

KOMMUNS KVALITET I KORTHET

Tillgänglighet i Telefoni och e-post

EN HJÄLPREDA I ANALYSEN

Denna skrift riktar sig främst till de kommuner som deltar i Kommuns Kvalitet i Korthet (KKiK). Det är den första versionen av en modell som syftar till att enkelt kunna analysera resultaten som berör tillgänglighet kring telefoni och e-post. Modellen bygger på ett stort antal kommuners arbete och erfarenheter med förbättringar vad avser tillgänglighet, samtidigt som vi tagit del av de erfarenheter som gjorts av de två undersökande företagen, JSM och Profitel. Vi tackar alla för deras bidrag och hoppas att denna skrift kommer att vara till nytta.

Leif Eldås, Christine Feuk, Gunnar Gidenstam, Lars Strid

Innehåll

KKiK och tillgänglighet.....	4
Hur ska man använda resultaten?	5
Skapa en resultatbild – Steg 1	6
Egna undersökningar och riktlinjer – Steg 2	7
Omvärldsspaning - Steg 3.....	8
Sammanställning – Steg 4	9
Beslut och åtgärder – Steg 5.....	9
Att tänka på	10
Kontaktuppgifter	11

En kommuns uppgift är att erbjuda god service till sina invånare, brukare, föreningar, näringsliv och övriga som söker kontakt med någon i organisationen. I begreppet god service är tillgänglighet en viktig kvalitetsaspekt. Tillgänglighet har speciellt stor betydelse när man inte redan har en kontakt i den kommunala förvaltningen. I den första kontakten med kommunen förväntar man sig att enkelt få svar på sina frågor och eventuellt få sitt ärende löst. De vanligaste vägarna att ta kontakt med kommunen idag är via telefon och e-post.

Erfarenheterna pekar tydligt på att intrycket vid den första kontakten med kommunen skapar en bild och uppfattning om kommunens service. Ett intryck som ofta sedan präglar den fortsatta kontakten. Det gäller oavsett organisation. Snabba och korrekta svar samt ett respektfullt och trevligt bemötande är viktiga kvalitetsaspekter som inger förtroende och underlättar vidare kontakt och problemlösning.

Informationsrika webbsidor i kommunen är även viktig kontaktyta som ökar tillgängligheten eftersom man därmed kan minska antalet frågor i telefoni och e-post. Samtidigt som man kan få svar oberoende av kommuns öppethållande.

KKiK och tillgänglighet

För att få en bild av hur tillgängligheten ser ut i kommunen vad gäller kontaktvägarna telefoni och e-post utvecklade KKiK tillsammans med professionella företag en undersökningsmodell. Modellen skiljer sig från traditionella telefonundersökningar som oftast utgår från att ta reda på om personal är på plats och svarar i telefon. Undersökningen utgår istället från att man söker ett svar på en enkel fråga från någon som kontaktar kommunen. En standard för tidsaspekten, både inom telefoni och e-post, utvecklades samtidigt som ett stort antal vanligt förekommande frågor till kommunen togs fram. Efter undersökningen undersöks de kvalitativa aspekterna på svaren likaså värderas bemötandet. Sedan KKiK:s start har dessa externa undersökningar ökat i efterfrågan och fokus på resultat har starkt bidragit till en nationell generell förbättring och flera innovativa lösningar har fått spridning.

Den genomsnittliga svarstiden av alla deltagande kommuner i KKiK har överlag minskat för flertalet kommuner. Det finns idag exempel på kommuner som i stort sett svarar på alla telefonsamtal inom 1 minut! Och. Det finns flera kommuner som svarar på alla e-postfrågor från invånarna inom två dagar! Denna positiva trend håller i sig oavsett ökningen av antalet kommuner i KKiK. Idag är det över 230 kommuner som deltar. Det skall tilläggas att det finns exempel på kommuner som inrättat kontaktcenter/kundtjänster där svarstiderna har blivit längre men där också lösningsgraden av besvarade frågor ökat.

Hur ska man använda resultaten?

