



Reykjavík, 30. nóvember 2021
PON21070032

Til mannréttinda-, nýsköpunar- og lýðræðisráðs
Ráðhúsi Reykjavíkur

Efni: Endurskoðun á þjónustustefnu Reykjavíkurborgar. Kynning stöðumati, drögum að uppfærðri stefnu og drögum að aðgerðaáætlun.

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar var samþykkt í borgarráði þann 17. nóvember 2016. Samkvæmt stefnunni ber að endurskoða stefnuna að fimm árum liðnum. Nú er hafin vinna við endurskoðun á stefnunni. Kynntar eru niðurstöður á stöðumati á þjónustustefnunni, ásamt drögum að uppfærðri stefnu ásamt drögum að nýrri aðgerðaáætlun.

Virðingarfyllst,

Arna Ýr Sævarsdóttir,

skrifstofustjóri skrifstofu þjónustu- og umbreytingu

Hjálagt er: Stöðumat, drög að þjónustustefnu, drög að aðgerðaáætlun, kynning á endurskoðun þjónustustefnu Reykjavíkurborgar.



Endurskoðun þjónustustefnu Reykjavíkurborgar -stöðumat-

Teymi þjónustuupplifunar: Guðbergur R. Ægisson og Valý Ágústa Þórsteinsdóttir
Þjónustu- og nýsköpunarsvið
Nóvember 2021



Helstu niðurstöður

1. Tilkoma þjónustustefnunnar markar þáttaskil í þjónustuveitingu borgarinnar. Helstu nýmælin í stefnunni eru markmið um notendamiðaða hönnun og nærþjónustu. Markmið um notendamiðaða hönnun er mikilvægt því það segir að þjónustu skuli hanna og skipuleggja út frá þörfum og sjónarhorni notenda hennar. Nærþjónusta snýr að því markmiði að ávallt skuli líta á sjálfsafgreiðslu við þjónustuveitingu í gegnum rafrænar lausnir sem fyrsta kost. Þessi markmið voru mjög framsýn þegar þau voru sett fram og jafnast á við það sem fyrirtæki og stofnanir sem eru í fremstu röð í heiminum eru að gera.
2. Önnur markmið í stefnunni voru þekkt (fagmennska og skilvirkni) og ekki hægt að segja annað en að unnið hafi verið að þeim markmiðum innan borgarkerfisins.
3. Innleiðing þjónustustefnunnar er langtímaverkefni. Í grunninn snýst innleiðingin um breytingu á hugarfari og krefst samstöðu og skuldbindingar hjá öllu starfsfólki borgarinnar. Þetta er verkefni sem mun aldrei klárast og á aldrei að klárast. Hluti af því að vera leiðandi þjónustuaðili er að reyna sífellt að gera betur, læra af fyrri reynslu og prófa nýja hluti. Þetta á jafnt við um þjónustuna sjálfa sem og þá ferla, verklag og upplýsingakerfi sem styðja þjónustuna.
4. Reykjavík er þjónustuborg. Stór hluti af starfsemi borgarinnar snýr að þjónustu, hvort sem það er við íbúa, fyrirtæki, ferðamenn, gesti eða við starfsfólk borgarinnar. Óhætt er að fullyrða að starfsfólk borgarinnar hefur mikinn metnað í því að veita framúrskarandi þjónustu. Segja má að hvert svið borgarinnar sé „sérhæft“ í þeirri þjónustu sem það veitir. Það getur hins vegar haft í för með sér að hvert svið hugsar um „sína“ þjónustu og hvernig hægt sé að veita hana á sem bestan hátt. Þetta getur leitt til þess að ekki er horft til „heildarinnar“ þar sem sviðin tala ekki nægilega vel saman. Þannig getur upplifun íbúa verið ólík eftir því hvaða þjónustu um ræðir. Æskilegt er að horfa til þjónustukeðjunnar sem heildar, en ekki einungis á afmarkaða þjónustupætti.
5. Stafvæðing þjónustu gengur út á meira en að færa umsóknareyðublað af pappír eða PDF-formi á rafrænt form. Þetta snýst um að endurskoða þjónustuna frá grunni. Önnur lögmál gilda í hinum stafræna heimi en í hinu hefðbundna stjórnsýsluumhverfi. Þau eyðublöð sem notast hefur verið við hafa miðast við það stjórnkerfi, verklag, ferla og upplýsingatækni sem hefur verið til staðar. Þessi rammi hentar ekki fyrir stafrænan veruleika.
6. Æskilegt er að skerpa á gildissviði þjónustustefnunnar. Ættu aðrar stefnur að fjalla um þjónustuveitingu eða er nægilegt að vitna í þjónustustefnuna?
7. Þjónustuveiting hefur fengið meira vægi með tilkomu Þjónustu- og nýsköpunarsviðs. Samt er ákveðinn óskýrleiki hvað varðar ábyrgð og framkvæmd þjónustu. Það vantar meira samræmi í þjónustuveitingu.
8. Þjónustustefnan hefur gegnt veigamiklu hlutverki í að styðja við áframhaldandi þjónustuumbreytingu innan borgarinnar. Áhrif stefnunnar hafa verið mismikil innan

borgarinnar. T.d. er þekking á þjónustustefnunni og notendamiðaðri hönnun mismikil á milli sviða borgarinnar.

9. Stefnan hefur að mestu leyti staðist tímans tönn, þ.e. að hún styður við stefnu borgarinnar sem sett er fram í meirihlutasáttmála og Græna planinu um notendamiðaða hönnun og stafræna umbreytingu. Ekki er talin þörf á að umbreyta stefnunni þar sem inntak hennar og markmið falla vel að þeirri vegferð sem borgin er á.
10. Lagt til að stefnan verði gerð ennþá skýrari og styttri. Leiðarljós, gildissvið og markmið gerð hnitmiðaðri. Drög að uppfærðri stefnu eru fylgiskjöl með stöðumati.
11. Lagt til að setja ákveðnar áherslur í aðgerðaáætlun sem muni styðja enn frekar við markmið stefnunnar. Þær áherslur eru m.a. fræðsla og kynning á þjónustuveitingu og notendamiðaðri hönnun, þróa og innleiða þjónustuviðmið, útbúa ramma og verkfærakistu fyrir notendamiðaða þjónustu, úttekt og mælingar á gæði þjónustu og kortleggja og teikna þjónustuferla.

Efnisyfirlit

Helstu niðurstöður	2
Efnisyfirlit	4
Inngangur	5
Undanfari þjónustustefnu	6
Þjónustustefnan - leiðarljós og markmið	7
Aðgerðaáætlun	9
Innleiðing á þjónustustefnunni	10
Stjórnkerfið og þjónustuveiting	12
Stefnur og þjónustuveiting	13
Staðan í dag	15
Þjónustugáttir	16
Rafræn þjónusta	18
Upplýsingatækniverkefni	19
Upplýsingamiðlun	19
Þjónustuveiting og þjónustuviðmið	20
Samantekt	24

Inngangur

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar var samþykkt í borgarstjórn þann 17. nóvember 2016. Í stefnunni segir að hana skuli endurskoða innan fimm ára frá samþykkt stefnunnar. Á fundi stýrihóps um innleiðingu þjónustustefnu Reykjavíkurborgar þann 22. september 2021 var ákveðið að hefja vinnu við endurskoðun á stefnunni. Endurskoðun á stefnunni samanstendur af eftirfarandi áföngum:

- Vinna stöðumat á stefnu
- Uppfærsla/breyting á þjónustustefnu
- Vinna nýja aðgerðaáætlun

Teymi þjónustuupplifunar¹ var falið að vinna stöðumat á stefnunni.

Samkvæmt reglum Reykjavíkurborgar um stefnur og stefnumarkandi áætlanir² ber að endurskoða stefnur „*reglubundið og nota skal mat á árangri og áhrifum stefnu og aðgerðaáætlunar til að ákveða framhald og hvort gildandi stefna verði framlengd, lögð niður eða breytt*“. Það er hins vegar vandasamt að meta árangur af stefnu eins og þeirri sem þjónustustefnan er. Í stefnunni sjálfri, sem og aðgerðaáætlun, eru ekki sett fram skýr viðmið eða mælikvarðar sem eiga að ákvarða hvaða árangur hefur orðið af stefnunni. Segja má að þjónustustefnan sé frekar leiðarljós fyrir starfsfólk borgarinnar um það hvernig þjónustan eigi að þróast, frekar en að vera nákvæmur leiðarvísir. Erfitt er að meta nákvæmlega hver áhrif stefnunnar hafa verið á þjónustuveitingu um allt borgarkerfið. En óhætt er að fullyrða að stefnan hefur verið nauðsynlegt tól til hefja þá vegferð að þróa og hanna þjónustu út frá þörfum og sjónarhorni notenda hennar.³

Í stöðumati er reynt að svara tveimur spurningum:

1. Hvað hefur breyst í þjónustuveitingu borgarinnar frá því að stefnan var samþykkt árið 2016?
2. Stenst þjónustustefnan tímans tönn? Þ.e. er hún í stakk búin til að takast á við þær áskoranir, verkefni, og tækifæri sem borgin er að mæta í dag og mun gera á næstu árum?

Notast var ýmis gögn til að vinna stöðumatið, s.s. upplýsingar um þjónustu borgarinnar á vefsíðu borgarinnar á reykjavik.is, skýrslur, ársskýrslur, minnisblöð o.s.fr.v. Í stöðumatinu er fjallað um niðurstöður skýrslu starfshóps um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar frá 2015 og skoðað hvað hafi breyst síðan þá. Þá er fjallað um helstu nýmæli sem komu með samþykkttri þjónustustefnu

¹ Teymið er staðsett á skrifstofu þjónustu- og umbreytingu á þjónustu- og nýsköpunarsviði.

² https://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_um_stefnur_og_stefnumarkandi_aetlanir_reykjavikurborgar_samth_ykkar_21.1.2019.pdf

³ Það getur verið íbúi, gestur borgarinnar, starfsfólk, fyrirtæki, stofnanir og kjörnir fulltrúar.

og aðgerðaáætlun. Fjallað er um innleiðingu stefnunnar og helstu vörður í þeirri vegferð. Einnig er fjallað um hvernig stjórnkerfið hefur breyst á þessum tíma og rýnt í stefnur borgarinnar. Þá er staða þjónustuveitingar í dag skoðuð, þ.e. þjónustugáttir, fjallað um stöðuna á rafrænni þjónustu, upplýsingamiðlun o.fl. Í lok stöðumatsins er fjallað um strauma og stefnur í þjónustuveitingu og skoðað hvað breska ríkið er að gera, en þau eru framarlega á þessu sviði. Þá eru helstu niðurstöður dregnar saman í sérstökum niðurstöðukafla.

Meðfylgjandi stöðumatinu er yfirlit yfir það hvernig þjónusta Reykjavíkurborgar hefur þróast frá 2016 og er sett fram sem tímalína, drög að uppfærði þjónustustefnu og drög að nýrri aðgerðaáætlun.

Undanfari þjónustustefnu

Í júlí 2015 skilaði starfshópur um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar skýrslu⁴ sem kynnt var í borgarráði og öðrum ráðum og nefndum borgarinnar. Starfshópurinn hafði m.a. það hlutverk að kortleggja þjónustuveitingu borgarinnar og leggja fram tillögur að úrbótum. Á grunni þessarar vinnu var þjónustustefnan unnin og síðar aðgerðaáætlun með stefnunni.

