
Revisionsrapport

***Förstudie avseende
kundtjänstfunktionen
inom Sandvikenhus AB
och Sandviken Energi AB***

Sandvikens kommun

*Hanna Franck Larsson
David Emanuelsson
Göran Persson-
Lingman*

Mars 2013



Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1.	Bakgrund	1
1.2.	Syfte och revisionsfråga.....	1
1.3.	Metod och avgränsning	2
2.	Förstudiens resultat.....	3
2.1.	Kundtjänstfunktionen Sandvikenhus AB.....	3
2.2.	Kundtjänstfunktionen Sandviken Energi AB.....	3
2.3.	Styrande dokument, mål, m.m.....	4
2.3.1.	Sandvikenhus AB	4
2.3.2.	Sandviken Energi AB	4
2.4.	Rutiner och arbetssätt	4
2.4.1.	Sandvikenhus AB	4
2.4.2.	Sandviken Energi AB	5
2.5.	Prioritering och ärendehantering.....	6
2.5.1.	Sandvikenhus AB	6
2.5.2.	Sandviken Energi AB	7
2.6.	Uppföljning och kundundersökningar	7
2.6.1.	Sandvikenhus AB	7
2.6.2.	Sandviken Energi AB	8
3.	Revisionell bedömning.....	9
3.1.	Rekommendationer.....	9

1. *Inledning*

1.1. *Bakgrund*

Kundtjänst är en form av stödfunktion som flera organisationer erbjuder till sina kunder. Kundtjänst kan ha flera uppgifter men ofta handlar det om att hjälpa personer att få tag i rätt person, ta emot synpunkter och felanmälningar, ge information och teknisk support.

Inom Sandvikens kommunkoncern har de två bolagen Sandviken Energi AB (SEAB) och Sandvikenhus AB (SHAB) varsin kundtjänst. Till dessa kan bolagens kunder vända sig för information, hjälp, klagomål etc.

Kundtjänstfunktionen utgör en väsentlig del i kundernas kontakt med bolagen varför det är viktigt att hålla en hög servicegrad samt att tillhandahålla en effektiv och ändamålsenlig hantering av ärenden som inkommer. De brister som framhålls från kunder avseende bolagens kundtjänster gäller bland annat hanteringen av ärenden som inkommer till kundtjänst, tid för återkoppling m.m.

Sandvikens kommuns revisorer har utifrån genomförd risk- och väsentlighetsanalys givit PwC i uppdrag att genomföra en förstudie avseende kundtjänstfunktionen inom SHAB och SEAB. Förstudien skall utgöra ett underlag för revisorerna i deras riskbedömning och bedömning om huruvida det finns ett behov av en fördjupad granskning inom området.

1.2. *Syfte och revisionsfråga*

Syftet med förstudien är att kartlägga befintliga kundtjänstfunktioner samt att bedöma förutsättningarna för effektivitet och ändamålsenlighet i kundtjänstfunktionen inom de två utvalda bolagen - Sandvikenhus AB och Sandviken Energi AB.

Revisionsfrågan som skall besvaras är:

- Har förutsättningar skapats för en effektiv och ändamålsenlig kundtjänstfunktion inom SHAB och SEAB?

Revisionskriterier

- Vilka styrande dokument, mål, syfte m.m. finns framtagna för kundtjänsten?
- Finns riktlinjer och rutiner för ett strukturerat arbetssätt?
- Finns rutiner för prioritering, uppföljning och analys av ärenden?
- Finns en dokumenterad ärendehantering?
- Genomförs regelbundna kundundersökningar som stöd till prioriterade förbättringsområden?

1.3. Metod och avgränsning

Revisionsfrågan besvaras genom en dokumentstudie av aktuella styrande dokument, mål, riktlinjer och rutiner m.m samt genom intervjuer med personal inom kundtjänstfunktionen på respektive bolag.

Granskningen avgränsas till att omfatta kundtjänstfunktionen inom de två kommunala bolagen SEAB och SHAB. Granskningen gäller ej heller arbete som utförs utanför arbetstid eller under jourtid.

