



Granskning av kommunens kundtjänst

Granskningsrapport
Trelleborgs kommun

KPMG AB

2017-12-12

Antal sidor 15

Antal bilagor 2



Trelleborgs kommun
Granskning av kommunens kundtjänst
KPMG AB
2017-12-12

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfrågor	2
2.2	Ansvarig nämnd	2
2.3	Metod	2
2.4	Avgränsning	3
2.5	Revisionskriterier	3
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Organisation	4
3.2	Mål och styrning	5
3.3	Roll- och ansvarsfördelning	7
3.4	Budget och ersättningsmodell	9
3.5	Uppföljning och intern kontroll	10
4	Slutsats och rekommendationer	12
4.1	Svar på revisionsfrågorna	12
4.2	Rekommendationer	15

1 Sammanfattning

KPMG har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trelleborgs kommun granskat kommunens kundtjänst.

Arbetet med att införa en kommungemensam kundtjänst påbörjades under 2014 och under 2017 har de tre sista förvaltningarna anslutit sig till samarbetet. Av granskningen framgår att kommunfullmäktiges övergripande målsättningar för kundtjänst delvis bedöms som uppfyllda av intervjuade inom kundtjänst men att utvecklingsarbete kvarstår. Enkätundersökningen som besvarats av samtliga förvaltningschefer indikerar att det finns behov av att förtydliga roll- och ansvar. Det krävs också åtgärder i form av regelbundna översyner av överenskommelser och ersättningsnivåer i syfte att skapa en styrande och enhetlig finansieringsmodell.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen bör stärka sin styrning, uppföljning och interna kontroll i syfte att säkerställa en ändamålsenlig kundtjänstverksamhet utifrån fullmäktiges intentioner och beslut. Att resultatuppföljningssystemet i viss grad har inkluderats i kommunens kvalitetsledningssystem Statys skapar enligt vår bedömning förutsättningar för kommunstyrelsen att framöver säkerställa en ändamålsenlig kundtjänstverksamhet.

Våra identifierade förbättringsområden/rekommendationer är följande:

- Kommunstyrelsen måste tillse att utarbetat resultatuppföljningssystem används och att uppföljning och intern kontroll genomförs på ett sätt som säkerställer att kundtjänst lever upp till de krav och ambitionsnivåer som kommunfullmäktige beslutat om.
- Kommunstyrelsen bör följa upp och verka för att upplevda otydligheter bland förvaltningarna avseende roll- och ansvarsfördelningen tydliggörs. För att kunna vidareutveckla dagens tjänster och även hitta nya bör kommunstyrelsen tillse att en process med fasta rutiner och gemensamma arbetssätt utarbetas och förankras mellan kundtjänst och kommunens förvaltningar.
- Kommunstyrelsen bör tillse att befintliga avtal mellan kundtjänstverksamheten och kommunens förvaltningar kontinuerligt ses över i syfte att säkerställa att omfattning och ekonomisk ersättning överensstämmer med det arbete som kundtjänst utför.
- Överenskommelserna mellan kundtjänst och förvaltningarna bör signeras och diarieföras inför att kundtjänst övertar utvalda arbetsuppgifter från förvaltningen.

2 Inledning/bakgrund

Sedan 2014 har arbete pågått för att implementera en gemensam kundtjänst i kommunen. Syftet med centraliseringen är att effektivisera kundmottagandet samt tillgängliggöra resurser ute i kommunens verksamheter. Kommunfullmäktige har beslutat om målsättningar för verksamheten som har sin organisatoriska tillhörighet inom kommunledningsförvaltningen. För att uppnå målsättningarna krävs att roller och ansvar är tydliggjorda, att processer och rutiner för olika arbetsmoment och kommunikationsområden finns formaliserade samt att kundtjänst har ett tydligt uppdrag med mandat att driva utveckling.

Revisorerna har uppmärksammat risker i form av otydliga roll- och ansvarsfördelningar mellan kundtjänst och övriga förvaltningar i kommunen och vill därför genomföra en granskning av kundtjänstverksamheten.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen genom styrning, uppföljning och intern kontroll har säkerställt en ändamålsenlig kundtjänstverksamhet utifrån fullmäktiges intentioner och beslut avseende den kommungemensamma kundtjänsten.

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Har verksamheten fått ett tydligt uppdrag med tillhörande målsättningar?
- Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning?
- Finns en tydlig och gemensam process för utveckling och uppföljning av tjänster?
- Finns avtal upprättade mellan kommunledningsförvaltningen och kommunens förvaltningschefer avseende uppdrag och omfattning?
- Har en styrande och enhetlig ersättningsmodell utarbetats för de tjänster som kundtjänst utför på uppdrag av övriga förvaltningar?
- Vilken uppföljning och vilka interna kontroller genomförs i syfte att säkerställa måluppfyllelse?
- Vilken återrapportering lämnas till kommunstyrelsen?

2.2 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen.

2.3 Metod

Granskningen har skett genom dokumentstudier, intervjuer och enkätundersökning. Intervjuer har genomförts med kommundirektör, HR-chef och chef för

Trelleborgs kommun
Granskning av kommunens kundtjänst
KPMG AB
2017-12-12

medborgarservice samt ett urval av medarbetare inom den kommungemensamma kundtjänstverksamheten.

Enkätundersökningen har genomförts bland kommunens samtliga förvaltningschefer. Frågorna utgår från granskningens revisionsfrågor samt från de frågor som ställdes till förvaltningscheferna i samband med kommunens egen utvärdering av kundtjänst, daterad 2016-03-16. Enkäten skickades ut till kommunens åtta förvaltningschefer den 13 november 2017. Samtliga förvaltningschefer har besvarat enkäten.

I bilaga 1 redovisas resultatet av enkätundersökningen och de kommentarer som lämnades avseende specifika frågor. I rapporten beaktas resultatet löpande i texten.

Samtliga intervjuade har sakgranskat rapporten.

2.4 Avgränsning

Granskningen avser den kommungemensamma kundtjänstverksamheten som finns inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

2.5 Revisionskriterier

Nedan presenteras de revisionskriterierna som ligger till grund för vår granskning.

2.5.1 Kommunallag kap 6

Enligt kap 6 KL ska nämnderna var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

2.5.2 Budget 2017 samt kommunens styrmodell

Kommunfullmäktige har beslutat om fyra inriktningsmål fram till 2018 som beskriver kommunens viktigaste utvecklingsområden. Enligt kommunens styrmodell ska kommunfullmäktige besluta om visioner och strategiska inriktningsmål för den långsiktiga utvecklingen. Nämnderna ska därefter ange effektmål samt fastställa verksamhetsplaner för att konkretisera verksamhetens prioriteringar.

