	10
3.3 Övriga lärdomar	11
4 Bilagor till delrapporten	12

1 Inledning

I stadens budget för 2023 finns beskrivet att: ”*Finansiering och prissättning av servicenämndens tjänster ska utvecklas för att möjliggöra fortsatta effektiviseringsvinster med bibehållen kvalitet. Ökad transparens i prissättningen och fokus på uppföljning av administrativa kostnader möjliggöra långsiktig effektivisering*”. Vidare står det i budgeten att: ”*Nämnden ska fortsätta att utveckla prismodellen i enlighet med nyligen genomförda översyn av prismodell i verksamhetsområde ekonomi, nu med särskilt fokus på Kontaktcenter*”.

Under hösten 2022 gjordes en förstudie inför projekt reviderad prismodell inom verksamhetsområde Kontaktcenter som ledde fram till ett projektdirektiv. Utifrån projektdirektivet togs en projektplan fram som godkändes av styrgruppen den 16 december 2022.

I projektplanen fastställdes att projektet kommer att se över samtliga tjänster, bas- och tilläggstjänster och dess prissättning och prismodeller, inom verksamhetsområde Kontaktcenter. Därtill beslutades att projektet ska ta fram en uppdragsbeskrivning som tydliggör innehållet i Kontaktcenters tjänster samt en förtydligad styr- och samverkansmodell för Kontaktcenter. Vidare beslutades att inte att se över tjänsternas innehåll inom ramen för projektet.

1.1 Mål och avgränsningar

Projektets övergripande mål med att implementera en reviderad prismodell inom serviceförvaltningens Kontaktcenterverksamhet är:

- Projektet ska ta fram en transparent och harmoniserad prissättning och prismodell(er) för Kontaktcenters tjänster, vars principer, styrning och uppföljning tydliggörs i projektets föreslagna uppdragsbeskrivning och styr- och samverkansmodell för Kontaktcenter.

1.1.1 Effektmål

- Serviceförvaltningens principer för prissättning och prismodell(er), är tydliga och transparenta och ska skapa förutsättningar och flexibilitet för att prissätta nya och förändrade uppdrag.
- Prissättning och prismodell(er) ska bidra till att skapa likvärdig service och tjänsteinnehåll till invånare.
- Prismodellen/prismodellerna ska bidra till förbättrade möjligheter att påvisa effektivisering av Kontaktcenters verksamhet.
- Genom förenklad prissättning skapas förutsättningar för kunderna att beräkna och jämföra effektivisering av att köpa tjänsten av Kontaktcenter i relation till utförande inom den egna verksamheten.
- Genom utveckling av Kontaktcenters styr- och samverkansmodell tydliggörs kundernas delaktighet och förståelse kring tjänsternas prissättning.

- Genom utveckling av Kontaktcenters uppdragsbeskrivning tydliggörs Kontaktcenters roll och uppdrag i Stockholms stad.

1.1.2 Projekt mål

Projektet ska ta fram:

... dokumenterade principer för Kontaktcenters tjänsters (alternativt gruppering av tjänster) prissättning samt dess prismodeller, som är hållbar(a) över tid samt möjliggör beräkning och tydliggörande av genomförda effektiviseringar
 ...en uppdragsbeskrivning för Kontaktcenter som tydliggör vad som ingår i tjänsten (alternativt gruppering av tjänster)
 ...en förtydligad styr- och samverkansmodell för Kontaktcenter som tydliggör ansvarsroller, eskaleringsvägar för beslut samt hur Kontaktcenters tjänster och övergripande uppdrag följs upp på årsbasis

1.1.3 Besluts punkter och milstolpar

Nedan presenteras de besluts punkter och milstolpar som var inplanerade enligt projektplanen. Styrgruppsmöten planerades in efter milstolpeplanen och med möten däremellan för att kunna arbeta förslagsdrivet mot styrgruppen.

