



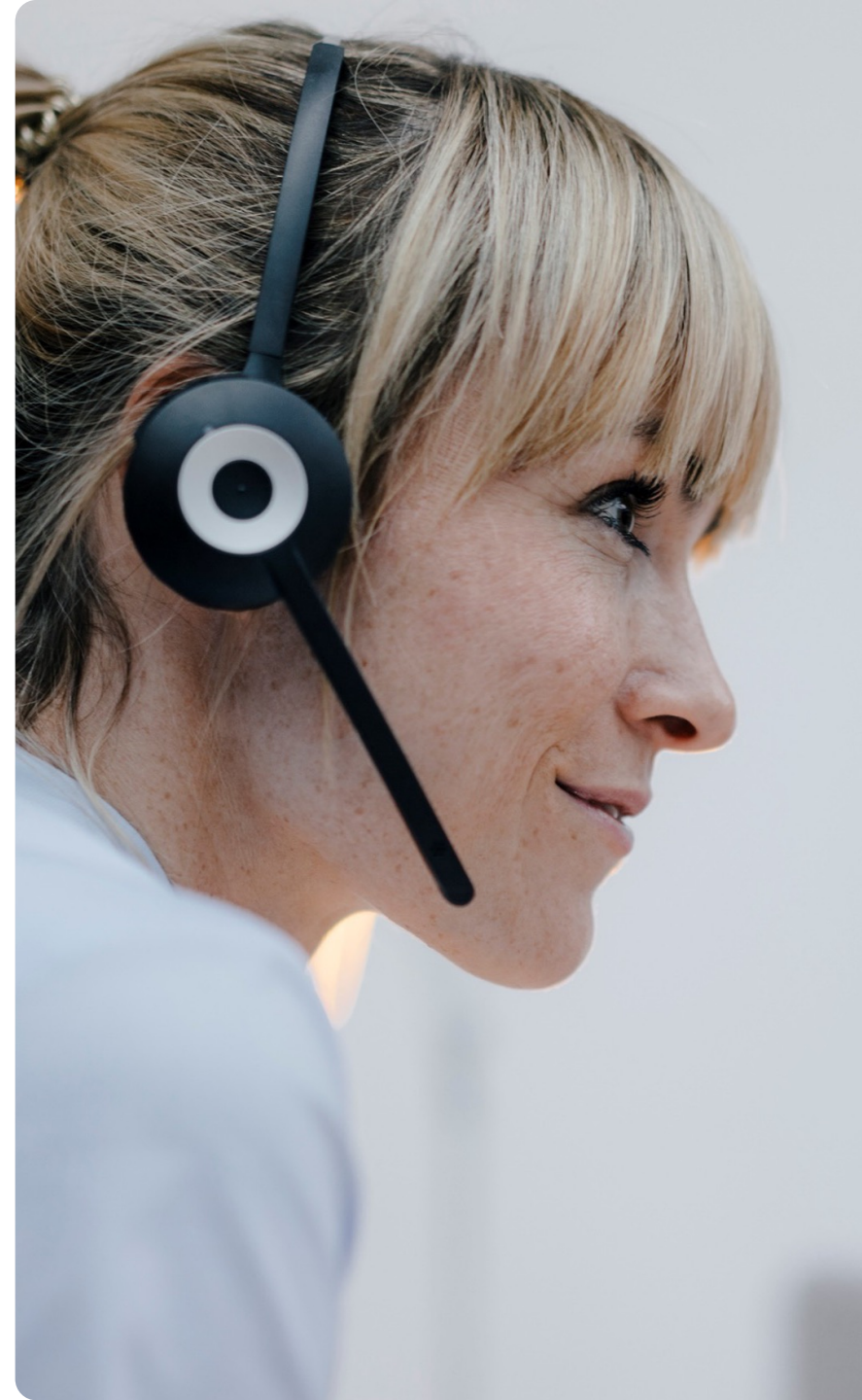
Strategisk analyse af Den Digitale Hotline

