

Høje-Taastrup Kommune

Fremadrettet organisering af af borgerser-
vice i Høje-Taastrup Kommune

Analyse og modelbeskrivelser

24. november 2014

INDHOLD

1. Indledning	2
1.1. Baggrund og formål	2
1.2. Hvad er kommunal borgerservice?.....	2
1.3. Fremgangsmåde	2
1.4. Læsevejledning	3
2. Borgerservicefunktionen i Høje-Taastrup Kommune	4
2.1. Borgerservicecenteret	4
2.2. Andre centre med borgerserviceopgaver	4
2.3. Den kommunale frontbetjening	5
2.4. Observationer fra analysens interviewrunde	6
3. Fremtidens hovedudfordringer – det digitale sporskifte.....	8
3.1. Borgerservice i omstilling	8
3.2. Seks fremadrettede udfordringer.....	8
4. Modeller for organisering af borgerservicefunktionen	10
4.1. Modellernes fælles udgangspunkt	10
5. Model A: Generalistmodel	12
5.1. Modelbeskrivelse.....	12
5.2. Modellens fordele og ulemper	14
6. Model B: Specialistmodel.....	15
6.1. Modelbeskrivelse.....	15
6.2. Modellens fordele og ulemper	16
7. Model A og B med baglandsvarianter	18
7.1. Borgerservice med et fagligt bagland	18
7.2. Borgerservice med reduceret fagligt bagland	18
8. Strategiske mål og perspektiver for implementeringen	20

BILAG

Bilag 1: Interviewpersoner og workshopdeltagere

Bilag 2: Borgerservicecenterets opgaveportefølje

1. Indledning

Denne rapport fremlægger resultaterne af en analyse gennemført af Kibak Consult og Celuma for Høje-Taastrup Kommune. Analysen opstiller fremtidige modeller for organiseringen af kommunens borgerservicefunktion.

1.1. *Baggrund og formål*

Borgerserviceområdet er under omstilling. En række opgaver er blevet overflyttet til Udbetaling Danmark, hvilket har betydet en væsentlig reduktion i antallet af medarbejdere. Samtidig oplever området en digital transformation, som medfører markante ændringer i måden, hvorpå der leveres borgerservice.

Derfor har Høje-Taastrup Kommune ønsket at få belyst, hvordan borgerservicefunktionen fremover kan organiseres, så den i endnu højere grad kan understøtte borgernes behov og den teknologiske udvikling. I den forbindelse opstilles fire forskellige modeller for, hvordan borgerservicefunktionen kan struktureres og organiseres, så den imødekommer de fremtidige behov, herunder:

- Understøtter borgernes forventning om individuel behandling
- Understøtter borgernes oplevelse af helhedsorientering
- Understøtter balancen mellem at BSC skal yde god service og agere myndighed
- Styrker digitaliseringsindsatsen
- Effektiviserer ressourceudnyttelsen

I beskrivelsen af de fire modeller indgår snitflader til øvrige centre/enheder. Det vurderes, om der er opgaver i Borgerservicecenteret, som med fordel kan flyttes til andre centre, eller om der er opgaver i andre centre, som med fordel kan flyttes til Borgerservicecenteret. For hver model indgår en vurdering af fordele og ulemper set i forhold til de udfordringer, som borgerservicefunktionen står over for.

1.2. *Hvad er kommunal borgerservice?*

"Kommunal borgerservice" refererer til kommunernes håndtering af "lette" administrative borgerbetjeningsopgaver". Det kan eksempelvis være håndtering af information og vejledning til borgerne på områder med høj volumen og lav kompleksitet. Det kan også være ekspeditioner på områder med høj volumen og lav kompleksitet, dvs. ekspeditioner:

- Uden længere sagsbehandlingstid
- Som ikke kræver kompliceret sagsbehandling
- Som løses uden specialiseret ekspertise og uden udøvelse af væsentligt skøn

Med "*administrativ borgerbetjening*" refereres til den borgerbetjening, der finder sted på rådhuset. Håndteringen af serviceopgaver på kommunernes decentrale institutioner omfattes ikke af analysen.

En stor del af de ovenfor nævnte borgerbetjeningsopgaver håndteres i de kommunale borgerservicecentre. Det er imidlertid ikke kun borgerservicecentre, der har sådanne opgaver. De findes eksempelvis også på beskæftigelsesområdet, på teknik og miljø og inden for fritid og kultur. Konsekvensen af den brede borgerservicedefinition er, at de modeller, der opstilles, ikke kun adresserer borgerservicecenteret. De adresserer den samlede kommunale opgavevaretagelse på området.

1.3. *Fremgangsmåde*

I udarbejdelsen af modeller har det været vigtigt, at de har afsæt i den historik og de udfordringer, der gælder i Høje-Taastrup Kommune. Derfor er der gennemført i alt 16

interviews med direktionsmedlemmer, centerchefer og øvrige repræsentanter for centre med borgerkontakt. Endvidere er der gennemført otte gruppeinterviews med repræsentanter for de faglige teams i Borgerservicecenteret.

Efter interviewrunden er der afholdt en forretningsworkshop og en modelworkshop. Formålet med forretningsworkshoppen var at drøfte og validere de overvejelser, der har ligget til grund for modeludarbejdelsen. Formålet med modelworkshoppen var at få feedback på de udarbejdede modeller. Deltagerne i de to workshops har været direktøren med ansvar for borgerservicecenteret, centerchefer eller ledelsesrepræsentanter for centre med borgerkontakt samt medlemmer af Borgerservicecenterets projektgruppe¹.

I tillæg til ovenstående er der ved modeludarbejdelsen via desk research og telefoninterviews hentet inspiration fra andre kommuner. Blandt de tiltag, som har inspireret til udarbejdelsen af modellerne, er eksempelvis:

- Fremskudte frontfunktioner/receptions miljøer med "florwalkers" som fokuserer på "at vende borgeren i døren" og levere medbetjening, inden borgeren når frem til skranken (Esbjerg Kommune, Københavns Kommune m.fl.)
- Kommunale kontaktcentre med fokus på straksafklaring, hvor en del kommuner er nået langt med at levere effektiv telefonisk straksafklaring på tværs af fagområder (Odense Kommune, Aarhus Kommune og Københavns Kommune)
- Fælleskommunale samarbejder omkring telefonsupport af selvbetjening (Hotline Syddanmark, Den Digitale Hotline i Region Midt og Hotline-samarbejdet mellem Sjællandske kommuner, som pt. er under etablering)
- Fælles vidensløsninger og støtteredskaber til medbetjening (Frederiksberg Kommune, Netværket for Digitale Ambassadører med selvbetjening.nu m.fl.).
- Bedre sammenhæng mellem ydelsesområdet og jobcenterfunktionen – eksempelvis under samme ledelse for at skabe synergier (Gentofte Kommune, Varde Kommune og Holstebro Kommune m.fl.).

1.4. Læsevejledning

I afsnit 2 beskrives, hvordan Høje-Taastrup Kommunes samlede borgerservicefunktion er organiseret og fungerer i dag.

I afsnit 3 redegøres for seks centrale fremadrettede udfordringer for borgerservicefunktionen, som er afledt af det "digitale sporskifte", som borgerservicefunktionen skal foretage i de kommende år.

I afsnit 4 gives et overblik over fire mulige modeller for den fremadrettede organisering af borgerservicefunktionen. Modellerne tager afsæt i de udfordringer, som borgerservicefunktionen skal håndtere fremadrettet.

I afsnit 5-7 beskrives de fire modeller med fordele og ulemper. Endvidere gennemgås de hovedaktiviteter, der skal gennemføres for at omsætte modellerne til virkelighed.

Endelig redegøres i afsnit 8 for de strategiske mål og perspektiver for implementeringen af fremtidens borgerservice.

