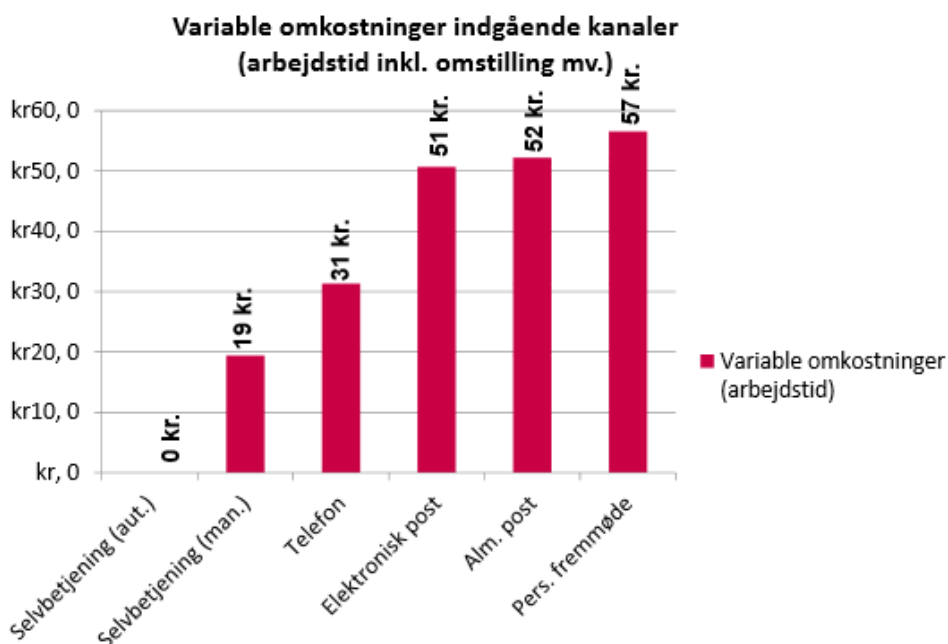


# Gevinstrealisering - Kanalstrategi

Denne vejledning er en af flere på KL's webside om Gevinstrealisering. Klik ind på [www.kl.dk/gevinstrealisering](http://www.kl.dk/gevinstrealisering) og find flere.



Version	Dato	Hvad er der sket
0.5	30. oktober 2013	Klar til kommune høring
0.8		Sidste review
1.0		Første udgave