Helstu niðurstöður starfshópsins voru eftirfarandi:

- *Gildandi stefnumótun um þjónustu borgarinnar er að hluta til óljós og í raun á ábyrgð hvers fagsviðs, auk þess sem Skrifstofa þjónustu og reksturs veitir þjónustu í Borgartúni 12-14. Frá skipulagsbreytingum árið 2007 hafa þær einingar er sjá um miðlæga stefnumótun eða samræmingu í þjónustu verið að mestu umboðslausar hvað varðar þann þátt. Núverandi útfærsla er ekki heppileg til framtíðar.*
- *Þjónusta borgarinnar er skipulögð þannig að íbúar þurfa að hafa innsýn í stjórnskipulag Reykjavíkur til að vita hvert þeir eiga að leita eftir þjónustu. Þjónustuver veitir upplýsingar og leiðbeiningar ásamt afgreiðslu hluta þjónustunnar en er ekki markvisst fyrsti viðkomustaður borgara eins og æskilegt væri.*
- *Í gildandi stefnumörkun borgarinnar er ekki að finna neina heildarmynd eða sameiginleg markmið er tengjast þjónustuveitingu. Þjónustustefna hefur ekki verið mörkuð, heildarsýn á þjónustu borgarinnar er því ekki til staðar. Þá gætir ósamræmis í þjónustuveitingu milli sviða og hverfa og borgin hefur ekki skilgreint nægilega vel þá hópa sem veita á þjónustu. Þjónustuveiting miðast frekar við skipulag fagsviða en þarfir íbúa.*
- *Æskilegt er að borgin marki þá stefnu að mæta þörfum íbúa út frá heildarhagsmunum þeirra. Með samþættri stjórnsýslu og aðgengilegu tækni hverfi til upplýsingamiðlunar verði íbúum auðveldað að nálgast þjónustu sem í boði er án þess að þekkja stjórnkerfi borgarinnar. Tryggja þarf skýra verkaskiptingu og samvinnu á milli framlínu og baklínu innan sviða, stofnana og deilda borgarinnar.*

⁴ Starfshópurinn var skipaður af borgarstjóra í febrúar 2015 og skilaði niðurstöðum í skýrslu í júní sama ár.
https://reykjavik.is/sites/default/files/skyrsla_starfshops_thjonustuveit.pdf

- Á meðal úrbótatækifæra eru t.d. stórfelld aukning á rafrænni þjónustu, reglulegar þjónustukannanir, að nýta betur upplýsinga- og samskiptatækni, samræmd stefna, markviss þjálfun starfsfólks og að Reykjavík í heild skilgreini sig í auknum mæli sem þjónustufyrirtæki.
- Að mati hópsins er mikilvægt að alhliða upplýsingaþjónusta fyrir borgina í heild, leiðbeiningar og móttaka ábendinga, fari að sem allra mestu leyti í gegnum þjónustuver og rafræna miðla. Vefur borgarinnar verði með þjónustuáherslu og upplýsingamiðlun verði í gegnum fjölmargar gáttir sem geta verið síbreytilegar eftir tíðaranda og markhópum.

Þann 23. júní 2016 samþykkti borgarráð að stofna Rafræna þjónustumiðstöð (RPM), sem skildi vera starfseining innan Skrifstofa þjónustu og reksturs. RPM var ætlað að vera leiðandi í vinnu við að samræma rafræna þjónustu milli mismunandi sviða borgarinnar, finna þar úrbótatækifæri og nýta þau. Á sama tíma var unnið að því að móta þjónustustefnu, sem borgarstjórn svo samþykkti á fundi sínum þann 17. nóvember 2016.

Þjónustustefnan - leiðarljós og markmið

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar er einföld, stutt og nokkuð hnitmiðuð stefna. Stefnan skiptist upp í fjóra hluta; leiðarljós, orðskýringar, markmið og ábyrgð. Lengd hennar er einungis tæpar fjórar A4 blaðsíður. Þjónustustefnan lýsir samræmdri sýn borgarinnar á það hvað þjónustuveiting snýst um. Hún er þannig ekki ítarleg lýsing, eða leiðarvísir, á því hvernig þjónusta eigi að þróast og ekki er sett fram skýr áætlun, viðmið eða mælikvarði á því hvernig framkvæma eigi þjónustuna. Stefnan er frekar sett fram sem leiðarljós, sýn, eða jafnvel yfirlýsing á því hvernig þjónustan eigi að vera.

Leiðarljós

Í fyrsta hluta stefnunnar er sett fram leiðarljós stefnunnar. Þar segir að *Reykjavíkurborg er þjónustuaðili sem leggur áherslu á að veita aðgengilega, fjölbreytta og framúrskarandi þjónustu*. Og að íbúar og gestir hennar eru viðskiptavinir borgarinnar og eiga að vita hvers þeir geta vænst þegar þeir sækja þjónustu. Til þess að geta það þarf allt starfsfólk að vera samstíga í því að veita góða þjónustu.

Í þessum hluta segir að þjónustustefnan lýsi samræmdri sýn á það hvað þjónustuveiting snýst um.

Þarna er sett fram sú áhersla að þjónusta borgarinnar skuli vera aðgengileg og jafnframt framúrskarandi, án þess þó að skilgreina hvað það merkir. Lykilatriðið er að viðskiptavinir eiga að geta vitað fyrirfram hvers sé að vænta áður en sótt er um þjónustu, í stað þess að rennt sé blint í sjóinn. Í þessum hluta eru íbúar og gestir hennar skilgreindir sem viðskiptavinir borgarinnar, en

ekki notendur þjónustu eða á einhvern annan hátt. Með þessari skilgreiningu er verið að undirstrika að Reykjavík er þjónustuborg.

Í fyrsta hlutanum eru einnig *Áttavitar að framúrskarandi þjónustu*.⁵ Þeir eiga að vera leiðarvísir fyrir starfsfólk um það hvernig skuli taka á móti viðskiptavinum og leysa erindi frá þeim. Innihald þeirra fellur að mestu leyti undir það sem kalla má góða þjónustulund.

Orðskýringar

Í þessum hluta eru nokkur atriði í stefnunni útskýrð. Þannig að þegar vísað er í Reykjavíkurborg í stefnunni er verið að tala um allar starfseiningar, starfsfólk, kjörna fulltrúa og fyrirtæki í eigu borgarinnar. Það á því ekki að fara á milli mála að stefnan gildir um alla starfsemi og þjónustu borgarinnar.

Þá eru notendur skilgreindir sem allir sem bera sig eftir og þiggja þjónustu frá borginni. Talað sérstaklega um íbúa og gesti hennar. Þarna er ekki notað heitið „viðskiptavinir“, það kemur bara fram í fyrsta hluta stefnunnar. Í öðrum hlutum er talað um notendur. Í stefnunni er ekki vísað sérstaklega til þess að stefnan gildi fyrir þjónustuveitingu til fyrirtækja eða að starfsfólk borgarinnar séu einnig notendur þjónustu.

Markmið

Markmið þjónustustefnunnar eru fjögur og undir hverju markmiði eru 3-5 undirmarkmið.

- Fagmennska
- Notendamiðuð hönnun
- Skilvirkni
- Nærþjónusta

Fagmennska

Fagmennska er skilgreind þannig að þjónusta sé sérhæfð og mikilvæg fagkunnátta sem flétta þarf inn í alla starfsemi borgarinnar og gæðastýra. Markmiðið tengist áttavitunum og miðar að því að samræma þjónustuveitingu á milli starfseininga og hverfa borgarinnar og að starfsfólki sé tryggð fræðsla í þjónustumálum. Þá er einnig lögð áhersla á að settir séu mælikvarðar á gæði þjónustu og þeim fylgt eftir með markvissum hætti.

Notendamiðuð hönnun

Segja má að þetta markmið sé í raun stóra breytingin sem þjónustustefnan markaði, að hanna og skipuleggja þjónustu borgarinnar út frá þörfum notenda hennar. Í markmiðinu er talað um

⁵ Áttavitar að framúrskarandi þjónustu voru kynntir á námskeiðum sem haldun voru á öllum sviðum borgarinnar frá árunum 2005 til 2007. Grundvallahugmyndafræði þeirra er að allir starfsmenn borgarinnar séu í þjónustustörfum en ekki einungis þeir sem starfi í framlínu.

að hafa skuli virkt samráð við notendur þjónustu og reglulega skuli skoða hversu aðgengileg hún er og hvort hún þjóni þörfum fólks.

Þetta þýðir í grunninn nýja nálgun á þjónustuveitingu. Mikið af þjónustuveitingu hjá opinberum aðilum hvílir á gömlum merg þar sem stöðugleiki hefur ríkt. Þar hefur þjónustan oft þróast í takt við ytri og innri aðstæður hjá stofnunum og starfsfólki þeirra, frekar en út frá þörfum notenda. Það sem notendamiðuð hönnun þýðir er að hún er alltaf hönnuð út frá notandanum, en ekki þörfum þess sem hana veitir. Það getur kallað á miklar breytingar.

Skilvirkni

Markmið um skilvirkni er eitthvað sem allar skipulagseiningar eru að reyna að vinna að. En skilvirkni fyrir veitendur þjónustu og notendur hennar er ekki alltaf það sama. Markmiðið er miðað að þörfum notenda og er þannig tengt markmiði um notendamiðaða hönnun. Lykilatriðið þarna er að þjónusta skuli vera eins aðgengileg og fyrirhafnarlítill fyrir notendur og hægt er. Að það eigi að skipuleggja þjónustu þannig að hún sé einföld fyrir notendur, og án þess að þeir þurfi að hafa innsýn inn í borgarkerfið.

Nærþjónusta

Með tilkomu þjónustumiðstöðvanna árið 2005 þá hefur borgin lagt mikla áherslu á nærþjónustu úti í hverfum. Í þjónustustefnunni er rafræn þjónusta einnig skilgreind sem nærþjónusta, sem var mjög stór yfirlýsing. Enn stærri yfirlýsing var að á hana skuli alltaf líta á sem fyrsta kost.

Endurskoðun, framkvæmd markmiða og ábyrgð

Í stefnunni segir að það skuli gera aðgerðaáætlun til tveggja ára í senn til að markmið stefnunnar nái fram að ganga. Skrifstofa þjónustu og reksturs er skilgreind sem ábyrgðaraðili á gerð og framkvæmd aðgerðaáætlunar. Þá segir að Stjórnkerfis- og lýðræðisráð beri ábyrgð á mati á ábyrgð. Stefnumálin á svo að endurskoða á fimm ára fresti, eða oftari ef tilefni er til.

Lokakafli stefnunnar fjallar um ábyrgðaraðila hennar. Borgarstjórn og borgarstjóri bera heildarábyrgð á stefnunni. Fagráð bera ábyrgð á að stefnan sé höfð til hliðsjónar við stefnumótun og ákvarðanir. Þá ber skrifstofustjóri þjónustu og reksturs ábyrgð á samræmdri þjónustu Reykjavíkurborgar og fylgir þjónustustefnunni eftir. Hann ber einnig ábyrgð á því að til séu verklagsreglur og leiðbeiningar í þjónustumálum. Stjórnendur bera ábyrgð á því að farið sé eftir verklagsreglum um þjónustu í samræmi við þjónustustefnu og á því að starfsfólk hafi þekkingu og aðstöðu til að uppfylla markmið hennar.