Två av KF:s inriktningsmål 2017 är livskvalitet och delaktighet. Det strategiska inriktningsmålet kopplat till livskvalitet är:

"Kundtjänsten ska i nära dialog med kommunmedborgarna, utifrån gemensamma resurser, erbjuda trygghet och god service i livets olika skeenden i ett hållbart samhälle."

Det strategiska inriktningsmålet kopplat till delaktighet är:

"Kommuninvånarnas förtroende för politiker och tjänstepersoner ska öka"

De strategiska inriktningsmålen har en direkt koppling till kundtjänstverksamheten.

2.5.3 Kommunfullmäktiges beslut avseende inrättande av gemensam kundtjänst

I juni 2013 beslutade¹ kommunfullmäktige om införandet av en kommungemensam kundtjänst. I beslutsunderlaget *"Fördjupad utredning om uppbyggnad av kundtjänst"* presenteras i kapitel 4 den modell som enligt fullmäktiges beslut skulle utgöra grund för utvecklingen av kundtjänst. I underlaget hanteras syfte och grundläggande principer, organisation och ansvarsfördelning samt finansiering. Tabell 1 nedan illustrerar i stora drag beslutad roll- och ansvarsfördelning enligt underlaget.

Tabell 1

Trelleborgarna	Kundtjänst	Förvaltning
Information via hemsida	Information och upplysning	Utredning
Ärende via E-tjänster	Vägledning och rådgivning	Värderande handläggning
	Administrativa förberedelser	
	Rutinmässig och regelstyrd handläggning	

Kommunfullmäktige beslutade även om följande målsättningar för kundtjänsten:

- en väg in till Trelleborgs kommun skall byggas upp genom att alla besöks- och kontaktytor skall synkroniseras och ledas av en kundtjänst.
- 70 % av alla inkommande frågor skall handläggas direkt i kundtjänst när denna är fullt utbyggd.
- kundtjänst tar fram underlag som visar på trelleborgarnas efterfrågan av kommunens tjänster för att möjliggöra styrning av verksamheterna i kommunen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation

Arbetet med att införa en kommungemensam kundtjänst (vidare i rapporten kallad kundtjänst) påbörjades under 2014. Kundtjänst är en del av medborgarservice som tillhör kommunledningsförvaltningens HR-avdelning. Chefen för medborgarservice lyder således under kommunens HR- chef och i vidare utsträckning under kommundirektören.

Kundtjänst ansvarar för bemanning av reception och växel och personalen inom kundtjänst är indelad i tre svarsgrupper. Varje svarsgrupp hanterar frågor som är specifika för respektive förvaltning, enligt indelningen nedan:

- Svarsgrupp 1 består av två personer som har ansvar för socialförvaltningen.
- Svarsgrupp 2 består av tre personer som har ansvar för arbetsmarknads-, bildnings-, kommunlednings samt kultur- och fritidsförvaltningen.

¹ Protokoll 2013-06-19, 130 §

- Svarsgrupp 3 består av fyra personer som har ansvar för räddningstjänsten, service-, samhällsbyggnads- och tekniska förvaltningen.

Utöver ovanstående svarsgrupper finns en telefonväxel som fungerar som filter till svarsgrupperna. Det innebär dels att kunderna, det vill säga de som kontaktar kommunen via centrala kanaler, ska slussas vidare till rätt svarsgrupp, dels att de ska kunna slussas vidare direkt till förvaltningarna om ärendet är av sådan karaktär att det ska hanteras av handläggare ute på förvaltningen direkt.

Sedan årsskiftet 2016/2017 är samtliga förvaltningar i kommunen enligt uppgift anslutna till kundtjänst. Hur pass utbyggt samarbetet är varierar mellan förvaltningarna. De sist tillkommande förvaltningarna är bildnings-, service- samt kultur- och fritidsförvaltningen.

3.2 Mål och styrning

3.2.1 Verksamhetsplan

I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2017 finns effektmålet *"Kommunen ska erbjuda mer effektiva kommunikationslösningar och e-tjänster"*. Bedömningen av måluppfyllelse ska utgå från tre indikatorer med tillhörande målvärden. Följande två indikatorer har en direkt koppling till kundtjänst:

- Andel medborgare som känner förtroende för kundtjänst (egen mätning) ska vara minst 90 %
- Andel medborgare som tycker att de får bra hjälp av kundtjänst (egen mätning) ska vara minst 90 %

Kommunstyrelsen har därtill beslutat om aktiviteter för 2017 som ska genomföras för att uttalade effektmål ska bedömas som uppnådda. Kopplat till ovan nämnda effektmål finns en uttalad aktivitet som innebär att *"kundtjänst ska utvecklas till att omfatta samtliga förvaltningar"*. Inför 2016 arbetades det fram en verksamhetsplan på förvaltningsnivå specifikt för medborgarservice. Sådan verksamhetsplan har inte utarbetats för 2017.

3.2.2 Förändringsteori och resultatredovisningssystem

I verksamhetsplanen för medborgarservice 2016 står förändringsteori i centrum. En central del av förändringsteori är att pedagogiskt illustrera verksamhetens syfte genom att beskriva centrala aktiviteter samt ordna verksamhetens samtliga mål utifrån ett tidsperspektiv. Här ska det framgå en tydlig skillnad mellan långsiktiga mål (effekter), mål på medellång sikt (resultat) och kortsiktiga mål (utfall). Själva begreppet förändringsteori ska dels framhålla att verksamheten ytterst syftar till att förändra människors liv till det bättre, dels att det rör sig om en teori som ständigt bör omprövas. Detta innebär också att löpande uppföljning och utvärdering av hur väl kundtjänst fungerar är en logisk följd när förändringsteorin väl är utvecklad.