¹ Bilag 2 viser interviewpersoner samt deltagere i workshops

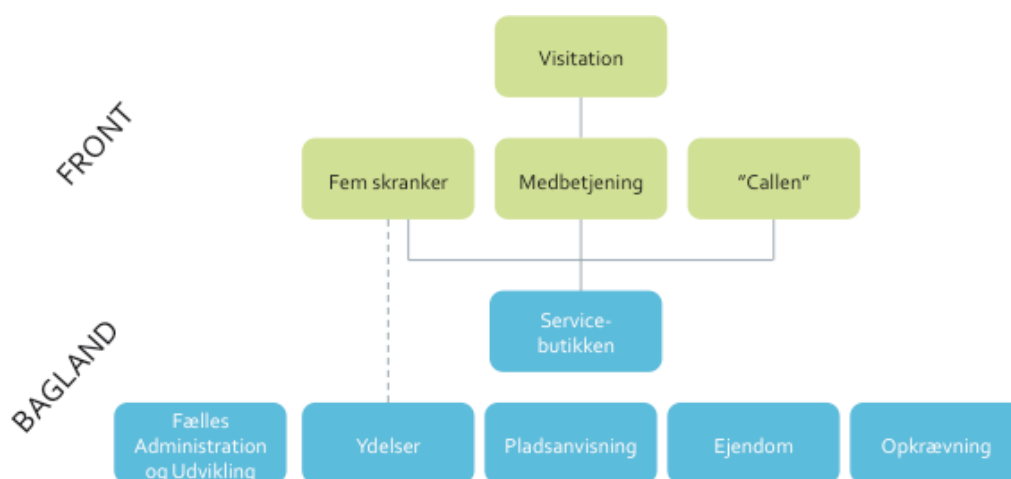
2. Borgerservicefunktionen i Høje-Taastrup Kommune

I dette afsnit beskrives borgerservicefunktionen i Høje-Taastrup Kommune. Først beskrives Borgerservicecenteret. Herefter beskrives håndteringen af borgerserviceopgaver i andre centre, og endelig præsenteres et sammenfattende billede af den samlede borgerservicefunktion.

2.1. Borgerservicecenteret

Høje-Taastrup Kommune har ét borgerservicecenter, som er fysisk placeret på rådhuset. Borgerservicecenteret består af en borgerservicechef, to teamchefer og i alt ca. 50 medarbejdere. Centeret er organiseret i faglige teams eller enheder: Servicebutikken, Pladsanvisningen, Ejendom, Opkrævning, samt Ydelse med kontantjælp, sygedagpenge og pension.

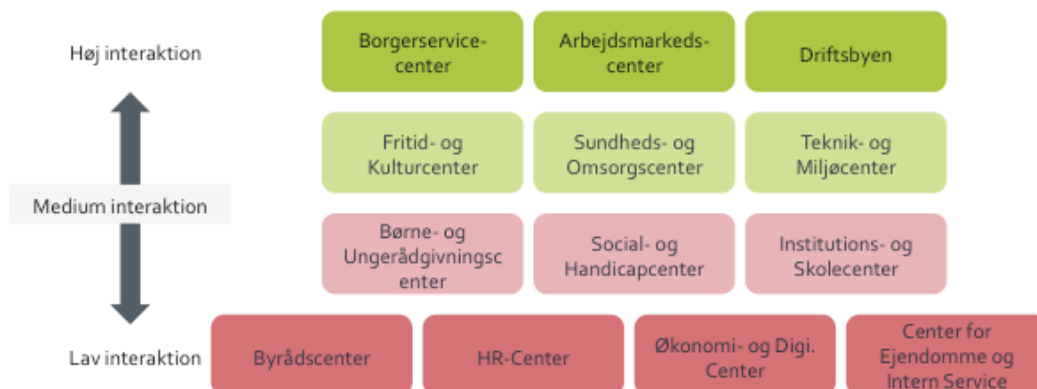
Figur 2.1: Organiseringen af borgerservicecenteret



2.2. Andre centre med borgerserviceopgaver

Det er ikke kun borgerservicecenteret, som udfører borgerserviceopgaver. Ud over borgerservicecenteret er Arbejdsmarkedscenteret og Driftsbyen de centre, som har flest borgerservicehenvendelser.

Figur 2.2: De enkelte centres interaktionsgrad med borgerne



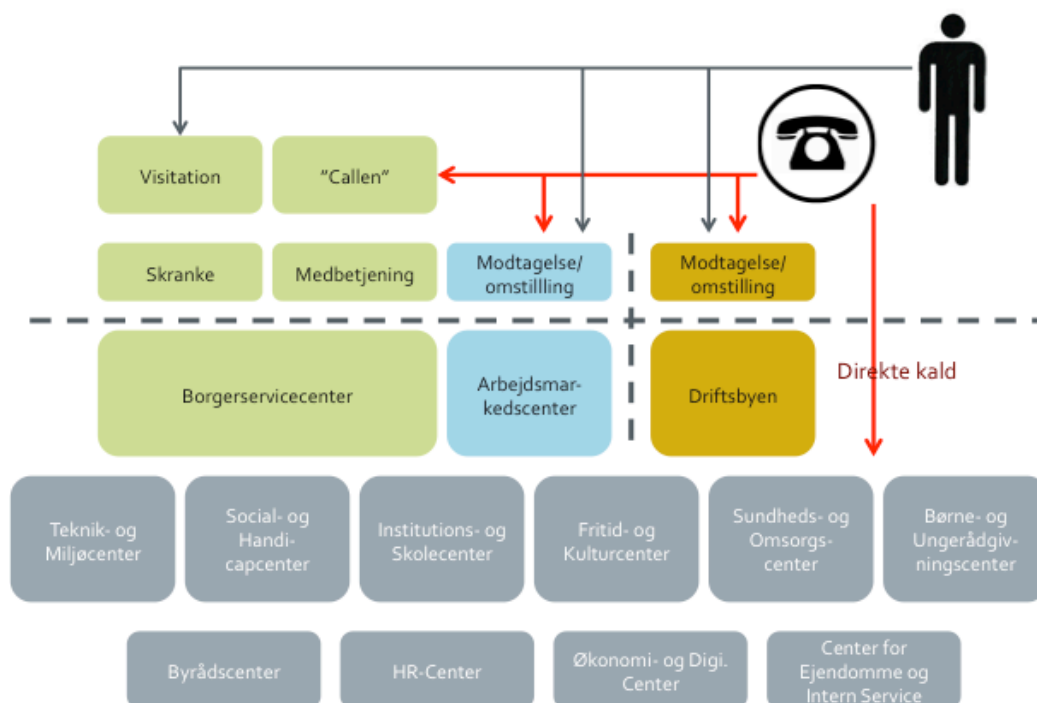
Fritids- og Kulturcenteret, Social- og Handicapcenteret og Teknik- og Miljøcenteret har ligeledes borgerservicehenvendelser, men i mindre målestok. Stabscentrene samt centrene markeret med lyserød har ingen eller kun få borgerservicehenvendelser.

2.3. Den kommunale frontbetjening

Borgerservicecenteret er delvist organiseret med en front og et bagland. Fronten består af en visitation, seks borgerserviceskranker, et call center og et medbetjeningsområde. Frontfunktionerne betjenes af medarbejdere fra Servicebutikken, som er det team i Borgerservicecenteret, der varetager de klassiske borgerserviceområder.

Servicebutikkens har en klar opdeling mellem front og bagland. I de andre teams i Borgerservicecenteret - Ydelse, Pladsanvisning, Ejendom og Opkrævning - håndteres den telefoniske og personlige borgerkontakt af medarbejderne i baglandet. Det samme er tilfældet i de andre centre med borgerserviceopgaver. Jobcenteret og Driftsbyen har selvstændige modtagelser, som håndter telefoniske og personlige henvendelser.

Figur 3.3: Den samlede borgerserviceorganisering



Den øverste del af figuren viser Høje-Taastrup Kommunes frontorganisering på tværs af centre. Fronten håndterer den direkte borgerkontakt ved personlige og telefoniske henvendelser.

Visitationen

Når en borger henvender sig personligt på rådhuset, kan de henvende sig i visitationen. Hvis borgerne har ærinder i Servicebutikken henvises de til at trække et nummer til én af de seks skranke. Hvis de har uanmeldte ærinder i Jobcenteret, trækker de et nummer til Jobcenterets modtagelse. Hvis de har ærinder andre steder på rådhuset, kontaktes fagområderne, så de kan hente deres gæster.