Aðgerðaáætlun

Aðgerðaáætlun með þjónustustefnu var samþykkt í september 2017. Í áætluninni segir að um sé að ræða umfangsmikið verk og því er í þessari fyrstu aðgerðaáætlun gert ráð fyrir að leggja

ákveðnar grunnlínur og innleiða nýja hugmyndafræði við veitingu þjónustu. Megináherslur sem lagðar voru fyrstu tvö árin voru:

1. Að mynda teymi starfsmanna sem heldur utan um innleiðingu, eftirfylgni og samræmingu ásamt gerð verklagsreglna og leiðbeininga. Lagt er til að stofnað verði þriggja manna teymi til að byrja með sem staðsett verði á þjónustudeild SÞR.
2. Að kynna stefnuna um allt borgarkerfið. Ná þarf til sem allra flestra starfsmanna borgarinnar og því er stefnt að því að eiga fundi með flestum stjórnendum borgarinnar á tímabilinu. Einnig þarf að skipuleggja fræðslu um stefnuna og kennslu í hugmyndafræði og aðferðum við þjónustuveitingu.
3. Að innleiða gæða og þjónustumælingar til að meta gæði, árangur og þróun þjónustu borgarinnar.
4. Að taka upp hugmyndafræði *design thinking* (hönnunarhugsun).

Innleiðing á þjónustustefnunni

Það er risavaxið verkefni að innleiða þjónustustefnu í skipulagsheild sem telur u.þ.b. 10 þúsund starfsmenn, er með á annað hundrað fjölbreytta þjónustubætti og nokkur hundruð starfseiningar sem dreifðar eru á fjölmarga staði. Segja má að innleiðingin hafi átt sér stað bæði með beinum og óbeinum hætti. Stefnan sjálf er frekar einföld í framsetningu með nokkuð skýrum og aðgengilegum markmiðum. Í stefnunni er sett fram yfirlýsing um það að þjónustu skuli hönnuð út frá sjónarhorni notenda. Þannig voru ýmsir aðilar innan borgarkerfisins fljótir að taka við sér og byrjuðu að vinna á grunni stefnunnar. Gott dæmi um það er Borgarbókasafn sem vann sína eigin þjónustustefnu út frá þjónustustefnu borgarinnar. Safninu hefur nú tekist að innleiða hugmyndafræði notendamiðaðrar hönnunar í allri sinni þjónustuveitingu, þvert yfir menningarhúsin. Að sama skapi vann velferðarsvið að því að umbreyta ferli fjárhagsaðstoðar og stuðningsþjónustu út frá sömu hugmyndafræði.

Til að fylgja eftir samþykkt stefnunnar var unnin aðgerðaáætlun í september 2017. Aðgerðaáætlunin var í fjórum liðum en fyrsta aðgerðin þar var að stofna sérstakt þjónustuteymi. Í árslok 2017 voru tveir sérfræðingar ráðnir sem mynduðu fyrsta teymið. Sökum umfangs, bættist fljótlega við þriðji sérfræðingurinn í teymið.⁶ Fyrsta verkefni þeirra var að undirbúa borgarkerfið, starfsfólk, og aðra hlutaðeigandi fyrir hið stóra verkefni sem innleiðing þjónustustefnu er. Það var gert með því að kortleggja alla þjónustu borgarinnar, þar sem öll svið, skrifstofur og fyrirtæki í meirihluta eigu borgarinnar voru höfð til hliðsjónar. Ráðgjafafyrirtækið Capacent var fengið til að leiða þennan undirbúningsfasa (feb 2018 – apríl 2018). Lokaafurð var þjónustuhringurinn - kerfiskortið sem tekur breytingum í takti við breytingar á þjónustu og skipulagi borgarinnar.⁷

⁶ Árið 2019? var teymið skipað fimm verkefnastjórum/sérfræðingum.

⁷ <https://thjonustuhonnun.reykjavik.is/kerfiskortid/>

Í aðgerðaáætlun með stefnunni var tekin ákvörðun um að leggja mikla áherslu á að taka upp aðferðafræði *design thinking* við hönnun þjónustuferla og innleiða í alla þjónustu borgarinnar. Hugmyndafræðin gerir ráð fyrir því að öll þjónusta sé hönnuð út frá þörfum notandans. Til þess að hægt væri að gera það markvisst og greina kerfið út frá þörfum notandans, voru svokallaðar erkitýpur hannaðar. Útkoman var borgarfjölskyldan sem samanstendur af u.þ.b. 20 einstaklingum sem nota mismunandi þjónustu borgarinnar. Með því að kortleggja ferðalög erkitýpanna var unnt að fá djúpa innsýn í upplifun af þjónustunni, sársaukapunkta og tækifæri til nýsköpunar. Fyrsti fasi innleiðingarinnar var unninn á tímabilinu 28. maí til 26. nóvember 2018. Á þessu tímabili var farið í tvo greiningarspretti og úr þeim urðu til 48 umbótaverkefni. Báðir sprettir sneru að því að greina upplifun erkitýpanna af hinum ýmsu þjónustuleiðum borgarinnar með vinnustofum og djúpvíðtölum við starfsmenn og íbúa.

Ný nálgun og jafnframt annar fasi innleiðingarinnar fékk nafnið Gróðurhúsið og má segja að þar hafi orðið nokkur breyting í innleiðingu þjónustustefnunnar. Gróðurhúsið var í raun vinnustofa í þjónustuhönnun, sett á laggirnar með það að markmiði að bæta þjónustu við borgarbúa með því að leggja rækt við notendamiðaða hugsun og leysa vandamál með því að beita aðferðafræði þjónustuhönnunar. Þessi nýja nálgun sneri að því að auka eignarhald og samstöðu starfsfólks yfir umbótaverkefnum. Hvatinn að þátttöku í verkefnum yrði að koma frá þeim. Hugsunin var að ef greining og lausnir yrðu unnar og þróaðar af starfsmönnum á viðkomandi skrifstofu yrði auðveldara að viðhalda umbótum og stöðugu samtali við notendur. Þannig væri hægt að þjálfa starfsfólk í hönnunarhugsun og jafnframt ná að vinna fleiri umbótaverkefni á styttri tíma.

Fyrsta Gróðurhúsið fór fram haustið 2019 og tóku sjö teymi víðsvegar úr borginni þátt. Hvert teymi mætti til leiks með áskorun og yfir næstu átta vikur beittu þau aðferðafræði þjónustuhönnunar til að leysa úr henni. Farið var í gegnum hin hefðbundnu skref notendamiðaðar hönnunar, viðtöl tekin við notendur, farið í hugarflug og síðast en ekki síst búin til frumgerð að lausn við áskoruninni. Annað Gróðurhúsið fór af stað vorið 2020. Níu teymi tóku þátt og í þetta skipti var ferlið sex vikur með heils dags vinnustofum í hverri viku. Þegar fyrsta bylgja covid-19 skall á í mars fór Gróðurhúsið á ís en hófst á nýjan leik í maí. Af þeim níu teymum sem byrjuðu kláruðu fimm ferlið.

Þó aðalmarkmið Gróðurhússins hafi verið að bæta þjónustu við borgarbúa var ávinningurinn stærri og meiri en einungis það. Hugmyndafræði þjónustuhönnunar breiddist hratt út á öll svið borgarinnar í kjölfar þátttöku starfsfólks í vinnustofunum. Mikil áhersla var lögð á mannlega nálgun á teymisvinnu og lagt var upp með að auðvelda starfsfólki að öðlast innsýn inn í upplifun borgarbúa á hinum ýmsu stigum þjónustuveitingar.

Í júní 2020 var haldin vinnustofa þar sem markmiðið var að skoða umfang og fjölda verkefna sem stuðla að bættri þjónustu borgarinnar sem rekin eru frá þjónustu- og nýsköpunarsviði og þar af leiðandi stuðla að innleiðingu þjónustustefnunnar. Þátttakendur á vinnustofunni voru

stjórnendur, verkefnastjórar og sérfræðingar af ÞON sem eiga það öll sameiginlegt að vinna að þjónustuumbótaverkefnum hvort sem þau séu tæknilegs eða stafræns eðlis, gagnamál, vefþróun eða framlínubjónusta. Niðurstöður vinnustofunnar voru þær að öll verkefni sem tengjast innleiðingu stefnunnar voru skilgreind og flokkuð - samtals 87 umbótaverkefni.

Stjórnkerfið og þjónustuveiting

Uppbygging stjórnkerfa í skipulagsheildum getur haft mikil áhrif á það hvernig þjónustuveiting er framkvæmd. Í skýrslu starfshóps um þjónustuveitingu frá 2015 er bent á það að „gildandi stefnumótun um þjónustu borgarinnar er um margt óljós og í raun á ábyrgð hvers fagsviðs...“. Í skýrslunni er rakin saga breytinga á fyrirkomulagi á þjónustuveitingu borgarinnar. Þ.e. með stofnun þjónustumiðstöðva árið 2005 var stofnað sérstakt þjónustu- og rekstrarsvið sem bar ábyrgð á framlínubjónustu borgarinnar, þ.m.t. rekstri þjónustuvers og þjónustumiðstöðva. Því fyrirkomulagi hafi verið breytt árið 2007 þegar sviðið var lagt niður og í staðinn varð til Skrifstofa þjónustu og reksturs sem varð að starfseiningu í miðlægri stjórnsýslu. Í skýrslunni segir:

„Segja má að skipulagsbreytingarnar hafi valdið ákveðinni upplausn hvað varðar þjónustuveitingu og stefnu borgarinnar í þjónustumálum. Þær skrifstofur sem stofnaðar hafa verið miðlægt í kjölfar breytinganna, þ.e. Þjónustuskrifstofa Ráðhúss og síðar Skrifstofa þjónustu og reksturs, virðast báðar hafa óljóst og hugsanlega óframkvæmanlegt hlutverk hvað varðar samræmingu á framlínubjónustu borgarinnar. Í hvorugu tilfellinu virðist hafa verið gert ráð fyrir að þær hefðu viðlíka afl og umboð og þjónustu- og rekstrarsvið hafði“.

Í ábyrgðarkafli þjónustustefnunnar er skrifstofustjóri Skrifstofu þjónustu og reksturs í þjónustustefnunni gerður ábyrgur fyrir „samræmdri þjónustu Reykjavíkurborgar og fylgir þjónustustefnunni eftir“.

Fyrsta skrefið í þeirri þjónustuumbreytingu sem í hönd fór var stofnun Rafrænnar þjónustumiðstöðvar (RPM), sem var hluti af Skrifstofu þjónustu og reksturs. Starfseiningin átti að hafa þann megintilgang að þróa og breyta framlínubjónustu borgarinnar á þann veg að sjálfsafgreiðsla verði ávallt fyrsti valkostur borgarbúa þar sem því verður við komið.⁸ Í ársbyrjun 2017 tók RPM til starfa og hóf að vinna að þjónustuumbreytingu í anda þjónustustefnunnar. Í lok ársins varð svo stofnað fyrrnefnt þjónustuteymi sem hafði það hlutverk að innleiða stefnuna. Í

⁸ <https://reykjavik.is/frettir/rafraen-thjonustumidstod-reykjavikurborgar>

nóvember 2018 var skipaður sérstakur stýrihópur til að styðja við innleiðingu þjónustustefnunnar.⁹

Segja má að innleiðing þjónustustefnunnar hafi tekið mikinn kipp í kjölfar þeirra stjórnkerfisbreytinga sem tóku gildi þann 1. júní 2019. Þá var Þjónustu- og nýsköpunarsvið stofnað og varð eitt af þremur kjarnasviðum borgarinnar. Þar með fékk sú starfseining sem ber formlega ábyrgð á innleiðingu stefnunnar aukið umboð til framkvæmda. Þessi breyting þýddi einnig að starfsemi sviðsins færdist undir „valdsvið“ pólitísks skipaðs fagráðs, þ.e. Mannréttinda-, nýsköpunar- og lýðræðisráðs. Í 2. gr. í samþykkt ráðsins segir að ráðið „skal móta stefnu í mannréttinda-, stjórnkerfis- þjónustu-, nýsköpunar- og lýðræðismálum, taka ákvarðanir og gera tillögur til borgarráðs hvað varðar verksvið þess“. Í 3.gr. segir að meðal verkefna sé að „gera þjónustu við borgarbúa skilvirkari, markvissari og sýnilegri“.¹⁰ Með þessum stjórnkerfisbreytingum hefur vægi þjónustuveitingar orðið meira og skýrara.

