



 IDROTTS- FÖRVALTNINGEN	
Dnr	124/1137/08
Inkom	08/11/3
Till	Adma
Sign.	2468

Till kulturnämnden
idrottsnämnden
trafik- och renhållningsnämnden
Skarpnäcks stadsdelsnämnd
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd
Södermalms stadsdelsnämnd

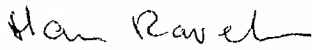
HANTERING AV SYNPUNKTER OCH KLAGOMÅL FRÅN MEDBORGARE OCH BRUKARE

Revisorsgrupp 1 har den 11 november 2008 behandlat bifogade revisionsrapport (nr 8/2008)

Revisorerna hänvisar till rapporten och anser att synpunkter och klagomål från medborgare och brukare är viktig information för att förbättra stadens verksamheter. Vi önskar därför information om hur nämnden avser att utveckla sin synpunkts- och klagomålshantering.

Rapporten överlämnas för yttrande till respektive nämnd. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast 2009-01-30.

På revisorernas vägnar


Hans Ravelius
Vice ordförande


Stefan Rydberg
Sekreterare

Kopia till förvaltningscheferna

Rapportsammandrag

HANTERING AV SYNPUNKTER OCH KLAGOMÅL FRÅN MEDBORGARE OCH BRUKARE

Revisionskontoret har granskat hur synpunkter och klagomål från medborgare och brukare hanteras vid sex av stadens nämnder.

Systematisk hantering av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål är ett sätt att fånga in och förmedla brukarnas och medborgarnas synpunkter på den kommunala servicen. Riktlinjer för detta ingår sedan 1999 i stadens strategi för kvalitetsutveckling.

STADSREVISIONENS IAKTTAGELSER

Strategin har bara delvis implementerats i stadens styrning. Det räcker inte med att kommunfullmäktige och kommunstyrelse en gång fattat beslut om hur nämnderna ska förhålla sig.

Informationen om hur och var synpunkter och klagomål kan lämnas är snårig och svårfunnen på stadens och förvaltningarnas hemsidor. Det är t.ex. olika sökvägar för samma sak inom stadsdelsnämndernas ansvarsområde beroende på vilken stadsdel som avses.

STADSREVISIONENS KOMMENTARER

Trots att stadens ambition var tydlig i kvalitetsstrategin behöver varje nämnd utarbeta sina egen policy eftersom en central del i synpunkts- och klagomålshanteringen är just attityder till att ta emot klagomål. De nämnder som ännu inte har

utarbetat en policy för synpunkts- och klagomålshantering rekommenderas att göra det.

Informationen om hur och var synpunkter och klagomål kan lämnas måste förbättras så att brukaren och medborgaren lätt hittar informationen.

Det är positivt att Kontaktcenter nu inrättas med ett ärendehanteringssystem där även synpunkter och klagomålshantering ingår.

Kommunstyrelsen bör vidareutveckla indikatorer i ILS som möjliggör uppföljning av nämndernas synpunkts- och klagomålshantering.

FRÅGOR OM RAPPORTEN BESVARAS AV

Förtroendevald revisor: Fredrik Bojerud
070-7214761
Förtroendevald revisor: Barbro Ernemo
073-705 14 45
Stadsrevisor Staffan Moberg
08-508 29 414

Rapporten finns på www.stockholm.se/revision



Revisionsrapport



HANTERING AV SYNPUNKTER OCH KLAGOMÅL FRÅN MEDBORGARE OCH BRUKARE

Varje nämnd bör utarbeta sin egen policy för synpunkts- och klagomålshantering

Informationen till allmänheten om synpunkts- och klagomålshanteringen är otillräcklig

Förutsättningarna för att utveckla en enhetlig hantering inom staden har förbättrats

Kommunstyrelsen bör vidareutveckla indikatorer i stadens ledningssystem, ILS



Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I "årsrapporter" för nämnder och "granskningspromemorior" för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Särskilda granskningar som sker under året publiceras löpande som "revisionsrapporter" och i vissa fall som "promemorior".

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

STADSREVISIONEN
Revisionskontoret
www.stockholm.se/revision

Besöksadress: Hantverkargatan 3 A, 1 tr
Postadress: 105 35 Stockholm
Telefon: 08-508 29 000
Fax: 08-508 29 399



Till kommunstyrelsen

HANTERING AV SYNPUNKTER OCH KLAGOMÅL FRÅN MEDBORGARE OCH BRUKARE

Revisorsgrupp 1 har den 11 november 2008 behandlat bifogade revisionsrapport (nr 8/2008)

Revisorerna hänvisar till rapporten och anser att synpunkter och klagomål från medborgare och brukare är viktig information för att förbättra stadens verksamheter. Granskningen visar att den enskilda nämnden behöver utveckla sin hantering av synpunkter och klagomål, men också att det behövs en tydligare central styrning i form av enhetlig hantering och gemensamma indikatorer i ILS. Vi önskar därför information om vad kommunstyrelsen avser att vidta för åtgärder för att utveckla stadens synpunkts- och klagomålshantering.

Rapporten överlämnas för yttrande till kommunstyrelsen. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast 2009-01-30.

På revisorernas vägnar


Hans Ravelius
Vice ordförande


Stefan Rydberg
Sekreterare

Kopia till stadsdirektören



Till kulturnämnden
idrottsnämnden
trafik- och renhållningsnämnden
Skarpnäcks stadsdelsnämnd
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd
Södermalms stadsdelsnämnd

HANTERING AV SYNPUNKTER OCH KLAGOMÅL FRÅN MEDBORGARE OCH BRUKARE

Revisorsgrupp 1 har den 11 november 2008 behandlat bifogade revisionsrapport (nr 8/2008)

Revisorerne hänvisar till rapporten och anser att synpunkter och klagomål från medborgare och brukare är viktig information för att förbättra stadens verksamheter. Vi önskar därför information om hur nämnden avser att utveckla sin synpunkts- och klagomålshantering.

Rapporten överlämnas för yttrande till respektive nämnd. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast 2009-01-30.

På revisorerne vägnar


Hans Ravelius
Vice ordförande


Stefan Rydberg
Sekreterare

Kopia till förvaltningscheferna

Sammanfattning

Revisionskontoret har i enlighet med revisionsplan 2008 granskat hur synpunkter och klagomål från medborgare och brukare hanteras vid sex av stadens nämnder. Granskningen har genomförts med hjälp av konsult. Konsultens iakttagelser och kommentarer redovisas i en övergripande rapport och i sex delrapporter, en för varje nämnd. I rapporterna tydliggörs vilken styrning och kontroll nämnderna har. Starka sidor och förbättringsområden identifieras. Revisionskontoret anser att många av konsultens iakttagelser och synpunkter är värdefulla och bör beaktas vid fortsatt utveckling av kommunstyrelsens och nämndernas styrning. Rapporterna har faktagranskats av berörda förvaltningar. Kommungemensamma delar har faktakontrollerats av stadsledningskontoret.

Bakgrund

Bakgrunden till föreliggande granskning är det faktum att i en politiskt styrd organisation är det viktigt att i alla verksamheter fånga in och förmedla brukarnas och medborgarnas synpunkter på den kommunala servicen. Detta kan göras och görs på många olika sätt. Systematisk hantering av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål är ett sätt och riktlinjer för detta ingår sedan 1999 i stadens strategi för kvalitetsutveckling. Strategin har bara delvis implementerats i stadens styrning. Synpunkts- och klagomålshantering ligger i regel på enhets- eller avdelningsnivå och det är nämndernas ansvar att följa upp detta. Det finns ingen rapporteringsskyldighet till kommunstyrelsen.

Granskningsrapporterna

Revisionskontoret hänvisar till de bilagda rapporterna men vill lyfta fram följande av konsultens iakttagelser och synpunkter

Varje nämnd bör utarbeta sin egen policy för synpunkts- och klagomålshantering

Trots att stadens ambition var tydlig i kvalitetsstrategin behöver varje nämnd utarbeta sina egen policy eftersom en central del i synpunkts- och klagomålshanteringen är just attityder till att ta emot klagomål. Det räcker inte med att kommunfullmäktige och kommunstyrelse en gång fattat beslut om hur nämnderna ska förhålla sig till det.

De nämnder som ännu inte har utarbetat en policy för synpunkts- och klagomålshantering rekommenderas att göra det.

Informationen och kommunikationen till allmänheten om synpunkts- och klagomålshanteringen är otillräcklig

Informationen om hur och var synpunkter och klagomål kan lämnas är snårig och svårfunnen på stadens och förvaltningarnas hemsidor. Det är t.ex. olika sök-

vägar för samma sak inom stadsdelsnämndernas ansvarsområde beroende på vilken stadsdel som avses. Detta måste förbättras så att brukaren och medborgaren lätt hittar informationen. Den bör finnas direkt på stadens startsida (stockholm.se). Enhetliga blanketter oavsett förvaltning ska vara lätta att hitta och skicka.

Det måste finnas flera olika sätt att framföra synpunkter och klagomål på som t.ex. via personlig kontakt per brev, e-post, per telefon, via blanketter eller formulär på hemsidan. Medborgare/brukare bör få välja sitt sätt att kommunicera på.

Förutsättningarna för att utveckla en enhetlig hantering inom staden har förbättrats

Sedan 1999 har det skett en teknisk utveckling som bör förbättra förutsättningar för en gemensam systematisk hantering av synpunkter och klagomål. Stadens hemsida (www.stockholm.se) har utvecklats, likaså stadens integrerade ledningssystem (ILS) med verktyget ILS-web. Kontaktcenterlösningar håller på att införas.

Eftersom synpunkter och klagomål behandlas likvärdigt med andra skrivelser och diarieförs på samma sätt är risken stor att muntliga synpunkter och klagomål inte registreras.

Synpunkter och klagomål bör särskiljas från diariet och hanteras i en särskild databas.

Synpunkts- och klagomålshantering är ett kvalitetsverktyg vars syfte är att snabbt rätta till fel och brister samt utveckla och förbättra kvalitet och service. Det är därför positivt att Kontaktcenter nu inrättas med ett ärendehanteringssystem där även synpunkter och klagomålshantering ingår.

Kommunstyrelsen bör vidareutveckla indikatorer i stadens ledningssystem, ILS

Kommunstyrelsen bör vidareutveckla indikatorer i ILS som möjliggör uppföljning av nämndernas synpunkts- och klagomålshantering.

De sex granskade nämnderna

De granskade nämnderna har olika grad av styrning av synpunkts- och klagomålshanteringen.

Södermalms stadsdelsnämnd

Södermalms stadsdelförvaltning har goda förutsättningar att få en systematisk hantering av synpunkter och klagomål. Den framtagna policyn med gemensamma rutiner har varit en bra början för att få en enhetlighet i hela förvaltning-

en. Även den sammanställning av synpunkter och klagomål som genomfördes vid tertialrapport 2, 2008 visar på en god ansats.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning har påbörjat en hantering av synpunkter och klagomål. Det arbete som påbörjats behöver fortsätta och ske mer systematiskt och medvetet i hela förvaltningen. Enhetliga rutiner för hela förvaltningen bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning hanterar synpunkter och klagomål, men i vilken omfattning är inte tydligt. Ledningens attityder och förhållningssätt behöver tydliggöras. Konsultens upplevelse vid granskningstillfället är att det inte finns en tydlig styrning från ledningen avseende synpunkts- och klagomålshanteringen. Enhetliga rutiner för hela förvaltningen bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Kulturnämnden

De flesta av kulturnämndens verksamheter är publika och olika tidsbegränsade aktiviteter som t.ex. utställningar. Det finns ett positivt förhållningssätt till att få respons på dessa aktiviteter för att få kunskap om den specifika aktiviteten var rätt satsning utifrån besökarnas upplevelse. Förhållningssättet till synpunkter och klagomål bör kunna utvecklas på samma sätt för att få vetskap vad som brister för att snabbt kunna rätta till fel och behålla ett gott förtroende även inom det löpande utbudet. Enhetliga rutiner för hela förvaltningen bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Idrottsnämnden

Idrottsförvaltningen håller vid granskningstillfället på att se över delar i hantering av synpunkter och klagomål, bl.a. ska en enhetlig blankett införas och rutiner ses över. Det arbete som påbörjats behöver utvidgas och ske mer systematiskt och medvetet i hela förvaltningen.

