

Reviderad prismodell inom verksamhetsområde Kontaktcenter

Slutrapport, version 1.0

Innehåll

Innehåll	2
1 Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Mål och avgränsningar	4
1.2.1 Övergripande mål	4
1.2.2 Projektmål	4
1.2.3 Effektmål	4
1.2.4 Projektbeskrivning, omfattning och avgränsningar	5
1.2.5 Milstolpar	5
2 Resultat	8
2.1 Måluppfyllelse	8
2.1.1 Effektmål	8
2.1.2 Projektmål	9
2.2 Tidsplan	9
2.3 Bilaga till slutrapporten	9
3 Arbetssätt	9
3.1 Projektorganisation	9
3.2 Samarbetsformer och mötesstruktur	11
3.3 Metoder och verktyg	11
3.4 Kvalitetssäkring av projektet och utifrån serviceförvaltningens uppdrag	12
3.5 Förankring och kommunikation	13
4 Övriga erfarenheter	13
4.1 Resurshantering och nedlagd tid i projektet	13
4.1.1 Styrgrupp	14
4.1.2 Projektledare och projektgrupp	14
4.1.3 Referensgrupp	15
4.2 Utvärdering av projektet	15
4.2.1 Projektets framgångsfaktorer	15
4.2.2 Projektets utmaningar	16
4.2.3 Övriga lärdomar från projektet	17

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget 2020 fick kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med servicenämnden utvärdera nuvarande intäktsmodell för servicenämnden. Efter en förnyad konkurrensutsättning tilldelades Governo uppdraget och utvärderingen fokuserade på intäktsmodellerna inom verksamhetsområdena Ekonomi, Lön och pension samt Kontaktcenter. I slutrapporten, som godkändes av strategiska rådet i maj 2021, presenterades rekommendationer för de olika verksamhetsområdena. Under november 2021 – juni 2022 genomfördes projekt reviderad prismodell för verksamhetsområde Ekonomi.

Serviceförvaltningen ska i enlighet med budget bland annat arbeta för att: *”Finansiering och prissättning av servicenämndens tjänster ska utvecklas för att möjliggöra fortsatta effektiviseringsvinster med bibehållen kvalitet. Ökad transparens i prissättning och fokus på uppföljning av administrativa kostnader möjliggör långsiktig effektivisering*

Under hösten 2022 genomfördes en förstudie gällande en reviderad prismodell inom Kontaktcenter. Den 10 november 2022 godkände strategiska rådet serviceförvaltningens förslag på projektdirektiv och den 16 december 2022 godkände styrgruppen projektets projektplan. Den 31 mars 2023 tog styrgruppen beslut om att förlänga projektet.

I stadens budget 2023 stod att: *”Nämnden ska fortsätta att utveckla prismodellen i enlighet med nyligen genomförda översyn av prismodell i verksamhetsområde ekonomi, nu med särskilt fokus på kontaktcenter.”* Servicenämnden beslutade i samband med VP-ärendet 2023 den 31 januari 2023 (SF 2022/658) att: *”Under första halvåret kommer utveckling av prismodell, uppdragsbeskrivning och styr- och samverkansmodell inom verksamhetsområde Kontaktcenter att genomföras. Arbetet kommer ske i nära samarbete med processägare inom stadsledningskontoret.*

I stadens budget 2024 stod att: *”Översynen av prismodellen för kontaktcenter ska fortsätta.”* Servicenämnden beslutade i samband med VP-ärendet 2024, den 19 december 2023 (SF 2023/654), att: *”Under första halvåret kommer utveckling av prismodell inom verksamhetsområde Kontaktcenter att genomföras. Arbetet kommer ske, utifrån av styrgruppen beslutade styrande principer, i nära samarbete med processägare inom stadsledningskontoret.”*

Utöver ovan har servicenämnden fått löpande fått information inför och under prismodellsprojektet för Kontaktcenter genom avrapportering i samband med budget- och uppföljningsprocessen samt genom avrapportering av projektets delrapport.