Með tilkomu PON urðu til nýjar starfseiningar sem fengu það hlutverk að vinna að innleiðingu þjónustustefnunnar, að þjónustuumbreytingu og stafvæðingu þjónustu. Skrifstofa þjónustuhönnunar fékk það skilgreinda hlutverk að bera ábyrgð á innleiðingu þjónustustefnunnar, einnig á samræmdri framlínuþjónustu Reykjavíkurborgar, rekstri þjónustuers og ábendingavefs. Stafræn Reykjavík fékk ábyrgð á rafvæðingu þjónustuferla innan borgarinnar, vefmálum, nýsköpun og stafrænni umbreytingu. Í ársskýrslu PON fyrir árið 2019 segir; „Í dag vinna allar skrifstofur sviðsins kröftuglega að sama markmiðinu; því að færa Reykjavíkurborg hraðar inn í framtíðina með því að undirbyggja stafræna vegferð borgarinnar og þjónustumiðaða nálgun þar sem notandinn er ávallt í fyrirrúmi“.¹¹ Þann 1. febrúar 2021 tók í gildi nýtt skipurit innan PON þar sem skerpt var enn frekar á verkaskiptingu innan sviðsins. Skrifstofa þjónustuhönnunar varð að Skrifstofu þjónustu og umbreytinga og með því færdist ábyrgð á stafrænni umbreytingu yfir til þeirra frá Stafrænni Reykjavík.

Stefnur og þjónustuveiting

Áður en þjónustustefnan var samþykkt árið 2016 var ekki að finna neina heildarmynd eða sameiginleg markmið er tengdust þjónustuveitingu í neinni stefnumörkun. Þjónustustefnan á að gilda um alla starfsemi borgarinnar. Í henni segir; „Þjónustustefna Reykjavíkurborgar lýsir samræmdri sýn borgarinnar á það hvað þjónustuveiting snýst um. Þannig nýtist hún starfsfólki við dagleg störf um leið og hún setur viðmið og mælikvarða um þjónustu borgarinnar almennt“. Í orðskýringum í stefnunni segir; „Með Reykjavíkurborg eða borginni í stefnu þessari er átt við sveitarfélagið Reykjavíkurborg sem og öll svið þess, ráð og nefndir, deildir, stofnanir, starfseiningar, kjörna fulltrúa, fyrirtæki og byggðasamlög í meirihlutaeigu þess.“ Í ábyrgðarkafli

⁹ https://fundur.reykjavik.is/sites/default/files/agenda-items/6_thjonustustefnan.pdf

¹⁰ https://reykjavik.is/sites/default/files/samthykkt_mnl_okt2020.pdf

¹¹ https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_svida/arsskyrsla_thon_2019_1.pdf

stefnunnar segir að fagrað beri ábyrgð á því að þjónustustefnan sé höfð til hliðsjónar við stefnumótun og ákvarðanir.

Af þessu er ljóst að stefnunni er ætlað að gilda um alla þjónustu og að allt starfsfólk hennar skuli fara eftir henni. Í *reglum um stefnur og stefnumarkandi áætlanir Reykjavíkurborgar* sem samþykktar voru á fundi borgarráðs í janúar 2019 er þjónustustefnan skilgreind sem meginstefna¹². Aðrar stefnur eru aðgreindar sem undirstefnur. Af þessu má draga þá ályktun að meginstefnur eiga að vera „æðri“ öðrum stefnumum. Í reglunum segir einnig að ekki þurfi að setja fram sömu markmið í fleiri en einni stefnu, og ekki að láta markmið skarast. Stefnur borgarinnar eru margar og skarast töluvert. Það mögulega helgast að einhverju leyti af því að hluti þeirra tóku gildi áður en reglur um stefnur og stefnumarkandi áætlanir voru samþykktar.

Þegar stefnur borgarinnar eru bornar saman kemur í ljós að þær eru nokkuð ólíkar. Sumar eru stuttar og hnitmiðaðar, eins og t.d. þjónustustefnan, en aðrar mjög ítarlegar, eins og matarstefnan. Sumar hafa afmarkaðan gildistíma, oftast til fjögurra ára (stefna um nýtingu upplýsingatækni), aðrar eru settar til 10 ára (lýðræðisstefna) á meðan að í sumum er gildistími ekki tilgreindur (þjónustustefna). Aðgerðaáætlun er oft hluti af stefnu (matarstefna) á meðan aðgerðaáætlun er aðskilin (velferðarstefna).

Þær stefnur sem tilgreindar eru sem meginstefnur ásamt þjónustustefnu, þ.e. mannréttindastefna og upplýsingastefna, tóku gildi áður en þjónustustefnan var samþykkt. Þær bera þess merki þar sem þær eru báðar nokkuð þjónustumiðaðar á sinn hátt.

Nýrri stefnur, svo sem menntastefna (2018), matarstefna (2018) stefna í frístundaþjónustu (2017) eru ekki þjónustumiðaðar sem slíkar og vitna ekki í þjónustustefnuna. Þær áherslur sem birtast í þeim einblína á fagþjónustu/sérfræðipækkingu á ákveðinn notendahóp, en ekki hvernig þjónustu skuli veita eða þjónustuupplifun. Þarna vandast einmitt málið. Er það ekki gert þar sem þjónustustefnan tekur á þeim atriðum, eða var það einfaldlega ekki talið nauðsynlegt? Velferðarstefnan (2021) sker sig frá öðrum stefnumum þar sem hún er ítarleg og mjög þjónustumiðuð. Er í raun nokkurs konar þjónustustefna án þess þó að vitna í þjónustustefnuna. Í velferðarstefnunni eru sjö stefnumarkandi áherslur sem allar tengjast þjónustuveitingu með einhverjum hætti og ríma vel við markmið þjónustustefnunnar.

Græna planið (2020), sem er sóknaráætlun Reykjavíkurborgar, leggur mikla áherslu á stafræna umbreytingu og rafvæðingu ferla.

¹²https://reykjavik.is/sites/default/files/reglur_um_stefnur_og_stefnumarkandi_aaetlanir_reykjavikurborgar_samt_hykktar_21.1.2019.pdf 2.gr Við mótun stefnu skal þess gætt að hún sé í samræmi við lög og aðrar stefnur og samþykktir Reykjavíkurborgar og að hún taki mið af meginstefnum á borð við mannréttindastefnu, upplýsingastefnu og þjónustustefnu.

Stafræn umbreyting og rafvæðing þjónustuferla er mikilvægur liður í því að bæta þjónustu við íbúa Reykjavíkur. Markmiðið er að færa þjónustuna nær íbúanum með því að bjóða upp á rafrænar umsóknir, aðgengilega hönnun og mannlegt viðmót í stað umsókna á pappírseyðublöðum. Vinnan byggir á markmiðum þjónustustefnu borgarinnar, sem er að bæta, rafvæða og einfalda þjónustu Reykjavíkur.¹³

Þannig hefur Græna planið gefið þjónustustefnunni og innleiðingu á markmiðum hennar mikla innspýtingu og sýnir hversu mikla áherslu borgin leggur á notendamiðaða þjónustuhönnun og stafrænar lausnir.

Staðan í dag

Reykjavíkurborg veitir umfangsmikla og fjölbreytta þjónustu til íbúa, fyrirtækja og ferðafólks og annarra gesta. Starfsfólk borgarinnar er u.þ.b. 10 þúsund og fullyrða má að stærstur hluti þess hóps vinni þjónustustörf með einum eða öðrum hætti. Innleiðing þjónustustefnunnar er langtímaverkefni og segja má að stefnan kalli á mikla hugarfarsbreytingu hjá stjórnendum og starfsfólki borgarinnar. Stefnan markar í raun nýja nálgun í þjónustuveitingu sem er að setja notenda þjónustunnar í forgang. En slík breyting gerist ekki nema á löngum tíma, enda kallar á breytingu á hugarfari og vinnustaðamenningu.

Í maí/júní 2021 framkvæmdi Maskína könnun meðal starfsfólks borgarinnar á viðhorfi til þjónustuveitingar.¹⁴ Helstu niðurstöður könnunarinnar eru þær að 30% af því starfsfólki sem tók þátt í könnuninni þekkir þjónustustefnuna fremur eða mjög vel. 39% telja sig þekkja stefnuna í meðallagi, á meðan 30,9% telja sig þekkja stefnuna fremur eða mjög illa. Þegar spurt var hvort starfsfólk hafi heyrt um notendamiðaða hönnun og/eða þjónustuhönnun þá telja 21,2% sig hafa heyrt um það fremur eða mjög oft. 21,6% telja sig stundum hafa heyrt það, 25,4% sjaldan en 31,8% aldrei. Út frá þessum niðurstöðum er hægt að álykta sem svo að enn sé nokkur fjöldi starfsfólks sem þekkir ekki vel til þjónustustefnunnar eða markmiða hennar um notendamiðaða þjónustuhönnun. Þarna eru mikil tækifæri til að gera betur.

Reykjavíkurborg hefur látið framkvæma ýmsar kannanir, eða verið hluti af stærri könnunum síðan þjónustustefnan var samþykkt, þar sem afstaða íbúa til þjónustu er skoðuð. Stóra þjónustukönnun Maskínu sem fór fram dagana 22. nóvember 2018 til 28. janúar 2019 er sú nýjasta. Könnunin var lögð fyrir íbúa Reykjavíkur á aldrinum 18 ára og eldri. Þátttakendur voru 2.400 talsins. Ýmsar áhugaverðar niðurstöður er varða viðhorf íbúa til þjónustu koma þar fram. Aðspurð að því hversu ánægð eða óánægð svarendur væru með þjónustu Reykjavíkurborgar á heildina litið, svöruðu 6.7% svarenda að þeir væru mjög ánægðir, 35.3% svarenda voru frekar

¹³ <https://wp.graenaplanid.reykjavik.is/wp-content/uploads/2020/12/graena-planid-textaskjal-lokautgafa-7.0.pdf>

¹⁴ 2.309 starfsmenn tóku þátt í könnuninni. Svarhlutfallið var 23.8%.

ánægðir, 33.4% hvorki ánægðir né óánægðir, 16% frekar óánægðir, og einungis 8.6% voru mjög óánægðir.

Eitt af markmiðum þjónustustefnunnar er skilvirkni. Ef niðurstöður könnunarinnar eru skoðaðar út frá markmiðinu, þá ber helst að nefna að ánægja virðist ríkja með þjónustu í gegnum þjónustunúmer 411-1111, þar sem 19.9% aðspurðra fannst mjög vel leyst úr erindum sínum í gegnum númerið, 38.9% frekar vel, 17.9% hvorki vel né illa, 14.2% frekar illa og einungis 9.1% mjög illa. Að sama skapi fær þjónustuverið í Borgartúni jákvæða útkomu í könnuninni, þar sem 39.1% segja að starfsfólk þjónustuversins hafi leyst mjög vel úr erindum þess, 34.9% frekar vel, 13.7% hvorki vel né illa, 7.5% frekar illa og einungist 4.8% mjög illa.

