Trafikförvaltningen
Resenärsservice och Försäljning

FÖRSTUDIERAPPORT
2019-04-03
Version 1.0

Ärende/Dok. id.
TN 2019-0288
Referens id.

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Handläggare
Karl-Ivar Fred
0730324654
karl-ivar.fred@sl.se

Bilaga 1 Förstudie inför upphandling av ny kundtjänstleverantör.

Innehållsförteckning

1 Inledning 4
1.1 Syfte 4
1.2 Metod 5
1.2.1 Uppdragets organisation 5
1.2.2 Uppdragets ramar 5
1.2.3 Angränsande projekt 6
1.2.4 Definitioner: 6
2 Utvärdering av befintlig verksamhet 6
2.1 Styrning och uppföljning 7
2.2 SL Kundtjänst 9
2.3 SL Butiker 10
2.4 Waxholmsbolagets kundtjänst 10
2.5 Waxholmsbolagets terminaler 11
2.6 SL Försäljningssupport 11
2.7 Tillgänglighet ledsagning 11
2.8 Färdtjänst 12
2.9 Rapportering 13
2.10 Personal och utbildning 13
2.11 Ersättningsmodell 14
2.12 Inriktning för framtida ersättningsmodell 15
2.12.1 Strategiska mål 15
2.12.2 Affärsprinciper 15
2.13 IT och telefoni 15
2.13.1 Ärendehanteringssystemet Boomerang 16
2.13.2 Contactcenterplattform 17
2.13.3 Telefoni och talsvar 17
2.13.4 Sociala medier 17
2.13.5 Självservice online/FAQ 18
2.13.6 Digitalisering 18

2.14 Kundnöjdhet 18
2.15 Servicemål 19
2.16 Optioner i kommande avtal 19
2.17 Omvärld 20
3 Ekonomi 20
4 Avtalsperiod 20
5 Sammanfattning 21
5.1 Utvärdering av nuvarande avtal 21
5.2 Rekommendationer inför ny upphandling 22
Bilagor 23

1 Inledning

Nuvarande kundtjänstavtal med entreprenören Releasy Customer Management AB omfattar drift och utveckling av SL kundtjänst, SL Butiker, Waxholmsbolagets Kundtjänst och Waxholmsbolagets Terminaler, Färdtjänst Kundservice och SL Försäljningssupport. Waxholmsbolagets terminaler ingick för första gången från avtalets tecknande 1 oktober 2015. Färdtjänst Kundservice startades med utnyttjande av option i avtalet 1 oktober 2016 och 2018 utnyttjades option för SL Försäljningssupport. Tilläggsavtal har tecknats för bl.a. SL Kundtjänst Sergels torg och verksamheten startade i maj 2018.

Det nuvarande avtalet gäller fram till och med 30 september, 2020. Trafikförvaltningen ska under 2019 upphandla två nya avtal med uppdrag att driva och utveckla kundtjänstverksamheten vidare. Förstudien har genomförts under perioden oktober 2018 till februari 2019.

Denna rapport avlämnas som en slutrapport avseende genomförd förstudie inför upphandling av kundtjänstleverantör.

Studien har en rekommendation för hur Trafikförvaltningens kundtjänster – SL Kundtjänst, SL Butiker, Waxholmsbolagets kundtjänst, Waxholmsbolagets Terminaler, SL Försäljningssupport samt Färdtjänst Kundservice på bästa sätt kan stödja resenären före, under och efter resan samt för hur Kundtjänst medverkar till att ge fler och mer nöjda resenärer.

Förstudien föreslår en fortsatt satsning på och utveckling av kundtjänst som ska möta resenärernas behov och utveckla det enkla kundmötet.

1.1 Syfte

Förstudiens syfte är att göra en objektiv studie av hur det existerande avtalet uppfyller de krav som ställts och ta hänsyn till utveckling under avtalsperioden.

I uppdraget ingår även att utreda inriktningen för att utforma för att utforma digitala lösningar påverkan på nästa avtal.

1.2 Metod

Ett 40-tal intervjuer har genomförts i syfte att samla synpunkter och behov både inom Trafikförvaltningen och hos trafikentreprenörer som kan ha påverkan på kundtjänst. Utvärdering av nuvarande leverans genom intervjuer och besök hos leverantörens.

Workshops med inriktning framtida affärsmodeller såväl som riskanalyser har genomförts med intressenter inom förvaltningen.

Granskning av dokumentation i form av Kundservicestrategi och trafikavtal.

Omvärldsbevakning/marknadstrender för kundtjänst och digitalisering har genomförts under förstudien.

1.2.1 Uppdragets organisation

Uppdragsledare har planerat och arbetat med affärsförvaltare inom Resenärsservice och Försäljning som ansvarar för avtal och verksamheter. Deltagare i möten och workshops har varit intressenter inom Trafikförvaltningen från Strategisk Utveckling, Tunnelbana, Försäljning, Tillgänglighet, Färdtjänst, upphandlingsenheten, juridik, trafikentreprenörer och potentiella leverantörer.

Uppdragsägare och projektsponsor är sektionschefen Resenärsservice och Försäljning.

Styrgruppens sammansättning:
Styrgruppens ordförande Carina Trofast, Sektionschef Resenärsservice och Försäljning
Niclas Blomqvist, sektionschef Strategisk utveckling
Ulrik Waldau, sektionschef Färdtjänst
Richard Borgström, sektionschef Sjötrafik
Mikael Nysten, sektionschef Tunnelbana
Suss Forsman Tullberg, kommunikationschef
Henrik Palmér, biträdande sektionschef Resenärsservice och Försäljning.

Förstudien ska slutligt presenteras för och godkännas av styrgruppen. Förstudierapporten kommer senare att utgöra en bilaga till tjänsteutlåtande som ska processas internt på trafikförvaltningen innan beslut tas i trafik- och färdtjänstnämnderna om att inleda upphandlingen.

1.2.2 Uppdragets ramar

Förstudien har utgått från Trafikförvaltningens Kundservicestrategi, Strategiska principer.

- Trafikförvaltningen förstår kundernas behov och önskningar, idag och imorgon.
- Trafikförvaltningen ska översätta kunskapen om kundernas behov och önskningar till relevanta erbjudanden.
- Trafikförvaltningen ska aktivt verka för samarbeten som underlättar kundernas hela resa
- Trafikförvaltningen ska alltid erbjuda ett personligt och positivt bemötande.
- Trafikförvaltningen ska arbeta enligt en kunddriven beslutsprocess.