Förslag till prismodell ska beslutas av servicenämnden under hösten 2024.

Underlag från projektet har diarieförts hos serviceförvaltningen (dnr. SF 2022/682), enligt förvaltningens rutin för diarieföring av projekthandlingar.

1.2 Mål och avgränsningar

1.2.1 Övergripande mål

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

- 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.

1.2.2 Projektmål

Projektmålen var 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
- ...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

1.2.3 Effektmål

Effektmålen var:

- 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

1.2.4 Projektbeskrivning, omfattning och avgränsningar

Projektet omfattade framtagning av:

- Prismodell(er) inklusive prissättning (dvs. principer för prissättning, modell för hur kunden ska betala samt ev. fördelningsnycklar)
- Uppdragsbeskrivning
- Styr- och samverkansmodell, där styr- och samverkansmodellen är en del av uppdragsbeskrivningen.

I projektdirektivet tydliggjordes projektets omfattning och att det berörde Kontaktcenters samtliga bas- och tilläggstjänster med tillhörande prissättning och prismodeller inklusive eventuella fördelningsnycklar. Tjänsternas innehåll har inte setts över inom ramen för projektet.

Projektet har även tagit fram en överlämningsplan som biläggs slutrapporten och som överlämnas från projektet till ordinarie verksamhet i samband med att projektet avslutas. Slutlig prissättning inför prislista 2025 och framtida prissättning och förvaltning av uppdragsbeskrivning hanteras inom ramen för styr- och samverkansmodellen. Efter förankring av ny prissättning i verksamhetsrådet presenteras serviceförvaltningens förslag till prislista i sin helhet för strategiska rådet och därefter tar servicenämnden beslut om prislistan i sin helhet.

Under projektperioden har Kontaktcenters kunder informerats genom information på serviceförvaltningens kundwebb och under våren 2024 har ett urval av Kontaktcenters kunder (för bastjänsterna) bjudits in att delta vid två digitala informationsträffar. Ytterligare information behöver omhändertas efter projektet avslutas vilket finns omhändertaget i projektets restlista (se bilaga 1).

1.2.5 Milstolpar

Projektet hade vid projektstart nedan milstolpar och fortsättning på nästa sida.

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

Styrgruppen godkände projektets önskemål om förlängning av projektet den 31 mars och leveranserna för perioden 31 mars 2023-juni 2023 reviderades i samband med detta i enlighet med tabellen på nästkommande sida där förändringarna är kursiverade.

Aktivitet	Datum
Startdatum för projektgruppen	16 november 2022
Projektplanen godkänns	16 december 2022
Prismodell	
Nuläge, dvs. självkostnad per tjänst just nu	28 februari 2023
<i>Ta fram styrande principer för prissättning och prismodeller för Kontaktcenters och webb- och kommunikations tjänster</i>	<i>16 juni 2023</i>
<i>Urval av priser som revideras till prislista 2024</i>	<i>16 juni 2023</i>
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
Dokumenterad tjänstekatalog	
<i>Dokumenterad tjänstekatalog</i>	<i>31 maj 2023</i>

Ihop med delrapport i juni 2023 togs en ny milstolpeplan fram för projektets förlängning som godkändes av styrgruppen.

Leverans (fet stil) med tillhörande arbetspaket (<i>kursiv stil</i>)	Datum
Uppdragsbeskrivning och tjänstekatalog för webb och kommunikation	2023-08-31
Strategi för implementering av nya priser och prismodeller	
Strategi för implementering av nya priser och prismodeller internt	2023-12-22
Strategi för implementering av nya priser och prismodeller externt	
Inriktning för nya priser till prislista 2025 baserat på styrande principer för prissättning och prismodeller	
Inriktning för ny prissättning för samhällsbyggnadsenhetens uppdrag	2024-05-31
Inriktning för ny prissättning för sociala enhetens uppdrag	
Inriktning för ny prissättning för skolenhetens uppdrag	

Projektgruppen har utöver milstolpeplanen arbetat med en mer detaljerad leverans- och aktivitetsplan i Zooms verktyg ”whiteboard”. Förändringar av ovan milstolpeplan har skett vilka har aviserats till och godkänts av styrgruppen. Samtliga ändringar finns protokollförda ihop med en ändringsbegäran. Samtliga beslut som är fattade under projekttiden finns sammanställda i styrgruppsprotokollen.