December 2022

Bringing Ingenuity to Life.
paconsulting.com

Indhold

	Side
Rammen for analysen	3
DDH i dag: Styrker, svagheder, muligheder og trusler	5
Scenarier for DDH i fremtiden	11





01

Rammen for
analysen

Rammen for strategianalyse af Den Digitale Hotline

Den digitale hotline (herefter DDH) har med innovative løsninger og en attraktiv samarbejdsmodel hidtil formået at tiltrække og fastholde over 40 kommuner, og har blandt andet vundet innovationsprisen for chatbot-løsningen. Gennem fælles løsninger har man opnået en omkostningseffektiv løsning med fokus på økonomi, kvalitet og medarbejdertrivsel.

Styregruppen for DDH har ønsket en strategianalyse mhp at afdække, hvordan kontaktcenterets samarbejdsmodel fungerer i dag, og på denne baggrund give input til, hvor DDH kan bevæge sig hen for at fastholde positionen som et stærkt, attraktivt fællesskab, hvor synergierne i fællesskabet udnyttes bedst muligt.

Analysen har to hovedleverancer:

1. **"SWOT"-analyse** – strategisk analyse, der udfolder styrker, svagheder, muligheder og trusler.
2. **Indsatskatalog** med afsæt i strategianalysen for at gøre analysen operationel og sikre DDH et overblik over handlemuligheder.

Vi har analyseret DDHs nuværende model og muligheder for fremtiden baseret på data om DDHs performance og økonomi, samt interviews og workshops med dele af DDHs medlemmer.

Datagrundlag for analysen:



Indsigt i DDHs seneste kvalitets- og økonomirapporter.



Interviews med fire nuværende medlemmer af DDH og et tidligere medlem.



Workshop om fremtidsscenarioer med deltagelse af 14 DDH medlemmer.



Eksterne rapporter og PAs erfaringer med fælles kommunale samarbejder og opbygningen af kontaktcentre.



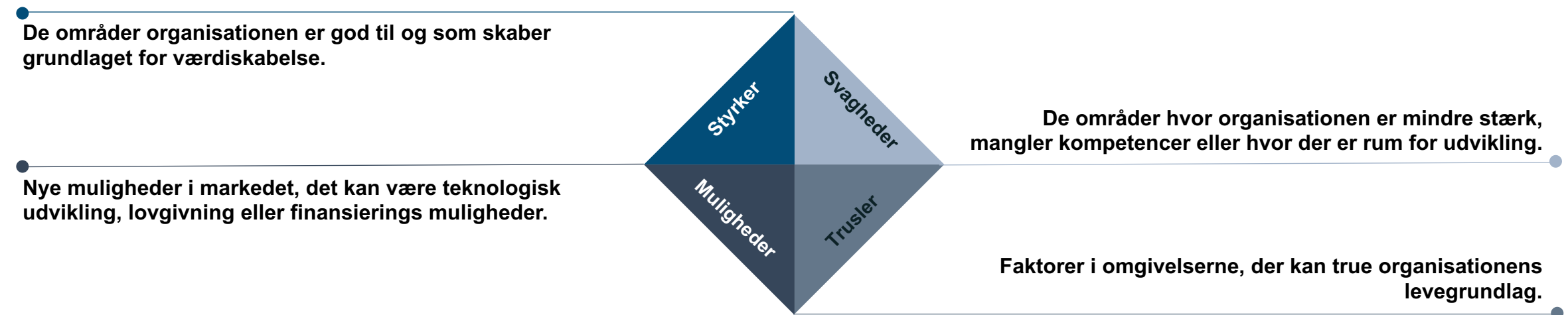
02

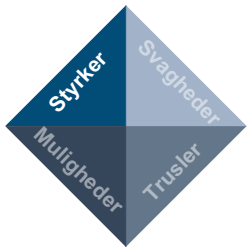
DDH i dag

SWOT-analyse som ramme for at forstå hvor DDH er i dag

SWOT-analysen er en strategisk analyse, der danner grundlaget for at forstå DDHs nuværende samarbejdsmodel med fokus på styrker, svagheder, muligheder og trusler. SWOT-analysen af DDH skaber rammerne for at forstå, hvilken retning DDH bør bevæge sig i fremtiden og hvilket handlerum den nuværende organisering giver. På de følgende sider udfoldes SWOT-analysen.