Trafik- och renhållningsnämnden

Verksamheterna trafikplanering, stadsmiljö och avfall har olika förutsättningar att hantera klagomål och synpunkter. Inom trafikplanering och stadsmiljö upplevs hantering av synpunkter och klagomål som tids- och resurskrävande. Driftbudgeten medger inte ett genomförande av de åtgärder som synpunkter och klagomål ofta handlar om, säger några av de intervjuade. Det är trots allt viktigt att synpunkter och klagomål registreras, sammanställs och analyseras. Det kan t.ex.



ibland finnas inbyggda fel, så kallade kvalitetsbristkostnader som gör att vissa arbetsuppgifter får göras om.

Avfallsverksamheten framhålls som ett gott exempel på hur reklamationer och klagomål är integrerade i styrning, uppföljning och i det dagliga arbetet.



Jan-Erik Ek
Enhetschef



Staffan Brunborg
Revisor



CARLÉN & WERNER AB

SYNPUNKTS- OCH KLAGOMÅLSHANTERING

Granskning avseende hantering av synpunkter
och klagomål från medborgare och brukare

2008-11-03

INNEHÅLL

1	Inledning	3
1.1	Uppdrag och syfte	5
1.2	Avgränsning	5
1.3	Granskningsmetod och frågeställningar	6
2	Konsulternas iakttagelser och kommentarer	7
2.1	Riktlinjer/policy	9
2.2	Utbildning och information internt	11
2.3	Information externt	12
2.4	Systematisk hantering	14
2.5	Förbättringsarbete	19
2.6	Redovisning och publicering	21
2.7	Utvärdering av hela systemet	21
3	Utveckling av dialogen med brukare och medborgare	22
3.1	Kontaktcenter	22

1 Inledning

I denna övergripande rapport redovisas inledningsvis faktaavsnitt ur stadens styrande dokument. Även Socialstyrelsens föreskrift och allmänna råd om ledningssystem för kvalitet i sociala tjänster¹ redovisas. Därefter följer konsulternas iakttagelser och kommentarer utifrån strukturen i granskningens frågeunderlag. Rapporten avslutas med ett avsnitt kring utveckling av dialogen med brukare och medborgare. Dessutom finns en delrapport upprättad för respektive granskad nämnd. Denna rapport har lämnats för faktakontroll till stadsledningskontoret och berörda förvaltningar vilka också har faktakontrollerat respektive delrapport.

Kvalitetsstrategi

Kommunfullmäktige beslutade i samband med budget för 1999 om huvuddragen i en strategi för arbetet med kvalitetsfrågor och fungerande styrsystem i staden². Här följer utdrag ur kvalitetsstrategin:

”För att stärka uppföljningen av hur medborgarna upplever kvaliteten i den kommunala servicen skall föräldrar, elever, vårdtagare och/eller närstående m.fl. på ett enkelt sätt kunna framföra synpunkter och klagomål på brister i den kommunala servicen t.ex. om stadens åtaganden inte har uppfyllts. Målet är att den ansvariga enheten alltid i dialog med eleven, föräldern, vårdtagaren och/eller närstående skall försöka lösa problemet när det uppstår. En systematisk klagomålshantering skall utvecklas som ett instrument för detta”.

I november 1999 beslutade kommunstyrelsen om riktlinjer för uppföljning av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål³. I beslutet anges att driftsansvaret entydigt lagts på nämnds-/styrelsenivå. Det står också att nämnder och styrelser årligen i sin verksamhetsplan ska redovisa sina *resultat, slutsatser och åtgärder* av inkomna klagomål/synpunkter/förbättringsförslag. Motsvarande analyser ska lämnas i samband med kvartalsrapporterna och delårsbokslut. Det sägs även i dokumentet att det är viktigt att tillämpningsanvisningar utformas så att det klart framgår hur inkomna förbättringsförslag, synpunkter och klagomål ska redovisas så att det blir lätt att jämföra verksamhetsområdena inom och mellan nämnderna/styrelserna och att följa upp hur områdena utvecklas. I anvisningar för nämndernas arbete med underlag till budget 2009 och inriktning 2010-2011, anges endast följande direktiv i bilaga 10⁴ avseende synpunkts- och klagomålshantering. En förteckning finns över vilka övriga styrdokument som gäller på enhetsnivå. I direktiven står:

”Kvalitetsgarantier beskriver varje verksamhets uppdrag gentemot brukare/kunder och vad de åtar sig att göra för att genomföra dem. Utifrån kvalitetsgarantierna kan brukarna/kunderna sedan ta ställning till hur verksamheten fungerar och engagera sig i att förbättra den. Kvalitetsgarantierna visar samlat enhetens verksamhetsidé, åtaganden och rutiner för att hantera klagomål och beslutas tillsammans med enhetens verksamhetsplan”.

¹Ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS (SOSFS:11 Föreskrifter och allmänna råd)

²Strategi för kvalitetsutveckling i Stockholms stad (Dnr 271/99)

³Uppföljning av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål – en del i stadens strategi för kvalitetsutveckling (KS 1999-11-03)

⁴Bilaga 10:1 i Finansborgarrådets förslag till budget 2009 - Stadens ledning och styrning enligt ILS

I riktlinjerna för uppföljning³ anges att ”verksamheterna ska arbeta med utveckling av arbetssätt och åtaganden bland annat baserat på en systematisk uppföljning. En strategisk del i den systematiska uppföljningen är strukturerade metoder och rutiner för att fånga upp och tillgodogöra sig medborgarnas/brukarnas förbättringsförslag, synpunkter och klagomål.

För utvecklingen av stadens verksamheter är fungerande system för att hantera förbättringsförslag, synpunkter och klagomål nödvändiga. Detta för att på ett systematiskt sätt kunna analysera och förbättra rutiner och arbetssätt så att upprepningar av fel och brister kan undvikas”.

En kommuncentral uppföljning och analys av nämndernas och styrelsernas registrerade klagomål bedömdes bli alltför tids- och resurskrävande. Därmed bejakades skillnader i struktur och klassificering.

Integrerat ledningssystem (ILS)

År 2001 fastställde kommunfullmäktige principerna för ett integrerat system för ledning och uppföljning av stadens verksamhet⁵. Huvudsyftet med ILS är att skapa tydlighet och försäkra sig om att de politiska målen och besluten genomsyrar alla led i stadens organisation. ILS ska förena beslutade strategier om kvalitet, budget, miljö etc. i ett sammanhållet system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter. ILS innebär att kvalitetsstrategin tillämpas i budgetprocessen så att fokus ligger på effektiv resursanvändning och utförliga redovisningar av vilka värden som skapats för medborgarna.

I stadens kvalitetsstrategi ingår en systematisk hantering av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål från invånare och brukare. Alla stadens nämnder och bolagsstyrelser ska ha rutiner för att ta emot och i sitt förbättringsarbete använda synpunkter på sina verksamheter. Resultat, slutsatser och åtgärder utifrån inkomna förbättringsförslag, synpunkter och klagomål ska redovisas i den årliga uppföljningen av nämndens verksamhet.

Kvalitetsutmärkelsen

Sedan år 1994 delar staden årligen ut Stockholms stads kvalitetsutmärkelse bland deltagande verksamheter. Genom kvalitetsutmärkelsen har en gemensam bedömningskultur skapats i staden. Många av examinatorerna har nyckelfunktioner i nämndernas budgetprocess.

Den tydliga utveckling som framgår av enheternas tävlingsbidrag återspeglas många gånger i nämndernas budgetdokument. För varje år blir tävlande enheter bättre på att beskriva sin verksamhet och vidta åtgärder utifrån redovisade resultat.

I Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning framkom att den intervjuade uppmärksammat att frågeställningar kring synpunkts- och klagomålshantering har minskat över tid. Kanske också betydelsen av synpunkts- och klagomålshanteringen har avtagit över tid?

⁵Integrerad ledning och styrning av stadens verksamheter (Dnr 878/01)

I årets anvisningar till deltagande enheter⁶ anges att man ska redovisa resultaten från brukar-/kunddialogen och kommentera resultaten och eventuella trender. Där kan synpunkts- och klagomålshantering inrymmas, men det nämns inte särskilt.

Ett av de dokument som ska uppvisas för examinatorer vid platsbesök är enhetens kvalitetsgaranti med klagomålshantering 2008.

Socialstyrelsens föreskrifter

Socialstyrelsens föreskrift och allmänna råd om ledningssystem för kvalitet i sociala tjänster¹ anger att ledningssystem för kvalitet ska upprättas inom verksamheter med vård av unga, verksamheter med vård av missbrukare, socialtjänstens individ och familjeomsorg samt verksamheter med särskilda insatser enligt LSS. I föreskriften anges också att synpunkts- och klagomålshantering ska finnas.

I 3 § sägs att ”ledningssystemet skall säkerställa att det finns rutiner för hur fel och brister i verksamheten ska identifieras, dokumenteras och åtgärdas samt hur vidtagna åtgärder skall följas upp. De erfarenheter som gjorts i samband med uppkomna fel och brister skall utgöra ett underlag för det systematiska kvalitetsarbetet”.

I 4 § står att ”ledningssystemet ska säkerställa att det finns rutiner för att samla in och använda synpunkter och klagomål från enskilda samt från t.ex. myndigheter och organisationer för att

1. förebygga fel och brister
2. utveckla verksamheten
3. identifiera nya eller ej tillgodosedda behov”

1.1 Uppdrag och syfte

Uppdraget innebar att genomföra en analys av hur sex av stadens nämnder hanterar synpunkter och klagomål. För varje nämnd har det gjorts en bedömning. Styrkor och svagheter har identifierats och förslag till förbättringar föreslås.

Stadsledningskontoret har intervjuats med anledning av detta, men också utifrån hur synpunkts- och klagomålshanteringen ska finnas med i det integrerade ledningssystemet (ILS). Stadsledningskontorets IT-avdelnings planering av införande av kontaktcenterfunktioner har också hämtats in.

Granskningen har genomförts av konsulterna Kerstin Carlén och Johan Werner, Carlén & Werner AB.

1.2 Avgränsning

Granskningen har avgränsats till att omfatta följande sex nämnder/förvaltningar:

- Idrottsnämnd/idrottsförvaltning
- Kulturnämnd/kulturförvaltning/Kulturhuset
- Trafik- och renhållningsnämnd/trafikkontoret/avdelningarna för Trafikplanering, Stadsmiljö och Avfall

⁶ Anvisningar för enheters deltagande i Stockholms stads kvalitetsutmärkelse 2008 (2008-01-31)

- Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd/stadsdelsförvaltning
- Skarpnäcks stadsdelsnämnd/stadsdelsförvaltning
- Södermalms stadsdelsnämnd/stadsdelsförvaltning/Nicolaigårdens förskola

Direktiven från revisionskontoret har varit att i första hand intervjua förvaltningsledning eller nyckelpersoner/sakkunniga för att få en övergripande bild om omfattningen av hur synpunkts- och klagomålshanteringen utvecklats. Under arbetets gång fanns behov av att komplettera bilden med något ”stickprov” av hur det ser ut i den direkta verksamheten. Vi valde en publik verksamhet, Kulturhuset. Vi valde också en enhet inom Södermalms stadsdelsförvaltning med erkänt god kvalitet. Förskolan Nicolaigården fick ett hedersomnämmande i Kvalitetsutmärkelsen i Stockholms stad 2005 och blev vinnare av Kvalitetsutmärkelsen i klassen Förskola 2007. Nicolaigårdens kvalitetssystem är certifierat av Det Norske Veritas enligt ISO 9001:2000.