Besluts- punkt	Beskrivning	Beslutas av	Planerat besluts- datum
B1	Godkännande av projektdirektivet	Strategiska rådet	2022-11-10
B2	Godkännande av projektplanen	Styrgruppen	2022-12-16
B3	Godkännande av förslag på dokumenterad prismodell, uppdragsbeskrivning samt styr- och samverkansmodell för Kontaktcenter	Styrgruppen	2023-05-31
B4	Godkännande av slutrapport. Projektet stängs formellt.	Styrgruppen	2022-06-20

Leveranser/milstolpeplan	Datum
Startdatum för projektgruppen	16 november 2022
Projektplanen godkänns	16 december 2022
Prismodell	
Nuläge, dvs. självkostnad per tjänst just	28 februari 2023

nu	
Börläge, dvs. eventuell gruppering av tjänster, principer för prissättning och prismodeller (inklusive ev. fördelningsnycklar), förslag till prissättning och prismodeller	28 april 2023
Excelmall som omhändertar beräkning av prissättning samt prismodeller, inklusive ev. fördelningsnycklar	28 april 2023
Dokumenterad prismodell	31 maj 2023
Uppdragsbeskrivning	
Definiera Kontaktcenters uppdrag och roll i staden	28 februari 2023
Fastställt innehåll på rubriksnivå	31 mars 2023
Fastställda definitioner över vad som ingår per tjänst (alt. gruppering av tjänster)	28 april 2023
Dokumenterad uppdragsbeskrivning	31 maj 2023
Styr- och samverkansmodell	
Nuläge styr- och samverkansmodell	28 februari 2023
Börläge styr- och samverkansmodell	31 mars 2023
Dokumenterad styr- och samverkansmodell, inklusive årshjul	31 maj 2023

2 Projektarbetet under våren 2023

2.1 Godkända och beslutade ändringar

Nedan beskrivs de ändringar med störst inverkan på projektets leveranser och tidsplan. I bilaga 1 finns samtliga beslut och beslut om ändringar sammanställda

Projektet startade i enlighet med plan och levererade samtliga milstolpar till den 28 februari inom projektets tre olika delar. I mars identifierade projektgruppen ett behov av att revidera leveranserna, milstolparna, inom prismodellsdelen i projektet för att säkra kvaliteten i leveranserna. Prissättning av kontaktcenterverksamhet är komplex och projektgruppens bedömning var att ytterligare tid behövdes för att klargöra

påverkansfaktorer och beroenden. Framtida prissättning ska vara ett stöd för Kontaktcenters styrning och kunna utvecklas i linje med utveckling av uppdrag och verksamhet. Projektgruppen bedömde att mer tid behövdes för att hinna förankra de styrande principerna internt, samt med processägare och kunder. Förankringen i sig bedömdes vidare vara en viktig parameter för att säkra kvaliteten. En ändringsbegäran togs upp till styrgruppen som godkände projektgruppens förslag på revideringar vid styrgruppsmötet den 31 mars. Ändringsbegäran omfattade:

- Revidera leveranser till juni 2023
 - Styrande principer för prissättning av kontaktcentertjänster.
 - Ett urval av priser som revideras inför prislista 2024, bl.a. webb- och kommunikation.
 - En tjänstekatalog som beskriver Kontaktcenters nuvarande tilläggstjänster och för att förankra och kommunicera kundvärdet.
- Revidera projektorganisation
 - Projektgruppens förslag på reviderad projektorganisation föreslås för att förankra styrande principer med nyckelpersoner (enhetschefer) samt omhändertaga webb- och kommunikationsenhetens behov.
- Projektet förlängs till juni 2024
 - För att säkra kvaliteten i leveransen av ett nytt börläge för prissättning av Kontaktcentertjänsterna behöver de styrande principerna samt förslag på reviderad prissättning (börläget) förankras internt men även i samarbete med processägare och på sikt med kunder.
 - Reviderade leveranser för projektets fortsättning beskrivs under i bilaga 2 – Projektets fortsättning

Konsekvensen av ändringarna ovan påverkade projektets övergripande tidsplan som förlängdes. Att tidsplanen förlängdes möjliggör för projektet att fortsatt arbeta mot leverans av uppsatta projekt- och effektmål.

