



Fokus ska ligga på att allt vi gör skapar värde för dem vi är till för, anser Tomas Staxäng.

Foto: Håkan Ivarsson

Sveriges kvalitetskommun vill **involvera kunderna** mer

Kungsbacka kommun har kommit långt när det gäller kundnöjdhet och effektiva styrsystem. Nästa steg är att bli riktigt bra på att identifiera kundens förväntningar och uttalade behov. Det är en viss skillnad mellan att ha kundfokus i vanlig mening och att verkligen se den egna verksamheten med kundens ögon, menar kvalitetsstrateg Tomas Staxäng.

Kungsbacka kommun blev utsedd till *Sveriges kvalitetskommun 2011*. Man fick utmärkelsen för sitt arbete med att skapa ett tydligt styrsystem, bra samspel mellan politiker och tjänstemän samt för sitt effektiviseringsarbete som gett lägre kostnader med bibehållen god kvalitet i verksamheterna.

– Det är ett flerårigt arbete som ligger bakom, där inte minst min företrä-

dare *Leif Eriksson* varit en nyckelperson, säger *Tomas Staxäng*.

– Sådant här går inte att rita och föreläsa fram, poängterar han. Vårt styrsystem och vårt förbättringsarbete bygger mycket på att politikerna, kommundirektören och andra i ledande ställning förstår och drivs av det här i sina respektive roller. Och att det finns en medvetenhet bland medarbetarna

kring de här frågorna. Idag finns det inbyggt i kommunens kultur att fokusera på värdeskapande för kunderna.

Utbildning i kvalitet för mängder av chefer och medarbetare har, enligt Tomas Staxäng, varit en stark drivkraft med varaktig effekt (man använde sig här bland annat av *Sandholm Associates* utbildning och utbildningsmaterial *Fokus på kvalitet*,

först som chefsutbildningar och sedan i egna breddutbildningar).

Styrsystem ger tydlighet

Befattningen kvalitetschef finns inte i Kungsbacka kommun. Här kallas det istället kvalitetsstrateg och är en övergripande expert- och stabsroll inom kommunstyrelsens förvaltning.

– Centralt arbetar vi med saker som kundnöjdhet, metodik, ledarskap, övergripande prioritering, styrning utifrån en värdegrund med mera. Arbetet med förbättringar och effektiviseringar av processer och flöden ligger ute på respektive verksamhet, berättar Tomas Staxäng.

Kommunens styrsystem bygger i grunden på en vision. Man har identifierat de strategiska frågorna och utifrån det kan politikerna ta fram mål, inriktning och direktiv. Det ger en tydlig rollfördelning och ett bra samspel mellan politiker och tjänstemän. Sedan kopplas allt detta till olika utvärderingar där kunderna, dvs kommuninvånarna, bedömer det som kommunen levererar.

Hög kundnöjdhet

Kungsbacka kommun har kommit långt när det gäller kundnöjdhet. Enligt medborgarenkäter kan 90 procent av invånarna rekommendera vänner att flytta till kommunen. Av dessa är det 75 procent som starkt kan rekommendera det.

– Det är mycket höga siffror. Vi mäter också kundnöjdhet på flera andra sätt, bland annat genom Nöjd-medborgarindex, brukarenkäter och jämförelser med andra kommuner. Även där får vi bra värden.

– Vi använder 121 nyckeltal som vi mäter över tid och sedan följer upp i kommunfullmäktige. Merparten är mått på effekt av vårt arbete, och till stor del utifrån kundernas upplevelser. Många av nyckeltalen är också jämförbara med andra kommuner.

Ska involvera kunderna mer

Framöver tar kommunen nya steg för att driva på förbättringsarbetet ytterligare. Här sätter Tomas Staxäng fingret på något han vill beteckna som *framtidens kvalitetsutveckling för den offentliga sektorn: Att involvera dem som vi är till för*.

