



Kundtjänsten som motor i den kommunala servicen

När medborgare måste ringa tre gånger för att komma fram och tillgängligheten på telefon var lägre än 50 procent, insåg kommunen att det var dags att göra något radikalt. Med beslut från ledningen att öka service och kommunikation till medborgare sattes kunden i förarsätet. Resultatet blev en ny arbetsordning i förvaltningarna och en medborgarorienterad kundtjänst som idag löser 70 procent av inkomna ärenden direkt. Det som krävdes var genomgripande förändringar i förvaltningsstrukturer, kultur liksom omprioritering av resurser.

Var god dröj!

Tekniska kontoret upplevde att de drunknade i återkommande frågor som tog tid från kärnuppdraget.. Statistiken visade dessutom att personer i snitt fick ringa minst 3 gånger för att komma fram till rätt person, hälften av samtalen tappades bort och att den tillgängligheten där telefontider införts kunde vara så låg som 20 procent. Mot den pinsamma statistiken fattade politikerna ett enigt beslut om att utveckla service och kommunikation till medborgarna, berättar Marie Larsson, chef för Kvalitet och förnyelse i Skellefteå kommun.

Det behövdes *en* kundingång. Men att införa en egen ingång för enbart Tekniska kontoret skulle bara ytterligare förstärka stuprören och otydlighet mot medborgarna. Istället valde kommunen en övergripande utvecklingsinsats för att skapa "en väg in", oavsett vilken typ av ärende eller vilken förvaltning kontakten avsåg. Arbetet skulle bygga på ett tydligt kundperspektiv för att göra det lätt för medborgare och företag att komma i kontakt med kommunen och få hjälp med sina ärenden. Resultatet blev en helt ny typ av kundtjänst. Marie Larsson berättar:

- *Kommunens uppdrag förändras och tjänsterna behöver anpassas därefter. Eftersom alla ärenden registreras vet vi vad medborgarna efterfrågar och kan därför utveckla hela kommunens verksamhet på ett mer träffsäkert sätt. Vi gör på så sätt medborgarna mer delaktiga i förändringen av kommunens serviceutbud. Som en del i förändringen måste vi erbjuda nya kanaler för kommunikation och delaktighet och samtidigt hålla ihop det med de mer traditionella kanalerna.*

Kundnöjdhet förbättrad redan första dagen

Efter en pilot som pågick mellan 2007-2009, infördes kundtjänst för hela kommunens verksamhet år 2009. Och resultaten lät inte vänta på sig. Kundnöjdheten mättes både före, under och efter införandet. Något oväntat var att kundnöjdheten ökade redan från dag ett vilket man inte hade väntat sig.

En stor utmaning var den snäva tidsplanen att nå ut till 8000 anställda på 400 arbetsplatser. Inför starten var det inget större motstånd. Man trodde nog inte att det skulle drabba ”min enhet”. Men när kundtjänsten gick igång skarpt så blev det oroligt i leden. Den nya ordningen innebar att kompetens behövde byggas i kundtjänsten för att kunna svara på medborgarnas frågor om t ex bygglov, utbetalningar eller evenemang. För förvaltningarna innebar det i praktiken att arbetsuppgifter behövde flyttas, några arbetsuppgifter togs bort och man behövde tänka nytt. Idag löses 70 procent av alla ärende direkt i kundtjänsten och 30 procent går vidare till förvaltning. Återkoppling på ärendet skall ske snarast möjligt dock senast inom tre dagar (En dag för näringsliv).

Genom detaljerade checklistor i kundtjänsten, som är kopplade till en databas, kan man i realtid se vilka frågor som kommer upp. Dessa frågor utgör idag en motor för verksamhetsutvecklingen. Exempelvis visade det sig att den vanligaste frågan var ”När kommer mina pengar?”. Det, tillsammans med andra vanliga frågor, ledde till att en plattform för digitala tjänster utvecklades liksom appen ”Mitt Skellefteå”. Marie Larsson berättar:

- *En annan viktig effekt vi sett genom arbetet är att kundperspektivet nu har satt sig. Man diskuterar inte längre heller kundtjänstens vara eller inte vara. Vi gör på så sätt medborgarna mer delaktiga i förändringen av kommunens serviceutbud.*

Förändringen har också inneburit att tid har frigjorts på förvaltningarna. Att kundtjänsten nu tar hand om de återkommande frågorna har inneburit att handläggare på förvaltningar idag har mer tid till att handlägga ärenden och ägna sig åt mer komplicerade frågor.

Funktionen ”Kvalitet och Förnyelse”: Initialt fokuserar avdelningen på e-strategier, att införa ett processinriktat arbetssätt i organisationen, kvalitetsutveckling, serviceförklaringar, tjänstemetik, utveckling av medborgardialog, demokratifrågor och övergång till e-förvaltning. Avdelningen ansvarar för att ta fram en långsiktig e-strategi med årliga handlingsplaner.

Mätbara effekter:

- 70 procent av alla ärenden besvaras direkt i kundtjänst.
- Antalet telefonsamtal har minskat från 20 000 till 6 000 per vecka
- Handläggningstider har kunnat kortas ner för exempelvis både bygglovsansökningar och försörjningsstöd.
- Kundtjänstens uppföljningssystem utgör ett verktyg för löpande verksamhetsutveckling

Omställning från gårdagens till framtidens behov

En väsentlig del i arbetet har varit att alla förvaltningar skall se kundtjänsten som ”sin kundtjänst” och inte som en ”egen ö”. Förvaltning och kundtjänst har därför veckovisa möten där man diskuterar: Vilka frågor kommer upp? Är det fel information på webben, behöver den uppdateras? Är något på gång i förvaltningen som kundtjänst bör känna till eller kommunicera ut via webb eller andra kanaler?