Skranker for personlig betjening

Bag visitationen ligger borgerservicecenterets seks skranke. Ved fem af de seks skranke håndteres personlige henvendelser på Servicebutikkens områder. Disse skranke bemannes af medarbejdere fra Servicebutikken. Den sjette skranke håndterer henvendelser til ydelsesområdet. Den bemannes af en medarbejder fra Kontanthjælpsteamet.

Personlige henvendelser til Jobcenteret og Driftsbyen håndteres i separate modtagelser, som bemandes af medarbejdere fra de to centre. Her modtages borgere, ved uanmeldt personligt fremmøde. Det er også her borgere henvender sig, hvis de skal til aftalte møder, f.eks. samtaler under kontaktførelse for ledige. Driftsbyens modtagelse ligger fysisk adskilt fra rådhuset. Driftsbyen kun få personlige henvendelser.

Selv- og medbetjeningsområder

Ved skrankeområdet i Borgerservicecenteret er der et "medbetjeningsområde" med borger-pc'er. I medbetjeningsområdet kan borgerne betjene sig selv. Hvis borgerne har behov for hjælp til at anvende de digitale services, kan de få hjælp af en af medarbejderne fra Servicebutikken.

Jobcenteret har ligeledes et medbetjeningsområde. Her kan borgere anvende borger-pc'erne til jobsøgning, cv-udarbejdelse mv. De kan også få hjælp til anvendelse af diverse digitale services på beskæftigelsesområdet.

Telefonhenvendelser

Telefoniske henvendelser til hovednummeret i Høje-Taastrup Kommune modtages i "Callen" via tast-selv-menuen på hovednummeret. Callen fungerer som omstilling og kontaktcenter.

- Omstilling: Indgående kald til fagområder uden for Borgerservicecenteret omstilles normalt til de respektive fagområder. Kun i få tilfælde straksafklares de.
- Kontaktcenter: Indgående kald til Servicebutikkens opgaveområder straksafklares som udgangspunkt. Hvis kaldene er til de andre teams i Borgerservicecenteret - Kontanthjælp, Sygedagpenge, Pladsanvisning, Ejendom og Optræning – omstilles de.

Opkald til Jobcenteret modtages i Jobcenterets omstilling. De fleste kald kommer via test-selv menuen på hovednummeret. Jobcenteret kan dog også kontaktes direkte. Hvis kaldene kan straksafklares, sker dette. Ellers omstilles til en relevant medarbejder i Jobcenteret.

Hvis borgere skal ringe til Driftsbyen sker det ikke via tast-selv-menuen på hovednummeret. I stedet skal de kontakte Driftsbyen på et direkte telefonnummer. Driftsbyen har sin egen omstilling. Hvis kaldene kan straksafklares, sker dette. Ellers omstilles til en medarbejder i driftsbyen. Driftsbyen har længere åbningstider på telefonen end Callen.

2.4. Observationer fra analysens interviewrunde

I forbindelse med den indledende informationsindsamling, tilstedeværende i organisationen og den gennemførte interviewrunde er der gjort en række observationer, som er relevante for modelarbejdet. De væsentligste observationer er:

- Der er store forskelle i centrenes telefonhåndtering, f.eks. hvordan den er organiseret, hvilke politikker der er for besvarelse af opkald, opfattelser af god telefonservice, telefonåbningstider mv.
- Der er arbejdet meget med udviklingen af generelle servicekompetencer blandt medarbejderne i Servicebutikken. I de øvrige centre i kommunen har der ikke i samme omfang været fokus på udvikling af servicefaglighed. Her er det blandt flere opfattelsen, at den bedste service gives af "fagspecialisten".
- Fronten og selvbetjeningsmiljøerne i Borgerservicecenteret og Jobcenteret er indrettet meget forskelligt. En fysisk integration af selvbetjeningsmiljøerne i et fælles betjeningsområde vil understøtte indtrykket af én kommune med én indgang pr. kanal.
- Der savnes et område i nærheden af Visitationen, hvor medarbejderne i kommunen kan afholde fortløbende møder med fremmødte borgere. I dag holdes sådanne møder

typisk i de befærdede områder omkring Borgerservicecenteret og Jobcenteret, hvor det kan være svært at opretholde den nødvendige diskretion.

- Når borgere kommer på rådhuset til personlige møder med kommunale medarbejdere, kan det være svært for visitationen at få fat på medarbejderne fra enkelte centre. Det gælder særligt før kl. 10.00 hvor telefonen er lukket. Når medarbejderne i stedet kontaktes pr. mail sker det, at mailen ikke bliver læst med det samme. Resultatet er et unødvendigt stort tidsforbrug på opgaven og en dårlig serviceoplevelse for de ventende borgere.
- I de kvalitative interviews har de fleste interviewdeltagere understreget behovet for en stærkere og mere udfarende digitaliseringsfunktion, som mere aktivt kan understøtte digitaliseringsinitiativer i centrene.
- I Borgerservicecenteret er der i de senere år sket markante personalereduktioner, dels som følge af effektiviseringer og digitaliseringer, dels som følge af udflytningen af opgaver til Udbetaling Danmark. Konsekvensen er, at der på flere områder er opstået nogle relativt små og sårbare faglige miljøer.

3. Fremtidens hovedudfordringer – det digitale sporskifte

Ovenfor er kort beskrevet den nuværende organisering af Borgerservicecenteret og den samlede borgerservicefunktion. I dette afsnit gennemgås de centrale udfordringer, som borgerservicefunktionen kommer til at stå over for i de kommende år. De beskrevne modeller for den fremtidige organisering af borgerservicefunktionen skal bl.a. sikre, at borgerservicefunktionen er rustet til at håndtere disse udfordringer.

3.1. *Borgerservice i omstilling*

Kommunerne er økonomisk pressede. De kommunale budgetter indskrænkes samtidig med, at kravene og udgifterne til de kommunale serviceydelser vokser. I den administrative borgerbetjening slår dette igennem med krav om innovative tiltag, som kan sikre omkostningsreduktioner og effektiviseringer. Som konsekvens af dette står digitalisering øverst på dagsordenen for udviklingen borgerserviceområdet. Digitaliseringsdagsordenen understøttes af tre forhold:

Opgaveflytning til Udbetaling Danmark

Flytningen af opgaver til Udbetaling Danmark viser, at effektiviseringer ikke længere alene er den enkelte kommunes anliggende. Hvis der er effektiviseringsmuligheder, som kommunerne ikke udnytter, ser staten ikke se passivt til. Presset for effektiviseringer er mærkbart.

Lov om digital selvbetjening

Lov om digital selvbetjening viser, at digitalisering og selvbetjening vil være blandt de væsentligste kilder til effektivisering på borgerserviceområdet. Fra 2013 til 2015 indføres obligatorisk selvbetjening på i alt 28 områder. Der indføres endvidere obligatorisk selvbetjening på yderligere fire områder, når systemunderstøttelsen er på plads. Målet er, at 80 pct. af borgerne skal anvende digital selvbetjening.

Monopolbrud på fagsystemer

Digitaliseringsudviklingen forstærkes af KOMBIT's brud på KMD's monopolområder. Monopolbruddet må forventes at skærpe konkurrencen på kommunal it og vil medføre nye it-løsninger som vil styrke digitaliseringen i kommunerne. Dels gennem forbedrede snitflader mellem selvbetjeningsløsninger og fagsystemer, dels gennem automatiseringer af baglandsprocesser.

Hovedudfordringen for borgerservice i de kommende år er derfor at transformere borgerbetjeningen fra et traditionelt serviceparadigme, hvor borgerne betjenes personligt til en model, hvor borgerservice rykker hjem i stuerne, hvor borgerne betjener sig selv ved hjælp af digitale services. Al hjælp til borgerne ydes ud fra princippet om hjælp-til-selvhelp. Det kalder vi for "det digitale sporskifte".

3.2. *Seks fremadrettede udfordringer*

Det digitale sporskifte rummer en række udfordringer, hvis omstillingen skal lykkes:

Udfordring 1: Digital support uden for normal åbningstid

Den digitale transformation, hvor borgerservice flyttes "hjem i stuerne", vil øge efterspørgslen efter digital support - også uden for kommunernes normale åbningstider. Det skyldes bl.a., at borgerne typisk anvender de digitale services, når de ikke selv arbejder, dvs. i aftentimerne og weekenderne. Udvidet digital support er afgørende for at fastholde borgerne på de digitale løsninger.

