



# Göteborgs Stad

## Stadsledningskontoret

### Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2012-03-28  
Reviderat 2012-05-14  
Diarienummer 0432/10  
Repronummer 148

### Stadsledningskontoret

Kommunikationsavdelningen  
Helena Mehner  
Telefon 031-368 06 03  
E-post: helena.mehner@stadshuset.goteborg.se

## Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice

---

### Förslag till beslut

#### I Kommunstyrelsen

1. Kommunstyrelsen förklarar stadsledningskontorets utredningsuppdrag fullgjort.

#### I Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige

1. Kommunfullmäktige inrättar nämnden för Konsument- och medborgarservice 2013-01-01.
2. Nämnden skall bestå av verksamheten under nuvarande Göteborgs konsumentnämnd, organisation för medborgarservice samt Kontaktcenter.
3. Reglemente för nämnden för Konsument- och medborgarservice enligt bilaga 4 godkänns.
4. Reglemente för Göteborgs konsumentnämnd upphävs 2012-12-31.
5. Kommunfullmäktige återkallar uppdragen för samtliga förtroendevalda i Göteborgs konsumentnämnd. Nämndens uppdrag att ansvara för förvaltningen upphör 2012-12-31. Uppdraget att fastställa bokslut för 2012 skall gälla t o m den dag detta fastställs, enligt gällande budgetriktlinjer.
6. Presidiet i Göteborgs konsumentnämnd får i uppdrag att ansvara för politisk planering inför inrättandet av den nya nämnden för Konsument- och medborgarservice.
7. Kommunstyrelsen får i uppdrag att anställa förvaltningschef för den nya förvaltningen. När nämnden tillträder ska förvaltningschefens anställning övertas av nämnden.
8. Kommunfullmäktige utser ledamöter och ersättare i nämnden för medborgarservice.

### Sammanfattning

Kommunstyrelsen remitterade vid sammanträde den 4 april ärendet för hörandet till Göteborgs konsumentnämnd. Nämnden föreslår att den nya verksamheten får namnet Konsument- och medborgarservice för att ta till vara det inarbetade varumärket Konsument Göteborg. Nämnden lyfter också fram att nämnden nyligen genomfört en gedigen rekryteringsprocess rörande ny

förvaltningschef och hoppas att detta förhållande väsentligen ska underlätta den kommande chefsrekryteringen. Nämnden lyfter också fram att beslut om budget för 2013 bör tas av Kommunstyrelsen och att den nya nämnden bör tillträda 2012-10-01 och verka parallellt med nuvarande nämnd och att driftansvaret ligger kvar hos kommunstyrelsen. Nämnden önskar också utökade resurser under tidig höst för tre kvalificerade medarbetartjänster. Om det blir aktuellt med samlokalisering på Ekelundsgatan uppstår ökade lokalkostnader som behöver beaktas. Med dessa synpunkter ser nämnden positivt på att föra medborgarservice och kontaktcenter till Konsument Göteborg. Konsument och Göteborgs Konsumenters yttrande redovisas i bilaga 5.

Stadsledningskontoret förordar att den nya verksamheten inrättas from 2013-01-01. Under hösten detaljplaneras och förbereds för start av den nya verksamheten.

Stadsledningskontoret har av kommunstyrelsen den 8 februari 2012 fått i uppdrag att skyndsamt ta fram underlag för ställningstagande om vilken nämnd som lämpligast kan få uppdraget att verkställa det Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice som beskrivs i bilagt tjänsteutlåtande, samt hur denna nämnds uppdrag bör formuleras.

Syftet med programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice är att ge en bättre service till medborgarna, både genom ett gemensamt kontaktcenter och genom en samordnad utveckling av e-tjänster. Programmet har fokus på att stadens service bättre ska motsvara medborgarnas behov och säkerställa en effektiv och lättillgänglig service. För att åstadkomma det krävs att man utgår från medborgarnas behov och har en helhetssyn. Den verksamhetsutveckling som beskrivs i Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice är därför nödvändig och viktig eftersom utvecklingen behöver samordnas och hållas ihop för staden som helhet.

Planeringen för att etablera ett kontaktcenter är i full gång och rekrytering av medarbetare har startat. Kontaktcenter planeras öppna i slutet av året, och kommer att finnas på Ekelundsgatan 1. I full drift kommer kontaktcenter att ha cirka 50 medarbetare. Projekttiden för projekt Etablera Kontaktcenter är två årig och går ut 2012-12-31.

Av yrkandet från S, MP och V av den 8 februari framgår att då en stor del av verksamheten tidigt kommer att ha en operativ inriktning bör denna verksamhet inte placeras under kommunstyrelsen utan under annan nämnd. Detta innebär att den i ärendet föreslagna programfasen utgår.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Genomförandet av medborgarservice kommer att ge besparingar och nyttoeffekter i verksamheterna. Att skapa nämnden för medborgarservice innebär kostnadsökning för att förstärka ledning och styrning av förvaltning såsom kostnader för central administration, förvaltningschef, nämnd etc.

Nämnden kommer att vara såväl kommunbidragsfinansierad för verksamheten Konsument Göteborg, som intäktsfinansierad för den del av verksamheten som avser tjänsterna för stadens Kontaktcenter samt utvecklingen av e-tjänster.

Eftersom både Kontaktcenter och en gemensam utveckling av e-tjänster är ett nytt arbetssätt för staden kommer stadsledningskontoret i nära samverkan med stadens verksamheter att arbeta fram en finansieringsmodell. Finansieringsmodellen kommer att

bygga på stadens befintliga modell för kommungemensamma tjänster men med en egen fördelningsmodell och tjänst med eget beslutsforum.

Genomförandet av programmet för utvecklingen av Göteborg Stads medborgarservice kommer att få ekonomiska konsekvenser både på kort och på lång sikt. Nämnden för medborgarservice kommer att säkerställa uppföljning av ekonomiska nyttor och löpande redovisa till stadens verksamheter vartefter verksamheten kommer i drift. Genom samlokalisering av verksamheterna uppstår ekonomiska nyttor som samutnyttjande av lokaler och resurser.

I nära samverkan med stadens verksamheter kommer servicen att utvecklas och fastställas i årlig budget och verksamhetsplanering. Effektiviseringar som uppnås genom nyttjandet av medborgarserviceorganisationens tjänster föreslås behållas och användas av respektive verksamhet.

*Bilaga 1 Yrkande S, MP, V av den 8 februari 2012.*

*Bilaga 2 Program för utveckling av Göteborg stads medborgarservice. Finns tillgänglig i Kommunstyrelsens sammanträdesrum.*

*Bilaga 3 Återremitterat ärende för utveckling av Program för utveckling Göteborg Stads medborgarservice.*

*Bilaga 4 Förslag till reglemente för nämnden för medborgarservice.*

*Bilaga 5 Yttrande från Göteborgs Konsumentnämnd.*

## Ärendet

Ärendet ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” (bilaga 1) återremitterades 2011-06-15 med hänvisning till ett yrkande från samtliga partier. Handlingen finns tillgänglig i Kommunstyrelsens sammanträdesrum. Återremissen innebar att stadsledningskontoret skulle återkomma skyndsamt med tydliggörande avseende kommunstyrelsens roll och uppdrag samt ett antal ekonomiska frågor och aspekter.

## Bakgrund

Uppdraget kring utveckling av medborgarservice startade i september 2006 då Kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i uppdrag att samordna ett utvecklingsarbete avseende bättre medborgarservice genom 24-timmarservice. Stadsledningskontoret genomförde under 2009 en utredning för att ta ett helhetsgrepp om utvecklingen av medborgarservice och återkom i mars 2010 till kommunstyrelsen med ett förslag till program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice. Kommunstyrelsen behandlade ärendet i oktober 2010 och gav då stadskansliet i uppdrag att påbörja en planering för sammanslagning av stadens växlar och etablering av ett kontaktcenter, samt i uppdrag att inköpa, anpassa och införa ansökningstjänster på nätet.

Stadsledningskontoret fick även i uppdrag att remittera det bilagda förslaget ” Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” till nämnder och styrelse. Remissrundan gav ett övervägande positivt resultat. Remissinstanserna lyfter fram förbättringsområden och allmänna synpunkter kring genomförandet av programmet. Samtliga nämnder tillstryker programmet i sin helhet med viss reservation från en av stadsdelsnämnderna. Bolagen är i samtliga fall allmänt positiva till programmet även om några bolag avstår från att ta ställning. Samtliga remissinstanser, utom två bolag som avstår att svara, tillstryker modellen för styrning och organisering. Fyra nämnder tillstryker inte förslag till finansieringsmodell. Två nämnder avstryker organisation.