1.2.3 Angränsande projekt

Under kommande år arbetar Trafikförvaltningen med att ta fram ett nytt biljettsystem för SL. Projektet kommer att påverka blivande kundtjänstleverantör genom ökad mängd frågor och ärenden, samt hantering av två parallella biljett- och betalsystem.

Waxholmsbolagets upphandling av trafikledning, m.a.a. påverkan på Waxholmsbolagets terminaler.

Kommande upphandling av tunnelbanan, m.a.a. option gällande hittegodsavdelningen som f.n. ingår i avtalet med MTR Tunnelbanan.

1.2.4 Definitioner:

I förstudien används Trafikförvaltningens Kundtjänst som ett samlat begrepp för SL kundtjänst, SL Butik, Waxholmsbolagets kundtjänst, Waxholmsbolagets Terminaler och SL Försäljningssupport.
Färdtjänst Kundservice används för Färdtjänst kundservice

SL Butik används i rapporten som samlingsnamn för SL Center och SL Kundtjänsts fysiska mötesplatser.

2 Utvärdering av befintlig verksamhet

Leverantörens uppgift är att utföra en samordnad kundtjänst som ska bistå resenärer i stockholmsregionens kollektivtrafik med information och tjänster vid resor med tunnelbana, buss, färdtjänst, lokalbanor och pendeltåg samt båt både före, under och efter resan. Resenärerna ska ges en god service, ett gott bemötande och hanteringen av ärenden ska hålla hög kvalitet. Målsättningen är en sammanhållen kundserviceorganisation och med ett sammanhållet utbud. Kundtjänst innebär enligt avtalet att entreprenören ges ett

helhetsansvar för verksamheten, innefattande ett ansvar för att Trafikförvaltningens kunder ska uppleva ett stort engagemang och hög servicekänsla.

2.1 Styrning och uppföljning

Intentionerna med det nuvarande avtalet har från början varit att få till stånd ett avtal som stödjer förändring och utveckling av verksamheten.

Några framgångsfaktorer som stödjer förändring och utveckling är dels en tydlig uppdragsbeskrivning som beskriver uppdraget och tydliggör vem som ansvarar för vad, dels en överenskommen samverkansmodell för hur beställaren och leverantören ska verka tillsammans, bl.a. genom rapporterings- och mötesstruktur. I det nuvarande avtalet har detta utvecklats under avtalsperioden.

Avtalsuppföljning och styrning av kundtjänstavtalet görs av tre funktioner inom Trafikförvaltningen:

- Affärsförvaltning Sektion Resenärsservice och Försäljning styr och följer upp SL Kundtjänst, Waxholmsbolagets Kundtjänst, Waxholmsbolagets terminaler, SL Butiker och SL Försäljningssupport (telefon, epost, chatt, sociala medier, fysiskt möte och administrativa ärenden).

- Affärsförvaltning Sektion Färdtjänst följer upp och styr Färdtjänstservice (telefon, epost och administrativa ärenden).

- SL Kundtjänst Tillgänglighet (ledsagning) styrs och följs upp av sektion Strategisk utveckling.

Avtalsuppföljning sker i en strukturerad modell på operativ-, taktisk- och strategisk nivå.

Operativ nivå - följer den dagliga verksamheten med veckovisa uppföljningar avseende servicenivåer, volymer, kvalitet och prognoser. Även stickprover genomförs.

Taktisk nivå – månadsvis uppföljning. I huvudsak återkoppling från leverantören om förbättringsförslag från kundtjänstverksamheten som ligger till grund för förslag till att skapa nya rutiner och effektivisera processer.

Strategisk nivå – kvartalsvis möten. Inriktning mot innovationer och utveckling. Representation från alla trafikslag och sektioner.

Under avtalsperioden har ansvariga affärsförvaltare på Resenärsservice och Försäljning tillsammans med leverantören arbetat aktivt med samverkansmodellen vilket utvecklat verksamheten. Samverkansmodellen bygger på en tydlig ansvarsfördelning och delegering av

uppgifter enligt vad avtalet stipulerar. En tydlig struktur i möten vad gäller prognos, uppföljning av leverans och styrning av densamma. Tydlig eskaleringsrutin där respektive parts ansvar att föreslå förändring när man upptäcker att behov finns. Mandat har tydliggjorts och befogenheter för att kunna driva de uppgifter som ligger inom ansvarsområdet har utvecklats.

Leverantören har aktivt medverkat till att samverkansmodellen har fungerat och utvecklats. Har ansvarat för återrapportering mot de operativa målen men också taktisk och strategisk återrapportering med förslag på förbättringsåtgärder.

En av kundtjänstens största utmaningar är att säkerställa att den alltid är uppdaterad med aktuell information och har lösningar på uppkomna problem så att resenärerna får den hjälp de förväntar sig. Det ställer stora krav på samverkan av information och aktiviteter, även i kanaler där leverantören inte har ansvar för eller tillgång till data. Leverantören har under avtalsperioden aktivt tagit initiativ för att möta dessa utmaningar.

Under avtalsperioden har leverantören tillsammans med affärsförvaltningen format en kommunikationsgrupp som drivs av kundtjänstleverantören och ansvarar för att proaktivt samla information från de olika trafikslagen. Uppdraget är att ansvara för och ge snabb, korrekt och enhetlig information internt och externt. Kommunikationsgruppen arbetar aktivt med informationsspridning om planerade händelser och när det är möjligt även oplanerade aktiviteter genom samverkan med trafikutövare samt uppdatering i interna databaser för kundtjänstagenter, externa FAQ och sociala medier.

Leverantören ansvarar för ett Kundtjänstråd för att främja utvecklingsarbete och ett tätare samarbete i kundtjänstrelaterade frågor mellan de olika trafikutövarna där även representanter för de olika trafiksektionerna inom förvaltningen deltar.

Färdtjänst Kundservice har inte uppnått samma resultat i samverkansmodellen som SL Kundtjänst. Det finns flera orsaker till att man inte har lyckats lika bra som SL Kundtjänst; Färdtjänst startades via utnyttjande av option ett år efter avtalets startades, Färdtjänsten har fler komplexa frågeställningar jämfört med SL kundtjänst inklusive sekretess ställer speciella krav på kompetens.

Rekommendation
Det är av största vikt att det i upphandlingen ställs krav på leverantören att fortsätta utvecklingen av samverkansmodellen.