Utvecklingen inom området sker på olika sätt eftersom förutsättningarna är olika. Vi har därför tyckt det vara nödvändigt med att stanna upp och summera ett antal viktiga komponenter i ett förbättringsarbete inom telefoni och e-post. Man kan se denna skrift som en hjälp för kommunen att analysera sina resultat. En modell som gör det lättare att få fram de rätta besluten och åtgärderna. Modellen bygger som sagt var på den externa undersökningen som görs inom KKiK, men kan givetvis användas av andra kommuner i och med att materialet finns tillgängligt på SKLs webbsidor.

I arbetet är det viktigt att i stort följa de steg och komponenter som beskrivs i modellen. Ett genomarbetat underlag och kunskapsinsamlande är grunden för att rätt och effektiva åtgärder beslutas. Inom detta område, liksom andra områden, finns alltid myter och på förhand bestämda uppfattningar om vad som behöver göras. Spar dessa tills bilden och analysen av hur det faktiskt ser ut tagits fram. Ibland kan mycket enkla åtgärder ge stora förbättringar. Medan exempelvis stora organisationsförändringar faktiskt kan leda till sämre resultat! Det är inte heller ovanligt att blanda ihop olika syften; något som från början syftade till kortare väntetider kan omvandlas till att man även ska handlägga verksamheternas utredningar. Med andra ord. Håll ordning på syfte och ambitioner.

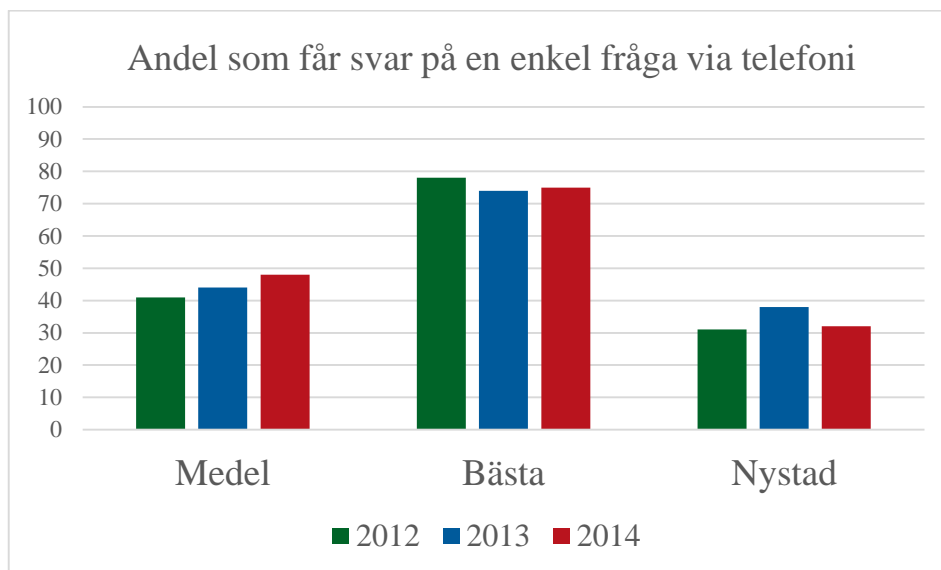
Skapa en resultatbild – Steg 1

Utgångspunkten för all analys är givetvis ett resultat. Dessutom ett resultat som vi kan lita på och som har hög tillförlitlighet. Inom KKiK lyfts 3 resultat från de externa företagens undersökningar fram som mått nr 1-3. Definitioner och avgränsningar har under åren diskuterats och kalibrerats vid åtskilliga tillfällen, vilket gjort att vi idag betraktar dessa resultat med relativt stor tillförlitlighet. Fokus i denna modell kommer att vara på Mått 1 ”Hur stor andel av medborgarna som skickar in en enkel fråga via e-post får svar inom två arbetsdagar?” och Mått 2 ”Hur stor andel av medborgarna som tar kontakt med kommunen via telefon för ett direkt svar på en enkel fråga?” Genom dessa mått ser man även hur kommunen presterar i förhållande till andra kommuner. Jämförelsen kanske är den främsta drivkraften för utveckling och vilja till förbättring.