SWOT-modellen og forklaring af de fire kategorier:





Styrker

Omkostningseffektiv løsning, der giver bedre service til borgeren

Opgaver på tværs af medlemmer

- DDH løser opgaven med at håndtere de opgaver, der går på tværs af medlemmer godt.
- Borgeren møder et højt serviceniveau ved kontakt til DDH
- Borgeren får besvaret de spørgsmål, som alle agenter er oplært i.

Tilgængelighed for borgeren

- DDHs model understøtter den fleksible arbejdsplads med længere åbningstider og øget tilgængelighed.
- Øger borgernes adgang til kommunen med åbent 60 timer om ugen.

Udviklingsprojekter

- DDH muliggør udviklingsprojekter, der ville være dyre for den enkelte kommune at finansiere.
- Chatbotten er et eksempel på, at DDH løfter en udviklingsopgave på tværs af kommuner, og løser en "fælles udfordring" mere omkostningseffektivt.

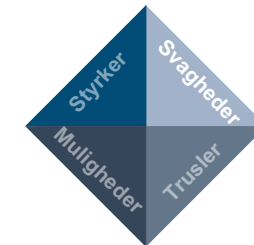
Omkostningseffektiv løsning

- DDH løfter en opgaveportefølje for kommunerne, som ikke vil kunne løftes med samme kvalitet og omkostningseffektivitet i den enkelte kommune.
- Dette billede er afspejlet i de business case opgørelser som er udarbejdet igennem tiden, hvor der også er foretaget sammenligninger med andre setups

Central kommunal løsning

- DDH fællesskabet understøtter, at opgaven med at varetage kontakten til borgeren bevares i kommunerne og sikrer en central kommunal løsning
- DDH er både et eksempel på kommunal innovation og en omkostningseffektiv samarbejdsmodel

Forskellig anvendelse mellem kommunerne



Forventningsafstemning og ledelsesopbakning

- Der er på tværs af medlemmerne forskellige forventninger til, hvad DDH er og skal være.
- Der er ikke opsat tydelig rammer for hvad DDH inkluderer og ikke inkluderer.
- Det er ikke entydigt, hvad det forventes, at medlemmerne byder ind med og hvad de kan forvente fra sekretariatet og styregruppen.
- Det ses forskelle i ledelsesmæssigt engagement iblandt DDH's medlemmer.

Governance

- DDHs governancemodel er ikke tydeligt kommunikeret. Det er utydeligt for flere af de medlemmer, der ikke er tæt på dialogen i dagligdagen, hvem man skal række ud til med hvilke spørgsmål i sekretariatet, styregruppen eller potentielle arbejdsgrupper.

Nye områder i DDH

- DDH udfordres, hvis der mangler kritisk masse i en opgavetype. Derfor udfordres konceptet, hvis kun enkelte kommuner ønsker at flytte nye områder over i DDH.
- Håndteringen og implementeringen af nye områder er ikke ensartet og agenterne er ikke altid rustet til at håndtere nye områder.

Forskelligt kompetenceniveau

- Der er forskel på kompetenceniveauet blandt DDH agenterne og den måde der bliver gået til opgaveløsningen på.
- Det opleves, at der ikke er klare linjer for, hvornår der skal viderestilles fra DDH til de enkelte kommuner.
- Agenterne oplever ikke altid, at de kan sætte deres specifikke faglige kompetencer i spil i DDH.

