



# Granskning av Kundcenters bemötande, service och tillgänglighet

Rapport

Hallstahammars kommun

KPMG AB

2022-06-02

Antal sidor 11



**Hallstahammars kommun**

Granskning av Kundcenters bemötande, service och tillgänglighet

2022-06-02

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
3.1	Revisionskriterier	3
3.2	Metoder	4
4	Resultat av granskningen	5
4.1	Införande av Kundcenter i Hallstahammars kommun	5
4.2	Organisation och styrning	6
4.3	Rutiner kring arbetsflöden m m	8
5	Slutsats och rekommendationer	11

## 1 Sammanfattning

Vi har av Hallstahammars kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska Kundcenters verksamhet. I uppdraget har ingått att granska om Kundcenter drivs på ett ändamålsenligt sätt genom att vara tillgängligt samt om de tillhandahåller en god service såväl internt som externt samt har ett gott bemötande.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att Kundcenter drivs på ett i huvudsakligt ändamålsenligt sätt utifrån att vara tillgängligt såväl internt som externt samt att Kundcenter hela tiden arbetar med att förbättra den service de tillhandahåller samt även det sätt på vilket såväl interna som externa kunder bemöts.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att det genomförs såväl en extern undersökning som intern undersökning inom kommunen som fokuserar på hur Kundcenters tillgänglighet, service och bemötande uppfattas. Detta för att möjliggöra en ytterligare utveckling av verksamheten.
- Påbörja ett arbete med att utveckla och uppdatera kommunens externa hemsida då behov av detta bedöms finnas. Genom detta arbete kan vissa av de ärenden som inkommer till Kundcenter undvikas då svar kan ges på kommunens externa hemsida.

## 2 Bakgrund

KPMG har av Hallstahammars kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska Kundcenters verksamhet. I uppdraget ingår att granska om Kundcenter drivs på ett ändamålsenligt sätt genom att vara tillgängligt samt om de tillhandahåller en god service såväl internt som externt samt har ett gott bemötande.

Syftet är att erhålla ett kunskapsmaterial som stärker de förtroendevalda att styra mot mål och resultat samt att säkerställa en god dialog gentemot medborgarna.

Revisorerna bedömer i sin riskanalys att Kundcenters verksamhet och dess bemötande, service och tillgänglighet etc behöver granskas.

## 3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen har syftat till att bedöma ändamålsenligheten i Kundcenters verksamhet samt hur verksamheten arbetar med områden såsom bemötande, service och tillgänglighet för såväl kommunen internt som medborgare, företag, organisationer etc.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Är verksamheten ändamålsenlig utifrån ett såväl internt som externt perspektiv?
- Upplevs Kundcenter som ett hinder eller som en tillgång?
- Hur upplever verksamheterna det stöd och den hjälp de får från Kundcenter? (Delar av resurser och uppgifter har flyttats från verksamheterna till Kundcenter).
- Hur uppfattar externa parter/medborgare att Kundcenter fungerar?

Granskningen omfattar kommunens Kundcenter och dess verksamhet.

### 3.1 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 § ***”Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt”.***
- Förvaltningslagen (2017:900)
- Tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut

Granskningen avser i huvudsak kommunstyrelsen.



## **Hallstahammars kommun**

Granskning av Kundcenters bemötande, service och tillgänglighet

2022-06-02

### **3.2 Metoder**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med utvalda tjänstepersoner.

## 4 Resultat av granskningen

### 4.1 Införande av Kundcenter i Hallstahammars kommun

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av ett tjänsteutlåtande (2014-05-19, dnr 1) som avser upprättandet av Kundcenter i Hallstahammars kommun. Av tjänsteutlåtandet framgår att kommunchefen, vid tidpunkten, hade som avsikt att upprätta ett kundcenter för att öka kommunens tillgänglighet, förbättra bemötandet och effektivisera verksamheterna. Avsaknaden av ett kundcenter betraktades, vid tillfället, som ett utvecklingsområde för kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen hade satt upp mål för dess kundcenter varav ett mål var *'Medborgare, kunder och företagare ska uppleva kommunen som tillgänglig, effektiv, kompetent och serviceinriktad'*. Kommunen tog fram indikatorer för att mäta målluppfyllelsen.