Förutom detta finns en relativt omfattande och detaljerad rapport (ca 30-40 sidor) som varje kommun erhåller från det externt undersökande företaget. Rapporten som bygger på frågorna som framtagits av kommunerna (finns i KKiK:s Verktygslåda) är i sin tur uppdelade i olika verksamhetsområden såsom exempelvis skola, äldreomsorg osv. Det finns därmed en möjlighet att se om vissa avdelningar presterar bättre än andra. Något som är viktigt för analysen. MEN. Glöm inte att underlaget i undersökningen är relativt litet när man ser det på verksamhetsnivå. Dessa resultat ska därför ses som indikationer på något och inte tas som exakta värden. Det är en indikation som speglar en ungefärlig lägesbeskrivning och som därför kräver fördjupning och kompletterande information för att korrekt bedömas.

Undersökningen har gemensamma ramar för att det ska gå att göra jämförelser. Exempelvis redovisas om den uppringande får kontakt med en människa inom 1 minut, 2 minuter eller senare. Samtal besvarade efter 2 minuter på huvudnummer har också bedömts givet att man fått svar på frågan av telefonist/kundtjänst eller handläggare. Dock har väntetiden efter koppling från telefonist/kundtjänst till handläggare avbrutits efter 60 sek. För att få kunskap om hur stor andel som besvaras inom de olika tidsintervallen ovan finns det även kompletterande mått. För analysen är detta en viktig information. Visar det sig att en stor del av kontakterna kommer i de sena intervallen medför det eventuellt andra åtgärder än om det inte sker några kontakter ytterligare förrän efter många minuter.

Ett års undersökning är ett begränsat underlag. I alla analyser finns det ett behov av att visa på trender. Man behöver därför gå tillbaka ett par år och i en graf sammanställa hur resultatet har utvecklats under de senaste, exempelvis, tre åren. (Allt material finns för övrigt i Kolada eller på KKiKs webbsidor). Men detta räcker inte med den egna kommunens resultat eftersom ett resultat även måste värderas i förhållande till andra kommuner. Först då vet vi hur vi presterar. I grafen bör vi dessutom lägga med ett genomsnitt för alla KKiK-kommuner samt resultatet för de kommuner som presterar bäst. Det är ju dit vi vill eftersträva. Allt kan samlas i en bild Se exemplet nedan



Sammanfatta resultatbilden i vad som ses som styrkor och avvikelser.

Egna undersökningar och riktlinjer – Steg 2

Resultatbilden bör kompletteras med egna lokala undersökningar som i regel genomförs. Fokus i dessa undersökningar bör man av effektivitetsskäl lägga på de delar och områden där resultaten pekar på svagheter. Vill man dessutom ha en säkrare resultatbild kan man kontakta något av företagen för att be dem genomföra en kompletterande undersökning.

En viktig utgångspunkt är hur direktiven eller riktlinjerna för telefoni och e-post ser ut i kommunen. Finns det lokala direktiv/riktlinjer som knyter an till de undersökningar som görs? Det vill säga: har svarstider angivits? finns beskrivningar hur e-post och telefoni ska hanteras? osv. Är riktlinjerna kända hos alla och har de implementerats? Efterföljs de? Har det gjorts lokala uppföljningar? Ingår de i introduktionsutbildningar för nya anställda? Behöver de aktualiseras och uppdateras? Vem har ansvaret för att de följs upp? Hur ser rutinen ut?

