

Tjörns kommun

Granskning av service och bemötande



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och avgränsning	3
2.3. Revisionsfrågor	3
2.4. Revisionskriterier.....	4
2.5. Metod.....	4
3. Kommunens övergripande arbete med service och bemötande	5
3.1. Uppdrag avseende service och bemötande.....	5
3.2. Centrala styrdokument som berör service och bemötande	5
3.3. Välkommen-projektet	6
3.4. Kundcenter.....	7
3.5. Andra åtgärder för utveckling av kommunens service och bemötande	7
3.6. Synpunkts- och klagomålshanteringen	7
3.7. Systematiska mätningar av kundnöjdhet	8
3.8. Vår bedömning.....	9
4. Kommunstyrelsens och nämndernas arbete med service och bemötande	10
4.1. Kommunstyrelsen.....	10
4.2. Barn- och utbildningsnämnden	12
4.3. Samhällsbyggnadsnämnden	14
4.4. Kultur- och fritidsnämnden.....	16
4.5. Socialnämnden	18
5. Slutsats och rekommendationer	22
Bilaga 1. Bakgrund till granskningen.....	23
Bilaga 2. Mätningar av kundnöjdhet	24
Bilaga 3. Källförteckning.....	25

1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tjörns kommun granskat kommunens arbete med service och bemötande. Syftet har varit att granska om kommunstyrelsen och nämnderna hanterar arbetet med service och bemötande ändamålsenligt, det vill säga i enlighet med aktuell lagstiftning och antagna mål och riktlinjer. Nedan sammanfattas resultatet av granskningen.

Kommunövergripande

Granskningen visar att kommunen under flera år arbetat aktivt och systematiskt med att utveckla och förbättra service och bemötande till medborgare och företagare. Frågorna har tydlig prioritet i både generella uppdrag till hela kommunen och i specifika uppdrag riktade till kommunstyrelsen och nämnderna. Sammantaget är bedömningen att Tjörn har ett starkt fokus på dessa frågor och att kommunen på flera sätt arbetar aktivt inom området.

Kommunledningen har antagit en rad övergripande styrdokument som beskriver ambitioner och riktlinjer avseende service och bemötande. Styrdokumenterna bedöms utgöra en god grund för systematisk styrning och uppföljning av service och bemötande. I granskningen betonas att det är viktigt att kommunstyrelsen och nämnderna implementerar och följer upp styrdokumenterna på ett bra sätt för att de ska få konkret effekt i det vardagliga arbetet. Vidare har kommunen genom systemet Synpunkten säkerställt en god struktur för hur synpunkter och klagomål ska hanteras inom kommunen.

Tjörns kommun har drivit ett särskilt projekt, Välkommen-projektet vilket omfattar samtliga förvaltningar och kommunala bolag och syftar till att utveckla service och bemötande till invånare och företagare i kommunen. Projektet bedöms sammantaget ha bidragit till ett ökat fokus och en ökad prioritering av service och bemötande i hela kommunens verksamhet. Vidare bedöms projektet ha givit styrelsen och nämnderna förutsättningar och verktyg för att på ett ändamålsenligt sätt arbeta med service och bemötandefrågor.

Kommunen deltar i och genomför även själv flera systematiska mätningar avseende medborgarnas och kundernas nöjdhet avseende service och bemötande utifrån flera olika aspekter. Undersökningarna bedöms på övergripande nivå ge en god bild av hur kommunen uppfattas av externa aktörer samt information om vilka områden som behöver utvecklas.

Kommunstyrelsen och nämnderna

Sammantaget visar granskningen att kommunstyrelsen och nämnderna har tydliga uppdrag från fullmäktige att arbeta med service och bemötande. Dock skiljer sig uppdragen avseende omfattning och inriktning åt mellan nämnderna. Sammantaget konstateras också att det inom styrelsen och nämnderna sker ett aktivt arbete i enlighet med uppdragen från fullmäktige samt att en rad åtgärder har vidtagits för att utveckla och förbättra service och bemötande. Kommunstyrelsen och nämnderna har i varierande grad säkerställt uppföljning av service och bemötande. I granskningen betonas vikten av att resultatet av undersökningarna och mätningarna används på ett systematiskt sätt som grund för förbättringar, utveckling och lärande. I granskningen uppmärksammas utvecklingsområden för respektive styrelse och nämnd. En utförlig redogörelse för resultatet av granskningen för kommunstyrelsen och respektive nämnd återges i kapitel 4.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisorerna har vid revisionsplaneringen och utifrån budgetdokumenten 2013 respektive 2014 samt underlaget i årets risk- och väsentlighetsanalys beslutat att göra en fördjupad granskning av hur kommunens styrelse och nämnder arbetar med service och bemötande. Bakgrunden till granskningen beskrivs närmare i bilaga 1.

2.2. Syfte och avgränsning

Syftet är att granska om kommunens styrelse och nämnder hanterar arbetet med service och bemötande ändamålsenligt, det vill säga i enlighet med aktuell lagstiftning och antagna mål och riktlinjer.

Kommunstyrelsen och nämnderna är ansvariga för att service och bemötande sker på ett ändamålsenligt sätt och i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige fastställt.

Granskningen är avgränsad till att belysa de mål och riktlinjer som fastställts kommuncentralt. Granskningen omfattar också en bedömning av hur varje nämnd arbetar för att säkerställa ändamålsenlig service och bemötande i verksamheten och i vilken grad som fastställda mål och riktlinjer beaktas och efterlevs. Granskningen omfattar kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Inom respektive nämnd kommer också ett urval av medarbetare vid tre utvalda verksamheter att intervjuas. Syftet med gruppintervjun är att översiktligt undersöka hur medarbetarna uppfattar rutiner och tillämpning av mål och riktlinjer för service och bemötande.

2.3. Revisionsfrågor

Granskningen är inriktad på att besvara följande revisionsfrågor:

1. Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en ändamålsenlig tillämpning och efterlevnad till kommunfullmäktiges mål och uppdrag avseende service och bemötande?
2. Finns tydliga mål och rutiner inom kommunstyrelsen och respektive nämnd avseende service och bemötande?
3. Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna systematiskt för att utveckla och förbättra service och bemötande gentemot medborgare och kunder?
4. Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en regelbunden och god uppföljning av den egna servicen och bemötandet?
5. Finns det metoder för att mäta medborgarnas och kundernas nöjdhet inom dessa områden?
6. Finns en fungerande klagomåls- och synpunktshantering inom respektive styrelse och nämnd?

2.4. Revisionskriterier

Enligt Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer (SKYREV) avser revisionskriterier de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning utgörs i huvudsak av kommunallagen (1991:900) 6 kap. 7 § som gör gällande att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Ytterligare revisionskriterier är styrdokument i kommunen och antagna riktlinjer avseende service och bemötande. Styrdokumentet beskrivs närmare i kapitel 3.2.

2.5. Metod

Granskningen har genomförts som en dokument- och intervjustudie. Intervjuer har genomförts med ansvariga och verksamhetsföreträdare på kommuncentral nivå samt inom respektive nämnd. En fullständig förteckning över granskade dokument och intervjuade funktioner finns i bilaga 3. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten.

3. Kommunens övergripande arbete med service och bemötande

3.1. Uppdrag avseende service och bemötande

Av budget för Tjörns kommun 2013 framgår generella uppdrag till samtliga nämnder och bolag. Ett av de generella uppdragen avser kommunens service. Enligt uppdraget ska en gemensam kvalitetspolicy och ett nytt ledningssystem införas i kommunen och dess bolag. Kvalitetspolicyerna ska ligga som grund för nämndernas och styrelsernas arbete med att införa kvalitetsdeklarationer. Förväntningen är att en tydligare definition av vilken servicenivå medborgarna kan förvänta sig skapar förutsättningar för en högre grad av nöjdhet hos brukare. Ett annat generellt uppdrag avser bemötande. En av de viktigaste framgångsfaktorer för att uppnå ett gott bemötande uppges vara på vilket sätt alla medarbetare i Tjörns kommun möter invånare, företag och besökare. Frågan är delegerad till tjänstemännen och uppföljning ska ske kontinuerligt genom mätningar. Målet är enligt uppdraget att kommunen i mätningarna ska redovisa ett klart bättre resultat avseende bemötande och service än snittet regionalt och nationellt.

Utöver generella uppdrag har kommunfullmäktige även givit riktade uppdrag till kommunstyrelsen och nämnderna. Hur kommunstyrelsen och nämnderna avser att arbeta med uppdragen beskrivs i kommunstyrelsens och nämndernas respektive budget för 2013. Uppdragen för respektive nämnd som berör service och bemötande beskrivs i kapitel 4.

Uppföljning av de generella och nämndspecifika uppdragen sker till kommunfullmäktige i delårsbokslut per april och per augusti samt i årsredovisningen.

3.2. Centrala styrdokument som berör service och bemötande

Kommunens *medarbetarriktlinjer* är ett av de centrala styrdokument i Tjörns kommun som innehåller riktlinjer avseende service och bemötande. Riktlinjerna ger en bild av kommunens synsätt och ambitioner som arbetsgivare avseende mångfald och samspelet mellan medarbetare och ledare. Det framgår att medarbetarens förmåga att ge ett gott bemötande till brukare och arbetskamrater är viktig.