Trelleborgs kommun

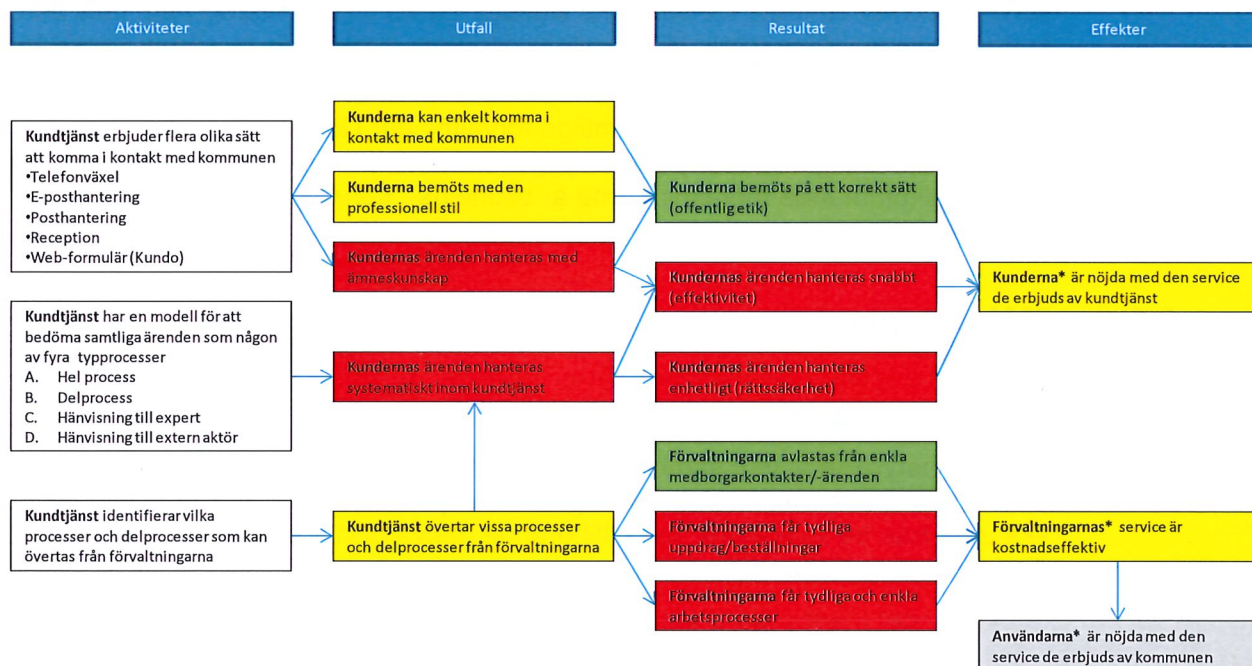
Granskning av kommunens kundtjänst

KPMG AB

2017-12-12

Målstrukturen och utgångspunkten för förändringsteorin inom kundtjänst i Trelleborgs kommun illustreras i bild 1 nedan. Bilden är hämtad från det resultatredovisningssystem som utarbetats för kundtjänst i Trelleborgs kommun.

Bild 1



I resultatredovisningssystemet² beskrivs vilka huvudaktiviteter som ska genomföras samt vilken koppling aktiviteterna har till beslutade kortsiktiga utfallsmål samt resultatmål på medellång sikt. Målsättningar som ska vara uppfyllda för att de två långsiktiga effektmål som finns för medborgarservice ska anses vara uppfyllda. I systemet tydliggörs förutom målen, även aktiviteter, indikatorer och målvärden.

Utöver målstruktur innehåller resultatredovisningssystemet processbeskrivningar, instruktioner för intern kontroll och checklistor för genomförande av möten med representanter från förvaltningarna.

Det framgår inte av dokumentet eller av genomförda intervjuer på vilket sätt målnuppfyllelsen är tänkt att återrapporteras till kommunstyrelsen. Däremot framgår vilka tjänstemän som ansvarar för mätningen. I dokumentet finns vissa måtvärden dokumenterade avseende 2016. Det saknas dock helt information avseende 2017. Uppgifter om ansvariga tjänstemän har inte heller uppdaterats i enlighet med nuvarande organisation och bemanning.

Vid intervju med chef för medborgarservice framgår att det inte har funnits tid och resurser för att ta fram en verksamhetsplan för 2017 samt att det systematiska arbetet med förändringsteorin, med målsättningar och mätning av olika indikatorer har prioriterats bort under året. Anledningen uppges vara den höga arbetsbelastning som

² Resultatredovisningssystemet utgörs av den excelfil som chefen för medborgarservice tillhandahållit inom ramen för granskningen.

verksamheten hanterade i början av 2017 och som fått konsekvenser i form av sjukskrivningar bland personalen. Under 2017 har den fysiska- och psykosociala arbetsmiljön stått i fokus inom kundtjänst. Flera åtgärder har enligt uppgift vidtagits för att skapa ett systematiskt och tillfredsställande arbetsmiljöarbete.

Under hösten 2017 har mål och mätindikatorer från resultatuppföljningssystemet inkluderats i kommunens kvalitetsledningssystem Stratsys. Detta innebär att kundtjänst framöver kommer att ingå i den formella uppföljningen av måluppfyllelse vid delår- och årsbokslut.

Av enkätundersökningen framgår att fem av åtta förvaltningschefer bedömer att kundtjänst har bidragit till ökad kvalitet i förvaltningens verksamhet.

3.3 Roll- och ansvarsfördelning

Utgångspunkten för kundtjänsts hantering av inkommande frågor är kategoriseringen av ärenden utifrån följande fyra typprocesser:

- A. Hela processen och ingen fråga skickas vidare till organisationen. Det gäller i huvudsak enkla frågor och informationsärenden.
- B. Kundtjänst är delvis involverad för att därefter överlåta till förvaltningarna och olika kommunala verksamheter att hantera vidare.
- C. Processer i vilka kundtjänst enbart hänvisar till en sakkunnig expert inom kommunens förvaltning.
- D. Ärenden som tangerar kommunens verksamhet men där en extern aktör är ansvarig för servicen. Kundtjänst ansvarar då för att hänvisa till rätt aktör.

Detta utgör den interna roll- och ansvarsfördelningen inom kundtjänst. Kundtjänst registrerar samtliga ärenden i ärendehanteringssystem Dynamics. I registreringen framgår om det avser en A-, B-, C- eller D process. Det registreras även vilken förvaltning det avser samt vilken specifik process det handlar om.

3.3.1 Överenskommelser med berörda förvaltningar

Roll- och ansvarsfördelningen mellan kundtjänst och förvaltningarna framgår av de överenskommelser som har upprättats. Fördelningen av ansvar följer den av kommunfullmäktige beslutade mallen för ansvarsfördelning, bestående av tre nivåer. Den första nivån är att ge kunden möjlighet att själv hitta informationen via kommunens hemsida. Behöver kunden mer service kontaktas kundtjänst som kan besvara mer generella frågor, vilket utgör nivå två. I huvudsak ansvarar kundtjänst för ärenden som berör information, vägledning, ansökningar, anmälningar, statusfrågor och klagomål. Kontakt med förvaltningen utgör den tredje nivån eftersom det är här expertkunskapen för specifika ärenden finns. I särskild bilaga till överenskommelserna framgår de processer som kundtjänst ska hantera.