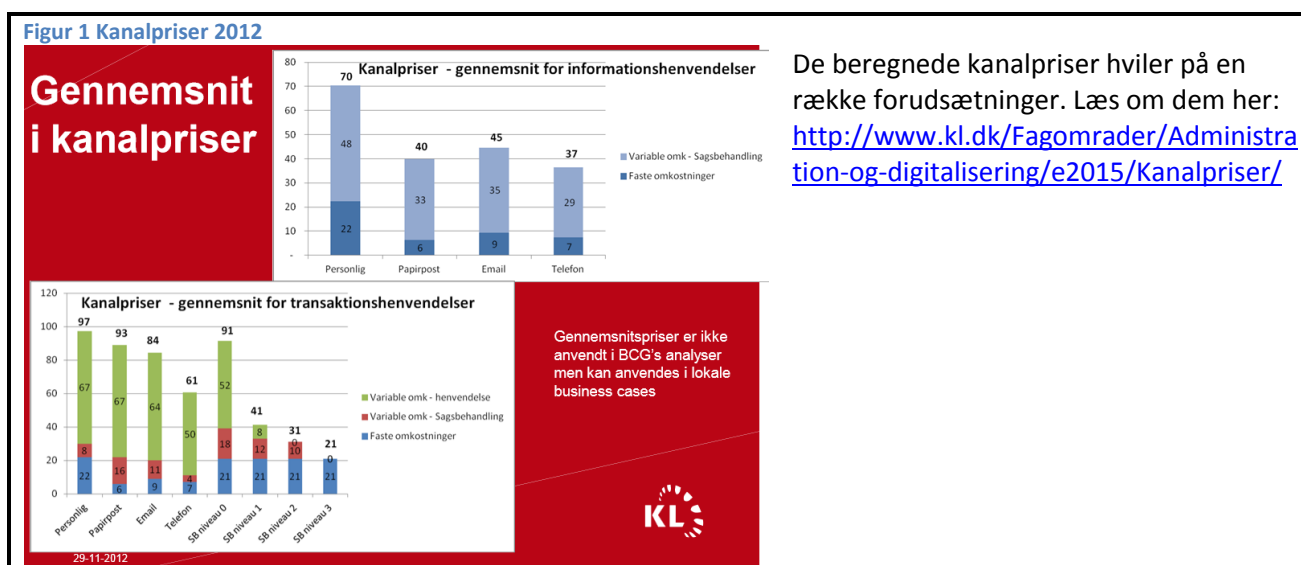
## Indhold

Indledning – hvorfor kanalstrategi? .....	3
Dem der kan, skal! .....	3
Hvad påvirker selvbetjeningsgraden? .....	4
De forskellige indsatsområder.....	<b>Fejl! Bogmærke er ikke defineret.</b>
1) Kommunens hjemmeside.....	5
2) Kampagnearbejde.....	6
3) Mødet med borgeren .....	7
4) Medarbejderkompetencer .....	7
5) Kanalstrategisk arbejde .....	8
Opsummering .....	8
Mere viden .....	9
6) Roller – hvem påvirker business casen? .....	<b>Fejl! Bogmærke er ikke defineret.</b>

## Indledning – hvorfor kanalstrategi?

Det primære formål med en kanalstrategi er, at få borgerne til at benytte den mest effektive henvendelseskanal - for dem og for kommunen. Den digitale kanal, hjemmeside og selvbetjeningsløsninger er i mange tilfælde den mest effektive, men mange borgere bruger ikke muligheden. Primært fordi de ikke kender til den, eller fordi kommunens digitale service ikke er god nok.

Den digitale kanal er ofte den mest effektive, men ikke altid. Derfor er det vigtigt, at kommunerne tager stilling til, hvilke kommunikationskanaler, der er mest hensigtsmæssige i hvilken situation. Herefter kan kommunen arbejde strategisk og målrettet med at "flytte" borgerne hen på de mest effektive kanaler.



En kanalstrategi er med til at udpege de politiske prioriteringer og rammer for kommunens anvendelse og udbredelse af de digitale kommunikationskanaler i kommunen.

Det, der kendetegner den gode kanalstrategi, er, at den sætter konkrete og ambitiøse mål som kommunen arbejder hen imod og kan evaluere. For at det kan lade sig gøre, kræver det, at kommunen kender sine borgere og den måde, de henvender sig på i dag. Når den grundlæggende viden er på plads, så kan kommunen også handle ud fra det.

Kanalstrategien kan bruges til at stille vigtige spørgsmål til organisationen og kommunalpolitikkerne: Vil vi holde længe åbent i borgerservice, hvis der ikke kommer nogen? Borgerne siger, at god service er digital service, men har svært ved at finde ud af vores løsninger - leverer vi det bedste?

Men kanalstrategi handler naturligvis ikke kun om de traditionelle borgerserviceområder. I denne tid kommer der, og planlægges der, en masse digitale kanaler på fagløsninger. Tænk bare på forældreintra. Men det gælder også arbejdsmarkedsområdet, sundhed, kontantydelse, lokalebooking, sygedagpengeløsninger m.v. Alle disse steder gælder kanalstrategien naturligvis også.

## Dem der kan, skal!

Mange kommuner arbejder med princippet – dem der kan, de skal også. Man kan se på borgerne ud fra nedenstående systematik. Vi har nogle borgere der kan og nogle der ikke-kan. Den største gruppe er dem der kan. På enkelte områder er det anderledes, men på de fleste opgaveområder er ”kan” gruppen i flertal. Den største andel af dem der kan, vil også gerne. Ja forventer måske ligefrem at servicen leveres digitalt. For denne gruppe er selvbetjeningsløsninger – gode løsninger – bedre service.

