

Borgarráð

### ***Skýrsla starfshóps um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar***

Starfshópur um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar hefur lokið störfum og skilað skýrslu til borgarstjóra. Starfshópurinn var skipaður samkvæmt erindisbréfi þann 18. febrúar sl. og hafði skilafrest til 30. júní. Hlutverk hópsins var kortlagning á þjónustuveitingu borgarinnar og að varpa fram sviðsmyndum af færum leiðum og aðferðafræði við þjónustuveitingu.

Skýrslan er hér með lögð fram til kynningar í borgarráði.

Lagt er til að skýrslan fari til umsagnar viðkomandi fagráða og stjórnkerfis- og lýðræðisráði verði að því búnu falin úrvinnsla skýrslu og umsagna.

Dagur B. Eggertsson

Hjálagt:

1. Skýrsla starfshóps um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar, dags. 30. júní 2015
2. Yfirlit yfir þjónustu borgarinnar



# Starfshópur um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar

Skýrsla og niðurstöður

30. júní 2015

Forsíðumynd er fengin af bloggsíðu Kris Atomic, <http://blog.krisatomic.com/>.

© Kris Atomic 2011

Starfshópur um þjónustuveitingu:

Guðbergur Ragnar Ægisson  
Joanna Marcinkowska  
Kristín Pálsdóttir  
Óskar J. Sandholt, formaður  
Þór Steinarsson

Starfsmaður: Halldór Nikulás Lárusson

## Helstu niðurstöður

Starfshópur um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar hefur nú lokið gagnaöflun þeirri og úrvinnslu sem óskað var eftir í erindisbréfi hópsins. Helstu niðurstöður eru þessar:

- 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 tækniúhverfi 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.
- 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.
- Hópurinn setur fram fimm mögulegar sviðsmyndir til framtíðar um þjónustuveitingu, sem byggja á *framtíðarsýn með hverfaskipulagi*, með *áherslu á miðlæga þjónustuveitingu*, með *áherslu á þjónustumiðstöðvar*, *framtíðarsýn án hverfa* og að lokum *blandaða leið* þar sem eiginleikar ólíkra sviðsmynda eru settir saman í framtíðarsýn sem hópurinn gerir að sinni.
- Í *blönduðu leiðinni* felst að borginni yrði skipt í fjóra til fimm borgarhluta með um 25-35 þúsund íbúum hver. Borgarhlutarnir mynda hver fyrir sig rekstrarlega hagkvæma einingu sem veitir skilvirka þjónustu sem mætir þörfum íbúans. Í hverjum borgarhluta starfar þjónustuver undir forystu stjórnanda sem hefur yfirsýn yfir hverfi borgarhlutans. Þjónusta er veitt eins nærri íbúanum og hægt er og skilvirkast er í hverju tilviki. Þjónusta og húsnæði stofnana í hverjum borgarhluta er gert sýnilegra og nýtt við eflingu félagsauðs í hverfum. Allir borgarar hafa aðgang að sömu þjónustu í öllum þjónustuverum. Mál, en ekki einstaklingar, færast á milli eininga. Þjónusturáð skipað kjörnum fulltrúum starfi með miðlægri einingu er hafi umsjón með þjónustuveitingu.