Ef niðurstöður könnunarinnar eru skoðaðar með nærþjónustu markmiðið í huga, má nefna að Rafræn Reykjavík fær afar jákvæða endurgjöf þar sem 18.8% aðspurðra voru mjög ánægðir með Rafræna Reykjavík, 55.1% frekar ánægðir, 19.5% hvorki ánægðir né óánægðir, 5.3% frekar óánægðir og 1.3% mjög óánægðir. Sama má segja um vefsíðu borgarinnar, www.reykjavik.is. Í heildina eru svarendur ánægðir með síðuna, eða 13.1% mjög ánægðir, 47% frekar ánægðir, 29.8% hvorki ánægðir né óánægðir, 7.5% frekar óánægðir og 2.6% mjög óánægðir.

Ekki er hægt að draga of miklar ályktanir um gæði þjónustunnar út frá þessari könnun, jafnvel þótt niðurstöður séu bornar saman við könnun fyrri ára þar sem ekki er alltaf samræmi í spurningavali. Ekki er hægt að fullyrða að það sé vaxandi ánægja með þjónustuveitingu borgarinnar, en að sama skapi ekki hægt að fullyrða að hún sé að hnigna.

Ef horft er til framlínunnar í þjónustuveitingu, þá er þjónustuverið að þróa nýtt kerfi sem mun koma til með að mæla ánægju viðskiptavina með þjónustuna sem þau veita. Fram að þessu hefur verið notast við broskallakerfið svokallaða fyrir fólk sem mætir í verið. Reynslan af þessu kerfi reyndist ekki gefa rétta mynd af ánægju fólks með þjónustuna, því komið hefur í ljós að þegar fólk ýtti á rauða takkann var það vegna óánægju með stjórnsýsluna en ekki beint þá þjónustu sem það fékk hjá starfsfólki þjónustuversins.

Sum svið borgarinnar eru með ánægjumælingar á þeirri þjónustu sem þau eru að veita, t.d. SFS og VEL. Spannandi tækifæri liggja í því að þróa heildræna sýn fyrir framkvæmd þjónustukannana heilt yfir borgina.

Þjónustugáttir

Þjónusta Reykjavíkurborgar er gríðarlega umfangsmikil eins og áður hefur komið fram. Segja má að þjónustugáttir Reykjavíkurborgar séu eftirfarandi;

1. Þjónustuver í Borgartúni
2. Aðalsímanúmer borgarinnar 411-1111

3. Netspjall (Svarbox)
4. Ábendingavefur
5. Reykjavik.is
6. Rafræn Reykjavík – Mínar síður
7. Samfélagsmiðlar
8. Þjónustumiðstöðvar
9. Íbúaráð
10. Ýmis önnur símanúmer borgarinnar
11. Hverfastöðvar og þjónustumiðstöð borgarlandsins.
12. Þjónustustofnanir borgarinnar, s.s. skóla, frístundaheimili, sundlaugar og söfn¹⁵

Hér er framlínuþjónusta, þ.e. þeir staðir sem íbúar leita til eftir þjónustu borgarinnar, staðir sem hafa númerin 1-9 hér að ofan. Staðir 10-12 eru flokkaðir sem staðir þar sem þjónusta er framkvæmd. Gáttir nr. 1-6 eru reknar af ÞON. En aðrar gáttir eru starfræktar af mismunandi sviðum/skrifstofum innan borgarkerfisins.

Í Þjónustustefnunni segir að „skrifstofustjóri þjónustu og reksturs ber ábyrgð á samræmdri þjónustu Reykjavíkurborgar og fylgir þjónustustefnunni eftir“. Í raun er það þannig að ÞON ber ábyrgð á gáttum 1-6, en gerir það í samstarfi við aðrar starfseiningar. En aðrar gáttir eru starfræktar, og á ábyrgð, annarra sviða/skrifstofa innan borgarkerfisins. Þannig er framkvæmdin og ábyrgðin ekki á herðum sömu aðilanna.

Veigamikil breyting í framlínuþjónustu er tilkoma ábendingavefs sem opnaði síðla árs 2018. Þar geta íbúar og aðrir hagsmunaaðilar borgarinnar sent inn fyrirspurnir og ábendingar tengdar borginni og borgarlandinu. Að meðaltali berast 18 ábendingar á hverjum degi og eru þær orðnar um 17.500 frá opnun vefsins. Af heildarfjölda ábendinga eiga um 93% heima hjá Umhverfis- og skipulagssviði.¹⁶ Óhætt er að segja að mikil tækifæri liggja í því að auka notkun borgarbúa á ábendingavefnum.

Hér má sjá hvernig erindi sem berast til þjónustuvers skiptast eftir tegund;

Samskiptamáti	Fjöldi á dag að meðaltali	Prósenta af heild
Símtal	463	75%
Afgreiðsla	56	9%
Tölvupóstur	50	8%
Netspjall	34	5%
Ábendingavefur	18	3%
Samtals:	618 erindi á dag	

Tafla 1. Daglegur fjöldi erinda til þjónustuvers, flokkaður niður eftir samskiptamáta.

¹⁵ Byggt á yfirliti sem birt var í skýrslu starfshóps um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar árið 2015.

¹⁶ https://fundur.reykjavik.is/sites/default/files/agenda-items/12b_thon21070017_bidtimi_i_thjonustuveri.pdf

Í skýrslu starfshóps um þjónustuveitingu frá 2015 segir að þjónusta borgarinnar sé þannig að íbúar þurfa að hafa umtalsverða innsýn í skipulag Reykjavíkurborgar til að vita hvert þeir eiga að leita eftir þjónustu. Segja má að þetta eigi enn við að nokkru leyti í dag. ÞON ber ábyrgð á ákveðnum hluta á framlínubjónustunni, en fagsvið/skrifstofur bera einnig ábyrgð á öðrum hluta hennar. Sem dæmi má nefna að velferðarsvið rekur þjónustumiðstöðvarnar fimm (sem mun fækka í fjórar árið 2022), Umhverfis- og skipulagssvið rekur hverfamiðstöðvar og þjónustumiðstöð og sér þannig um allt sem viðkemur rekstri borgarlandsins. Íþrótt- og tómstundasvið rekur sundlaugar borgarinnar, Fjölskyldu- og húsdýragarðinn og Ylströndina í Nauthólsvík, og Menningar- og ferðamálasvið rekur menningarhús og listasöfn borgarinnar.

Rafræn þjónusta

Reykjavíkurborg var nokkuð framarlega í rafrænni þjónustu á Íslandi með tilkomu Rafrænnar Reykjavíkur. Í gegnum RR hafa íbúar geta sótt um ýmsa þjónustu á rafrænan hátt. Þegar ákveðið var að leggja aukna áherslu á rafræna þjónustu, með tilkomu Rafrænnar þjónustumiðstöðvar (RPM) og þjónustustefnunnar árið 2016 var ljóst að það yrði ekki gert á grunni RR. Það kerfi var bæði orðið úr sér gengið kerfislega og ekki hannað út frá þörfum notenda. Á grunni þessarar stefnumörkunar var tekin ákvörðun um að ráðast í rafvæðingu á fjárhagsaðstoð, sem er einn stærsti og flóknasti þjónustubáttur Velferðarsviðs. Fyrri reynsla hafði sýnt að ekki er hentugt að koma hefðbundnu umsóknareyðublaði af pappírs/PDF-formi yfir á rafrænt form. Það hafði t.d. verið gert með umsóknir um akstursþjónustu og skilaði ekki tilætluðum árangri. Heldur þarf að umbreyta ferlinu, í stað þess að viðhalda fyrra ferli.

Af þessum sökum var fengið inn sérstakt hugbúnaðarteymi til að vinna með teymi frá velferðarsviði og RPM til að vinna að stafrænni umbreytingu á ferli fjárhagsaðstoðar. Eftir ítarlegan undirbúning, sem hófst árið 2017, byrjaði teymið að vinna í janúar 2019. Fyrsta útgáfan af rafrænni umsókn fór í loftið 1. apríl 2019 og eftir það hefur fjöldi rafrænna umsókna miðað við hlutfall hefðbundinna umsókna (þar sem umsækjandi þarf að mæta á þjónustumiðstöð) fjölgað jafnt og þétt. Þá var stofnað sérstakt teymi á velferðarsviði sem sér um úrvinnslu allra rafrænna umsókna, í stað þess að þær séu unnar á þjónustumiðstöðvunum sjálfum. Þetta þýðir hraðari, skilvirkari og samræmdari afgreiðslu á umsóknum. Þannig hefur myndast meira svigrúm á þjónustumiðstöðvunum til að vinna í ráðgjöf og stuðningi, frekar en úrvinnslu umsókna. Þá hefur verkefnið sýnt að þetta er hægt og hvernig sé best að gera það. Á grunni verkefnis var árið 2020 sett á laggirnar nýtt teymi sem vann að umbreytingu í stuðningsþjónustu og árið 2021 hafa teymi unnið að nýju innritunarferli í grunnskóla og ferli fyrir rafræna undirritun.

Þá er komið í loftið svokölluð Beta-útgáfa af Mínum síðum hjá Reykjavíkurborg. Þar eru aðgengilegar allar helstu umsóknir borgarinnar á rafrænu formi. Gagnvart íbúanum eru allar umsóknirnar rafrænar og hægt er að sækja um þær með rafrænum skilríkjum. En gagnvart

starfsfólki eru sumar umsóknirnar alveg rafrænar á meðan aðrar skila sér í pósthólf þar sem þarf að vinna handvirkt úr upplýsingum.

Upplýsingatækniverkefni

Árið 2018 var samþykkt endurskoðuð stefna um nýtingu upplýsingatækni hjá Reykjavíkurborg. Stefna um nýtingu upplýsingatækni hjá Reykjavíkurborg (SNU) nær til allra sviða borgarinnar og borgarstjórnar. Henni er ætlað draga fram áherslur borgarinnar í upplýsingatæknimálum til fjögurra ára. Með upplýsingatækni er átt við hagnýtingu upplýsinga og annars efnis úr ýmsum miðlum, einkum á rafrænu formi. Kjarni stefnunnar er að nýta skuli upplýsingatækni á markvissan hátt til að styrkja áherslur borgarinnar á öllum sviðum. Í framtíðarsýn stefnunnar segir:

„Mikilvægt er að finna og nýta upplýsingatæknilausnir sem draga úr sóun og auka skilvirkni í rekstri borgarinnar. Þar er einkum horft til þess að auka þjónustu við borgara með nútímalegum hætti, stuðla að umhverfissvænni lausnum, öflugri stuðning við starfsemi borgarinnar og auknu gagnsæi og opnari gögnum“.

SNU styður skýrt við framkvæmd þjónustustefnunnar. Eitt af markmiðum stefnunnar er bætt þjónusta:

„Nýta skal upplýsingatækni til að veita fyrirmyndarþjónustu og gera Reykjavíkurborg kleift að vera í fararbroddi sem þjónustuveitandi meðal opinberra aðila. Rafræn þjónusta skal vera fyrsti kostur og því verður unnið markmisst að rafvæðingu ferla og umsókna ásamt því að tengja saman gagnagrunna borgarinnar, þannig að borgarbúar geti afgreitt sín mál á einum stað. Samtengja skal upplýsingar þannig að gögn ferðist á milli staða en ekki fólk, að því marki sem lög leyfa. Algild hönnun verði höfð að leiðarljósi þannig að þjónustan nýtist öllum.“

Þannig að ef svið/skrifstofur borgarinnar ætla að taka í notkun ný kerfi/hugbúnað þá þarf það að samræmast þjónustustefnunni.