En gruppe af dem der kan, vil ikke. Hvis princippet er at de skal, hvis de kan, så er det ingen undskyldning. Hensynet til skatteborgernes økonomi vejer tungere, og så er opgaven at ”tvinge” dem over på de digitale løsninger, eller gøre det med incitamenter. ”Tvang” er ikke et begreb vi normalt kan lide, men det er jo det man gør når man lukker manuelle kanaler.

	Kan	Kan Ikke
Vil	<p>Forbedret service Gør tjenester synlige for dem</p>	<p>Forbedret service, hvis vi kan hjælpe dem Ellers må der stilles andre muligheder til rådighed</p>
Vil Ikke	<p>Flytte over – lukke kanaler</p>	<p>Svære at nå</p>

Så har vi en gruppe der ikke-kan, men gerne vil. Den gul til højre. Det er en gruppe der er motiveret for at modtage hjælp. Endelig har vi en gruppe der hverken kan eller vil. De er svære at nå.

## Hvad påvirker selvbetjeningsgraden?

Kommunens indsatser påvirker selvbetjeningsgraden i en positiv retning. KL har undersøgt sammenhængen mellem kommunernes selvbetjeningsgrad, og de indsatser den enkelte kommune arbejder med. Det er gjort på baggrund af resultaterne fra KOMHEN-tælleugerne, demografiske nøgletal og en spørgeskemaundersøgelse med deltagelse af 92 kommuner.

Resultatet viser, at der med stor sandsynlighed er en klar positiv sammenhæng mellem kommunens indsatser og selvbetjeningsgraden.

Flere faktorer synes at spille ind på selvbetjeningsgraden. Hvis kommunerne arbejder med samtlige indsatser, er selvbetjeningsgraden i gennemsnit 15 % højere end i kommuner, der ikke arbejder med dem.

Du kan læse om disse faktorer i rapporten ”Kommunernes henvendelser 2013”, som du finder på adressen [www.kl.dk/komhen2013](http://www.kl.dk/komhen2013)

Top 5-kommunerne har umiddelbart efter tælleugerne forklaret, hvordan de arbejder med digitalisering indenfor de tre opgaver. Erfaringerne er i det følgende opdelt i fem temaer:

1. Kommunens hjemmeside
2. Kampagnearbejde
3. Mødet med borgeren
4. Medarbejderkompetencer
5. Kanalstrategisk arbejde

## 1) Kommunens hjemmeside

I forårets tælleuger målte en række kommuner på, hvor mange borgere der først forsøger at finde den information og vejledning, de har brug for på kommunens hjemmeside, inden de kontakter kommunen på anden vis. Resultatet viste, at 36 % af de borgere, der ringer eller møder personligt op hos kommunen, først har besøgt hjemmesiden uden at finde de relevante oplysninger.

For hele den kommunale sektor må det derfor forventes, at der hvert år er flere millioner henvendelser, der kunne være undgået, hvis den rigtige information er udstillet på de kommunale hjemmesider. Samtidig vil borgerne opleve en forbedret service ved, at det er nemmere at finde frem til de rette oplysninger, når de kontakter den kommunale sektor.

Fælles for top 5-kommunerne på de tre obligatoriske løsninger er, at hensynet til selvbetjeningsløsningerne generelt prioriteres kraftigt på hjemmesiden. En tydelig prioritering af selvbetjeningsløsninger på kommunes hjemmesideforside kræver, at der er ledelsesmæssig opbakning til at prioritere selvbetjeningsløsninger. Læs mere om, hvordan kommunen kan prioritere selvbetjeningsløsninger på hjemmesiden i principsamlingen "Organisering af webarbejdet" .

For at opnå en høj selvbetjeningsgrad er det helt fundamentalt, at selvbetjeningsløsningerne har en let og genkendelige placering på hjemmesiden, så borgerne nemt kan finde løsningen. I Vordingborg Kommune er der fx indført en decideret "selvbetjeningsfarve" på forsiden, så borgeren forbinder selvbetjening med denne farve.

