



Planerat startdatum:	2014-05-14
Planerat slutdatum:	2014-11-18
Beställare:	Annbritt Ulfgren Sundberg, Kommundirektör
Förstudieledare:	Lotta Olanya, verksamhetsutvecklare, serviceförvaltningen

Förstudierapport – Kommungemensam kundservice

Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	3
2. Bakgrund och syfte	5
3. Avgränsningar	5
4. Redovisning – aktiviteter	5
4.1. Nuläge	5
4.2. Önskat läge.....	7
5. Intressentanalys	15
6. Omvärldsanalys	16
7. Riskanalys	19
8. Samband och beroenden	20
9. Tillvägagångssätt	21
10. Rekommendation	22
10.1. Tidsram	22
10.2. Personella resurser	22
10.3. Budget	22
10.4. Finansiering	23
10.5. Projektorganisation	23
10.6. Strategi för fortsatt arbete	26
10.7. Förvaltnings- och driftsförutsättningar	28
11. Bedömningsgrunder – analys	28
12. Övrigt	29



**Varbergs
kommun**

Kommungemensam kundservice

Förstudierapport

Datum	Version
2014-11-07	2.1

13. Förslag på beslut	30
14. Fastställande	30

ARBETSMATERIAL



1. Sammanfattning

Verksamhetsidén i Vision 2025 säger att vi ska förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar. Det är just i vardagen en kommungemensam kundservice finns. Det ska vara enkelt att kontakta kommunen. Kommunikation och återkoppling med invånare, näringsidkare och besökare i Varbergs kommun behöver utvecklas och förenklas. Kunderna kommer framöver att öka kraven på tillgänglighet, öppenhet och enkelhet i sina kontakter med kommunen.

Av dem som idag kontaktar Varbergs kommun, får en dryg tredjedel svar på sin fråga direkt när de ringer. Genom etablering av en väg in till kommunen, en kundservice, förbättras denna siffra avsevärt. Utöver förbättrad svarsfrekvens och snabbare lösningsfrekvens, finns ett antal positiva effekter av en väg in. Bland annat ökad tillgänglighet, mer enhetlig behandling av kunder, ökad kundnöjdhet och mer ostörd arbetsmiljö ute i verksamheterna.

Förstudien har fått i uppdrag att tydliggöra hur ett införandeprojekt kring kommungemensam kundservice skulle kunna se ut. Detta ska utgöra underlag till beslut för fortsatt arbete.

Målet med en kommungemensam kundservice, är att kunderna så långt det är möjligt har en enda kontakt med kommunen. Förstudien visar att det är bättre att starta i stor skala, än att lägga över några få ärenden i taget. Rutin- och regelstyrda, enklare ärenden som inte kräver sakkunnigs bedömning kan överföras från förvaltningarna till kundservice. Samspelet mellan webb, e-tjänster och kundservice påverkar vilka ärenden som bör hanteras av kundservice. En omvärldsanalys visar att det finns en fördel i att alla frågor om information, rådgivning och förberedande hantering ses som obligatoriska att koppla till kundservice. Det viktiga är att hela tiden ha kundperspektiv och tänka utifrån och in, snarare än tvärtom.

I Hallands län har kundservicefunktioner startat i Kungsbacka och Falkenberg. I Halmstad pågår ett införandeprojekt och Hylte är på gång.

Rekommendationen är att ett införandeprojekt för kundservice tar cirka ett år. Förslaget projektmål är därför; ”Under 2016, öppnar Varbergs kommuns



kundservice upp portarna för en väg in till kommunen. Kundservice har bemannats med personal som kan hantera de ärenden som förvaltningarna har lagt in i Kundservice och som kunderna behöver hjälp med.”

För bemanning av kundservice krävs att tydliga kravprofiler tas fram. Därefter rekommenderar förstudien rekrytering. Dels för att överflyttning av personal kan leda till svårighet att matcha kravprofilerna, men också för att det är en styrka att bemanna med personal som söker sig till kundservice på eget initiativ. Erfarenhet från andra kommuner visar att rekrytering är att föredra. Eventuell omställning av personal hanteras av respektive förvaltning med stöd av projektet.

För det fortsatta arbetet kring skapandet av en kommungemensam kundservice krävs ett starkt stöd från politik och ledning och att hela tiden ha ett kundperspektiv. Vidare är ett tätt samarbete mellan förvaltningar en förutsättning för ett lyckat införandeprojekt.

Förutsättningarna för ett lyckat införandeprojekt kring kommungemensam kundservice, är goda. Det finns mycket erfarenhet från andra kommuner att ta in i projektet. Varberg har dessutom infört många e-tjänster, vilket är en styrka. Interna erfarenheter från exempelvis Socialförvaltningen, Stadsbyggnadskontoret och Serviceförvaltningen, som alla har någon form av kundservice, bör tas tillvara.

Ett projekt av den här karaktären, innebär en omfattande kulturförändring internt som kan leda till stora förändringar. Detta talar för att använda ett externt konsultstöd till viss del för att kvalitetssäkra och bistå med erfarenhet.

Byggandet en kommungemensam kundservice kommer bidra till ett starkt varumärke kring Varbergs Kommun och ge förutsättningar för att förenkla människors vardag.

Förslag på beslut är att förstudierapporten går ut på remiss till nämnderna i november 2014, för beslut i kommunfullmäktige i mars 2015.

Resurserna som har arbetat med förstudien är huvudsakligen interna. Extern kompetens har tagits in för att bidra till framtagandet av en grov kalkyl samt tidplan.



2. Bakgrund och syfte

Kommunikation och återkoppling med invånare, besökare och näringsidkare i Varbergs kommun kan utvecklas och förenklas. Bland annat genom att erbjuda en väg in till kommunen genom en kommungemensam kundservice.

För omkring fem år sedan var en kommungemensam kundservice uppe till diskussion. Bland annat gjordes besök i Lerum som infört detta. Intresset på Varbergs kommuns förvaltningar var vid denna tidpunkt inte tillräckligt starkt. Idag ser det annorlunda ut och intresset i förvaltningschefgruppen är positivt.

Det finns en önskan från beställaren att detta utvecklas till ett projekt som ska få växa organiskt. Att lägga över vissa funktioner i en kommungemensam kundservice, ska bygga på behov och intresse från förvaltningarna. E-tjänstprojektet och utvecklingen kring e-tjänster påverkar formandet av en kommungemensam kundservice positivt, då det är en naturlig del av en sådan.

Under 2013 lades grunden för serviceförvaltningens interna kundservice. I januari 2014 startade verksamheten. En av förutsättningarna i det projektet, var att skapa en verksamhet som var möjlig att skala upp. Erfarenheten från det projektet samt den organisation som skapats, är en bra plattform att utgå ifrån.

Förstudien ska tydliggöra hur ett projekt kring formandet av en kommungemensam kundservice skulle kunna se ut, som underlag till beslut för fortsatt arbete.