Upplýsingamiðlun

Vinna í tengslum við nýjan vef Reykjavíkurborgar, sem mun fara í loftið fljótlega, er dæmi um verkefni sem hefur stuðst við markmið þjónustustefnunnar um notendamiðaða hönnun og skilvirkni. Nýi vefurinn er unnin á grunni hönnunarkerfis þar sem sett er fram viðmið og leikreglur fyrir starfsfólk varðandi miðlun á efni á vef borgarinnar.¹⁷ Hönnunarviðmiðin sem sett eru fram á Hönnu eru:

- Litrík

¹⁷ Hönnunarkerfið heitir Hanna.

- Reykjavík er litrík borg, byggingarstíllinn margvíslegur og mannflóran verður sífellt fjölbreyttari. Hönnunin styður við fjölbreytileika og litaflóru sem auðvelt er að laga að hverju verkefni fyrir sig.
- Opin
 - Allir eru velkomnir í Reykjavík og virk þátttaka borgarbúa skiptir miklu máli. Reglurnar í hönnuninni eru einfaldar, skalanlegar og eiga að fyrirbyggja allan misskilning.
- Persónuleg
 - Á bak við alla þjónustu er manneskja, þetta leggur Reykjavík áherslu á. Hönnunin er mannleg og auðskiljanleg og gefur tilfinningu fyrir mannlegum tengslum.
- Björt
 - Reykjavík er jákvæð og björt. Hönnunin loftar vel utan um efnið og gefur hverjum þætti rúm til að anda, litirnir eru hreinir og jákvæðir.

Þar sem vefur borgarinnar er stór og yfirgripsmikill og telur fjölda undirsíða þá þá er lögð mikil áhersla á að gætt sé samræmis í málróð, tóni og áferð alls efnis sem fer inn á vefinn og því hvernig talað er við notendur hverju sinni. Tónn Reykjavíkurborgar fylgir eftirfarandi gildum:

- Traustur – en ekki torskilinn
- Vingjarnlegur – en ekki væminn
- Litríkur – en ekki léttgeggjaður

Vefdeildin hefur einnig yfirfarið allar þjónustulýsingar sem birtar eru á undirsíðum þar sem efni hefur verið endurunnið út frá notendamiðaðri hönnun. Þannig skiptir ekki einungis máli hvaða efni er sett fram, heldur líka hvernig það er sett fram.

Góður og skiljanlegur texti er forsenda þess að upplýsingar komist rétt til skila. Upplýsingatexti ætti að vera samtal sem þú ert að eiga við notandann, ekki þurr upptalning sem er básúnað yfir hann. Þess vegna er mikilvægt að setja sér skýra stefnu og markmið áður en lagt er af stað, átta sig á því hver notandinn er og hvaða þarfir notandans textinn á að uppfylla. Ef textinn er skrifaður á jafningjagrundvelli við notandann, þá er erfiðasta baráttan unnin.

Frá því að RPM var sett á laggirnar þá hefur verið lögð mikil vinna í að reyna að ná yfirsýn yfir alla þá vefi sem borgin rekur og reynt að fækka þeim eins og kostur er. Þeir vefir sem hafa lokið hlutverki sínu, eða eru ekki í samræmi við góða miðlun, hafa verið teknir úr loftinu.

Þjónustuveiting og þjónustuviðmið

Hugtakið „þjónusta“ er nokkuð opið og óskýrt hugtak. Það getur því farið eftir þeirri starfsemi sem um ræðir hvað þjónusta er. Í skýrslu starfshóps um þjónustuveitingu frá 2015 er fjallað um hugmynda- og aðferðafræði við þjónustuveitingu¹⁸. Margt í þeirri umfjöllun á ennþá vel við í dag. Enda kannski atriði sem eru „almenn skynsemi“ í grunninn en getur vafist fyrir í framkvæmd:

¹⁸ Hugmyndafræði fengin úr kaflanum „15 Góðar Þjónustur“ sem finna má í bók Lou Downe, *Good Services: how to design services that work*. (2020)

- Nauðsynlegt er að vita hverjir eru viðskiptavinir eða notendur tiltekkinnar þjónustu. Án þeirrar þekkingar er hætt á að staðsetning þjónustu, aðgengi að henni og mönnun verði ómarkviss.
- Nauðsynlegt er að vita hverjar þarfir notendahópsins til þjónustuveitingarinnar eru. Með þeim upplýsingum er hægt að útbúa umgjörð og þjálfa starfsfólk þannig að þjónustuveiting sé í samræmi við þarfir viðskiptavinar og réttar þjargir séu til staðar hverju sinni.
- Viðskiptavinir vita oft ekki nákvæmlega hvaða þjónustuþarfir þeir hafa eða hvar úrlausn er að finna. Í fyrstu snertingu við viðskiptavin er mikilvægt að greina þarfir hans og beina honum á réttan stað – ef ekki er hægt að leysa úr erindi hans í fyrstu snertingu. Góð greining stuðlar að því að viðskiptavinur fái rétta þjónustu, það er hvorki meira né minna en hann á rétt á sem einstaklingur eða fjölskylda. Viðskiptavinur á ekki að þurfa að fara á milli margra eininga (eftir fyrstu snertingu) eða þurfa að vita nokkuð um innra skipulag fyrirtækis eða skipulagsheildar til að fá úrlausn sinna mála.
- Viðskiptavinurinn þarf að vita hver næstu skref í hans máli verða og hvenær hann má vænta úrlausnar.
- Afgreiðsla á þjónustunni sjálfri þarf að vera veitt með réttum hætti og styðja við upplifun viðskiptavinar um sanngjarna, góða og rétta þjónustu.
- Eftirfylgni með þjónustunni þarf að vera til staðar, svo sem greining á upplifun þjónustunnar, hvort þjónustan hafi uppfyllt væntingar eða hjálpað viðskiptavini með öðrum hætti. Hægt er að kanna bæði endurtekin not þjónustu og fækkun tilvika eftir því að hvoru er stefnt með þjónustunni. Þegar tiltekinni þjónustu er ætlað að hafa áhrif á aðrar breytur en þjónað er beint er nauðsynlegt að leggja mat á þann árangur með öðrum mælingum/gögnum.

Einnig var umfjöllun um yfirbragð og umgjörð þjónustunnar sem við myndum kalla ásýnd og upplifun þess sem fær þjónustuna. Rætt um Reykjavíkurborg sem „vörumerki“ og mikilvægi þess að því vörumerki sé haldið á lofti til að skapa heildræna upplifun á þjónustunni hvar svo sem hana er nálgast. Fyrir notandann þá er skilgreining á þjónustu fremur einföld. Þjónusta er eitthvað sem hjálpar þeim að gera eitthvað ákveðið. Fyrir opinbert starfsfólk þá er skilgreiningin ekki eins einföld. Þjónustuleiðirnar eru eins ólíkar og þær eru margar og skilgreiningarnar eftir því.

Þegar kom að því að uppfæra þjónustustefnu breska ríkisins á .gov.uk (Service Standard) árið 2018, sem er nokkurs konar þjónustuyfirlýsing sem gildir þvert yfir alla þjónustuveitingu hins opinbera, var fyrst farið í að endurskilgreina hugtakið *heildræn þjónusta*. Gerð var rannsókn (2017) meðal 150 starfsmanna þvert yfir stjórnsýsluna þar sem spurt var hvað skilgreiningu þau hefðu á heildræna þjónustu. Niðurstaðan var eftirfarandi:

Heildræn þjónusta/ þjónustukeðja er:

- *Frá upphafi til enda: frá því að notandi hefur þjónustuferlið og þar til því lýkur.*
- *Framendi og bakendi: nær yfir þjónustu sem á sér stað í persónu, innri kerfi og ferla, stefnumótun og löggjöf, og stjórnsýslu hluta þjónustunnar.*
- *Í gegnum allar rásir: á netinu, í síma, pappír og í persónu.*
- *Heildræn þjónusta leysir vandamálin eins og þau leggja sig, og getur samanstðið af mörgum (end-to-end) notendaferðalögum.*
- *Notendaferðalag er öll snerting og samskipti notandans við hið opinbera (...) Þessi samskipti gætu átt sér stað í gegnum hvaða miðil sem er, á netinu, yfir símann, í persónu eða á pappír.*
- *Heildræn þjónusta er allt sem þarf til að láta þetta ferðalag ganga upp – innihald, efni, fólk, tækni, stefnur, tól og ferlar.*

Til þess að þjónustukeðjan myndi eina heild, sama á hvaða rás hún fer fram, þá er mikilvægt að það sé samræmi í þjónustunni. Þjónusta er eitthvað sem er óáþreifanlegt og er oft á tíðum samskipti á milli aðila. Þannig getur verið erfitt að staðla þjónustuna, en hægt er að gera sitt besta til að reyna að tryggja sambærilega þjónustuupplifun milli ólíkra aðila á ólíkum rásum.

Í þjónustustefnunni, sem og í öðrum stefnum og orðræðu, er talað um að Reykjavíkurborg veiti (eða eigi að veita) framúrskarandi þjónustu. Það er mjög metnaðarfull sýn. Hins vegar þarf að skilgreina hvað það þýðir og hvernig við komumst þangað. Lagt er til að skilgreina lágmarksviðmið um góða þjónustu og að hægt verði að komast þangað í nokkrum skrefum. Einnig er hægt að velta fyrir sér hvort aðili eins og Reykjavíkurborg eigi að veita framúrskarandi þjónustu. Er nóg að veita „góða“ þjónustu? Og hvað þýðir það?