Kommunfullmäktige har antagit *regler för telefoni*. Reglerna omfattar konkreta målsättningar, såsom att alla telefonsamtal bör besvaras inom tre signaler. Reglerna omfattar även övergripande förhållningssätt, exempelvis att personal inom Tjörns kommun ska vara representativa och kommunens ansikte utåt.

Kommunen har även *rutiner för e-posthantering*. I dokumentet beskrivs rutiner för postöppning, e-posthantering vid frånvaro, bedömning av e-postmeddelande och övrig hantering av e-postsystemet såsom att e-post alltid ska besvaras med historik och att e-post jämföras med vanlig post och telefonsamtal.

Kommunfullmäktige har antagit en kommunövergripande *kvalitetspolicy* (2010-06-13) där definitionen av kvalitet är att tillgodose behov och infria förväntningar hos kunder, medarbetare och uppdragsgivare samt att ständigt förbättra. Ett kommungemensamt krav är att samtliga verksamheter ska utarbeta tjänstegarantier som tydligt ska beskriva vad medborgarna kan förvänta sig av verksamheten. Verksamheterna ska även följa upp servicen och mäta den upplevda kvaliteten i servicen. Synpunkter från medborgare ska behandlas på ett sys-

tematiskt sätt och kommunen ska delta i Statistiska centralbyråns (SCB:s) medborgarundersökningar.

Bemötande lyftes in som ett kriterium för lönesättningen i kommunens *centrala lönekriterier* när dokumentet reviderades under 2013. Medarbetaren presterar på högsta nivån i sitt bemötande mot medborgare/kunder om han/hon visar mod, agerar mot brister i bemötande, visar tillbörlig respekt, likabehandling och omtanke i alla svåra situationer samt utvecklar målmedvetet arbetssätt utifrån målgruppens förutsättning och behov. Medarbetaren presterar på högsta nivån i sitt bemötande mot kollegor om han/hon är mycket aktiv i att hjälpa arbetskamrater, är drivande i samarbeten med olika avdelningar/förvaltningar för att uppnå bästa resultat samt reflekterar över och påverkar till förbättringar av den gemensamma arbetsmiljön.

Av intervju med kommunledningen framgår att ett större visions- och värdegrundsarbete kommer att initieras framöver. En vision för Tjörns kommun 2035 kommer att tas fram där bemötande uppges vara en viktig del. I anslutning till visionsarbetet kommer kommunchefen även att genomföra ett värdegrundsarbete där värdeord ska tas fram för hur det ska vara att leva och arbeta i Tjörns kommun. Ett viktigt utvecklingsområde uppges även vara att skapa en teknisk plattform som i ökad utsträckning möjliggör e-tjänster. För en utförligare beskrivning av arbetet med ny IT-plattform, ärendehanteringssystem och ledningssystem se kapitel 4.1.2. Enligt kommunchefen kommer de planerade tekniska förbättringarna att innebära bättre förutsättningar för kundcentret och servicen till medborgare och företagare. Förändringsarbetet beräknas vara klart 2016.

3.3. Välkommen-projektet

Välkommen-projektet omfattar samtliga förvaltningar och kommunala bolag och syftar till att utveckla service och bemötande till invånare och företagare i kommunen. Projektperioden löpte cirka två år, med start i mars 2012. Kommunen finansierade projektet genom Europeiska socialfonden. Kommunens koncernledningsgrupp var styrgrupp. Projektledningsgruppen bestod av personalchef, informationschef, utvecklingschef, utvecklingsledare och näringslivsstrateg.

Ett mål har varit att kommunen ska arbeta tillsammans för ett bättre bemötande, där alla medborgare och medarbetare bemöts likvärdigt. Ett annat mål har varit att ta fram ett systematiskt arbete för att upptäcka mönster och strukturer som är diskriminerande och synliggöra omedvetna förhållningssätt och handlingsmönster.

Projektet inleddes med en kick-off dit kommunens samtliga medarbetare var inbjudna. På kick-offen höll en extern föreläsare en inspirationsföreläsning kring bemötande och kundvård. Projektet avslutades i december 2013 med en kick-out för samtliga medarbetare och en uppföljande föreläsning med fokus kring hur rätt förväntningar kan förmedlas till kunden.

Förvaltningscheferna gavs i uppdrag att inom sin verksamhet utse serviceutvecklare. Serviceutvecklarna gavs utrymme i sina tjänster att arbeta med service- och bemötandefrågor, tillgång till litteratur och möjlighet att ta del av nätverksträffar.

Förvaltningarna gavs i uppdrag att ta fram handlingsplaner för utveckling av tillgänglighet och service. Samtliga förvaltningar har tagit fram handlingsplaner. Under hösten 2013 har samtliga förvaltningar även tagit fram en uppföljning av handlingsplanerna.

Kommunens näringslivsstrateg har rapporterat till kommunstyrelsen om Välkommen-projektet. Det pågår ett arbete med att ta fram en slutrapport till kommunstyrelsen. Av utkastet till slutrapport framgår att flertalet av målen inom Välkommen-projektet finns med i kommunens budgetarbete från och med 2014.

3.4. Kundcenter

I oktober 2011 öppnades ett kundcenter i Tjörns kommunhus. Syftet med kundcentret är att skapa en kontaktväg in i kommunen för medborgarna. Kundcentret har öppet sju dagar i veckan året om och har utökade öppettider på sommaren. Kommunen kan kontaktas via email, post, telefon och besök samt genom Facebook och Twitter. På kundcentret arbetar sex personer (4,75 heltidstjänster) varav en person främst arbetar med Tjörns turistbyrå, en person främst med biblioteket samt en person med extra kunskap kring VA-frågor. Kommunens växel sköts inte via kundcenter utan har upphandlats. Enligt en undersökning som gjordes våren 2013 har hälften av Tjörnsborna varit kunder på kundcentret.

Av intervjuer med representanter för kundcentret framgår att kundcentret i viss mån är sårbara vid sjukdom eller andra händelser eftersom det kan vara svårt att få tag på vikarier med den kompetens som krävs i kundcentret.

Kundcentret har arbetat med utveckling av sin roll. En workshop hölls hösten 2012 för att reflektera kring bemötande, vilken kompetens kundcentrets personal ska ha och hur kundcentret ska marknadsföras. På workshopen diskuterades även hur tekniken ska utvecklas och hur kundcentrets uppdrag ska utvecklas fem år framåt i tiden.

3.5. Andra åtgärder för utveckling av kommunens service och bemötande

På kommunkansliet finns en näringslivsstrateg som har till uppgift att stötta och ge råd i näringslivsfrågor till Tjörns företagare. Näringslivsstrategens uppgift är även att aktivt främja arbetsvillkoren för enskilda företagare och deras kontakt med kommunen. Näringsstrategens tjänster är kostnadsfria. Ett antal aktiviteter, bland annat utbildningar, branschnätverksträffar och företagsfrukostar har genomförts.

3.6. Synpunkts- och klagomålshanteringen

Kommunen har inrättat ett system för att hantera synpunkter, frågor, önskemål och idéer från medborgare, vilket kallas *Synpunkten*. Synpunkter eller frågor kan lämnas via bland annat telefon, e-post, brev eller genom ett formulär på kommunens hemsida. Blanketter i pappersform har funnits men används inte i dagsläget. På hemsidan uppmanas medborgare att lämna synpunkter. När en synpunkt har lämnats in ska kommunen enligt information på hemsidan skicka en bekräftelse på att synpunkten tagits emot inom två arbetsdagar. I bekräftelsen ska det även stå vem som ansvarar för att synpunkten behandlas. Inom tio arbetsdagar ska kommunen svara skriftligt och lämna besked om vad som händer. Enligt den nya skollagen (2010:800) ska kommuner också ha skriftliga rutiner för att ta emot och utreda klagomål mot utbildningen. På hemsidan informeras om vad som gäller avseende synpunkter och klagomål som riktas till skolan.

Obesvarade ärenden i Synpunkten ligger kvar för bevakning och automatiska påminnelser skickas ut till handläggare som inte har avslutat ärendet. Ärenden som inte besvaras följs upp och lyfts efter en tid till avdelningschef eller vid behov vidare till förvaltningschef. Kundcenter tar löpande ut statistik på oavslutade ärenden.

Tjörns kommun sammanställer återkommande statistik om ärenden i Synpunkten. Statistiken visar att totalt 23 814 ärenden registrerades i Synpunkten under 2013, i genomsnitt cirka 460 synpunkter per vecka. Av dessa var 26 oavslutade vid slutet av 2013. Av ärendena inkom hälften via personliga samtal och knappt hälften via telefonsamtal. Resterande ärenden inkom via e-post, webbformulär, brev eller pappersblankett. Statistiken visar på en ökning av inkommande ärenden under sommarmånaderna. Cirka en tredjedel av ärendena riktades till kultur- och fritidsförvaltningen och en tredjedel till samhällsbyggnadsförvaltningen. Knappt två tredjedelar av ärendena besvarades av handläggare inom tio dagar.