3. Avgränsningar

Förstudien går inte in på att i detalj identifiera vilka förvaltningar som är redo att lägga över funktioner i en kommungemensam kundservice.

4. Redovisning – aktiviteter

4.1. Nuläge

Vision 2025 säger att Varberg ska utvecklas till Västkustens kreativa mittpunkt. För att lyckas krävs nytänkande, framåtanda, kunskap och mod.



Vidare säger verksamhetsidéen att ”Vi ska förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar.”

Varbergs kommun står dessutom inför en unik utvecklingsfas med stadsutvecklingsprojektet som kommer att pågå fram till 2030-talet. Delprojektet med flytt av hamnen, tunnelbygge och skapandet av en helt ny stadsdel, kommer att ställa större krav på kommunen i mötet med invånare, näringsidkare och besökare.

Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg som SKL använder för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Den bygger på intervjuer, officiella dokument samt kommunens hemsida. Varbergs kommun genomförde Kommunkompassen 2009 och 2013. Då utvärderingsinstrumentet har reviderats mellan dessa båda tillfällen är en rak jämförelse mellan resultaten svår. Däremot kan det vara av intresse att jämföra med annan kommun i utvärderingen och detta har gjorts i relation till Örebro som utsågs till Sveriges kvalitetskommun 2013.

Kommunkompassen mäter ”Tillgänglighet och brukarorientering”. Med brukarorientering avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt.

Vision, verksamhetsidé och förhållningssätten hållbarhet och delaktighet utgör grunden för kommunens övergripande arbetsinriktning som ska prägla servicen utifrån ett kund/brukarperspektiv. Synpunktshantering samt genomförda brukarundersökningar visar var fokus ska ligga. Vårdskapsprojektet är ett annat kommunövergripande arbete som bidrar till att lägga fokus på bemötande och tillgänglighet.

Varbergs kommun ligger på 57 poäng (av 100) när det gäller tillgänglighet och brukarorientering. Örebro ligger på 83.

KKiK

Kommunens Kvalitet i Korthet beskriver på ett kortfattat sätt kommunens kvalitet i viktiga frågor för våra invånare. Bland annat mäts området tillgänglighet i fråga om service via telefon och e-post. Resultatet visar att bara



drygt en tredjedel av de personer som ringer får direkt svar på sin fråga, en försämring jämfört med tidigare år. Svar på e-post har blivit något sämre under de senaste åren. Knappt 80 procent får svar på sin fråga inom två arbetsdagar.

4.2. Önskat läge

För att Varbergs ska vara en attraktiv kommun att leva och verka i krävs enkla och snabba kommunikationsvägar till kommunen. Förväntningar på detta kommer att bli ännu större i samband med det stadsutvecklingsprojekt kommunen står inför. Sannolikt får kundservice ett större antal ärenden när de olika delprojekten blir uppenbara för invånarna. Kundservice blir en tydlig kommunikationskanal ut till invånarna.

Kontaktvägar till kundservice bör erbjudas baserat på invånarens och företagares val; personligt besök, telefon, e-post, sociala medier, chatt, e-tjänster via webbläsare eller applikationer i mobiltelefoner och läsplattor. När stadsutvecklingsprojektet börjar märkas tydligt för invånarna, ska kundservice vara en erfaren verksamhet.

Invånare, företagare och besökare bör i så stor utsträckning som möjligt kunna få vägledning och hjälp genom en enda kontakt. Många av de frågor som kommer till kommunen behöver inte alltid besvaras av en specialiserad handläggare utan ska kunna besvaras av ett kundservicekontor.

En väl fungerande kundservice är beroende av bra ärendehanteringssystem, checklistor från förvaltningarna, en bra kommunal webbplats, smidig åtkomst till olika verksamhetssystem, ett bra intranät och gott samarbete med förvaltningarna. Ständiga förbättringar av information på webbplatsen och e-tjänster är beroende av statistik och återkoppling från kundservice.

4.2.1. Målbild kundservice

Vision 2025 säger att Varberg ska utvecklas till ”Västkustens kreativa mittpunkt”. För att lyckas krävs nytänkande, framåtanda, kunskap och mod. Visionen skapar förutsättningar för tillväxt i hela kommunen och en fantastisk livsmiljö.

Vi ska förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar.



På vägen till att bli Västkusten kreativa mittpunkt, skapar Varbergs kommuns kundservice, en kreativ servicepunkt - en väg in till kommunen. Kundservice har alla som målgrupp - invånare, besökare, företagare, journalister. Kunden väljer själv kontaktväg till kommunen för information och tjänster - besök, webb, e-post, telefon, e-tjänster, chatt, brev etc. Alla som kontaktar kundservice får ett professionellt, öppet och kunnigt bemötande med ansvarskänsla och omtanke. Här får människor inte bara hjälp utan blir också inspirerade i mötet med kommunen.

Kundservice bidrar till att förenkla människors vardag och bidrar också till att skapa förutsättningar för tillväxt och en fantastisk livsmiljö i Varberg.

Genom kommungemensam kundservice visar vi vägen för en hållbar livsstil, där människors tid förvaltas med ansvar – externt såväl som internt. Kunderna känner sig bekräftade, delaktiga och får snabb återkoppling. Kundservice ska bidra till en effektiv hantering av ärenden för både externa kunder och interna verksamheter.

Kommunens kundservice står för gemensam verksamhetsutveckling som präglas av nytänkande, framåtanda, kunskap och mod. Alla ärenden samlas på en plats, följs upp, återrapporteras och utgör grund till förbättringsförslag.

4.2.2. Projekt mål kundservice

Förslag på projektmålsformulering:

Under 2016, öppnar Varbergs kommuns kundservice upp portarna för en väg in till kommunen. Kundservice har bemannats med personal som kan hantera de ärenden som förvaltningarna har lagt in i kundservice och som kunderna behöver hjälp med.

Det åligger projektet att ta fram det som krävs för att starta upp en kundservice, bland annat:

- Definiera startdatum.
- Effektmål för kundservice arbetas fram.
- Ta fram förvaltningarnas uppdrag till kundservice och göra överenskommelser.
- Skapa organisationsstruktur för kundservice, ta fram kravprofiler för chef och medarbetare samt bemanna därefter. Skapa en utbildningsplan för personal och genomföra den.



- Ta fram kravspecifikation för ärendehanteringssystem till Kundservice samt upphandla detsamma.
- Identifiera vilka verksamhetssystem kundservice behöver tillgång till för att kunna ge god service och implementera dem.
- Anpassa lokalytor för både kunder och medarbetare.
- Identifiera eventuella juridiska frågeställningar som kan uppkomma i samband med ärendeflytt från förvaltningarna till kundservice
- Göra en modell för hur kostnaderna ska fördelas ut på förvaltningarna när ärenden flyttas över. Det ska också finnas en prissättningsmodell som utgör underlag då kundservice tar över ärenden från förvaltningarna som inte hanteras inom ramen för projektet.
- Utredda vilken typ av inkommande ärenden som ska diarieföras.