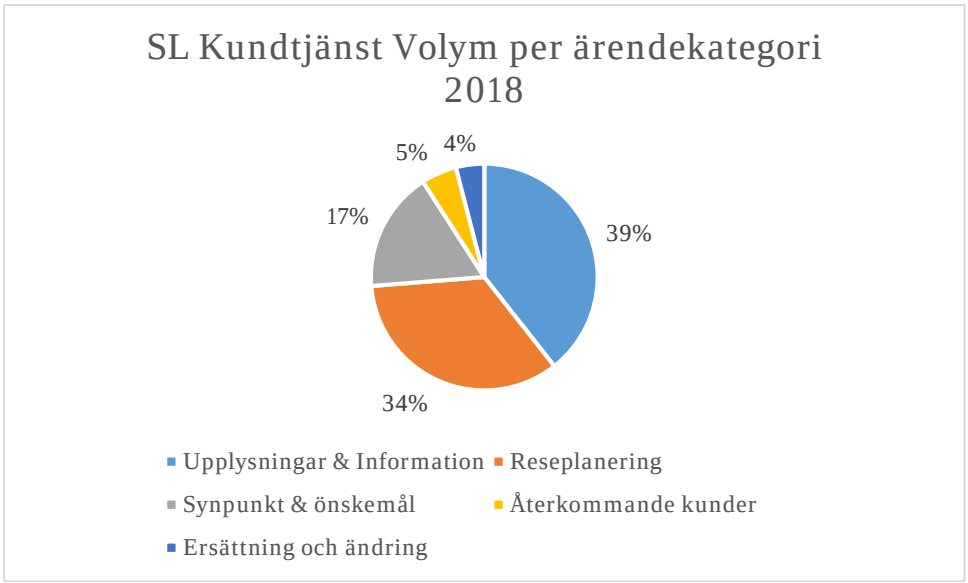
I det kommande kundtjänstavtalet bör Kundtjänstleverantören fortsättningsvis ges ansvar för samordning av information och ges mandat att agera efter fastställda direktiv. Kundtjänstleverantören bör fortsättningsvis ha en samordnande roll för utveckling och förbättring av informationsförsörjning till resenären. Detta ställer fortsatt stora krav på samordning i beställarorganisationen inom Trafikförvaltningen.

2.2 SL Kundtjänst

SL Kundtjänst hanterar alla typer av ärenden relaterat till resandet genom telefon, e-post, chat och sociala medier. SL Kundtjänst är det till volymer sett största delen av kundtjänstavtalet. Antalet samtal per månad är ca 50 000, epost ca 15 000 och chat ca 15 000. Öppettiderna är alla dagar, dygnet runt och är en service som erbjuds resenärerna då Trafikförvaltningen trafikerar regionen alla tider på dygnet.

För att öka kundnöjdheten och få fler och mer nöjda kunder höjdes kundnöjdhetsmålet i samband med start av nuvarande avtal, samtidigt höjdes servicenivåerna, framförallt för telefoni. Kundnöjdhets mätningar visar att en kvalitetsökning har uppnåtts genom snabbare svar, kortare handläggningstider, se Kundnöjdhet 2.14 och Servicemål 2.15 nedan.

Rekommendation
I samband med utveckling av nya tjänster och då kanske framförallt olika digitala tjänster, är det viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka om servicenivåer på vissa ärendekategorier ska förfinas för att möta kundernas krav på tillgänglighet och styra mot rätt kontaktkanal.



2.3 SL Butiker

Under det nuvarande avtalet har konceptet för tidigare SL Center ändrat koncept till Kundtjänst. Butikerna hanterar alla SL kundtjänstärenden och ärendetyper, inklusive fysiska kundbesök. Vidareutveckling av konceptet där numera kundtjänst kan tillgodose resenärens hela behov av service, information, stöd och hjälp vid besök har utfallit mycket positivt. SL Kundtjänst första butik öppnade i maj 2018 och har utvecklats mycket positivt och med höga mätresultat gällande kundnöjdhet.

SL Butik, Sergels Torg har en sammanhållen personalgrupp som bemannar dels en butiksdel där resenären erbjuds personlig betjäning och dels ett kontaktcenter som hanterar alla SL Kundtjänst ärenden via telefon, e-post, chat och sociala medier. Det har utvecklat en kompetens som kan hantera alla kundtjänst kanaler och ärenden, inklusive den personliga kanalen vilket är mycket värdefullt för framtiden. Behovet av information kommer fortsättningsvis vara stort och i samband med införande av nya digitala tjänster ges möjlighet för resenären att i butik utföra dessa tjänster själv eller att få stöd och hjälp att använda dessa.

Under senare delen av 2018 påbörjades utveckling av mobila kundtjänstteam inom uppdraget. Utveckling av några av butikerna ger möjlighet till att utveckla det fysiska mötet med kunden genom de mobila kundtjänstteamen för planerade större aktiviteter och särskilda evenemang med en utökad service till resenärer på plats med team med både kompetens och mobila verktyg.

Rekommendation
Under nästa avtalsperiod vidareutveckla det personliga mötet med SL Butik.
Behovet av information kommer fortsättningsvis vara stort och i samband med införande av nya digitala tjänster och system ges möjlighet för resenären att i butik utföra dessa tjänster själv eller att få stöd och hjälp att använda dessa.

2.4 Waxholmsbolagets kundtjänst

Waxholmsbolagets kundtjänst hanterar alla typer av ärenden relaterat till resandet med Waxholmsbolaget genom telefon, e-post och sociala medier. Waxholmsbolagets kundtjänst har varierande volymer under året, störst volym mellan april till september med cirka 3 000 samtal via telefon per månad. Öppettider och servicenivåer som SL kundtjänst.

Rekommendation
I samband med utveckling av nya tjänster och då kanske framförallt olika digitala tjänster, är det viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka om servicenivåer på vissa ärendekategorier ska förfinas för att möta kundernas krav på tillgänglighet och styra mot rätt kontaktkanal.

2.5 Waxholmsbolagets terminaler

Vid Waxholmsbolagets terminaler i Vaxholm, Stavsnäs och Strömkajen har resenärer och fartygspersonal fått information, service och stöd i den dagliga verksamheten. Terminalerna har öppet samtliga dagar i veckan, dock aningen mindre generöst under en del av lågsäsongen. Öppettiderna är för närvarande under översyn. Arbetsuppgifterna på terminalerna har under avtalsperioden förändrats genom att Waxholmsbolagets verksamhet utvecklats bland annat genom förändrade rutiner inom biljettförsäljning och godshantering. I samband med Waxholmsbolagets trafikledningsupphandling under 2019 kommer del av nuvarande ansvarsområden att flyttas från terminalverksamheten till den entreprenör som tilldelas trafikledningsavtalet. Terminalverksamheten ska dock inte ingå i trafikledningsavtalet. Det innebär att uppgifterna för terminalverksamheten ytterligare förändras.