2 Resultat

2.1 Måluppfyllelse

2.1.1 Effektmål

Den långsiktiga nyttan och effekten med projektet kan inte mätas inom ramen för projektet men projektet föreslår att effektmålen följs upp inom styr- och samverkansmodellen, av verksamhetsrådet för Kontaktcenter. Förslaget om uppföljning av effektmålen finns även i bilaga 1, överlämningsplan under rubriken ”restlista”.

Även om projektets effektmål inte kan mätas inom ramen för projektet så har projektet genom framtagande av den nya prismodellen bidragit till att tydliggöra prissättningen av tjänsterna inom verksamhetsområde Kontaktcenter och därmed bidragit till en ökad transparens. Detta genom

att det i och med den nya prismodellen finns en gemensam beräkningsgrund för hur priset räknas fram.

2.1.2 Projekt mål

Samtliga projektmål är uppfyllda genom att:

- En ny prismodell är framtagen utifrån projektets övergripande mål där det nu finns dokumenterade principer (styrande principer) för prissättning av Kontaktcenters tjänster.
- De styrande principerna är dokumenterade i Kontaktcenters uppdragsbeskrivning i vilken styr- och samverkansmodellen också finns dokumenterad.
- I uppdragsbeskrivningen beskrivs även Kontaktcenters övergripande nytta och nyttan med Kontaktcenter utifrån invånarperspektivet..

2.2 Tidsplan

Projekttiden i projektplanen sattes till 16 december 2022 till 31 maj 2023. Styrgruppen godkände projektledarens önskemål om förlängning av projektet den 31 mars 2023 och projekttiden förlängdes i och med detta till juni 2024. Projektet förlängdes då tidsplanen inte tog höjd för projektets komplexitet och för att säkra kvaliteten i leveransen. Avvikelse och justeringar av leveranser även under den tillkommande projekttiden har skett efter beslut i styrgruppen. Samtliga ändringar finns protokollförda ihop med en ändringsbegäran. Samtliga beslut som är fattade under projekttiden finns sammanställda i styrgruppsprotokollen.

2.3 Bilaga till slutrapporten

Som bilaga till slutrapporten finns en överlämningsplan från projektet till verksamheten. Överlämningsplanen innehåller material inför implementering av den nya prismodellen 2025, se bilaga 1.