4.2.3. Ärenden/tjänster i en kommungemensam kundservice

Samspelet mellan webb, e-tjänster och kundservice påverkar vilka ärenden som bör hanteras av kundservice. Handläggning av enklare ärende som är rutin- och regelstyrda och inte kräver en sakkunnigs bedömning kan överföras från förvaltningarna till kundservice.

För att identifiera ärenden och tjänster till en kundservice, bör man gå efter de erfarenheter och schabloner som redan finns hos kommuner som infört en väg in. Kommunala verksamheter skiljer sig så pass marginellt.

Projektet kring e-tjänster i Varberg har i stor utsträckning identifierat vad som går att göra till en e-tjänst och vad som är mer lämpligt att lägga i en kundservice. Detta ger flera fördelar; dels finns vana att arbeta igenom processerna, vilket gör att ett fortsatt arbete med detta förhoppningsvis har en kortare startsträcka. Dels är det en förhållandevis mindre mängd ärenden att hantera, då en del redan har blivit e-tjänster.

ROSA-modellen

En metod som ofta används för att identifiera ärendetyper från olika verksamheter som bäst landar i en kundservice, är ROSA-modellen.

ROSA (Rationell Organisering av ServiceAdministrationen) är en metod för att kartlägga, analysera och utveckla organisationens medborgarorienterade dialog och tjänster. ROSA används för att beskriva innehållet i ett ärende och



vilka delar av ett ärende som kan flyttas till en kundservice. Metoden är ett verktyg i förändringsarbete som syftar till att förbättra och öka tillgängligheten till servicen, kvalitetssäkra processer och effektivisera administrationen.

I ROSA-metoden lyfts kundperspektivet fram. Kundens frågor och ärenden analyseras. Tillgänglighet, kundnytta och nytta för organisationen värderas över funktionella gränser.

Metoden är utvecklad för att definiera och utveckla den information och de tjänster som allmänheten ska kunna erbjudas i kundservice.

ROSA-metoden är från början utvecklad av Danska Kommunförbundet. I Sverige används metoden av kommuner och statliga myndigheter sedan början av 90-talet vid utveckling av medborgarkontor, kundtjänster, elektroniska tjänster och kontaktcenter.

Modellen utgår ifrån att alla frågor och/eller ärenden som kommer in till en kommun, går att klassa inom följande grupper:

1. Information/upplysning
2. Vägledning/rådgivning
3. Administrativa förberedelser
4. Rutin- och regelstyrda beslut
5. Verksamhetsspecifika förberedelser (utredningar)
6. Värderande handläggning
7. Ledning
8. Politisk styrning

Erfarenheterna visar att upp till 80 procent av alla inkommande frågor, går att klassa grupperna 1-4. De kan med fördel hanteras i en kundservice. Denna typ av tjänster passar också oftast bra att digitalisera.

Exempel på ärenden som kunden kan få hjälp med i en kundservice:

- Söka generell information om stadens verksamheter.
- Jämföra alternativa lösningar.
- Få svar på beslut i ett ärende.
- Lämna in en felanmälan eller ett klagomål.
- Genomföra olika typer av beställningar.
- Ändra inkomststoppgift.



- Ansöka, ändra en ansökan, hämta eller lämna information i eget ärende.
- Säga upp eller ändra service.
- Svara på ett erbjudande eller boka en tid.

4.2.4. Behov av ärendehanteringssystem

Alla ärenden som hanteras av kundservice ska registreras i ett ärendehanteringssystem. Ärenden kan komma in via ett antal olika kanaler:

- Post
- Telefon
- E-post
- Webb
- Sociala medier
- Chatt
- Besök
- Mobila tjänster
- Tyck om Varberg

Ärenden som kommer in som e-post eller via andra digitala kanaler bör hamna direkt i ärendehanteringssystemet. Man bör kunna kommunicera direkt via samma kanal eller annan digital kanal direkt från ärendet. Ärenden ska kunna vidarebefordras till rätt verksamhet i Varbergs kommun.

Systemet bör innehålla en funktion för att samla kunskap om de ärenden som kommer in och skapa en kunskapsdatabas till stöd för kundservice. Underlag för kvalificerad uppföljning, statistik och analys ska enkelt kunna tas ut ur systemet.

Ärendehanteringssystemet ska vara öppet och främja möjligheter till integrationer med olika verksamhetssystem som används i Varbergs kommun. Det bör finnas ett processtöd i systemet alternativt en färdig integration till ett annat processtödssystem. Det behövs som tekniskt stöd när ett ärende ska behandlas av flera handläggare.

Det finns inget befintligt system i Varbergs kommun som klarar kraven ovan, vilket gör att en investering krävs.

Samarbeten i Halland

Flera kommuner i Hallands län arbetar, var för sig, med utveckling av sina webbplatser. Flera av Hallands kommuner har påbörjat eller planerar att snart



påbörja arbetet med att införa kundservice. Det finns ingen samordning mellan kommunerna när det gäller kundservice, webbplatser eller systemlösningar för dessa. Det finns dock forum där man träffas inom områdena extern webb, intranät och kundservice.

Alla kommuner i Hallands län arbetar med utveckling av digitala tjänster. I detta arbete använder alla kommuner utom Kungsbacka, samma system. Varberg, Falkenberg, Halmstad och Hylte har ett aktivt samarbete när det gäller att ta fram och dela e-tjänster.

När det gäller ärendehanteringssystem har Falkenberg upphandlat ett inför uppstarten av Kontaktcenter i slutet av september 2014. Kungsbacka använder ett befintligt system som har vissa begränsningar. Övriga kommuner i Halland har ännu inte upphandlat systemstöd för kundservice.

4.2.5. E-tjänster – gränssnitt mellan IT, kundservice och förvaltningar

Det finns en självserviceansvarig (e-tjänster) per förvaltning. Självservicearbetet ska ske i nära samverkan med ämnesexperter och redaktörer på förvaltningen.

Förvaltningar - självserviceansvarigs ansvar:

- Samordna framtagandet av e-tjänster på sin förvaltning
- Leda genomgång av nuvarande process och delta vid workshops vid framtagning av nya e-tjänster
- Ansvara för att framtagna modeller används vid prioriteringar
- Beställare av e-tjänster till leverantör eller kundservice
- Deltar i kommunövergripande webbredaktion vid behov
- Dokumenterar och följer upp e-tjänster och vem som ansvarar för respektive tjänst

Förvaltningarna tar fram arbetsprocesser och e-tjänster. Förvaltningarna äger sina framtagna e-tjänster och de processer de är kopplade till.