Följande intervjuer har genomförts:

- Kommunikations- och marknadschef Sandvikenhus AB
- Servicechef Sandvikenhus AB
- Verksamhetsföreträdare Servicegruppen Sandvikenhus AB
- Teamledare Kundtjänst Sandviken Energi AB
- Ekonomi-, kundtjänst- och fastighetschef Sandviken Energi AB
- Gatuchef Sandviken Energi AB

Följande dokument har tagits del av i förstudien:

- Avsiktsförklaring kunden i centrum (SHAB)
- Sandvikenhus kundcentrum
- Kommunikationsstrategi för Sandvikenhus
- Affärsplan för Sandvikenhus AB
- Checklista rutiner i kundcentrum – felanmälan (SHAB)
- Checklista rutiner i kundcentrum – reception (SHAB)
- Checklista rutiner i kundcentrum – uthyrning (SHAB)
- Plan för Sandviken Energis (SEAB) kundcentrum
- Presentation och rapport av resultat från Mystery calls-undersökning
- Presentation av resultat av kvalitetskontroll kundtjänst 2011
- Ett stort antal rutindokument och mallar från SEAB
- Statistik över ärenden och telefonsamtal till kundtjänst SEAB

2. Förstudiens resultat

Nedan presenteras förstudiens resultat. Vi har valt att dela upp iakttagelser per bolag för att tydliggöra skillnader mellan bolagens kundtjänstfunktioner.

2.1. Kundtjänstfunktionen Sandvikenhus AB

Sandvikenhus har idag en kundtjänstfunktion bestående av en reception med 2,6 tjänster (3 årsanställda), felanmälan med 2,0 tjänster varav en projektanställning och uthyrning med 3,0 tjänster.

Till kundtjänstfunktionen räknas även en besiktningsman, två personer som arbetar med boendeinflytande (varav en projektanställd) och två kommunikatörer (varav en projektanställd med fokus på den externa webbplatsen).

Receptionen tar emot personer som kommer till SHAB:s kontor och svarar i telefonerna (bolaget har två telefonnummer). En av personerna i receptionen är även utbildad i rutinerna kring felanmälan och kan därför vid behov stötta felanmälan.

Receptionens öppettider är vardagar kl 8-16.

SHAB har en längre tid planerat en flytt till Plangatan i Sandviken. Tanken är att på den nya adressen bygga upp ett s.k. kundcentrum. Samarbetet mellan reception och felanmälan skulle då utökas och rotation mellan funktionerna införas.

2.2. Kundtjänstfunktionen Sandviken Energi AB

Sandviken Energi-koncernen har en kundtjänstfunktion där det i dagsläget arbetar 8 personer (7 ordinarie och 1 inhyrd).

Kundtjänstfunktionen ansvarar för felanmälan, fakturafrågor, receptionen, flyttanmälan, nyteckning, inkomna och utgående ärenden m.m. Samtliga medarbetare handhar i stort sett samtliga inkommande ärenden. Det finns tre stycken medarbetare som dessutom har mer specifika sysslor. Det är systemansvarig och två som arbetar med "meddelandehantering".

Receptionen tar emot personer som kommer till SEAB:s kontor och de svarar även i telefonen. Bolaget har två telefonnummer.

Receptionens öppettider är vardagar kl 8-17.

För ungefär ett år sedan inleddes ett arbete med att klargöra syftet och uppdraget för kundtjänstfunktionen inom SEAB. Arbetet skulle leda fram till hur en framtida kundtjänst skulle organiseras. I början av 2013 färdigställdes arbetet och ett förslag på ny struktur presenteras i mars 2013. Tanken med den nya strukturen är att minska sårbarheten och arbeta mer effektivt inom kundtjänsten. Den nya organisationen skall gälla från och med juni 2013 och ha kunden i fokus i större utsträckning än tidigare.

2.3. Styrande dokument, mål, m.m.

2.3.1. Sandvikenhus AB

De styrdokument som styr verksamheten för kundtjänsten i SHAB är först och främst bolagets affärsplan där 2012 års plan tydligt lyfter fram kundfokus som en central del i bolagets verksamhet. I affärsplanen för 2012 står att ett nytt kundcenter ska byggas upp och att det ska arbetas med "en väg in"-konceptet för bolagets kunder.