Udfordring 2: Tage hånd om de svage borgere

Der er en gruppe af borgere, som ikke umiddelbart kan anvende de digitale services. Det kan være unge, som er fremmedgjorte i relationen til kommunen. Det kan være ældre, som ikke har en pc, eller som mangler digitale kompetencer. Det kan være bor-

gere, som har svært ved at læse, skrive eller ikke behersker det danske sprog. Kommunerne har et særlig ansvar i forhold til at tage hånd om disse borgere.

Udfordring 3: Nye medarbejderprofiler

Den traditionelle skrankerelation vendes på hovedet. Udgangspunktet er, at borgeren kan og skal betjene sig selv. Hvis borgere har behov for hjælp ydes denne efter princippet "hjælp-til-selvhjælp". Kommunerne skal derfor udvikle nye medarbejderprofiler, som kan håndtere borgerhenvendelserne ud fra princippet om hjælp-til-selvhjælp. Hvor den typiske borgerbetjeningsmedarbejder tidligere var fageeksperten i baglandet efterspørges nu servicegeneralister med stærke kommunikative og servicemæssige kompetencer.

Udfordring 4: Øget fokus på telefonbetjening

Henvendelsesmønsteret vil ændres. Det vil betyde et fortsat fald i antallet af personlige henvendelser på borgerserviceområdet. I stedet vil antallet af henvendelser via telefonen være stigende. Kommunerne har i den sammenhæng en udfordring i at sikre en effektiv og professionel telefonisk servicering af borgene. Tendensen fra andre sektorer viser, at dette er ensbetydende med "straksafklaring" af henvendelser uden unødvendige omstillinger og begrænset køtid.

Udfordring 5: Kanalstrategi

På sigt skal borgerservice rykke "hjem i stuerne". Det betyder, at kommunens hjemmeside i samspil med borger.dk bliver hovedindgangen til kommunen. Ændringen af borgernes henvendelsesmønster kommer ikke af sig selv. Hvis flere borgere skal anvende selvbetjeningsløsninger kræver det en aktiv kanalstrategi, hvor borgerne til stadighed tilskyndes til – og understøttes i - at anvende de digitale løsninger.

Udfordring 6: Fastholde faglige miljøer

Baglandets tyngde er vigende. Digitaliseringen indebærer ikke blot digitale services, med betydning for den direkte interaktion med borgerne. Digitaliseringen medfører også automatiseringer og procesforenklinger i baglandsproduktionen. Det betyder færre medarbejdere. Det vil derfor være en udfordring på mange områder at fastholde bæredygtige faglige miljøer, når opgaver digitaliseres og delopgaver flyttes til Udbetaling Danmark.

4. Modeller for organisering af borgerservicefunktionen

I dette afsnit sammenfattes fire modeller for organiseringen af fremtidens borgerservice i Høje-Taastrup Kommune. Modellerne er udformet med henblik på at ruste kommunen til de udfordringer, der er beskrevet ovenfor.

Der er to hovedmodeller: En "generalistmodel" og en "specialistmodel". Hver hovedmodel har to varianter: Generalistmodellen med fagligt bagland eller med begrænset fagligt bagland og specialistmodellem med fagligt bagland eller med begrænset fagligt bagland. Modellerne er sammenfattet i figur 4.1.

Figur 4.1: Modeller for den fremtidige organisering af borgerservicefunktionen

	Model A Generalistmodel m. fagligt bagland	Model B Specialistmodel m. fagligt bagland	Model A1 Generalistmodel m. begrænset bagland	Model B1 Specialistmodel m. begrænset bagland
Overblik	Der laves et kontaktcenter under BSC, som varetager den samlede kommunale frontfunktion for telefoniske og personlige henvendelser	De enkelte centre varetager selv den telefoniske og personlige betjening	Samme som model A	Samme som model B
Betjening	Borgerbetjening varetages af servicegeneralister i front	Borgerbetjening varetages af fagspecialister i front og bagland	Samme som model A	Samme som model B
Viden	Borgerbetjening i front sker på baggrund af viden der kan findes i systemer	Borgerbetjening sker primært på baggrund medarbejdernes faglige viden	Samme som model A	Samme som model B
Telefoni	Kontaktcenteret straksafklarer telefonhenvendelser Henvendelser kontaktcenteret ikke kan straksafklare, omstilles til second line i de enkelte centre Hotline til selvbetjening betjenes via kommunalt samarbejde	Telefoniske henvendelser besvares i Callen eller formidles via omstillingen og tast-selv til de enkelte centre Centre håndterer kald ud fra samme servicemål som Callen Hotline til selvbetjening betjenes via kommunalt samarbejde	Samme som model A	Samme som model B
Personlig betjening	Kontaktcenteret varetager betjeningen på alle områder, som kan håndteres i en front, inklusive beskæftigelsesområdet	BSC medbetjener på alle områder, men servicerer kun på egne opgaveområder i skranke. Jobcenterets skranke integreres i fronten og men bemannes af medarbejdere fra AMC	Samme som model A	BSC varetager kun egne opgaveområder i skranke. Skranke for jobcenter og ydelsesområdet bemannes af AMC og er visuelt integreret i fronten.
Bagland	BSC's portefølje af baglandsopgaver fastholdes. Øernes opgaver justeres	BSC's portefølje af baglandsopgaver fastholdes. Øernes opgaver justeres.	Servicebutikken fastholdes i BSC, men øvrige baglandsfunktioner flyttes til andre centre	Servicebutikken fastholdes i BSC, men øvrige baglandsfunktioner flyttes til andre centre

4.1. Modellernes fælles udgangspunkt

Selvom de fire modeller udgør forskellige fremadrettede scenarier for håndteringen af borgerbetjeningen, har de følgende fælles udgangspunkt:

- Modellerne repræsenterer alternative - men farbare - udviklingsscenarier for borgerservicefunktionen. Hermed menes, at alle modeller vil kunne tjene som udgangspunkt for at imødegå de fremadrettede udfordringer, som borgerservice står overfor i forbindelse med "det digitale sporskifte".

- Trods forskellig organisering af frontfunktionen, har begge modeller til formål at skabe enkle og entydige indgange til kommunen for borgerne, uanset om de henvender sig telefonisk eller personligt.
- Formålet med begge modeller er, at borgernes henvendelser straksafklares, dvs. borgerne afslutter deres ærinde i første kontaktpunkt til kommunen uden omstillinger.
- At der også i fremtiden er et borgerservicecenter, som består af én fysisk enhed, placeret på rådhuset i Høje-Taastrup Kommune.

Styrkelse af digitaliseringsfunktionen

Et diskussionspunkt i forhold til de opstillede modeller har været, om det vil være hensigtsmæssigt at overflytte digitaliseringsfunktionen til Borgerservicecenteret og derved placere ledelsen af centeret hos en borgerservice- og digitaliseringschef. En sådan løsning er implementeret i en række kommuner, eksempelvis Rudersdal Kommune, Sorø Kommune og Haderslev Kommune.

Det er konsulenternes vurdering, at placeringen af digitaliseringsfunktionen i et borgerservicecenter kan være hensigtsmæssig, hvis omdrejningspunktet for digitaliseringen er implementering af borgerrettede digitale services. Fremadrettet må det imidlertid forventes, at der kommer nye fokusområder for digitaliseringen, f.eks. digitaliseringsinitiativer på velfærdsområderne, kommende monopolbrudsprojekter samt sikkerhed og bedre dataudnyttelse. I dette perspektiv ser vi en række fordele i at bibeholde digitaliseringsfunktionen som en tværgående stabsfunktion. Det skal dog understreges, at der stadig er behov for digitaliseringskompetencer i de enkelte centre, samt et tværgående forum for koordinering af den samlede digitaliseringsindsats i kommunen.