Undersökningen i KKiK utgår från en kontakt där det inte finns en namngiven person som söks. Det stora flertalet av kommunens anställda får inte dessa frågor vilket medför att det är en relativt liten grupp som eventuella insatser och stöd behöver riktas till i första hand. Hur dessa samtal tas emot kan se olika ut från kommun till kommun. I en del kommuner tas dessa samtal emot av växel och andra av exempelvis en kundtjänst/kontaktcenter. Olikheter kan även finnas i hanteringen av inkommande e-post. Ett bra sätt för att få en bild av hur det ser ut är enkelt beskriva hur en e-postförfråga respektive ett telefonsamtal tas

emot och hanteras i kommunen. En slags enkel processbeskrivning. En sådan beskrivning underlättar diskussionen om var flaskhalsar och eventuella problem finns. För att den ska bli hanterbar bör den göras ihop med de som är berörda i processen såsom växel, diariet med flera. Sammanställ beskrivningarna i enkla kartor för att skapa förståelse och diskussion. Var är de kritiska delarna där det lätt blir fel? Kan processen förbättras med enkla medel?

Som en viktig del till en processbeskrivning är att lyssna in vad nyckelpersonerna i hanteringen har för bilder och synpunkter. Nyckelpersoner är de som är knutna till processen och som är viktiga för dess resultat. Använd kunskapen från resultatbilden för att få ett tydligt fokus i intervjuerna. Det är lätt att glida över i angränsande frågor eftersom det erfarenhetsmässigt ofta finns många synpunkter kring problemet. Skriv ned frågor i förväg och försök få flera bilder av vad som fungerar och inte fungerar. Undvik diskussioner om metodiken i den genomförda KKiK undersökningen. Ta dessa vid ett senare tillfälle. Försök att få fram förbättringsidéer, enkla och effektiva åtgärder som kan underlätta på kort och lång sikt.

Sammanfatta sedan de egna undersökningarna, likt det föregående området, i styrkor och svagheter.

Omvärldsspaning - Steg 3

Den stora fördelen med att delta i KKiK är att man kan lära av varandra. Det är ett dukat smörgåsbord serverat med goda exempel och det är bara att hugga in. Någon har därför myntat det talande uttrycket: Glo och Sno. KKiK serverar på sina webbsidor flera intressanta exempel på framgångsrika kommuner inom området tillgänglighet.

Först ska nämnas skriften ”Hur gör vi det bättre?” (sidorna 4-7) som summerar viktiga framgångsfaktorer inom telefoni och e-post. Erfarenheterna bygger på studium av ett stort antal kommuner i landet. Länkar finns till intressanta kommuner. Förutom detta finns där ett par korta filmer där kommuner beskriver sitt framgångsrika arbete med telefoni och e-post.

Glöm inte att studera KKiK:s resultatlista. Gå igenom de kommuner som ligger i topp. Ta kontakt med dessa och ni kommer att få mycket kunskap, tips och råd. Gör även studiebesök hos dessa kommuner. Ni kommer att få en ännu bättre bild av hur det ser ut men även hur det ser ut i den egna kommunen. ”Genom att se andra ser man sig själv.”

Ta kontakt med de företag som gör undersökningarna, JSM och Profitel. De har en lång och diger erfarenhet inom området och kan ge tips och vägledning.

I omvärldsspaningen kommer ni att stöta på olika lösningar. Exempelvis traditionell växel med handläggare placerade i de olika verksamhetsområdena, blandade lösningar med växel och kundtjänst/kontaktcenter och fullt utvecklade kundtjänst/kontaktcenter. Det finns tyvärr ingen patentlösning som fungerar för alla utan det måste byggas på lokala förutsättningar. Tillgängligheten löses inte per automatik

genom organisatoriska förändringar, även om vi gärna vill tro det, utan lösningarna måste bygga på en kultur/arbetsätt som understödjer syftet. Det finns exempel där en hög ambition med kundtjänst/kontaktcenter misslyckats när det gäller tillgängligheten. Orsakerna kan vara många men det är en lång och svår process som kräver hög kompetens och ledarskap för att lyckas. Fallgröparna är många eftersom det medför en stor kulturell och metodmässig förändring. En kundtjänst/kontaktcenter har utvidgade tjänster och service än enbart telefoni, vilket exempelvis kan leda till att tillgängligheten som mäts i undersökningen prioriteras ned.