Den 5 maj togs ytterligare en ändringsbegäran upp till styrgruppen som godkände projektgruppens förslag på reviderade leveransdatum. Efter det beslutet såg milstolpeplanen ut enligt nedan. Fetmarkerat visar de leveranser eller datum som har reviderats i enlighet med styrgruppsbeslut.

Leverans	Datum
Startdatum för projektgruppen	16 november 2022
Projektplanen godkänns	16 december 2022

Prismodell	
Nuläge, dvs. självkostnad per tjänst just nu	28 februari 2023
Ta fram styrande principer för prissättning av kontaktcentertjänster	16 juni 2023
Ett urval av priser som revideras inför prislista 2024	16 juni 2023
Uppdragsbeskrivning	
Definiera Kontaktcenters uppdrag och roll i staden	28 februari 2023
Fastställt innehåll på rubriksnivå	31 mars 2023
Fastställda definitioner över vad som ingår per tjänst (alt. gruppering av tjänster)	16 juni 2023
Dokumenterad uppdragsbeskrivning	16 juni 2023
Styr- och samverkansmodell	
Nuläge styr- och samverkansmodell	28 februari 2023
Börläge styr- och samverkansmodell	31 mars 2023
Dokumenterad styr- och samverkansmodell, inklusive årshjul	16 juni 2023
Tjänstekatalog	
Dokumenterad tjänstekatalog	16 juni 2023

2.2 Måluppfyllelse

2.2.1 Effektmål

Den långsiktiga nyttan och effekten med projektet kan inte mätas inom ramen för projektets nu genomförda arbete. Projektets framtagna leveranser gällande styrande principer, uppdragsbeskrivning och förtydligad styr- och samverkansmodell skapar dock förutsättningar för att effektmålen ska kunna nås. Under projektets fortsättning kommer en plan på hur effektmålen ska mätas tas fram och levereras i samband med projektets slutrapport.

2.2.2 Projekt mål

Projektmålen om att ta fram en uppdragsbeskrivning och en förtydligad styr- och samverkansmodell har uppnåtts i och med leverans och godkännande till styrgruppen av dessa den 16 juni. Styrgruppen har även fattat ett inriktningsbeslut gällande styrande principer för prissättning,

prismodeller och tjänsteutbud samma datum. Målsättning om att ta fram ... *dokumenterade principer för Kontaktcenters tjänsters (alternativt gruppering av tjänster) prissättning samt dess prismodeller, som är hållbar(a) över tid samt möjliggör beräkning och tydliggörande av genomförda effektiviseringar* har i detta skede inte uppnåtts då dessa principer behöver såväl förankras som implementera, vilket hanteras i projektets fortsatta arbete.

2.3 Projektorganisation, arbetssätt och styrning

2.3.1 Projektorganisation

Projektorganisationen har som tidigare beskrivits reviderats under vårens arbete, vilket har förankrats och beslutats i styrgruppen. Förändringarna har avsett resurssättningen av referensgruppen som till en början var större och innehöll dels enhetschefer på Kontaktcenter, dels andra expertfunktioner och roller inom verksamhetsområdet. I samband med att projektets leveranser reviderades den 31 mars, som beskrivs i avsnitt 2.1 *Godkände och beslutade ändringar*, ändrades också resurssättningen av referensgruppen i syfte att förankra styrande principer med nyckelpersoner (enhetschefer). I samma skede tillsattes också en arbetsgrupp för att omhänderta webb- och kommunikationsenhetens behov.

Projektgruppen har fått en tillskjutande resurs under våren då en av de tidigare referensgruppsmedlemmarna i samband med projektorganisationsrevideringen blev en del av projektgruppen istället.

2.3.2 Arbetssätt

Projektgruppen har sedan projektets start haft två stående projektgruppsmöten á 2 timmar i veckan vilka bokades upp vid projektets start. Mötestiden har främst använts till projektarbete med projektets leveranser samt för avstämning och förankring till och från styr- och referensgrupp. I samband med att projektets leveranser reviderades har projektgruppen arbetat med olika resurssättning för aktiviteterna kopplat till de styrande principerna för prissättning av Kontaktcenters tjänster.