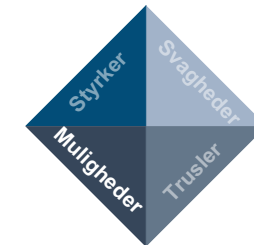
Begrænsninger i planlægning og systemunderstøttelse

- DDH kan skabe et øget ressourcetræk for medlemmerne, der til tider kan være svært at dække. Det opleves, at vagtplaner er tilfældigt fodet.
- Der opleves udfordringer ved den nuværende systemunderstøttelse, herunder fx forskellig anvendelse af Selvbetjening.nu og udfordringer ved at der ikke kan foretages dokumentation og videregivelse af sager i DDH's telefonisystem.

Kommunikation

- *Ekstern kommunikation:* Det er svært at finde oplysninger om DDH som ekstern og fortælling omkring DDH er ikke altid tydelig.
- *Intern kommunikation:* Enkelte medlemmer og tidligere medlemmer har givet udtryk for, at kommunikationen kan opleves som en "envejs-kommunikation" og at det kan være svært at blive hørt.

Fleksible ressourcer og samarbejde om nye opgaver



Kategorisering af opgaver

- En kategorisering af support-opgaver efter deres egnethed for 1) håndtering af robot, 2) håndtering af DDH (kræver kritisk masse), 3. håndtering i kommunen (få opgaver eller kræver lokalkendskab) kan danne grundlag for en fælles prioritering af indsatsområder.

Løfte flere kommunale opgaver

- Der er øget fokus på kommunale fællesskaber, arbejdskraft-udfordringen og muligheder for tiltag, der kan frigøre tid. Med afsæt i ekspertise inden for borgerservice og digitale løsninger (fx voicebot, automatisering og AI-modeller) har DDH et setup til at løfte flere opgaver.

Aktiv anvendelse af datagrundlag

- DDH genererer et stort datagrundlag, der giver indblik i hvilke områder, der fylder for borgeren og hvordan medlemmer løser DDH-opgaver
- Med en aktiv og ensrettet anvendelse af datagrundlaget i de enkelte kommuner bliver det muligt at målrette indsatser lokalt og på tværs af DDH, der fx fokuserer på lokalt kompetenceløft eller omkostningsbesparende initiativer.

Fleksibilitet

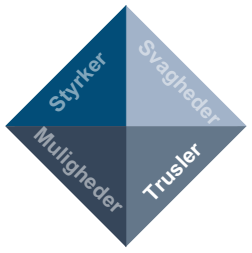
- Det store antal medlemmer skaber mulighed for øget fleksibilitet i bemanningen, så der fx kan skrues op og ned for bemanning afhængigt af, hvor mange kald der kommer ind i en periode.

Fælles fortælling

- Ved at øge fokus på den positive fælles fortælling om DDH, kan der skabes øget fokus på den værdi DDH skaber for potentielle medlemmer og andre aktører.

Kompetenceudvikling

- Gennem indsatser omkring opbygning og vedligeholdelse af kompetencer bliver det muligt at udvide de typer af kald DDH håndterer, så det bliver en mere attraktiv løsning for kommuner med flere skræddersyede muligheder.



Trusler

Centralisering af opgaver og billigere teknologi

Tekniske løsninger bliver billigere og nemmere at anvende

- Prisen på velafprøvede robotløsninger og andre teknologier bliver billigere, og derfor får kommunerne i højere grad mulighed for selv at foretage disse investeringer.
- Nogle løsninger bliver også nemmere at anvende og mere tilgængelige - og kræver således færre dybe specialister.

1. line support kan håndteres andre steder

- Hvis DDHs opgaveportefølje alene vedrører 1. line support med en høj ensartethed vil opgaverne let kunne flyttes til et kundecenter, som også kan tilbyde effektiv håndtering og højt serviceniveau.

Centralisering

- I det politiske landskab er der en generel diskussion om centralisering af opgaver og om specifikke opgaver løses bedst kommunalt eller nationalt. Det betyder, at der er en potentiel risiko for at DDHs opgaveportefølje kan blive centraliseret.