Granskningen visar att det finns dokumenterade överenskommelser mellan kundtjänst och samtliga förvaltningar. Vi har tagit del av fem av åtta förvaltningars signerade överenskommelser. Två förvaltningar förhandlar fortfarande vid granskningstillfället om processer och ersättningsnivåer och signerade överenskommelser finns därför ännu

inte framme. Signerad överenskommelse avseende kultur- och fritidsförvaltningen har vi inte kunnat verifiera. I överenskommelserna framgår vilken ersättning kundtjänst ska tillhandahållas med för handhavandet av utvalda arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna anges i särskild bilaga. I överenskommelserna finns även målsättningarna för kundtjänst och förvaltningen angivna

Av enkätundersökningen framgår att fyra av åtta förvaltningschefer upplever att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kundtjänst och förvaltningen. I kommentarerna till svaret efterfrågas uppföljning och regelbunden avstämning och det framhålls att det finns en gråzon av ärenden där ansvaret är delat mellan förvaltningen och kundtjänst på ett otydligt sätt. Sju av åtta upplever att det är tydligt vilka processer som kundtjänst enligt överenskommelsen ska överta.

3.3.2 Utveckling och uppföljning av tjänster

Utveckling av nya processer för kundtjänst att hantera initieras i majoriteten av fallen av berörd förvaltning. Förvaltningen diskuterar med chefen för medborgarservice samt berörda medarbetare inom kundtjänst kring huruvida identifierad process är lämplig för kundtjänst att hantera. Om processen bedöms vara lämplig att hantera av kundtjänst ges förvaltningen i uppdrag att upprätta en processbeskrivning. Efter dialog kring processen utformar medarbetare inom kundtjänst en artikel³ i

ärendehanteringssystemet Dynamics. Enligt uppgift ska det inför införandet av nya processer alltid genomföras en riskanalys utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Detta är en ny rutin för 2017. Rutinen inrättades efter den höga arbetsbelastning som kundtjänst arbetade under i början av året. Uppdatering och justeringar av befintliga artiklar sker enligt uppgift löpande av de handläggare som arbetar inom de olika svarsgrupperna.

Enligt de dokumenterade processbeskrivningarna i resultatredovisningssystemet ska det för respektive förvaltning finnas en tydlig karta över de personer som har ansvar för att samarbetet mellan kundtjänst och förvaltningen fungerar. Kartan ska fungera som ett stöd för att kunna hantera problem som uppstår i arbetet. Av granskningen framgår att sådan kartläggning finns dokumenterad för arbetsmarknadsförvaltningen, kommunledningsförvaltning, samhällsbyggnadsförvaltningen, tekniska förvaltningen och räddningstjänsten. Övriga förvaltningar saknas i dokumentationen. Kartan är uppdelad på nivåerna handläggarnivå, avdelningschef/enhetschef och förvaltningschef. I så stor utsträckning som möjligt ska frågor hanteras på handläggarnivå. Om det uppstår frågor som inte kan lösas där ska chefen för medborgarservice och respektive avdelningschef/enhetschef lösa frågorna och uppstår det frågor som inte kan hanteras där ska förvaltningschef och kommundirektör lösa frågan.

Samtliga ärenden och processer registreras vid hantering i ärendehanteringssystemet Dynamics. I de fall ärendet inte innefattas av befintlig överenskommelse sker registrering på kategorin "Information" eller "Övrigt". Underlaget som finns i Dynamics uppges vara ett bra underlag för kundtjänst att verka proaktivt och identifiera processer och delprocesser som skulle kunna övertas från förvaltningarna.

³ En artikel är en rutinbeskrivning som registreras i Dynamics och som är sökbar i systemet. Artikeln utgör kundtjänstmedarbetarnas guide i hanteringen av ärendet.

Kundtjänst och utsedd kontaktperson hos förvaltningen ska upprätta en plan kring hur uppföljningen av arbetet ska utformas i form av möten och avstämmningar. Av intervjuerna framgår att frekvensen på avstämningsmöten med förvaltningarna varierar beroende på kategorin och omfattningen av de arbetsuppgifter som övertagits från förvaltningen. Intervjuade inom kundtjänst upplever att det finns en fungerande rutin för avstämning och återkoppling mellan kundtjänst och berörda förvaltningar. Det uppges även finnas en fungerande intern rutin kring kunskapsöverföring och kommunikation av det som hanterats vid avstämningsmötena.

Av enkäten framgår att sex av åtta förvaltningschefer är av uppfattningen att det inte finns en tydlig process vad gäller att avtala om, implementera och följa upp nya tjänster som kundtjänst ska ansvara för. I kommentarerna framhålls behovet av en bättre dialog, regelbunden uppdatering och justering av gällande överenskommelser. Det uppges finnas ett behov av att formalisera processerna och tydliggöra de gemensamma åtagandena.

3.4 Budget och ersättningsmodell

Under åren 2011-2014 finansierades kommunens växel till viss del av interna intäkter från övriga förvaltningar. För att minska administrationen kring detta beslutades av kommunstyrelsen att budgeten för de interna intäkterna skulle överföras till budgeten för kundtjänst från och med 2015. I överenskommelsen mellan förvaltning och kundtjänst ska det framgå vilka resurser som förvaltningen avsätter till kundtjänst som kompensation för hanteringen av de arbetsuppgifter som finns angivna i överenskommelsen. Nedan presenteras budget och utfall för kundtjänst 2016 och 2017. Inom posten "Övriga kostnader" 2017 inryms kostnader för datorer och telefoner (ca 300 tkr) samt kostnader för licenser, tolkar, förbrukningsmaterial, biljetter för resor samt logi. Differensen mellan budget och utfall avseende denna post beror på att licenskostnader för Microsoft Irela samt tolkkostnader inte var budgeterade. Även kostnaderna för datorer och telefoner är högre än budget.

	2016 Budget	Avvikelse	Utfall	2017 Budget	Avvikelse (prognos)	Prognos
Övriga intäkter	0	65 775	65 775	40 000	20 000	60 000
Personalkostnader	-5 752 000	210 171	-5 541 829	-5 916 000	335 000	-5 581 000
Lokalkostnader	-80 000	0	-80 000	-81 000	3 000	-78 000
Kapitalkostnader	-70 000	-2 959	-72 959	-70 000	1 000	-69 000
Övriga kostnader	-325 000	-81 719	-406 719	-335 000	-220 000	-555 000
Totalt	6 227 000	+191 268	6 035 732	6 362 000	+139 000	6 223 000

Inom ramen för granskningen har vi granskat samtliga förvaltningars överenskommelser med kommunledningsförvaltningen och kundtjänst. I bilaga 2 framgår en tabell över vilka processer respektive förvaltning lagt över på kundtjänst

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens kundtjänst

KPMG AB

2017-12-12

samt omfattningen på den finansiella ersättningen. Vi kan konstatera att utav åtta förvaltningar så anges den finansiella ersättningen för sex av förvaltningarna. Enligt uppgift pågår fortfarande diskussioner med bildningsförvaltningen samt serviceförvaltningen för att lösa finansieringsfrågan.