Arbetet med kundtjänst har fört med sig fler utvecklingsarbeten. Under projektet blev det tydligt att styrmodellen saknade en grund att stå på. Det utmynnade i ett värdegrundsarbete som påbörjades 2008 och ett beslut om att arbeta med processinriktat arbetssätt. Det handlar om att bedöma vilka tjänster som är mest attraktiva och efterfrågade liksom vilka nya som borde utvecklas. Det handlar om att kunna arbeta processinriktat och ibland utmana befintliga maktstrukturer. Förutsättningen är ett tryggt ledarskap som står stadigt när organisationen vacklar, säger Marie Larsson.

- *En av de största utmaningarna är att kommunen är en stuprörsorganisation. När vi utgår från kundperspektivet arbetar vi för att vi skall se kommunen som EN organisation - inte tio förvaltningar.*

Konsten att leda i förändring

Hur lyckas man med en sådan genomgripande förändring i organisationen som införande av kundtjänst innebär? Att det funnits beslut, mandat och avsatta resurser för utvecklingsarbetet har varit avgörande, menar Marie Larsson. Utgångspunkten är ett fokuserat kundperspektiv i allt man gör. Det handlar mycket om ett kultur- och perspektivskifte.

En avgörande framgångsfaktor var att beslutet från ledningen var att *utveckla service och kommunikation till medborgarna*. Om målet utformas från ett kundperspektiv så blir resultatet att effekterna ökar och kostnaderna minskar på köpet. Exempelvis telefonsamtalen har minskat från 20 000 till 6 000 per vecka och handläggningstider har kunnat kortas ner för exempelvis både bygglovsansökningar och försörjningsstöd. Marie Larsson lyfter också fram vikten av att medarbetare i kundtjänst känner stolthet och att de har förtroende från både kunder och ledning.

- *Det här är ingen sidoverksamhet, utan är en viktig verksamhet där medarbetarna är speciellt utvalda. Kundnöjdhet handlar mycket om bemötande och att få svar i första linjen.*

Tydligt och starkt ledarskap är A och O eftersom det är avgörande att alla drar åt samma håll. Det är också viktigt att beslut baseras på fakta. Alla hörnstenar behöver vara i balans; ekonomi, vision, målbild, processer och förbättringsarbete. Det blir ingen färdig lösning dag ett utan det är snarare ett ständigt förbättringsarbete, säger Marie Larsson.

Samlat utvecklingsarbete för kvalitet och förnyelse

Nu tar Skellefteå kommun ett samlat grepp om hela kvalitetsarbetet. Sedan 2014 finns en övergripande funktion för verksamhetsutveckling med stöd av IT inrättats, ”Kvalitet och förnyelse”, som leds av Marie Larsson. Här samlas verksamhetsutvecklingsfrågor och metoder för utveckling av kvalitet, medborgardialog, processer, digitalisering och förnyelse. Nu utvecklas metoder för att komma åt kunden på riktigt.

Marie Larssons tips till andra vid innovationsarbete

Marie Larsson vill lyfta fram följande råd vid innovationsarbete:

- ✓ Gör inte misstaget att sätta ”spara pengar” som effektmål i starten, då leder arbetet fel.
- ✓ Våga prova (!) att börja arbeta på annat sätt och tänka nytt
- ✓ Se till helheten så att utvecklingsinsatserna hänger ihop och bygger på uppfinningsrikedom
- ✓ Innovation sker inte hos enskilda personer - alla är med och innoverar, det handlar om att bygga en kultur
- ✓ Säkerställ att alla i verksamheten är nära kunderna där innovationer skall ske
- ✓ Arbeta för att främja innovationskraft, framförallt i det lilla och helst med ett agilt arbetssätt

KUNDTJÄNST UR ETT INNOVATIONSPERSPEKTIV

Vad är innovationen?

En ny kundtjänstfunktion som utgår från ett tydligt kundperspektiv (tjänsteinnovation). Samtidigt förändrades processen för ärendehantering radikalt med digital teknik som stöd och frigjorde arbetstid i förvaltningarna (processinnovation). Förändringen visade på behov att även utveckla kultur och styrmodellen genom värdegrundsarbete och ett helhetsgrepp kring utvecklingsarbete initierades (organisatorisk innovation).

Vilka faktorer var gynnsamma för att stimulera innovation?

Inom innovationsforskningen finns ett antal faktorer som anses stödja innovationsförmågan. I fallet Kundtjänst kan följande faktorer kännas igen:

- Perspektivskifte genom behovsdriven utveckling. Ett ”utifrån och in” perspektiv på verksamheten ger potential att tänka nytt och annorlunda
- En riskvillig och lyhörd ledning som stödjer utveckling av idén och avsätter resurser
- Eldsjälar och engagerade medarbetare som ambassadörer
- Tvärfunktionellt arbete som bygger på samarbete mellan olika funktioner i organisationen
- Långsiktigt systematiskt utvecklingsarbete där nya idéer utvecklas, testas och implementeras
- Systematiskt förbättringsarbete som kan leda till innovation (även om det inte var avsikten) kan ses som en innovativ process

Fördjupad information: [Marie Larsson berättar om förändringsresan](#)

UTMANINGAR

- Att arbeta ur ett kundperspektiv i en stuprörsorganisation med svagt ledarskap
- Juridiska frågor (sekretess, PUL)
- Att genomföra utvecklingsarbete i löpande drift
- Att få alla medarbetare att dra åt samma håll

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Ledningens beslut, mandat och avsatta resurser
- Tydligt kundfokus i allt man gör
- Medarbetares delaktighet
- Arbete med värdegrund och ledarskap
- Löpande kommunikation
- Att våga tänka nytt
- Se över verksamhetsprocesserna
- Uthållighet – det tar tid att ta hem effekterna