Under 2012 undertecknades en avsiktsförklaring för kunden i centrum av bolagets ledning och styrelse. Denna är ett steg i att tydliggöra arbetet med att sätta kunden i centrum. I avsiktsförklaringen görs tydligt att ett kundcenter ska utvecklas för att på bästa sätt möta kundernas behov.

Det finns en kommunikationsstrategi för SHAB som tar upp hur kommunikation ska ske dels inom bolaget och dels externt med kunder och samarbetsparter.

Slutligen har SHAB tagit fram ett dokument för det framtida kundcentret som ska utvecklas. Dokumentet är en beskrivning av vad kundcentret ska innehålla och utföra när det väl är i funktion. Dokumentets giltighet är avhängigt SHAB flytt till nya lokaler. Dessförinnan finns inte det nya kundcentret.

2.3.2. Sandviken Energi AB

SEAB arbetar för att skapa "en väg in för kunden" vilket enligt verksamhetsföreträdare skall genomsyra hela arbetet inom energikoncernen.

Det pågår ett arbete med att utarbeta nya styrande dokument kring kundtjänst. Arbetet kommer dock inte påbörjas förrän den nya organisationen presenterats. Det finns dock i dagsläget dokumenterade arbetsrutiner för varje typ av ärende så att medarbetarna i kundtjänst vet vilka uppgifter som ska efterfrågas vid kundkontakter. Det finns upprättade ärendelistor där det framgår vem inom SEAB ett ärende ska skickas till i de fall kundtjänst inte kan vara kunden behjälplig.

Internkontrolldokumentet fungerar som ett styrdokument för kundtjänst då detta dokument styr vilka uppgifter som får registreras i debiteringssystemet.

Ett uppsatt mål som framhålls vid intervjuerna är att återkoppling till kund kring inkommit ärende skall göras inom 2 dagar. Ett annat mål är att samtal ska besvaras inom 60 sekunder.

2.4. Rutiner och arbetsätt

2.4.1. Sandvikenhus AB

Det saknades vid granskningstillfället dokumenterade rutiner eller dylikt kring arbetsättet i kundtjänsten.

Det framkommer att det finns checklistor för rutiner för de olika funktionerna inom kundtjänstens verksamhetsområde; felanmälan, receptionen och uthyrning.

Checklistorna är dock knapphändiga och allmänt utformade. Checklistorna anges vara föremål för utveckling.

Kundtjänstfunktionen på SHAB är idag uppdelad mellan de olika funktionerna. Endast en person har i dagsläget kompetensen att stötta upp i en annan funktion vilket bidrar till en sårbarhet i organisationen. I planerna för ett framtida kundcentrum skall vissa funktioner renodlas ytterligare medan det inom receptionen införs ett nytt arbetssätt där personal roterar mellan flera arbetsuppgifter utifrån ett schema. Tanken är att minska sårbarheten inom kundtjänsten och öka tillgängligheten för kunden.

Arbetssättet hos SHAB har setts över och är föremål för förändring i och med en framtida flytt. Receptionen ansvarar idag för såväl telefoner som besökare och ett strukturerat kösystem saknas vilket tidvis skapar en hög belastning på de anställda.

Ett problemområde som framkommer i granskningen är möjligheterna att ta in vikarier i kundtjänsten under semestrar och sjukdom. Dessa framhålls i dagsläget som begränsade vilket försvårar verksamheten.

2.4.2. Sandviken Energi AB

Det finns vid granskningstillfället dokumenterade rutiner för arbetssättet i kundtjänst.

I dagsläget arbetar medarbetarna inom kundtjänst med olika funktioner vilket skapar en sårbarhet. I den nya organisationen skall kundtjänst delas in i två delar – backoffice och frontoffice. Backoffice skall fokusera på utredning av inkomna ärenden, exempelvis hantera frågor kring uppsägning av avtal, tvist kring fakturor m.m. Frontoffice skall hantera kontakterna med kunderna genom att ta emot inkommande frågor samt att sköta receptionen.