1. Tillgänglighet per telefon, bl a svarstider i växeln, bedömdes vid tillfället vara låg. Punkten betraktades som ett utvecklingsområde.
2. Andelen lyckade försök att nå en handläggare inom kommunens verksamheter via telefon vid första försöket, var vid tidpunkten 37 % och målet var satt till 70 % år 2015.

Därtill hade kommunen ett mål kring *'Medborgarnas upplevelse av bemötande och tillgänglighet i kontakter med kommunen'*. Medborgarundersökningen användes som en indikator. Det framgår vidare att administrativa chefen fick i uppdrag att upprätta ett kundcenter i kommunen. Administrativa chefen fick befogenhet att tillsätta en arbetsgrupp som studerade hur andra kommuner arbetar med kundcenter. Projektet delades i flera etapper. Första steget i projektet avsåg kommunstyrelseförvaltningens gemensamma administration *'Konsult o service'* som administrativa chefen ledde. Vid andra steget inkluderades övriga förvaltningar i utvecklingsarbetet.

#### 4.1.1 Projektplanen för upprättandet av Kundcenter

Av projektplanen (*finns med som en bilaga i tjänsteutlåtandet*) framgår att Hallstahammars kommunmedborgare/kunder hade, vid tidpunkten 2014-05-19, tre kanaler in till kommunen: *telefon, besök och webb*. Telefonsamtal utgjorde 80 procent av all kontakt med kommunen. Enligt kommunens mätningar fanns en begränsad tillgänglighet till kommunen, kunder/medborgare ringde ett flertal gånger för att komma i kontakt med kommunen. Det inträffade att när kunden kom i kontakt med handläggare som skulle hantera ärendet hänvisades kunden till en annan handläggare.

Kommunen hade satt upp som mål att minst 70 % av de som tog kontakt endast skulle kontakta kommunen en gång för att få sitt ärende löst. Målet med kundcentret var främst att effektivisera telefonin. Därav var första steget i projektet att genomföra en omstrukturering av den administrativa enheten och kundtjänsten. Detta innebar att allt som omfattade kundtjänst, avgifter och barn- och omsorgsverksamhet övergick till

kundcenter. I steg två tog kommunen fram en ROSA-metod (Rationell samOrdning av Service och Administration), som avgjorde vilka ärenden som kunde överföras vid steg två. ROSA-metoden mäter vilka ärenden som är mest frekventa samt vilka förvaltningar som är mogna för denna förändring.

## 4.2 Organisation och styrning

Av projektplanen framgår att kommunen behöver omorganisera sitt utbyte med kunder, vilket kommer innebära vissa förändringar. Öppettiderna för kundcentret ska vara mellan 7.30-16.30 vardagar och vid behov under kvällstid. Bemanning av personal grundas på samtalsstatistik och antal ärenden som överförs till Kundcenter.

Anställda på Kundcenter ska tituleras kommunvägledare. Kommunvägledarna ska genomgå en utbildning inom allmän kommunkunskap, offentlighet och sekretess, service/bemötande, samtalsteknik, verksamhetskunskap med mera. Utbildning och besök på förvaltningar ska vara återkommande aktiviteter. Kommunvägledare har till uppgift att hjälpa kund och efter kontakt med kund, äger kommunvägledare ärenden tills ärenden har blivit avslutade genom återkoppling, t ex genom att en annan förvaltning ska hantera ärendet. Detta ska regleras genom en gemensam leveransöverenskommelse mellan Kundcenter och de enskilda förvaltningarna. Leveransöverenskommelsen sätter tydliga ramar för hur enskilt ärende ska behandlas och överenskommelsen tecknas mellan förvaltningschef och administrativa chefen för det nya kundcentret. Avtalet ska uppdateras en gång per år eller när en ny typ av ärende tillkommer. Det ska även finnas checklistor som ska uppdateras löpande. Leveransöverenskommelsen mellan Kundcenter och förvaltningarna ska bland annat beskriva:

- Ansvarsförhållande mellan Kundcenter och förvaltningarna
- Vilka ärenden inom resp. förvaltning som ska ingå i Kundcenter
- Ärendeprocess, hur ärenden hanteras, av vem, tidsram och kvalitetskrav
- Hur rapportering av statistik ska se ut
- Jour- och akutrutiner, kontaktpersoner på förvaltning och kundcentret
- Hur checklistor och kunskapsbank ska uppdateras
- Hur tjänster ska debiteras

Varje förvaltning har en utsedd kontaktperson inom kundcentret som ska ansvara för spridning av information till övriga medarbetare. Det ska även finnas ärendestöd, checklistor, webb och tillgång till verksamhetssystem från de förvaltningar som Kundcenter har nått en överenskommelse med. Vidare framgår att kommunvägledarna ska arbeta med alla ärenden som Kundcenter omfattas av. Varje ärende som överlämnas till Kundcenter ska analyseras med hjälp av ROSA-metoden och sedan i sin tur delas in i åtta olika klasser. Dessa redogörs för nedan:

- Information och upplysning
- Vägledning och rådgivning

2022-06-02

- Administrativ hantering
- Rutin- och regelstyrd handläggning
- Kvalificerad handläggning
- Värderande beslut
- Politisk ledning och styrning ska hanteras av verksamheternas handläggare och politiska nämnder

Dessutom ska alla ärenden som tidigare har gått till receptionen i stället styras till kundcentret. Dessa ärenden ska registreras i ett ärendehanteringssystem som kommunvägledare har tillgång till. Detta möjliggör för kommunvägledarna att ta reda på vilka ärenden som ska skickas vidare om inte ansvarig kommunvägledare avslutar ärendet. Förvaltningarna har ansvaret för hur Kundcenter ska hantera ärenden samt se till att rätt information kommer fram. Kundcenter får även i uppgift att svara på frågor som inkommer via sociala medier, exempelvis Facebook och Twitter.

#### **4.2.1 Resultat från intervjuer/övriga iakttagelser**

Intervjuade uppger att det finns sex kommunvägledare varav en innehar rollen som samordnare. Därtill finns en fordonssamordnare och en kommunledningssekreterare som sitter på kundcentret. Vidare framkommer att receptionen har under vintertid öppet mellan 08:00-16:30 (måndag-torsdag) och mellan 08:00-16:00 på fredagar. Under sommartid har Kundcenter öppet mellan 08:00-16:00 (måndag-torsdag) och mellan 08:00-15:00 på fredagar. Kundcenter håller även kvällsöppet för besök till kommunfullmäktiges sammanträden.

Av intervjuer framgår att utbildning för kommunvägledare vad gäller kundbemötande sker löpande. Dessa utbildningar omfattar bland annat vilka ord kommunvägledarna ska använda vid kundkontakt. Intervjuade uppger att det finns ett behov av att utveckla kommunens hemsida. Det kan saknas information på hemsidan som kan vara till nytta för kunden/medborgaren. Detta resulterar i att medarbetare på Kundcenter kan kontaktas för att besvara sådana frågor som en mer utvecklad hemsida hade kunnat besvara. Vidare framgår av intervjuade att de inte arbetar med sociala medier såsom det är skrivet i projektplanen. Detta hanteras i stället av kommunens kommunikationsavdelning.

Vidare framgår att samtliga ärenden (telefonsamtal, besök, mail etc) registreras i systemet Artwise. Vid inkommande ärenden försöker kommunvägledare hantera ärendet på egen hand innan det slussas vidare till förvaltningarna då så krävs. Ansvarig samordnare kan använda sig av data som registreras i Artwise vid t ex schemaläggning. Exempelvis om samordnaren noterar att det har varit hög aktivitet den föregående dagen om något specifikt inträffat eller då annat behov finns.

Vi har tagit del av data som Kundcenter tagit fram. Det är ett dokument med sammanställning av nyckeltal som avser år 2020 och 2021. Det framgår att 63 procent av inkommande ärenden kom in via telefon och 20 procent av ärendena kom in via mail. Därtill utgjorde åtta respektive nio procent av inkommande ärenden e-tjänst



respektive besök. Vidare framgår mängden inkommande ärenden för varje månad samt vilka kommunikationskanaler som var vanligast under respektive månad. Därtill framgår hur många ärenden som kopplades vidare till andra förvaltningar samt hur många av ärendena som hanterades inom Kundcenter.