5. Model A: Generalistmodel

I generalistmodellen etableres én samlet kommunal frontfunktion under Borgerservicecenteret. Enheden arbejder på tværs af kommunikationskanaler og har som mål:

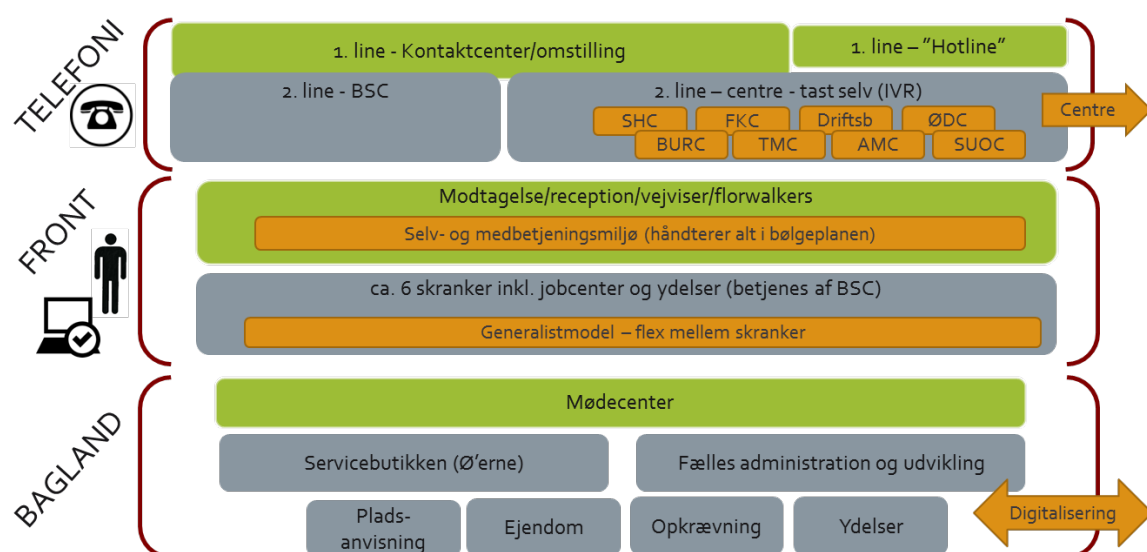
- At straksafklare borgerhenvendelser på tværs af centre med borgerserviceopgaver og derved afskærme baglandsfunktionerne
- At udnytte det personlige og telefoniske møde med borgerne til at udleve kommunens kanalstrategi og derved understøtte det digitale sporskifte
- At tage hånd om de borgere, der har behov for hjælp til at håndtere deres kommunale anliggender, så der gives en god og helhedsorienteret serviceoplevelse.

Frontfunktionen varetages af dedikerede servicemedarbejdere, dvs. generalister med særlige servicefaglige-, digitale og kommunikative kompetencer.

5.1. Modelbeskrivelse

Modellen indebærer, at frontfunktionen i Jobcenteret og Driftsbyen overføres til Borgerservicecenteret, og at de øvrige centre så vidt muligt lader Borgerservicecenteret varetage deres borgerservicerelaterede frontopgaver.

Figur 5.1: Generalistmodel med fagligt bagland



Telefonisk betjening via kontaktcenter

Der etableres et tværkommunalt kontaktcenter, hvis primære funktion er at straksafklare så mange henvendelser som muligt på tværs af fagområder. Henvendelser som ikke kan straksafklares, viderestilles til fagspecialister i baglandet i de respektive centre. Følgende typer af henvendelser vil kunne straksafklares i kontaktcenteret:

- Supporthenvendelser: Hjælp til selvbetjening på hjemmesider
- Generelle spørgsmål til love og regler
- Andre generelle spørgsmål om kommunale anliggender
- Handlingsorienterede spørgsmål: Hvad gør jeg, hvis jeg vil søge om...?
- Simple indberetninger og ekspeditioner
- Simple cpr- og sagsrelaterede spørgsmål

Straksafklaring sker med udgangspunkt i data og viden, som hentes i systemer. Ansvaret for at udbygge, vedligeholde og kvalitetssikre data og viden ligger i de enkelte centre. Hermed får centrene fuld kontrol over indhold og kvalitet i frontbetjeningen på deres område.

For at kunne yde en velfungerende telefonservice, skal der etableres en kobling mellem kontaktcenteret og de forskellige centre og baglandsfunktioner. Det indebærer bl.a., at det altid skal være muligt for kontaktcenteret hurtigt og effektivt at viderestille kald til second line betjening i baglandet. Baglandet forpligtiger sig til at leve op til fælles afstemte servicemål og serviceprincipper for telefonbetjening.

Kontaktcenteret har ud over telefonbetjeningen en række øvrige andre opgaver i relation til borgerbetjeningen. Eksempelvis håndtering af fællespostkasser på mail og digital post, opdatering af borgervendte informationer på hjemmesiden, ajourføring af videnbasen, tjek af systemadviseringer mv.

Selvbetjeningshotline

Henvendelser om support og medbetjening af digitale løsninger håndteres af en "Hotline", som eksempelvis kan være det virtuelle samarbejde mellem sjællandske kommuner i "Hotline Sjælland"² eller en tilsvarende konstruktion. Hotline-samarbejdet giver mulighed for at tilbyde borgerne telefonisk hjælp til selvbetjeningen om aftenen og i weekenderne.

Personlig betjening i Borgerservicecenteret

I generalistmodellen fungerer Borgerservice som modtagelses- og frontfunktion for alle borgere, som møder personligt op på rådhuset – inklusiv de, der har ærinder i Jobcenteret. Det indebærer bl.a., at frontfunktionen for personlige henvendelser til Jobcenteret overføres til Borgerservicecenteret. Ligesom i den telefoniske betjening er målet, at der på tværs af fagområder straksafklares så mange personlige henvendelser som muligt i fronten, så baglandsfunktionerne i de respektive centre afskærmes.

Der gennemføres tre tiltag med henblik på at forbedre det personlige møde med borgerne:

- Visitationen styrkes med henblik på så vidt muligt at kunne straksafklare simple henvendelser, uden at borgeren skal henvises til en skranke
- Den fysiske indretning af frontmiljøet ændres med henblik på at gøre selv- og medbetjeningsmiljøet til det centrale interaktionspunkt i Borgerservicecenteret, så princippet om hjælp-til-selvhjælp understøttes
- Der etableres et "mødecenter" med en række mødefaciliteter, som medarbejdere i de forskellige centre kan anvende til personlige, telefoniske eller videobaserede møder med borgerne.

I medbetjeningsmiljøet skal medarbejderne som minimum kunne supportere alle selvbetjeningsløsninger i bølgeplanen. Herudover skal borgerne have mulighed for at få hjælp til at anvende Jobnet og skrive CV'er mv. Denne hjælp gives af borgerservicemedarbejdere eller andre aktører

² Samarbejdet er under opbygning, men har endnu ikke lagt sig fast på det endelige navn for samarbejdet.

5.2. Modellens fordele og ulemper

Generalistmodellen vurderes at have følgende fordele og ulemper:

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Sikrer digital support uden for rådhusets normale åbningstid• Godt organisatorisk udgangspunkt for udvikling af servicegeneralister med stærke servicemæssige, digitale og kommunikative kompetencer• Godt udgangspunkt for en professionaliseret telefonbetjening med fokus på straksafklaring• Godt udgangspunkt for at tage kvalificeret hånd om "svage" borgere• Skaber én fælles motor for implementering af kommunens kanalstrategi• Gode betingelser for at yde helhedsorienteret service• God mulighed for at sætte fokus på selv- og medbetjening• Gode betingelser for at sætte fokus på en hurtig og effektiv betjening af borgerne med hurtig behovsafdækning, konkrete og præcise svar – eller viderestilling• Straksafklaring af generalister i front sikrer mere ro til baglandsfunktionerne	<ul style="list-style-type: none">• Der er fortsat et meget stort bagland i BSC, som kan fjerne fokus fra serviceopgaven• Det er svært at skabe et fagligt bæredygtigt miljø for alle de baglandsfunktioner, som ligger i Borgerservicecenteret• Det kan være svært at lægge et klart snit til centrenes specialistfunktioner, hvor de samtidig bidrager aktivt til den relevante serviceviden i fronten.