Kommunstyrelsen bordlade ärendet i två omgångar under maj och juni 2011. Den 15 juni 2011 återremitterades det till stadsledningskontoret med ett yrkande från samtliga partier (S, M, MP, FP, V och KD). Beslutet om återremiss innebar för stadsledningskontoret att återkomma med förtydliganden kring frågor rörande organisation, ekonomi, revision och e-tjänster.

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 2 november 2011 lämnades bland annat förtydliganden avseende frågor rörande organisation, ekonomi, revision och e-tjänster samt diaries på nätet. Vidare redovisades slutsatser kring behovet av en tydligare ledning och samordning av gemensam utveckling för staden.

### *Miljöperspektivet*

Medborgarservice kommer att ge ett utökat serviceutbud som erbjuds på fler sätt. Allt fler tjänster blir tillgängliga elektroniskt vilket innebär att medborgarna kan hämta information och fylla i och skicka in sina blanketter elektroniskt. Denna elektroniska hantering sparar papper, men minskar också koldioxidutsläppen genom färre transporter. Etableringen av ett kontaktcenter ger medborgarna möjlighet att minska resandet för att få sina ärenden utförda. Flera olika slags ärenden kan utföras på samma ställe vid ett tillfälle via telefon, mail men också genom personligt besök.

### *Barnperspektivet*

En större andel digital service är väl anpassad efter ungas krav och behov. Dagens ungdomsgeneration har svårt att föreställa sig en värld utan Internet, sociala medier etc. Den personliga och individuella servicen som kommer att erbjudas är även viktig för den yngre generationen.

### *Jämställdhets och mångfaldsperspektiven*

Alla medborgare har rätt till en god service. Servicenivån ska vara hög och likvärdig oavsett medborgarnas förutsättningar. Kontaktcenter kommer att hantera olika språkgrupper men också tillgodose funktionshindrades krav. Utvecklingen av e-tjänster bör utformas för att möta specifika målgruppers behov. Alla medborgare ska i sin vardagliga användning av medborgarservice uppleva att hanteringen är enkel, tydligt och säker.

### *Omvärldsperspektivet*

Många städer i Sverige arbetar med att utveckla sin medborgarservice. Stockholm har etablerat och vidareutvecklat sitt kontaktcenter men också genomfört en stor satsning på e-tjänster. Medelstora och mindre kommuner har numera väl etablerade och professionella kontaktcenter. Jönköping och Skellefteå är goda exempel. E-tjänster utvecklas snabbt i nästan varje kommun, ibland även i samverkan mellan kommuner. Skatteverkets omdaning av deklarationsförfarandet är ett tydligt exempel på hur statliga myndigheter har utvecklat service till medborgarna. I ett internationellt perspektiv finns exempel på samordnad och kraftfull utveckling av medborgarservice genom ett utvecklat och brett utbud av tjänster som levereras både via telefon och via nätet.

## **Stadsledningskontorets bedömningar och förslag**

Stadsledningskontoret har skyndsamt hanterat uppdraget och resultatet kan sammanfattas i ett antal punkter:

Stadsledningskontoret har arbetat utifrån tre alternativ;

- **Ny egen nämnd** - Att bilda en ny egen nämnd med fokus på medborgarservice.
- **Nämnden för Intraservice** - Nämnden för Intraservice är stadens enda tjänstemanna styrda nämnd och har till uppgift att utföra tjänster inom IT och administrativ service.
- **Göteborgs konsumentnämnd** - Nämnden har idag politiskt styrning och har till uppgift att bedriva allmän konsumentpolitisk verksamhet, att främja, stödja och samordna konsumentfrågor inom kommunen samt lämna råd och stöd till konsumenter inom olika områden.

Att bilda en ny egen nämnd bedömer stadsledningskontoret ökar otydligheten såväl externt som internt när det gäller att erbjuda medborgarna en god service, skapar ytterligare kostnader och medför en längre etableringstid.

Intraservice är en intern serviceorganisation med internt perspektiv som utför tjänster inom IT och administrativ service. Staden har ett fortsatt behov av utveckling av intern service och Intraservice har stora möjligheter att svara mot detta behov och har en välfungerade tjänstemannanämnd. Att ändra dessa förutsättningar bedömer stadsledningskontoret inte som lämpligt.

Stadsledningskontoret förordar därför att ombilda Göteborgs Konsumentnämnd till nämnden för medborgarservice med fortsatt ansvar för Konsument Göteborg, Kontaktcenter och den fortsatta utvecklingen av Program för Göteborgs Stads medborgarservice. Stadsledningskontoret föreslår att den nya nämnden får namnet nämnden för medborgarservice.

Förväntade fördelar med detta förslag är;

- en ökad tydlighet mot medborgaren och renodling inom stadens verksamheter
- staden utgår från en befintlig verksamhet med lång erfarenhet från ett utifrån – in perspektiv dvs fokus på konsumentens behov
- förvaltningen kommer att erbjuda god service inom flera områden, konsumentupplysning, kontaktcenter, mm
- verksamheten har erfarenhet av olika kommunikationskanaler (sociala medier, besök, telefon)
- har idag förtroendevalda politiker samt
- möjliggör en snabb etablering och genom samlokalisering av verksamheterna uppstår ekonomiska nyttor som ex samutnyttjande av lokaler och resurser

I linje med det arbete som skett med sammanslagning av stadsdelar och uppdrag att minska antalet förvaltningar bidrar detta förslag även till en ökad tydlighet samt styrning och ledning.

Eventuella identifierade risker med detta förslag är;

- att det idag är en mindre organisation som snabbt blir större
- ett samgående kan eventuellt störa befintlig verksamhet
- andra kommuner är intressenter
- två kulturer som möts samt
- uppdraget att hantera konsument- och brukarfokus.

### **Tidplan**

Ett skyndsamt förfarande är en fördel eftersom projekt Kontaktcenter skall avslutas 2012-12-31. Stadsledningskontoret har även i uppdrag att fokusera sin organisation på styrning och ledning vilket medför att en översyn av ett antal verksamheter pågår med syfte att minska stadsledningskontoret.

Vid ett skyndsamt beslut om vilken nämnd som får detta uppdrag kan planering för ny verksamhet starta omgående och vara på plats den 1 januari 2013.

### **Styrning av föreslagen nämnd och samordning med övriga nämnder**

En viktig framgångsfaktor för den föreslagna nämndens uppdrag, som ligger inom kommunstyrelsens uppdrag att leda och samordna staden, är att utföra uppdraget i nära samverkan och med stor delaktighet och inflytande av verksamheterna.

Det handlar om att utveckla arbetssätt, modeller för finansiering, hemtagning, uppföljning, samordnad utveckling av e-tjänster, utveckling av tjänster och service inom Kontaktcenter, ta fram servicenivåer mm.

Stadsledningskontoret kommer skyndsamt att återkomma med konkreta arbetssätt för att säkerställa tydliga modeller för detta arbete.

Nämndens relation till kommunstyrelsen när det gäller ansvarig utgivarskap för stadens webbplats och det juridiska ansvar detta medför samt samordning av stadens kommunikationskanaler vid för staden gemensam krishantering är viktig att säkerställa och tydligt formalisera. Stadsledningskontoret avser att återkomma till kommunstyrelsen gällande dessa två frågor.

Ärendet är samverkat i CSG den 10 maj 2012.

Stadsledningskontoret

Bengt Delang

Stadsdirektör

Helena Mehner

tf kommunikationsdirektör



## **Yrkande angående utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice**

Den nya organisationen på stadsledningskontoret har fokus på dels, strategiskt lednings och stöd, dels specialiststöd.

Av mål och inriktningsdokumentet för kommunstyrelsen framgår att stadsledningskontorets uppdrag och processer behandlar ledning och samordning, utförande samt specialiststöd. Ledning och samordning omfattar stadens strategiska planering, stadens uppföljning av verksamheterna och dess resultat, beredningen av beslutsunderlag och utförandet av särskilda uppdrag, utveckling av stadens styrmodell samt ägarstyrningen av stadens bolag. Uppgifter inom detta område utgör SLK:s primära uppgift.