Intervjuade uppger att det inte har gjorts någon extern undersökning vad gäller t ex mätning av kundnöjdhet. Det har inte heller gjorts någon undersökning internt inom kommunkoncernen kring detta.

Det framgår att Kundcenter har ett mål att 70 % av ärendena ska lösas inom Kundcenter och att personer då endast ska vara i kontakt med en person för att få sitt ärende löst. Under 2021 stannade 65 procent av ärendena inom Kundcenter.

#### 4.2.2 Bedömning

Granskningen visar att Kundcenter har upprättat en gedigen samling styrdokument som ligger till grund för arbetsflöden, arbetssätt samt rutiner och processer. Kommunen har upprättat ett Kundcenter som ligger i linje med projektplanens beskrivning då det finns en tydlig ansvarsfördelning och arbetsbeskrivning. Vi bedömer att målen som har brutits ner i projektplanen används som styrsignaler till verksamheten. Vi ställer oss positiva till att det sker utbildningar löpande vad gäller kundbemötande för medarbetare inom Kundcenter. Det är en framgångsfaktor i utvecklingsarbetet för verksamheten samtidigt som att det visar att verksamheten har ett tydligt fokus på service.

Vi bedömer att verksamheten har en god tillgänglighet såväl externt som internt. Kundcentret arbetar metodiskt med att vara tillgängliga på alla kanaler och använder sig av statistik/nyckeltal för att vara så flexibla och tillmötesgående som möjligt. Genom data kan Kundcenter bemanna utifrån behov och på så sätt tillhandahålla god service till kunder. Vi anser dock att det finns ett behov av att genomföra en undersökning, såväl externt som internt, för att fånga kundernas uppfattning kring Kundcenter. Detta kan bland annat ligga som grund för verksamhetens kontinuerliga förbättrings- och utvecklingsarbete.

Vi bedömer även att arbete bör påbörjas med att utveckla och uppdatera kommunens externa hemsida då behov av detta bedöms finnas. Genom detta arbete kan vissa av de ärenden som inkommer till Kundcenter undvikas då svar kan ges på kommunens externa hemsida.

#### 4.3 Rutiner kring arbetsflöden m m

Vi har tagit del av ett rutindokument och en policy avseende Kundcenter. Av rutindokumentet framgår att Kundcenter består av sex kommunvägledare, varav en samordnare. Därtill finns en kommunledningssekreterare, en fordonssamordnare och en placeringshandläggare.

Samtliga kommunvägledare i Kundcenter ska arbeta med telefoni, reception och eget administrativt arbete. Aktiviteterna är schemabundna och vid frånvaro prioriteras telefoni och receptionen. Kommunvägledarna har till uppgift att registrera alla

telefonsamtal, besök, mail etc i ärendesystemet Artvise. I ärendesystemet finns även checklistor med svar på vanligaste frågorna. Det framgår även att Kundcenter använder webben för att besvara kundernas frågor.

Av rutindokumentet framgår en rollbeskrivning för respektive tjänst på Kundcenter. Det framgår bland annat att respektive kommunvägledare har blivit utsedd till kontaktperson gentemot de olika förvaltningarna som finns i kommunen. I dokumentet framgår även en detaljerad beskrivning av kommunvägledarnas ansvarsområden. Det finns därtill en rollbeskrivning för fordonssamordnare (som särskilt hanterar budget och fakturor avseende fordon samt även vägleder verksamheten vid inköp av fordon). Dessutom finns en kommunledningssekreterare som ansvarar för bland annat kontorsbeställning och bidrar med service till förvaltningschefer samt en placeringshandläggare för förskola/fritid. Kundcenterchef ansvarar även för en del övergripande områden som post, skrivare och frågor om rum i kommunhuset.

Kundcenter arbetar utifrån den s k ROSA-modellen. Modellen delar in organisationens totala tjänsteutbud i sex kategorier. Det finns dessutom även en ärendelista med ärenden för respektive förvaltning som Kundcenter hanterar.