För att beräkna förvaltningarnas ersättning till kundtjänst uppskattar chefen för medborgarservice hur stor del av en heltidstjänst som behövs för att utföra överlämnade arbetsuppgifter. Det saknas dokumenterade riktlinjer för beräkning av den finansiella ersättningen. Vi har inte heller kunnat ta del av de kalkyler som utgjort grund för den finansiella ersättningen i befintliga överenskommelser.

Av intervjuerna med representanter från kundtjänst uppges att kundtjänst i stor utsträckning hanterar fler processer och ärenden än vad som finns i överenskommelserna. Genom att kundtjänst registrerar samtliga ärenden i Dynamics, finns underlag för omfattningen av dessa "övriga ärenden". Enligt uppgift har det inte genomförts någon översyn/uppdatering av nuvarande överenskommelser. Arbete med sådan översyn har dock nyligen påbörjats inom en av förvaltningarna.

En av åtta förvaltningschefer instämmer i kundtjänsts uppfattning om att kundtjänst idag hanterar arbetsuppgifter utöver det som anges i överenskommelsen. På frågan *"Bedömer du att kundtjänst har bidragit till att dina ekonomiska resurser kan användas på ett bättre sätt i din verksamhet?"* svarar fyra av åtta förvaltningschefer nej.

Tre av fem förvaltningschefer upplever inte att kundtjänst frigör kapacitet/arbetsbelastning för verksamheten. En av dessa tre har svarat nej men i kommentarerna angett delvis, beroende på vilken verksamhet inom förvaltningen det handlar om. En annan har kommenterat att *"stora glapp i ärendeprocesserna skapar stress, otydlighet och dubbelarbete"*

3.5 Uppföljning och intern kontroll

3.5.1 Måluppfyllelse

I delårsbokslutet 2017 eller årsbokslutet 2016 framgår ingen samlad bedömning av kundtjänst i förhållande till av fullmäktige uppsatta målsättningar för kundtjänst.

På ett kommunövergripande plan bedömer chefen för medborgarservice att målet om att 70 procent av alla inkommande frågor skall handläggas direkt i kundtjänst när denna är fullt utbyggd idag uppfylls. Av granskningen framgår att utbyggnaden av kundtjänst har kommit långt i vissa förvaltningar medan vissa förvaltningar påbörjade samarbetet först 2017.

För målet om att *"en väg in till Trelleborg skall byggas upp genom att alla besöks- och kontaktytor skall synkroniseras och ledas av en kundtjänst"* utgörs beslutad aktivitet av att kundtjänsten ska utvecklas till att omfatta samtliga förvaltningar. Chefen för medborgarservice menar att även om samtliga förvaltningar idag samarbetar med kundtjänst så varierar utbyggnaden. Det finns flera processer ute i förvaltningarna som kundtjänst skulle kunna hantera men som idag inte ingår i överenskommelserna.

Trelleborgs kommun
Granskning av kommunens kundtjänst
KPMG AB
2017-12-12

Målsättningen om att kundtjänst ska ta fram underlag som visar på trelleborgarnas efterfrågan av kommunens tjänster för att möjliggöra styrning av verksamheterna i kommunen uppfylls idag enligt chef för medborgarservice. Underlagen för utveckling utarbetas vid de dialog- och avstämningsmöten som kundtjänsts medarbetare har med berörda förvaltningar. Dock framgår att det med befintliga ekonomiska resurser finns begränsat utrymme att utöka antalet processer som kundtjänst ska hantera.

3.5.2 Återrapportering till kommunstyrelsen

Återrapporteringen till kommunstyrelsen avseende kundtjänsten består enligt uppgift av den information som tillhandahålls i delår- och årsbokslutet. I kommunstyrelsens delårsrapport 2017 samt årsredovisningen 2016 finns inte någon specifik information avseende kundtjänst. Av granskningen framgår att målsättningarna för kundtjänst sedan hösten 2017 har inkluderats i kvalitetsledningssystemet Stratsys.

I granskade protokoll 2017 finns inte något särskilt ärende avseende kundtjänst. Undantaget är återrapportering av delegationsbeslut om att anställa nuvarande chef för medborgarservice.⁴ Kommundirektören uppger att information om kundtjänst muntligen återrapporterats till kommunstyrelsen under 2017.

3.5.2.1 Utvärderingar

Under 2015 upprättade kommunledningsförvaltningen en halvtidsrapport⁵ som redogjorde för hur långt arbetet med införandet av kundtjänst hade kommit. I rapporten konstaterades inledningsvis att det var för tidigt för att mäta resultaten av kundtjänst samt att en fullständig utvärdering först kan göras när kundtjänsten är fullt utbyggd i kommunens samtliga förvaltningar. I rapporten redovisades dock resultat som indikerade på att kundtjänst var på väg att utveckla en bättre medborgarservice.

Under hösten 2016 upprättades en ny utvärdering av kommunledningskontoret⁶ avseende införandet av kundtjänst. Denna utvärdering tog fasta på dels ett externt perspektiv utifrån kundernas kontakt via telefon och e-post och dels ett internt perspektiv kring hur kundtjänsts arbete uppfattades av de förvaltningar som arbetade med kundtjänst. Av utvärderingen framgår att verksamheten utifrån det externa perspektivet bedömdes vara på rätt väg.

Inom ramen för utvärderingen (som var kopplad till den interna delen) besvarade sex förvaltningschefer en kort enkät. Det genomfördes också en enkät bland 69 av kommunens avdelningschefer och handläggare. Samtliga förvaltningschefer uppgav att de tyckte det var tydligt vilka processer som kundtjänst övertagit samt att kundtjänst hade bidragit till ökad kvalitet i verksamheten. På frågan *"Bedömer du att kundtjänst har bidragit till att dina ekonomiska resurser kan användas på ett bättre sätt?"* svarade samtliga förvaltningschefer nej. Utvärderingen återrapporterades till kommunstyrelsen vid sammanträdet 2016-03-16. Kommunstyrelsen beslutade att godkänna återrapporteringen utan vidare åtgärder.

⁴ Delegationsbeslutet återrapporterades vid kommunstyrelsens sammanträde 2017-02-08

⁵ Rapport om kundtjänst i Trelleborgs kommun, daterad 2015

⁶ Utvärderingen är daterad 2016-03-16.

3.5.3 Intern kontrollplan

I kommunstyrelsens interna kontrollplan 2017 finns inte några kontroller med specifik koppling till kundtjänst. I befintlig underliggande riskanalys finns inte heller någon risk identifierad med koppling till kundtjänst.