Vår uppfattning är att den verksamhetsutveckling som beskrivs i program för medborgarservice är nödvändig och viktigt. Vi delar också bedömningen att den utveckling behöver samordnas och hållas ihop för staden som helhet. Detta bör ske i en egen organisation som har detta uppdrag. Men eftersom en stor del av verksamheten tidigt kommer att ha en operativ inriktning bör denna verksamhet inte placeras under kommunstyrelsen utan under en annan nämnd. Eftersom verksamhetens uppdrag är att utveckla servicen till medborgarna ska denna nämnds ledamöter vara förtroendevalda politiker.

Vi vill ge stadsledningskontoret i uppdrag att skyndsamt ta fram underlag för ställningstagande om vilken nämnd som lämpligast kan få detta uppdrag.

När det gäller den IT-revision som gjorts i ärendet så finns det i Eskadern Företagsutveckling AB:s rapport ett antal rekommendationer. Det är viktigt att förvaltningen reflekterar och analyserar över vilka konsekvenser det kan få för verksamheten.

### **Kommunstyrelsen föreslår besluta:**

1. ge stadsledningskontoret i uppdrag att skyndsamt ta fram underlag för ställningstagande om vilken nämnd som lämpligast kan få uppdraget att verkställa det program för medborgarservice som beskrivs i föreliggande tjänsteutlåtande, samt hur denna nämnds uppdrag bör formuleras,
2. Överväganden kring finansiering och hantering av hemtagningseffekter överlämnas till ordinarie budgetberedning för 2013.
3. Stadsledningskontoret får i uppdrag att återkomma med redovisning av hur Eskadern Företagsutveckling AB slutsatser och rekommendationer tas omhand,



# Göteborgs Stad

## Stadsledningskontoret

### Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2011-11-02  
Diarienummer 0432/10  
Repronummer 0296/11

### Stadsledningskontoret

Helén Eriksson-Elf/Peter Lönn  
Telefon 368 0387/0228  
E-post: [helen.eriksson-elf@stadshuset.goteborg.se](mailto:helen.eriksson-elf@stadshuset.goteborg.se),  
[peter.lonn@stadshuset.goteborg.se](mailto:peter.lonn@stadshuset.goteborg.se)

### Återremitterat ärende ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice”

---

#### Förslag till beslut

I kommunstyrelsen:

1. Stadsledningskontoret får i uppdrag att under 2012 redovisa uppnådda resultat för fortsatt genomförande.
2. Överväganden kring finansiering och hantering av hemtagningseffekter överlämnas till ordinarie budgetberedning för 2013.
3. Kommunstyrelsen förklarar stadsledningskontorets uppdrag att ta fram ett program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice för fullgjort.

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice i sin helhet enligt stadsledningskontorets tjänsteutlåtande godkänns.
2. Förslag till modell för styrning och organisering (bilaga 1a) godkänns.
3. Förslag till organisation enligt scenario 2, steg 1 och steg 2 (bilaga 1a) 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 i enlighet med kommunstyrelsens beslut.

## **Sammanfattning**

Ärendet ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” (bilaga 1) återremitterades 2011-06-15 med hänvisning till ett yrkande från samtliga partier.

I detta tjänsteutlåtande förtydligas frågor rörande organisation, ekonomi, revision och e-tjänster. Kommunstyrelsen spelar en viktig roll i en sammanhållen utveckling av medborgarservice. Stadsledningskontoret ska öka tydligheten i organiseringen av kommunikation/information och IT. Kostnader, ekonomiska effekter och hemtagning i utvecklingen av medborgarservice detaljeras ytterligare jämfört med ursprungsärendet. En revision av IT-utveckling påvisar en hög grad av kostnadseffektivitet.

Den fortsatta utvecklingen av e-tjänster bör ske på ett sammanhållet sätt inom ramen för program för medborgarservice. Stadsledningskontoret föreslår därför en snabb uppstart av medborgarserviceprogrammets genomförande efter beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. För att ta steget mot att bli en e-förvaltning krävs, förutom e-tjänsterna, även integration och samordning av kommungemensamma processer för hela kommunkoncernen. Detta gäller även för en framgångsrik utveckling av diarier på nätet.

I svaret på återremissen finns också stadsdirektörens övergripande slutsatser kring behovet av en tydligare ledning och samordning av gemensam utveckling för staden. En av slutsatserna är att realisering av SKL:s strategi för eSamhälle kommer att kräva omfattande arbete och resurser på alla nivåer. Stadsledningskontoret ska ta en aktiv, ledande och samordnande roll i utvecklingen av kommungemensamma verksamhetsprocesser och tillämpa ett nytt arbetssätt i form av metoden portföljhantering. Det nya arbetssättet innebär att strategiskt viktiga utvecklingsinsatser prioriteras, styrs och följs upp på ett likartat och sammanhållet sätt från start till effekttrealisering.

## **Ekonomiska konsekvenser**

De ekonomiska konsekvenserna av Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice beskrivs i ursprungsärendet. I detta tjänsteutlåtande har justeringar och förtydliganden gjorts. Utvecklingskostnaderna om 100 miljoner kronor redovisas detaljerat och per år. Budgetunderlaget för 2012 har justerats och det reviderade underlaget innefattar även 5 miljoner kronor för start av medborgarserviceprogrammet och 8 miljoner kronor för intensifierad sammanhållen utveckling av e-tjänster. Sammantaget uppgår justeringen till 13 miljoner kronor utöver de 14 miljoner kronor som presenterades i budgetunderlaget för 2012. Detta beskrivs närmare i avsnittet Ekonomi på s. 8.

De positiva effekterna på verksamheten av medborgarservice har bedömts och detaljerats per år. Införande av kontaktcenter leder till avlastning av telefonsamtal till kärnverksamheten men också till ökad effektivitet i växel och kundtjänstarbete. Dessa effekter motsvarar 43 miljoner kronor per år i full drift. Utvecklingen av e-tjänster avlastar också telefonsamtal men leder även till ökad administrativ effektivitet, motsvarande 21 miljoner kronor per år. Det slutgiltiga hemtagningsansvaret för dessa effekter åligger alltid verksamheten men analys och uppföljning drivs proaktivt av stadsledningskontoret. Stadsledningskontoret ger kommunstyrelsen relevant underlag för att i budgetprocessen kunna justera för hemtagning av effekter.

Finansieringsprinciper för utveckling av e-tjänster beskrivs tydligare i detta svar på återremissen och beskrivs närmare i avsnittet Ekonomi på s. 9-11.

- Bilaga 1***     ***Tjänsteutlåtande, Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice, 2011-05-03***
- Bilaga 1a***    ***Bilagor till Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice, 2011-05-03***
- Bilaga 2***     ***Återremiss, Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice, 2011-06-15***
- Bilaga 3***     ***Strategi för eSamhälle, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2011***
- Bilaga 4***     ***Kostnads- och effektkalkyler för medborgarservice, 2011-10-26***
- Bilaga 5***     ***IT-revision, Slutrapport i projektet avseende utvärdering av kommungemensamma IT-satsningar, 2011-10-22***

## Ärendet

Ärendet ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” (bilaga 1) återremitterades 2011-06-15 med hänvisning till ett yrkande från samtliga partier. Återremissen innebär att stadsledningskontoret ska återkomma med tydliggörande avseende kommunstyrelsens roll och uppdrag samt ett antal ekonomiska frågor och aspekter.

## Bakgrund

Ärendet kring utveckling av medborgarservice har pågått länge. Kommunfullmäktige gav i september 2006 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-timmarsservice. Stadsledningskontoret genomförde under 2009 en utredning för att ta ett helhetsgrepp om utveckling av medborgarservice och återkom i mars 2010 till kommunstyrelsen med ett förslag till program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice. Kommunstyrelsen behandlade ärendet i oktober 2010 och gav då stadskansliet i uppdrag att påbörja en planering för sammanslagning av stadens växlar och etablering av ett kontaktcenter, samt i uppdrag att inköpa, anpassa och införa ansökningstjänster på nätet.

Stadsledningskontoret fick även i uppdrag att remittera det bilagda förslaget ” Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” till nämnder och styrelse. Remissrundan, som pågick från januari till april 2011, gav ett övervägande positivt resultat. Remissinstanserna lyfter fram förbättringsområden och allmänna synpunkter kring genomförandet av programmet. Samtliga nämnder tillstryker programmet i sin helhet med viss reservation från en av stadsdelsnämnderna. Bolagen är i samtliga fall allmänt positiva till programmet även om några bolag avstår från att ta ställning. Samtliga remissinstanser, utom två bolag som avstår att svara, tillstryker modellen för styrning och organisering. Fyra nämnder tillstryker inte förslag till finansieringsmodell. Två nämnder avstryker organisation.