Medlemmerne melder sig ud

- Der er eksempler på medlemmer, som har meldt sig ud af samarbejdet. De har bl.a. oplevet ikke at få den ønskede værdi ud af medlemskabet og har vurderet, at de ressourcer, der skulle lægges i DDH, kunne anvendes bedre i egne borgerservicecentre.

Enkelte kommuners selvforståelse

- Flere kommuner oplever, at de enkelte kommuner er væsentligt forskellige både ift. hvordan opgaverne skal løses og hvilke behov de har.
- Det betyder, at der bliver stillet forskellige krav til hvordan DDH opgaverne løses og denne selvforståelse kan påvirke sammenholdet i fællesskabet.



03

Scenarier for DDH i
fremtiden

DDHs hovedudfordringer og hvordan de kan løses

SWOT-analysen viser fire hovedudfordringer, der danner grundlag for det fremadrettede fokus.

Hovedudfordringer

- **Uens og uklare forventninger**
 - Rammerne for DDH er ikke tydelige for medlemmerne.
 - Samarbejdsmodellen og de gensidige forventninger er ikke tydelige nok.
- **Forskelle i opgaveløsning og kompetenceniveauer**
 - Der ses et uens billede af hvilke opgaver der løses i de respektive kommuner og opgaverne løses på forskellig vis med forskellige kompetencemix
- **Manglende kommunikation**
 - Den interne kommunikation kan opleves som "envejs-kommunikation" og det er ikke altid tydeligt kommunikeret hvilke projekter, der er i gang i DDH.
- **Begrænsninger i planlægning og værktøjsunderstøttelse**
 - Den nuværende planlægning er ikke optimal og begrænsninger i systemunderstøttelse sætter begrænsninger ifm. videreformidling af opgaver fra DDH til kommunen.



Derfor har vi defineret fire løsningstemaer, der former indsatsområderne på de følgende sider.

Løsningstemaer

- **Organisering og governance**
 - Fremadrettet organisering og governance der skal forme DDH og samarbejdsmodellen
- **Bemanding og kompetencer**
 - Fremadrettet bemandingsmodel og udbygning af medlemmernes og agenternes kompetencer.
- **Opgaver**
 - Løsning af opgaver indenfor nye områder, der kan løfte samarbejdet og skabe nye muligheder for udvikling af fællesskabet og medarbejderne.
- **Teknologi**
 - Teknologis rolle i DDH, herunder både systemunderstøttelse og anvendelse af nye teknologier.

Vi har identificeret 12 indsatser indenfor fire temaer med forskellige forandringspotentialer

Indenfor hver af de fire løsningstemaer har vi identificeret tre indsatser. Indsatserne er ikke gensidigt udelukkende, det er derfor muligt at kombinere elementer fra forskellige indsatser. Vi har inddelt indsatserne i tre kategorier baseret på, hvor stor en grad af forandring, vi vurderer indsatsen vil medføre: Lav, Medium og Høj. Lave forandringer er indsatser, der skaber små forandringer til det nuværende set-up og vil kunne implementeres relativt enkelt. Medium forandringer bygger et nyt element ind i DDH og vil kræve lidt mere at implementere. Høje forandringer er mere grundlæggende forandringer, der kræver at DDH i højere grad gentænkes.

	Lav forandring	Medium forandring	Høj forandring
Opgaver	1. Øget understøttelse af digital inklusion	2. Kriseberedskab	3. Indgangen til det offentlige
Organisering og governance	4. Fælles samarbejdsmodel	5. Fremtidssikret governance	6. DDH som udviklingscenter
Bemanding og kompetencer	7. Fleksibel bemandingsmodel	8. Kompetencebaseret bemanding	9. Specialisering af agenter
Teknologi	10. Styrket anvendelse af eksisterende system	11. Udvidelse af telefonisystem	12. Udviklingscenter for ny teknologi