Enligt resultatuppföljningssystemet avseende kundtjänst ska artiklarna i Dynamics kontrolleras. Kontrollen består utav att chef för medborgarservice, fyra gånger per år, ska gå igenom samtliga artiklar som är registrerade i Dynamics för att säkerställa att de följer samma grundstruktur och är uppdaterade. Dokumentation av genomförd kontroll saknas för 2017.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen bör stärka sin styrning, uppföljning och interna kontroll i syfte att säkerställa en ändamålsenlig kundtjänstverksamhet utifrån fullmäktiges intentioner och beslut avseende den kommungemensamma kundtjänsten.

4.1 Svar på revisionsfrågorna

Har verksamheten fått ett tydligt uppdrag med tillhörande målsättningar?

Vi bedömer att kommunstyrelsen har fått ett tydligt uppdrag med tillhörande målsättningar för kundtjänsten. Utifrån intervjuer, dokumentstudier och protokollgranskning bedömer vi dock att kommunstyrelsens styrning och vidare konkretisering av uppdraget ute i verksamheten har försvagats inför och under 2017. Det finns sedan 2016 ett dokumenterat resultatuppföljningssystem för uppbyggandet och förvaltningen av den kommungemensamma kundtjänsten. Detta är ett strukturmateriel som enligt vår bedömning tydliggör och konkretiserar kundtjänstens uppdrag i form av mål, indikatorer och målvärden.

Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning? Finns en tydlig och gemensam process för utveckling och uppföljning av tjänster?

Den dokumenterade roll- och ansvarsfördelningen utgörs av de överenskommelser som utarbetats mellan kundtjänst och förvaltningarna och fyra av åtta förvaltningschefer upplever att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning. De förvaltningschefer som svarat nej på frågan efterfrågar uppföljning och regelbunden avstämning. De påpekar också att det finns en gråzon av ärenden där ansvaret är delat mellan förvaltningen och kundtjänst på ett otydligt sätt. Sju av åtta upplever dock att det är tydligt vilka processer som kundtjänst enligt överenskommelsen ska överta.

I resultatuppföljningssystemet finns dokumenterade rutiner för utveckling och uppföljning av tjänster. Det framgår också vilka kontaktpersoner som finns för några av förvaltningarna. Sex av åtta förvaltningschefer är av uppfattningen att det inte finns en tydlig process vad gäller att avtala om, implementera och följa upp nya tjänster som kundtjänst ska ansvara för. I kommentarerna framhålls behovet av en bättre dialog,

regelbunden uppdatering och justering av gällande överenskommelser. Det uppges finnas ett behov av att formalisera processerna och tydliggöra de gemensamma åtagandena. De intervjuade inom kundtjänst upplever dock att processen är tydlig.

Det råder olika uppfattningar om tydligheten i roll- och ansvarsfördelningen. Att systematisera och formalisera uppföljningen av befintliga överenskommelser bedömer vi som ett viktigt utvecklingsområde för att skapa en samstämmighet och tydlighet kring vad kundtjänsts uppdrag är gentemot förvaltningarna. I en stor organisation, där personalomsättning är en naturlig del av verkligheten, är det viktigt att hitta en rutin för att regelbundet uppdatera vilka kontaktpersonerna är för olika förvaltningar och nivåer.

Finns avtal upprättade mellan kommunledningsförvaltningen och kommunens förvaltningschefer avseende uppdrag och omfattning?

Granskningen visar att det finns dokumenterade överenskommelser mellan kundtjänst och samtliga förvaltningar i kommunen. Dock har vi inom ramen för granskningen inte kunnat verifiera innehållet i samtliga signerade överenskommelser. Överenskommelserna bör vara signerade och klara när samarbetet införs och överenskommelserna bör diarieföras. Detta för att skapa tydlighet och transparens.

I överenskommelserna regleras uppdrag och omfattning. Dock har överenskommelserna aldrig uppdaterats vilket resulterat i att ersättningsnivåer och arbetsuppgifter i flera fall bedöms vara inaktuella.

Har en styrande och enhetlig ersättningsmodell utarbetats för de tjänster som kundtjänst utför på uppdrag av övriga förvaltningar?

Att anpassa ersättningsnivån utifrån omfattningen på de arbetsuppgifter som kundtjänst enligt överenskommelse ska hantera skapar förutsättningar för en styrande och enhetlig ersättningsmodell. Dock krävs en regelbunden översyn av ersättningsnivå i förhållande till de arbetsuppgifter som kundtjänst hanterar. Granskningen visar att ersättningsnivåerna inte har justerats sedan uppbyggandet av kundtjänst påbörjades, och att förvaltningschefer inte upplever att den gemensamma kundtjänsten utför arbetsuppgifter utöver upprättade överenskommelser. Detta trots att kundtjänst har dokumenterat underlag över de arbetsuppgifter som de hanterar utöver det som finns i befintliga överenskommelser. Vi saknar också dokumenterade riktlinjer och underlag för beräkning av nuvarande ersättningsnivåer, något vi bedömer som en viktig förutsättning för att säkerställa en enhetlig ersättningsmodell.

Vilken uppföljning och vilka interna kontroller genomförs i syfte att säkerställa måluppfyllelse?

Inför 2016 utarbetades ett omfattande resultatuppföljningssystem för kundtjänst. I systemet ingår uppföljning och kontroll av interna och externa målsättningar. Av dokumentationen framgår den mätning av indikatorer som genomfördes 2016. Någon övergripande sammanställning av måluppfyllelse för identifierade målsättningar har inte upprättats utöver den dokumentation som finns i resultatuppföljningssystemet.

Utifrån det vedertagna COSO-ramverket avseende intern kontroll är kartläggning av verksamhetens centrala processer och rutiner utgångspunkten i det interna

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens kundtjänst

KPMG AB

2017-12-12

kontrollarbetet. Av granskningen framgår att sådan kartläggning finns inom ramen för resultatuppföljningssystemet samt i kundtjänsts ärendehanteringssystem Dynamics. De otydligheter som enligt enkätresultatet finns indikerar dock att rutinerna för genomförande, uppföljning och avstämning samt utveckling av nya tjänster inte fungerar ändamålsenligt. Av granskningen framgår att övervakningen av verksamhetens interna kontrollsystem framförallt handlar om löpande uppföljningar i form av de åtgärder som personalen vidtar när de utför sina arbetsuppgifter.

På vilket sätt det interna kontrollsystemet övervakas, följs upp och utvärderas är på sikt avgörande för kvaliteten på systemets resultat över tiden. I detta avseende bedömer vi att kommunstyrelsen bör säkerställa att systemet för intern kontroll utvecklas inom verksamheten.

Vilken återrapportering lämnas till kommunstyrelsen?

Utvärderingsrapport avseende kundtjänst återrapporterades till kommunstyrelsen 2016-03-16. Dock förefaller otydligt vilka konkreta åtgärder som vidtogs till följd av de iakttagelser som gjordes i utvärderingen. Vi kan konstatera att den formella dokumenterade återrapporteringen till kommunstyrelsen avseende kundtjänst har varit begränsad under 2017. I kommunstyrelsens delårsrapport 2017 samt årsredovisningen 2016 finns inte någon specifik information avseende kundtjänst.