Kundservice och IT-avdelningens ansvar

Kundservice fungerar som en katalysator genom att utifrån inkommande ärenden visa på utvecklingsbehov av varberg.se, intranät, befintliga e-tjänster och nya e-tjänster.



Självserviceansvaret centralt ligger hos kundservice. IT-avdelningen bör vara tekniskt stöd i det system vi använder för att själva bygga nya e-tjänster och utföra ändringar i befintliga tjänster på beställning.

4.2.6. E-tjänster - en grund för kommungemensam kundservice

Invånare, besökare och företag förväntar sig att snabbt, enkelt och säkert kunna sköta sina ärenden genom digitala kontaktvägar. Varbergs kommun bör därför i så stor utsträckning som möjligt skapa förutsättningar för att så många ärenden som möjligt ska kunna skötas på kommunens webbplats genom självservice och digitala tjänster. För att förenkla för invånare, besökare och företag ska dessa vara lätta att hitta och användarvänliga. Det finns dock ärenden som inte lämpar sig som en digital tjänst, vilket också har blivit tydligt i e-tjänste-projektet.

Många kommuner har startat kundservice först. Därefter har utveckling av e-tjänster skett. Varbergs kommun har en fördel i att ha utvecklat både webb och e-tjänster först, för då undviker man att bemanna upp för inkommande ärenden som i första hand lämpar sig som digitala eller som många väljer att sköta själva via sin dator, platta eller telefon.

Ständiga förbättringar av ytterligare information på webbplatsen och e-tjänster är beroende av statistik och återkoppling från kundservice.

4.2.7. Bemanning och kompetens i kundservice

Kundservice uppdrag innebär att ett antal kommunvägledare tar hand om alla inkommande samtal via kommunens huvudnummer (tidigare växelnummer) samt besök vid disk. Därutöver tillkommer kontakter via andra kanaler som e-post, SMS, brev och sociala medier.

Bemanning

Vid jämförelser med kommuner av liknande storlek, dels befolkningsmässigt och dels i antal anställda inom kommunen, landar det på en ungefärlig bemanning på mellan 12-18 kommunvägledare. Beräkning av förväntade volymer (och därmed bemanningsbehov) kan göras med samtalsmätning i växeln, kartläggning och analys av de verksamheter som har frekventa invånarkontakter och genom vilka kanaler som dess kontakter kommer. Även här stämmer beräkningarna väl överens. Resultatet kan komma att ändras



beroende på vilka tjänster som flyttas över till kundservice. Grunduppdraget är att omfördela resurserna, inte att utöka dem.

Kompetens

Många kommuner betonar vikten av att det är rätt personer som arbetar med kundkontakterna som en framgångsfaktor. Kommunvägledare (eller vad Varberg väljer att kalla det) i kundservice är en ny yrkesroll i kommunen. Samtliga kommunvägledare ska ha rätt kompetens och bakgrund för att kunna ge information och vägledning i de mest frekventa och generella frågorna om stadens verksamhet och politiska organisation. Utöver det, krävs sannolikt kommunvägledare med förvaltningsspecifik kompetens (beroende på vad man väljer att lägga över till kundservice). Kommunvägledaren är den första man möter som kund, vilket ställer stora krav på serviceförmåga, ansvarskänsla och förmåga att se helheten. Starkt kundfokus och flexibelt förhållningssätt är viktiga egenskaper. Utöver detta krävs förmågan att snabbt kunna hantera datorer och olika systemstöd för att bland annat söka information och registrera ärende samtidigt som man har en kund i telefon.

Gedigen utbildning av kommunvägledare är en förutsättning för ett lyckat igångsättande av Kundservice. Det handlar bland annat om utbildning i service- och bemötande, värdskap, samtalsteknik, systemstöd, offentlighet och sekretess, teambuilding samt att åka på studiebesök.

Rekrytering

Bemanning av Kundservice utgår ifrån tydliga kravprofiler, vilket innebär att en rekrytering (intern eller kombination av intern/extern) av personal är att föredra. Överflyttning av personal från befintliga funktioner kan göra att det blir svårt att matcha kravprofilerna fullt ut. Dessutom är det en styrka att bemanna med personal som söker sig till Kundservice på eget initiativ, inte minst med tanke på att det ställs stora krav på serviceinställning, lösningsförmåga och bemötande.

Erfarenhet från andra kommuner visar att rekrytering är att föredra.

Omställningar

Vid bemanning av kundservice kan en obalans uppstå, pga. att personal som idag utför en arbetsuppgift som flyttas till kundservice, inte vill söka tjänst i kundservice eller inte uppfyller uppsatta krav för kommunvägledare. Detta kan resultera i att en eller flera verksamheter får en omställning av personal som



hanteras inom respektive förvaltning, dock med stöd från strategiska HR-resurser i projektet.

Erfarenheter från uppstart av intern kundservice på SER

Under 2013 formades kundservice på serviceförvaltningen (En väg in). Avdelningen slog upp portarna 14 januari 2014. Under projektet identifierades ett antal funktioner på förvaltningens avdelningar, som lades in i Kundservice. Den bemanningsstrategi som valdes var att personerna följde med sina funktioner (IT, felanmälan fastighet, logistik, etc.), istället för att en rekrytering genomfördes. Strategin valdes huvudsakligen för att undvika omställningar och övertalighet.

Fördelen har varit att specialistfunktionerna i sig fungerar väldigt bra, nackdelen är det har varit utmanande att bygga bort sårbarheten genom att det finns kompetensmässiga begränsningar i att ta varandras ärenden.

5. Intressentanalys

	Hur intressenten påverkas av projektet	Hur intressenten påverkar projektet
Kärntressenter - kunder <ul style="list-style-type: none">• Invånare• Näringsliv• Marknad Varberg• Besökare• Media (som kund)	Direkt påverkan. En väg in till kommunen.	Lite – information. Projektet tar beslut om ev. referensgrupp.
Primärintressenter <ul style="list-style-type: none">• Alla förvaltningar och framförallt de som lägger över tjänster i kundservice.• Kommunikationsstrateg på Kommunledningskontoret• Kundservice på Serviceförvaltningen.• Politiker• Fackliga företrädare	Verksamheten och organisationen förändrar processer efter det nya arbetssättet.	Mycket - deltar i projektet
Sekundärintressenter <ul style="list-style-type: none">• Media (som rapportör)	Lite - information	Lite - information



Kärntressenterna är direkt påverkade av resultatet av projektet. Sannolikt liten påverkan i projektet – eventuellt som referensgrupp. Det beslutas i projektet om behov finns.

De primära intressenterna har behov av att påverka resultatet genom någon form av delaktighet under projektets gång – varierande mycket beroende på vilken roll de har.

De sekundära intressenterna har behovet av att få löpande information under projektets gång.