Opgaver: Løsninger af opgaver indenfor nye områder

	Lav forandring	Medium forandring	Høj forandring
	1. Øget understøttelse af digital inklusion	2. Kriseberedskab	3. Indgang til det offentlige
Beskrivelse	• Understøtte borgerens brug af forskellige it-systemer, smartphones og digitale systemer. • DDH kan støtte kommunale medarbejdere i deres møde med borgeren omkring digitale løsninger. <i>Eksempel: Hjælp til installation af MitID app.</i>	• DDH varetager kontakt med borgere i forbindelse med krisehåndtering. • Der er standard procedure for kriseberedskabs situationer, der kræver kontakt med borgeren som vil kunne varetages af DDH. <i>Eksempel: Der er vandforurening i en DDH-kommune - borgerne ringer til DDH for at få besvaret spørgsmål.</i>	• Nedlæggelse af de kommunale hovednumre så DDH bliver indgangen til det offentlige. • Kan understøttes af first og second line support, så DDH agenterne ikke viderestiller til kommunerne, men til en DDH anden DDH medarbejder. <i>Eksempel: Fælles indgang til det offentlige</i>
Gevinster	• Øge borgernes digitale kompetence. • Understøtte medarbejdernes håndtering af andre opgaver om digital inklusion. • Effektivisering af en opgave, der allerede bliver håndteret kommunalt og af medarbejdere på tværs af DDHs medlemmer.	• Medlemmerne kan understøtte hinanden i pressede situationer. • Udnyttelse af at DDH agenternes spidskompetence er at tale med borgeren.	• Der er kun en indgang til det offentlige. • Effektivisering af medlemmernes opgaveløsning så der kun er en funktion, der håndterer borgerens første møde med det offentlige.
Forudsætninger	• Tydelig snitflade mellem DDH og borgerservice. • Undervisningsmateriale og kompetenceudvikling af DDH agenter. • Udvikling af guides og retningslinjer indenfor området.	• Kompetenceudvikling og udvikling af guides og retningslinjer indenfor området. • Samarbejde med beredskabsmyndigheder.	• Ressourcer med kompetencer til at dække alle relevante områder. • Ressourcer til at bemande den øgede mængde opkald. • Buy-in fra yderligere kommuner.

Organisering og governance: DDHs samarbejdsmodel

	Lav forandring	Medium forandring	Høj forandring
	4. Fælles samarbejdsmodel	5. Forankring af DDHs governance hos alle medlemmer	6. DDH som udviklingscenter
Beskrivelse	- Tydelige rammer for hvem, der har hvilket ansvar i DDH. - Klare retningslinjer for hvilke forpligtelser DDH medlemmerne har. <i>Eksempel: Organisationsdiagram, RACI-model med beskrivelse af roller og ansvar, ledelsesprincipper</i>	- En ny governancemodel, der forankrer ansvaret for DDH hos alle medlemmer. - Sikre alle medlemmers engagement og ansvar for at DDH bliver en succes gennem uddelegering af roller og ansvar. <i>Eksempel: Netværksledelse, Indstationering af medarbejdere til sekretariatet fra flere kommuner</i>	- DDH som et fællesskab, hvor man kan teste og idéudvikle nye områder til at servicere borgere på tværs af medlemmer. - Formålet med DDH bliver i højere grad at udvikle nye løsninger systematiseret. <i>Eksempler: Ny teknologi, analyse af nye opgaveområder</i>
Gevinster	- Fælles ståsted og forståelse af hvad DDH er og hvad DDH rummer. - Fælles forståelse for hvem der gør hvad og hvem medlemmerne skal række ud til om hvad.	- Det bliver tydeligt at DDH er et fællesskab, med fælles ejerskab og ansvar. - Øger inklusionen af medlemmerne og forpligtelsen fra medlemmernes side.	- Udnytte det store antal DDH medlemmer til at løfte potentielle udgifter forbundet med udvikling. - Struktureret erfaringsudveksling og mulighed for at bruge hinandens ekspertise.
Forudsætninger	- Træffe et valg om hvad DDH skal være. - Definition af DDHs organisering og roller og ansvar. - Definition af de enkelte medlemmers roller og ansvar også ift. at sikre ledelse og forankring i kommunerne.	- Ændring af vedtægter. - Nye modeller for bemanding og projektorganisering. - Tydelig kommunikation fra styregruppe til medlemmer.	- Ressourcer til at drive idéudviklingen og følge op. - Definerede rammer for test og samarbejde. - Rammer for finansiering til udvikling.