I granskade protokoll 2017 finns inte något särskilt ärende avseende kundtjänst, undantaget är återrapportering av delegationsbeslut om att anställa nuvarande chef för medborgarservice.⁷ Kommundirektören uppger att information om kundtjänst muntligen har återrapporterats till kommunstyrelsen under 2017. Vidare uppges att målsättningarna för kundtjänst nu har inkluderats i kommunens kvalitetsledningssystem Statsys. Detta gör att bedömning av måluppfyllelse avseende kundtjänst ska bli en del av den övergripande måluppföljningen i samband med delårs- och årsbokslut.

⁷ Delegationsbeslutet återrapporterades vid kommunstyrelsens sammanträde 2017-02-08



Trelleborgs kommun
Granskning av kommunens kundtjänst
KPMG AB
2017-12-12

4.2 Rekommendationer

Våra identifierade förbättringsområden/rekommendationer är följande:

- Kommunstyrelsen måste tillse att utarbetat resultatuppföljningssystem används och att uppföljning och intern kontroll genomförs på ett sätt som säkerställer att kundtjänst lever upp till de krav och ambitionsnivåer som kommunfullmäktige beslutat om.
- Kommunstyrelsen bör följa upp och verka för att upplevda otydligheter bland förvaltningarna avseende roll- och ansvarsfördelningen tydliggörs. För att kunna vidareutveckla dagens tjänster och även hitta nya bör kommunstyrelsen tillse att en process med fasta rutiner och gemensamma arbetssätt utarbetas och förankras mellan kundtjänst och kommunens förvaltningar.
- Kommunstyrelsen bör tillse att befintliga avtal mellan kundtjänstverksamheten och kommunens förvaltningar kontinuerligt ses över i syfte att säkerställa att omfattning och ekonomisk ersättning överensstämmer med det arbete som kundtjänst utför.
- Överenskommelserna mellan kundtjänst och förvaltningarna bör signeras och diarieföras inför att kundtjänst övertar utvalda arbetsuppgifter från förvaltningen.

KPMG, 2017-12-12

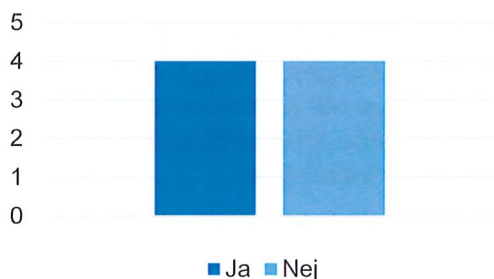
Sofie Oldfield

Certifierad kommunal revisor, projektledare

Bilaga 1 – Enkätundersökning

Nedan framgår samtliga frågor som ingick i enkätundersökningen tillsammans med det sammanställda resultatet. Vid varje fråga gavs förvaltningscheferna utrymme att kommentera sina svar. Dessa kommentarer redovisar vi också nedan.

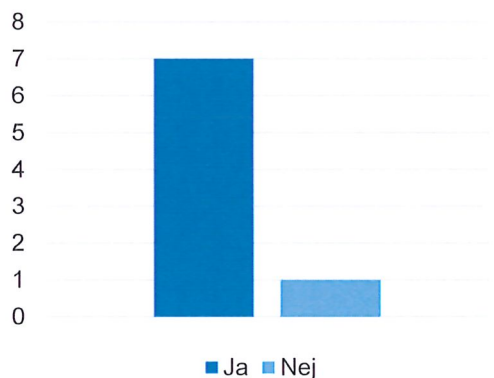
1. Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan kundtjänst och din förvaltning?



Om svaret är nej, vad är otydligt?

Alldeles för många ärenden fördelade mellan förvaltning och kundtjänst. Det finns en gråzon av ärenden som inte är uttalade. Vår uppdragsbeskrivning till kundtjänst. Ingen uppdaterad uppföljning och genomgång de senaste åren. Avtal ännu inte skrivet, skrivs i slutet av november.

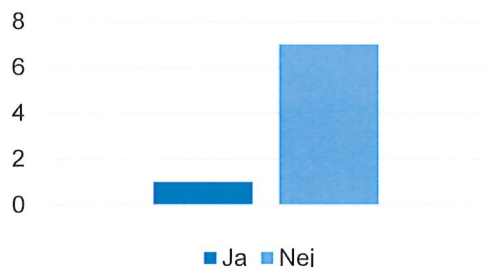
2. Är det tydligt för dig vilka processer ni har kommit överens om att kundtjänst ska överta?



Om svaret är nej, vad är otydligt?

Det saknas uppföljning om vad kundtjänst gör och inte gör.

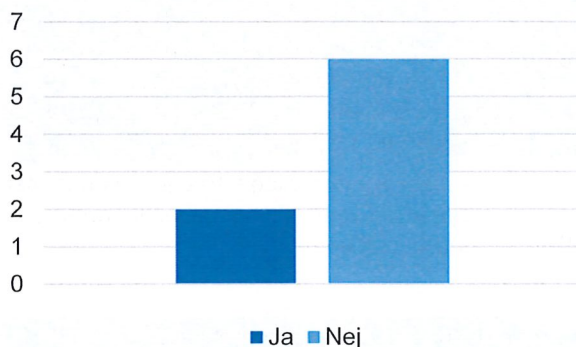
3. Har kundtjänst tagit sig an arbetsuppgifter som inte är överenskomna enligt gällande avtal?



Om svaret är ja, vilken typ av arbetsuppgifter omfattar detta?

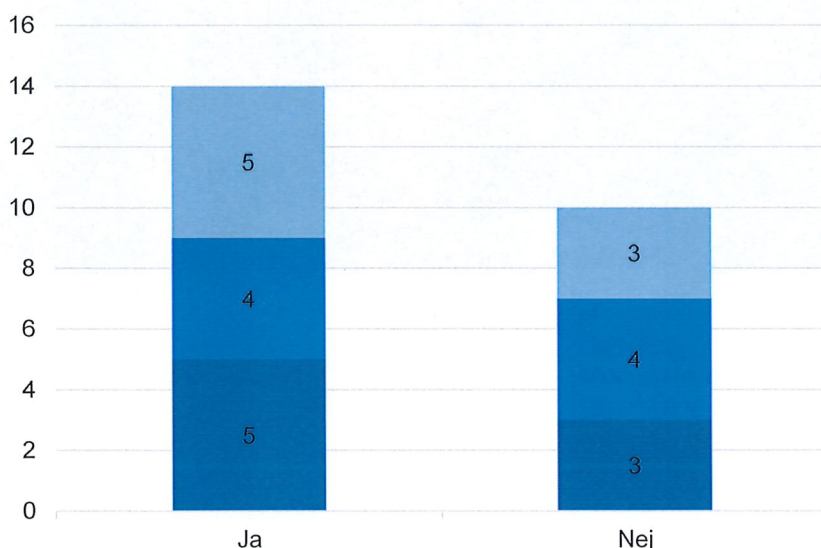
Överenskomna nya processer som har tillkommit efter 2015. För lång tid har gått från det att avtal tecknades till dags datum med tanke på den ständiga utvecklingen och nya/andra behov. Väldigt mycket ligger i statistiken som övrigt men som är en del av en process där vi inte vet vad det är.