3.7. Systematiska mätningar av kundnöjdhet

Kommunen genomför eller deltar i ett antal regelbundna mätningar. Dessa beskrivs kort i tabell 1 nedan. Målvärden har fastställts i Välkommen-projektet för vilka förbättringar som ska ske avseende medborgarnas, företagens och medarbetarnas åsikter i de fyra första mätningarna i tabell 1. Specifika målvärden för de tre sista mätningarna i tabell 1 har inte tagits fram. Målvärden och tillgängliga resultat redovisas i bilaga 2. Resultaten rapporteras löpande till kommunstyrelsen. Mätningarna används som underlag för systematiska jämförelser av Tjörns kommun i relation till andra kommuner.

Tabell 1 Systematiska mätningar

Måttal	Källa	Frekvens
Nöjd-Medborgar-Index (NMI)	Nationell medborgarundersökning, SKL	Genomförs årligen
Företagens åsikter avseende <ul style="list-style-type: none"> - Dialog - Information - Service 	Attitydstudier bland ett urval företag som mäter företagsklimatet i respektive kommun, Svenskt näringsliv	Genomförs årligen
Nöjd-Kund-Index (NKI) för företag avseende: <ul style="list-style-type: none"> - Information - Tillgänglighet - Bemötande - Effektivitet 	Insikt, SKL. Företag som haft ärenden inom myndighetsutövning hos kommunerna erbjuds att svara på frågor om hur de upplever kontakten med sin kommun.	Genomförs vartannat år
Nöjd Medarbetarindex	Medarbetarundersökning, Tjörns kommun	Genomförs vart fjärde år
Tillgänglighet och bemötande via telefon och e-post <ul style="list-style-type: none"> - Andel medborgare som får svar inom två dagar på enkel fråga som ställs via e-post - Andel medborgare som får direkt svar på enkel fråga som ställs via telefon - Andel medborgare som uppfattar att de fått ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen 	Kundundersökningen kring bemötande och tillgänglighet är en tilläggsbeställd separat undersökning inom ramen för studien Kommuners Kvalitet i Korsholm (KKiK), SKL	Genomförs årligen
Service via telefon och e-post	Serviceundersökning av telefoni och e-post, upphandlat av Tjörns kommun. Extern konsult kontakter kommunen med fiktiva ärenden.	Genomfördes senast januari 2013 och december 2013
Rangordning av kommuner utifrån kvalitet, resultat och kostnader inom följande områden: <ul style="list-style-type: none"> - Företagsklimat - Sjukvård: folkhälsa, hälso- och sjukvård, läkemedel. 	Öppna jämförelser, SKL	Genomförs årligen.

<ul style="list-style-type: none"> - Socialtjänst: brottsoffer, ekonomiskt bistånd, hemlöshet, missbruks- och beroendevård, social barn- och ungdomsvård, stöd till personer med funktionsnedsättning, äldre. - Skola: grundskola, gymnasieskola. - Trygghet och säkerhet 		
--	--	--

3.8. Vår bedömning

Granskningen visar att Tjörns kommun under flera år arbetat aktivt och systematiskt med att utveckla och förbättra service och bemötande till medborgare och företagare. Frågorna har tydlig prioritet i både generella uppdrag till hela kommunen och i specifika uppdrag riktade till kommunstyrelsen och nämnderna. Sammantaget är vår bedömning att Tjörn har ett starkt fokus på dessa frågor och vi kan konstatera att kommunen på flera sätt arbetar aktivt inom området.

Kommunledningen har antagit en rad övergripande styrdokument som beskriver ambitioner och riktlinjer avseende service och bemötande. Vår bedömning är att styrdokumentet utgör en god grund för systematisk styrning och uppföljning av service och bemötande. Vi vill dock framhålla att det är viktigt att kommunstyrelsen och nämnderna implementerar och följer upp styrdokumentet på ett bra sätt för att de ska få konkret effekt i det vardagliga arbetet.

Vi ser positivt på det arbete som bedrivits inom ramen för Välkommen-projektet. Vår bedömning är att projektet givit styrelsen och nämnderna förutsättningar och verktyg för att på ett ändamålsenligt sätt arbeta med service och bemötandefrågor. Projektet bedöms också sammantaget ha bidragit till ett ökat fokus och prioritering av service och bemötande i hela kommunens verksamhet.

Kommunstyrelsen har genom systemet Synpunkten säkerställt en god struktur för hur synpunkter och klagomål ska hanteras inom kommunen. Vår bedömning är att de synpunkter och klagomål som inkommer via systemet hanteras och följs upp på ett ändamålsenligt sätt.

Kommunen deltar i och genomför även själv flera systematiska mätningar avseende medborgarnas och kundernas nöjdhet avseende service och bemötande utifrån flera olika aspekter. Undersökningarna bedöms på övergripande nivå ge en god bild av hur kommunen uppfattas av externa aktörer samt information om vilka områden som behöver utvecklas. Det bedöms emellertid vara viktigt att resultatet av undersökningarna används på ett aktivt och systematiskt sätt för att utveckla och förbättra service och bemötande såväl centralt som inom kommunstyrelsen och de olika nämnderna.

4. Kommunstyrelsens och nämndernas arbete med service och bemötande

4.1. Kommunstyrelsen

4.1.1. Uppdrag avseende service och bemötande

Kommunfullmäktige har formulerat två uppdrag till kommunstyrelsen avseende service och bemötande.

Enligt det ena uppdraget ska kommunstyrelsen tillsammans med övriga nämnder förkorta handläggningstider och förbättra informationen om hur ärenden hanteras. I uppdraget ingår att förenkla blanketter och att öka antalet e-tjänster. Uppdraget ligger på samtliga nämnder men ska samordnas av kommunstyrelsen. Av kommunstyrelsens budget för 2013 framgår att samtliga av kommunens förvaltningar inom ramen för Välkommen-projektet ska se över dels vilka blanketter som kan överföras till elektroniska formulär, dels göra den processkartläggning som är nödvändig för att få till stånd en användarvänlig e-tjänst. Välkommen-projektet ska enligt kommunstyrelsens budget förbättra informationen om kommunens olika tjänster.

Det andra uppdraget innebär att revidera kommunens kvalitetspolicy under 2013. Arbetet ska syfta till att samtliga nämnder och styrelser ska kunna arbeta med kvalitetsdeklarationer eller tjänstegarantier. Av kommunstyrelsens budget för 2013 framgår att kommunkansliet ska skapa en ny enhet som bland annat ansvarar för kvalitetsfrågor.

4.1.2. Arbete med service och bemötande

Kommunkansliet och de olika avdelningarna som ingår i förvaltningen arbetar på flera sätt med service och bemötande.

Enligt informationsavdelningens handlingsplan för Välkommen-projektet avser avdelningen att skapa enklare och tydligare blanketter och att hjälpa förvaltningarna till professionell information om sina tjänster. Avdelningen avser även att genomföra en bemötandeutbildning i Tjörns kundcenter och att ta fram riktlinjer för bemötande för informationsavdelningen. Informationsavdelningens arbete inom projektet fram till augusti 2013 har sammanfattats i en rapport. Exempel på åtgärder som vidtagits är genomförande av ett blankettprojekt, uppdatering av delar av kommunens hemsida, utbildningar i bemötande för kundcentrets och informationsenhetens medarbetare och framtagande av riktlinjer för bemötande för Tjörns kundcenter.

Enligt personalavdelningens och ekonomiavdelningens gemensamma handlingsplan för Välkommen-projektet avser avdelningarna att höja Nöjd-Medarbetar-Index. Detta ska ske i två steg. För det första ska informationsunderlaget till chefer förbättras genom utveckling av administrativa rutiner. För det andra ska kunskap om kommunens medarbetarriktlinjer spridas i syfte att de blir använda i det dagliga kommunala arbetet. Avdelningarnas arbete inom projektet fram till december 2013 har sammanfattats i en rapport. Av rapporten framgår att tre arbetsgrupper har arbetat med att förbättra administrativa rutiner och att en arbetsgrupp har arbetat med medarbetarriktlinjerna. Presentationsmaterial avseende medarbetarriktlinjer har tagits fram och chefer har utbildats i kopplingen mellan medarbetarriktlinjer och kommunens nya lönekriterier.

En ny avdelning med uppdraget att arbeta med kvalitet och utveckling inrättades våren 2013. Tre nya utvecklingsledartjänster samt en avdelningsansvarig tillsattes hösten 2013. Avdelningens uppdrag är att ta fram nya kommungemensamma verktyg och processer för att effektivisera och underlätta servicen mot kund. Ett annat uppdrag är att stötta förvaltningarnas utvecklingsarbete.

Av kommunens delårsbokslut per augusti 2013 framgår att det tillsatts en projektledare för arbetet med att ta fram en ny kvalitetspolicy. Kvalitetspolicyen har inte blivit klar under 2013.