1.3 Granskningsmetod och frågeställningar

Uppdraget har inneburit att genomföra en analys av hur sex av stadens nämnder hanterar synpunkter och klagomål. För varje nämnd har det gjorts en bedömning. Styrkor och svagheter har identifierats och förslag till förbättringar föreslås.

Följande frågor skulle besvaras och svaren bedömas:

1. Är syftet med nämndens synpunkts- och klagomålshantering tydligt?
2. Finns dokumenterade rutiner?
3. Är syfte och rutiner kända i organisationen?
4. Förekommer information och utbildning kring policy och rutiner?
5. Uppmuntras medborgare och brukare att framföra synpunkter och klagomål?
6. Sker det en systematisk hantering av synpunkter och klagomål?
7. Används informationen i verksamhetsutvecklingen?
8. Används informationen för styrning och ledning i den operativa verksamheten?
9. Sker redovisning och publicering av sammanställningar av inkomna synpunkter och klagomål och vidtagna åtgärder riktade till medborgare och brukare?
10. Sker det en utvärdering och utveckling av systemet för synpunkts- och klagomålshantering?

Intervjuer

Intervjuer har genomförts med stadsledningskontoret och de sex förvaltningar som deltagit i granskningen.

Stadens policy och intentioner avseende synpunkts- och klagomålshantering har utarbetats för ett antal år sedan. Nyckelpersoner på stadsledningskontoret intervjuades med anledning av detta, men också utifrån hur synpunkts- och klagomålshanteringen ska finnas med i det integrerade ledningssystemet (ILS). Stadsledningskontorets IT-avdelnings planering för införande av kontaktcenterfunktioner har också hämtats in.

Någon/några nyckelpersoner som är ansvariga/sakkunniga för frågor kring synpunkts- och klagomålshanteringen har intervjuats på respektive förvaltning.

På trafikkontoret har ytterligare en nivå granskats nämligen avdelningarna för Trafikplanering, Stadsmiljö och Avfall. Där har de tre avdelningscheferna också intervjuats.

Inom Södermalms stadsdelsnämnd har även förskolechefen på Nicolaigården intervjuats.

Inom kulturnämndens verksamhetsområde har även Kulturhuset ingått i granskningen genom att en informatör intervjuats.

Dokumentations- och systemgranskning

Dokument- och system som är relevanta för planering, styrning, genomförande, uppföljning och förbättring av synpunkts- och klagomålshantering har granskats.

- ILS (integrerat ledningssystem)
- Policy för synpunkts- och klagomålshantering
- Rutiner/processkartor
- System för rapportering
- Uppföljningar
- Redovisning och publicering internt och externt
- Informationsmaterial internt/externt

2 Konsulternas iakttagelser och kommentarer

Synpunkts- och klagomålshantering är ett kvalitetsverktyg vars syfte är att snabbt rätta till fel och brister.

För att styrning och ledning ska fungera behövs ett anpassat, enhetligt ärendehanteringssystem för att hantera synpunkter och klagomål som kan integreras i stadens styrsystem (ILS).

I riktlinjerna för uppföljningen av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål³ beslutade Kommunstyrelsen 1999 att inte införa någon gemensam modell för uppföljning eftersom det bedömdes som alltför tids- och resurskrävande.

Sedan dess har den tekniska utvecklingen gått framåt. Staden har bl.a. utvecklat ett integrerat webb-baserat ledningssystem (ILS) där uppföljning av synpunkts- och klagomålshanteringen naturligt borde integreras.

Kommunstyrelsen bör utveckla indikatorer kopplade till synpunkts- och klagomålshanteringen för att en enhetlig uppföljning från nämnderna ska kunna ske.

Många kommuner i Sverige har i samband med införandet av synpunkts- och klagomålshantering även upphandlat IT-stöd för en systematisk hantering.

Ett webb-baserat ärendehanteringssystem för synpunkts- och klagomålshantering behöver vara enhetligt för hela staden med behörigheter på olika nivåer. Det behöver vara ett enkelt och användarvänligt system. Ur systemet ska sammanställningar och statistik kunna tas ut. En enhetlig blankett/formulär bör finnas för staden som går att fylla i direkt på hemsidan. All information om synpunkter och klagomål inklusive

blankett/formulär ska vara lätt att hitta på stadens startsida. Det ska vara enkelt för brukaren eller medborgaren att framföra synpunkter och klagomål. I granskningen har vi iakttagit att några förvaltningar använder kategorier för att sortera de inkomna synpunkterna eller klagomålen. Dessa kategorier kan vara gemensamma oavsett verksamhet.

De kategorier som föreslogs redan 1999 när kvalitetsstrategin² infördes är fortfarande lämpliga att använda (information, bemötande, handläggningstider, tillgänglighet, inflytande och kompetens) och några tillägg kan göras utifrån verksamhetsspecifika områden.

Södermalms stadsdelsförvaltning har goda förutsättningar att få en systematisk hantering av synpunkter och klagomål. Den framtagna policyn med gemensamma rutiner har varit en bra början för att få en enhetlighet i hela förvaltningen. Även den sammanställning av synpunkter och klagomål som genomfördes vid tertialrapport 2, 2008 visar på en god ansats.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning har påbörjat en hantering av synpunkter och klagomål. Det arbete som påbörjats behöver däremot fortsätta och ske mer systematiskt och medvetet i hela förvaltningen. Enhetliga rutiner för hela förvaltningen bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning hanterar synpunkter och klagomål, men i vilken omfattning är inte tydligt. Ledningens attityder och förhållningssätt behöver tydliggöras inom Skarpnäcks stadsdelsnämnd. Vår upplevelse vid granskningstillfället är att det inte finns en tydlig styrning från ledningen avseende synpunkts- och klagomålshanteringen. Enhetliga rutiner för hela förvaltningen bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Inom *trafikkontorets* olika avdelningar upplevs hantering av synpunkter och klagomål som tids- och resurskrävande. Driftbudgeten medger inte ett genomförande av de åtgärder som synpunkter och klagomål ofta handlar om, säger några av de intervjuade.

Det är trots allt viktigt att synpunkter och klagomål registreras, sammanställs och analyseras. Det kan t.ex. ibland finnas inbyggda fel, så kallade kvalitetsbristkostnader som gör att vissa arbetsuppgifter får göras om.

Avfallsavdelningen är ett gott exempel på hur reklamationer och klagomål är integrerade i styrning, uppföljning och i det dagliga arbetet.

Ledningens attityder och förhållningssätt behöver tydliggöras inom *kulturnämnden*. Vår upplevelse vid granskningstillfället är att det inte finns en tydlig styrning från ledningen avseende synpunkts- och klagomålshanteringen. Enhetliga rutiner för hela förvaltningen bör utarbetas så långt som möjligt och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Idrottsförvaltningen håller vid granskningstillfället på att se över delar i hantering av synpunkter och klagomål, bl.a. ska en enhetlig blankett införas och rutiner ses över.

Det arbete som påbörjats behöver däremot utvidgas och ske mer systematiskt och medvetet i hela förvaltningen.

I följande avsnitt (2.1 – 2.7) redovisas konsulternas iakttagelser från genomförda intervjuer samt dokument- och systemgranskning utifrån strukturen i frågeunderlaget. Varje del avslutas med konsulternas kommentarer.

2.1 Riktlinjer/policy

Ledningens attityder och förhållningssätt till att ta emot synpunkter och klagomål återspeglar ambitionsnivån inom en organisation.

Endast två av de sex granskade nämnderna har en tydligt dokumenterad policy, nämligen Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd och Södermalms stadsdelsnämnd.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd och Södermalms stadsdelsnämnd är nya nämnder sedan 2007. Båda dessa nämnder har bildats genom att två tidigare nämnder förts samman; Rinkeby och Kista respektive Maria-Gamla stan och Katarina-Sofia. I och med att denna omorganisation har skett så har behov av att se över policies, riktlinjer och rutiner funnits för att få enhetlighet i de nya förvaltningarna. En del av denna översyn har varit synpunkts- och klagomålshanteringen.

Inom *Södermalms stadsdelsförvaltning* har ny policy och nya rutiner utarbetats⁷. Dokumentet innehåller alla delar i den systematiska klagomålshanteringen och har följande rubriker: policy, mottagande, diarieföring, återkoppling, analys, uppföljning, ansvar som medarbetare och ansvar som chef.

På Nicolaigården, som också granskats, är dokumentet anslaget på föräldrarnas anslagstavla. Rutiner och policy är kända på förskolan och synpunkts- och klagomålshantering är en del av deras arbete, berättade förskolechefen.

En ny policy⁸ har även utarbetats i *Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning* som innehåller följande rubriker:

- Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning välkomnar synpunkter och klagomål
- Det ska vara lätt att framföra synpunkter/klagomål
- Synpunkter/klagomål ska bidra till att förbättra verksamheterna
- Diarieföring

Inga enhetliga rutiner har utarbetats inom Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning utan varje verksamhetsområde ska, enligt planeringen, utarbeta egna rutiner.

Trafikkontoret har också en ny organisation sedan 2007. Renhållningen hade tidigare en egen nämnd, men 2007 fördes trafik- och stadsmiljöfrågor samman med renhållningsfrågor till den gemensamma trafik- och renhållningsnämnden. På det nya trafikkontoret har inte synpunkts- och klagomålshanteringen aktualiserats mer än att förvaltningschefen uttryckt syftet med synpunkts- och klagomålshanteringen.

⁷Bilaga till tjänsteutlåtandet "Förslag till hantering av synpunkter, beröm och klagomål inom Södermalms stadsdelsförvaltning" (Dnr 001-561-07)

⁸Hantering av synpunkter, klagomål och förbättringar (SDN 2008-05-15)

Ingen dokumenterad policy för synpunkts- och klagomålshantering finns. Trafikkontoret har som åtagande 2008 att upprätta ett förslag till ärendehanteringspolicy. Det är endast Avfallsavdelningen som har en uttalad brukar-/kundrelation. Övriga verksamhet har en mer allmän medborgarrelation. Avfallsavdelningen har även definierat begreppen klagomål, reklamation och synpunkt. Det finns dokumenterade rutiner för felanmälan på Driftscentralen. Det finns även dokumenterade inom Avfallsavdelningen för reklamationer och klagomål.

Inom *Skarpnäcks stadsdelsförvaltning* finns ett skriftligt dokument från 2005, *Hur vi tar emot synpunkter, förslag och klagomål*⁹ som undertecknats av dåvarande stadsdelsdirektör. I dokumentet klargörs skillnader mellan synpunkter, förslag och klagomål. Därefter beskrivs hur synpunkter och klagomål kommer in på olika sätt, hur de registreras och sammanställs. Dokumentet avslutas med att syftet med synpunkts- och klagomålshantering klargörs. Det finns inga enhetliga rutiner utan varje enhet avgör själva hur klagomål ska tas emot och åtgärdas och de kan själva värdera vad som är ”stort eller smått”, står det i dokumentet.

Även *kulturförvaltningen* har en ny organisation sedan 2007 då kulturförvaltningen och stadsmuseiförvaltningen fördes samman. Kulturförvaltningen har ingen dokumenterad policy kring attityder och förhållningssätt. Det som gäller övergripande är det som finns i stadens kvalitetsstrategi med kvalitetsgarantier och tillhörande information om hur man lämnar synpunkter och klagomål. Det finns inte heller några enhetliga dokumenterade rutiner för hela förvaltningen. Varje verksamhetsområde har egna rutiner, men det är endast Kulturhuset som har dokumenterade rutiner¹⁰.