Rekommendation
Förstudien föreslår att Waxholmsbolagets terminaler ligger kvar i Kundtjänstavtalet och därmed i kommande upphandling. Dock behöver behov, omfattning och uppdrag för terminalerna klargöras inför kravspecifikationen i upphandling av kundstjänstavtalet.

2.6 SL Försäljningssupport

Ansvaret för Försäljnings- och företagssupportens kundtjänst har implementeras under kundtjänstavtalet i slutet av 2018 och början av 2019 genom utnyttjande av option i avtalet. Försäljningsupport ger stöd till SLs företagskunder, skolor, försäljningsombud, återförsäljare och trafikentreprenörer.

SL Försäljningssupport kundtjänst hanterar support via telefon och epost. Under första kvartalet 2019 övergår leveransen till kundtjänst i sin helhet.

Rekommendation
I samband med utveckling av nya tjänster och då framförallt olika digitala tjänster, är det viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka förutsättningar för att införa nya tjänster inom Försäljningssupport.

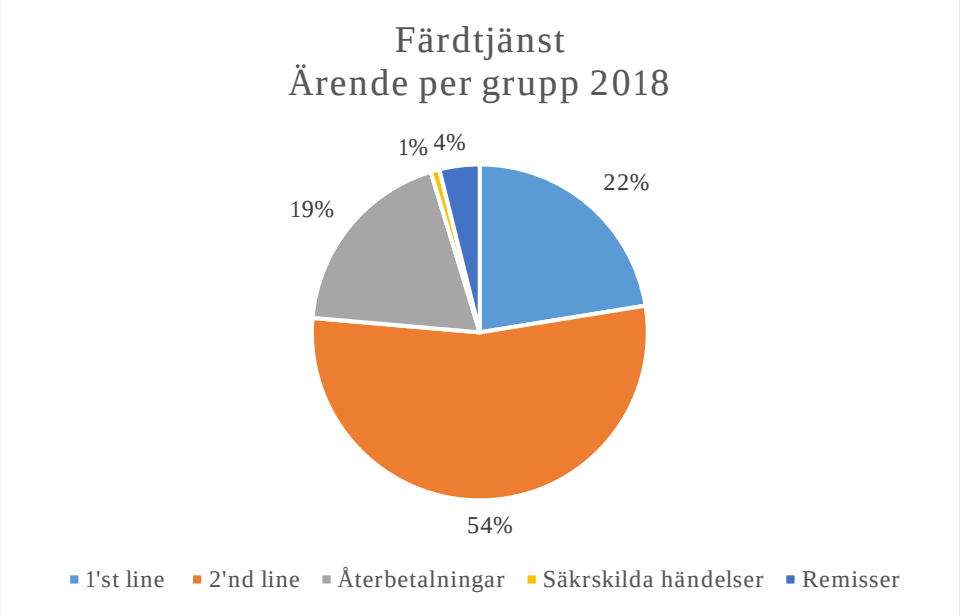
2.7 Tillgänglighet ledsagning

Via SL Kundtjänst kan funktionsnedsatta få information om och beställa ledsagning på prioriterad kanal via telefon, epost eller sms där man kan beställa ledsagning inom SL-trafiken samt få svar på övriga frågor om kollektivtrafiken. Kundtjänstpersonalen får specifik utbildning för att kunna hantera dessa ärenden som också har en specifik servicenivå.

2.8 Färdtjänst

Färdtjänst kundservice tar emot och hanterar synpunkter, klagomål och förbättringsförslag avseende Färdtjänstärenden. Resenärerna kan också få svar på frågor gällande regler, rutiner och fakturor vad gäller resor med färdtjänst och sjukresor. Kundservice kan nås via telefon, formulär eller brev. Öppettider är vardagar mellan 07:00-20:00.

Färdtjänsten har under 2018 hanterat 43 205 ärenden, där det stora flertalet var hantering av klagomål avseende punktlighet, ekonomi och resa. Hanterade sjukreseärenden är 10 000 stycken. Antalet hanterade ärenden per år har varit relativt konstant under avtalsperioden. Antal ärenden varierar över månaden med toppar vid fakturering och måndagar.



Färdtjänstens uppdrag startades via utnyttjande av option i avtalet 1 oktober, 2016. Färdtjänst affärsförvaltningen har därefter lagt stort fokus på att säkra kvaliteten i leveransen. Analys och utvärdering har gjorts med avseende på rutiner och processer, krav på erfarenhet och kompetens i kundserviceleveransen. Detta arbete har lett till att konstatera att Färdtjänstens krav på kvalitet i leveransen i en komplex process samt resenärernas behov av service är annorlunda än SL kundservice leverans.

Inför upphandling av nytt kundtjänstavtal bör Färdtjänst Kundservice sammanställa egen kravspecifikation och teckna eget avtal för att kunna möta resenärernas specifika krav och verksamhetens kvalitets- och sekretesskrav.

Fördelar med den föreslagna modellen är att Färdtjänst Kundservice kan specificera en egen kravspecifikation för leveransen. Uppföljning av kundtjänstleveransen sker hos Färdtjänst. Det är viktigt i upphandlingen att Färdtjänst Kundservice specificerar vem som ska göra vad och följer upp på denna och avsätter resurser och tid att ta fram ny kravspecifikation.

Rekommendation

Inför kommande upphandling bör förvaltning och samverkan inom Trafikförvaltningen samordnas enligt följande.

- Färdtjänst Kundservice bör upphandlas gemensamt med ovan men med för Färdtjänst Kundservice specifika kravspecifikation och separat avtal. Komplexitet i processer och rutiner vid handläggning av färdtjänstärenden och krav på sekretess ställer andra och högre krav på kvalitet i leverans samt fördjupad kompetens i Färdtjänst kundservice än för SL:s/WÅAB:s kundtjänstärenden. Upphandlingsförfarandet skapar möjlighet för Färdtjänst kundservice att teckna separat avtal med leverantör som uppfyller Färdtjänst kundservice specifika krav men samtidigt inte utesluter att teckna avtal med samma leverantör som SL:s Kundtjänst om denna uppfyller Färdtjänsts krav.
- SL Kundtjänst, SL Butiker, Waxholmsbolagets Kundtjänst och terminaler, SL Försäljningssupport bör fortsatt samordnas av en och samma leverantör i syfte att skapa enhetlighet i kundmötet och kan erbjuda resenärerna personlig service oavsett trafikslag.