Í bókinni Good Services (2020) eftir þjónustuhönnuðinn Lou Downe, eru sett fram 15 algild viðmið um góða þjónustu. Þessi viðmið búa til skýran ramma utan um það hvernig við hönnum þjónustu sem er einföld, skilvirk, auðfinnanleg og mætir væntingum notandans. Þessi viðmið gætu nýst sem grundvöllur í áframhaldandi innleiðingu á þjónustustefnunni:

1. Góð þjónusta er auðfinnanleg og aðgengileg
2. Góð þjónusta hefur skýran tilgang
3. Góð þjónusta stillir af væntingar gagnvart notendum sínum
4. Góð þjónusta aðstoðar notendur við að ná settu markmiði
5. Góð þjónusta er kunnugleg
6. Góð þjónusta krefst enngar „sérfræðipækkingar“
7. Góð þjónusta er gagnrýnin á innanhúsferla, samskipti og pólitík
8. Góð þjónusta inniheldur fá skref
9. Góð þjónusta er stefnuföst í gegn
10. Góð þjónusta hefur enga 404 síður - hana rekur ekki í strand

11. Góð þjónusta er nýtanleg jafnt fyrir alla
12. Góð þjónusta hvetur til réttrar hegðunar hjá bæði notanda og þjónustuveitanda
13. Góð þjónusta bregst hratt við breytingum
14. Góð þjónusta veitir upplýsingar um af hverju og hvernig ákvarðanir eru teknar
15. Góð þjónusta gerir það auðvelt að fá mannlega aðstoð

En hvað með framtíðarsýn? Árið 2020 settu stjórnendur, sérfræðingar og verkefnastjórar PON upp framtíðarsýn fyrir árið 2025 í samhengi við þjónustustefnuna. Þau atriði sem þar voru tilgreind voru:

- Aðgengi að þjónustu
 - Ein gátt fyrir umsóknir og mál
 - Að ég velji samskiptamáta
 - Umsóknir stafrænar
 - Rafræn auðkenning
 - Allt utanumhald viðskiptavina eftir kennitölu
- Sjálfvirk þjónusta
 - Mér er boðin þjónusta að fyrra bragði
 - Ég veit hvaða réttindi ég hef
- Upplýsingagjöf og viðmót
 - Ég skil þjónustuna – skýr upplýsingagjöf
 - Vinalegt viðmót
 - Gagnsæi mála - ég get fylgst með stöðu umsókna/ábending
- Innanhúss
 - Þjónustustjórar á öllum sviðum
 - Viðhorf starfsfólks er að það sé í þjónustustarfi
 - Ferli notendamiðaðrar hönnunar er skilvirkt
 - Gögn eru nýtt – þjónusta er mæld og henni breytt eftir þörfum

Til þess að kortleggja næstu skref var spurt hvað þyrfti að vera til staðar til þess að þessi framtíðarsýn yrði að raunveruleika og skilgreindi hópurinn eftirfarandi þætti í sömu fjórum þáttum:

- Aðgengi að þjónustu
 - CRM virkni
 - 360 gráðu sýn innan minna síðna á allt sem mér viðkemur
 - Tenging við island.is
- Sjálfvirk þjónusta

- Meira *proactive*—láta vita áður
- Upplýsingagjöf og viðmót
 - Nota hönnunarkerfið þvert á borgina
 - Samræmdur tónn
- Innanhúss
 - Starfsumhverfi sem styður við umbætur, starfsþróun og lærdóm
 - Ábyrgðarhlutverk endurskilgreint
 - Nýting gagna
 - Notendamiðuð hönnun og íbúasamráð

Þarna eru sett fram ýmis markmið, áherslur og kerfi sem gætu stutt við innleiðingu þjónustustefnu og vert er að skoða í áframhaldandi vinnu.

Samantekt

Innleiðing á þjónustustefnunni er langtímaverkefni. Í grunninn snýst innleiðingin um breytingu á hugarfari og krefst samstöðu og skuldbindingar hjá öllu starfsfólki borgarinnar. Stóra breytingin með tilkomu þjónustustefnunnar var markmið um notendamiðaða hönnun og yfirlýsing um að sjálfsafgreiðsla við þjónustuveitingu í gegnum rafrænar lausnir skuli vera fyrsti kostur. Þetta er stór áskorun en býður jafnframt upp á mörg tækifæri.

Við vinnslu stöðumatsins og kortlagningu á því sem hefur verið gert frá því að stefnan var samþykkt kemur í ljós að búið er að gera ótalmargt. Undirbúningsvinna hófst árið 2017 og má segja að boltinn hafi þá farið að rúlla smátt og smátt. Það er ekki hægt að segja að innleiðing stefnunnar hafið komið af stað fáum stórum breytingum, heldur er um að ræða þróun sem hefur leitt af sér ótal margar smærri breytingar. Orðtíltækið „dropinn holar steinninn“ á mjög vel við hér.

Þjónustustefnan er í grunninn mjög gott plagg. Út frá þeim gögnum sem safnað hefur verið í þessari vinnu er það mat okkar að ekki þurfi að umbylta stefnunni, heldur er heppilegra að uppfæra ýmis atriði, skerpa á sumu og sleppa öðru. Borgin er á langri vegferð í þjónustuumbreytingu og er nú byrjuð að uppskera árangur af mikilli vinnu sem hefur átt sér stað. Þá er heppilegra að halda áfram á sömu slóðum en jafnframt að skýra og skerpa fókussinn. Þá er lagt til að stefnan sé styttn, og skerpt á leiðarljósum og markmiðum stefnunnar.

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar 2.0 - DRÖG

Leiðarljós

Reykjavíkurborg er þjónustuaðili sem leggur áherslu á að veita borgarbúum aðgengilega, fjölbreytta og framúrskarandi þjónustu. Stærstur hluti starfsemi Reykjavíkurborgar felst í þjónustu með einum eða öðrum hætti. Íbúar borgarinnar, fyrirtæki og gestir eru þannig viðskiptavinir hennar og eiga að vita hvers þeir geta vænst þegar þeir sækja þjónustu. Allt starfsfólk borgarinnar þarf að vera samstíga í því að veita góða þjónustu.

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar lýsir samræmdri sýn borgarinnar á það hvað þjónustuveiting snýst um. Þannig nýtist hún starfsfólki við dagleg störf um leið og hún setur viðmið og mælikvarða um þjónustu borgararinnar almennt.

Leiðarljós þjónustustefnunnar eru eftirfarandi;

Þjónustulund

Við tökum hlýlega á móti viðskiptavinum og komum fram við þá af virðingu. Við sinnum viðskiptavinum fljótt og vel og leitum lausna og leiða í þeirra þágu.

Framúrskarandi

Við sýnum frumkvæði og komum ávallt til móts við viðskiptavinum okkar. Við leggjum okkur fram við að bjóða upp á jákvæða þjónustuupplifun með framúrskarandi þjónustu.

Aðgengileg

Við veitum aðgengilega þjónustu, hvort sem er í gegnum stafrænar lausnir eða þar sem notandinn er hverju sinni.

Markmið

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar skiptist í **þrjú** meginmarkmið sem hvert og eitt á að tryggja góða og skilvirka þjónustu við notendur hennar.

Fagmennska felst í því að þjónusta er sérhæfð og til staðar sé mikilvæg fagkunnátta sem flétta þarf inn í alla starfsemi borgarinnar og gæðastýra.

Notendamiðuð þjónusta felst í því að þjónustu skal hanna og skipuleggja út frá þörfum og sjónarhorni notenda hennar.

Skilvirkni felst í því að þjónustuveiting gangi greiðlega fyrir sig og að einfalt sé fyrir notendur þjónustu að bera sig eftir henni og nýta sér hana.

1.Fagmennska

1.1 Stöðugt skal hugað að því að samræma þjónustuveitingu milli sviða, stofnana og

hverfa borgarinnar.

1.2 Starfsfólki sé tryggð fræðsla, tími og aðstaða til að standa undir þeirri ábyrgð sem felst í því að veita góða þjónustu.

1.3 Setja skal mælikvarða á gæði þjónustu og þeim fylgt eftir með markvissum hætti.

2. Notendamiðuð þjónusta

2.1 Tekið sé mið af því að notendur eru ólíkir og hafa ólíkar þarfir. Reykjavíkurborg hanni og skipuleggi þjónustu með notendur í huga og taki tillit til þarfa þeirra og aðstæðna.

2.2 Virkt samráð skal hafa við notendur þjónustu við útfærslu hennar svo hún lagi sig stöðugt að þörfum þeirra.

2.3 Þjónustu skal haga þannig að hana megi veita sem næst notandanum þar sem hann er hverju sinni.

3. Skilvirkni

3.1 Ávallt skal líta á sjálfsafgreiðslu við þjónustuveitingu í gegnum stafrænar lausnir sem fyrsta kost.

3.2 Þjónustuveiting skal vera skilvirk og aðgengileg þannig að einfalt sé fyrir notendur að bera sig eftir og fá þjónustu án þess að þurfa að hafa mikla innsýn í borgarkerfið.

3.3 Hafa skal yfirsýn yfir alla þjónustuna, frá upphafi til enda. Líta skal á þjónustuna á heildrænan hátt.

Orðskýringar

Með Reykjavíkurborg eða borginni í stefnu þessari er átt við sveitarfélagið Reykjavíkurborg sem og öll svið þess, ráð og nefndir, deildir, stofnanir, starfseiningar, kjörna fulltrúa, fyrirtæki og byggðasamlög í meirihlutaeigu þess.

Með notendum er átt við alla sem bera sig eftir og þiggja þjónustu hjá Reykjavíkurborg. Þetta eru ekki einungis íbúar borgarinnar heldur sækja til dæmis innlendir jafnt sem erlendir gestir gjarnan einhvers konar þjónustu til hennar og eru í samskiptum við starfsfólk borgarinnar. Starfsfólk borgarinnar geta einnig verið notendur, enda er starfsfólk borgarinnar í mörgum tilfellum að þjónusta annað starfsfólk.

Með stafrænum lausnum er átt við þjónustuveitingu í gegnum stafræn kerfi á borð við vefsíður, smáforrit í sínum og snertiskjái sem settir eru upp á starfsstöðvum. Í þessu felst að notendur geti nýtt sér stafræna ferla til að nálgast þjónustu og afgreiða erindi sín sjálfir með einföldum hætti, til hægðarauka bæði fyrir þá og borgarkerfið.

Endurskoðun og framkvæmd markmiða

Til að tryggja að markmið stefnunnar nái fram að ganga skal gera aðgerðaáætlun til tveggja ára í senn. Þjónustu- og nýsköpunarsvið ber ábyrgð á gerð og framkvæmd aðgerðaráætlunar.

Mannréttinda-, nýsköpunar- og lýðræðisráð ber ábyrgð á mati á árangri. Endurskoða skal þjónustustefnu Reykjavíkurborgar á fimm ára fresti eða oftár ef tilefni er til.

Ábyrgð

1. Borgarstjórn og borgarstjóri bera heildarábyrgð á þjónustustefnu borgarinnar og endurskoðun hennar.
2. Fagráð bera ábyrgð á því að þjónustustefnan sé höfð að leiðarljósi við stefnumótun og ákvarðanir.
3. Þjónustu- og nýsköpunarsvið ber ábyrgð á framkvæmd þjónustustefnunnar, að gerð séu þjónustuviðmið og að framkvæmdar séu reglulegar gæðamælingar á stöðu þjónustuveitingar.
4. Stjórnendur bera ábyrgð á því að farið sé eftir leiðarljósum, markmiðum og þjónustuviðmiðum í samræmi við þjónustustefnu og að starfsfólk hafi þekkingu og aðstöðu til að uppfylla markmið hennar.

Þjónustuveiting skal einnig vera í samræmi við aðrar stefnur og gildi borgarinnar svo sem upplýsingastefnu, mannréttindastefnu og siðareglur. Þjónustustefnan styður við aðra stefnumörkun og skuldbindingar borgarinnar og byggja skal á henni þar sem við á.

Aðgerðaáætlun með þjónustustefnu - DRÖG

2022-2024

Aðgerðir í aðgerðaáætlun eiga að styðja við framkvæmd þjónustustefnu Reykjavíkurborgar. Þetta eru aðgerðir sem eru hugsaðar til tveggja ára en verða endurskoðaðar með reglubundnum hætti. Aðgerðirnar falla allar undir þrjú megin markmið stefnunnar.

1. Fagmennska

1.1. *Kynning á þjónustustefnu og aðgerðaáætlun.*

Mikilvægt er að uppfærð þjónustustefna og ný aðgerðaáætlun séu kynntar fyrir öllu starfsfólki. Það verði gert með kynningum á starfsstöðum og í gegnum miðla eins og Workplace. Upplýsingaefni um stefnuna verði aðgengilegt fyrir allt starfsfólk á innri vef.

1.2. *Námskeið fyrir starfsfólk í framlínubjónustu um þjónustuveitingu.*

Öllu starfsfólki í framlínubjónustu verði gefinn kostur á að sækja námskeið í þjónustuveitingu. Á námskeiðinu verði lögð áhersla á þjónustuviðmót og þjónustuupplifun.