Bemanding og kompetencer

	Lav forandring	Medium forandring	Høj forandring
	7. Fleksibel bemandingsmodel	8. Kompetencebaseret bemanding	9. Specialisering af agenter
Beskrivelse	- Medlemmerne melder ind, hvor mange ressourcer de kan levere i en bestemt periode, hvilket danner grundlag for bemandingen af DDH. - Der oprettes et fælles vikarbureau for DDH agenter. <i>Eksempel: DDH vikar kan træde til ved sygdom lokalt.</i>	Medarbejderne registrerer særlige kompetencer, hvilket der tages højde for når borgeren stilles igennem til DDH. <i>Eksempel: En borger ringer ind og bliver viderestillet til en ledig agent med høje kørekortskompetencer.</i>	- Agenterne specialiseres til at varetage bestemte områder og kommer derefter primært til at håndtere opkald indenfor det område. - DDH understøtter kompetence opbygningen. <i>Eksempler: Agent med passpecialisering.</i>
Gevinster	- Bedre mulighed for at planlægge ressourcer lokalt. - Øget fleksibilitet med mulighed for at ændre bemanding afhængigt af mængden af opkald.	- Giver medarbejderne mulighed for i højere grad at bruge deres faglighed. - Bedre service til borgeren i DDH.	- Giver en højere straksafklaring, da borgeren bliver mødt af faglige eksperter indenfor et specifikt område. - Højet kompetenceniveau for medarbejderne.
Forudsætninger	- Ressourcer til at fordele vagter og varetage vikarbureauet. - Planlægning og overblik for medlemmerne.	- Systemunderstøttelse til at kunne viderestille kaldene korrekt. - Definition af kompetenceområder og kompetenceoverblik fra agenterne.	- Ressourcer med specialiserede kompetencer indenfor alle relevante områder skal være til rådighed i DDH. - Vagtplanlægning baseret på kompetencer.

Teknologi: Systemunderstøttelse og ny teknologi

	Lav forandring	Medium forandring	Høj forandring
	10. Styrket anvendelse af eksisterende system	11. Udvidelse af telefonisystem	12. Udviklingscenter for ny teknologi
Beskrivelse	• Ensartet anvendelse af selvbetjening.nu, der understøtter kortfattede guides for at gøre agenternes arbejde mere effektivt. • Strømlining af brug af fælles systemer fx Yammer. <i>Eksempel: Fjerne fritekstfelter i guides på selvbetjening.nu</i>	• Udvidelse af telefonisystem til også at indeholde funktionalitet til sende beskeder om konkrete opgaver til de enkelte kommuner fremfor en viderestilling alene. • Håndtering af GDPR sensitive oplysninger. • Dokumentation og øget kvalitet i videnstøtte <i>Eksempel: Ticket-system, ESDH, eller it-service management system som allerede bruges i kommunen</i>	• Fælles teknologiudviklingsprojekter, hvor man løfter behov på tværs af medlemmerne inden for kunde- og borgerservice <i>Eksempel: Borgerservice på flere sprog med talegenkendelse, voicebot, dashboard med performance, software robotter til håndtering af administrative opgaver</i>
Gevinster	• Det bliver lettere for agenterne at overskue materialet på selvbetjening.nu • Mere effektiv og ensartet betjening af borgeren,	• Øget effektivitet i opgaveløsningen • Bedre kommunikation mellem DDH og de relevante afdelinger kommunalt.	• Nye services og øget kvalitet i serviceleverancen • Lavere omkostninger for de enkelte kommuner ved udvikling af nye teknologier
Forudsætninger	• Definition af rammer for at skrive guides på selvbetjening.nu.	• Valg og indkøb af systemunderstøttelse. • Fælles definition for brug af ny funktionalitet/nye systemer.	• Etablering af en finansieringsmodel. • Afdækning af behov på tværs af medlemmer.