6. Omvärldsanalys

Flera av Sveriges kommuner har redan infört kundservice (ofta kallade kontaktcenter/kundtjänst/kundcenter). Många håller på att göra det.

Erfarenheter som bland annat har gjorts är följande (underlag från Halmstads kommuns utredning kring förslag till etablering av en kommunal kundservice):

- Tiden mellan beslut och genomförande är viktig och kräver omfattande förberedelser. Det handlar om att verksamheterna ska bestämma och beskriva de frågor och ärenden som ska hanteras i kundservice, personal ska rekryteras, utbildas, övas och arbetas ihop som grupp. Lokal (inklusive kundyta) ska iordningställas och tekniska stöd installeras. Lanseringskampanjer om kundservice ska genomföras.
- Att starta i stor skala förefaller bättre. Utvecklingen bedöms ha gått fortare och varit mer framgångsrik i kommuner som låtit alla verksamheter kopplas till kundservice. När bara vissa verksamheter kopplas till kundservice, blir begreppet otydligt för invånarna. Likaså kan det vara svårt att motivera de utanförstående att gå med.
- Av samma anledning är det en fördel att alla frågor om information, rådgivning och förberedande hantering (exempelvis lämna ut blanketter) ses som obligatoriska att koppla till kundservice.

Inrättande av en kundservice ger påtagliga effekter i kommunerna.

- Telefonsamtalen blir besvarade i cirka 90 % av fallen.
- Antalet telefonsamtal minskar, bland annat eftersom det räcker med ett samtal för att få resultat.



- Längden på samtalen minskar också med upp till 50 % genom personalens skicklighet i att leda samtalen och förekomst av talmanus.
- Personliga besök i kundservice är relativt få.
- De som kontaktar kundservice får en mer lik behandling.
- Cirka 70 % av frågorna i en kundservice kan hanteras direkt. Resterande kräver koppling till handläggare med särskild kompetens.
- Kundnöjdheten i uppföljningar brukar visa på höga resultat.
- De som arbetar ute i verksamheterna får en mer ostörd arbetsmiljö och kan höja sin prestationsnivå.

Verksamheten i en kundservice dokumenteras och bidrar starkt till verksamhetens utveckling.

- Frågorna som ställs uppenbarar ofta brister i verksamheten som kan rättas till. Erfarenheterna påskyndar kvalitetsutvecklingen som då, mer än tidigare, blir efterfrågestyrd.
- Frågorna som ställs uppenbarar ofta brister i kommunikationen. Det innebär att också den kan utvecklas till att bli mer efterfrågestyrd. Kundservice sätter stort fokus på webbplatsen och dess utveckling. Det uppstår ett samspel mellan de här faktorerna där kundservice bidrar till utvecklad e-förvaltning, bättre verksamhetskvalitet och kommunikation som i sin tur bidrar till att minska behovet av att kontakta kundservice. En kundservice ger utåt en samlad bild av organisationen. Man möter sina invånare ”på scenen”. Hur det ser ut bakom scenen ska invånaren inte behöva känna till eller fundera över. På det här sättet bryts stuprörstänkandet ner och ersätts av ett helhetsperspektiv, något som svenska kommuner i allmänhet eftersträvar.

En framgångsrik kundservice skapar ett erfarenhetsmaterial som utgår från kontaktvägen ”utifrån-in”, det vill säga kundens perspektiv. Kundservice bidrar på sätt till en ökad kundorientering.

En förutsättning för en lyckad implementering, är ett starkt uttalat stöd från ledning och politik.

Studiebesök på Skellefteå kommuns kundtjänst

Representanter från serviceförvaltningen besökte i maj 2014 Skellefteås kommuns kundtjänst som varit igång under sju år. När man där bestämde sig



för att skapa en väg in till kommunen, gick man från ett verksamhetsperspektiv till ett kundperspektiv. Man såg kundtjänst som ett sätt att nå visionen ”Skellefteå ska vara en framsynt tillväxtkommun, attraktiv att bo och verka i.” Varumärket Skellefteå ska uppfattas som Nära, Enkelt och Öppet. Man såg att en väg in bland annat skulle möjliggöra:

- Göra det enklare
- Bra service blir ännu bättre
- Kvalitetssäkra tjänster
- Lika erbjudande oavsett vem man vänder sig till
- Underlag för verksamhetsutveckling
- Förbättrad tillgänglighet (öppetider, funktionshinder, språkhinder)

Under dessa sju år har man kommit långt. Skellefteå mäter kundnöjdhet var 3:e månad och har ca 80 % generell nöjdhet (de flesta är väldigt nöjda). Första åren när allt var nytt var invånarna mer misstänksamma och kritiska, men då de sett att det faktiskt fungerar så har opinionen svängt och man får väldigt få klagomål på kundtjänst eller ärendehantering idag. Nyckeln till framgång har bland annat varit:

- Rätt medarbetare - tuff rekryteringsprocess
- Satsar mycket på utveckling av medarbetare (bland annat genom rotation – byte av svarsgrupp, alla klarar att ta alla typer av ärenden)
- Utbildning och möten, information
- Verksamhetsutveckling – inte stanna och bli nöjd utan arbeta med ständiga förbättringar
- Förväntningarna är höga - ge alltid det lilla extra!

I kundtjänst löser man i snitt 70 % av alla inkommande ärenden vid första samtalet och besvarar 85-90 % av alla samtal (tidigare runt 50 %).

Erfarenheter Socialförvaltningens kundcenter i Varberg

Socialförvaltningens kundcenter startades som ett projekt 2011. Efter projekttiden gick funktionen in i förvaltning. Syftet med projektet var att underlätta för medborgarna att få tillgång till den service och de tjänster som socialförvaltningen erbjuder.

Effekter av projektet:

- Ökad tillgänglighet
- Avlastar verksamheten internt



- Vägleder andra myndigheter (bl. a Försäkringskassa, sjukvård) och företagare (ex. företagshälsovårder) i frågor som berör Socialförvaltningen
- Samarbete med Frälsningsarmén och andra liknande intressenter
- Föreningslivet använder sig av kundcenter
- Presenterar kommunen i allmänhet och SOC i synnerhet i externa sammanhang
- Ansikte utåt för Socialförvaltningen och kommunen

Erfarenheter att ta med in i projekt kring kommungemensam kundservice:

- Hur ska viktig information från respektive verksamhet nå kundservice först?
- Vilken typ av info ska finnas tillgänglig på informationstorget?
- Hur vi exponerar/marknadsför oss?
- Hur profilera sig på sociala medier och hur hantera detta?

7. Riskanalys

Nedan är beskrivet sådant som kan äventyra genomförandet av projektet, sannolikheten för att det ska inträffa och konsekvenserna om det inträffar. Värdet 1 är lite och 4 hög/kritisk. Det samlade värdet beskriver riskfaktorn. I det fall riskfaktorn överskrider 8, behövs åtgärd. Detta ska hanteras i projektet där det analyseras vad som ska göras för att eliminera risken och vem som ansvarar för det. Sen bör riskanalyser (med åtgärder) för respektive delprojekt tas fram i projekten.