## Efnisyfirlit

Helstu niðurstöður .....	3
Inngangur .....	6
Helstu verkefni .....	6
Starfshópurinn.....	6
Starf hópsins.....	6
1. Þjónustuveiting Reykjavíkurborgar .....	8
1.1 Hugmynda- og aðferðafræði þjónustuveitingar .....	8
1.1.1 Opinber þjónustuveiting.....	8
1.1.2 Þjónustuveiting.....	8
1.1.3 Þjónustuumgjörð og yfirbragð .....	9
1.1.4 Uppbygging félagsauðs og opinber þjónustuveiting .....	9
1.2 Forsaga núverandi fyrirkomulags þjónustuveitingar hjá Reykjavíkurborg .....	10
1.3 Breiðholtsverkefnið og mat á árangri þess .....	14
1.4 Gildandi stefnumótun og framkvæmd þjónustu borgarinnar .....	16
2. Kortlagning þjónustuveitingar .....	18
2.1 Yfirlit þjónustuveitingar borgarinnar .....	18
<b>Tafla 1.</b> Lýsing á innihaldi töflureiknisskjals um þjónustuveitingu borgarinnar. ....	18
2.2 Þjónustugáttir .....	20
2.2.1 Miðlæg þjónusta og hverfaþjónusta .....	20
<b>Tafla 2.</b> Skilgreiningar á ólíkum þjónustugáttum.....	20
<b>Tafla 3.</b> Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, hlutfall. ....	21
<b>Tafla 4.</b> Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, fjöldi atriða.....	21
2.2.1.1 Flokkun borgarbúa í hópa.....	22
<b>Tafla 5.</b> Skilgreiningar á ólíkum hópum þjónustuþega .....	22
<b>Tafla 6.</b> Yfirlit yfir hópa þjónustuþega hjá hverju sviði.....	22
2.2.1.2 Lögskyld eða lögheimil þjónusta. ....	23
<b>Tafla 7.</b> Fjöldi verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.....	23
<b>Tafla 9.</b> Lögheimil þjónusta sem ekki er flokkuð sem lögskyld en með tilvísun í lög, reglugerð eða samþykkt. ....	24
2.3 Framkvæmd þjónustunnar .....	25
2.3.1 Framlínubjónusta borgarinnar .....	25
2.3.1.1 Þjónustumiðstöðvar .....	25
2.3.1.2 Þjónustuver Borgartúni .....	27
2.3.1.3 Þjónusta Mannréttindaskrifstofu .....	27

2.3.1.3.1 Þjónustuveiting við innflytjendur: .....	27
2.3.1.4 Rafræn stjórnsýsla .....	28
2.3.1.4.1 Rafræn þjónusta Reykjavíkurborgar .....	29
2.3.2 Upplýsingagjöf um þjónustu.....	29
2.3.2.1 Tillaga um upplýsingagjöf.....	30
2.4 Umfjöllun um innlendar og erlendar fyrirmyndir .....	31
2.4.1 Fyrirmyndarþjónusta fyrirtækja á Íslandi .....	31
2.4.2 Erlendar fyrirmyndir .....	31
3. Sviðsmyndir um þjónustuveitingu .....	33
Sviðsmynd 1: Framtíðarsýn með hverfaskipulagi.....	33
Sviðsmynd 2: Framtíðarsýn með hverfaskipulagi – Útfærsla með áherslu á miðlæga þjónustuveitingu .....	33
Sviðsmynd 3: Framtíðarsýn með hverfaskipulagi – Útfærsla með áherslu á þjónustumiðstöðvar ...	34
Sviðsmynd 4: Framtíðarsýn án hverfa .....	34
Sviðsmynd 5: Framtíðarsýn – Blönduð leið .....	34
Heimildaskrá.....	36
Viðauki – Erindisbréf starfshópsins .....	40
Viðauki – Töflur úr texta.....	42
<b>Tafla 1.</b> Lýsing á innihaldi töflureiknisskjals um þjónustuveitingu borgarinnar. ....	42
<b>Tafla 2.</b> Skilgreiningar á ólíkum þjónustugáttum.....	43
<b>Tafla 3.</b> Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, hlutfall. ....	44
<b>Tafla 4.</b> Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, fjöldi atriða.....	45
<b>Tafla 5.</b> Skilgreiningar á ólíkum hópum þjónustuþega. ....	46
<b>Tafla 6.</b> Yfirlit yfir hópa þjónustuþega hjá hverju sviði.....	47
<b>Tafla 7.</b> Fjöldi verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.....	48
<b>Tafla 8.</b> Hlutfall verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.....	49
<b>Tafla 9.</b> Lögheimil þjónusta sem ekki er flokkuð sem lögskyld en með tilvísun í lög, reglugerð eða samþykkt. ....	50

## Inngangur

Þann 18. febrúar 2015 skipaði borgarstjóri starfshóp um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar. Í erindisbréfi segir um hlutverk hópsins: *Grundvöllur allrar góðrar stefnumótunar er gögn og upplýsingar. Hlutverk hópsins er að kortleggja þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar og varpa fram sviðsmyndum af færum leiðum og aðferðafræði í þjónustuveitingu. Rýning og niðurstöður hópsins verði grundvöllur fyrir þjónustustefnu Reykjavíkur.*