En effektiv søgefunktion på kommunens hjemmeside øger ligeledes selvbetjeningsgraden, da denne funktion i mange tilfælde betyder et opkald mindre til kommunen. Mange borgere kommer til kommunens hjemmeside på en "landing page" via en søgemaskine, og det er derfor vigtigt at kommunens hjemmesider er søgemaskineoptimeret, så borgeren kommer direkte ind på den ønskede side.

Let forståelig vejledning er vigtigt, når borgeren skal guides igennem et selvbetjeningsforløb. I Holbæk Kommune er der fx en instruktionsvideo, der viser kommunens borgere, hvordan de digitalt ansøger om sundhedskort.

I Frederikshavn Kommune er alle papirblanketter fjernet fra kommunens hjemmeside. Det betyder, at kommunens sagsbehandlere manuelt skal indskrive færre blanketter i systemet, da borgerne i stedet anvender selvbetjening på nettet.

## 2) Kampagnearbejde

Top 5-kommunerne er alle bevidste om, at kampagnearbejde er et centralt redskab til at hjælpe flere borgere til at betjene sig selv.

Der er mange udfordringer forbundet med at markedsføre selvbetjeningsløsninger. De fleste løsninger er meget "livssituationsbestemte" og benyttes derfor ikke ofte. Det stiller krav til markedsføringen af specifikke løsninger, hvis kampagnerne ikke skal ende i "spredhagskampagner" med lille effekt i forhold til de brugte ressourcer. Derfor fokuseres der i Vallensbæk Kommune på, at markedsføringskampagner af de enkelte selvbetjeningsløsninger skal gribe borgeren på det tidspunkt, hvor borgeren står i situationen.

En metode til at målrette specifikke kampagner er at gøre som Frederikshavn Kommune. Kommunen samarbejder med foreninger og organisationer, der netop fanger borgeren i "livssituationer" - altså selvbetjeningsløsninger, der er relevant for den konkrete borger og borgerens livssituation. Fx har kommunen et samarbejde med byens boligforeninger omkring flytning. Holbæk Kommune samarbejder med byens banker omkring udbredelse af Nem-Id. Ofte kræver det kreativ tænkning at nå borgere i disse situationer. Dette har man gjort i Furesø Kommune, hvor kommunens sundhedsplejersker har udleveret stofbleer påtrykt reklame for digital opskrivning i dagtilbud.

Udover kampagner og information om selvbetjeningsløsninger på kommunens hjemmesider, bruger top 5-kommunerne mange andre kanaler til at markedsføre selvbetjeningsløsningerne. Fælles for de fem kommuner er, at de alle bruger meget energi på at markedsføre Nem-Id overfor kommunens borgere. Udfordringen for mange kommuner består i at komme rundt i alle kommunens egne og fortælle om mulighederne med Nem-Id, Digital Post, osv. I Syddjurs Kommune har man derfor lavet en "Digital bus", der kører rundt i alle kommunens kroge og udbreder budskabet om bl.a. Nem-Id. I Furesø Kommune er der gjort en stor indsats for at udbrede Nem-Id, hvilket bl.a. indebærer udstedelse af Nem-Id ved hjemmebesøg.

I markedsføringen af forskellige løsninger kan hjemmesidestatistik være et godt redskab. Dette bruges aktivt i Furesø Kommune, hvor der linkes fra kommunens mest læste sider, til de løsninger kommunen aktuelt gerne vil markedsføre. Derudover er det vigtigt at tænke relevante selvbetjeningsløsninger ind i kommunens indholdssider og artikler, så borgeren hurtigt og nemt kan finde den ønskede løsning.

De fem kommuner fokuserer både på de interne og eksterne markedsføringskanaler. I Furesø bruges fx biografspots i den lokale biograf og store udendørs plakater ved bus- og togstationer i den eksterne markedsføring. Annoncer i lokalaviser, fx i tiden op til skoleindskrivning eller generel markedsføring af Nem-Id, bliver også flittigt brugt.