Händelse	Sannolikhet	Konsekvens	Risk
Brist på samstämmighet/stöd politisk	4	4	16
Byte av nämndsordförande	4	4	16
Bemanning – rekrytering/överflytt (kan bli fel personal)	4	4	16
Brist på personella resurser i projektet från förvaltningarna	4	4	16
Omfördelning av medel i ramarna	3	4	12



Projekt Miljösmart kommunikation (telefoni, upphandling ny växel, callcenter) kommer inte igång i tid.	3	4	12
Belastningen av befintlig, central kommunikationsenhet påverkar kommunikationen kring projektet negativt.	4	3	12
Tidplanen är för snäv.	3	3	9
Brist på stöd hos förvaltningscheferna	2	4	8
KS ledningsgrupp inte med på banan	2	4	8
Övertalighet på förvaltningarna	2	4	8
Upphandling av IT-system, driftmiljö och resursbrist på IT-avdelningen kan bli en trång sektor.	3	2	6
Förvaltningarna vill inte lägga över ärenden, man ser inte att kundservice kan bidra. Brist på förtroende. Kundservice blir därmed för snålt bemannat.	2	3	6
Samarbetet med förvaltningarna börjar halta.	3	2	6
Brist på faktaunderlag för ärendefrekvenser.	2	2	4
Projektet kostar mer än vad som har kalkylerats	2	2	4
Otydlighet gentemot kommunala bolag och kommunalförbund hur ärenden ska hanteras.	2	1	2
Svårighet att fylla tid hos handläggare/administrativ personal som utför ärenden till viss del av tid och som flyttas över till Kundservice.	2	1	2

8. Samband och beroenden

Värdskap i Varbergs kommun



Vårdskapsarbetet som pågår i Varbergs kommun, angränsar till genomförande av en kommungemensam kundservice. I en kommungemensam kundservice ges möjlighet att på ett samlat och fokuserat sätt arbeta med värdskap.

Värdskap är konsten att få människor att känna sig välkomna, att se de vi möter som våra gäster oavsett om de är kollegor, invånare, besökare eller representerar näringslivet. Ett gott värdskap rymmer begrepp som service, bemötande, kvalitet, vänskap och gästfrihet. Begrepp som är självklara i en kundservice. I projektbudgeten finns utbildning till värdskapecoacher av kundservicepersonalen med.

Projekt MiljöSmart Kommunikation

MiljöSmart Kommunikation handlar om att kommunicera och samarbeta med andra på ett effektivt och hållbart sätt både för människa, ekonomi och miljö. Detta inbegriper bland annat byte av kommunens växel samt callcenterlösning, något kundservice är direkt beroende utav.

I dagsläget avvaktar projektet ny budgetuträkning för att gå från förstudie till genomförande. Målet är att ny telefonlösning är på plats under 2015, detta inbegriper även callcenterfunktionalitet.

Övrigt

Det finns ett starkt beroende mellan kundservice, extern och intern webb.

9. Tillvägagångssätt

Informationsinhämtning till förstudien har huvudsakligen gjorts via kontakter med andra kommuner som infört en funktion motsvarande kommungemensam kundservice eller som står i begrepp att göra det. Underlag och referenser har hämtats från Helsingborg, Östersund, Skellefteå, Halmstad, Göteborg, Falkenberg och Kungsbacka. Av dessa har studiebesök gjorts i Kungsbacka, Skellefteå och Göteborg.

För att ta fram en grov kalkyl och tidplan, har konsult anlåtats med lång erfarenhet av att starta upp kundservicefunktioner i kommuner över hela landet.



Erfarenheter från projekten kring e-tjänster, webben och e-tjänster i förvaltning har plockats in i förstudien. De är förutsättningar för varandra och kommer fortsätta att vara det.

10. Rekommendation

10.1. Tidsram

Se bilaga 1, tidplan.

10.2. Personella resurser

I projektet bör representation från alla förvaltningar/kontor finnas. Någon större förvaltning kan behöva ha två, beroende på hur de är uppbyggda. Förslagsvis är representationen densamma som i e-tjänsteprojektet. I projektorganisationen under 10.5. finns roller och struktur beskrivet mer detaljerat.

10.3. Budget

Budgeten nedan är estimerad för ett projektgenomförande. Den är beräknad på 13 kommunvägledare, vilket ska ses som en indikation då den kommer att påverkas av ärendemängden som flyttas från förvaltningarna till kundservice. De kostnadsposter som direkt påverkas av antal kommunvägledare är utbildning, systemstöd samt teknisk utrustning. På investeringssidan påverkas arbetsplatser.

Kostnadspost	Införandeprojekt
Personal	370 000
Utbildning	535 000
Systemstöd	550 000
Teknik och utrustning	320 000
Projektresurser	2 050 000
TOTALT	3 825 000

Investeringar i samband med uppstart	
Lokal - kundyta	1 500 000
Arbetsplatser	180 000
TOTALT	1 680 000



Ekonomiska effekter

Att inrätta en kommungemensam kundservice är en långsiktig investering som förväntas ge goda effekter för kunden såväl som kommunens verksamhet. Att räkna på de ekonomiska effekterna på en satstning som denna, är omöjligt innan det beslutats vilka ärenden och ärendemängder som uppdras åt kundservice att ansvara för, samt hur organisationen av verksamheten kommer att se ut. Att räkna på de ekonomiska effekterna ligger i projektet.

10.4. Finansiering

10.4.1. Finansiering av projektet

Finansiering av projektet sker via fondmedel. Förvaltningarna bidrar med projektresurser (till t ex workshops, arbete checklistor och FAQ, samt utbildning i de verksamhetssystem som kundservice eventuellt behöver tillgång till för vissa ärenden.) Frågor kring kostnader för licenser i verksamhetssystem hanteras av projektet.