2.9 Rapportering

Rapporteringsfunktionen hos leverantören förser trafikutövare och Trafikförvaltningen med specifika överenskomna rapporter. Rapporteringsfunktionen levererar också rapporter på beställning.

Rekommendation
Rapporteringsprocessen är under utveckling mot en automatisering av rapporterna inklusive ett nytt gränssnitt, vilket ska specificerade i kommande upphandling/kravställning.

2.10 Personal och utbildning

I samband med uppstart av det nuvarande avtalet sjönk kundnöjdheten, en av orsakerna till detta var ny personal i samband med byte av leverantör och ledtid till att personalen hade lärt sig uppdraget. En annan tydlig resenärskritik var bristande kunskap om stockholmsgeografin. Genom utbildning och stödsystem har problemen stegvis minimerats men visar på vikten av rätt kompetens av lokalkännedom.

Utbildning sker idag vid uppstart i leverantörens lokaler med insatser från Trafikförvaltningen, för att därefter hanteras av leverantören genom ”train-the-trainer” modell. Nuvarande leverantör coachar och följer upp personalen med struktur och med systematik i kundtjänstteamen samt med stöd av leverantörens utvecklade system. Då

sakkunskapen helt lagts ut på leverantören kommer denna behöva ta en stor roll vid ett leverantörsbyte.

Rekommendation
Inför upphandling av nytt kundtjänstavtal bör det ställas krav på leverantören att ha en organisation som erbjuder stöd och utbildning för medarbetare i det dagliga arbetet samt möjligheter att utvecklas vidare. Framtida krav på digital utveckling och effektivisering ställer ytterligare förväntningar på kundtjänstleverantörer att behålla och utveckla den befintliga personalen, men framförallt också attrahera kompetens inom projektledning, behovsanalys och verksamhetsutveckling för att möta de nya kraven.

2.11 Ersättningsmodell

Ersättningsmodellen för drift och utveckling av SL Kundtjänst har under avtalsperioden baserats på en rörlig ersättning per ärende, pris per ärende är olika beroende på vilken typ av ärendekategori det gäller. Faktorer som styr pris per ärendekategori är genomsnittlig ärendetid samt ärendets komplexitet.

Administrativa ärenden ersätts med pris per timma, baserat på genomsnittlig ärendetid och fast pris per timma vid bemanning i butiker och terminaler. Projektkostnader som överenskommits baseras på pris per timma.
I ärendepriset ingår leverantörens kostnad för lokaler, inventarier, system och bemanning.

Rörlig ersättning ger flexibilitet då behovet av betjäning i kundtjänst varierar. Flexibiliteten innebär att leverantören bemannar med resurser utifrån prognos som kundtjänstleverantören gör som förankras med affärsförvaltningen på Trafikförvaltningen. Prognosen baseras på historiska fakta och erfarenheter samt planerade aktiviteter i trafiken eller andra aktiviteter och områden som kan påverka volymer till kundtjänst. Dessutom får leverantören förbinda sig till i vilken omfattning de kan hantera volymer över prognos, som vid oförutsedda händelser i trafiken eller vid extrema väderlekssituationer. För att minska antalet ärenden in till kundtjänst vid dessa tillfällen krävs en samordning av information och exempelvis uppdatering av web, Reseplanerare och SL-app.

Rekommendation
Inför upphandlingen är därför att bibehålla den rörliga ersättningsmodellen. Utöver det, rekommenderas även att ersättningsmodellen inkluderar ett ekonomiskt incitament som premierar leverantören för effektivitet och kvalitet i de lösningar där ärenden kan hanteras i digitala kanaler före traditionella kommunikationskanaler.

2.12 Inriktning för framtida ersättningsmodell

2.12.1 Strategiska mål

SL Kundtjänst ska upplevas som modern, enkla och omtänksamma av resenärerna. Kundtjänst ska finnas i de kanaler och erbjuda de tjänster som resenärerna förväntar sig av en serviceinriktad aktör.

SL Kundtjänst ska bedriva verksamheten på rätt sätt. Automatiseringslösningar ska kontinuerligt utvecklas för att över tid hantera större ärendevolymer i förhållande till en given kostnad med bibehållen eller förbättrad nöjdhet.

SL Kundtjänst ska bidra till nöjdare resenärer. Trafikförvaltningen kommer på eget initiativ och i samverkan med leverantören genomföra kunddriven tjänsteutveckling i avsikt att förbättra servicen mot resenärerna.

SL Kundtjänst ska leverera en service som strävar efter att kontinuerligt förbättra resenärernas upplevelse av tjänsten. Upplevelsen mäts med kundundersökningar.

2.12.2 Affärsprinciper

Trafikförvaltningen vill att leverantören av SL Kundtjänst sparar kostnader genom att erbjuda resenärerna attraktiva automatiserade ärendehanteringsverktyg som t.ex. chatbotar och AI-styrd FAQ.

Trafikförvaltningen vill tillsammans med leverantören av SL Kundtjänst utveckla och erbjuda nya smarta, enkla och omtänksamma lösningar som underlättar för resenären att få kontroll på sin resa.

Trafikförvaltningen ska bli en datadriven verksamhet. Leverantören av SL Kundtjänst ska därför leverera data som genereras i den dagliga verksamheten till Trafikförvaltningen. Data kan t.ex. vara ärendedata, kunddata, belastningsdata.

Trafikförvaltningen behöver leverera data till SL Kundtjänst så att förutsättningar finns att bedriva verksamhet enligt ovan. Förmåga att leverera individualiserad data som kan hjälpa leverantören att förbättra servicen ytterligare kommer att utvecklas.

2.13 IT och telefoni

Kundtjänstens verksamhet är beroende av ett flertal IT-system för att kunna utföra sitt uppdrag gentemot Trafikförvaltningen. Ungefär hälften av systemen upphandlas och förvaltas av kundtjänstleverantören och resten ägs och förvaltas av Trafikförvaltningen, dessa kommer att specificeras i kravspecifikationen. Detta kräver en väl fungerande infrastruktur

hos leverantören och vid uppstart ett nära samarbete med Trafikförvaltningens IT-organisation.