Idrottsförvaltningen har inte någon dokumenterad policy. Rutiner har skrivits ned för synpunkts- och klagomålshantering av en handläggare, men är inte beslutade. Idrottsförvaltningen har två driftsavdelningar, idrott utomhus och idrott inomhus som har brukar-/medborgarkontakter. Driftsavdelningen för idrott inomhus har mer direkt brukarkontakt medan driftavdelningen för idrott utomhus har mer kontakter med föreningar än enskilda brukare eller medborgare.

Kommentarer

Trots att stadens ambition var tydlig i kvalitetsstrategin^{2,3} anser vi att varje nämnd behöver utarbeta sina egen policy eftersom en central del i synpunkts- och klagomålshantering är just våra attityder till att ta emot klagomål som är det svåra. Det räcker inte med att kommunfullmäktige och/eller kommunstyrelse en gång fattat beslut om hur vi ska förhålla oss till detta.

De förvaltningar som ännu inte har utarbetat en policy för synpunkts- och klagomålshantering rekommenderas att göra detta. I policyn behöver även rutiner för hantering av synpunkter och klagomål vara tydligt dokumenterade. Det behöver också klargöras hur ansvaret är fördelat i organisationen för att ta emot synpunkter och klagomål, att dokumentera och att förbättra verksamheten.

⁹Hur vi tar emot synpunkter, förslag och klagomål (2005-02-07)

¹⁰Kulturhusets hantering av synpunkter, klagomål och viktiga frågor

Det måste finnas flera olika sätt att framföra synpunkter och klagomål på som t.ex. via personlig kontakt per brev, e-post, per telefon, via blanketter eller formulär på hemsidan. Om kommunen tycker det är viktigt att fånga upp klagomål så behöver medborgare/brukaren få välja sitt sätt att kommunicera på.

Enhetliga rutiner är viktiga för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras på enhets-, verksamhets- och förvaltningsnivå. Begreppen synpunkter och klagomål måste också definieras. Det finns idag utrymme för egna tolkningar och värderingar.

2.2 Utbildning och information internt

Det genomförs inga interna utbildningssatsningar och information kring synpunkts- och klagomålshantering övergripande på de granskade förvaltningarna.

Utbildning sker på *trafikkontoret* för handläggare som arbetar direkt i systemen för felanmälan och reklamation.

På Kulturhuset inom *kulturförvaltningen* arbetar de nu med att ta fram en gemensam värdegrund som även innehåller kundbemötande.

Synpunkts- och klagomålshantering ingår inte i introduktionsprogram på förvaltningsnivå generellt. Några av de intervjuade säger att det sker på enhetsnivå.

Ett introduktionsprogram har nyligen genomförts inom *idrottsförvaltningen* som bl.a. innehåller vad som ligger i anställningen och hur man bemöter kunder. Dessa introduktionsprogram genomförs regelbundet.

Vid introduktion av nyanställda på den granskade förskolan, Nicolaigården, inom *Södermalms stadsdelsförvaltning* går mentorn igenom handlingsplaner och policydokument (enligt checklista) varav klagomålshanteringen är ett.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning har för avsikt att revidera, konkretisera samt därefter förankra policyn i verksamheten.

Kommentarer

Riktlinjer eller policy anger hur systemet ska fungera, men det förändrar inte beteendet hos dem som ska hantera det. Bara för att man skrivit ner och beslutat om policy och rutiner så fungerar det inte per automatik. Därför behövs utbildning, dialog och förankring kring alla delar i synpunkts- och klagomålshanteringen. Varje medarbetare behöver få insikt och kunskap om förhållningssätt och attityder samt hur handläggningen går till och sitt eget ansvar i processen. Förståelse för medborgarens behov av att få återkoppling och saklig information på sin synpunkt eller sitt klagomål måste vara ett naturligt förhållningssätt. Inte minst viktigt är att förstå att medborgaren inte behöver ha rätt i sak, men har rätt till sin egen upplevelse.

Generellt för de granskade förvaltningarna gäller att säkra att nyanställda får utbildning och information i synpunkts- och klagomålshanteringen.

2.3 Information externt

På stadens hemsida finns en rubrik, Kontakt, som finns med på alla sidor, där kontaktuppgifter om adresser, telefonnummer och e-postadresser finns till alla förvaltningar, bolag och medborgarkontor. Medborgaren informeras och uppmanas dock inte här till att lämna synpunkter och klagomål.

Information om synpunkts- och klagomålshantering finns på stadens hemsida: [Startsidan](#) / [Om Stockholm](#) / [Politik och demokrati](#) / [Du kan påverka](#) / [Synpunkter och klagomål](#).

Den information som ges där är följande:

"Stockholms stad är en politiskt styrd organisation. Det betyder att det är politikerna som fördelar skattepengarna till alla stadens verksamheter.

Om du vill lämna klagomål eller synpunkter på någon verksamhet - tala först med verksamhetens personal. Du kan också ringa eller besöka något av stadens medborgarkontor, skriva till den förvaltning det gäller eller skicka e-post.

Du får självklart skicka in synpunkter anonymt. Om du lämnar namn och adress, telefon eller e-postadress, kommer förvaltningen du kontaktat att meddela dig hur dina synpunkter tas om hand.

Alla stadens verksamheter har rutiner för att hantera klagomål och synpunkter".

Från denna sida kan man välja stadsdel (område), inte fackförvaltningar. Information om stadsdelsspecifika rutiner och blanketter för synpunkter och klagomål finns inlagda på några stadsdelar bl.a. *Rinkeby-Kista*.

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning har två medborgarkontor som är välkända och välbesökta. De fyller en viktig funktion när det gäller kommunikation mellan brukare/medborgare och verksamheterna. Där kan de t.ex. få hjälp att fylla i en blankett om synpunkter eller klagomål.

För att hitta information synpunkts- och klagomålshantering för *Södermalm* på stadens hemsida finns det en annan ingång:

[Startsidan](#) / [Om Stockholm](#) / [Familj&Omsorg](#) / [Synpunkter och klagomål](#)

Från denna sida kan man välja stadsdel (område). Information om stadsdelsspecifika rutiner och blanketter för synpunkter och klagomål finns inlagda på några stadsdelar bl.a. *Södermalm*.

Vid granskningstillfället fanns ingen information på hemsidan om synpunkts- och klagomålshantering i *Skarpnäcks stadsdelsförvaltning*.

Blanketter finns, bl.a. i receptionen, men används mycket sällan. En gemensam blankett finns sedan 2005.

Från *kulturförvaltningens* hemsida finns länkar till varje avdelning. Hemsidan hittar man via [stockholm.se/Bolag- och förvaltningar/Fackförvaltningar/](http://stockholm.se/Bolag-och-förvaltningar/Fackförvaltningar/) /[kulturförvaltningen](http://kulturförvaltningen.se). Där finns en länk vidare till kulturförvaltningens egen hemsida. På hemsidan finns länkar till kvalitetsgarantierna och vart man vänder sig med synpunkter och klagomål. På Stadsbibliotekets hemsida finns information om hur man lämnar synpunkter och dessutom finns en blankett.

Trafikkontoret har information om felanmälan inkl. formulär att fylla i och *Avfallsavdelningen* har information om reklamationer och formulär att fylla i på hemsidan. Större insatser för att informera om synpunkts- och klagomålshantering genomförs inte. Inom *avfallsavdelningen* informeras om reklamationer och klagomål i broschyrer och på fakturor.

Idrottsförvaltningen informerar inte om synpunkts- och klagomålshanteringen på hemsidan. Däremot finns en enhetlig information på samtliga simhallars hemsidor samt en länk till ett formulär. Övriga anläggningar har ingen information om synpunkter och klagomål på hemsidorna. Anläggningarnas hemsidor finns inte länkade från *idrottsförvaltningens* hemsida utan nås via *Kultur & Fritid*. Det finns för närvarande ingen blankett för synpunkter och klagomål, men en sådan håller på att utarbetas.

Någon marknadsföring görs inte på någon av de granskade förvaltningarna för att uppmärksamma möjligheten att framföra synpunkter och klagomål.

Kvalitetsgarantier finns utarbetade på de granskade stadsdelsförvaltningarnas enheter och på kulturförvaltningens verksamheter utifrån stadens anvisningar. I dokumenten anges också vart man ska vända sig om man har synpunkter på verksamheten. *Idrottsförvaltningens* enheter har också utarbetat kvalitetsgarantier, men de följer inte stadens anvisningar. I de kvalitetsgarantier vi granskat inom idrottsnämndens verksamhetsområde ges inte information om vart man ska vända sig om man har synpunkter och klagomål på garantierna utan endast information om brukarmedverkan.

På *trafikkontorets Avfallsavdelning* finns en tjänstegaranti från 2006 för sophämtning vid villa och radhus. Den följer inte anvisningarna för staden, men har ett tydligt innehåll om tjänsten, när tjänsten uteblir och kompensation vid upprepade reklamationer. I dokumentet nämns endast reklamation på utebliven hämtning, inte något om vart man ska vända sig om man har synpunkter eller andra klagomål på tjänstens utförande.

Kommentarer

Informationen om synpunkts- och klagomålshanteringen är snårig och svårfunnen på stadens och förvaltningarnas hemsidor. Detta måste förbättras så att brukaren och medborgaren lätt hittar informationen. Information bör finnas direkt på stadens startside (stockholm.se) och en enhetlig layout på blanketter oavsett förvaltning.

Enligt våra iakttagelser av åtagandena i kvalitetsgarantierna behöver dessa generellt utvecklas och bli tydligare. Det är inte tillräckligt att hämta kvalitetsgarantierna direkt ur relevanta lagar, föreskrifter eller andra styrande dokument.

Kvalitetsgarantierna behöver fokuseras mer på brukarnas behov och efterfrågan samt väsentliga kriterier på leverans av tjänst.

I kvalitetsgarantierna anges vart man ska vända sig för att framföra synpunkter och klagomål. Grundtanken är att koppla synpunkter och klagomål till garantierna med dess åtaganden. Om man informerar om möjligheten att lämna synpunkter och klagomål bara i garantierna kan man lätt få uppfattningen att det är endast detta som är relevant att ha en uppfattning om.

Marknadsföring bör genomföras efter att policy och dokumenterade rutiner har beslutats och förankrats. Sådana aktiviteter behöver ske med jämna mellanrum för att varken medborgare, brukare eller förvaltning ska glömma bort att framföra alternativt ta emot synpunkter och klagomål. Det är viktigt att dessa insatser utvecklas och förnyas för att på nytt väcka uppmärksamhet och skapa intresse.

2.4 Systematisk hantering

För att systemet ska skapa de värden som eftersträvas och även uppfattas som meningsfullt av såväl anställda som medborgare krävs att alla delar i den kedjan som följer då en synpunkt eller klagomål lämnas in fungerar och hänger ihop.

Synpunkter och klagomål kommer in både muntligt och skriftligt inom de granskade förvaltningarna. Det finns ett mörkertal inom samtliga granskade förvaltningar kring muntligt framförda synpunkter och klagomål. I de flesta förvaltningarna så registreras inte dessa. Hur många som först värderas utifrån om de är viktiga eller inte för att skrivas ner är oklart.

De skriftliga klagomålen kommer in via brev, e-post eller hemsida. De registreras, precis som andra skrivelser, i förvaltningarnas diarium. Detta görs av en registrator.

Synpunkter och klagomål kan också komma in på särskilt avsatt tid för allmän frågestund på nämndsammanträden som *de tre stadsdelsnämnderna* har en gång per månad.

De övriga nämnderna (*kulturnämnden, idrottsnämnden samt trafik- och renhållningsnämnden*) har inga öppna nämndssammanträden där möjlighet att lämna synpunkter och klagomål skulle kunna finnas. Klagomål till nämnden anmäls på samma sätt som andra ärenden.