Kommunstyrelsen bordlade ärendet ”Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice” i två omgångar under maj och juni 2011. Den 15 juni 2011 återremitterades det till stadsledningskontoret med ett yrkande från samtliga partier (s, m, mp, fp, v och kd).

Beslutet om återremiss innebär för stadsledningskontoret att återkomma med förtydliganden kring frågor rörande organisation, ekonomi, revision och e-tjänster.

För att underlätta för läsaren följer detta dokument samma kapitelindelning som i återremissen, med undantag från introduktionskapitlet. De ursprungliga frågeställningarna från återremissen vävs in i texten i detta svar och är markerade med *kursiv text*. I ärendet ges förtydliganden, men det omfattar också överväganden från stadsledningskontoret kring en aktivare och tydligare ledning, och samordning av gemensam utveckling för staden.

## Introduktion

*I återremissen kring program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice poängteras att stadsledningskontoret ska återkomma med ett förslag på hur idéerna om hur Göteborg som stad ska bli en 24-timmarsmyndighet med e-tjänster snarast ska förverkligas, som en del i att utveckla den samlade medborgarservicen..*

Utvecklingen mot att bli en 24-timmarsmyndighet eller snarare e-förvaltning kräver ett systematiskt och långsiktigt arbete på olika nivåer. SKL:s (Sveriges Kommuner och Landstings) strategi för eSamhälle ger en tydlig övergripande inriktning för detta arbete. De strategiska områdena som ska hanteras är:

- Att prioritera och samordna utveckling av e-förvaltning – ledning och styrning.
- Att skapa juridiska möjligheter för utvecklingen – lagar och regler.
- Att definiera, strukturera och använda gemensamma begrepp och termer – informationsstruktur och begrepp.
- Att skapa tekniska förutsättningar för säker och effektiv hantering och utbyte av information – infrastruktur och informationssäkerhet.

SKL poängterar också att ”realiseringen av denna strategi och det fortsatta arbetet med att utveckla e-samhället kommer att kräva omfattande arbete och resurser på alla nivåer”. Stadsledningskontoret avser att ta strategin för eSamhälle som grundpelare i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Stadsledningskontoret ska leda och samordna utvecklingsarbete på ett tydligare och enhetligare sätt. IT-revisionen som berörs senare i detta dokument pekar tydligt ut förbättringspotential kring hantering av verksamhetsutveckling. Stadsledningskontoret inför från årsskiftet 2011/12 ett nytt arbetssätt för att leda och samordna de viktigaste gemensamma utvecklingsinitiativen i staden på ett enhetligt sätt. Medborgarservice är en av dessa prioriterade utvecklingsinsatser. Att hantera ett flertal utvecklingsprojekt på ett enhetligt sätt, s.k. portföljstyrning, är en effektiv metod som används i många organisationer och företag. Detta innebär att utvecklingsinsatserna prioriteras, styrs och följs upp på ett likartat och sammanhållet sätt från start till effekterrealisering. Det nya arbetssättet omfattar:

- En förstärkt ledningsprocess och styrstruktur för gemensam utveckling.
- Klara roller, ansvar och forum för samverkan.
- Gemensamma prioriteringskriterier, resursplanerings- och finansieringsprinciper.
- En samlad uppföljning av utvecklingsinsatsernas status och effekthemtagning kopplat till budgetprocessen.
- Standardiserade verktyg och mallar.

Stadsledningskontoret har beredskap för att omgående påbörja genomförandet av programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice efter beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Programmet ska ge en bättre service till medborgarna, både genom ett gemensamt kontaktcenter och genom samordnad utveckling av e-tjänster. För att ta steg mot att bli en e-förvaltning krävs, förutom e-tjänsterna, även integration och samordning av gemensamma processer i kommunkoncernen. E-förvaltning bygger på att e-tjänsterna är integrerade med

verksamhetens IT-system och att de interna rutinerna och arbetssätt i verksamheten är automatiserade. Stadsledningskontoret ska aktivt leda och samordna utvecklingen av gemensamma verksamhetsprocesser i staden.

## **Organisation**

### Kommunstyrelsens roll i utveckling av medborgarservice

*Innan beslut fattas om kommunstyrelsens roll, önskar kommunstyrelsen att ytterligare få klargjort uppdragets omfattning och avgränsning, scenario 2, steg 1 och 2, beskrivet i förväntningar och målsättningar.*

Det föreslagna programmet för medborgarservice beskriver ett nytt sätt att hantera service som erbjuds medborgarna i hela staden. I ursprungsärendet beskrevs två scenarier för möjlig organisering. Scenario 1, där strategisk styrning och utförande av medborgarservice sker i egen förvaltning under en ny politisk nämnd och scenario 2 med en programorganisation under kommunstyrelsen. Att utveckla ett nytt arbetssätt kräver att kommunstyrelsen under programmets uppbyggnadsfas har hela ansvaret för styrning och ledning av detta arbete (enligt scenario 2).

Under uppbyggnadsfasen av medborgarservice (scenario 2, steg 1) gäller:

- Kommunstyrelsen beslutar om utveckling (som svarar mot medborgarnas behov, hur service gemensamt ska erbjudas), uppbyggnad (vision, mål, inriktning), tidplan och finansiering av medborgarservice.
- Kommunstyrelsen beslutar om en modell gällande roller och ansvar som säkerställer nämnder och styrelser delaktighet och inflytande.
- Stadsledningskontoret ansvarar för utveckling och uppbyggnad av kontaktcenter.
- Stadsledningskontoret utser programchef för medborgarservice. Rapportering av utvecklingen sker till kommunstyrelsen.

Under genomförandefasen (scenario 2, steg 2) ligger det strategiska ansvaret kvar hos kommunstyrelsen. Detta innebär att:

- Den långsiktiga utvecklingen av medborgarservice sker enligt framtagna vision och mål från uppbyggnadsfasen (scenario 2, steg 1).
- Stadsledningskontoret leder och samordnar det fortsatta utvecklingsarbetet.
- Det operativa ansvaret övergår efter prövning till lämplig nämnd för förvaltning.

Sammanfattningsvis innebär de beskrivna rollerna att utvecklingen av medborgarservice leds och samordnas på ett tydligare sätt.

### Stadsledningskontorets organisation

Stadsledningskontorets nya organisationsstruktur har ändrats för att stödja huvuduppdragen från kommunstyrelsen:

- 1) Stadsledningsstaben har huvudansvaret för stadsledningskontorets uppdrag att *leda och samordna* stadens verksamheter med fokus på kärnverksamheten.
- 2) Specialiststaben har huvudansvaret för stadsledningskontorets uppdrag att bistå med *specialiststöd* inom definierade områden samt utföra delegerade verksamheter och projekt.

Kommunikation/information och IT har organiserats i specialiststaben med uppdraget att stödja ledning och samordning.

### Organisering av kommunikation/information och IT

*I återremissen lyfts fram att det är av överordnad betydelse att stadsledningskontoret har det samlade och avgörande ansvaret och befogenheterna för att driva utvecklingen av en samlad medborgarservice och IT-utveckling för hela kommunkoncernen. Det är viktigt att samordningsansvaret för att aktivt driva utvecklingen av både kommunikation/information och IT blir tydliggjort i den nya organisationen på stadsledningskontoret.*

### Organisering av kommunikation/information

Stadsledningskontoret har fastställt inriktningen för den nya kommunikationsavdelningen för att möta kommunstyrelsens förväntningar och behov. Rätt kompetenser ska säkerställa ett strategiskt ledningsstöd för kommunstyrelsen. Uppdraget utgår från det moderna synsättet att kommunikation är en väsentlig och integrerad del av ledning och styrning, men också ett viktigt verktyg för att uppnå effektivare arbetssätt och även en effektivisering av verksamheten.

Kommunikationsavdelningen kommer också att erbjuda ledningsstöd inom områden som är av strategisk vikt för kommunstyrelsen. Det rör sig bland annat om kriskommunikation, medierelationer, profileringsfrågor samt förändringskommunikation och därigenom även ett strategiskt ledningsstöd för verksamhetsutveckling. Vidare ska kommunikationsavdelningen verka för en stark extern kommunikation där stadens arbete synliggörs och lyfts fram.