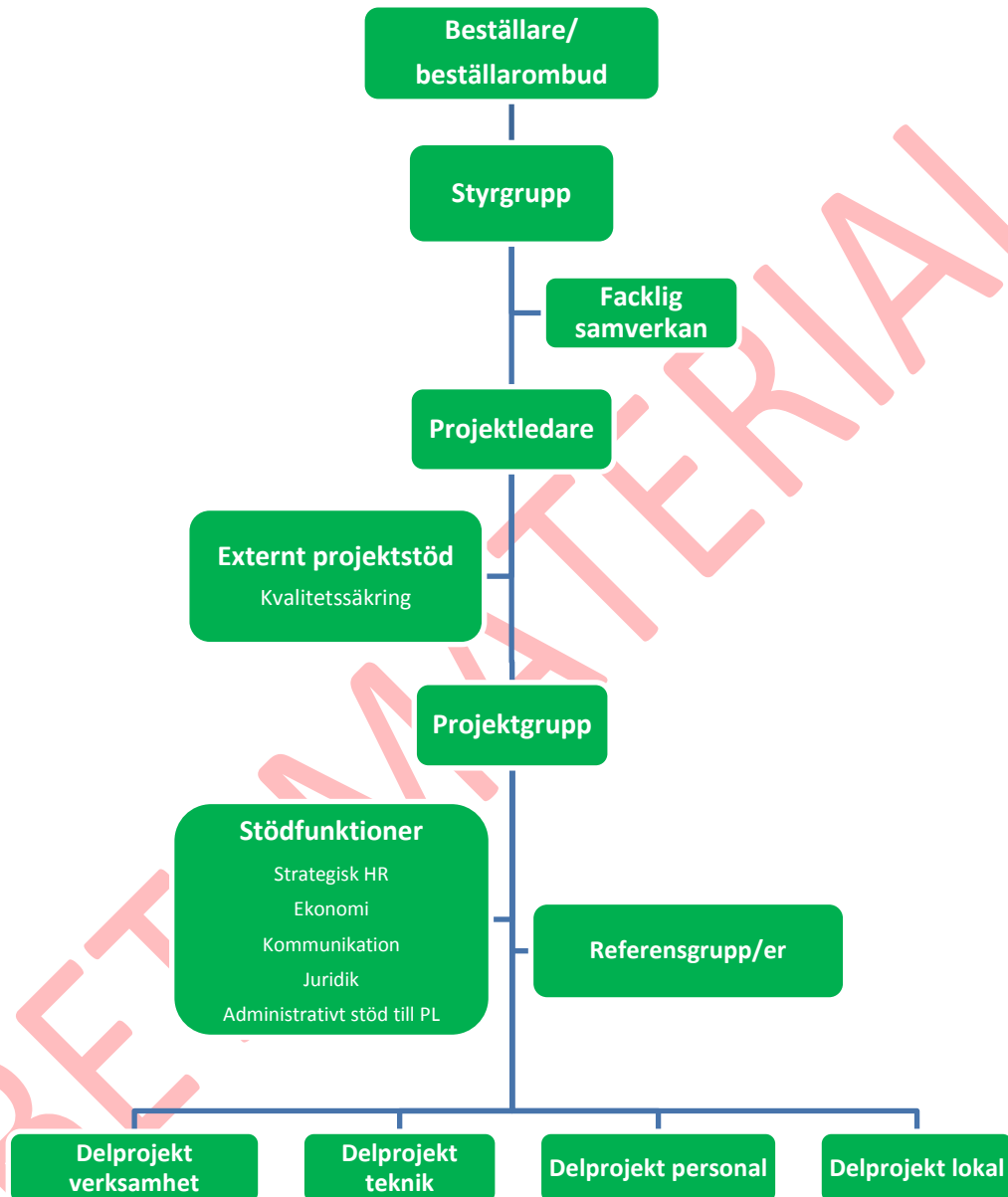
10.4.2. Finansiering av kommungemensam kundservice i drift

Projektet ska ta fram riktlinjer för en finansiering av kundservice i drift och förstudien rekommenderar enligt principer nedan:

- Kommungemensam kundservice finansieras av förvaltningarna genom att de lämnar över ansvar, ärenden och kompetens.
- Omfördelning av resurser görs via köp-/säljförfarande.
- Kvalitetssäkring sker genom registrering av samtliga inkommande ärenden i ett beprövat kundtjänstsystem.
- En kvalitetsökning med bland annat färre tappade kundsamtal, kortare svars- och handläggningstider samt förbättrat bemötande, m m uppnås över tid genom ett tydligt kundfokus och andra synergier som uppkommer med en kommungemensam kundservice.
- Ambitionsnivån när det gäller kvalitetsökning belyses i projektet (effektmål).

10.5. Projektorganisation

Nedan är ett förslag på projektorganisation som kan komma att revideras i projektet.



Beställare/beställarombud

Beställare är kommundirektör och samtliga förvaltningschefer, exklusive Serviceförvaltningens förvaltningschef. Beställarombud, är en av kommundirektören och förvaltningscheferna utsedd representant. Beställare och beställarombud äger projektdirektivet.

Styrgrupp



Styrgruppens uppgift är att besluta i frågor som rör projektets ramar, att tilldela projektet resurser samt att ställa krav och aktivt följa upp projektledarens arbete. Styrgruppen ska också stödja projektet och ge det bästa möjliga förutsättningar att uppfylla projektmålen.

Projektgrupp

Projektgruppen bör bestå av huvudprojektledare, delprojektledarna, projektadministratör och kommunikatör.

Kvalitetssäkring

I syfte att kvalitetssäkra projektet, men också få in en samlad extern erfarenhet bör ett externt projektledarstöd tas in. Detta är vanligt vid uppstart av kommungemensam kundservice. En sådan resurs kan dessutom vara värdefull att ha med i workshops med förvaltningarna för att vara en neutral part och inspiratör när möjliga uppdrag till kundservice ska arbetas fram.

Delprojekt verksamhet

Delprojekt verksamhet bemannas med representanter från respektive förvaltning. Projektdeltagarnas insats varierar, men kan uppskattas till cirka fyra tim/vecka under första halvåret, därefter minskar förväntad arbetsinsats. Detta innefattar då två projektmöten/månad och däremellan faktainsamling (processarbete), ambassadrskap och förankring i den egna organisationen.

Därtill kommer medverkan av handläggare i de workshops där man listar möjliga uppdrag till kundservice. Det är t ex socialsekreterare, bygglovshandläggare, förskoleadministratörer, biståndsbedömare etc. För varje verksamhet brukar det räcka med en workshop om 3 timmar. Resultatet från workshopen följs upp hemma i den egna organisationen.

Förvaltningarna ansvarar för:

- checklistor för alla uppdrag som lämnas över till Kundservice.
- identifiering av FAQ och svar på dessa
- se till att webben är uppdaterad

Arbetsinsatsen när det gäller punkterna ovan, beror på hur mycket som finns redan idag.

Delprojekt teknik



Ansvarar för att ta fram kravspecifikation och upphandla ärendehanteringssystem för kundservice. Därtill identifiera vilka integrationer samt tillgång till verksamhetssystem som kommunvägledarna behöver. Detta i nära samarbete med delprojekt verksamhet.

Delprojekt personal

Bidrar till att sätta en organisationsstruktur för kundservice. Ansvarar för framtagning av kravprofiler för de olika roller kundservice ska bemannas med samt ta fram en tänkt lönestruktur. Stöttar i rekrytering av personal, både avseende policys och regelverk samt administrativt – kundservicechefen rekryterar. Tar fram utbildningsprogram för kundservice medarbetare. Ansvarar allmänt för strategiska HR-frågor i projektet samt är ett stöd i eventuella omställningsärenden, till följd av projektet, ute i verksamheterna.