Kommunen har under 2013 inrättat en ny IT-plattform. Den nya IT-plattformen möjliggör enligt de intervjuade att bygga e-tjänster och kommunicera bättre med andra system. Kommunen avser framåt att utveckla e-tjänster samt att under våren 2014 upphandla ett nytt ärendehanteringssystem, som enligt beräkning ska kunna införas i september 2014. Ett nytt ledningssystem ska upphandlas i ett senare skede. E-tjänster, ärendehanteringssystem och ledningssystem ska vara klara år 2016 enligt intervjuad kommunchef. Av intervjuerna framgår sammantaget att inrättandet av IT-plattformen är ett viktigt led för att förbättra tekniken och möjliggöra för en god och effektiv hantering av ärenden och e-tjänster.

4.1.3. Uppföljning

Utifrån vad som har framkommit i denna granskning har kommunkansliet inte genomfört någon särskild uppföljning av hur kunder och medarbetare upplever bemötandet avseende kommunstyrelsens verksamhet.

4.1.4. Vår bedömning

Kommunstyrelsen bedöms ha ett tydligt uppdrag från kommunfullmäktige att arbeta med service och bemötande samt vilka områden arbetet ska inriktas på. Granskningen visar att kommunstyrelsen aktivt arbetar i enlighet med uppdragen från fullmäktige samt att en rad åtgärder har vidtagits för att utveckla och förbättra service och bemötande. Vi konstaterar dock att revideringen av kvalitetspolicyen inte har färdigställts under året i enlighet med beslutat uppdrag från fullmäktige.

Vi ser positivt på att en särskild avdelning inrättats med ansvar för kvalitet och utveckling. Detta bedöms ge kommunstyrelsen goda förutsättningar för att fortsatt arbeta på ett ändamålsenligt sätt med frågor kring kvalitet och utveckling. Vi ser också mycket positivt på det utvecklingsarbete som har inletts både avseende utveckling av IT-plattform och avseende ärendehanterings- och ledningssystem. Detta bedöms på sikt ge kommunen bättre förutsättningar till uppföljning och kontroll av verksamheten och ärenden. Vår bedömning är att detta också gynnar kommunens service och bemötande.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen säkerställt en regelbunden och god uppföljning av service och bemötande i kommunen genom de olika undersökningar som genomförs. Det bedöms vara viktigt att resultatet av undersökningarna och mätningarna används på ett systematiskt sätt som grund för förbättringar, utveckling och lärande.

4.2. Barn- och utbildningsnämnden

4.2.1. Uppdrag avseende service och bemötande

Kommunfullmäktige har formulerat ett uppdrag till barn- och utbildningsnämnden avseende bemötande och service. Enligt uppdraget ska nämnden ta fram kvalitetsdeklarationer eller tjänstegarantier. Av barn- och utbildningsnämndens budget för 2013 framgår att nämndens ansvarsområden pedagogisk omsorg, förskola, förskoleklass, fritidshem, grundskola, särskola och särvtux är reglerade i skollagen och att nämnden inte kommer att uppräta ytterligare tjänstegarantier utöver den statliga regleringen.

Av barn- och utbildningsnämndens budget för 2013 framgår att barn, elever och deras vårdnadshavare samt vuxna medborgare som vill utbilda sig och näringslivet är nämndens kunder. I budgeten beskrivs att kundnöjdhet ska skapas genom hög måluppfyllelse utifrån statliga styrdokument och genom skapandet av en arbetsmiljö för barn, ungdomar och vuxna som stimulerar till utmaningar och där det skapas ett entreprenöriellt förhållningssätt samt en god kommunikation.

4.2.2. Arbete med service och bemötande

Styrdokument avseende service och bemötande har tagits fram på central nivå och på avdelnings- och enhetsnivå. En kommunövergripande barn- och ungdomsplan för perioden 2013-2023 har tagits fram av en strategisk samverkansgrupp. Enligt planen ska alla verksamheter arbeta med ett medvetet värdegrundsarbete, där utgångspunkten är barn och ungas delaktighet och möjlighet till inflytande. Ett av de prioriterade målen för 2013-2015 är att fler barn och unga ska uppleva att de har inflytande och möjlighet att påverka och göra sin röst hörd i olika forum med hjälp av olika medier. Avdelningen resurscentrum har tagit fram policydokument avseende mottagande och bemötande av nyanlända och avseende rollfördelningen mellan klasslärare och resurslärare. Varje skola och förskola har även tagit fram en likabehandlingsplan där bemötande ingår. Enligt barn- och ungdomsplanen ska en ny likabehandlingsplan tas fram årligen.

Barn- och utbildningsförvaltningen avser enligt sin handlingsplan för Välkommen-projektet att koncentrera sitt arbete på att öka föräldrarnöjdheten och servicen inom förskolan. Förvaltningen avser även att arbeta med att ge flickor och pojkar samma förutsättningar för läs- och skrivutveckling och för att fler elever ska känna sig delaktiga i skolan. Tre medarbetare inom barn- och utbildningsförvaltningen har arbetat som serviceutvecklare 10 % av sin arbetstid. Enligt gruppintervju med representanter från förvaltningen har övriga medarbetares delaktighet i projektet varit begränsad till de inledande och avslutande föreläsningarna i samband med projektets kick-off och kick-out.

Det finns strukturer för kommunikation mellan lärare, föräldrar och elever. Det finns föräldraföreningar på varje skola som ska ge föräldrarna möjligheter att påverka och få en dialog med skolan. Enligt intervjuad avdelningschef för förskola och grundskola fungerar föräldraföreningarna på de flesta ställen bra som plattform för kommunikation. Det finns även en elektronisk plattform för information till elever och föräldrar (skolwebben). Av intervjuerna framgår att medarbetarna upplever att det finns en del tekniska problem med plattformen. Plattformen uppfattas vidare som besvärlig att använda för lärare och för föräldrar. En anledning till detta är kraven på sekretess som innebär att föräldrar behöver använda e-legitimation för att logga in på plattformen, vilket försvårar åtkomsten till plattformen.

Som tidigare nämnts har Barn- och utbildningsnämnden inte tagit fram tjänstegarantier. Istället har nämnden valt att fokusera sitt kvalitetsarbete på bland annat redovisningen av kvalitetsarbetet samt arbetet med likabehandlingsplaner.

Utifrån gruppintervjun med representanter från barn- och utbildningsförvaltningen framgår att medarbetarna har kännedom om likabehandlingsarbetet, reglerna för telefoni och Välkommen-projektet. Under gruppintervjun framkommer dock en viss tveksamhet kring telefonireglernas ambition gällande svarstider samt medarbetarnas möjlighet att uppfylla dessa. Medarbetarna framför att de inte alltid har möjlighet att svara i telefon, exempelvis under undervisningstid eller under samtal med elev.

Av intervjuerna framgår att de administrativa stödresurserna för skolorna kommer att omorganiseras från och med den 1 mars 2014. Tidigare fanns skoladministratörer placerade på varje skola men från och med den 1 mars är dessa flyttade till tre centrala enheter; två högstadieskolor samt en centrala administrativ enhet. Enligt de intervjuade kan detta innebära en risk för försämring i service och bemötande för elever och föräldrar. Den främsta orsaken till detta uppges vara att administratörerna har en viktig funktion för information och tillgänglighet gentemot föräldrar och andra som söker kontakt med skolan.

4.2.3. Uppföljning

Varje skola redovisar årligen sitt kvalitetsarbete för barn- och utbildningsnämnden i en särskild rapport. I rapporterna från november 2013 ingår även rektorns eller förskolechefens reflektion utifrån resultatet av uppföljningen av likabehandlingsplanerna. Av reflektionerna framgår att skolorna arbetar med likabehandling men att det varierar i vilken utsträckning som likabehandlingsplanerna följs upp.

Inom ramen för Välkommen-projektet har tre undersökningar genomförts avseende förvaltningens service och bemötande. En av dessa avser kundnöjdhet. För att undersöka detta har telefonintervjuer genomförts med ett urval föräldrar med barn i förskolan. En annan undersökning omfattar elevers delaktighet, vilket har undersökts genom en enkät till elever i årskurs 8. Förvaltningen har även undersökt om flickor och pojkar bemöts likadant och om de har samma förutsättningar för läs- och skrivutveckling. Djupintervjuer har genomförts med ett urval elever från förskoleklass till årskurs 5. Resultaten av undersökningarna har redovisats för rektorsgruppen som har ansvar för att använda resultaten för vidare utveckling.

Förvaltningen genomför återkommande enkätundersökningar avseende kundnöjdhet hos barn, elever och föräldrar samt avseende likabehandling. Kundnöjdhet mäts för förskola, årskurserna 2, 5 och 8 och gymnasiets årskurs 2. Likabehandlingsenkäten vänder sig till alla elever från förskola till gymnasiet.

4.2.4. Vår bedömning

Granskningen visar att det finns ett antal mål och riktlinjer inom barn- och utbildningsnämndens verksamhet både på central nivå och på enhetsnivå som berör service och bemötande. Bland annat ska likabehandlingsplaner finnas på varje enhet och uppföljning av planerna ska rapporteras till nämnden årligen. Av granskningen framgår dock att det varierar i vilken utsträckning som det sker uppföljning av likabehandlingsplanerna. Nämnden bör enligt vår bedömning säkerställa att det inom samtliga enheter sker en systematisk uppföljning av planerna för att tillse att arbetet sker på ett ändamålsenligt sätt. Det finns även stukturer och verktyg för kommunikation mellan lärare, elever och föräldrar, vilket bedöms vara positivt.