När avdelningen är etablerad kommer den i sin struktur att vara snarlik kommunikationsorganisationerna i Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen i Västra Götaland och Stockholms Stad. Den nya kommunikationsavdelningen förstärks med ytterligare resurser. Inriktning, dimensionering och genomförandeplan specificeras i stadsledningskontorets verksamhetsplan och budget för 2012. Detta kommer att medföra behov av prioriteringar gällande den verksamhet som bedrivs inom stadsledningskontoret.

### Organisering av IT

Stadsledningskontoret har fastställt inriktningen för den nya IT-avdelningen. Dess uppdrag är att samordna och koordinera utveckling av IT-stöd till verksamheten samt styra drift och förvaltning så att befintliga lösningar används effektivt. IT ska stödja stadens verksamhet och måste därför ta sin utgångspunkt i verksamheten så att politiska mål och inriktningar styr den långsiktiga planeringen och prioriteringarna inom IT-området. IT-avdelningens ansvar är att säkerställa detta genom att alltid utgå från de behov av verksamhetsutveckling som finns i staden.

IT-avdelningen kommer att ansvara för de IT-strategiska frågorna i staden, leda och samordna stadsövergripande IT-utveckling samt leda och samordna drift och förvaltning av kommungemensamma IT- och administrativa tjänster. När avdelningen är etablerad kommer den att ha en struktur som ligger i linje med motsvarande organisationer inom offentlig verksamhet. Den nya IT-avdelningen förstärks med ytterligare resurser. Inriktning, dimensionering och genomförandeplan specificeras i stadsledningskontorets verksamhetsplan och budget för 2012. Detta kommer att medföra behov av prioriteringar gällande den verksamhet som bedrivs inom stadsledningskontoret.



## Ekonomi

Utvecklingen i programmet för medborgarservice ska i första hand inrikta sig på att ge nytta för medborgarna. Med en väl utvecklad service som beskrivs i programmet för medborgarservice kommer medborgarna att märka skillnad: ökad tillgänglighet till kommunal service, ökade servicenivåer, svar direkt och enklare att hitta rätt service i rätt kanal. Utvecklingen av medborgarservice ger också fördelar för verksamheten: ökad effektivitet i administration av t.ex. ansökningar genom e-tjänster, tid som kan omfördelas genom att kontaktcentret kommer att ta en stor del av telefonsamtalen och e-tjänster där medborgarna själva söker information, jämför och följer upp sina ärendens status.

### Utvecklingskostnader för medborgarservice

*I återremissen nämns att utvecklingen av medborgarservice beräknas uppgå till ca. 100 miljoner kronor och att underlaget för denna summa saknas.*

Kostnaden för programmet för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice har tidigare uppgetts till 100 miljoner kronor. Eftersom utvecklingen av kontaktcenter redan beslutats i kommunstyrelsen och initierats ska dessa redan upparbetade utvecklingskostnader tas med i en detaljering av kostnaderna. I ursprungsärendet var utvecklingskostnaderna uppdelade i två faser (fas ett ca. 1,5 år och fas två 2 år), men för att få ökad tydlighet presenteras här kostnaderna (i miljoner kronor) per år:

Utvecklingskostnader (i miljoner kronor)	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Utveckling av kontaktcenter	6	6	10			22
Utveckling inom medborgarserviceprogram			5	8	8	21
Tjänsteutveckling - e-tjänster			8	7	6	21
Infrastrukturutveckling - e-tjänster		1	4	5	6	16
Verksamhetsutveckling				5	5	10
Utveckling av ärendehantering				5	5	10
Total	6	7	27	30	30	100

Tabell 1: Utvecklingskostnader

Kostnaderna som redovisas är en revidering av de uppgifter som presenterades i budgetunderlaget för 2012. Det reviderade underlaget för 2012 innefattar även 5 miljoner kronor för start av medborgarserviceprogrammet och 8 miljoner kronor för intensifierad sammanhållen utveckling av e-tjänster. Ett genomförande kräver ett kompletterande budgetbeslut.

De olika kostnadsposterna för utvecklingen av medborgarservice kommenteras nedan (för en mer detaljerad specifikation se bilaga 4):

- Utvecklingskostnaderna för kontaktcenter fortsätter till driftsättningen som påbörjas under hösten 2012. Kontaktcentret i full drift är en organisation med ca. 50 medarbetare och hanterar upp till 2 miljoner samtal per år.
- Programorganisationen för medborgarservice leder den långsiktiga utvecklingen av medborgarservice i alla kanaler och har ett särskilt fokus på att snabbt komma igång med utvecklingen av e-tjänster. Vid beslut om programstart kan

programorganisationen börja etableras i januari 2012. Organisationen består av ca. 10 personer.

- Utvecklingen av e-tjänster kräver både verksamhetsnära tjänsteutveckling och fortsatt utveckling av IT-infrastrukturen, den så kallade e-tjänstplattformen som nu är tekniskt specificerad som underlag för en upphandling och fortsatt genomförande.
- Processer för både ledning och utveckling av service ska utvecklas.
- Kontaktcentret etableras initialt med ett enkelt ärendehanteringssystem som behöver utvecklas då ärendena som behandlas i kontaktcentret blir alltmer komplexa.

### Positiva effekter av medborgarservice

*Sammanlagningen av växlar och kontaktcenter beräknas ge en årlig besparingspotential på 10 miljoner kronor och omdirigering av samtal från växlar och verksamhet beräknas ge 50-70 miljoner kronor. Det är viktigt att få belyst och klargjort nyttoeffekterna och effekterna av en omställning ska beskrivas tydligare. Dessutom behöver kopplingen mellan den totala kostnaden och det s.k. hemtagningsansvaret tydliggöras.*

Mot utvecklingskostnaderna bör, framförallt medborgarnyttan, men även de positiva ekonomiska effekter som uppstår i verksamheten ställas (i miljoner kronor):

Positiva ekonomiska effekter (i miljoner kronor)						
	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Kontaktcenter: avlastning av telefoni			12	33	33	78
Kontaktcenter: effektivitetsökningar			4	10	10	24
E-tjänster: avlastning av administration och telefoni			10	21	21	52
			26	64	64	154

Tabell 2: Positiva ekonomiska effekter  
För detaljerad kalkyl av effekter av Medborgarservice se bilaga 4

De olika positiva effekterna av medborgarservice kommenteras nedan (för en mer detaljerad specifikation se bilaga 4):

- Kontaktcentret kommer att besvara 70 % av samtalen direkt, hantera växelsamtal och befintliga kundtjänsters samtal och ta en del av dagens direktsamtal. Kontaktcentret kommer att hantera enkla och frekventa frågor och svar kring stadens kärnverksamheter, t.ex. frågor kring förskoleplatser. Sammantaget avlastas verksamheten med en stor volym telefonsamtal per år (tid motsvarande 58 årsarbetare i verksamheten).
- Under sammanslagningen av befintliga växlar och kundtjänster till kontaktcentret kan effektiviseringar göras. Överföring av växelpersonal till kontaktcenter sker under 2012 och kundtjänsterna förs över 2013. Ett förbättrat arbetssätt med svar direkt istället för upprepade återrop ger effektiviseringspotential. Effektivare bemanningsplanering i driften av kontaktcentret kommer att möjliggöra löpande effektivisering.
- E-tjänster kommer att frigöra tid från administration i verksamheten genom ökad självservice för de närmare 50 000 ansökningar som inkommer till staden årligen (motsvarande ca. 15 årsarbetare).

- Dessutom kommer e-tjänster som underlättar jämförelser och utbudsinformation kring verksamheter att avlasta med en stor volym telefonsamtal (motsvarande ca. 25 årsarbetare). Noterbart är att de positiva effekterna för e-tjänster är konservativt beräknade. Ett fåtal tjänster har inkluderats i beräkningen. Möjlig effektiviseringspotential från diarier på nätet har ej inkluderats och inte heller positiva effekter från transfer av medborgarserviceärenden från telefoni till e-tjänster.

Detta är övergripande beräkningar. Stadsledningskontoret återkommer med ytterligare underlag i budgetberedningen för 2013.

Effektanalysen varierar med vilken typ av effekt som ska tas hem. För avlastning av telefonsamtal görs regelbundna telefonmätningar före och efter införandet av kontaktcenter och e-tjänster. Dessa ger klarhet kring hur mycket tid som frigörs i olika verksamheter. Antalet ansökningar mäts regelbundet och effekterna av e-ansökningar på administrativ arbetsvolym följs upp. Effektiviseringar inom kontaktcenter följs regelbundet. Konkreta mätetal finns för flertalet av dessa effekter kring medborgarservice.