Arbetssätten har utvärderats av projektgruppen vilket finns att läsa under avsnitt 3.1 *Projektgruppens delutvärdering av projektet*.

2.3.3 Styrning och projektdokument

Projektgruppen har arbetat förslagsdrivet mot styrgruppen vilket har fungerat väl.

Samtliga styrgruppsmöten har protokollförts och till respektive styrgruppsprotokoll finns bilagor i form av exempelvis Powerpoint-presentation, ändringsbegäran, tidsplan etc. Projektet har bland annat använt sig av Lilla Rattens mallar vilket har fungerat väl.

Projektets aktiviteter har kunnat följas dels i en aktivitetslista, dels i en särskilt upprättad Do-board i ILS-webben.

2.4 Kommunikation och förankring

Projektet har löpande kommunicerat i befintliga kommunikationskanaler för att nå Kontaktcenters kunder. Projektet har bland annat använt sig av serviceförvaltningens nyhetsbrev samt informerat om projektet på serviceförvaltningens Kundwebb och därefter stadens nya intranät.

Projektet har även kommunicerat internt genom Kontaktcenters och serviceförvaltningens samarbetsyta. Den interna kommunikationen mellan projektet och avdelningen Kontaktcenter kan förbättras så att fler inom avdelningen får den kunskap de behöver om projektets progression och effekter, se även avsnitt 3.1 *Projektgruppens delutvärdering av projektet*. Inom ramen för projektets fortsatta arbete kommer detta att omhändertas i en särskild leverans, se bilaga 2 *Projektets fortsättning*.

2.5 Nedlagd tid från projektgruppens medlemmar

I projektplanen angavs att projektgruppsmedlemmarna i snitt skulle lägga 10 procent av sin arbetstid i projektet under perioden 9 januari 2023 till 20 juni 2023, vilket motsvarade totalt cirka 100 timmar per projektgruppsmedlem. Projektgruppsmedlemmarna har tidsredovisat sin arbetstid i projektet och vid en sammanställning per den 16 juni 2023 har den genomsnittlige projektgruppsmedlemmen lagt 50 timmar, med en variation mellan 30-75 timmar. En av anledningarna till att utfallet är lägre än vad som uppskattades vid projektets start är med stor sannolikhet en konsekvens av projektets reviderade leveranser under våren 2023. De reviderade leveranserna innebar bland annat att arbetet med leveranserna koncentrerades till färre individer och att de från början uppskattade topparna under perioden februari till april uteblev.

Projektledarens tid uppskattades till 60 procent vilket motsvarade 550 timmar för samma tidsperiod där utfallet per den 16 juni var knappt 500 timmar.

3 Projektgruppens delutvärdering av projektet

Projektgruppen genomförde en delutvärdering av projektets framgångsfaktorer, utmaningar och övriga lärdomar utifrån tre olika erfarenhetskluster:

- Arbetsformer (möten, kommunikation, information, underlag m.m.)
- Bemanning (organisation, arbetsbelastning, kompetens m.m.)
- Planering (tidsplan, milstolpar, ordningsföljd, beslutspunkter m.m.)
- Annat/övrigt

3.1 Framgångsfaktorer

Som framgångsfaktorer lyfte projektgruppen bland annat kompetensen i projektgruppen. Projektgruppsdeltagarna har haft olika erfarenheter och kompetenser vilket har varit positivt i avseendet att flera perspektiv har beaktats i arbetet. Vidare lyfte projektgruppen det som positivt att det har funnits en flexibilitet gällande bemanningen i projektgruppen där exempelvis en tidigare referensgruppsdeltagare kom att ingå i projektgruppen.

Projektgruppen upplever även att såväl projekt- och styrgrupp har haft en öppenhet och lyhörddhet gällande förutsättningarna, vilket exempelvis visade sig i beslutet om att förlänga projektet för att säkra kvaliteten i leveransen av den nya prissättningen.

Flexibiliteten och lyhörddheten även lett till att kunskapen om Kontaktcenters verksamhet har kunnat spridas och öka över tid inom projektgrupp, styrgrupp och ordinarie verksamhet.