Samtliga personer inom kundtjänsten svarar idag i telefonen och tar hand om receptionen. Två personer står i receptionen och två arbetar då som ”backup”.

Vid översynen av kundtjänstfunktionen har ett arbete inletts med att utarbeta s.k. servicelevel agreements (SLA) mellan kundtjänst och övriga enheter inom bolaget och dotterbolag. Dessa skall tydliggöra vilka nivåer som skall gälla för medarbetarna i kundtjänst och för varje funktion.

Utbildningar av personalen kring bemötande och arbetsuppgifter pågår.

Dessutom skall en förflyttning av tillhörigheten av kundtjänstfunktionen göras. I dagsläget ligger kundtjänst under ekonomiavdelningen men skall överföras till informations- och marknadsavdelningen.

En brist som framhålls vid intervjuerna är avsaknaden av ett system för customer relationship management, CRM. Detta skall utarbetas under våren 2013 och gälla för hela energikoncernen. Vidare skall checklistor utarbetas. Tanken är att samtliga medarbetare skall komma åt ärenden och se vart i kedjan detta befinner sig.

Det pågår ett arbete med byte av affärssystem inom SEAB. Det nya affärssystemet skall frigöra tid genom att ta bort vissa manuella arbetsuppgifter (exempelvis leverantörsbyten och flyttbekräftelser).

Vid större störningar informeras kunderna via hemsidan och genom ett meddelande i telefonen när de ringer in, exempelvis driftsstörningar.

2.5. Prioritering och ärendehantering

2.5.1. Sandvikenhus AB

SHAB saknar i dagsläget ett ärendehanteringssystem. Vid intervju framkommer att en översyn av detta pågår men att införskaffandet av ett system avvaktas till efter flytten. Det framkommer att det är inom hanteringen av felanmälningar som avsaknaden av ett system märks mest.

Kundtjänsten har två telefonnummer och saknar information om väntetider. Det görs inga systematiska mätningar av köer eller väntetider till receptionen. I intervjuer framkommer att det saknas ett bra sätt att kartlägga inkomna ärenden. Mätningar görs av inkomna ärenden till felanmälan.

I planerna kring uppbyggnaden av det nya kundcentret ingår införandet av ett strukturerat kösystem. För telefonerna planeras ett införande av TeleQ och en menyvalsfunktion för de som ringer in. Tanken är att kunderna via menyn i telefonen skall kunna ange ett område som deras ärende gäller och kopplas till rätt personer direkt istället för att först prata med en telefonist. Endast ett telefonnummer skall finnas till kundtjänsten.

Ett strukturerat kösystem skall även införas för de kunder som besöker det nya kundcentret. Kunden får via systemet ange vilket område deras ärende gäller och placeras sedan i kö direkt till aktuellt område.

Gällande prioriteringen av ärenden finns inget strukturerat arbetssätt eller dokumenterade rutiner avseende detta. Kundtjänsten lämnar över ärenden till aktuell person men saknar möjlighet att följa ärendet och dess status. Kundtjänst får information när ärenden anses vara avslutade. Receptionen uppges sakna mandat för att lyfta ärenden vidare vilket enligt kommunikations- och informationschefen är ett utvecklingsområde.

Majoriteten av åtgärderna utförs av servicegruppen. När en felanmälan inkommer går en arbetsorder till servicegruppen. Vid intervjuer framkommer att det finns rutiner för prioriteringar av ärenden utifrån hur akuta de är. Vattenläcka, strömlöst etc. prioriteras först och åtgärdas omgående. Ett vanligt fel skall enligt uppgift vara åtgärdat inom fem arbetsdagar. Det finns dock inget dokumenterat kring detta eller kommunicerat ut mot hyresgästerna.

Ett nytt fastighetssystem skall införas efter sommaren. Enligt de intervjuade skall återkopplingen till hyresgästerna förbättras i detta. Det hade vid

granskningstillfället inte förts diskussioner kring eventuella tidsintervall inom vilka olika fel skall åtgärdas.