Av policydokumentet framgår värdegrunden som gäller för Kundcenter, bland annat att sätta kunden i centrum, eftersträva ständig utveckling och fatta beslut som betraktas som hållbara och långsiktiga. Därtill finns det värdeord som Kundcenter ska arbeta utifrån. Slutligen finns ett avsnitt som avser samtalets struktur gentemot kund, där framgår en instruktion för hur medarbetare på Kundcenter ska bemöta kunder som tar kontakt med kommunen.

#### **4.3.1 Resultat från intervjuer/övriga iakttagelser**

Av intervjuer framgår att kommunvägledare arbetar dels med mottagande av kunder via telefon eller besök på Kundcenter, dels med handläggning av egna ärenden som faller under administrativ tid. Under administrativ tid arbetar kommunvägledarna med egna ärenden där det också innebär externa kundkontakter. Det kan handla om handläggning av färdtjänst och parkeringstillstånd, försäljning av tomter, beställningar ut byggarkivet med mera. Vidare är det samordnaren som schemalägger det dagliga arbetet, exempelvis vilka som ska sitta vid receptionen och vilka som ska ta emot inkommande samtal via telefonväxeln. Normalt arbetar en kommunvägledare halva dagen vid receptionen/att svara i telefonväxeln och andra halvan av dagen med administrativa uppgifter. Av intervjuer framgår att respektive kommunvägledare har specialistområden som de arbetar med, exempelvis kan en kommunvägledare bli tilldelad uppgifter som avser barn- och utbildningsverksamheten. Denne kommunvägledare blir då även kontaktperson gentemot aktuell förvaltning. Arbetsuppgifterna kan då röra sig om olika handläggningsuppgifter som till exempel skolansökningar. Under administrativ tid sker det inte någon form av kundkontakt, i stället ägnas tiden åt att hantera olika ärenden.



## Hallstahammars kommun

Granskning av Kundcenters bemötande, service och tillgänglighet

2022-06-02

Från intervjuer framgår att samtliga medarbetare på Kundcenter talar och skriver engelska och svenska obehindrat. Det finns även medarbetare på Kundcenter som talar arabiska, persiska och finska.

### 4.3.2 Bedömning

Vi anser att Kundcenter är en tillgång för förvaltningarna i kommunen, speciellt vad gäller att Kundcenter stöttar med administrativa uppgifter kring inkommande ärenden. Detta innebär en avlastning för förvaltningarna. Som beskrivits ovan slussar Kundcenter vidare ärenden där så krävs. Genom att en uppdelning av typ av ärenden skett mellan kommunvägledarna och att de dessutom fyller en roll som kontaktpersoner gentemot de olika förvaltningarna bedömer vi att Kundcenter har säkerställt att inkommande ärenden hanteras på ett lämpligt och ändamålsenligt sätt.

## 5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att Kundcenter drivs på ett i huvudsakligt ändamålsenligt sätt utifrån att vara tillgängligt såväl internt som externt samt att Kundcenter hela tiden arbetar med att förbättra den service de tillhandahåller samt även det sätt på vilket såväl interna som externa kunder bemöts.

Att säkerställa att medborgarna får tillräckligt hög service och ett bra bemötande genom kontakten med växel eller reception är viktigt då det ofta är en första kontakt med kommunen som speglar den fortsatta upplevelsen och förtroendet för kommunens verksamheter. Många kommuner utvecklar idag sina verksamheter för att öka servicen och även att ge ett professionellt bemötande. Till exempel genom att inrätta kundcenter, kontaktcenter, medborgarservice eller liknande med ett tydligt uppdrag att stärka kontakten gentemot medborgare, företag, föreningar och besökare.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att det genomförs såväl en extern undersökning som intern undersökning inom kommunen som fokuserar på hur Kundcenters tillgänglighet, service och bemötande uppfattas. Detta för att möjliggöra en ytterligare utveckling av verksamheten.
- Påbörja ett arbete med att utveckla och uppdatera kommunens externa hemsida då behov av detta bedöms finnas. Genom detta arbete kan vissa av de ärenden som inkommer till Kundcenter undvikas då svar kan ges på kommunens externa hemsida.

2022-06-02

KPMG AB

Anders Petersson

*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Naod Daniel Habte

*Verksamhetsrevisor*