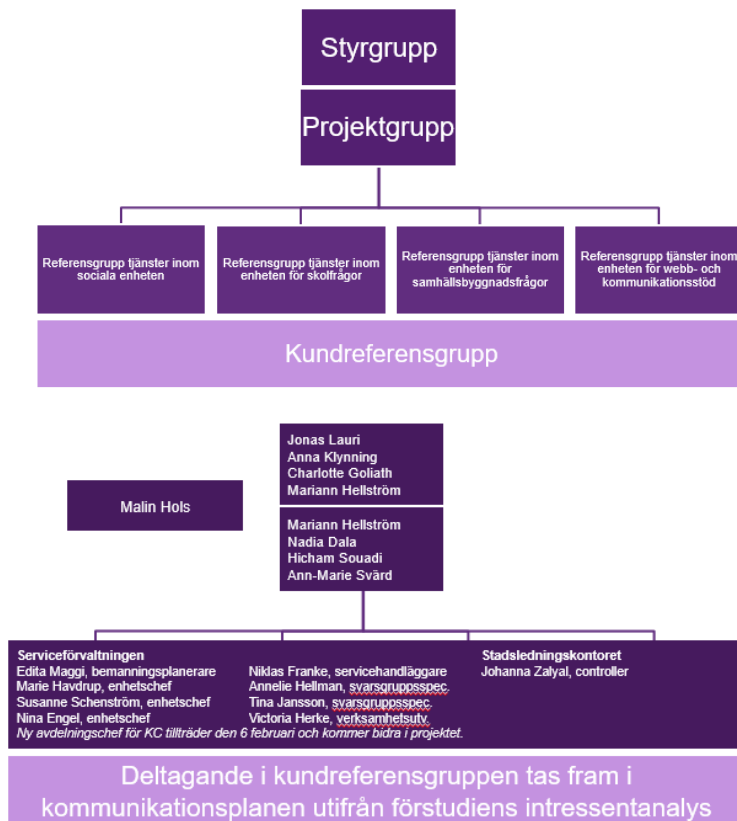
3 Arbetssätt

3.1 Projektorganisation

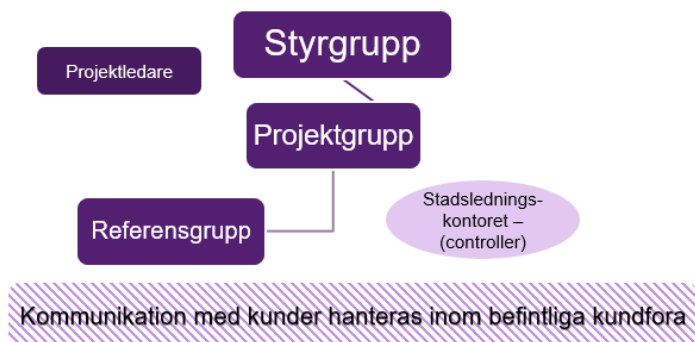
Detta projekt har innefattat följande roller:

- Beställare
- Styrgruppens ordförande
- Styrgruppsmedlemmar
- Projektledare
- Projektmedlemmar
- Referensgruppsmedlemmar
- Övriga deltagare

Under projektets första period, våren 2023, arbetade projektet enligt nedan modell för projektorganisation.



Under hösten 2023 reviderades projektorganisationens projekt- och referensgrupp till följd av förändrade interna förutsättningar på Kontaktcenter med flera nya enhetschefer.



Projektgruppsmedlemmarna bestod under projektets förlängning till slutet av projektet av tre resurser;

- Hicham Souadi, redovisningsansvarig
- Edita Maggi, samordnare
- Malin Hols, projektledare

Referensgruppen bestod under projektets förläning av:

- Anna Söderman, enhetschef samhällsbyggnadsenheten
- Marianne Eklind, enhetschef skolenheten
- Susanne Schenström, enhetschef sociala enheten

Även avdelningschefen för Kontaktcenter, Lena Melin, har deltagit vid referensgruppsmötena.

3.2 Samarbetsformer och mötesstruktur

Styrgruppsmötena har bokats in och genomförts ungefär en gång per månad under projektperioden och har bokats in med god framförhållning, vilket varit en förutsättning för styrgruppens deltagare. Styrgruppsmötena har genomförts digitalt där agenda och eventuella underlag för beslut har skickats ut i förväg. Projektledaren har skrivit protokoll och begäran om ändringar, vilka har diarieförts på serviceförvaltningen, dnr. SF 2022/682.

Projektgruppsmötena genomfördes inledningsvis, under våren 2023, en till två gånger per vecka och projektet hade ett dedikerat mötesrum för dessa möten. Efter revideringen av projektgruppen har gruppen under perioden hösten 2023-våren 2024 haft en mer flexibel mötesstruktur som har satts för ett par veckor åt gången. Mötena har varierat mellan digitala och fysiska möten. Projektgruppen har haft ett nära samarbete och ett mycket gott samarbetsklimat vilket ses som en av framgångsfaktorerna för projektet.