Forudsætninger for realisering af modellen

For at realisere en velfungerende generalistmodel er der en række betingelser, som skal være opfyldt:

- Der skal etableres en fælles accept af modellen i hele organisationen, hvor centrene aktivt medvirker til at lægge mere borgerbetjening og viden ud i fronten
- Der skal fastlægges en fælles telefonpolitik med fælles servicemål og serviceprincipper, så der harmoniseres og skabes tilgængelighed på tværs af organisationen
- Der skal arbejdes med frontpersonales kompetencer – både den tværgående faglige kompetence og den fremtidige serviceprofil, som handler om at betragte service som fag med stærkt fokus på kommunikative og digitale kompetencer
- Der skal gennemføres en fysisk omstilling af borgerservicekonceptet, så indretningen passer til de nye ambitioner om tværgående frontbetjening, selvbetjening, medbetjening, mulighed for at gå i mødecenteret mv.
- Der skal etableres de nødvendige it-mæssige rammer for at modellen kan fungere i praksis, herunder i forhold til telefonisystem, vidensløsning, kønummersystem, ankomstmelding mv.
- Der skal lægges en realistisk implementeringsplan, så modellen kan implementeres trinvis over en periode.

6. Model B: Specialistmodel

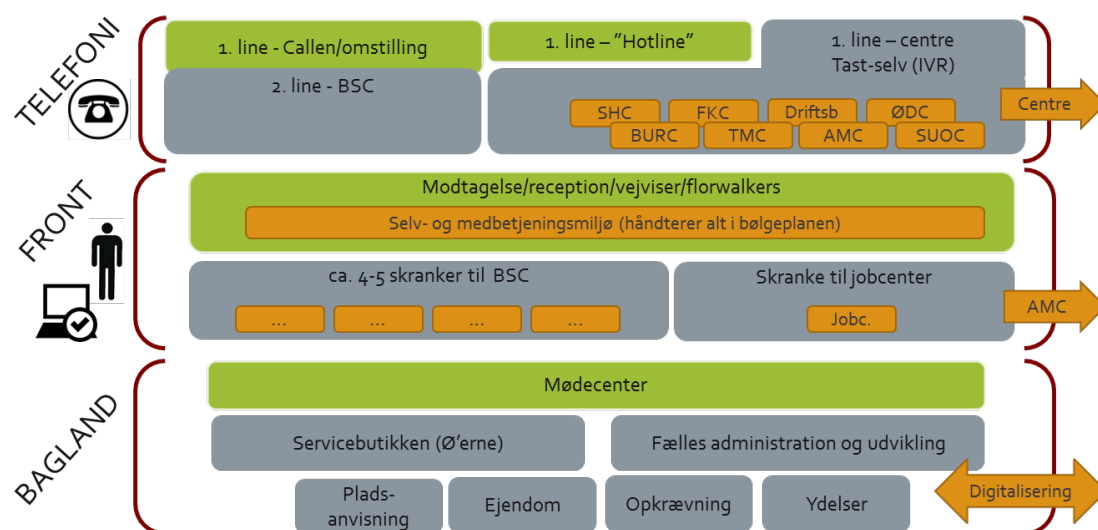
I specialistmodellen står de enkelte centre, for frontfunktionen på egne områder. I modsætning til generalistmodellen varetages frontfunktionen således decentralt. Hvor borgerhåndteringen i generalistmodellen varetages af servicegeneralister, varetages den i specialistmodellen af fagspecialisterne i baglandet. Selvom frontfunktionen er anderledes organiseret, er målet det samme som i generalistmodellen:

- At straksafklare borgerhenvendelser
- At udnytte det personlige og telefoniske møde med borgerne til at udleve kommunens kanalstrategi
- At tage hånd om de borgere, der har behov for hjælp til håndtering af deres kommunale anliggender, så borgerne får en god serviceoplevelse.

6.1. Modelbeskrivelse

Modellen indebærer, at frontmiljøerne i Jobcenteret og Borgerservicecenteret integreres i ét sammenhængende frontmiljø for personlig betjening. Trods "bofællesskabet" i det fælles frontmiljø, varetager Borgerservicecenteret og Jobcenteret hver især den personlige betjening på deres områder. Alle centre varetager den telefoniske borgerservicebetjening på egne områder.

Figur 5.1: Specialistmodel med fagligt bagland



Telefonisk betjening via specialiserede indgange

Der etableres et virtuelt kontaktcenter, som binder kommunens forskellige telefonfunktioner sammen. Callen fortsætter med at varetage omstillingsfunktionen og straksafklare på egne områder. De enkelte centre varetager selv telefonbetjening med fokus på straksafklaring på egne områder. Telefontrafikken til de faglige enheder styres via tast-selv eller via omstillingen. Straksafklaring sker med udgangspunkt i medarbejdernes viden – evt. suppleret med simple støtteredskaber, eksempelvis selvbetjening.nu eller tilsvarende.

For at skabe en ensartet serviceoplevelse for borgerne, skal der ske en harmonisering af servicemål på tværs, ligesom det skal være muligt for omstillingsfunktionen hurtigt og effektivt at omstille kald til betjening i de enkelte centre.

Selvbetjeningshotline

Henvendelser om support og medbetjening af digitale løsninger håndteres af en "Hotline", som eksempelvis kan være det virtuelle samarbejde mellem sjællandske kommuner i "Hotline Sjælland"³ eller en tilsvarende konstruktion. Hotline-samarbejdet giver mulighed for at tilbyde borgerne telefonisk hjælp til selvbetjening om aftenen og i weekenderne.

Personlig betjening

I specialistmodellen varetager de relevante centre den personlige betjening på egne områder. Med henblik på at skabe en helhedsorienteret serviceoplevelse for borgerne etableres en visuelt integreret modtagelse og frontfunktion for alle borgere, som møder personligt op på rådhuset. Det betyder konkret, at der laves et visuelt sammenhængende skrankeområde for alle centre og enheder, som har personlige henvendelser. De enkelte centre bemander skrankerne.

Der gennemføres tre tiltag med henblik på at forbedre det personlige møde med borgerne:

- Visitationen styrkes med henblik på så vidt muligt at kunne straksafklare simple henvendelser, uden at borgeren skal henvises til en skranke
- Den fysiske indretning af frontmiljøet for personlig betjening ændres så selv- og medbetjeningsmiljøet bliver det centrale interaktionspunkt i frontmiljøet, og derved understøtte princippet om hjælp-til-selvhelp
- Der etableres et "mødecenter" med en række mødelokaler, som medarbejdere i de forskellige centre kan anvende til personlige-, telefoniske- eller videobaserede møder med borgerne.

I specialistmodellen håndteres medbetjeningsmiljøet af medarbejdere fra Borgerservicecenteret. Medarbejderne skal som minimum kunne supportere alle selvbetjeningsløsninger i bølgeplanen. Herudover skal borgerne have mulighed for at anvende Jobnet og skrive CV'er mv. med bistand fra medarbejdere fra Jobcenteret eller andre aktører.

6.2. Modellens fordele og ulemper

Specialistmodellen med et fagligt bagland vurderes at have følgende fordele og ulemper:

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Sikrer digital support uden for rådhusets normale åbningstid• Godt organisatorisk udgangspunkt for at give en individuel og helhedsorienteret service• God mulighed for at skabe fokus på selv- og medbetjening• Godt udgangspunkt for at yde straksafklaring, da medarbejderen med specialistkompetence vil kunne håndtere alle henvendelser uanset hvor komplekse de er	<ul style="list-style-type: none">• Der er fortsat et stort bagland i BSC, som kan fjerne fokus fra serviceopgaven• Det er svært at skabe et fagligt bæredygtigt miljø for alle de baglandsfunktioner, som ligger i BSC• Det kan være svært at lægge et klart snit til centrenes specialistfunktioner, hvor de samtidig bidrager aktivt til den relevante serviceviden i fronten• Det kan være svært at skabe en helhedsorienteret service i modellen• Modellen lægger ikke op til et skarpt fokus på service og digitalisering• Det kan være svært at udnytte ressourcerne effektivt, da der ikke er optimal flexibilitet på tværs af medarbejdere.• Modellen sikrer ikke en entydig "motor" for kommunens kanalstrategi og for udviklingen af en servicekultur

³ Samarbejdet er under opbygning, men har endnu ikke lagt sig fast på det endelige navn for samarbejdet.