Kommunstyrelsen värderar årligen finansiering och hantering av hemtagnings effekter. Genomförandet av hemtagnings effekter åligger nämnderna och analys och uppföljning sker genom stadsledningskontoret. Stadsledningskontoret tar en proaktiv roll och för regelbunden dialog med förvaltningar och bolag kring hantering av positiva effekter från medborgarservice. Stadsledningskontoret avrapporterar till kommunstyrelsen hur effekter från utvecklingen av medborgarservice tagits hem i verksamheten på en årlig basis. Rutiner för effekthemtagning kommer att utvecklas ytterligare i samband med arbetet kring portföljhantering. Stadsledningskontoret ger också kommunstyrelsen relevant underlag för att i budgetprocessen kunna justera för effekter.

#### Driftskostnader för kontaktcenter (i miljoner kronor)

Driftskostnader (i miljoner kronor)	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Kontaktcenter				30	30	60

Tabell 3: Driftskostnader

Även i full drift, från 2013, kommer de uppskattade årliga kostnaderna om 30 miljoner kronor för kontaktcentret att understiga de årliga positiva telefonieffekterna för verksamheten (frigjord tid motsvarande 33 miljoner kronor). Att notera är att dessa driftskostnader ersätter kostnaderna för drift av befintliga växlar och kundtjänster i förvaltningarna och således inte utgör en extra kostnad.

#### Finansieringsprinciper

*I återremissen påpekas att det finns oklarheter kring hur de framtida utvecklingskostnaderna för medborgarservice ska finansieras. Detta ska belysas.*

Den grundläggande principen när det gäller utveckling av medborgarservice är att lokal finansiering ska tillämpas så långt som möjligt. Denna princip ska tydligt framgå i den modell gällande roller och ansvar som säkerställer nämnders och styrelsers delaktighet och inflytande, vilken beskrevs tidigare i detta dokument under kapitlet Organisation,

kommunstyrelsens roll i utveckling av medborgarservice. På så vis säkras involvering av verksamheten i en kvalitetssäkrad utveckling av medborgarservice.

I tidiga skeden kan man överväga viss andel centralt finansierade medel för att säkra en framgångsrik start på utvecklingsarbetet. Kommunstyrelsen överväger alltid hur finansiering och hemtagning ska ske. Detta sker i den ordinarie budgetberedningen.

När formerna för e-tjänstutvecklingen etablerats ska finansieringsmodellen vara baserad på lokal finansiering enligt ordinarie budgetprocess. Utvecklingsarbetet sker i nära samarbete med förvaltningar, bolag, nämnder och bolagsstyrelser. I verksamhetens serviceprocesser identifieras möjligheter till e-tjänster och förslag på gemensamma tjänster arbetas fram. I beslutsunderlag presenteras utvecklingskostnader och ekonomiska effekter för respektive nämnd och bolagsstyrelse som fattar beslut i vanlig budgetordning.

Under drift och förvaltningsfasen råder full lokal finansiering. För driften av kontaktcenter kommer kostnaderna att fördelas fullt ut baserat på principerna i systemområde telefoni och Tjänster för Extern och Intern Kommunikation (TEIK).

## Revision

*I återremissen lyfts fram att kommunstyrelsen får signaler från sina politiker i nämnder och bolag att kostnadsutvecklingen inom IT-området varit hög de senaste 6-7 åren. Mot denna bakgrund har en revision av den förändrade IT-organisationen genomförts som startskott för "inriktningsbeslut om utvecklad IT-struktur".*

En revision av den förändrade IT-organisationen har genomförts av en extern neutral part (Eskadern Företagsutveckling AB). Revisionen är inriktad på frågan om de kommungemensamma satsningar som gjorts efter den s.k. Agnesrapporten från 2005 har lett till förväntade och önskade resultat både ur ett ekonomiskt perspektiv, men också med hänsyn till verksamhetsnyttan.

### Intern analys

Under förutsättning att situationen varit oförändrad sedan 2003 vad gäller IT-användning har den förändrade IT-organisationen lett till en förväntad kostnadsminskning på mellan 30 till 50 miljoner kronor per år. Situationen är dock sådan att sedan Agnesrapporten skrevs 2005 har IT-användningen och tjänsteinnehållet ökat högst väsentligt, varför totalkostnaden i prognos 2011 är högre än motsvarande jämförbart utfall 2003. Därför går det inte att göra en rättvis bedömning av de två årens totalkostnader ställt mot varandra. Ett annat sätt att bedöma kostnadsutvecklingen sedan 2003 är att titta på den totala kostnaden för kommungemensam IT fördelat per dator. Denna kostnad har minskat från 38 000 kronor 2003 ned till 14 000 kronor 2011. Detta innebär att styckkostnaden är väsentligt lägre 2011, medan de ökade volymerna och den utökade funktionaliteten gör att totalkostnaden för IT har ökat.

Nedanstående enkla räkneexempel visar att IT-kostnaderna 2011 skulle ha varit väsentligt högre om inte styrformerna ändrats, Intraservice bildats, tekniken konsoliderats och satsning gjorts på IT-infrastrukturen: 2003-års totala kostnad för kommungemensam IT fördelat per dator (38 000 kronor) gånger antalet datorer 2011 (26 000 st) minus prognosen för IT-kostnader 2011 (412 miljoner kronor) skulle ha gett

en fördyring på ca 600 miljoner kronor, allt annat lika. Det är viktigt att förstå att exemplet ovan endast indikerar ett förhållande vid oförändrade förutsättningar.

I prognosen för 2011 uppgår kommungemensamma drift- och förvaltningskostnader för IT till 412 miljoner kronor jämfört med 367 miljoner kronor för utfall 2003. Ställt i relation till Göteborgs Stads totala bruttokostnader för åren 2003 (21 895 miljoner kronor) respektive 2011 (29 647 miljoner kronor) minskar drift- och förvaltningskostnader från 1,7 % till 1,4 %.

Vidare har IT-revisionen genomfört en analys av huruvida kommungemensamma verksamhetsutvecklingsprojekt med kopplat IT-stöd sedan 2006 har hållit budget och nått satta effektmål. Av de tre stora projekten som utvärderats har ett inte hållit sig inom ramarna när det gäller tid och kostnadsbudget. Det finns flera orsaker till detta. Ett exempel är att verksamhetsprocesserna inte har standardiserats före implementering och systemet var inte heller färdigutvecklat vid projektstart. De tre granskade projekten har ägts och drivits av respektive verksamhetsområde.

### Extern analys

IT-revisionen har också gjort externa jämförelser baserat på studier från Gartner och Compass.

Gartners benchmarkingstudie från 2011 behandlar kostnadseffektivitet och undersöker om Intraservice nivå av IT-kostnader är högre eller lägre än företag och organisationer med motsvarande storlek och last. Jämförelsegruppen består av både privata och offentliga organisationer där Gartner främst betraktar aspekter som last, komplexitet, leveransvillkor, geografi etc. som kostnadsdrivande. Analysen omfattar en 12-månadersperiod och dataunderlaget utgörs av kalenderåret 2010. Studien är avgränsad till 171 av de 226 miljoner kronor som utgör den totala IT-kostnaden för Intraservice år 2010 samt 92 av 173 årsarbetare.

Slutsatsen är att Intraservice har en bättre kostnadseffektivitet än jämförelsegruppens medeltal med 17 % lägre kostnad. Studien visar också att Intraservice har en personaleffektiv verksamhet med 40 % färre årsarbetare än jämförelsegruppens med likvärdig last.

Compass gjorde 2010 en undersökning som syftade till att jämföra kostnad och kvalitet för de kommungemensamma IT-tjänsterna som levererades av Intraservice och stadsledningskontoret till övriga delar av Göteborgs Stad. Analysen baserar sig på 2009 års utfall för både volymer och kostnader. Jämförelsen av Göteborgs Stads IT-kostnader har gjorts mot gällande marknadspriser för köp av motsvarande tjänster från externa tjänsteleverantörer. Då externa tjänsteleverantörer har vinst- och riskkrav inbakade i sina priser bör, enligt Compass, Göteborgs Stads produktionskostnader ligga under marknadspriserna med 15 till 20 %. De kommungemensamma tjänster som omfattas i studien är datorplattform, servicecentrum, datalagring, kommunikation, e-post, funktionstjänster, telefoni, leverantörsfakturor, kundfakturor, lönehantering och TEIK.

Den sammanfattande slutsatsen i rapporten är att Göteborgs Stads IT-kostnader totalt sett ligger 15 % under gällande marknadspriser för köp av motsvarande tjänster från externa tjänsteleverantörer.