Projektledaren har även haft regelbundna avstämningsmöten med referensgruppen i projektet för att avrapportera status samt för att inhämta information till beräkningarna. Utöver avstämningar med referensgruppen har projektgruppen även haft avstämningar med andra nyckelpersoner inom Kontaktcenter, som exempelvis de svarsgruppspecialister som finns.

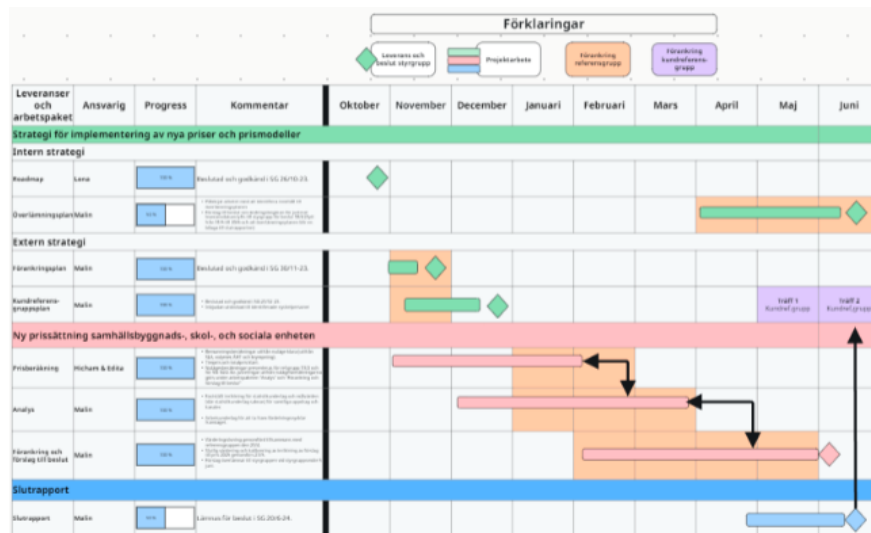
Projektet har under projektperioden haft en begränsad kommunikation till Kontaktcenters kunder. Inledningsvis informerades kunderna genom Kontaktcenters kundwebb och genom serviceförvaltningens nyhetsbrev. Under projektets avslutande fas, våren 2024, har en mindre kundgrupp bestående av bastjänstrepresentanter bjudits in till två digitala informationsträffar om projektet.

Hur ovan samarbetsformer har fungerat finns att läsa mer om under kapitel 4.2 Utvärdering av projektet.

3.3 Metoder och verktyg

Projektet har använt sig av Lilla Rattens mallar gällande projektplan, slutrapport och protokoll, inklusive relevanta underlag kopplat till det (exempelvis ändringsbegäran). Därutöver har projektledaren använt andra

metoder för att visualisera projektets progression av leveranser, ex. Zooms whiteboardfunktion, se nedan.



Exempel på visualisering av projektets progression.

Projektets dokumentation har sparats på en lokal disk på serviceförvaltningen och diarieförts enligt förvaltningens rutiner för diarieföring av projekthandlingar (dnr. SF 2022/682).

3.4 Kvalitetssäkring av projektet och utifrån serviceförvaltningens uppdrag

Prissättningen för serviceförvaltningens tjänster ska bygga på självkostnad. Det som driver kostnaden för serviceförvaltningens tjänster är nedlagd tid från berörda medarbetare inom det aktuella verksamhetsområdet samt förvaltningsövergripande overhead-kostnader. Det är därför väsentligt att i ett tidigt skede av projekt av denna karaktär att förstå vad som driver tiden (dvs. kostnaden) och hur denna tid går att beräkna för att kunna få fram en prissättning som bygger på självkostnad. För just kontaktcenterverksamheten är det en komplex beräkningsmodell att ta fram denna typ av beräkningarna, vilket bland annat fick till följd att projektet förlängdes. För andra verksamhetsområden kan exempelvis tidsredovisning för olika tjänster eller processer vara en källa för tidsberäkningar.