Vår bedömning är att barn- och utbildningsnämnden har arbetat aktivt med att förbättra nämndens service och bemötande inom ramen för bland annat nämndens kvalitetsarbete, likabehandlingsarbete och inom ramen för Välkommen-projektet.

I granskningen uppmärksammas att det kan finnas en risk med den planerade omorganisationen av de administrativa stödresurserna till skolorna som kan påverka service och bemötande negativt. Vi bedömer att det är viktigt att barn- och utbildningsnämnden analyserar samtliga risker med omorganisationen och arbetar för att trygga en god service och ett gott bemötande oavsett organisation.

Barn- och utbildningsnämnden har valt att inte ta fram tjänstegarantier eller kvalitetsdeklarationer med hänvisning till den statliga regleringen och att denna utgör ram för verksamheten. Vår bedömning är att det kan finnas områden som skulle kunna vara relevanta att beskriva i en tjänstegaranti eller kvalitetsdeklaration som ett komplement till den statliga regleringen. Vi bedömer att nämnden i dialog med kommunstyrelsen och kommunfullmäktige bör tydliggöra innehållet och förväntningarna utifrån uppdraget.

Granskningen visar att det görs systematiska mätningar av kundnöjdhet inom flera områden och avseende flera målgrupper. Vi bedömer att det är viktigt att barn- och utbildningsnämnden säkerställer systematik i uppföljningarna och tillser att resultaten används på ett systematiskt sätt som grund för förbättring, utveckling och lärande.

4.3. Samhällsbyggnadsnämnden

4.3.1. Uppdrag avseende service och bemötande

Kommunfullmäktige har formulerat två uppdrag till samhällsbyggnadsnämnden avseende service och bemötande.

Det ena uppdraget avser förbättrad information till kunder, medborgare, företag och andra organisationer. I uppdraget ingår att undersöka hur kunderna uppfattar servicen genom Nöjd-Kund-Index-enkäter. I uppdraget ingår även att föreslå hur ansökningshandlingar inom samhällsbyggnadsområdet ska kunna lämnas digitalt. Av samhällsbyggnadsnämndens budget för 2013 framgår att arbete med uppdraget kommer att ske inom Välkommen-projektet.

Enligt det andra uppdraget ska nämnden ta fram kvalitetsdeklarationer eller tjänstegarantier. Av samhällsbyggnadsnämndens budget framgår att två kvalitetsdeklarationer ska tas fram under 2013.

Av samhällsbyggnadsnämndens budget för 2013 framgår att kommuninvånare, företagare, föreningar och besökande är samhällsbyggnadsnämndens kunder. Det framgår att den personliga kontakten vid telefonsamtal, besök och möten ska präglas av professionellt, kompetent och trevligt bemötande.

4.3.2. Arbete med service och bemötande

Samhällsbyggnadsförvaltningen avser enligt sin handlingsplan för Välkommen-projektet att förbättra och förenkla informationen och tillgängligheten på hemsidan. Förvaltningen avser även att arbeta med bemötande både inom avdelningarna och utåt samt att uppnå ett jämställt bemötande. Tre medarbetare inom samhällsbyggnadsförvaltningen har arbetat som serviceutvecklare. Av förvaltningens uppföljningsrapport framgår bland annat att information-

en på hemsidan har uppdaterats och att strukturen för hemsidan har gjorts om. Samhällsbyggnadsförvaltningen har även medverkat i informationsavdelningens blankettprojekt. Miljöavdelningen har tagit fram en åtgärdslista i vilken målsättningar för bemötande och hur arbetet med bemötande ska gå vidare beskrivs.

Utbildningar har genomförts med medarbetarna i kundcentret i syfte att kundcentret ska kunna svara på fler frågor avseende samhällsbyggnadsnämndens verksamhet.

Samhällsbyggnadsförvaltningen har öppett för drop-in besök en dag i veckan. Övrig tid går det att beställa tid. Medarbetare ska alltid vara tillgängliga via telefon. Enligt intervjuuppgift tar miljöavdelningen emot drop-in besök alla dagar klockan 8-16.30 i mån av tid.

Samhällsbyggnadsnämnden har sedan tidigare kvalitetsdeklarationer för bygglov och för renhållningsdispens. Under 2013 har en översyn av dessa gjorts enligt kommunens delårsboks slut per augusti 2013.

Av intervju med förvaltningschef och medarbetare vid samhällsbyggnadsförvaltningen framgår att det under senare tid har förekommit avvikande händelser såsom hot mot tjänsteman. Samtliga medarbetare vid förvaltningen har erbjudits att gå en utbildning i hur de kan hantera situationer där det utsätts för hot och våld. Situationen har även diskuterats på arbetsplats-träffar. Miljöavdelningens personal och inspektörer har under 2013 gått en fördjupad utbildning om kommunikation och bemötande inom ramen för Tillsynsutveckling i Väst. I ett dokument om bemötande som tagits fram utifrån utbildningen beskrivs vad som betecknar aktivt lyssnande och hur olika budskap kan förmedlas i mötet med kunden.

I intervjuer med förvaltningschef och representanter från personalen framkommer att medarbetarna upplever att det finns en viss svårighet att både ha korta handläggningstider samtidigt som förvaltningen ska vara öppna och tillgängliga för frågor. Enligt flera av de intervjuade kan det vara svårt att prioritera mellan att få tid för arbetet och att besvara frågor och ha ett gott bemötande. Arbetsbelastningen upplevs av flera av medarbetarna som hög och flera uttrycker även en viss frustration över kravet på att de ständigt ska vara tillgängliga via telefon.

4.3.3. Uppföljning

Under 2013 erbjöds alla som besökt handläggare på samhällsbyggnadsförvaltningen att besvara en enkät kring service och bemötande. Drygt 33 svar inkom. Det framgår inte hur stor del av den totala andelen besökare detta utgör. Det är därför inte möjligt att bedöma om resultaten från mätningen kan generaliseras för samtliga besökare. Resultaten visar att besök och telefon var de två vanligaste kontaktvägarna. Plan- och byggavdelningen tog emot flest besök. Nio av tio besökare var nöjda eller mycket nöjda såväl med kontakten med personalen som med hjälpen de fått¹. Åtta av tio tyckte att det var lätt att hitta information om samhällsbyggnadsförvaltningens arbete.

En intern enkätundersökning genomfördes under tidig höst 2013 där frågor ställdes till alla medarbetare inom förvaltningen kring vad som är ett bra bemötande mot kunder och vilka aktiviteter och verktyg som krävs för att uppnå detta. Resultaten visade på en enighet om att varje enskild tjänsteman har ansvar för att utveckla bemötandet, exempelvis genom att uppdatera hemsidan. I enkäten framkom även önskemål om utbildning och tydliga regler.

¹ Skala: A=Mycket nöjd, B=Nöjd, C=Delvis nöjd, D=Delvis missnöjd, E=Missnöjd, F=Mycket missnöjd

Avvikande händelser avseende bemötande samt resultat från undersökningar återrapporteras till nämnden på varje nämndmöte under en stående informationspunkt.

4.3.4. Vår bedömning

Vår bedömning är att samhällsbyggnadsnämnden har tydliga mål och uppdrag avseende service och bemötande och att nämnden arbetar aktivt utifrån dessa.

Vi bedömer att samhällsbyggnadsnämnden på flera sätt har arbetat med åtgärder för att förbättra service och bemötande framförallt inom ramen för Välkommen-projektet. Vi kan också konstatera att förvaltningen infört bland annat tider för drop-in besök och utbildning för kundcentrets personal för att öka servicen gentemot medborgarna och minska den dagliga belastningen på samhällsbyggnadsförvaltningens verksamhet. Dock noterar vi att förvaltningens personal upplever en hög arbetsbelastning och frustration över kraven på tillgänglighet. Vår bedömning är att samhällsbyggnadsnämnden bör arbeta ytterligare med att tydliggöra såväl kraven på som de praktiska förutsättningarna för service och bemötande i det vardagliga arbetet. Detta bedöms vara en viktig faktor för att samhällsbyggnadsnämnden ska uppnå en god service och ett gott bemötande inom samtliga delar av verksamheten.

Det kan även konstateras att det under senare tid har förekommit avvikande händelser såsom hot mot tjänsteman. Särskilda insatser har genomförts för att stärka personalens kunskap inom området. Vi bedömer att samhällsbyggnadsnämnden även fortsättningsvis aktivt bör följa upp och säkerställa att det finns en god beredskap och förmåga att förebygga och hantera avvikande händelser såsom hot mot tjänstemän.