Inom de granskade förvaltningarna görs ingen sammanställning på förvaltningsnivå av inkomna synpunkter och klagomål och hur de åtgärdas.

Vid *Södermalms stadsdelsförvaltning* tas muntliga klagomål emot och skrivs ner av den som tar emot det som sedan skickar det till avdelningschef för kategorisering. Avdelningschefen skickar det vidare för diarieföring. Registrator skickar ett mottagningskort till den som lämnat synpunkt/klagomål. Svar ska lämnas om åtgärd inom 14 dagar. Förvaltningen har för avsikt att redovisa synpunkts- och klagomålshanteringen vid tertialrapport 2 och i verksamhetsberättelsen. Det ska göras utifrån de kategorier som finns på den externa blanketten *Säg vad du tycker*, - bemötande, tillgänglighet, information, trygghet, verksamhet, inflytande, handläggning, politiska beslut, kvalitetsgaranti och insatser. Detta är nytt och har ännu inte integrerats i uppföljningen. Hittills har redovisning skett i tertialrapport 2¹¹, 2008 med uppföljning av synpunkts- och klagomålshantering. Redovisningen innehöll endast antalet klagomål per verksamhet.

¹¹ Redovisning av synpunkter, beröm och klagomål i anslutning till tertialrapport 2/2008 (2008-09-06)

Nicolaigårdens förskola har utarbetat en processkarta som följer ärendet från det kommer in tills det åtgärdas och följs upp. Vid intervjun framkom att alla muntliga synpunkter och klagomål dokumenteras i loggböcker som finns på varje avdelning och hos förskolechefen. Skriftliga synpunkter och klagomål handläggs av förskolechefen som diariieför och åtgärdar ärendet. Synpunkter och klagomål kategoriseras utifrån stadsdelens rutiner.

I *Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning* diskuterar och värderar man vad som är skillnaden mellan klagomål i enskilt ärende, myndighetsutövning och klagomål. Synpunkter och klagomål som berör endast en brukare registreras inte i diariet utan anses som ett enskilt ärende eller i vissa verksamheter som myndighetsutövning. Förvaltningen betonar att klagomål på själva myndighetsbeslutet inte ingår i synpunkts- och klagomålshanteringen utan där har den enskilde rätten att överklaga myndighetsbeslutet till Länsrätten. Det som berör enskilda antecknas i journaler eller i personakt.

Endast klagomål som berör flera brukare eller är av övergripande art registreras, t.ex. mögel på en enhet.

I *Skarpnäcks stadsdelsförvaltning* finns en statistikblankett för rapportering från varje enhet, men den används inte av alla. Uppgifter på statistikblanketten registreras inte i diariet. Den har gått till verksamhetsledare/avdelningschef för att de ska få en bild på synpunkter/klagomål. Det görs inga analyser av rapporteringen för att få en helhetsbild för förvaltningens samtliga verksamheter. En textsummering har gjorts av enhetschefer i tertialrapporter och verksamhetsberättelse¹². Denna redovisning innehåller ingen statistik eller analys.

Inom *Idrottsförvaltningen* inkommer många synpunkter och klagomål muntligt och skrivs ner på någon lapp på anläggningen. Dessa lappar registreras inte utan samlas på enheten. Det är oklart hur många synpunkter och klagomål som egentligen kommer in och registreras.

2006 genomfördes en internkontroll av klagomålshanteringen¹³ där både anläggningar inomhus och utomhus kontrollerades. Förvaringen av inkomna synpunkter och klagomål varierar mellan de anläggningar som kontrollerades från att inte sparas alls till att förvaras i en låda eller pärm.

Inte på någon av de då kontrollerade anläggningarna registrerades synpunkterna eller klagomålen. Endast de klagomål som inkommer till registraturet via brev, e-post eller hemsidan registreras i diariet.

Det finns i dagsläget ingen blankett för kunden att fylla i synpunkter eller klagomål på, men håller för närvarande på att utarbetas.

Klagomål som kommer in via brev eller e-post i *trafikkontorets* officiella e-postbrevlåda diariieförs. Enligt trafikkontorets e-postinstruktion ansvarar alla handläggare för att klagomål och synpunkter som inkommer via de personliga e-postadresserna diariieförs.

¹²Verksamhetsberättelse 2007

¹³Kontroll av klagomålshantering med åtgärder 2006

För att särskilja allmänhetens klagomål och statistik kategoriseras dessa i diariet och är särindelade i fråga, klagomål, protest, synpunkter samt förslag.

Vid intervjuerna på *trafikkontoret* framkom att det finns en gråzon på 20-30 % som inkommer till Driftcentralen men inte registreras som felanmälan. Samtalen kan antas handla om synpunkter, klagomål och önskemål men eftersom de inte registreras kan ingen statistik tas fram eller uppföljning ske.

Det finns dokumenterade rutiner för felanmälan som är kopplade till systemet för felanmälan. Det består av 40 olika klassificeringar som sedan består av totalt 450 typärenden. Det man kan felanmäla är belysning, gaturenhållning, snöröjning, trafiksignaler och trafikmärken, skador på gator och vägar, offentliga toaletter, klotter, skadedjur, omhändertagande av skadade djur, skadade träd och planteringar, parkeringsautomater, hissar och rulltrappor samt översvämningar. Redovisning sker av antal inkomna felanmälningar och reklamationer i tertialrapporter och årsredovisning. De sorteras utifrån renhållning, trafiksignaler/skyltar, belysning, klotter, parkering, biljettautomat och vinterärenden. Redovisningen innehåller även en kort kommentar av resultatet.

Ärenden som handläggs av Trafikplanering diarieförs men hanteras också i ett Excelregister. Växeln slussar synpunkter och klagomål till ärendehandläggaren på Trafikplanering. Ärendehandläggaren ansvarar för att skriva svar. Det finns ständigt 170-180 ärenden på balanslistan. Ärendehanteraren bedömer om muntliga synpunkter och klagomål behöver diarieföras. Alla skriftliga ärenden diarieförs.

Driftsingenjörer inom Stadsmiljö tar emot muntliga synpunkter/klagomål. De registreras inte i systemet, blir kanske nedtecknade på en lapp. Det enda som registreras är det som kommer in till Driftcentralen.

Klottersanering har ett särskilt system i samarbetet med en entreprenör. Entreprenörens personal har handdatorer där felanmälan/klagomål kommer in från Driftcentralen. Ärendet avslutas via handdatorn. Fotodokumentation sker före och efter sanering. Polisanmälan görs. Fakturering sker per kvadratmeter (via samma system). Klotter ska saneras inom 24 timmar. Det är ett modernt system där man kan se flödena.

Det finns en kategorisering av klagomål inom Avfall. Entreprenören är också inne i samma ärendehanteringssystem, AdminNet. Vid klagomål ser Avfallsavdelningens Kundservice vad entreprenören svarat.

Svaren används vid uppföljning av avtalet och ny avtalsskrivning. Allt registreras, vartenda samtal.

Det finns inga dokumenterade enhetliga rutiner för synpunkts- och klagomålshanteringen på *kulturförvaltningen*. Det finns en enhetlighet i informationen i kvalitetsgarantierna om vart man vänder sig om man vill framföra synpunkter och klagomål. De flesta avdelningarna har blankett för synpunkter och klagomål som besökare/medborgare kan fylla i. Beroende på dignitet på klagomålet kan den som klagar få kompensation, t.ex. i form av biljett till något evenemang.

Kulturhuset innehåller inte bara kulturnämndens verksamheter utan t.ex. Stadsteatern och ett flertal entreprenörer som delar lokaler med Kulturhuset. Synpunkter och klagomål som lämnas i informationsdisken berör därför flera verksamheter, både egna och externa utförare. Personal som arbetar i informationsdisken på Kulturhuset skriver inte alltid ner muntliga synpunkter/klagomål. Det har inte satts i system. De har oftast en positiv inställning och försöker lösa de synpunkter/klagomål direkt som besökarna har. Personal som intervjuats känner inte till om det finns några dokumenterade rutiner utan hänvisar till kvalitetsgarantierna när någon framför synpunkter och klagomål.

Det görs ingen sammanställning och analys av inkomna synpunkter på avdelnings- eller förvaltningsnivå. Registrering sker endast av skriftliga synpunkter eller klagomål i diariet. Hur många muntliga synpunkter och klagomål som inkommer och hur de åtgärdas är oklart.

Vid de avdelningar/institutioner som har avgränsade aktiviteter eller utställningar som Liljevalchs konsthall och Kulturhuset sker en direkt utvärdering av besökare i gästböcker eller minienkäter. Anteckningar i gästböcker registreras inte i diariet eftersom det inte ingår i synpunkts- och klagomålshanteringen.

Handläggningstider inom *kulturförvaltningen* följer reglerna för staden, 10 arbetsdagar. I kulturnämnden 2008-04-22 fastställdes en svarstid om två veckor för samtliga avdelningar.

Kommentarer

Den systematiska hanteringen av synpunkter och klagomål måste bli tydligare så att synpunkts- och klagomålshanteringen blir det verktyg till förbättringar som syftet är. En viktig del är att samtliga inkomna synpunkter och klagomål dokumenteras för att kunna sammanställas för kartläggning och analys.

Rutiner för hanteringen inom de granskade nämndernas verksamhetsområden bör förtydligas så att varje mottagare vet hur handläggningen ska gå till och sitt ansvar i processen.

Olika sätt att framföra synpunkter och klagomål

Det bör finnas flera olika sätt att framföra synpunkter och klagomål t.ex. via personlig kontakt, brev, e-post, telefon, blankett eller formulär på hemsida. Synpunkter och klagomål kan komma in till politiker, tjänstemän/medarbetare på förvaltning, avdelning eller enhet. En central del är att samtliga inkomna synpunkter och klagomål registreras för att kunna sammanställas för kartläggning och analys. Det gäller oavsett hur eller till vem de har kommit in. Förhållningssättet är ofta i de granskade förvaltningarna att bara det som inkommit skriftligt är det som tas på allvar och hanteras.

Blanketter för synpunkter och klagomål bör finnas på flera språk än svenska, framför allt i de stadsdelar eller verksamheter som har mångkulturell befolkning eller besökare.

Registrering

Eftersom synpunkter och klagomål behandlas likvärdigt med andra skrivelser och diariet förs på samma sätt är risken stor att muntliga synpunkter och klagomål inte registreras.

Synpunkter och klagomål bör särskiljas från diariet och hanteras i en särskild databas. Ett webbaserat ärendehanteringssystem för synpunkts- och klagomålshantering bör införas för hela staden där varje förvaltning har sin ingång. Det ska ur ett medborgarperspektiv vara lätt att lämna synpunkter eller klagomål. Denna lösning finns i dag i flera kommuner i Sverige. Systemet ska vara enkelt och finnas ända ut i organisationen. Det bör i det sammanhanget också definieras vad som är synpunkt och vad som är klagomål.

Definitioner

Definitioner som ofta används för felanmälan, klagomål eller ärende är följande: Felanmälan handlar om anmälan om fel och brister. Det syftar ofta till fysiska objekt som är trasiga, avviker från normalt tillstånd eller på annat sätt inte fungerar korrekt (t.ex. trasig lampa, mögellukt, trasigt staket m.m.)

Klagomål handlar om ett uttryckt missnöje angående verksamhet eller handläggning (t.ex. otydlig information, dålig tillgänglighet, dåligt bemötande, långa handläggningstider m.m.)

Ett ärende kan vara en felanmälan, ett klagomål eller en synpunkt. Det kan initieras både externt (brukare eller medborgare) och internt (handläggare).