## Helstu verkefni

Verkefni starfshópsins var nokkuð umfangsmikið en helstu verkefni samkvæmt erindisbréfi voru þessi:

- Kortleggja þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar og greina á milli lögskyldrar og lögheimillar þjónustu.
- Skilgreina ólíka hópa borgarbúa, þjónustubarfir þeirra og hvaða þjónustu þeim er nú veitt.
- Skilgreina helstu samstarfs- og hagsmunaaðila aðra en borgarbúa sem tengjast þjónustuveitingu.
- Kortleggja allar gáttir sem þjónusta er veitt í gegnum og greina á milli þjónustu sem veitt er miðlægt og þjónustu sem er veitt í hverfum.
- Kortleggja upplýsingakerfi, önnur verkfæri og verklag sem notað er við veitingu þjónustu og leggja mat á kosti og galla, auk þess að leggja mat á hvort hægt sé að auka samræmi, bæta miðlun og viðmót þjónustunnar.
- Kortleggja upplýsingagjöf um þjónustu Reykjavíkurborgar og móta tillögur um hana.
- Kortleggja gildandi stefnumótun Reykjavíkurborgar sem varðar þjónustuveitingu.
- Fjalla um hugmynda- og aðferðafræði um þjónustuveitingu.
- Fjalla um Breiðholtsverkefnið og árangur þess, sem og um innlendar og erlendar fyrirmyndir um þjónustuveitingu.
- Draga upp mögulegar sviðsmyndir um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar.

Erindisbréf hópsins má sjá í viðauka.

## Starfshópurinn

Starfshópurinn skipuðu Guðbergur Ragnar Ægisson frá Velferðarsviði, Joanna Marcinkowska frá Mannréttindaskrifstofu, Kristín Pálsdóttir frá Þjónustudeild Skrifstofu þjónustu og reksturs, Óskar J. Sandholt, Skrifstofu þjónustu og reksturs, sem var formaður og Þór Steinarsson frá Umhverfis- og skipulagssviði. Starfsmaður hópsins var Halldór Nikulás Lárusson, deildarstjóri Þjónustudeildar Skrifstofu þjónustu og reksturs.

Óskað var eftir tilnefningu fastra tengiliða frá þeim fagsviðum sem ekki áttu fulltrúa í hópnum og var unnið náð með þeim að kortlagningu þjónustuveitingar sviðanna. Þessir tengiliðir voru: Ómar Einarsson og Jóhanna Garðarsdóttir frá Íþrótt- og tómsundaviði, Óskar Guðjónsson og Auður Halldórsdóttir frá Menningar- og ferðamálasviði og Steinunn Hjartardóttir frá Skóla- og frístundasviði. Starfshópurinn leitaði einnig eftir aðkomu Capacent um ráðgjöf, stjórn vinnustofa sem og úrvinnslu gagna, samantekt þeirra og túlkun. Þeir Arnar Jónsson, Gunnar Haugen og Þröstur Freyr Gylfason sáu um verkefnið fyrir hönd Capacent.

## Starf hópsins

Hópurinn tók formlega til starfa á fyrsta fundi sínum þann 23. febrúar 2015 og þá lá strax fyrir að umfang verkefnisins kallaði á framlengingu skilátíma, sem samkvæmt erindisbréfi var 15. apríl 2015.

Hópurinn fékk frest til 15. júní 2015 sem aftur var framlengdur til 30. júní 2015. Á fyrsta fundi voru lögð drög að vinnu hópsins og var unnið eftir þeim allt til skiladags.

Alls voru haldnir 13 vinnufundir þar sem hópurinn starfaði að verkefninu og tengiliðir og fulltrúar fagsviða kynntu þjónustuveitingu sína sem varð m.a. grundvöllur gagnagreiningar. Einnig var sérstök kynning á Breiðholtsverkefninu.