1.3. *Þróa og innleiða „þjónustuskref“ í framlínubjónustu.*

Þróuð verði þjálfunaráætlun fyrir starfsstaði í framlínubjónustu. Áætlunin verður sett upp sem skref. Þjónustuskrefin eru í raun samansafn gátlista sem er skipt upp í nokkur skref (mögulega 3-5 skref). Í hverju skrefi er ákveðinn fjöldi aðgerða (mögulega 10-20 aðgerðir) sem starfsstaður þarf að innleiða í sinni þjónustu. Veitt er viðurkenning fyrir hvert skref sem lokið er.

1.4. *Þróa og innleiða viðmið fyrir þjónustu borgarinnar.*

Skilgreind verði viðmið fyrir framlínubjónustu borgarinnar. Viðmiðin segja til hvernig þjónustu borgin vill veita. Fyrirmynd af viðmiðum er „15 góðar þjónustur“.

1.5. *Framkvæmdar verða reglulegar ánægjumælingar á helstu þjónustubáttum meðal viðskiptavina borgarinnar.*

2. Notendamiðuð þjónusta

2.1. *Stafræn umbreyting á þjónustu Reykjavíkurborgar.*

Stafræn umbreyting og rafvæðing þjón-ustu-ferla er mikil-vægur liður í því að bæta þjón-ustu við íbúa Reykja-víkur. Mark-miðið er að færa þjón-ustuna nær íbúanum með því að bjóða upp á rafrænar umsóknir, aðgengi-lega hönnun og mann-legt viðmót í stað umsókna á papp-írseyðu-blöðum. Unnið verður út frá aðferðafræði notendamiðaðrar hönnunar og þjónustuferlar endurhannaðir.

2.2. *Námskeið í notendamiðaðri hönnun.*

Boðið verður upp á námskeið í notendamiðaðri hönnun fyrir starfsfólk Reykjavíkurborgar. Á námskeiðinu verður farið í gegnum allan feril notendamiðaðrar hönnunar.

2.3. *Gæðamat: Markmiðið alltaf að bæta þjónustu.*

Framkvæmdar verða innri úttektir þar sem lagt verður mat á aðgengileika þjónustu og gæði. Mat verður framkvæmt út frá fyrirliggjandi gátlistum. Aðgengi að rýmum hjá starfsstöðum, aðgengi að upplýsingum eða þjónustu á stafrænum miðlum o.s.frv.

3. Skilvirkni

3.1. *Kortlagning á þjónustuupplifun innri og ytri viðskiptavina borgarinnar.*

Kortlagt verður hvar er hægt að bæta þjónustuupplifun, t.d. með ferðlagi viðskiptavinarins í gegnum borgarkerfið. Notast verður við viðmið um góða þjónustu. Helstu þjónustukeðjur í þjónustuveitingu borgarinnar verða kortlagðar og teiknaðar upp með það fyrir augum að greina sársaukapunkta og tækifæri í þjónustuveitingu.

3.2. *Samræming á framlínuþjónustu Reykjavíkurborgar.*

Verkefni sem miðar að því að auka samræmi í framlínuþjónustu borgarinnar. Skilgreint verður hvaða starfsemi og þjónustu skuli samræma, s.s. varðandi ásýnd, gæðaviðmið, rödd (tone of voice) o.s.frv. Í framhaldinu verður unnið að því að samræma þá starfsemi. Hluti af þeirri vinnu verður að gera þjónustuver markvisst að fyrsta viðkomustað borgaranna þegar sótt er um þjónustu, með það að markmiði að afgreiða mál í fyrstu snertingu.

3.3. *Þróa áfram ábendingavef.*

Unnið verður að því að þróa virkni ábendingavefs með það að markmiði að auka notkun hans. Móta þarf skýra ferla og verklag varðandi meðhöndlun ábendinga.



Endurskoðun þjónustustefnu Reykjavíkurborgar

Mannréttinda-, nýsköpunar- og lýðræðisráð

9. desember 2021

Teymi þjónustuupplifunar

Guðbergur R. Ægisson

Valý Á. Þórsteinsdóttir



1 Niðurstöður stöðumats

2 Uppfærð stefna - drög

3 Ný aðgerðaáætlun - drög



Stöðumat á þjónustustefnu



Útgangspunktar

1. Hvað hefur breyst í þjónustuveitingu borgarinnar frá því að stefnan var samþykkt árið 2016?
2. Stenst þjónustustefnan tímans tönn?





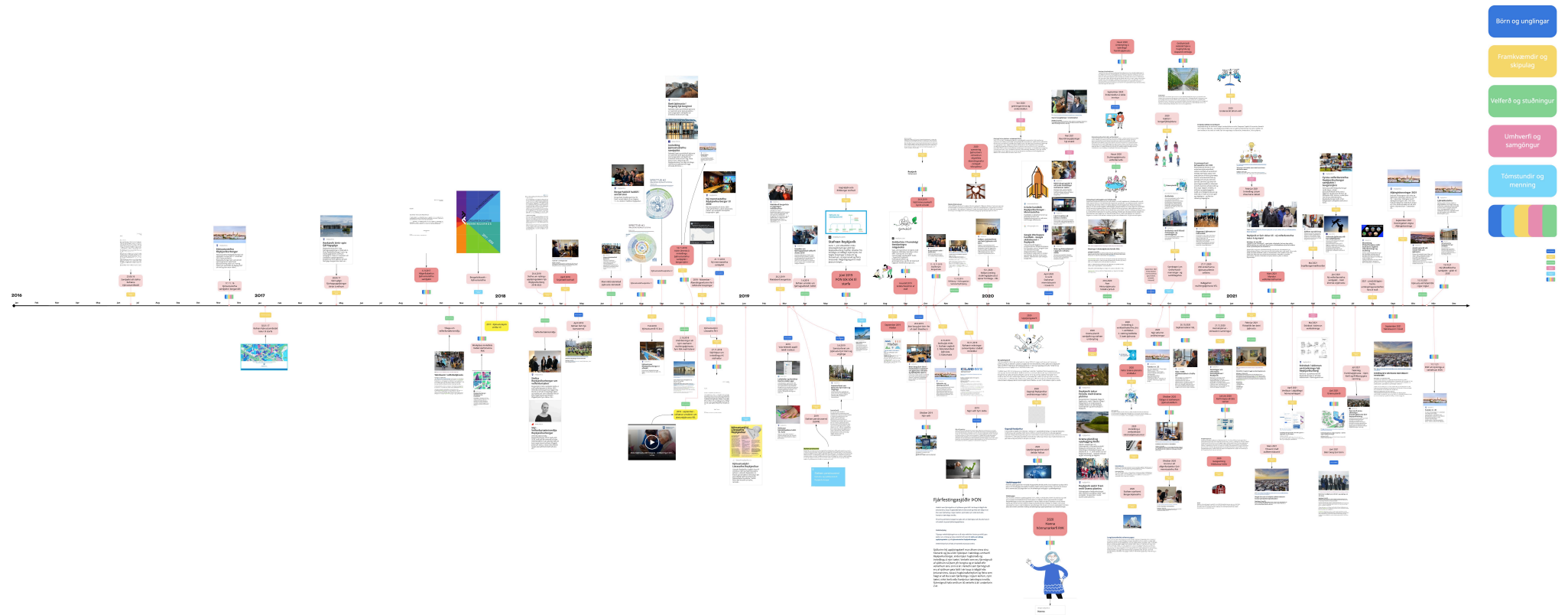
Samantekt

- Þjónustustefnan markaði þáttaskil í þjónustuveitingu
- Innleiðing á þjónustustefnunni er langtímaverkefni
- Reykjavík er þjónustuborg - hvert svið er sérhæft í „sinni“ þjónustuveitingu
- Æskilegt að horfa til þjónustukeðjunnar sem heildar
- Stafræn þjónusta - önnur lögmál
- Áhersla á samræmingu í þjónustuveitingu
- Þekking á þjónustustefnu mismunandi á milli sviða borgarinnar





Tímalínan





Helstu niðurstöður

- Borgin er á langri vegferð í þjónustuumbreytingu - uppsker nú árangur mikillar vinnu
- Stefnan hefur að mestu leyti staðist tímans tönn
- Styður við stefnu borgarinnar um notendamiðaða hönnun og stafræna umbreytingu
- Ekki talin þörf á að umbreyta stefnunni - inntak og markmið hennar falla vel að þeirri vegferð sem borgin er á
- Lagt til að stefnan verði gerð enn skýrari og styttri: leiðarljós, gildissvið og markmið gerð hnitmiðaðri





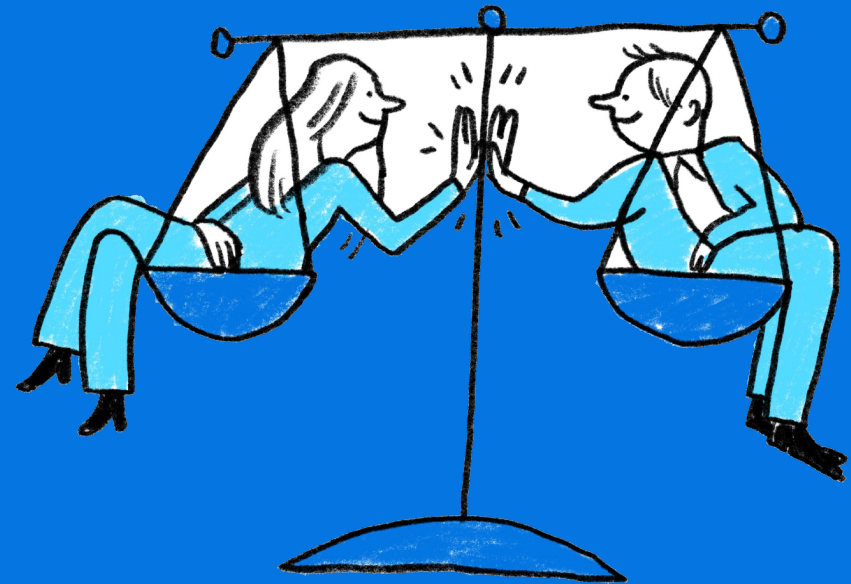
Uppfærð þjónustustefna - helstu nýmæli

- Skilgreinum fyrirtæki sem viðskiptavinum borgarinnar ásamt íbúum og gestum
- Uppfærð leiðarljós: þjónustulund, framúrskarandi og aðgengileg
- Þrjú markmið: fagmennska, notendamiðuð þjónusta, skilvirkni
- Ábyrgðarkafli uppfærður: ÞON ábyrgt fyrir að setja viðmið um þjónustu og að framkvæmdar séu gæðamælingar. Stjórnendur bera ábyrgð á að farið sé eftir settum viðmiðum.



Aðgerðaáætlun - helstu áherslur

- Fagmennska
 - Fræðsla og kynning á innihaldi stefnunnar
 - Þjálfunaráætlun fyrir framlínubjónustu: *Þjónustuskref*
 - Þróa og skilgreina viðmið fyrir þjónustu borgarinnar
 - Reglulegar ánægjumælingar
- Notendamiðuð þjónusta
 - Þjónustuferlar endurhannaðir
 - Námskeið í notendamiðaðri hönnun
 - Gæðamat - innri úttektir á þjónustu
- Skilvirkni
 - Kortlagning á þjónustuupplifun
 - Samræming á framlínubjónustu
 - Ábendingavefur þróaður áfram





Reykjavík