Förstudien ser att detta kan komma att utvecklas i nästa avtal då ökat krav på leverantören att utveckla egna lösningar kommer att ändra förutsättningarna för kommande kundtjänstavtal. Det kommer bland annat ställa högre krav på ett tätare samarbete med Trafikförvaltningens IT-organisation och blivande leverantör. Leverantörens IT-utveckling kommer fortsatt att ske enligt Trafikförvaltningens standards och det ska tydligt framgå att data och gränssnitt ägs av Trafikförvaltningen.

Administration av behörigheter sköts på olika sätt inom sektionerna idag. Färdtjänsten sköter behörighetsadministrationen för kundtjänstagenterna själv medan SL- och Waxholmsbolagets behörigheter administreras helt av leverantören genom tecknad fullmakt. Anledningen till de olika arbetssätten har att göra med kraven på säkerhet och sekretess i de olika IT-systemen. Inför kommande avtal bör Färdtjänsten se över möjligheten att lämna över all eller viss behörighetsadministration till kommande leverantör.

Nuvarande leverantör har arbetat aktivt med att följa IT-utvecklingen i samband med att resenärens behov ändras. De har under åren både deltagit och drivit utvecklingsförslag för att främja resenärerna. Exempel på detta är bland annat självservice på SL:s webbplats samt robotautomatisering av administrativt tunga processer.

Det är av största vikt att kundtjänsten fortsatt har ett synsätt som främjar digital utveckling och optimerar kundnyttan. Leverantören bör ha relevant kompetens för att utveckla och att implementera lösningar. Leverantören ska se en vinning i att effektivisera processer och sträva efter digitala kundmöten istället för fysiska eller via telefon. Därför bör ersättningsmodellen kompletteras då dagens modell inte främjar det här arbetet i tillräckligt stor grad.

2.13.1 Ärendehanteringssystemet Boomerang

Trafikförvaltningens ärendehanteringssystem för att registrera kundtjänstärenden heter Boomerang och är plattformen som används av samtliga kundtjänstverksamheter och e-handeln på sl.se. Under 2018 och hela 2019 genomgår Boomerang stora förändringar för att möjliggöra fler funktioner. Detta har ibland inneburit vissa begränsningar för kundtjänsten i att registrera kundärenden och assistera resenärer i frågor som rör e-handlade biljetter när Boomerang är stängt för driftsättning. Inför det nya kundtjänstavtalet bör möjligheterna för en blivande leverantör att ha sitt eget ärendehanteringssystem ses över. Trafikförvaltningens integrationsplattform skulle eventuellt kunna användas för att säkert överföra ärenden mellan systemen. Under kravställningen bör närmare analyseras eventuella vinster eller hinder för detta.

2.13.2 Contactcenterplattform

Nuvarande kundtjänstleverantör använder Genesys contactcenterplattform Pure Connect som möjliggör hantering av inkommande kundkontakter. Mail hanteras som ärenden i Boomerang.

I plattformen loggas samtal beroende på ärendekategori som ligger till grund för den löpande statistiken. Loggningen sköts manuellt av agenter vilket har medfört att det ibland har uppstått differenser i rapporteringen på grund av den mänskliga faktorn; agenter missar att logga samtal eller chattar. Leverantören arbetar aktivt med kampanjer, tävlingar m.m. för att komma tillrätta med den här utmaningen.

2.13.3 Telefoni och talsvar

Leverantören förvaltar Färdtjänstens telefoningångar för resenärer; nummerplaner och talsvar. De har direktkontakt med telefonoperatörer vid felhantering och driftstörningar.

SL- och Waxholmsbolagets talsvar förvaltas hos Trafikförvaltningen genom ett avtal med Telia. Talsvaret består av både knappstyrning och röststyrning (Fritt Tal). Fritt Tal är primärt den tjänst som används av resenärerna; det är endast när kunden väljer engelskt tal eller när röststyrningslösningen är överbelastad som knappstyrning aktiveras. Under förstudiens gång görs en större satsning på att utveckla Fritt Tal för möjligheten att fånga upp fler samtal innan de når en kundtjänstagent. Exempelvis utvecklas den för reseplanering direkt i talsvaret. En löpande utveckling av manuset för Fritt Tal sker i dialog med Telia, kundtjänstleverantören och Trafikförvaltningen för att optimera dialogen i talsvaret. Målet är att röststyrningstjänsten ska koppla resenären till rätt instans eller, optimalt att resenären nöjer sig med informationen givet i talsvaret och därmed inte kopplas fram alls; så kallade happy hangups.

Inför det nya kundtjänstavtalet ska möjligheterna med att leverantören förvaltar samtliga telefoni- och talsvarslösningar ses över. Det skulle göra att leverantören får en bättre kontroll över helhetslösningen.

2.13.4 Sociala medier

Nuvarande kundtjänstleverantör tillhandahåller och använder ett sammanhållet systemstöd (RelationDesk) för att hantera, administrera och mäta de sociala medier som kundtjänst har ansvar för. Det omfattar i dagsläget Facebook-sidorna för SL och Waxholmsbolaget, men Trafikförvaltningen har för avsikt att utöka närvaron i fler sociala medier. Även den leverantör som tilldelas nästa upphandling ska tillhandahålla ett motsvarande administrationsgränssnitt för effektiv hantering av kundkontakter i de sociala medier som kundtjänsten vid var tid hanterar.

2.13.5 Självservice online/FAQ

Nuvarande leverantör underhåller och förvaltar SLs självservice på sl.se/kundservice. Den presenteras i form av en frågor-och-svar-databas (FAQ) som dynamiskt uppdateras allteftersom frågorna in till kundtjänsten ändras. Leverantörens kommunikationsgrupp underhåller FAQn och utvecklar den i takt med resenärens behov. Detta är ett nyligen start projekt som beräknas leda till en minskad mängd samtal och chattar in till kundtjänsten. Inför kommande kundtjänstavtal bör det säkras att den här typen av lösning kan tillhandahållas av den nya leverantören.