2.5.2. Sandviken Energi AB

Många frågor inkommer idag till SEAB:s kundtjänstfunktion oavsett vilket av dotterbolagen i energikoncernen som frågan gäller. I vissa fall hanteras frågan av kundtjänstfunktionen.

När ett ärende inkommer till kundtjänst vidarebefordras det till den funktion som skall åtgärda ärendet. Det finns enligt verksamhetsföreträdare inga dokumenterade rutiner i de flesta av verksamhetsområdena kring prioritering av ärenden, utan det framkommer att inkomna ärenden hanteras allt eftersom om dessa ej är av akut karaktär. Inom gatuenheten finns i de avtal de har med entreprenörer för belysningsarbete tydliga rutiner för hur olika problem ska prioriteras. Ärendena prioriteras utifrån akuta ärenden som ska åtgärdas inom en timme efter anmälan till de som ska åtgärdas månadsvis. I avtal med beläggningsentreprenören finns rutinbeskrivning att akuta skador ska lagas inom ett dygn efter anmälan.

Mottagaren av ärenden ansvarar för ärendet. I intervjuer framkommer att det finns en risk för att ärenden faller bort i den nuvarande organisationen.

SEAB har inte idag ett ärendehanteringssystem. Ett sådant finns endast för elhandelskunder. Ett nytt ärendehanteringssystem kommer att implementeras i höst.

Kundtjänsten har två telefonnummer men det finns planer på att fortsättningsvis endast ha ett. SEAB hade vid granskningstillfället inte en menyvalsfunktion men vid intervjuer framkommer att de tekniska förutsättningarna för införandet av en sådan funktion redan finns på plats. En uppdatering av systemet planeras för att införa menyval för kunderna.

Det sker systematiska mätningar av väntetiderna. Enligt verksamhetsföreträdare är den maximala väntan för kunden 90 sekunder men ett mål finns uttalat om att samtalet skall besvaras inom 60 sekunder. Enligt uppgift visar mätningarna att majoriteten av inkommande samtal besvaras inom 30 sekunder. Totalt kan 5 ”synliga” kunder ligga i telefonkön in. Där möts kunden av meddelande att vi besvarar samtalet så snart som möjligt. Kunden möts också av information om vilket platsnummer man har i kön. Totalt kan mellan 30-50 kunder ligga i kö.

I receptionen finns inget strukturerat kösystem. Ett system kommer enligt uppgift att implementeras under hösten 2013.

2.6. Uppföljning och kundundersökningar

2.6.1. Sandvikenhus AB

SHAB genomför årligen en hyresgästenkät för att ta fram ett nöjdhetsindex (NKI). Enkäten är riktad till halva hyresgästbeståndet och resultatet har de senaste åren sjunkit från ett NKI på 70 år 2009 till 67 år 2011. För år 2012 sattes målet till ett

NKI på 69. Orsaken till det sjunkande resultatet anges bero på den omorganisation som SHAB genomförde för ett antal år sedan.

NKI följs upp i affärsplanen. Utifrån den senaste undersökningen utarbetades en serviceguide med målsättningen att öka värdet från undersökningen.

I februari 2011 genomfördes en service- och kvalitetsundersökning.

SHAB genomför även en undersökning vid namn Hyresgästbarometern, HGB. I denna uppges att hyresgästerna lämnar goda omdömen för receptionen och husvårdarna medan felanmälan kritiserats för bristande information. Resultatet ifrån HGB uppges genomsyra hela verksamheten exempelvis genom de bostadssociala projekten där de gemensamma utrymmena kommer att vara ett fokus (utifrån resultatet i enkäten).

Efter genomförd HGB utarbetas ett material med förändringsområden där samtliga verksamheter ansvarar för ett fortsatt förändringsarbete.

En annan åtgärd ifrån HGB är arbetet med införande av ett uppdaterat verksamhetssystem som bland annat skall underlätta för kunderna kring feedback och information kring felanmälan. Enligt undersökningarna har detta varit en brist.

2.6.2. Sandviken Energi AB

SEAB har genomfört en kartläggning av trycket på kundtjänstfunktionen. Via TeleQ kan de utläsa telefonfrekvensen, kötider m.m. I snitt 1100 samtal inkommer till kundtjänst per månad utifrån mätningar som genomförts under månaderna mars, april, augusti och september 2012.