4. Bedömer du att det finns en tydlig process vad gäller att avtala om, implementera och följa upp nya tjänster som kundtjänst ska ansvara för?



Om svaret är nej, vad bedömer du vara otydligt?

Formalisering och dokumentering.
Av avtalet framgår ambition och inriktning, men som läget är nu tar kundtjänst inte emot nya uppdrag av något slag.
Våra gemensamma åtaganden kring processerna. Det finns ingen uppföljning de senaste åren.
Dialog behövs.
Rutiner för omförhandling eller tillägg till löpande avtal saknas.



Om svaret är nej till fråga 7, vad har inte fungerat?

Två av våra tjänster har flyttat över till kundtjänst. Tidsvinsten motsvarar dock inte två tjänster. Vidare finns det stora glapp i ärendeprocesserna som skapar stress, otydlighet och dubbelarbete.

8. Har ni övriga kommentarer att tillägga?

Vi återtar gärna delegerat ansvar till vår förvaltning.
Uppföljningarna visar att socialförvaltningen har mycket lite obokade besök i kundtjänst. Medborgarna ringer. Det fysiska avståndet är ett hinder för effektivitet. Hade vi varit samlokaliseras så hade de funnits bättre förutsättningar för kompetensutbyte och samverkan.
Telefonkön är för lång, önskas valalternativ vid första kontakt. Det är akuta ärenden som rings in. Därför är det viktigt med kort telefonkö.
Kundtjänst har haft ett tufft år med stora påfrestningar med anledning av digitalisering och kontroller därav, samt en hög personalomsättning.

Bilaga 2 – Dokumenterade överenskommelser

Förvaltning	Avtals- år	Avtalets status	Ersättning ⁸	Processer
Arbetsmarknads- förvaltningen	2014	Signerat och gällande. Inte aktualiserat sedan 2014	439 000 kr	Besvarande av frågor inom 24 h Postsortering och utdelning dagligen innan lunch Handledning vid ansökan om försörjningsstöd Ta fram tolkhjälp vid ansökan om försörjningsstöd Dödsboanmälningar, handläggning av busskort och hjälp med läkemedelsrecept
Samhällsbyggnads- förvaltningen	2015	Signerat och gällande. Inte aktualiserat sedan 2015.	300 000 kr	Finns i särskild bilaga. Uppgifterna har efterfrågats men har inte inkommit inom ramen för granskningen eller sakkontrollen.
Socialförvaltningen	2015	Signerat och gällande. Inte aktualiserat sedan 2015.	834 789 kr	Ansvar för socialförvaltningens och AKKAs växeltelefonnummer Bokning av FixarMaltes tjänster Hantering och bokning av färdtjänst Bostadsanpassningsbidrag Bistå med utskick och hjälp att fylla i blanketter som rör socialförvaltningen Överklagan gällande SoL, LSS, färdtjänst och BAB Uppdatering av gaturegister Överta telefontid för de biståndshandläggare som har telefontid idag

⁸ Ersättningen avser kronor per helår

Ta emot klagomål/anmälan eller synpunkter, besvara frågor och informera är ärenden gällande (uppradat för respektive avdelning): beskärning av träd, buskar och sly, nedskräpning i grönområden, gräsklippning, strandskötsel, lekplatser och lekutrustning, fåglar i stadsparken.

Gatuavdelningen: felanmälan söndrig belysning, skadeanmälan vintertid, vinterberedskap, påkörd stolpe, trafikljus, gatubrunnar/rännstensbrunnar, hål i gata, parkering, vandalisering, pågående gatuarbete och grävning, vägmärken, busshållplatser, pumpstationer vid viadukter.

VA: anslutning till kommunalvatten och avlopp, stopp i avlopp, utmärkning av ledningar, vattenfrågor och klagomål, VA-ritningar, vattenmätning, översvämning

Avfall och återvinning: avfall och sopsortering, matavfall, abonnemang och påsar, tidsbegränsat uppehåll av hämtning: slam och sopor, trädgårdsavfall, upphörande av hämtning, gemensamt kärl för hushållsavfall, tvätt av kärl och trasigt kärl, hämtning grovavfall, skräp, fulla containrar på återvinningsstationen, utebliven tömning, slamtömning.

Energi: utmärkning av kablar, grävning, för- och färdigmanövrering, mina sidor, elnätsavgifter: hushåll och effektkunder, anslutningsavgifter till elnät, autogiro, E-faktura, mikroproduktion, solceller och vindkraft, elavbrott, akuta ärenden energi, energideklaration, mäklare, förbrukningsavgifter, elkvalitet

Kommunledningsförvaltningen, räddningstjänsten och överförmyndarenheten	2015	Signerat och gällande. Inte aktualiserat sedan 2015.	520 000 kr ⁹	Räddningstjänsten: sotning och brandskyddskontroll, brandskyddsdokumentation, eldning, övernattning, brandfarlig och explosiv vara, flytvästar, storm och krissituationer, tillsyn Kommunledningen: kundreskontrahantering samt informera om, ta emot, sammanställa ansökningar och meddela avslag/bifall till ansökningar för stiftelser. Ta emot och sammanställa alla inkommande samtal till Överförmyndarenheten.
Kultur- och fritidsförvaltningen	2017	Signerat avtal saknas	100 000 kr	Bokning av hallar Lotteritillstånd
Serviceförvaltningen	2017	Ännu inte signerat	150 000-250 000 kr ¹⁰	Arbetsuppgifter ej fastställda – klart i december 2017
Bildningsförvaltningen	2017	Ännu inte signerat	250 000 kr ¹¹	Arbetsuppgifter ej fastställda ännu – klart i november/december 2017

⁹ Varav 338 000 kr (65 %) avser kommunledningen, 52 000 kr (10 %) vardera avser ekonomiavdelningen och överförmyndarenheten samt 78 000 (15 %) avser räddningstjänsten.

¹⁰ Belopp ej ännu fastställt, beräknas avse tjänst motsvarande 30-50 %

¹¹ Diskuterad nivå, avser halvtidstjänst