Forudsætninger for at realisere modellen

For at realisere en velfungerende specialistmodel er der en række betingelser, som skal være opfyldt:

- Der skal fastlægges en fælles telefonpolitik med fælles servicemål og serviceprincipper, så der harmoniseres og skabes tilgængelighed på tværs af organisationen.
- Der skal arbejdes med frontpersonales digitale kompetencer i selv- og medbetjeningsmiljøet.
- Der skal arbejdes med servicekompetencer på tværs af organisationen.
- Der skal gennemføres en fysisk omstilling af borgerservicekonceptet, så indretningen passer til ambitionerne om en integreret front med et godt selv- og medbetjeningsmiljø, mulighed for at gå i mødecenteret mv.
- Der skal etableres de nødvendige it-mæssige rammer for, at modellen kan fungere i praksis.
- Der skal lægges en realistisk implementeringsplan, så modellen kan implementeres trinvist over en periode.

7. Model A og B med baglandsvarianter

Borgerservicecenteret løser i tillæg til frontopgaverne en række baglandsopgaver de faglige teams; Ydelse, Pension, Opkrævning, Ejendom samt Opkrævning. Med udgangspunkt i de kvalitative interview er det den generelle vurdering, at snitfladerne og samarbejdsrelationerne mellem disse områder og den øvrige kommunale organisation har en lav kompleksitetsgrad. Det vurderes derfor, at opgavevaretagelsen på disse områder relativt let kan flyttes fra Borgerservicecenteret til andre centre. I denne vurdering ligger ikke en stillingtagen til de fordele eller ulemper, som de berørte medarbejdergrupper vil opleve.

I det følgende fokuseres på fordele og ulemper ved enten at fastholde de nuværende baglandsopgaver i Borgerservicecenteret eller ved at overflytte baglandsopgaver til andre centre.

7.1. Borgerservice med et fagligt bagland

I både generalist- og specialistmodellen med fagligt bagland varetager borgerservicecenteret som udgangspunkt de baglandsopgaver, som de har i dag. Der gennemføres dog en generel tilpasning af Servicebutikken, så Ø'ernes opdeling og opgaveportefølje tager højde for den fortsatte opgaveflytning til Udbetaling Danmark, obligatorisk selvbetjening og et generelt større behov for fleksibilitet på tværs. Borgerservicecenteret har haft nedsat en intern arbejdsgruppe, som har kigget på opdelingen af Ø'erne. Der kan med fordel tages afsæt i deres forarbejde, når den endelige model fastlægges.

Der kan peges på følgende generelle fordele og ulemper ved at have et fagligt bagland i borgerservice:

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none">• Der skabes en organisatorisk nærhed mellem de bevilgende funktioner på ydelsesområdet, samt kontrol og opkrævningsfunktionerne. Det kan være med til at sikre, "at vi ikke giver med den ene hånd og indkræver med den anden". I forlængelse heraf ses det som en fordel at have et samlet ledelsesmæssigt ansvar for kontrol med de sociale ydelser.• Enhederne fungerer i det store hele i dag og medarbejderne giver generelt udtryk for tilfredshed med deres arbejdsplads. Ved at beholde funktionerne i BSC undgås omkostninger ved en organisatorisk omstillingsproces, hvor de forskellige teams flyttes til forskellige dele af organisationen.• Ved at have et fagligt bagland tæt på fronten i borgerservice kan det være nemmere at holde frontmedarbejderne ajour med relevant viden. Det gælder også for de opgaveområder, som er flyttet til UDK og SKAT, men hvor kommunen stadig skal opretholde en stor faglig indsigt.	<ul style="list-style-type: none">• Det kan være svært at skabe en 100 pct. ledelsesmæssig fokusering på servicefaget i fronten, hvis det meste af borgerservicecenteret er specialiseret med fokus på baglandsopgaver.• Mange af de nuværende teams i baglandet er underopdelt i faglige fokusområder, hvilket betyder, at den enkelte medarbejder er meget specialiseret. Det skaber en skrøbelighed i det nuværende setup.• Specialiseringen kombineret med den generelle reduktion af baglandsressourcer pga. Udbetaling Danmark, digitalisering og generel optimering betyder, at det er svært at opretholde bæredygtige faglige miljøer.

7.2. Borgerservice med reduceret fagligt bagland

I modellerne med begrænset fagligt bagland reduceres omfanget af borgerservicecenterets baglandsopgaver, ved at opgaveområder overflyttes til andre centre. Der sker følgende tilpasninger:

Enheder i BSC i dag	Fremtidig hoved-placering	Begrundelse/overvejelser
Pladsanvisning	ISC	<ul style="list-style-type: none"> Pladsanvisningen har i forvejen et tæt samarbejde med ISC. Ligeledes er der begrænset borgerkontakt i fronten.
Ejendomme	ØDC	<ul style="list-style-type: none"> I forhold til opkrævningen af ejendoms-skat er der i forvejen et tæt samarbejde med ØDC, ligesom der følger en del regnskabsmæssige opgaver med opgaven
Opkrævning	ØDC	<ul style="list-style-type: none"> I forhold til opkrævning er der i forvejen et tæt samarbejde med ØDC. Opgaven består primært af borgerkontakt ved indgåelse af betalingsaftaler, men de har også mellemkommunale afregninger.
Ydelser ⁴	AMC <i>(Pension inkl. administrationssager flyttes evt. til SHC)</i> <i>(Afstemning og kontrol flyttes til ØDC)</i>	<ul style="list-style-type: none"> AMC har i forvejen mange af de borgere, som modtager ydelser inde i systemet. Der er en del snitflader, hvor centrene i dag er afhængige af hinanden, bl.a. i forhold til frister mv. SHC har i forvejen kontakten til borgerne ift. pensionsopgaven. ØDC har i forvejen en række kontrolopgaver, hvorfor de interne afstemnings og kontrolopgaver i henhold til kasse- og regnskabsregulativet kan flyttes der til.

I modellerne med et begrænset fagligt bagland bibeholdes Servicebutikkens opgaver i Borgerservicecenteret. Årsagen til dette er, at der er tale om opgaver, hvor borgerinteraktionen er relativt intens og hvor baglandsopgaverne, som følge af selvbetjening og digitalisering, vil miste tyngde i fremtiden. Samtidig er der tale om opgaver, hvoraf en del kan forventes at blive overflyttet til Udbetaling Danmark eller tilsvarende inden for en kortere årrække.

Fordele	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> Der kan skabes en skarp og entydig serviceprofil i Borgerservicecenteret Ved at flytte baglandsfunktionerne til faglige baglande med lignende fagprofiler opnås en større faglig bæredygtighed og parathed ift. omstillingsprocesser På nogle områder vil en flytning af opgaverne betyde, at de faglige snitflader styrkes. Det kan sikre en bedre faglig sammenhæng med et helhedsorienteret blik på borgerens situation. Det kan f.eks. være i forhold til unge kontanthjælpsmodtagere, som skal i aktivering, hvor det er afgørende at snitfladerne fungerer hurtigt og effektivt pga. frister mv. Det kan skabes et større fokus på effektiv drift at samle medarbejdere i større faglige miljøer med beslægtede opgaver. Det kan sikre en bedre ressourceudnyttelse, hvor medarbejderne kan supplere hinanden på tværs bl.a. i spidsbelastningsperioder. 	<ul style="list-style-type: none"> Der er risiko for færre straksafklaringer og flere omstillinger, når det er generalister, som betjener borgerne. Der er en risiko for manglende sammenhæng mellem de bevilgende funktioner på ydelsesområdet, kontrol og opkrævningsfunktioner, hvis områderne splittes ad. Det kan være svært for frontpersonalet at have fokus på kontrolopgaven. Flytningen af fagteams til andre centre kræver en væsentlig organisatorisk omstillingsproces. Det kræver tid og ressourcer Det kræver en ekstra indsats at holde frontmedarbejderne ajour med viden, hvis de faglige baglande flyttes til andre centre.