Granskningen visar att det har genomförts mätningar avseende service och bemötande både externt bland de som besökt verksamheten och internt för att uppmärksamma utvecklingsområden. Vi bedömer att det är viktigt att samhällsbyggnadsnämnden säkerställer systematik i uppföljningarna och tillser att resultaten används på ett systematiskt sätt som grund för förbättring, utveckling och lärande. Ovanstående bedöms vara viktigt för att infria fullmäktiges mål om en systematisk mätning och uppföljning av nämndens service och bemötande. Vår bedömning är också att det är positivt att det finns en kontinuerlig återrapportering till nämnden inom området.

4.4. Kultur- och fritidsnämnden

4.4.1. Uppdrag avseende service och bemötande

Kommunfullmäktige har formulerat ett uppdrag till kultur- och fritidsnämnden avseende service och bemötande. Enligt uppdraget ska nämnden ta fram kvalitetsdeklarationer. Av kultur- och fritidsnämndens budget framgår att förvaltningen under 2013 ska ta fram förslag på vilka kvalitetsdeklarationer som bör ingå i de olika verksamheterna. Arbetet ska vara en del i den ständiga strävan att förbättra servicen gentemot kunden. Kvalitetsdeklarationen ska utgöras av dels ett löfte, dels en upplysning om vad kunden kan förvänta sig av respektive verksamhet. Målet är att ta fram två kvalitetsdeklarationer under 2013.

4.4.2. Arbete med service och bemötande

Av intervjuerna framgår att nämnden och förvaltningen under flera år har arbetat aktivt med service och bemötandefrågor. Kultur- och fritidsförvaltningen har arbetat fram en gemensam värdegrund med värdeorden *värdegrund*, *bemötande* och *mitt ansvar*. Utifrån den gemen-

samma värdegrunden har förvaltningen sedan arbetat fram en definition av vad en gemensam värdegrund innebär. Workshops har genomförts där medarbetarna fått arbeta med att avdelningsvis bryta ner värdeorden. Av intervju med medarbetare på kultur- och fritidsförvaltningen framgår att medarbetarna har en hög medvetenhet och insikt kring service och bemötandefrågor. De har även en god kännedom om värdeorden.

Enligt kultur- och fritidsförvaltningens handlingsplan för Välkommen-projektet avser nämnden att skapa en tydligare och bättre uppdaterad hemsida och att ta fram bättre kunskap om vad kunden behöver. Av handlingsplanen framgår vidare att förvaltningen under 2012-2014 avser att arbeta vidare med sitt värdegrundsarbete med tyngdpunkt på bemötande. Därutöver har varje avdelning formulerat mål inom bemötande, information, tillgänglighet och effektivitet enligt strukturen mål, delmål, aktivitet, ansvarig och process och när målen avses vara klara. En medarbetare inom kultur- och fritidsförvaltningen har arbetat som serviceutvecklare under 20 % av sin arbetstid. Av en rapport som sammanfattar arbetet med Välkommen-projektet fram till november 2013 framgår att ett flertal åtgärder av olika omfattning har genomförts inom varje avdelning. Exempelvis har information på hemsidan uppdaterats. Projektet och bemötandefrågor har även behandlats på kultur- och fritidsförvaltningens förvaltningsdagar som anordnas två gånger om året. På förvaltningsdagen i maj 2013 genomfördes en workshop med temat bemötande och konstruktiva samtal mellan medarbetare. På förvaltningsdagen i december 2013 genomfördes en workshop med fokus på värdegrund, bemötande och den enskilde medarbetarens ansvar.

Kultur och fritidsförvaltningen har sedan några år tillbaka haft lönekriterier där bemötande och kundperspektivet har varit centrala bedömningskriterier. I dagsläget använder förvaltningen de centralt framtagna lönekriterierna.

Av kommunens delårsbokslut per augusti 2013 framgår att bibliotekets kvalitetsdeklaration nästan är färdigställd och att kulturskolan har påbörjat arbetet med att ta fram kvalitetsdeklarationer. Enligt intervjuad förvaltningschef pågår det ett arbete inom förvaltningen med att ta fram kvalitetsdeklarationer och att 6-7 kvalitetsdeklarationer avses bli klara under våren 2014.

4.4.3. Uppföljning

Kultur- och fritidsförvaltningen har genomfört enkätundersökningar för att mäta kundnöjdheten inom delar av verksamheten. Undersökningar har genomförts avseende Sundsby säteri, badplatserna samt under vissa evenemang. Resultatet av undersökningarna kommer att sammanställas i en rapport under våren 2014.

4.4.4. Vår bedömning

Vi bedömer att kultur- och fritidsnämnden har tydliga mål för service och bemötande och att nämnden har brutit ner kommunfullmäktiges uppdrag avseende service och bemötande på ett ändamålsenligt sätt. Vi konstaterar dock att nämndens uppdrag att ta fram kvalitetsdeklarationer/tjänstegarantier kommer att färdigställas först våren 2014.

Granskningen visar att det arbete med service och bemötande som förvaltningen har drivit under flera år har givit en hög medvetenhet och insikt kring service och bemötandefrågor hos medarbetarna, vilket enligt vår bedömning är positivt. Vår bedömning är att kultur- och fritidsnämnden i detta avseende utgör ett gott exempel för övriga nämnder att lära av.

Vi bedömer att kultur- och fritidsnämnden aktivt och systematiskt arbetar för att förbättra och utveckla förvaltningens service och bemötande. Vi bedömer det som positivt att nämnden har involverat samtliga medarbetare i framtagandet av mål för och genomförandet av Välkommen-projektet.

Kultur- och fritidsnämnden bedöms ha säkerställt en god och systematisk uppföljning av verksamhetens service och bemötande genom genomförda mätningar av kundnöjdhet. Det bedöms dock vara viktigt att nämnden säkerställer att mätningarna även dokumenteras och redovisas på ett systematiskt sätt.

4.5. Socialnämnden

4.5.1. Uppdrag avseende service och bemötande

Kommunfullmäktige har formulerat två uppdrag till socialnämnden avseende service och bemötande.

Enligt det ena uppdraget ska socialnämnden fokusera på hur brukare inom äldreomsorgen upplever kvalitén på den levererade servicen och bemötandet. Detta ska ske genom bland annat Nöjd-Kund-Index (NKI) och externa utvärderingar. Av socialnämndens budget framgår att ambitionen är att upprätthålla alternativt höja kundnöjdheten under 2013.

I det andra uppdraget ingår att nämnden ska ta fram tjänstegarantier eller kvalitetsdeklarationer. Av socialnämndens budget framgår att nämnden ska utarbeta och implementera minst en tjänstegaranti per följande områden: barn- och familj, funktionshinder, hälso- och sjukvård, äldreboende, vuxen- och arbetsmarknad samt äldreomsorg.

4.5.2. Arbete med service och bemötande

Socialnämnden har under 2011 antagit kvalitetsmål för barn- och familjeavdelningen, avdelningen för funktionshinder, kommunala hälso- och sjukvårdsavdelningen, vuxen- och arbetsmarknadsavdelningen samt för äldreomsorgen. Samtliga avdelningar har ett eller flera kvalitetsmål som berör bemötande.

Socialförvaltningen har tagit fram ett flertal rutiner, mallar och manualer som berör service och bemötande under 2013. Socialförvaltningen har bland annat utarbetat en rutin för professionellt bemötande inom hemtjänsten som beskriver vad ett professionellt bemötande inom hemtjänsten innebär och grundar sig i kvalitetsmålen för äldreomsorgen. Begreppen integritet, trygghet, tydlighet och värdighet har brutits ned till ett antal punkter som medarbetarna bör följa för att bemöta brukaren på ett professionellt sätt. Det finns även en beslutad rutin avseende professionellt bemötande för individ- och familjeavdelningen. Inom hemtjänsten har även en rutin för kontaktmannaskap upprättats som beskriver kontaktpersonens ansvar. Inom särskilda boenden äldreomsorg (SÄBO) har en rutin för välkomstsamtal, en mall för inbjudan till välkomstsamtal och en rutin för uppföljning av genomförandeplan tagits fram. Även inom verksamheter för funktionsnedsatta har en rutin och en intervjumanual för framtagandet av genomförandeplan upprättats.

Av intervjuerna framkommer att styrdokument för bemötande även har tagits fram lokalt vid boendena. Rönnängs äldreboende har under 2010 arbetat fram en kvalitetsspecifikation för processen professionellt bemötande. Kvalitetsspecifikationen beskriver i korta punkter hur

personalen bör agera för att skapa en välkomstkänsla, delaktighet, respekt, trygghet, tydlighet och värdighet i bemötandet.

Av socialförvaltningens handlingsplan för Välkommen-projektet framgår att förvaltningen har för avsikt att se över processen för myndighetsbeslut utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Socialförvaltningen avser även att genomföra kundundersökningar, se över hemsidan och att hitta metoder och utrymme för personalen att reflektera över bemötande- och jämställdhetsfrågor. En medarbetare inom socialförvaltningen har arbetat som serviceutvecklare på heltid. Serviceutvecklaren har deltagit vid arbetsplatsträffar på samtliga boenden, där bemötande-frågor har behandlats. Av en rapport som sammanfattar socialförvaltningens arbete med projektet fram till november 2013 framgår att en översyn av formuleringar i beslut avseende ekonomiskt bistånd och enligt lagen om vård av missbrukare har genomförts. Vidare framgår att en jämställdhetsanalys över ekonomiskt bistånd har gjorts och att en samlad text om beslutsprocessen har tagits fram.