## Rekommendationer

När det gäller hemtagning av nyttoeffekter saknar Göteborgs Stads projekt ofta projektdirektiv och mätbara effektmål. Bakomliggande orsaker för detta är bland annat att det inte har funnits någon fastslagen princip eller beslut för hur projekt ska prioriteras och finansieras och inget mandat för vem som ska besluta om det. Konsekvenserna av detta är en ökad risk för att projekt inte blir genomförda, felprioriteringar och oväntade kostnadsökningar. En slutsats i IT-revisionen har därför varit att etablera en modell för enhetlig projekthantering med en tydlig ledningsprocess för projekthantering, klara beslutsmandat och bra beslutsunderlag baserat på enhetliga mallar, tydliga prioriteringskriterier, klara och mätbara effektmål för projekt, en gemensam finansieringsmodell och en sammanhållande organisation för projekthantering (projektkontor) med rätt kompetens.

## **E-tjänster**

*I återremissen påpekas att kommunstyrelsens intentioner var att införa interaktiva tjänster för att öka möjligheten till självservice för medborgarna. Eftersom stadsledningskontoret har angivit att det är här stora effektiviseringar finns, anses det vara angeläget att detta arbete får en tydlig profil.*

I program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice beskrivs hur Göteborg kan utveckla servicen till medborgarna genom att finna modeller för en samordnad utveckling av e-tjänster i staden. E-tjänster ska ses som en del i utvecklingen av kommunens utveckling av e-förvaltning (24-timmars myndighet). Genom fler och mer utvecklade e-tjänster skapar vi en enklare vardag för privatpersoner och företag.

I program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice beskrivs vilka tjänster som ska utvecklas:

- Ansökningstjänst
- Jämförelsetjänst
- Min sida/profil
- Meddelandetjänst
- Mobil.goteborg.se
- Karttjänst
- Medborgarforum
- Tolkning på distans
- Stadsbloggen
- Betaltjänst
- Chattjänst
- Enkel ärendehantering

Eftersom beslut om programmet dröjt, har den sammanhållna utvecklingen av e-tjänster delvis avstannat. E-tjänster har under tiden utvecklats lokalt i förvaltningarna utan sammanhållen ledning. Samtidigt har teknikutvecklingen tagit stora steg framåt sedan ursprungsplanen etablerades (t.ex. den explosionsartade utvecklingen av ”appar”). Detta gör att den detaljerade planeringen av vilka e-tjänster som ska utvecklas i vilken sekvens bör uppdateras inom ramen för programmet för medborgarservice.

I uppdraget från kommunstyrelsen kring den fortsatta utvecklingen av kontaktcenter fanns två tydliga projektmål:

1. Förbereda och planera för etablering av program för medborgarservice
2. Etablera kontaktcenter

Projektmål 1 innebär ett omfattande arbete. Stadsledningskontoret ska i februari 2012 återkomma till kommunstyrelsen med mer detaljerad information om hur en tydlig profil av utvecklingen av e-tjänster kan skapas tillsammans med verksamheterna. I anslutning därtill ska också arbetsmetoder som bygger på Göteborgs Stads kärnprocesser, samt en detaljerad modell för effektrealisering och finansiering redovisas. Detta arbete ska också bedrivas i enlighet med strategin för eSamhälle. En sammanhållen utveckling i programform är av avgörande betydelse för framgång. E-tjänstutveckling måste dessutom koordineras med de andra servicekanalerna t.ex. telefoni inom ramen för program för medborgarservice.

Program för medborgarservice spelar en viktig roll när det gäller att styra in önskade e-tjänster i IT-utvecklingen. Ur ett tekniskt perspektiv är Göteborgs Stad väl rustade att skapa en tydlig profil för utveckling av e-tjänster i och med den planerade infrastrukturutvecklingen för e-tjänster. En kommungemensam teknisk plattform (e-Tjänsteplattformen), som har kapacitet att hantera en e-förvaltnings krav på e-tjänster till medborgare har specificerats och planeras byggas i etapper. Ur ett medborgarperspektiv kommer den etappvisa uppbyggnaden av den tekniska plattformen att märkas i en successivt ökad funktionalitet och service. Följande exempel kring utvecklingen av e-tjänsten ”ansöka om förskoleplats” illustrerar funktionalitetsökningen.

Etapp 1: Enkel ansökningstjänst om förskoleplats

Medborgaren kan göra en anmälan via ett formulär på [goteborg.se](http://goteborg.se). Anmälan behandlas därefter manuellt av en handläggare inom Göteborgs Stad.

Etapp 2: Halvautomatiserad ansökningstjänst om förskoleplats

Medborgaren gör en anmälan via ett formulär på [goteborg.se](http://goteborg.se). Anmälan registreras automatiskt i rätt verksamhetssystem, men manuell handläggning krävs fortfarande för att besvara anmälan via ex. e-post och för att hantera ärendets gång.

Etapp 3: Fullt integrerad ansökningstjänst om förskoleplats

Medborgaren kan göra ansökan om barnomsorg oberoende av vilken kanal som används. Det går att göra en ansökan via telefon, [goteborg.se](http://goteborg.se), mobil, facebook etc. Information om ärendets gång samlas sedan automatiskt på ett ställe (ex. mina sidor) och är tillgänglig för medborgaren när och via vilken kanal som helst. Meddelandehantering sker sammanhållet, oberoende av kanal och all information integreras fullt ut i samtliga relevanta verksamhetssystem utan manuell hantering.

Som nämndes i introduktionen behöver gemensamma verksamhetsprocesser samordnas. För att exempelvis e-tjänsten ”ansöka om förskoleplats” ska kunna skapas måste verksamhetsprocessen för hur förskoleplats tillhandahålls samordnas först.

### Diariet på nätet

*Återremissen framhäver att kommunstyrelsen vill utreda möjligheten att göra diarierna tillgängliga och sökbara via Internet som en del i arbetet med att bli en s.k. 24-timmarsmyndighet med e-tjänster.*

Genom att Göteborgs Stad publicerar handlingar på nätet kan medborgarna nå den information de söker direkt utan några mellanhänder och närhelst den behövs. I nuvarande version finns ett enkelt sökgränssnitt som innebär att man kan välja ett diarium i taget och fritextsöka eller söka på ett visst diariumnummer via [goteborg.se](http://goteborg.se). Ytterligare plats för länkar till diarierna behöver skapas på [goteborg.se](http://goteborg.se). Eftersom i första hand redan befintlig teknik hos Intraservice ska användas, kan publiceringen genomföras tekniskt under 2012 med ett pilotinförande på en stadsdelsförvaltning och en fackförvaltning.

Däremot krävs en fördjupad utredning kring införandet i Göteborgs Stads verksamheter. Viktiga förutsättningar som behöver säkerställas är bland annat:

- Att en gemensam process för hantering av publicering av handlingar i diariet fastställs inklusive:
  - Processägare och processledare
  - Gemensamma riktlinjer för registrering och publicering
  - Gemensam informationsmodell för hantering av nummerserier
  - Ansvar för bedömning av handlingar ur ett PUL- och sekretessperspektiv
- Att berörda medarbetare utbildas och har en hög kompetens vad gäller offentlighet, sekretess och personuppgiftslagen.
- Att det finns möjlighet till expertstöd både under införandet och i fortsättningen.
- Att ärendemeningar kan översättas så att medborgarna förstår dem och enkelt kan söka informationen.

Tidsuppskattningen för införandet i verksamheten är svårbedömd. Malmö stad har gjort en uppskattning om att införandet av diariet på nätet tar mellan 4-5 år och anser sig vara optimistiska i denna bedömning. I Västerås har det tagit 7 år att införa helt digitala handlingar på nätet. Göteborgs Stad har en annan kommunal organisation och större antal medarbetare, vilket innebär ett längre tidsperspektiv, men införandetiden beror också på mognadsgraden i organisationen och är därför svår att uppskatta utan en utredning för införande. Det är även viktigt att möjliga effektiviseringar i verksamheten genom diariet på nätet analyseras. Stadsledningskontoret kommer därför att utföra en fördjupad utredning av införandet i Göteborgs Stads verksamheter.