Den interne markedsføring består bl.a. af pauseskærme på pc-skærme i borgervendte funktioner, informationsplakater i venteområder i fx lægehuse og lignende. Derudover kører Furesø Kommunes biler rundt med streamere, der bl.a. reklamerer for digital ansøgning om sundhedskort. Holbæk Kommune har haft succes med at lave små enkelte "how to do"-foldere med meget klare vejledninger til de forskellige løsninger. Dette kan også være visitkort eller små gadgets. Derudover har kommunen lavet en række Nem-Id kampagner, der er målrettet forskellige målgrupper. Kommunen har bl.a. lavet en folder, "ung med Nem-Id", der fortæller om mulighederne ved Nem-Id for unge.

For at skabe opmærksomhed omkring selvbetjening afholder flere kommuner særlige indsatsdage eller uger, hvor der sættes fokus på enkelte eller flere løsninger. Disse tiltag beskrives nærmere i næste afsnit.

### 3) Mødet med borgeren

Fælles for de fem kommuner er, at mødet med borgeren meget ofte foregår på gulvet i stedet for ved skranken i borgerservicecentret eller på biblioteket. Når mødet med borgeren foregår på gulvet, typisk ved et cafébord, er det lettere for borgerservicemedarbejderen at få flyttet betjeningen til en selvbetjeningscomputer. Her kan medarbejderen vejlede og støtte borgeren, hvis det er nødvendigt, i stedet for at borgerservicemedarbejderen overtager betjeningen. I Frederikshavn Kommune har man indført særlige selvbetjeningsdage, hvor der ikke er betjente skranke. I stedet er medarbejderne fysisk placeret på gulvet, hvor de hjælper borgerne med at betjene sig selv. I Syddjurs Kommune gik man i februar 2011 linen ud og fjernede alle skranke i borgerservice. Se en video om projektet "Fra skrankebetjening til medbetjening" her.

Et andet fællestræk ved kommunerne i top 5 er, at de altid har medarbejdere på gulvet, som kan hjælpe borgere foran selvbetjeningscomputeren. Det er en fast rutine i Nordfyns Kommune at medarbejderne altid spørger, om borgeren har et Nem-Id. Har borgeren ikke dette, bliver det bestilt med det samme.

Det er en god ide aktivt at italesætte selvbetjeningsløsninger, så borgeren ser fordelene i at betjene sig selv fremfor at gå ned i Borgerservicecentret. Fx "når du har tid og lyst" – "du kan gøre det, når det passer dig, og du er ikke nødvendigvis afhængig af vores åbningstider". I den sammenhæng er det vigtigt at sige til borgeren, at borgerservice altid står til rådighed med hjælp og vejledning. I Furesø Kommune fokuseres på, at medarbejderne skal være insisterende - "Hvis man kan, så skal man", selvfølgelig formidlet med et professionelt glimt i øjet.

### 4) Medarbejderkompetencer

Dygtige og engagerede medarbejdere er en forudsætning for at motivere borgere til at benytte selvbetjening, hvis borgeren er mødt op i Borgerservice. Dette fokus er et helt centralt kendetegn for top 5-kommunerne.

God vejledning til borgerne i brugen af selvbetjeningsløsningerne kræver, at medarbejderen selv kender løsningen og jævnlig øver sig i den. Top 5-kommunerne har alle denne forventning til deres ansatte, og alle kommunerne har uddannet alle deres ansatte til digitale ambassadører.

En god støtte til medarbejderne i Borgerservice er en klar instruktion fra ledelsen om, under hvilke omstændigheder sagsbehandlingen skal foretages manuelt. Fokus på denne klare instruktion har fungeret godt i Vordingborg Kommune.

I Frederikshavn Kommune er der ansat to medarbejdere med kompetencer rettet mod digitaliseringen og arbejdet som digital medarbejder. De skal være med til at holde digitaliseringen på dagsordenen i forvaltningen og dens fremtidige organisering.