Socialnämnden inrättade i maj 2013 en mottagningsgrupp med syfte att fungera som den första kontakten och vägen in till socialförvaltningen. Mottagningsgruppen har ett telefonnummer som är gemensamt för alla socialtjänstens verksamheter och som alltid är bemannat. I mottagningsgruppen arbetar socialsekreterare. Den som kontaktar mottagningsgruppen kan få stöd eller rådgivning, hjälp med att göra en ansökan eller med en anmälan alternativt hänvisas till rätt person. Kunden kan vara anonym. Mottagningsgruppen har möjlighet att direkt hänvisa till serviceinsatser utan föregående utredning.

Socialförvaltningen har enligt kommunens delårsbokslut per augusti 2013 tagit fram ett förslag på rutin för hur socialförvaltningen ska arbeta med tjänstegarantierna framöver. Socialnämnden beslutade i juni 2013 att anta tjänstegarantier för ansökan om hemtjänst, barn- och ungdomsstöd – gruppverksamhet, familjecentrum samt för stöd och service till barn och ungdomar.

Fältverksamheten för ungdomar inom socialförvaltningens individ- och familjeavdelning använder idag aktivt sociala medier (Facebook) för att finnas tillgängliga för ungdomar. För en del andra verksamheter inom förvaltningen uppges diskussioner pågå om hur sociala medier bäst kan användas.

4.5.3. Uppföljning

Socialförvaltningen har sammanställt inkomna synpunkter och klagomål för 2012 respektive 2013. Både 2012 och 2013 inkom 31 synpunkter till socialförvaltningen.

Socialförvaltningen rapporterar inkomna Lex Sarah-anmälningar till socialnämnden kvartalsvis. Av tjänsteutlåtanden framgår antal inkomna ärenden under kvartalet, typ av missförhållande samt var missförhållandet har skett.

Socialförvaltningen har genomfört två enkätundersökningar, en i januari och en i juni 2013, kring Sociala huset². Besökare har fått besvara frågor kring bland annat lokaler, tillgänglighet, bemötande och tydlighet i beslut. De första resultaten visade att besökare upplevde att de fått inkorrekt information om var beslut kan överklagas samt att de upplevde det svårt att komma i kontakt med personal på socialförvaltningen. Enligt intervjuuppgift ledde detta till en rad åtgärder, bland annat att uppgifter på hemsidor kontrollerades och att språket och formu-

² Sociala huset är en samlingslokal för flera av socialförvaltningens verksamheter.

leringar i myndighetsdokument sågs över. Senare resultat har visat på förbättringar. Dock konstateras att svarsunderlaget har varit litet.

Enkätundersökningar genomförs även på funktionshinderboenden och inom hemtjänsten. Varje månad skickas enkäter ut till tio slumpvis uttagna omsorgstagare i hemtjänsten. Av intervjuerna framgår att enkäterna avseende funktionshinderboendena i framtiden ska standardiseras för att möjliggöra jämförbara resultat. Utifrån vad som framkommit av granskningen har undersökningarna inte sammanställts skriftligt.

Kommunen har år 2012 och 2013 deltagit i Socialstyrelsens och SKL:s nationella undersökning "Öppna jämförelser vård och omsorg om äldre". Socialförvaltningen har sammanställt resultatet för Tjörns kommun i en särskild rapport för respektive år. Rapporterna innehåller ett antal indikatorer avseende äldreomsorgen. Två av indikatorerna mäter andelen brukare inom hemtjänsten respektive inom särskilt boende som uppger att personalen bemöter dem på ett bra sätt. Resultaten visar att bemötandet inom hemtjänsten 2013 jämfört med 2012 har sjunkit från 85 % till 69 % vilket är under riksnittet. Bemötandet inom särskilt boende har stigit från 59 % till 70 % vilket är över riksnittet. Enligt uppgift från verksamhetsföreträdare visar den senaste undersökningen avseende bemötande inom hemtjänsten på en förbättring. Det har på grund av tidsramen för granskningen inte varit möjligt att ta del av denna i detalj.

Socialförvaltningen genomförde under hösten 2009 och hösten 2011 en mätning av vårdkvalitet på ungdomsmottagningen i Södra Bohuslän i Tjörn. Undersökningen som genomfördes 2011 visade bland annat att andelen besökare som upplever att de har bemötts med respekt av personal i receptionen, barnmorska, sjuksköterska, undersköterska, och läkare har ökat från 2009 och ligger på en hög nivå mellan 95 och 100 %.

Av kommunens delårsbokslut per augusti 2013 framgår att brukare inom äldreomsorgen årligen deltar i SCB:s brukarundersökning och att ett antal förbättringsområden har identifierats som bildar mål och styrtalet. Detta ska bidra till måluppfyllelsen av kommunfullmäktiges uppdrag till nämnden avseende hur brukare inom äldreomsorgen upplever kvalitén på den levererade servicen och bemötandet. Måluppfyllelsen kommer enligt delårsbokslutet att redovisas efter att den nationella rapporten har färdigställts i december 2013.

4.5.4. Vår bedömning

Socialnämnden bedöms ha ett tydligt uppdrag från kommunfullmäktige att arbeta med service och bemötande samt vilka områden arbetet ska inriktas på. Granskningen visar att socialnämnden arbetar i enlighet med uppdragen från fullmäktige samt att en rad åtgärder har vidtagits för att utveckla och förbättra service och bemötande inom verksamheten. Bland annat har en särskild mottagningsgrupp inrättats, vilket bedöms vara positivt. Dock konstateras att resultaten i de nationella öppna jämförelserna av vård och omsorg om äldre visar på en försämring avseende bemötandet inom hemtjänsten. Detta bedöms vara ett viktigt område för socialnämnden att arbeta vidare med för att kunna uppnå kommunfullmäktiges uppdrag.

Granskningen visar att det finns ett antal mål och riktlinjer inom socialnämndens verksamhet på både central nivå och på enhetsnivå som berör service och bemötande. Vår bedömning är att detta är bra och ger goda förutsättningar för att säkerställa enhetlighet och ett gott bemötande. Vi bedömer dock att det är viktigt att nämnden säkerställer en god uppföljning av att samtliga enheter och verksamheter arbetar systematiskt utifrån de mål och riktlinjer som fastställts.

Granskningen visar att det görs systematiska mätningar av service, bemötande och kundnöjdhet inom flera områden och avseende flera målgrupper. Socialförvaltningen genomför även egna undersökningar inom delar av verksamheten, exempelvis hemtjänsten och funktionshinderboendena. Vi bedömer att det är viktigt att socialnämnden säkerställer systematik i uppföljningarna och tillser att resultaten används på ett systematiskt sätt som grund för förbättring, utveckling och lärande. När det gäller enkätundersökningarna vid funktionshinderboendena är vår bedömning att nämnden bör säkerställa att dessa genomförs mer standardiserat samt att de sammanställs skriftligt.

5. Slutsats och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens styrelse och nämnder hanterar arbetet med service och bemötande ändamålsenligt, det vill säga i enlighet med aktuell lagstiftning och antagna mål och riktlinjer. Utifrån granskningens revisionsfrågor och grunderna för ansvarsprövning är vår sammanfattande slutsats att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak arbetar ändamålsenligt med service och bemötande i enlighet med fullmäktiges uppdrag.

Utifrån resultatet av granskningen lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen och nämnderna:

- ▶ Kommunstyrelsen och nämnderna bör säkerställa att resultatet av de utvärderingar och mätningar som görs används på ett systematiskt sätt som grund för lärande, utveckling och förbättring av service och bemötande.
- ▶ Barn- och utbildningsnämnden bör säkerställa att det inom samtliga enheter sker en systematisk uppföljning av likabehandlingsplanerna för att tillse att arbetet sker på ett ändamålsenligt sätt.
- ▶ Barn- och utbildningsnämnden bör i dialog med kommunstyrelsen och kommunfullmäktige tydliggöra innehållet och förväntningarna utifrån uppdraget att arbeta fram kvalitetsdeklarationer/tjänstegarantier.
- ▶ Samhällsbyggnadsnämnden bör aktivt följa upp och säkerställa att det finns en god beredskap och förmåga att hantera avvikande händelser, såsom hot mot tjänsteman.
- ▶ Kultur- och fritidsnämnden bör tillse att de egna undersökningar och mätningar som görs dokumenteras och redovisas på ett systematiskt sätt.
- ▶ Socialnämnden bör tillse att de enkätundersökningar som görs vid kommunens funktionshinderboenden genomförs standardiserat och sammanställs skriftligt.

Göteborg den 7 april 2014

Cecilia Svensson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liselott M Daun
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Bilaga 1. Bakgrund till granskningen

Tjörns kommun har pekat ut service och kundbemötande som en prioriterad fråga och genomför en rad medvetna satsningar för att bli en mer kommunicerande kommun. Bland annat har kundcenter införts och satsningar på nya kommunikationskanaler via Facebook och Twitter.