– När vi exempelvis ska utveckla en tjänst så har vi idag blivit duktiga på att involvera medarbetarna. Framöver blir det allt viktigare att även involvera dem vi är till för – i utveckling, genomförande, implementering, utvärdering med mera. Våra kunder är ju i hög grad en del av produktionen.

Outtalade behov ska fram

Det här angränsar till en annan ökad ambition och utmaning i kommunens kvalitetsarbete.

– Vi har idag uppnått en hög kundnöjdhet. Framöver gäller det att även bli bättre på att identifiera både kundens förväntningar och uttalade behov. Detta är viktigt i alla typer av verksamheter, inte minst i ren myndighetsutövning där ordet kundnöjdhet ibland uppfattas som för ytligt. Men inom dessa verksamheter finns ofta föregångarna när det gäller att identifiera kundernas uttalade behov. Här är min bild att privata aktörer skulle ha enormt mycket att lära av oss.

Allt det här handlar om kundfokus, vilket Tomas Staxäng tycker är det svåraste i hans arbete. Ambitionen är att hela organisationen varje dag utmanar sig i att ha kunden i fokus. Här finns också, menar han, en skillnad mellan att ha *kundfokus* och att ha *kundens fokus*.

» Vi har idag uppnått en hög kundnöjdhet. Framöver gäller det att även bli bättre på att identifiera både kundens förväntningar och uttalade behov.

– Idag har respektive verksamhet i kommunen en god medvetenhet om att det finns en kund som vi ska tillfredsställa. Men att ha kundens fokus innebär också att vi i högre grad tittar på oss själva utifrån, med kundens ögon. Att förflytta sig från kvalitetssäkring till att arbeta med hur väl vi tillfredsställer kundernas uttalade och uttalade behov kräver just att vi har kundens fokus och perspektiv.

Prioritering är en konstform

En mycket viktig faktor i kommunens styrning är att kunna och våga prioritera. Det är en konstform, menar Tomas Staxäng och ger ett exempel.

– Kommunens budgetberedning skulle ta ställning till 144 strategiska

frågor. Vi bedömde då att man inte kan lägga in så mycket i styrningen. Det skulle bli för mycket och det kunde leda till att organisationen inte orkar göra någonting. Prioriteringar är något som Kungsbacka kommun är bra på. Det här gör också att berörda inom kommunen vet att de strategiska mål vi väljer verkligen gäller.

– För nästa år har vi 19 mål och det betyder att ganska många är bortprioriterade. Det ligger ett politiskt mod i att hålla de här delarna på en hanterbar nivå.

När är det tillräckligt bra?

Tomas Staxäng pekar också på en annan intressant avvägning i kvalitetsarbetet: När blir man för bra? Eller annorlunda uttryckt: När är man så bra inom ett område att varje ytterligare förbättring har en avtagande marginalnytta?

– Någonstans kommer man till en punkt där man blivit så bra på något att det kostar för mycket att bli ännu bättre på just det. Då bygger man bara för mycket "fett". Men det är svårt att ge sig och säga att det inte behöver bli bättre nu.

– Det här resonemanget fungerar kanske inte alltid för exempelvis avvikelse inom äldreomsorgen. Men på andra områden kan man ibland behöva lägga ytterligare förbättringar åt sidan. Exempelvis när det gäller hur snabbt vi svarar i telefon så kanske vi inte behöver besvara 100 procent av samtalen inom den tidsfrist vi satt som mål.

– Ytterligare ett exempel på en sådan avvägning är hur långt vi ska förfina analyserna av våra mätetal och underlag innan detta har alltför marginell påverkan på hur medarbetare agerar. Syftet med att vi mäter och jämför är ju att vi vill påverka handlandet i relation till dem vi är till för, dvs kunderna.

.....
I Kungsbacka kommuns kvalitetsarbete har Sandholm Associates bland annat bidragit med ett flertal utbildningar i Fokus på kvalitet för chefer och handledare, som sedan utbildade ett stort antal medarbetare internt med samma utbildningsmaterial.