Som stöd för att ta fram beräkningsmodellen och styrande principer för beräkningar och prissättning så tog projektet under våren 2023 in externt stöd från konsulter för att stärka upp kompetensen. Inriktningen för styrande principer för prissättning som togs fram med stöd av konsulterna, var av stort värde för projektgruppens fortsatta arbete med prismodellen under hösten 2023 och våren 2024.

Projektgruppen har under projektets gång även kvalitetssäkrat beräkningarna som har gjorts i den nya prismodellen genom avstämningar med referensgruppen, Kontaktcenters enhetschefer, och även med andra

nyckelpersoner inom verksamheten som exempelvis svarsgruppsspecialister för Kontaktcenters tjänster. Kvalitetssäkringen har bestått av att värdera beräkningarna i den nya prismodellen utifrån de styrande principerna. Värderingarna av beräkningarna har behövts för att dels värdera den tillgängliga statistiken, dels för att ta fram målvärden där tillgänglig statistik inte har funnits. Det har varit utmanande att genomföra denna typ av värderingar då denna arbetsmetod inte har använts tidigare i verksamheten kopplat till verksamhetsområdets prissättning.

3.5 Förankring och kommunikation

Under projektperioden har förankringen skett inom projektorganisationen men även inom styr- och samverkansmodellen och till servicenämnden. Servicenämnden har beslutat om prismodellsprojektet i samband med VP-ärendet 2023 och 2024. Utöver besluten har servicenämnden fått löpande fått information inför och under prismodellsprojektet för Kontaktcenter genom avrapportering i samband med budget- och uppföljningsprocessen samt genom avrapportering av projektets delrapport. Förslag till prismodell ska beslutas av servicenämnden under hösten 2024.

Förankring med verksamheten har skett genom projektets referensgrupp genom regelbundna statusuppdateringar. Deltagandet från verksamheten har varit begränsad. Denna avgränsning gjordes till följd av att flera enhetschefer byttes under projektperioden. Det hade varit fördelaktigt med en närmare involvering från verksamheten under projektperioden för att underlätta inför implementering av den nya prismodellen 2025. För att kompensera för den avgränsade involveringen från verksamheten kommer en överlämningsplan tas fram, bilaga 1, som överlämnas från projektet till verksamheten i samband med att projektet avslutas.

Kommunikationen med Kontaktcenters kunder har under projektperioden även den varit begränsad. Denna avgränsning gjordes i kommunikation med styrgruppen och motiverades av att Kontaktcenters kundgrupp är stor och diversifierad och då inget naturligt fora finns för Kontaktcenters kunder samlad. Projektet har tillhandahållit information om projektet genom Kontaktcenters kundwebb och har under slutet av projektperioden bjudit in en mindre kundgrupp bestående av bastjänstrepresentanter till två digitala informationstillfällen.

4 Övriga erfarenheter

4.1 Resurshantering och nedlagd tid i projektet

En tidsuppskattning av deltagarna i projektorganisationen gjordes i projektplanen. Till följd av projektets förlängning har den nedlagda tiden i timmar överskridits. Nedan visas en sammanställning, delvis baserad på uppskattning, för de resurser som har deltagit under hela projektperioden.

4.1.1 Styrgrupp

Styrgruppsmedlemmarnas tid uppskattades till 10-20 timmar för den ordinarie projektperioden 16 december 2022-31 maj 2023. Under den förlängda projektperioden har 16 stycken styrgruppsmöten genomförts med en genomsnittlig tid på 1 timme. Därutöver har serviceförvaltningens deltagare i styrgruppen ofta haft förmöten och avstämningsmöten inför och mellan styrgruppsmötena. Styrgruppen har inte tidsrapporterat i projektet, men projektledarens uppskattning är att stadsledningskontorets medlemmar har lagt ner cirka 20 timmar i projektet medan serviceförvaltningens deltagare i styrgruppen uppskattas ha lagt cirka 40-50 timmar på styrgruppsrelaterat arbete.