Mätningar har även gjorts av antalet ärenden som inkommer till receptionen. Drygt 440 ärenden i snitt inkommer till receptionen per månad utifrån de sammanställningar som tagits del av i granskningen.

Kundundersökning och mätning av NKI har genomförts vartannat år sedan 2007. Enligt verksamhetsföreträdare uppvisar SEAB ett gott NKI. Åtgärder uppges ha utarbetats utifrån resultatet. Någon målsättning kring vilket värde i NKI SEAB strävar efter framkommer inte av det material som delgivits under granskningen.

Två undersökningar riktade mot kundtjänst har genomförts under 2011 och 2012. Under 2012 beställde SEAB ett uppdrag som innefattade "mystery calls" vilket innebär att ett externt företag anonymt ringt till personal inom SEAB och ställt diverse frågor. Bedömning har sedan gjorts avseende bland annat bemötande och sakkunskap. Kundtjänsten har varit ett huvudområde i undersökningen men även annan personal har blivit uppringda. Undersökningarna visade på ett förbättringsbehov bland annat av sakkunskapen hos medarbetarna i kundtjänst. Enligt verksamhetsföreträdare skall utbildningar inledas för att öka sakkunskapen.

3. *Revisionell bedömning*

Genomförd granskning är en förstudie som granskat förutsättningarna för en effektiv och ändamålsenlig kundtjänst inom Sandvikenhus AB och Sandviken Energi AB. En sammantagen revisionell bedömning presenteras för de två bolagen.

Vår bedömning är att det till stor del saknas förutsättningar för en effektiv och ändamålsenlig kundtjänst. Vi baserar bedömningen på att det har noterats följande brister:

- Övergripande styrdokument saknas i stort för de befintliga kundtjänsterna
- dokumenterade rutiner för verksamheten saknas i SHAB
- avsaknad av rutiner för prioritering av ärenden i vissa av enheterna
- de ärendehanteringssystem som finns underlättar inte möjligheterna att följa ärendena för kunden och därmed försvåras återkoppling till kunden
- sårbarhet i kundtjänstfunktionen på grund av få personer på varje position

Vi bedömer att styrelsen i respektive bolag bör säkerställa att de förändringar som planeras i bolagens kundtjänst ger förutsättningar för att bedriva verksamheten effektivt och ändamålsenligt.

De båda bolagen planerar stora förändringar av kundtjänstfunktionen under 2013 vilket vi bedömer kan skapa goda förutsättningar för en ändamålsenlig och effektiv kundtjänst om de genomförs enligt plan. Införandet av strukturerade kösystem, nya arbetsätt i kundtjänstfunktionen och dokumentation av rutiner är viktiga förutsättningar för effektivitet och ändamålsenlighet.

3.1. *Rekommendationer*

Vid granskningstillfället saknades dokumenterade rutiner kring prioritering av ärenden samt möjligheter till uppföljning av status på ärenden. Vi anser att detta är viktiga områden som bör beaktas i de nya organisationerna för att säkerställa att ärenden hanteras inom rimlig tid och inte ”faller mellan stolarna”.

Ett annat område som bör beaktas i planeringen av de nya organisationerna är förekomsten av styrande dokument och mål. Vi rekommenderar Sandvikenhus AB och Sandviken Energi AB att utarbeta mål för kundtjänstfunktionen bland annat kring väntetider, svarstider samt tid för återkoppling av ärenden. Vi rekommenderar även bolagen att tydliggöra kundtjänstfunktionens interna mandat.

Inom kommunen skall utveckling ske av konceptet ”en väg in”. Vi rekommenderar att även de kommunala bolagens kundtjänstfunktioner beaktas i denna process.

Gällande förekomsten av kundundersökningar har de två bolagen arbetat med detta och genomför regelbundna kundundersökningar. Resultaten av undersökningarna uppges leda till konkreta åtgärder. Vi ser positivt på detta och rekommenderar Sandvikenhus och Sandviken Energi att särskilt beakta synpunkterna inför skapandet av de nya organisationerna.