Delprojekt lokal

Anpassade kontorslokaler för en kundserviceverksamhet finns, dock behöver reception och kommunikationsyta anpassas och moderniseras. Det ansvarar delprojekt lokal för.

Stödfunktioner

Stöttar de olika delarna i projektet såsom hur kostnadsfördelning och prissättning ska se ut, juridiska frågeställningar i samband med ärendeflytt från förvaltningarna, avtalsupplägg/överenskommelser och kommunikation.

Facklig samverkan

Genomförandet av projektet ska ske i samverkan med de fackliga företrädarna i CSG. Respektive förvaltning ansvarar för att samverka inom ramen för sin verksamhet.

Referensgrupp/er

Vid behov kan referensgrupper sammankallas i syfte att samla in synpunkter, tips och idéer. Beslut om sammankallande av referensgrupp tas löpande i projektet utifrån behov.

10.6. Strategi för fortsatt arbete

En aktivt stödjande kommunledning (politiker såväl som tjänstemän) är en förutsättning för ett framgångsrikt införande av kommungemensam kundservice. Då många kommuner redan infört en väg in, finns all anledning



att fortsätta titta på dem. Det finns mycket att lära och ta efter samt många misstag att undvika. Bara i Halland har både Kungsbacka och Falkenberg nyligen startat upp sin verksamhet, Halmstad och Hylte är på gång. Det finns andra närliggande kommuner som också finns anledning att kontakta, såsom Ängelholm, Helsingborg eller Karlstad.

Organisk tillväxt av Kundservice

Det har funnits en tanke om att kundservice skulle få växa organiskt, dvs. att förvaltningarna lägger in tjänster och ärenden allteftersom och i den takt varje förvaltning önskar. Risken med ett sådant tillvägagångssätt, är att det fortfarande blir många vägar in till kommunen, att det tar tid och på så vis upplevs spretigt och otydligt för kunden. Det blir dessutom svårt att lansera kundservice som helhet. Bäst vore därför, att som tidigare nämnts, att lägga in så mycket som möjligt från start och på så vis ha ett tydligt kundfokus. När projektet går in i förvaltning kommer ytterligare uppdrag till kundservice göra att funktionen växer organiskt för att möta framtidens krav och förväntningar.

Illustrerat i en bild, kan det se ut som följer:



Projektplanering



Förvaltningarna behöver definiera lämpliga projektresurser som en förberedelse inför eventuell projektstart direkt efter beslut i kommunfullmäktige. Därefter vidtar omedelbart arbete med projektetablering i syfte att följa den föreslagna tidplanen. Viktigt att ta med i projektet, är de erfarenheter som gjorts på de förvaltningar som satt upp egna kundcenter/kundtjänster – exempelvis på socialförvaltningen, stadsbyggnadskontoret och serviceförvaltningen.

10.7. Förvaltnings- och driftsförutsättningar

Ett väl genomfört projekt lägger goda förutsättningar för förvaltning och vidare drift av kundservice, vilket exempel hos andra kommuner visar på. Projektet säkerställer att det finns bärande underlag (uppdrag) att bygga en kundservice på, samt att en modell för prissättning av uppdrag levereras. Det är också angeläget att projektets processmodell för framtagning av uppdrag lever vidare i förvaltning.

Viktigt för effektiv drift i förvaltning, är att säkerställa och utveckla serviceleveransen samt att omvärldsbevakning pågår hela tiden. Detta ligger inom serviceförvaltningens verksamhetsområde, varför det också är en naturlig hemvist för en kommungemensam kundservice.

11. Bedömningsgrunder – analys

Förutsättningarna för ett lyckat införandeprojekt kring kommungemensam kundservice, är goda. Det finns mycket erfarenhet från andra kommuner att ta in i projektet. Varberg har dessutom infört många e-tjänster, vilket är en styrka. Det finns mycket kompetens på förvaltningarna att ta tillvara i ett utvecklingsprojekt som detta.

För att hålla tidplanen, krävs en tydlig och stöttande ledning samt gemensamma insatser på alla håll. Det senare innebär främst frigörande av lämpliga projektresurser.

De projektresurser som är beräknade här i förstudien, bygger på liknande projekt i andra kommuner. Av vikt är att rätt kompetens från förvaltningarna sätts in i projektarbetet, workshops, etc. Det som skulle kunna kräva mer



resurser, är om dokumentation i form av checklistor och FAQ (Frequently Asked Questions) i dagsläget är knapphändig.

Det finns mycket intern kompetens att tillgå. Påpekas ska ändå, att ett projekt av den här karaktären, innebär en omfattande kulturförändring internt som kan innebära stora förändringar. Detta talar för att använda ett externt konsultstöd till viss del. Både för att kvalitetssäkra projektarbetet och bistå med erfarenhet.

Den föreslagna organiseringen av projektet bygger på vad som har gjorts i andra kommuner.

På sikt går det att se både effektiviseringsvinster och kvalitetshöjningar genom införande av en kommungemensam kundservice. Dels i form av att klara av att ta emot en större mängd ärenden per kommunvägledare och att samtal besvaras i betydligt högre utsträckning, men också i ett bättre nyttjande av de specialistresurser som finns på förvaltningarna.

12. Övrigt

Källhänvisning

Rapporter, förstudie och projektmaterial

KKiK 2013

Kommunkompassen 2013

Utredning Kontaktcenter i Helsingborgs stad, november 2012

Projektdokumentation Kundcenter i Östersunds kommun, 2011-2013

Slutrapport för kundtjänstprojektet i Skellefteå kommun, maj 2009

Förslag till etablering av ett kommunalt kontaktcenter i Halmstad kommun, augusti 2013

Projektplan Helsingborg kontaktcenter, januari 2013

Slutrapport En väg in till Serviceförvaltningen i Varbergs kommun, mars 2014

Intervjuer och studiebesök

Intervjuer med kommunala verksamhetschefer för kundservicefunktioner i

Östersund, Skellefteå, Falkenberg, Kungsbacka och Göteborg

Studiebesök på Skellefteå kommuns kundtjänst, Kungsbacka kommuns

kundcenter samt Göteborgs stads kontaktcenter

Socialförvaltningens kundcenter i Varbergs kommun



13. Förslag på beslut

Förstudierapporten kommungemensam kundservice går ut till nämnderna för yttrande. Yttrandena ska vara kommunledningskontoret tillhanda senast 1 mars 2015.

14. Fastställande

Undertecknas av beställare och projektledare.

Varberg 2014-11-07

Beställare

Annbritt Ulfgren Sundberg
Kommundirektör
Varbergs kommun
Varberg
2014-11-07

Uppdragstagare

Eva Olson
Förvaltningschef
Serviceförvaltningen
Varberg
2014-11-07