⁴ KL anbefaler en adskillelse af ydelseskontoret fra beskæftigelsesindsatsen, men understreger behovet for en tæt koordinering for at skabe en forenkling på beskæftigelsesområdet og undgå ventetid og spildtid

8. Strategiske mål og perspektiver for implementeringen

Der er ovenfor beskrevet fire modeller for fremtidens borgerservice, som hver især med forskellige fordele og ulemper kan udgøre den organisatoriske ramme for håndteringen af borgerservicefunktionen i fremtiden. De er alle udformet med henblik på at kunne understøtte det nødvendige "digitale sporskifte". Modelvalget er imidlertid kun en del af løsningen på de kommende års udfordringer. Lige så vigtigt er det, at der inden for rammen af den valgte model er et skarpt fremadrettet strategisk fokus. Her er det relevant, at:

- Der er fælles fodslag omkring en fælles kommunal servicepolitik, som klart formulerer, hvordan mødet med kommunen skal opleves af borgerne.
- Der med udgangspunkt i den fælles servicepolitik er en skarp kanalstrategi, som bl.a. formulerer mål, midler og handleplaner for det digitale sporskifte.
- Der er relevant ledelsesinformation omkring udviklingen i borgernes kanalvalg og henvendelsesmønstre, så der kan følges op på kanalstrategien.
- Der er ledelsesmæssigt fokus på borgerserviceopgaven på tværs af de relevante centre bl.a. med henblik på at samstemme politikker og praksis for håndteringen af borgerserviceopgaven.
- Der arbejdes målrettet med kulturen i kommunen, med henblik på gradvist at gå fra en myndighedskultur til en servicekultur, hvor man som udgangspunkt altid tager udgangspunkt i borgernes behov.

Implementeringen af én af de fire modeller for fremtidens organisering af borgerservicefunktionen, vil skulle ske trinvist over en periode. Implementeringen af en samstemt strategisk tilgang til borgerserviceområdet på tværs af centre må ligeledes forventes at tage tid. I den forbindelse er det vedvarende ledelsesmæssige fokus på opgaven afgørende for, at processen ikke "sander til".

Hvis rejsen mod fremtidens borgerservice føres til ende både strategisk og organisatorisk, er der ingen tvivl om, at Høje-Taastrup Kommune kan højne både kvaliteten og effektiviteten i borgerbetjeningen mærkbart.

Bilag 1

Interviewpersoner og deltagere i workshops

Direktionsmedlemmer

- Lars Holte
- Per Aalbæk Nielsen
- Charlotte Marcussen
- Jørgen Lerhard

Centerchefer og ledere

- Lars Christensen, Teknik- og Miljøcenter, centerchef
- Tom Søderhamn, Driftsbyen, centerchef
- Anders Christensen, Fritid- og Kulturcenter, centerchef
- Dorthe Nielsen, Arbejdsmarkedscenter, centerchef
- Ulla Callesen, Sundheds- og Omsorgscenter, centerchef
- Annette Petersen, Sundheds- og Omsorgscenter, myndighedschef
- Henrik Jørn Otte Social- og Handicapcenter, chef for team myndighed
- Helle Hardy-Hansen, Social og Handicapcenter, faglig konsulent
- Jane Henriksen, Økonomi- og Digitaliseringscenter, centerchef
- Henrik Anker Poulsen, Økonomi- og Digitaliseringscenter, regnskabschef
- Jean Rygaard, Økonomi- og Digitaliseringscenter, digitaliseringschef
- Lasse Michelsen, Borgerservicecenter, konst. centerchef
- Karen Koefoed, Børne- og Ungerådgivningscenter, centerchef
- Elsebeth Nielsen, Borgerservicecenter, teamchef

Teams og enheder i borgerservice

Servicebutikken og Callen

- Aase Winther
- Camilla Højlund Pedersen
- Lisbeth Dysted
- Charlotte Seneca
- Lene Jørgensen

Pladsanvisning

- Helle Wolff
- Jette Jessen
- Charlotte Lynum

Kontanthjælp, sygedagpenge og pension

- Gitte Mielow
- Camilla Olsen
- Iben Rosenkvist Christensen
- Jill Larsen
- Maria Kubel,
- Ninna Mikkelsen
- Nüriye Köse Nielsen
- Solveig Jensen
- Vivi Jacobsen
- Pia Nielsen
- Grete Munk

Ejendom

- Birthe Rahr

- Hanne Hansen
- Jane Remontius
- Karin Sørensen

Oprævnning

- Betina Anstrup Seneberg
- Birgitte Lykke
- Peter Olsen
- Anni Stender
- Käthe Kristensen

Fællesadministration

- Jette Siebenhaar
- Benny Hertz Straby
- Maibritt Jarl

Workshop 1: Forretningsworkshop

- Lasse Michaelsen, BSC
- Elsebeth Nielsen, BSC
- Käthe Kristensen, BSC
- Pernille Pedersen, BSC
- Karen Koefoed, BURC
- Lars Christensen, TMC
- Jes Arlaud, AMC
- Anders Christensen, FKC
- Ulla Callesen, SUOC
- Annette Petersen, SUOC
- Henrik Jørn Otto, SCC
- Henrik Anker Poulsen, ØDC
- Jane Eichenwald Henriksen, ØDC
- Tom Søderhamn, Driftsbyen
- Per Aalbæk Nielsen, BYC

Workshop 2: Modelworkshop

- Lasse Michaelsen, BSC
- Elsebeth Nielsen, BSC
- Pernille Pedersen, BSC
- Karen Koefoed, BURC
- Lars Christensen, TMC
- Dorthe Nielsen, AMC
- Anders Christensen, FKC
- Ulla Callesen, SUOC
- Annette Petersen, SUOC
- Henrik Jørn Otto, SCC
- Henrik Anker Poulsen, ØDC
- Jane Eichenwald Henriksen, ØDC
- Tom Søderhamn, Driftsbyen
- Per Aalbæk Nielsen, BYC

Bilag 2

Opgaver i Borgerservicecenteret

Borgerservicecenteret i Høje-Taastrup Kommune har sammenlignet med andre kommuner en relativt bred opgaveportefølje. Nedenfor følger en liste med eksempler på de mange store og små opgaver, som varetages i Borgerservicecenteret. Bemærk at listen ikke nødvendigvis er udtømmende:

- Begravelseshjælp
- Bestilling af tolke og betaling af regninger
- Betalingsaftaler
- Bolig (*akutbolig, indskudslån, boliganvisning*)
- Byggesagsarkiv (*hente sager*)
- Campingplads, udlejning af pladser
- eBoks/Digital post
- Folkeregister (*inkl. lægeskift*)
- Foreningstilskud
- Fri befordring/kørsel til læge
- Fritagelse fra Digital post
- Indkøb af kontorartikler til kommunen
- Julefest
- Knallertkørekort
- Kommunale boliggrunde (*salgsmateriale*)
- Kontanthjælp (*fleksydelse, enkelttydelser, revalideringsydelse og ledighedsydelse*)
- Kontantkasser
- Kontrol, socialt bedrageri
- Kørekort/booking
- Legitimitetskort til unge
- Lægeregninger
- Lån til ejendomsskat
- Medbetjening på digitale løsninger
- Modtagelse og håndtering af post og regninger til kommunen
- Nem Konto
- NemId
- Nyttehaver (venteliste og regninger)
- Omstilling/Call center
- Opkrævning af HTKs tilgodehavender
- Opkrævning af øvrige forbrugsafgifter
- Opkrævning ejendomsskat
- Pas
- Pensionisters skovtur
- Pladsanvisning/økonomisk friplads
- Salg af ejendomsoplysninger
- Salg af fiskekort
- Salg af skraldesække

- Skat
- Spildevand (*udlevering af skema*)
- Sygedagpenge
- Sygesikring (gult, blå)
- Særlige tillæg til pensionister (*helbreds- varme- og personlige tillæg*)
- Udløring af filtre til høreapparater
- Udlån af kommunale pladser
- Vælgererklæring
- Valg
- Varmetillæg
- Vejviser (*henvisning til andre myndigheder*)
- Vielser