Dessa bör särskiljas i systemet och därmed i redovisningen. Ett sådant system ger också möjlighet att enkelt få fram statistik på klagomål utifrån beslutade kategorier, som exempelvis de kategorier som fanns med i förslaget till uppföljning av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål³ (bemötande, tillgänglighet, information, inflytande, handläggning, kompetens). Systemet ska också ge möjlighet till att få en aggregerad bild totalt för staden, förvaltningen, verksamhetsområdet eller enheten.

Återkoppling/svarstid

Det bör finnas fastställda tidsangivelser för återkoppling, handläggning och åtgärd. Det är viktigt att det sker en snabb hantering för att brukare och medborgare ska uppleva att de får en bra service och därmed har ett fortsatt förtroende för stadens verksamheter.

Ett gott exempel på återkoppling har Södermalms stadsdelsförvaltning. De har som rutin att skicka ett mottagningskort till dem som lämnar skriftliga synpunkter eller klagomål. På kortet anges datum för ankomst, vem som handlägger ärendet, diarienummer och att handläggaren återkommer inom 14 dagar.

I de granskade förvaltningarna finns angivna svarstider, men dessa är inte enhetliga utan varierar. En tydligare styrning behövs från *kommunstyrelsen* så att det sker en likställighet i staden för medborgaren.

Samtliga granskade förvaltningar har angivna svarstider för skriftliga ärenden. Dessa svarstider varierar från 5 dagar till 2 veckor. En systematisk uppföljning bör ske av om dessa svarstider hålls.

Sammanställning

Samtliga synpunkter och klagomål måste registreras för att en trovärdig statistik ska kunna tas fram.

Enhetliga rutiner för hela staden bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras. Det förutsätter att klagomål/synpunkter systematiseras på ett enhetligt sätt inom staden och att kategorier införs som t.ex. information, bemötande, handläggningstider, tillgänglighet, inflytande och kompetens. Kategorier är, enligt vår erfarenhet, oftast mer samstämmiga än särskiljande mellan de olika verksamhetsområdena. Detta bidrar till en enhetlig sammanställning med möjligheter till jämförelser och analyser.

2.5 Förbättringsarbete

Här redovisas hur resultat från synpunkts- och klagomålshanteringen används i förbättringsarbete samt hur det integreras i styrning och ledning.

Förbättringsarbete utifrån inkomna synpunkter och klagomål sker framför allt på enhetsnivå inom de granskade nämnderna. Det finns inte i dagsläget en aggregerad bild av antalet inkomna synpunkter och klagomål och vidtagna åtgärder.

Uppföljning avseende efterlevnad av synpunkts- och klagomålshandtering har inte prioriterats i ledningens styrning på förvaltningsnivå framkom vid intervjuer både i *Södermalms- och Rinkeby-Kistas stadsdelsförvaltningar*.

Personalen på Nicolaigården inom *Södermalms stadsdelsförvaltning* har med sin loggbok på arbetsplatsträffar. Inkomna synpunkter och klagomål går igenom och de åtgärder som vidtagits. För de klagomål som är gemensamma för flera avdelningar utarbetas gemensamma lösningar.

Detta arbete är en del av erfarenhetsutbytet och lärandet som sker mellan de olika avdelningarna. Nicolaigården redovisar resultatet i verksamhetsberättelsen. Resultatet tas sedan med i verksamhetsplaneringen.

I den nya organisationen i *Rinkeby-Kista* har hittills inga uppföljningar gjorts. Uppföljning av inkomna synpunkter och klagomål ska göras per tertiäl, men har ännu inte påbörjats. Verksamheterna måste sammanställa sina synpunkter och klagomål för att förvaltningen ska kunna sammanställa på övergripande nivå i ILS.

Synpunkts- och klagomålshandtering är ännu inte integrerad i ILS på alla verksamheter på *trafikkontoret*. ILS-webb finns nu på avdelningsnivå och införs under året på enhetsnivå.

Det sker inte så systematiskt förbättringsarbete inom Trafikplanering och Stadsmiljö utifrån inkomna synpunkter och klagomål. Det är mera kunskaper i verksamheten som tas tillvara i förbättringsarbetet. Statistiken används inte i styrning och ledning av verksamheten.

Inom Avfallsavdelningen tas upprepade reklamationer upp på driftsmöten. Avtalsmöten med entreprenörerna sker där man utgår från statistik. Det finns en förvaltningsgrupp för utveckling av systemet för att effektivisera. Avdelningschefen

ser kopplingen mellan statistiken och verksamhetsplaneringen. Kundnöjdhet är viktigt. Avdelningen vill vara kostnadseffektiv. Reklamationer gör att entreprenören får avdrag i ersättningen. Entreprenörerna måste också utveckla och vara effektiva. Kärnen "taggas av" elektroniskt och det går då att kontrollera om de är tömda. Det mesta läggs in i ILS även på enhetsnivå inom Avfallsavdelningen.

På *kulturförvaltningen* genomförs varje tertiäl så kallade ILS-möten där mål och åtaganden följs upp. ILS-mötena leds av förvaltningschefen och övriga deltagare är ekonomi- och personalchef, respektive avdelningschef och oftast annan chef/verksamhetscontroller eller motsvarande från avdelningen samt verksamhetscontroller i förvaltningsledningen.

Förvaltningsledningen begär inte in rapport om verksamhetsutveckling kopplad till synpunkter och klagomål. Informationen används inte på förvaltningsnivå. Inom Kulturhuset finns det en lista över årets synpunkter och klagomål som uppdateras löpande till ledningsgruppens sammanträden.

I verksamhetsberättelsen 2006 ger de flesta verksamheterna en kort redovisning under rubriken "Brukarinflytande och klagomålshantering". Det som redovisades där var ingen sammanställning eller analys och heller inga vidtagna åtgärder utifrån synpunkts- och klagomålshantering.

Inom *idrottsförvaltningen* är synpunkts- och klagomålshanteringen ett av instrumenten för att utveckla verksamheten, framförs vid intervjun. Verksamheten är beroende av olika kundundersökningar för att få in synpunkter. Verksamheten för idrott utomhus har även så kallade anläggningsråd 2-4 gånger per år med föreningar för att fånga in deras synpunkter och klagomål.

Kommentarer

I kommunstyrelsens beslut om uppföljning av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål³ anges att "nämnder och styrelser årligen i sin verksamhetsplan ska redovisa sina *resultat, slutsatser och åtgärder* av inkomna klagomål, synpunkter och förbättringsförslag. Motsvarande analyser ska lämnas i samband med kvartalsrapporterna och delårsbokslut".

Direktiven från kommunstyrelsen både vid verksamhetsplanering och vid uppföljningar behöver bli tydligare när det gäller synpunkts- och klagomålshanteringen. Om detta inte nämns specifikt i direktiven så uppfattas det som att det inte ska finnas med vare sig i planering eller i resultatredovisning.

Uppföljningen behöver utvecklas inom samtliga granskade nämnder. Denna uppföljning och sammanställning bör naturligtvis göras på flera nivåer - enhet, verksamhet och nämnd, för att förbättringsarbetet ska ske systematiskt och utifrån fakta.

Synpunkts- och klagomålshanteringen behöver integreras i styrning och ledning på alla nivåer. Förbättringsarbete utifrån resultat, analys och åtgärd behöver ske på alla nivåer i staden. På den enskilda arbetsplatsen sker förbättringar nära brukaren. På förvaltnings-/nämnds nivå ser man utifrån sammanställning på enhets- och verksamhetsnivå vad som behöver förbättras eller omprioriteras. Om

sammanställningen blir tydligare kan även prioriteringar ske i budgetprocessen utifrån analys av resultatet.

På kommunövergripande nivå kan en bedömning genomföras utifrån ett helhetsperspektiv. Likheter och skillnader mellan olika nämnders verksamhetsområden kan också jämföras och precis som på nämndsnivå kan politiska omprioriteringar göras av servicenivåer och resurser. Resultatet bör naturligt ingå i verksamhetsplaneringen för nästkommande år.

2.6 Redovisning och publicering

Ingen redovisning och publicering av åtgärder som genomförts utifrån synpunkter och klagomål sker direkt riktad mot medborgare, t.ex. redovisning av inkomna synpunkter och klagomål samt vidtagna åtgärder på hemsidan eller andra forum.

Kommentarer

Offentliga organisationer är av tradition inte så vana vid att publicera och redovisa sina resultat för medborgarna, framför allt inte när det gäller att framhålla att de håller en hög servicenivå eller öppet redovisa brister. För de granskade nämnderna bör en mer publik redovisning utvecklas. För att det ska fungera krävs att dokumentationen hanteras så korrekt som möjligt för att underlaget för redovisning ska vara trovärdigt och av hög kvalitet.

2.7 Utvärdering av hela systemet

Utvärdering av hela systemet (riktlinjer/policy – utbildning och information internt – information externt – systematisk hantering – förbättringsarbete – redovisning och publicering) har inte genomförts i sin helhet inom några av de granskade nämnderna.

En utvärdering av synpunkts- och klagomålshantering pågår just nu inom *idrottsförvaltningen*. Dessutom sker kontinuerligt internkontroll¹³ där synpunkts- och klagomålshanteringen ibland är mer i fokus, senast 2006.

På Nicolaigårdens förskola inom *Södermalms stadsdelsförvaltning* sker en utvärdering av systemet årligen på utvärderingsdagar antingen i juni eller i december. I och med att förskolan är ISO-certifierad blir utvärdering av den systematiska klagomålshanteringen en integrerad del i certifieringen.

Kommentarer

En utvärdering av hela systemet (riktlinjer/policy – utbildning och information internt – information externt – systematisk hantering – förbättringsarbete – redovisning och publicering) behöver ske regelbundet exempelvis en gång per år för att bibehålla sin funktionalitet och att inte prioriteras bort. Eftersom alla delar inte är utvecklade, eller en enhetlighet inte finns inom nämndernas ansvarsområde har detta inte kunnat göras ännu.

3 Utveckling av dialogen med brukare och medborgare

Sedan slutet av 1990-talet har svenska kommuner i allt större utsträckning riktat fokus mot att ta in medborgares och brukare synpunkter och klagomål för att utveckla och förbättra servicen och kvaliteten på tjänsterna. Det systematiska arbetet och resultaten bör återspeglas och ge avtryck i den kommunövergripande och nämndsövergripande styrningen och ledningen.

I och med att den tekniska utvecklingen går framåt finns nu ännu större möjligheter att, när som helst på dygnet, fånga in brukarnas synpunkter och klagomål. Stockholm stad är mitt inne i ett utvecklingsskede där satsning på att införa e-förvaltning håller på att bli ett faktum. Kontaktcenterfunktionen som nyligen påbörjats är också ett led i denna utveckling.

Kontaktcenter

I tjänsteutlåtandet som innehåller förslag om införande av två Kontaktcenter¹⁴ beskrivs att som en del i satsningen på e-förvaltning initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie av kontaktcenter (KC). Förstudien genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd och avslutades den 25 mars 2004. Studien visade att en stor del av telefonsamtalen till stadsdelsförvaltningen inte nådde den handläggare som söktes. Den genomsnittliga tillgängligheten var ca 40 %. Situationen ansågs inte vara acceptabel.

Två kontaktcenterorganisationer ska inrättas i Stockholm stad för förvaltningar och bolag.

I tjänsteutlåtandet¹⁴ står följande:

” Kontaktcenter Stockholm föreslås utgöras av två kontaktcenter. Den ena föreslås placeras i tekniska nämndhuset och ska inriktas på de frågor som rör de verksamheter som finns lokaliserade där eller som är anslutna till växeln i tekniska nämndhuset.