Samtliga i projektgruppen har med god samarbetsvilja prioriterat projektet. En dedikerad projektledare samt förbokade och planerade möten för såväl projekt- referens- och styrgrupp har lyfts som andra framgångsfaktorer. Det har möjliggjort kontinuerlig dialog, förankring och att snabba beslut har kunnat tas.

3.2 Utmaningar

Projektgruppen lyfte att det inledningsvis var en utmaning att få hela projektgruppen att förstå Kontaktcenterverksamhetens komplexitet gällande nuvarande uppdrag och dess prissättning. Det gjorde även att det under delar av projektet varit utmanande att planera för vissa av projektets aktiviteter kopplat till prissättning och prismodeller.

Projektgruppen valde att arbeta med projektets aktiviteter vid de gemensamt inbokade mötena vilket var positivt. Nackdelen var dock att aktivitetsansvaret blev otydligt vilket fick konsekvensen att projektledaren i stor utsträckning arbetat operativt i projektgruppen.

Avsaknad av en tydlig målbild för Kontaktcenters verksamhet, en kontaktstrategi, lyftes som en annan utmaning då det saknas tydliga direktiv om Kontaktcenters uppdrag. Vidare har Kontaktcenters olika uppdrag en stor spridning och det saknas delvis historik kring såväl uppdrag och prissättning.

Vissa av projektgruppsmedlemmarna lyfte avsaknad av tid som en utmaning.

Projektgruppen valde att dela upp gruppen i mindre arbetsgrupper gällande leveransen av de styrande principerna. Uppdelningen var i sig positiv, men det gjorde även att övriga projektgruppsmedlemmar inte hade

samma insikter då den interna kommunikationen i projektgruppen delvis uteblev under denna period.

Projektgruppen lyfte även att den interna kommunikationen med hela Kontaktcenters verksamhet inte varit tillräcklig. Projektet har använt Kontaktcenters och serviceförvaltningens samarbetsyta för att informera om projektet, men behöver till projektets fortsättning se över vilka kommunikationskanaler som ska användas för att säkra informationsöverföring mellan projektet och den ordinarie verksamheten.

3.3 Övriga lärdomar

Projektgruppen lyfte att det till framtida projekt vore önskvärt att redan i förstudiefasen utvärdera projektgruppens kompetens för det aktuella projektet. I detta projekt har kompetensen ökat successivt i projektgruppen vilket har varit positivt, men det har också tagit tid.

Vidare lyfte projektgruppen att det är lätt att ”fastna i gamla lösningar” och att det hade varit värdefullt inför projektstarten att bolla idéer om nya lösningar.

Projektgruppen noterar även att en riskanalys inför projektstarten inte genomförts såsom det planerades för, vilket nu istället kommer omhändertas under projektets fortsättning under hösten 2023.

Projektorganisationen har hittills inte haft någon kundrepresentation. Istället har information förmedlats till kunderna genom exempelvis serviceförvaltningens nyhetsbrev och Kundwebb. I projektets förlängning behöver dock kunderna involveras så att de, inför prislista 2025, har god kunskap om de styrande principerna för Kontaktcenters prissättning. En särskild leverans har därför tagits fram för att omhänderta detta behov i projektets förlängning.

I det tidigare genomförda prismodellsprojektet inom verksamhetsområde Ekonomi fanns förutsättningarna att ha med projektgruppsdeltagare från stadsledningskontoret, något som identifierades som en framgångsfaktor i det projektet. Nuvarande projekt för verksamhetsområde Kontaktcenter har hitintills inte haft samma möjlighet vilket har hanterats genom att projektgruppen arbetat förslagsdrivet mot styrgruppen, i vilken stadsledningskontoret deltar. Inför projektets fortsättning under hösten 2023 och våren 2024 kommer projektorganisationen att ses över och därigenom tas behovet om att eventuellt förstärka stadsledningskontorets medverkan i projektet omhand.

4 Bilagor till delrapporten

Bilaga 1: Sammanställda beslut

Bilaga 2: Projektets fortsättning (inklusive förslag på leveranser)