Avdelningschefen för Kontaktcenter har utöver sitt deltagande i styrgruppen även lagt ner tid på avstämningsmöten med referensgruppen (Kontaktcenters enhetschefer) och avstämningar direkt med projektgruppen. Detta uppskattas till cirka 80 timmar, utöver ovan uppskattade timmar.

Sammanfattning över styrgruppens nedlagda tid i jämförelse med uppskattad tid.

Bedömd nedlagd tid, totalt i styrgruppen	Uppskattad tid i projektplanen, totalt i styrgruppen
240-260 timmar	40-80 timmar

4.1.2 Projektledare och projektgrupp

Projektledarens tid i projektet uppskattades i samband med projektplanen att uppgå till 60 procent under projektperioden och projektgruppsmedlemmarnas tid till 10 procent. Projektgruppsmedlemmarna har tidsrapporterat under projektperioden vilket har varit stöd för nedan bedömning. Bedömningen löper över hela projektperioden och är därmed ett genomsnitt. Under delar av projektperioden har det varit en utmaning att balansera projektgruppsmedlemmarnas tid i projektet i relation till ordinarie arbetsuppgifter.

Roll	Bedömd nedlagd tid utifrån tidsrapportering	Uppskattad tid i projektplanen
Projektledare	65 %	60 %
Redovisningsansvarig	15 %	10 %
Samordnare/controller	10 %	10 %

4.1.3 Referensgrupp

Referensgruppens konstellation har ändrats under projektperioden och en uppföljning har därför endast gjorts gällande enhetschefernas tid i projektet (dvs. referensgruppen för projektperioden hösten 2023-våren 2024).

Bedömd nedlagd tid, totalt i referensgruppen	Uppskattad tid i projektplanen, totalt i referensgruppen
4 timmar per månad och person, dvs. 12 timmar*12 månader = 144 timmar	30 timmar per person, dvs. 3 enhetschefer *30 timmar = 90 timmar

4.2 Utvärdering av projektet

Styrgruppen, projektgruppen och referensgruppen har gjort en utvärdering av projektet. Utvärderingarna har genomförts i mötesform, digitalt och fysiskt, och följde strukturen att utvärdera:

- Projektets framgångsfaktorer
- Projektets utmaningar
- Övriga lärdomar från projektet.

Som stöd för att utvärdera ovan punkter ombads respektive grupp att tänka utifrån fyra olika erfarenhetskluster för respektive punkt:

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

Nedan följer en sammanfattning av de genomförda utvärderingarna.

4.2.1 Projektets framgångsfaktorer

Nedan listas gemensamma framgångsfaktorer som samtliga grupper har bedömt bidragit till ett positivt resultat:

- Dedikerad projektledare
- Projektledarens kommunikation, planering, framförhållning och struktur/underlag (ex. PPT, dagordningar, beslutsunderlag och protokoll)
- Flexibilitet gällande såväl möten och justeringar av leveranser, exempelvis att projektet förlängdes lyfts som ett exempel på detta

Styrgruppen identifierade även att den transparenta dialogen i styrgruppen samt bemanningen (utifrån nuvarande deltagare i Kontaktcenters verksamhetsråd) har bidragit positivt till projektets resultat.

Projektgruppen lyfte det externa konsultstödet under våren 2023 som en framgångsfaktor då det gav en bottenplatta att utgå från inför det fortsatta arbetet med prismodellen och dess beräkningar. Projektgruppen har haft ett mycket fint samarbete och en konsensus kring prioriteringar kopplat till projektets leveranser. Projektledaren lyfte särskilt projektgruppsmedlemmarnas sakkunskap och engagemang som en viktig framgångsfaktor för projektets resultat.

Referensgruppen menade att prismodellsprojektet har fungerat som en katalysator för dialoger om styrning inom verksamheten då modellen har byggts utifrån prispåverkande faktorer. Parallellt med prismodellsprojektet har det pågått ett arbete mot ”Ett KC”, genom initiativet K25, och referensgruppen ansåg att det varit positivt att dessa projekt har genomförts separat.