2.13.6 Digitalisering

Inom ramen för leverantörens ansvarsområde bör kundtjänstleverantören ansvara för utveckling av digitala tjänster som ger resenärerna nytta genom enklare och snabbare service. Det bör tydligt framgå att tjänsterna ska utvecklas med utgångspunkt i behov hos resenären och verksamheten. Leverantören ska aktivt verka till att effektivisera administrativt tunga processer samt att sträva efter digitala kundmöten istället för fysiska eller via telefon. Utveckling ska ske enligt Trafikförvaltningens krav och det ska tydligt framgå att data och gränssnitt ägs av trafikförvaltningen. Leverantören bör ha relevant kompetens för att utveckla och att implementera lösningar

2.14 Kundnöjdhet

Kundnöjdhet är en utvärdering där kunden väger ihop en mängd intryck hos ett erbjudande, vilket kan öka värdet av att mäta kundnöjdhet ju mera komplex verksamheten blir. Det innebär t ex att brist på information kan vara ett större irritationsmoment för resenären än förseningen i sig.
I nuvarande avtal mäts Kundnöjdhet av oberoende part 4 gånger per år. Ett ökat fokus på krav på nöjda kunder infördes inför innevarande avtal från en andel av 75 % nöjda kunder till 80 %, se mål och utfall för perioden 2016 t.o.m. 2018, nedan.
I nästa avtalsperiod bör kvalitetsmätningen utvecklas genom att fråga flera antal respondenter samtidigt göra fler mätningar, t ex vid speciella händelser eller engagemang.

	HT 2016	VT 2017	HT 2017	VT 2018	HT 2018
MÅL Andel kunder med NKI-värde över målvärdet	75%	80%	80%	80%	80%
UTFALL Andel kunder med NKI värde över målvärdet	81%	79%	78%	80%	76%

Rekommendation
Värdet av att ha nöjda kunder kommer att öka över tid. I nästa avtal bör kvalitetsmätning ske med större antal respondenter än idag och utveckla vilka processer som ska mätas.

2.15 Servicemål

En servicenivå mäter hur stor andel av de resenärer som kontaktar kundtjänst och får svar inom en angiven tid kontakter från resenärer som får svar inom en angiven. I avtalet är målen för servicenivån följande per kontaktkanal:

Förfrågningar och synpunkter	Telefon och chatt	80% besvarade inom 90 sekunder
	Webformulär, e-post, brev eller fax	100% besvarade inom 24 timmar
Reklamationer		100% besvarade inom 168 timmar
Tillgänglighet	Telefon	90% besvarade inom 90 sekunder
	Webformulär	100% besvarade inom 24 timmar
Sociala medier		100% besvarade inom 3 timmar
Remisser		Återkoppling till kund inom 5 arbetsdagar
Resegarantiärenden		100% besvarade inom 48 timmar
Förlustgarantiärenden		100% besvarade inom 24 timmar

I vissa av kanalerna krävs att Trafikförvaltningen eller Entreprenörerna återkommer till kundtjänst inom rimlig tid för att leverantören ska kunna uppfylla målen.

Rekommendation
Utredningen rekommenderar att behålla och vidareutveckla de befintliga servicemålen. Det är viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka om servicenivåer på vissa ärendekategorier ska förfinas för att möta kundernas krav på tillgänglighet och styra mot rätt kontaktkanal.

2.16 Optioner i kommande avtal

Optioner i avtalet som kan komma adderas till uppdragsavtalet under avtalstiden:

Mälardalstrafiken (Mälab)
Mälab har behov av en Kundtjänst-funktion för att ge resenärerna hjälp med information och upplysning relaterade till resandet. För detta ändamål har Mälab anmält intresse för att delta i upphandlingen. Vårt förslag är därför att en option om kundtjänst för Mälab ska finnas med i avtalet.
Hittegodshantering/effektförvaring.
Ansvaret för hittegodsprocessen ligger från 2018 under Trafikförvaltningen sektion Resenärsservice och försäljning. För att möjliggöra en eventuell framtida flytt av funktionen till kundtjänst, föreslås att en option rörande hittegodshantering/effektförvaring ska finnas med i avtalet för kundtjänst.

Underhåll av registervård avseende trafikdata
I dagsläget hanteras registervård av trafikgrunddata för SL och Waxholmsbolaget i Trafikförvaltningens egen regi. Under avtalstiden kan hela - eller delar av detta - komma att överflyttas till SL Kundtjänst som en tillkommande administrativ arbetsuppgift, utöver de som redan utförs av kundtjänsten. Vårt förslag är därför att en option om registervård ska finnas med i avtalet.

2.17 Omvärld

Den digitala transformationen pågår. Ett skifte där digitala tjänster förändrar arbetsprocesser och vilka kompetenser som behövs. De viktigaste effekterna brukar vara att medarbetarna frigörs till att utföra mer värdeskapande arbete samt att företagen effektivare kan betjäna sina kunder.

Digitaliseringen i samhället påverkar kollektivtrafiken då resenärernas krav på att enklare få tillgång till individuell information och service både före, under och efter resan i befintliga och nya kanaler ökar. Digitaliseringen påverkar och ger effekter på kundtjänsten genom att skapa en potential för att sprida information snabbare och effektivare, rationalisera administrativa processer och enklare ärenden. En förutsättning för att detta ska lyckas är det viktigt att resenären upplever en förbättrad service än den tidigare levererade.

Befolkningsökningen i region Stockholm förväntas fram till år 2030 växa med 700 000 invånare, vilket kommer att innebära att fler resenärer kommer att resa i kollektivtrafiken.

Fler äldre i kollektivtrafiken kommer att ställa andra krav på anpassning och resornas utformning. Det kan exempelvis handla om tydligare information men också att behålla kontaktkanaler som behövs och används av de som inte kan nyttja de nya kanalerna.

3 Ekonomi

Se bilaga 1 Ekonomi

HEMLIG
Enl. 19 kap 3§ offentlighets – och sekretesslagen (2009:400)
Trafiknämnden Region Stockholm

4 Avtalsperiod

Se bilaga 2 Avtalsperiod.

HEMLIG
Enl. 19 kap 3§ offentlighets – och sekretesslagen (2009:400)
Trafiknämnden Region Stockholm

5 Sammanfattning

5.1 Utvärdering av nuvarande avtal

Förstudien har analyserat och utvärderat leveransen i det befintliga kundtjänstavtalet som startade 1 oktober 2015. Förstudien konstaterar att leveransen i det nuvarande avtalet har varit mycket bra, de flesta av de intentioner som fanns vid upphandlingen och starten av avtalet har uppfyllts. Nedan följer en sammanfattning av den utvärdering som genomförts. Med hjälp av trafikljusmodellen kan konstateras att de flesta områden fungerar mycket bra (grönt), andra områden bör ses över (gult).

Nuvarande uppdragsavtal och leverantör	🟢
SL Kundtjänst	🟢
WÅAB Kundtjänst	🟢
SL Kundtjänst Butiker	🟢
WÅAB Terminaler	🟡
Färdtjänst	🟡
Hittegods	🟢
Försäljningssupport	🟢
Tillgänglighet - Ledsagning	🟢
Automatisering och Digitalisering	🟢

För att utvecklas vidare och fortsatt kunna stödja resenären före, under och efter resan samt att medverka till att ge fler och mer nöjda resenärer bör Kundtjänst med utgångspunkt i Trafikförvaltningens strategiska inriktning och strategiska mål i nästa avtal utveckla:

Kundtjänst ska upplevas som modern, enkel att kontakta och engagerad av resenärerna.