Anbefaling 1

Prioriter de vigtigste indsatser og udarbejd plan for implementering

- Med afsæt i analysen og indsatskataloget kan DDH udpege og arbejde videre med de indsatser, som vurderes at give den største værdi set i forhold til investering og barrierer.
- Det anbefales, at DDH styregruppen i første omgang "rammesætter" arbejdet med prioritering og uddybende "projektbeskrivelser".

Anbefaling 3

Accelerer udviklingen af DDH via nye samarbejder og finansieringsmodeller

- Skal DDH løse helt nye opgaver og sætte nye standarder for den offentlige serviceproduktion vil det kræve yderligere analyser og fælleskommunal opbakning.
- DDH kan afsøge mulige strategiske koblinger og finansiering af yderligere analysebehov, fx hos KL, KOMBIT, Govtech Midtjylland, Borgerservice Danmark mv.



Anbefaling 2

Udpeg 1-2 indsatser, som viser nye veje til at levere offentlig service

- DDH startede som en innovativ idé, der har vist vejen til en helt ny måde at levere borgerservice på.
- Det anbefales at holde fast i denne kernekompetence og finde 1-2 indsatser, som indebærer, at DDH kommer til at løse nye opgaver som svar på nogle af samfundets "vilde problemer" – fx digital inklusion, krisehåndtering mv.

Anbefaling 4

Gå i gang med kommunikation, samarbejdsmodel og ledelsesforankring

- DDH kan med fordel begynde at kommunikere mere proaktivt internt og eksternt fx via nuværende kompetencer i DDH-sekretariatet.
- DDH kan desuden med fordel beskrive samarbejdsmodel for at skabe tydelighed om rammerne til nuværende og kommende medlemmer, herunder krav til ledelsesmæssigt engagement. Det vil være et naturligt led i en yderligere professionalisering af DDH.





Copenhagen Office

Portland Towers
Göteborg Plads 1
DK-2150
Nordhavn
+45 39 25 5000

About PA.

We believe in the power of ingenuity to build a positive human future.

As strategies, technologies, and innovation collide, we create opportunity from complexity.

Our diverse teams of experts combine innovative thinking and breakthrough technologies to progress further, faster. Our clients adapt and transform, and together we achieve enduring results.

We are over 4,000 strategists, innovators, designers, consultants, digital experts, scientists, engineers, and technologists. And we have deep expertise in consumer and manufacturing, defence and security, energy and utilities, financial services, government and public services, health and life sciences, and transport.

Our teams operate globally from offices across the UK, Ireland, US, Nordics, and Netherlands.

PA. Bringing Ingenuity to Life.

Discover more at paconsulting.com and connect with PA on [LinkedIn](#) and [Twitter](#)

This report has been prepared by PA Consulting Group on the basis of information supplied by the client, third parties (if appropriate) and that which is available in the public domain. No representation or warranty is given as to the achievability or reasonableness of future projections or the assumptions underlying them, targets, valuations, opinions, prospects or returns, if any, which have not been independently verified. Except where otherwise indicated, the report speaks as at the date indicated within the report.

paconsulting.com

All rights reserved © PA Knowledge Limited 2022

This report is confidential to the organisation named herein and may not be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical or otherwise, without the prior written permission of PA Consulting Group. In the event that you receive this document in error, you should return it to PA Consulting Group, Portland Towers, Göteborg Plads 1, DK-2150, Nordhavn. PA Consulting Group accepts no liability whatsoever should an unauthorised recipient of this report act on its contents.