Sammanställning – Steg 4

Det fjärde steget i modellen är att sammanställa och värdera materialet. Ett omfångsrikt material måste troligen bantas ned och prioriteringar behöver göras för att få en överblick. Sammanställningen ger bakgrunden och förklaringen till de åtgärder som sedan föreslås. Ha som inriktning att bygga på det som fungerar bra idag. Förbättringsidéer blir då lättare att implementera och omsätta i praktiken. Lyft fram det som idag är problem eller kritiska områden. Hitta lösningar på dessa och relatera gärna hur andra kommuner har löst liknande problem. På vilket sätt kan vi lära av dessa kommuner?

Ju mer konkret beskrivningen görs ju enklare blir det att summera vilka åtgärder som behöver föreslås. Sammanställningen behöver enkelt utmynna i ett konkret antal åtgärder som ni på goda grunder anser ska leda till förbättringar. Dessa åtgärder formulerar en slags teori omkring de kommande förbättringarna. Exempelvis, ett införande av jourtelefoner på avdelningarna som växeln alltid kan nå tillsammans med ändring av tidsreglerna för e-post och kompetensinsatser hos växelpersonalen.

Beslut och åtgärder – Steg 5

Det sista steget är att presentera åtgärder och ta beslut. Var beslut tas styrs givetvis av vem som har gett uppdraget att analysera. Det kan se lite olika ut mellan kommunerna. Däremot är det viktigt att besluten tas av instanser som har hög legitimitet i organisationen och får därmed en tyngd vid genomförandet. Det är mot detta som den kommande uppföljningen och utvärderingen ska ske.

Till besluten ska även realistiska mål sättas utifrån nuvarande situation och vad som förväntas uppnås inom given tidsram. Utan detta är det svårt att bygga kunskap om vad som fungerar och inte. Man hamnar bara i gissningar och vet inte vad som ska göras i framtiden.

Förutom detta ska även ett handlingsprogram tas fram som tydligt anger: mål, ansvar för genomförande, hur och när uppföljning ska ske, vilka aktiviteter och när de ska genomföras, budget samt tid för redovisning. Denna handlingsplan är det dokument som förbättringsarbetet vilar på.

Att tänka på

I diskussionerna med de professionella företagen har det framförts många tips och idéer som kan vara värda att tänka på i förbättringsarbetet. Här nedan har vi sammanställt några av dessa:

- Högsta ledningen måste ”officiellt” fastställa att områdena är viktiga för verksamheten och vara drivande i förbättringsarbetet
- Utse driven/drivna personer som tar sig an uppgiften.
- Inse redan från början att frågan och lösningarna är komplexa. Kommunikation är en ständigt pågående process. Behovet av fungerande kommunikation både internt och externt finns hela tiden.
- Skapa policy/riktlinjer och sätt upp mål för hur ni vill att det skall fungera. Definiera vad bra kommunikation är.
- Få med hela organisationen på en bra telefon- och e-postkultur. Motiverad och engagerad personal är avgörande för framgången.
- Mät med KKiK-upplägget och komplettera mätningarna med ytterligare mätningar, dels för att få ett bredare och djupare underlag och dels för att täcka in perioder då KKiK-mätningen inte genomförs. Mätningar är viktiga då de ger en bild av såväl nuläge som förändringar över tid.
”Vad som inte mäts finns inte”
- Återrapportera resultat till organisationen kontinuerligt.
- Titta på vad andra har gjort och lär av dem
- Håll i och håll frågan ständigt aktuell. Det tar tid och krävs ihärdighet

2015-11-09

Kontaktuppgifter

Leif Eldås, 08-452 76 35 leif.eldas@skl.se

Christine Feuk 08-452 79 94 christine.feuk@skl.se

Gunnar Gidenstam 08-452 76 49 gunnar.gidenstam@skl.se

Lars Strid 08-452 76 43 lars.strid@skl.se

Undersökande företag:

JSM Telefront, Box 55650, 102 14 Stockholm

Tel 08 783 82 90

E-post: jan@j-sm-telefront.se

www.j-sm-telefront.se

PROFITEL AB, Almekärrsvägen 11, 443 39 LERUM

Tel: 031-40 30 90

E-post: patrik.ryden@profitel.se

www.profitel.se

-