I budget för 2013 respektive budget för 2014 anges tydliga uppdrag till styrelse, nämnder och bolag att arbeta med kvalitet och bemötande. I budget 2014 anges dessutom ett nytt uppdrag att förbättra kundservicen och att samtliga förvaltningar ska förbättra servicenivån för medborgare och kunder.

Kommunen har också sedan hösten 2012 arbetat med ett omfattande bemötandeprojekt, Välkommen-projektet. Det huvudsakliga syftet och målet med projektet är att utveckla och förbättra de tjänster och den service som Tjörns kommun erbjuder sina invånare och företagare. Genom både teori och praktik ska kommunen, i samverkan med sina medarbetare och brukare/kunder, arbeta fram en handlingsplan som visar på utvecklingsmöjligheter samt nya riktlinjer och verktyg som skall öka effektiviteten, servicen och kvaliteten i kommunens bemötande och service. Alla kommunala verksamheter träffar kommunens invånare i olika roller; som brukare, gäster, kunder, patienter, boende etc. Med detta som bakgrund omfattar projektet alla anställda inom kommunen.

Revisorerna har vid revisionsplaneringen och utifrån budgetdokumenten 2013 respektive 2014, samt underlaget i årets risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att under 2013 göra en fördjupad granskning av hur kommunens styrelse och nämnder arbetar med service och bemötande.

Bilaga 2. Mätningar av kundnöjdhet

Mätetal	Målvärde Tjörn 2014	Resultat
NMI (Nöjd-medborgar-index)	NMI 56 (NMI) ³ .	Resultat för 2013 presenteras under hösten 2014. NMI för Tjörns kommun har varit lägre än genomsnittskommunens. Skillnaden har dock minskat från 13 % 2010/2011 till 8 % 2012/2013. En del av NMI mäter bemötande och tillgänglighet. Resultatet för denna del var 51 av 100 i mätningen 2012/2013.)
Företagens åsikter om Tjörns kommun - Dialog - Information - Service	>3,2 ⁴ >3,1 >3,2	Resultat 2013: 3,3 (förbättring) 3,4 (förbättring) 3,2 (oförändrat)
NKI för företag - Information - Tillgänglighet - Bemötande - Effektivitet	>64 >70 >69 >68	Resultat presenteras våren 2014.
Nöjd Medarbetarindex	65	Den senaste undersökningen genomfördes 2010 och gav resultatet 65, vilket enligt uppgift betraktas som ett bra resultat jämfört med andra organisationer och företag i Sverige som ligger mellan 60 och 65. Målet är därför att värdet ska ligga kvar på samma höga nivå som 2010-års resultat. Nästa undersökning genomförs våren 2014.
Tillgänglighet och bemötande via telefon och e-post för medborgare - Andel medborgare som får svar inom två dagar på enkel fråga som ställs via e-post - Andel medborgare som får direkt svar på enkel fråga som ställs via telefon - Andel medborgare som uppfattar att de fått ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen	Specifikt målvärde har inte angivits.	Resultaten visar på både förbättringar och försämringar. - Andel av medborgarna som skickar in en enkel fråga via e-post och får svar inom två arbetsdagar har ökat från 55 % (2012) till 87 % (2013), från under till över genomsnittskommunen. - Andel medborgare som får direkt svar på enkel fråga som ställs via telefon har sjunkit från 48 % (2012) till 43 % (2013), från över till under genomsnittet. - Andel medborgare som uppfattar att de fått ett gott bemötande när de via telefon ställt en enkel fråga till kommunen har ökat från 65 % (2012) till 83 % (2013), men ligger fortsatt under genomsnittet.
Service via telefon och e-post	Specifikt målvärde har inte angivits.	Resultaten från januari och december 2013 visar till exempel på en förbättring avseende svarstider för e-post, från under till över genomsnittskommunen. Däremot visar resultaten inte på någon förändring avseende svar via telefon. Cirka hälften av samtalen besvaras direkt.
Rangordning av kommuner utifrån kvalitet, resultat och kostnader inom vissa områden	Specifikt målvärde har inte angivits.	Vi har inte tagit del av resultaten för denna mätning.

³ Nöjd-Medborgar-Index kan variera mellan 0 och 100.

⁴ Skala 1-6: 1 = Dåligt, 2 = Inte helt godtagbart, 3 = Godtagbart, 4 = Bra, 5 = Mycket bra, 6 = Utmärkt

Bilaga 3. Källförteckning

Dokumentförteckning

- Barn- och ungdomsplan 2013-2023
- Barn- och utbildningsnämndens budget 2013
- Budget 2013, Tjörns kommun
- Intervjumanual för genomförandeplan verksamheter för funktionsnedsatta beslutades 2013-11-18 av socialförvaltningens ledningsgrupp
- Kommunstyrelsens budget 2013
- Kultur- och fritidsnämndens budget 2013
- Kvalitetsmål för avdelningen för funktionshinder (beslutades av socialnämnden 2011-04-27)
- Kvalitetsmål för barn- och familjeavdelningen (beslutades av socialnämnden 2011-04-27)
- Kvalitetsmål för kommunala hälso- och sjukvårdsavdelningen (beslutades av socialnämnden 2011-04-27)
- Kvalitetsmål för vuxen och arbetsmarknadsavdelningen (beslutades av socialnämnden 2011-04-27)
- Kvalitetsmål för äldreomsorgen (beslutades av socialnämnden 2011-05-25)
- Kvalitetspolicy (daterad 2010-06-13)
- Kvalitetsspecifikation för Rönnängs äldreboende (daterad 2010-06-14)
- Lönekriterier medarbetare
- Mall inbjudan välkomstsamtal verksamheter för funktionsnedsatta
- Medarbetarriktlinjer (antagna av kommunens ledningsgrupp 2012-04-27)
- Projektplan Välkommen-projektet
- Redovisningar av kvalitetsarbete för förskolor och skolor augusti 2012 - juni 2013
- Regler för telefoni (antagna av kommunfullmäktige 2005-06-16)
- Resultatrapport från KUPP-kvalitetsmätning, Ungdomsmottagning Södra Bohuslän,
- Resultatrapport från KUPP-kvalitetsmätning, Ungdomsmottagning Södra Bohuslän, Tjörn, 2011-09-23 - 2011-11-16
- Rutin för genomförandeplan för funktionsnedsatta (beslutad av socialförvaltningens ledningsgrupp 2013-11-18)
- Rutin för kontaktmannaskap inom hemtjänst och Kvarnbacken (beslutad av socialförvaltningens ledningsgrupp 2013-11-18)
- Rutin för professionellt bemötande inom hemtjänst (beslutad av socialförvaltningens ledningsgrupp 2013-11-18)
- Rutin för uppföljning av genomförandeplan inom SÄBO (beslutad av socialförvaltningens ledningsgrupp 2013-11-18)
- Rutin för välkomstsamtal särskilda boenden äldreomsorg (SÄBO) (beslutad av socialförvaltningens ledningsgrupp 2013-11-18)
- Rutiner för e-posthantering inom Tjörns kommun
- Samhällsbyggnadsnämndens budget 2013
- Sammanställning av inkomna synpunkter till socialnämnden 2012 och 2013
- Sammanställning bemötandeenkät Sociala huset januari och juni 2013
- Sammanställningar av Lex Sarah anmälningar till socialnämnden kvartal 1 och 4 2012 samt kvartal 1, 2 och 3 2013
- Socialnämndens budget 2013
- Tjörns kommuns hemsida, www.tjorn.se

- Utkast till rutin för professionellt bemötande inom individ- och familjeavdelningen
- Utkast till Slutrapport Välkommen-projektet, arbetsmaterial (daterad 2014-01-27)
- Öppna jämförelser Vård och omsorg om äldre 2012 – resultat för Tjörns kommun
- Öppna jämförelser Vård och omsorg om äldre 2013 – resultat för Tjörns

Intervjuade funktioner:

- Kommunstyrelsen ordförande, 1:e vice ordförande och kommunchef
- Chef för informationsavdelningen (tillhör projektgrupp för Välkommen-projektet)
- Chef för personalavdelningen (tillhör projektgrupp för Välkommen-projektet)
- Sekreterare för kommunstyrelsen tillika utvecklingsledare (tillhör projektgrupp för Välkommen-projektet)
- Näringslivsstrateg (tillhör projektgrupp för Välkommen-projektet)
- Medarbetare vid kommunens kundcenter
- Förvaltningschef för samhällsbyggnadsförvaltningen
- Avdelningschef för individ- och familjeavdelningen tillika tillförordnad förvaltningschef för socialförvaltningen
- Förvaltningschef för kultur- och fritidsförvaltningen, tillika tillförordnad förvaltningschef för barn- och utbildningsförvaltningen
- Avdelningschef för förskola och grundskola
- Gruppintervju med sex medarbetare från barn- och utbildningsförvaltningen
- Gruppintervju med fem medarbetare från samhällsbyggnadsförvaltningen
- Gruppintervju med fem medarbetare från kultur- och fritidsförvaltningen
- Gruppintervju med sex medarbetare från socialförvaltningen