Initialt gäller det exploateringsnämnden stadsbyggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden (stadsarkivet), trafik- och renhållningsnämnden och Stockholms Bostadsförmedling AB. De frågor gällande stadsmiljö som huvudsakligen avser parkskötsel, vilket stadsdelsnämnderna ansvarar för, föreslås också tas emot och hanteras i tekniska nämndhusets kontaktcenter. Huvuddelen av stadens bolag avses också att tas om hand i tekniska nämndhuset.

Den andra delen av Kontaktcenter Stockholm som etableras inriktas på frågor om äldreomsorg, förskola, utbildning, konsumentvägledning och övriga frågor som ofta innebär att hänvisa den som ringer till rätt område. Dess fysiska lokalisering får avgöras av servicenämnden.

Kontaktcenter ska vara en första kontakt för stadens invånare och intressenter. Målsättningen är att 70 % av frågorna ska kunna besvaras eller tas omhand direkt och att övriga ärenden återkopplas inom ett bestämt tidsintervall som varierar beroende på ärende.

¹⁴Kontaktcenter Stockholm – etablering av kontaktcenterorganisationer i Stockholms stad. tjänsteutlåtande (Dnr 036-1139/2008)

Kontaktcenter ska kommunicera med invånarna på deras villkor, huvudsakligen via telefon, men även via e-tjänster, e-post, SMS m.m. Invånarna får ett nummer att ringa där de får svar och kan lämna sitt ärende eller fråga.

Gemensam handläggning av t.ex. köhandläggning, felanmälan och klagomål medför att invånarna bemöts på samma sätt och att handläggning blir enhetlig över staden". Enligt stadens satsning på ny teknik för att kunna hantera volymen av inkomna ärenden bör dessa sorteras utifrån olika parametrar (så kallat handläggningsstöd). För att man ska kunna få ut statistik måste varje ärende registreras och kategoriseras. Inom ramen för utvecklingen av handläggarsstöd för kontaktcenterverksamheten ingår att utveckla en e-tjänst för synpunkter och klagomål, lika för alla förvaltningar och medborgare och enkel att komma åt.

Det planeras även för att publicera allmänna fakta och beskrivningar som läggs ut på hemsidan utifrån inkomna synpunkter eller klagomål. Den enskilde kommer att få återkoppling direkt på sin synpunkt/sitt klagomål och andra får information indirekt genom den allmänna information som läggs ut, enligt stadsledningen.

I planeringen finns också tanken att invånaren själv ska kunna följa sitt ärende ("Mina sidor"). Gäller det t.ex. ett klagomål så kan man se statusen på ärendet och vem som handlägger just mitt ärende via Internet/SMS eller önskad kanal.

Kommentarer

Det finns i allmänhet ett motstånd mot att framföra missnöje. Därför måste det, utifrån ett medborgarperspektiv, vara enkelt och hanteras på ett enhetligt sätt oavsett vart man vänder sig i kommunen.

Det är positivt att Kontaktcenter inrättas med ett ärendehanteringssystem där även synpunkter och klagomålshantering ingår. En förutsättning för att ha en fungerande synpunkts- och klagomålshantering är att tillgängligheten är hög. Med de brister som finns i dag med endast möjlighet att registrera synpunkter och klagomål i förvaltningens diarium så innebär denna satsning en stor möjlighet att utveckla ett enhetligt synsätt och hantering. Det är viktigt att inte slussas vidare utan att handläggare på Kontaktcenter registrerar ärendet och ansvarar för att det tas om hand direkt vid första kontakt.

Kontaktcenter främjar syftet med synpunkts- och klagomålshantering som innebär hög tillgänglighet, snabb respons till brukaren eller medborgaren, snabb åtgärd/korrigerande av brister. Genom att själv kunna följa sitt ärende känner man sig hörd och delaktig samtidigt som det bidrar till en bra dialog och ett fortsatt gott förtroende för staden.

Det ärendehanteringssystem som planeras gör det även möjligt att få sammanställningar och statistik för att kunna göra analyser och jämförelser inom förvaltning, mellan förvaltningar och dess verksamheter.

En bedömning gjordes från stadsledningkontoret 1999³ att en ändamålsenlig kommuncentral uppföljning/analys skulle bli alltför tids- och resurskrävande. Om detta åsyftar en gemensam databas är oklart, men vi kan konstatera att det, i och med

utvecklingen av e-förvaltning och Kontaktcenter, nu är moget att ta ett sådant grepp. Den uppföljning som ska göras utifrån indikatorer i ILS bör ligga till grund för kravspecificering på det kommande ärendehanteringssystemet för synpunkts- och klagomålshantering.

Exempel:

- Antal inkomna klagomål inom en viss kategori för en förvaltning
- Antal klagomål som har åtgärdats och inte åtgärdats inom respektive kategori

Ärendehanteringssystemet bör givetvis vara kompatibelt med ILS-webb och övriga verksamhetssystem.



CARLÉN & WERNER AB

Delrapport 6

SYNPUNKTS- OCH KLAGOMÅLSHANTERING

Granskning avseende hantering av synpunkter
och klagomål från medborgare och brukare inom
idrottsnämnden

2008-11-03

INNEHÅLL

1	Inledning	3
1.1	Uppdrag och syfte	3
1.2	Avgränsning	3
1.3	Granskningsmetod och frågeställningar	3
2.	Konsulternas iakttagelser från granskning av idrottsnämnden	4
2.1	Riktlinjer/policy	4
2.2	Utbildning och information internt	4
2.3	Information externt	5
2.4	Systematisk hantering	5
2.5	Förbättringsarbete	6
2.6	Redovisning och publicering	6
2.7	Utvärdering av hela systemet	6
2.8	Förbättringsförslag från de intervjuade	7
3	Konsulternas kommentarer	7

1 Inledning

Carlén & Werner AB har på uppdrag av Stockholms stads revisionskontor genomfört en granskning avseende hantering av synpunkter och klagomål från medborgare och brukare.

1.1 Uppdrag och syfte

Stockholms stad strävar efter att hantera synpunkter och klagomål som en del i kvalitetsutvecklingsarbetet och i det integrerade ledningssystemet (ILS). Nämnder och förvaltningar har kommit olika långt i sitt utvecklingsarbete. För varje nämnd har det gjorts en bedömning. Styrkor och svagheter har identifierats och förslag till förbättringar föreslås.

1.2 Avgränsning

Granskningsprojektet om hantering av synpunkter och klagomål genomförs vid ett urval stadsdelsnämnder och facknämnder. Stadsdelsnämnderna Södermalm, Skarpnäck och Rinkeby-Kista samt kulturnämnden, idrottsnämnden och trafik- och renhållningsnämnden har ingått i granskningen.

1.3 Granskningsmetod och frågeställningar

Konsulterna har tagit del av styrdokument och direktiv från stadsledningskontoret samt hur synpunkts- och klagomål integreras i styrning och ledning. Vi har även tagit del av planeringen av införande av två Kontaktcenter i staden där felanmälan och klagomål också finns med.

Inom idrottsnämnden har en gruppintervju genomförts med fem personer; chef för driftsavdelning idrott inne, chef för driftsavdelning idrott ute, controller, utredare och administrativ chef.

Vi har även granskat relevanta dokument som t.ex. policy, verksamhetsberättelse, revisionsrapporter, internkontroll, rutiner, blanketter och utdrag ur system.

Ett antal övergripande revisionsfrågor har berörts vid intervjuerna:

1. Är syftet med nämndens synpunkts- och klagomålshantering tydligt?
2. Finns dokumenterade rutiner?
3. Är syfte och rutiner kända i organisationen?
4. Förekommer information och utbildning kring policy och rutiner?
5. Uppmuntras medborgare och brukare att framföra synpunkter och klagomål?
6. Sker det en systematisk hantering av synpunkter och klagomål?
7. Används informationen i verksamhetsutvecklingen?
8. Används informationen för styrning och ledning i den operativa verksamheten?
9. Sker redovisning och publicering av sammanställningar av inkomna synpunkter och klagomål och vidtagna åtgärder riktade till medborgare och brukare?
10. Sker det en utvärdering och utveckling av systemet för synpunkts- och klagomålshantering?

Intervjun avslutades med att de intervjuade gav egna förslag till förbättringar.

2. Konsulternas iakttagelser från granskning av idrottsnämnden

Idrottsförvaltningen har två driftsavdelningar, idrott utomhus och idrott inomhus som har brukar-/medborgarkontakter. Driftsavdelningen för idrott inomhus har mer direkt brukarkontakt medan driftavdelningen för idrott utomhus har mer kontakter med föreningar än enskilda brukare eller medborgare.

Det som redovisas här är det som framkommit vid intervju och dokumentgranskning.

2.1 Riktlinjer/policy

En grundläggande del för klagomålshantering är att det utarbetas riktlinjer eller policy kring förhållningssätt och attityder till synpunkter och klagomål.

Driftscheferna anser att syftet med klagomålshantering är tydligt. Förvaltningschefen har kommunicerat det med cheferna. Det är en del av arbetsuppgifterna att ta emot synpunkter och klagomål. Syftet är däremot inte nedskrivet.

Rutiner för handläggningen av synpunkter och klagomål samt vilka som ansvarar finns nedskrivet. Rutinerna för handläggningen är vid granskningstillfället inte beslutade. Det finns en dialog där muntliga synpunkter och klagomål också tas emot. Det finns riktlinjer¹ för att det som kommer in skriftligt ska hanteras inom 10 dagar.

Kvalitetsgarantier finns utarbetade på nämndens enheter med följer inte stadens anvisningar. I dokumenten anges inte tydligt vart man ska vända sig om man har synpunkter eller klagomål på verksamheten.

2.2 Utbildning och information internt

Utbildning genomfördes 1999-2000 när stadens kvalitetsstrategi infördes. Endast cheferna inom förvaltningen deltog i utbildningen. Sedan har det kommunicerats internt i alla led, men ingen utbildning har genomförts.

Det var mycket fokus i början på Stockholms egen kvalitetsutmärkelse. Två anläggningar fick pris och var goda förebilder. Deras arbete har också spridits vidare inom förvaltningen.

Ett introduktionsprogram har nyligen genomförts som bl.a. innehåller vad som ligger i anställningen och hur man bemöter kunder. Dessa introduktionsprogram genomförs regelbundet.

En skrivarkurs ska påbörjas 2009 för anläggningschefer m.fl. som ska handla om hur man ska svara på brev (skriftliga inkomna ärenden).

Vid introduktion av nyanställda på enhetsnivå är information om ledningssystemet (ILS) en naturlig del, berättade de intervjuade.

¹Riktlinjer för brevsvår (maj 2005)

2.3 Information externt

På idrottsförvaltningens hemsida finns ingen information om hur man lämnar synpunkter och klagomål. Däremot finns en enhetlig information på samtliga simhallars hemsidor samt en länk till ett formulär. Övriga anläggningar har ingen information om synpunkter och klagomål på hemsidan. Anläggningarnas hemsidor finns inte länkade till idrottsförvaltningens hemsida utan nås via Kultur & Fritid. Det finns för närvarande ingen blankett på anläggningarna för medborgare eller brukare att fylla i synpunkter och klagomål på, men en sådan håller på att utarbetas.

2.4 Systematisk hantering

Det finns olika sätt att föra dialog med medborgare och brukare. Ett av dem är synpunkts- och klagomålshantering. Synpunkter och klagomål kan också komma in till politiker. Idrottsnämnden har inga öppna nämndsammanträden där möjlighet att lämna synpunkter och klagomål skulle kunna finnas.

Inom Idrottsnämndens verksamheter kommer synpunkter och klagomål in både muntligt och skriftligt.

Det är skillnad mellan inomhus- och utomhusidrott. Inomhusanläggningarna utnyttjas främst av enskilda medborgare och de betalar avgift. Vid receptioner finns naturligt möjlighet att lämna synpunkter och klagomål. Det är oftast personal i receptionen eller exempelvis någon som leder ett pass som tar emot synpunkter och klagomål. Svårare ärenden hänvisar man till anläggningschefen. Det varierar om personalen hänvisar ärendet vidare eller om man ber kunden att själv gå vidare. Det är oklart om och när det förs fram.