## 5) Kanalstrategisk arbejde

For langsigtet at øge selvbetjeningsgraden er det helt centralt, at kommunen har en kanalstrategi og en deraf følgende handlingsplan eller lignende, som kan virkeliggøre strategien. Det kanalstrategiske arbejde og implementering af handlingsplaner er højt prioriteret i alle top 5-kommunerne.

I Vallensbæk Kommune er der en klar aftale med medarbejderne om, at hver gang borgerne møder op eller ringer, så henviser og vejleder medarbejderne borgeren i den digitale løsning, såfremt borgeren har et Nem-Id.

En anden effektiv kanalstrategi er at lukke eller begrænse kanaler, der ikke tilskynder til selvbetjening. I Holbæk Kommune er den fysiske åbningstid reduceret, samtidig med at åbningstiden per telefon er udvidet. Derudover er der i kommunen etableret et chat-support samarbejde, hvor det er muligt for borgere at chatte med borgerservicemedarbejdere indtil klokken 21 på hverdage.

I Syddjurs Kommune er alle papirblanketter fjernet. Det betyder, at den naturlige måde at melde flytning på er via selvbetjeningsløsningen. Alle pdf-blanketter fra borger.dk og hjemmesiden er også fjernet i Nordfyns Kommune for at skabe et mere effektivt henvendelsesmønster. Dermed undgås det, at der både findes papirblanket og en selvbetjeningsløsning på opgaven.

I Frederikshavn Kommune blev blanketterne fjernet i dialog med samarbejdspartnere, som fx Post Danmark og kommunens boligforeninger.

## Opsummering

### **Kommunens hjemmeside:**

*Kommunen kan med fordel...*

- Kraftigt prioritere selvbetjeningsløsninger på kommunens hjemmeside og have ledelsesmæssig opbakning til at placere dem i øjenfaldende på forsiden
- Have en effektiv søgefunktion på kommunens hjemmeside
- Bruge videoer på kommunens hjemmeside til at guide borgere igennem selvbetjeningsforløb
- Arbejde med 'landingpages', som tager imod brugerne fra søgemaskiner

### **Kampagnearbejde:**

*Kommunen kan med fordel...*

- Målrette markedsføringskampagner af selvbetjeningsløsninger, så borgeren gribes på det tidspunkt, hvor borgeren netop skal bruge løsningen
- Prioritere markedsføringen og udbredelsen af Nem-ID højt. Uden Nem-ID, ingen selvbetjening og Digital Post
- Brug hjemmesidestatistik aktivt til at prioritere fokus selvbetjeningsløsninger

### **Mødet med borgeren:**

*Kommunen kan med fordel...*



- Møde borgeren på gulvet – medbetjening i stedet for skrankebetjening
- Italesætte selvbetjeningsløsninger, så borgeren ser fordelene i at betjene sig selv fremfor at gå ned i Borgerservicecentret

### **Medarbejderkompetencer:**

*Kommunen kan med fordel...*

- Sørge for at medarbejderne i Borgerservice selv kender løsningerne og jævnligt øver sig i dem
- Have en klar instruktion fra ledelsen om, under hvilke omstændigheder sagsbehandlingen skal foregå manuelt

### **Kanalstrategisk arbejde**

*Kommunen kan med fordel...*

- Prioritere arbejdet med kanalstrategi og implementeringen af deraf følgende handlingsplaner højt
- Sørge for at alle papirblanketter fjernes

## **Mere viden**

- Procesdrejebog for kanalstrategi: <http://www.kl.dk/Administration-og-digitalisering/Procesdrejebog-til-udvikling-af-kanalstrategi-id93960/>
- Den gode kanalstrategi: <http://www.kl.dk/Kommunikation/Den-gode-kanalstrategi1-id78931/>
- Komhen: [www.kl.dk/komhen2013](http://www.kl.dk/komhen2013)
- Kanalpriser: <http://www.kl.dk/Fagomrader/Administration-og-digitalisering/e2015/Kanalpriser/>
- Kontakt i KL: Anders Holte [alh@kl.dk](mailto:alh@kl.dk)