Kundtjänsten ska bidra till nöjdare resenärer.
Underlätta för resenären genom att utveckla smarta, enkla och omtänksamma lösningar som resenärerna vill använda. För att förbättra servicen ytterligare ska Trafikförvaltningen och leverantören se till att samla data så att information som resenären behöver ska finnas tillgänglig när resenären har behov av informationen i de kanaler och tjänster som resenärerna själv vill använda.

Kundtjänsten ska bedriva verksamheten effektivt och med kvalitet.
Resenärerna ska uppleva Kundtjänsten som snabba, effektiva med korrekt information. Digitaliserade lösningar ska utvecklas för att kunna hantera större ärendevolymer över tid för att ge förbättrad kundnöjdhet och framförallt ge en kostnadseffektiv kundtjänst där stora volymer av ärenden hanteras.

Kundtjänsten ska leverera en service som strävar efter att kontinuerligt förbättra resenärernas upplevelse.
Nya lösningar i kombination med befintlig leverans ställer stora krav på kompetens. Det är viktigt att både leverantören och Trafikförvaltning har den kompetens som krävs för att utveckla kundtjänsten. Det är också viktigt att utveckla kompetensen för de befintliga kontaktkanalerna för att kunna hantera kraven från de resenärer som inte vill eller kan använda nya tjänster. Kraven på kompetensutveckling är desamma då enklare ärenden automatiseras och fler komplicerad frågor kommer i de traditionella kommunikationskanalerna. Kundnöjdhetsmätningar används som mått på resenärernas upplevelse.

5.2 Rekommendationer inför ny upphandling

- Det är av största vikt att det i upphandlingen ställs krav på leverantören att fortsätta utvecklingen av samverkansmodellen. I det kommande kundtjänstavtalet bör Kundtjänstleverantören fortsättningsvis ges ansvar för samordning av information och ges mandat att agera efter fastställda direktiv. Detta ställer fortsatt stora krav på samordning i beställarorganisationen inom Trafikförvaltningen.

- Under nästa avtalsperiod vidareutveckla det personliga mötet med SL Butik.

- Behovet av information kommer fortsättningsvis vara stort och i samband med införande av nya digitala tjänster och system ges möjlighet för resenären att i butik utföra dessa tjänster själv eller att få stöd och hjälp att använda dessa. SL Butik

- Förstudien föreslår att Waxholmsbolagets terminaler ligger kvar i Kundtjänstavtalet och därmed i kommande upphandling. Dock behöver behov, omfattning och uppdrag för terminalerna klargöras inför kravspecifikationen i upphandling av kundstjänstavtalet.

- I samband med utveckling av nya tjänster och då framförallt olika digitala tjänster, är det viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka förutsättningar för att införa nya tjänster inom Försäljningssupport.

- Inför upphandling av nytt kundtjänstavtal bör det ställas krav på leverantören att ha en organisation som erbjuder stöd och utbildning för medarbetare i det dagliga arbetet samt möjligheter att utvecklas vidare. Framtida krav på digital utveckling och effektivisering ställer ytterligare förväntningar på kundtjänstleverantörer att behålla och utveckla den befintliga personalen, men framförallt också attrahera kompetens inom projektledning, behovsanalys och verksamhetsutveckling för att möta de nya kraven.

- Utredningen rekommenderar att behålla och vidareutveckla de befintliga servicemålen. Det är viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka om servicenivåer på vissa

ärendekategorier ska förfinas för att möta kundernas krav på tillgänglighet och styra mot rätt kontaktkanal.

- I nästa avtal bibehålla den rörliga ersättningsmodellen. Utöver det, rekommenderas även att ersättningsmodellen inkluderar ett ekonomiskt incitament som premierar leverantören för effektivitet och kvalitet i de lösningar där ärenden kan hanteras i digitala kanaler före traditionella kommunikationskanaler.

- Det är av största vikt att kundtjänsten fortsatt har ett synsätt som främjar digital utveckling och optimerar kundnyttan. Leverantören bör ha relevant kompetens för att utveckla och att implementera lösningar.

- Leverantörens IT-utveckling ska ske enligt Trafikförvaltningens krav och det ska tydligt framgå att data och gränssnitt ägs av Trafikförvaltningen.

- Värdet av att ha nöjda kunder kommer att öka över tid. I nästa avtal bör kvalitetsmätning ske med större antal respondenter än idag och utveckla vilka processer som ska mätas.

- I samband med utveckling av nya tjänster och då kanske framförallt olika digitala tjänster, är det viktigt att inför nästa avtalsperiod undersöka om servicenivåer på vissa ärendekategorier ska förfinas för att möta kundernas krav på tillgänglighet och styra mot rätt kontaktkanal.

- Option i avtalet som kan komma adderas till uppdragsavtalet under avtalstiden: Hittegodshantering/effektförvaring.

- Inför kommande upphandling bör förvaltning och samverkan inom Trafikförvaltningen samordnas enligt följande:

– Färdtjänst Kundservice bör upphandlas gemensamt med SL Kundtjänst men med för Färdtjänst Kundservice specifika kravspecifikation och separat avtal. Komplexitet i processer och rutiner vid handläggning av färdtjänstärenden och krav på sekretess ställer högre krav på kvalitet i leverans samt fördjupad kompetens i Färdtjänst kundservice än för SL kundtjänstärenden.
– SL Kundtjänst, SL Butiker, Waxholmsbolagets Kundtjänst och terminaler, SL Försäljningssupport bör fortsatt samordnas av en och samma leverantör i syfte att skapa enhetlighet i kundmötet och kan erbjuda resenärerna personlig service oavsett trafikslag.

Bilagor

Bilaga 1 Ekonomi - HEMLIG Enligt 19 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400)
Bilaga 2 Avtalsperiod- HEMLIG Enligt 19 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen (2009:400)

Trafikförvaltningen
Resenärsservice och Försäljning

FÖRSTUDIERAPPORT
2019-04-03
Version 1.0

Ärende/Dok. id.
TN 2019-0288
Referens id.

Infosäk. klass
K1 (Öppen)

Förstudie inför upphandling av ny kundtjänstleverantör