Verksamheten utomhus har öppet 06:00-24:00. Den som är i tjänst tar emot synpunkter och klagomål och åtgärdar direkt om den kan. Anläggningar för utomhusidrott nyttjas i huvudsak av föreningar och skolor. För föreningarna finns anläggningsråd som träffas 2-4 gånger/år. Där tas också synpunkter och klagomål upp.

Skriftliga synpunkter och klagomål som inkommer till registraturet registreras. Dock är det oklart om alla skriftliga som lämnas på anläggningarna blir registrerade. En fallgrop är att det inte blir registrerat. Muntliga synpunkter/klagomål skrivs inte ner per automatik och de registreras inte. På chefsnivå är de införstådda med vikten av att alla synpunkter och klagomål ska registreras och har informerat personalen

2006 genomfördes en internkontroll av klagomålshanteringen² där både anläggningar inomhus som utomhus kontrollerades. I kontrollen kan man se att många synpunkter och klagomål sker muntligt och skrivs ner på lappar. Dessa registreras inte och det är oklart hur många synpunkter och klagomål som egentligen kommer in.

Förvaringen av inkomna synpunkter och klagomål varierar mellan de anläggningar som kontrollerades från att inte spara alls till att förvara i en låda eller pärm.

²Kontroll av klagomålshantering med åtgärder 2006

Inte på någon av de då kontrollerade anläggningarna registrerades synpunkterna eller klagomålen.

Till registraturet inkommer klagomål via brev, e-post eller simhallarnas hemsidor.

Det finns i dagsläget ingen blankett för kunden att fylla i synpunkter eller klagomål på. Det håller däremot på att utarbetas en blankett för närvarande.

En regel för inkomna brev är att de ska besvaras inom 10 dagar. Inom internkontrollen har flera granskningar gjorts när det gäller hanteringen av brevsvår, enligt en av de intervjuade.

Klagomålen handlar mest om missnöje av tilldelad tid inom verksamheten ute och om städning inom verksamheterna inomhus.

Inflöden och åtgärder som registrerats kan man följa i diariet. Det förs ingen annan form av statistik eller analys på varken verksamhets- eller förvaltningsnivå. Det finns därför inte en aggregerad bild av inkomna synpunkter och klagomål.

2.5 Förbättringsarbete

Här redovisas hur resultat från synpunkts- och klagomålshanteringen används i förbättringsarbete samt hur det integreras i styrning och ledning. Synpunkts- och klagomålshanteringen är ett av instrumenten för att utveckla verksamheten.

Verksamheten är beroende av olika kundundersökningar för att få in synpunkter. Dialog sker med skolorna lokalt för deras personal deltar inte på anläggningsråden eftersom dessa möten är förlagda till kvällstid.

För inomhusverksamheten finns städningen med i kvalitetsgarantin. Exempelvis har man löpande satt in extra städning. Ljus och buller kan vara störande kvällstid vid utomhusaktiviteter. Sådana frågor tas upp med anläggningsråden. Extra vakter kan sättas in utifrån klagomål om störande verksamhet.

2.6 Redovisning och publicering

Det sker ingen publicering av inkomna synpunkter/klagomål och hur de åtgärdats.

2.7 Utvärdering av hela systemet

Utvärdering av hela systemet (policy – dokumenterade rutiner – utbildning och information internt – information externt – systematisk hantering – förbättringsarbete redovisning och publicering) har inte skett tidigare på idrottsförvaltningen.

En utvärdering av synpunkts- och klagomålshandling pågår just nu. I det arbetet ligger att utveckla en blankett för synpunkter och klagomål.

Internkontroll sker kontinuerligt där synpunkts- och klagomålshandling ibland är mer i fokus.

2.8 Förbättringsförslag från de intervjuade

Intervjun avslutades med att de intervjuade på idrottsförvaltningen framförde vad de ansåg borde förbättras. Det som framkom blev mycket utifrån de frågor som ställdes i intervjun och där de intervjuade själva kunde se förbättringsmöjligheter.

- Det behövs ett enkelt system för hanteringen så att vi får bättre uppföljning och statistik både för oss själva och för medborgarna
- Pappershanteringen behöver bort så långt som möjligt
- Viktigt att få in de muntliga synpunkterna
- Bra om alla ingångar gick till samma system. Det är viktigt med ett gemensamt system för hela staden för att uppfylla ambitionen om en 24-timmars myndighet
- Det borde gå att framföra synpunkter och klagomål direkt på hemsidan
- Behov av utbildning

3 Konsulternas kommentarer

Idrottsförvaltningen håller vid granskningstillfället på att se över delar i hantering av synpunkter och klagomål, bl.a. ska en enhetlig blankett införas och rutiner ses över. Det arbete som påbörjats behöver däremot utvidgas och ske mer systematiskt och medvetet i hela förvaltningen.

Riktlinjer/policy

Ledningens attityder och förhållningssätt till att ta emot synpunkter och klagomål återspeglar ambitionsnivån inom en organisation.

En gemensam policy behöver utarbetas där förhållningssätt till synpunkter och klagomål klargörs. Gemensamma rutiner för hela nämndens verksamhetsområde behöver utvecklas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras.

Utbildning och information internt

Riktlinjer eller policy anger hur systemet ska fungera men det fungerar inte per automatik.

Utbildning och förankring av policy och rutiner behöver ske med upprepning över tid. All personal måste känna till hur man tar emot och hur varje synpunkt och klagomål ska hanteras.

Nyanställda måste få introduktion i hur de ska hantera synpunkter och klagomål och vad deras ansvar innebär.

Information externt

Det finns ingen information direkt om synpunkter och klagomål på idrottsförvaltningens hemsida. Däremot finns denna information på simhallarnas hemsidor. Anläggningarnas hemsidor är inte länkade från idrottsförvaltningens hemsida utan går endast att hitta under Kultur & Fritid.

En marknadsföring bör genomföras utifrån att policy och nya rutiner utarbetats och förankrats. Sådana aktiviteter behöver genomföras med jämna mellanrum för att varken medborgare, brukare eller förvaltning ska glömma bort att framföra eller ta

emot synpunkter och klagomål. Det är viktigt att dessa insatser utvecklas och förnyas för att väcka uppmärksamhet och skapa intresse.

Kvalitetsgarantierna bör förbättras och utgå ifrån de direktiv och anvisningar som finns för staden.

I anvisningar för nämndernas arbete med underlag till budget 2009 och inriktning 2010-2011, anges endast följande direktiv i bilaga 10³ avseende synpunkts- och klagomålshantering. En förteckning finns över vilka övriga styrdokument som gäller på enhetsnivå. I direktiven står:

”Kvalitetsgarantier beskriver varje verksamhets uppdrag gentemot brukare/kunder och vad de åtar sig att göra för att genomföra dem. Utifrån kvalitetsgarantierna kan brukarna/kunderna sedan ta ställning till hur verksamheten fungerar och engagera sig i att förbättra den.

Kvalitetsgarantierna visar samlat enhetens verksamhetsidé, åtaganden och rutiner för att hantera klagomål och beslutas tillsammans med enhetens verksamhetsplan”.

Systematisk hantering

Enligt den internkontroll som gjordes 2006 skrivs synpunkter och klagomål upp på lappar på enheter och förvaras i t.ex. en låda eller en pärm. Dessa registreras inte i diariet. År 2005 registrerades endast 69 synpunkter och klagomål, enligt den internkontroll som genomfördes 2006². Som exempel kan nämnas att enbart Eriksdalsbadet hade fått in ca 200 lappar och ca 100 synpunkter och klagomål via hemsidan. På idrottsplatserna visste de över huvudtaget inte hur många synpunkter och klagomål de fått in. I driftsavdelningarnas verksamheter registrerades endast de synpunkter och klagomål som kommit in till registraturet via e-post, brev eller hemsidan.

Vid vår granskning kan vi se att antalet registrerade klagomål i diariet ökade under 2007 till 128 (år 2005 var det 69). Denna ökning beror på, enligt uppgift från en av de intervjuade, att fler synpunkter/klagomål registrerats via hemsida.

Den systematiska hanteringen av synpunkter och klagomål måste bli tydligare så att synpunkts- och klagomålshanteringen blir det verktyg till förbättringar som syftet är. En viktig del är att samtliga inkomna synpunkter och klagomål dokumenteras för att de ska kunna sammanställas för kartläggning och analys. Även synpunkter och klagomål som kommer upp vid anläggningsråden bör registreras av ansvarig personal så att detta blir en del av den totala bilden.

Synpunkter och klagomål som inkommer skriftligt behandlas likvärdigt med andra skrivelser och diaries förs på samma sätt. Risken är därför stor att muntliga synpunkter och klagomål inte registreras. Förhållningssättet är ofta att bara det som inkommit skriftligt är det som tas på allvar och hanteras. Synpunkter och klagomål bör därför särskiljas från diariet och hanteras i en särskild databas som bör vara gemensam för hela staden.

Rutiner för hanteringen inom nämndens verksamhetsområde bör förtydligas så att varje mottagare vet hur handläggningen ska gå till och sitt ansvar i processen.

³Bilaga 10:1 i Finansborgarrådets förslag till budget 2009 - Stadens ledning och styrning enligt ILS

Enhetliga rutiner för hela idrottsförvaltningen bör utarbetas och dokumenteras för att sammanställningar, analyser och jämförelser ska kunna göras. Det förutsätter att klagomål/synpunkter systematiseras på ett enhetligt sätt på förvaltningen och att kategorier införs som t.ex. information, bemötande, handläggningstider, tillgänglighet, inflytande och kompetens. Kategorier är, enligt vår erfarenhet, oftast mer samstämmiga än särskiljande mellan de olika verksamhetsområdena.

Det finns en fastställd svarstid för återkoppling till brukare efter inkommen synpunkt eller klagomål på 10 dagar. Det behöver dock systematiskt följas upp om denna svarstid efterlevs i praktiken.

Förbättringsarbete

Sammanställningar med analyser och vidtagna åtgärder ska redovisas i nämnden vid tertialrapporter och årsbokslut. Detta bör integreras i verksamhetsplanering och uppföljning.

Återkommande klagomål har beaktats i kvalitetsgarantierna, t.ex. städning av inomhusanläggningar. Med ett större inflöde av synpunkter och klagomål bör detta utgöra ett viktigt inslag för att möta medborgarnas behov och önskemål i kvalitetsgarantierna. Om sammanställningar blir tydligare kan även prioriteringar ske i budgetprocessen utifrån analys av resultatet. Denna sammanställning bör naturligtvis göras på flera nivåer - enhet, verksamhet och nämnd, för att förbättringsarbetet ska ske systematiskt utifrån fakta.

Redovisning och publicering

Offentliga organisationer är av tradition inte så vana vid att publicera och redovisa sina resultat för medborgarna, framför allt inte när det gäller att framhålla att de håller en hög servicenivå eller öppet redovisa brister. För idrottsnämnden bör en mer publik redovisning utvecklas. För att det ska fungera krävs att dokumentationen hanteras så korrekt som möjligt så att underlaget för redovisning är trovärdigt och av hög kvalitet.

Utvärdering av hela systemet

En utvärdering av hela systemet (riktlinjer/policy – utbildning och information internt – information externt – systematisk hantering – förbättringsarbete – redovisning och publicering) behöver ske regelbundet exempelvis en gång per år för att bibehålla sin funktionalitet och att inte prioriteras bort.

Det är positivt att klagomålshantering även ingår i Internkontrollen. Dessa kontroller rekommenderas utgå ifrån hela ovanstående system så att alla delar i systemet fungerar och sker på ett systematiskt och medvetet sätt.