4.2.2 Projektets utmaningar

Nedan listas gemensamma utmaningar som samtliga grupper har bedömt försvårat arbetet:

- Projektet har varit mer komplext än vad det förutsågs vara utifrån flera parametrar. Bland annat tog det längre tid att beräkna nuläget i den nya prismodellen då nyckelfrågan för hur antalet årsarbetare per tjänst skulle räknas fram var mer omfattande än vad som uppskattades initialt. Därefter har det varit utmanande att hitta indata (statistik) av tillräckligt god kvalitet, vilket har omhändertagits genom värdering och målvärden.
- Under projektperioden har det varit en omsättning av enhetschefer på Kontaktcenter, vilket fick till följd att projektgruppen inte har haft någon deltagarrepresentant från enhetscheferna. Detta föranleder ett större förankringsarbete efter projektet avslutas och inför implementering av prismodellen.
- Kunddialogen har varit begränsad (urval av bastjänstkunder under våren 2024) utifrån att kundgruppen för Kontaktcenters tjänster är stor och diversifierad.
- Kompetensfrågan har lyfts som en utmaning utifrån flera perspektiv. En kompetensutvärdering borde ha gjorts inför projektstart, exempelvis under förstudien, för att i ett tidigare skede kunna värdera eventuellt behov av extern hjälp. Majoriteten av projektorganisationens deltagare vittnar om en succesiv kompetenshöjning gällande prispåverkande faktorer i en kontaktcenterverksamhet, och kopplingen mellan styrningen, organisation och prissättning.

Styrgruppen identifierade även utmaningar gällande att viktiga styrdelar/fundament har saknats (så som kontaktstrategi och en tydlig styr- och samverkansmodell för Kontaktcenter). Även avsaknaden av styrande principer/gemensam grund avseende tex SLA inom staden som är

generisk för alla typer av frågor från medborgare, har utmanat styrgruppens arbete. Stadsledningskontoret har heller ingen tydlig representant annat än styrgruppsmedlemmarna från stadsledningskontoret för Kontaktcenter, vilket var en stor skillnad i detta prismodellsprojekt jämfört med tidigare genomfört prismodellsprojekt inom verksamhetsområde Ekonomi. Styrgruppen lyfte även att projektet skulle kunna ha varit betjänta av externt stöd under en längre period.

Såväl projekt- och referensgruppen anser att det har varit utmanande att balansera tiden i projektet mot ordinarie arbetsuppgifter och andra pågående projekt. Vissa projektgruppsmedlemmar har lagt mer tid än beräknat på projektet. För projektgruppsmedlemmarna ser man en positiv effekt av den organisationsförändring som gjordes under våren 2024. Projektgruppsmedlemmarna tillhör numer samma avdelning och har samma chef, något som har underlättat såväl dialog och prioriteringar inom projektet och mot andra arbetsuppgifter. Det har även varit en utmaning att få loss rätt resurser i verksamheten, vilket har fått till följd att prismodellsprojektet inte är så väl etablerat bland Kontaktcenters medarbetare. Detta föranleder ett större arbete efter projektet avslutas för att sprida kunskapen om den nya prismodellen. Det hade varit önskvärt att i högre utsträckning involvera andra personer i verksamheten för att underlätta implementeringen av den nya prismodellen.

4.2.3 Övriga lärdomar från projektet

Övriga lärdomar och erfarenheter från samtliga grupper som genomfört utvärderingen och som är viktiga inför kommande projekt listas nedan:

- Förändringsarbetet som denna typ av projekt föranleder behöver planeras in.
- Fundera på om implementering av projektet bör vara en del av projektet
- Uppföljning av prismodellen bör genomföras och om möjligt göra uppföljningen och analysen samlad för prismodellens effekter, verksamhetsförändringar och annan ekonomistyrning som är aktuella inom verksamhetsområde Kontaktcenter.