### **Stadsdirektörens övergripande slutsatser**

Den fortsatta utvecklingen av "Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice" är strategiskt viktig för staden och dess medborgare. Förutom etableringen av ett kontaktcenter ger programmet en sammanhållen utveckling av e-tjänster. Resan mot ett eSamhälle påbörjas med ett litet steg. Andra organisationer i såväl offentlig som privat sektor har tagit stora steg mot att vara med i utvecklingen av ett eSamhälle. Exempel är Skatteverket som har förändrat hur medborgarna sköter sina deklarerationer och banker som utvecklat hur kunderna utför sina ärenden. För att ställa om hur servicen levereras krävs stora förändringar av verksamheten bakom gränssnittet



till medborgarna. Att skapa gränssnittet till medborgarna för diariet på nätet är enkelt. Att säkerställa korrekt och säker information ställer högre krav på ledning och samordning av verksamhetsprocesserna.

För att ta första steget mot att bli en e-förvaltning krävs således, förutom e-tjänsterna, även integration och samordning av gemensamma processer och information i kommunkoncernen. Utvecklingsarbetet mot en serviceinriktad e-förvaltning med strategin för eSamhälle som grundpelare, innebär initialt sannolikt betydande kostnadsökningar och kommer att kräva prioriteringar gentemot andra verksamhetsutvecklingsinitiativ. Mot dessa initiala kostnadsökningar ska ökad medborgarnytta och en betydande effektiviserings- och hemtagningspotential ställas.

Stadsledningskontoret ska leda utvecklingen mot gemensamma verksamhetsprocesser i staden. Vidare ställs krav på en snabbare IT-infrastrukturutveckling som skapar förutsättningar för verksamhetsutvecklingen. Ledning och samordning omfattar således mer än de specificerade områdena i återremissen kring medborgarservice. En ökad enhetlighet behövs i kommunkoncernen. Ett ”hela-staden-perspektiv” ska råda.

Realiseringen av strategin för eSamhället och det fortsatta arbetet med att utveckla e-samhället kommer att kräva omfattande arbete och resurser på alla nivåer. Stadsledningskontoret återkommer med ett särskilt tjänsteutlåtande kring strategi för eSamhälle och därefter en konsekvensanalys samt ekonomiska bedömningar i budgetunderlag 2013.

Arbetet med att etablera en funktion för strategisk planering och omvärldsanalys på stadsledningskontoret pågår med målet att bidra till ökad långsiktighet och analys såväl i beslut som i planerings-, budget- och uppföljningsarbete. Den strategiska planeringen ska också stödja identifiering av viktiga gemensamma utvecklingsinsatser inom staden.

Dessa strategiskt viktiga gemensamma utvecklingsinsatser ska ledas och samordnas på ett enhetligt sätt. Detta uppnås genom att tillämpa ett nytt arbetssätt i form av metoden portföljhantering, som innebär att utvecklingsinsatserna prioriteras, styrs och följs upp på ett likartat och sammanhållet sätt från start till effektrealisering.

Stadsledningskontoret genomför ett förändrat arbetssätt för att stödja kommunstyrelsen i en tydlig ledning och samordning av staden. Effekten ska kunna avläsas i enhetlig och förbättrad service till göteborgarna.

Sammanfattningsvis är ett beslut om Program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice ett viktigt och nödvändigt första steg i att påbörja resan mot ett eSamhälle.

Stadsledningskontoret

Åke Jacobsson  
Stadsdirektör



## **Reglemente för nämnden för Konsument- och medborgarservice**

(För nämnden gäller dessutom Allmänt reglemente för Göteborgs stads nämnder)

### **Nämndens verksamhetsområde och uppgifter**

#### 1 §

Nämnden har till uppgift

1. att svara för samordnad service till medborgarna
2. att samordna utvecklingen av e-tjänster
3. att svara för stadens kontaktcenter
4. att bedriva allmän konsumentpolitisk verksamhet samt att främja, stödja och samordna konsumentverksamheten inom kommunen
5. att lämna enskilda råd och stöd såsom konsumenter samt att i enklare fall hjälpa dem att tillvarata sin rätt
6. att ansvara för kommunens skyldigheter enligt skuldsaneringslagen
7. att bedriva energirådgivning, samt
8. att i övrigt fullgöra de uppdrag som kommunfullmäktige har överlämnat till nämnden

### **Nämndens sammansättning**

#### 2 §

Nämnden består av sju ledamöter med tre ersättare

Detta reglemente träder i kraft den 1 januari 2013.



**Göteborgs Stad**  
**Konsument Göteborg**

**Utdrag ur protokoll**

Sammanträdesdatum

2012-04-23

§ 24

**Dnr 300/12**

***Yttrande till kommunstyrelsen över remiss om Göteborgs Stads medborgarservice Dnr 0432/10***

*Ärendet*

Kommunstyrelsen har för hörande remitterat förslag om Göteborgs stads medborgarservice, Dnr 0432/10.

T f kommunikationsdirektör Helena Mehner från Stadsledningskontoret informerar om ärendet.

*Handling*

Skrivelse från V, FP, S, MP, M daterad 2012-04-23 med förslag till yttrande.

*Beslut*

Konsumentnämnden översänder skrivelse från V, FP, S, MP, M daterad 2012-04-23 som eget yttrande.

*Omedelbar justering*

Beslutet förklaras omedelbart justerat.

**Vid protokollet**

Sten-Åke Jönsson

***Ordförande***

Anne Christine Gillberg (V)

***Justerare***

Carina Liljesand (FP)

2012-04-23

## Yttrande angående program för utveckling av Göteborgs Stads medborgarservice ( V, FP, S, MP, M)

Kommunstyrelsen har skickat förfrågan för hörande av Konsumentnämnden angående att förlägga Medborgarservice och Kontaktcenter under förvaltningen Konsument Göteborg. De verksamheter som nu föreslås sammanföras under en ny nämnd har det gemensamt att de inte innefattar någon myndighetsutövning. Utöver konsumentnämndens nuvarande konsumentperspektiv tillkommer att arbeta också utifrån ett brukarperspektiv. Nämnden menar att det är en väl lämpad förändring och utveckling av kommunens verksamhet att skapa en ny förvaltning i enlighet med föreliggande förslag.

-Att avveckla konsumentnämnden och inrätta en ny nämnd ger tydlighet åt den stora förändring som förslaget innebär i verksamheter och personella resurser och ger gamla och nya medarbetargrupper en ny gemensam utgångspunkt.

- Den goodwill som är förknippad med det inarbetade "varumärket", namnet "Konsument Göteborg" bör tas till vara och finnas kvar i den nya verksamhetens namn. Vi föreslår att den nya verksamheten kallas Konsument- och medborgarservice.

- Nämnden har helt nyligen genomfört en gedigen rekryteringsprocess rörande ny förvaltningschef och hoppas att detta förhållande ska väsentligen underlätta den kommande chefsrekryteringen.

- Beslut som måste tas under innevarande år rörande budget för år 2013 kommer att förläggas hos Kommunstyrelsen?

- Efter beslut i kommunfullmäktige i maj behövs någon form av övergångsbestämmelser för att förbereda för start av den nya verksamheten. Den nya nämnden skulle behöva tillträda 2012-10-01 och verka parallellt med nuvarande nämnd för att underlätta processen, utan driftsansvaret som bör ligga kvar hos KS fram till årsskiftet.

- Den nya verksamheten kommer att kräva utökade resurser att tas i anspråk från tidig höst. Här föreligger ett brådskande behov av beslut om tilläggsanslag för att täcka tre kvalificerade medarbetartjänster från 2012-09-01. Ytterligare kostnader kan uppkomma:

För att kunna förbereda och göra anpassningar krävs det redan från och med 1 september utökade resurser för Konsument Göteborg när det gäller ledning och administration. Den beräknade kostnaden är 600 000 kr. Framförallt handlar det om resurser inom HR och ekonomi. Förvaltningen har idag en mycket slimmad organisation helt anpassad till dagens verksamhet och saknar resurser att därutöver arbeta med övergången till en ny stor förvaltning. Även om vi idag inte ansvarar för eller vet hur den nya förvaltningen ska organiseras kan vi se att det inte är tillfälliga resurser utan är ett första led i att bygga upp ledning och styrning i den nya förvaltningen.

Om det blir aktuellt med samlokalisering på Ekelundsgatan 1 redan under hösten uppstår ökade lokalkostnader eftersom hyresnivån avsevärt överstiger den vi idag har på Postgatan och Jungmansgatan. Det måste därför finnas en beredskap att skjuta till medel för ökade hyreskostnader.

- Med ovanstående synpunkter ser vi mycket positivt på att föra Medborgarservice och Kontaktcenter till Konsument Göteborg.