Starfshópurinn heimsótti allar þjónustumiðstöðvar borgarinnar og kynntu framkvæmdastjórar og annað starfsfólk starfsemi og þjónustuveitingu miðstöðvanna við það tækifæri. Formaður hópsins og starfsmaður tóku einnig viðtal við Regínu Ásvaldsdóttur, bæjarstjóra Akraness og fyrrverandi stjórnanda hjá Reykjavíkurborg, en hún þekkir sögu þjónustuveitingar hjá borginni allvel.

Haldnar voru þrjár vinnustofur á starfstímanum þar sem farið var yfir þjónustuveitingu borgarinnar í fortíð, nútíð og framtíð. Ein vinnustofa var haldin með sviðsstjórum og/eða fulltrúum þeirra, ein með starfshópnum sjálfum og ein með framkvæmdastjórum þjónustumiðstöðva í Reykjavík. Gunnar Haugen og Þröstur Freyr Gylfason frá Capacent sáu um framkvæmd og eftirvinnslu vinnustofanna.

Starfshópurinn safnaði saman öllum fánlegum heimildum um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar allt frá árinu 1998 og kynnti sér. Auk þess var leitað í rit sem fjalla um þjónustu- og stjórnunarkenningar. Sjá nánar heimildaskrá aftast í þessari skýrslu.

Skýrslan byggir á öllum ofangreindum gögnum. Ekki er vísað sérstaklega til einstakra heimilda í textanum nema í undantekningartilfellum.



# 1. Þjónustuveiting Reykjavíkurborgar

## 1.1 Hugmynda- og aðferðafræði þjónustuveitingar

### 1.1.1 Opinber þjónustuveiting

Veiting opinberrar þjónustu (ríkis og sveitarfélaga) er margs konar. Þannig er oft um að ræða þjónustu sem ætlast er til að sé ávallt til staðar og almenningur hugsar lítið eða ekkert um fyrr en hana skortir. Dæmi um slíkt gæti verið snjómokstur, vatnsveita, rafmagn eða sundlaugar. Annað einkenni er að þjónustu er skipt í annars vegar þá þjónustu sem skylt er að veita samkvæmt lögum (lögskyld þjónusta) og hins vegar þjónustu sem hefð hefur skapast fyrir að veita en er ekki beint getið í lögum að sé skylda að veita (lögheimil þjónusta). Slík þjónusta er einnig oft tilkomin vegna pólitískrar stefnumótunar eða forgangsroðunar. Dæmi um slíkt væru rekstur frístundaheimila og ýmis stuðningur við íþróttaiðkun og íþróttafélög.

Á fundum starfshópsins með forstöðumönnum þjónustumiðstöðva og framkvæmdastjóra sviða Reykjavíkurborgar kom fram að talið er að munur sé á veitingu þjónustu eftir því hvort hún sé lögheimil eða lögskyld. Þau sjónarmið voru nefnd að umhverfis lögskylda þjónustu geti verið lítið svigrúm til útfærslu en að umhverfis lögheimila þjónustu sé meiri sveigjanleiki og hugsanlega meiri mismunur á þjónustu t.d. eftir því í hvaða hverfi hún er veitt. Einnig kom fram að aðgengi að fjárveitingum væri hugsanlega mismunandi eftir því hvort þjónustan væri lögskyld eða lögheimil.

Ólíkt þjónustu einkaaðila er markmið þjónustuveitingar opinberra aðila ekki alltaf að fá viðskiptavininn til að koma aftur. Í mörgum tilvikum er jafnvel æskilegt að viðskiptavinurinn hljóti þannig úrlausn mála að snertingar hans við þjónustuveitenda verði ekki fleiri, á meðan önnur þjónusta beinlínis hefur það að markmiði að fá viðskiptavininn sem oftast í heimsókn.

### 1.1.2 Þjónustuveiting

Óháð því hvort um er að ræða opinbera þjónustu eða þjónustu einkaaðila eru nokkur markviss skref sem hagkvæm og góð þjónustuveiting þarf að uppfylla.

- Nauðsynlegt er að vita *hverjir eru viðskiptavinir eða notendur tiltekinnar 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 þjálfra 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.

### 1.1.3 Þjónustuumgjörð og yfirbragð

Yfirbragð þjónustu tekur til margra þátta, allt frá samræmingu í símsvörun ólíkra eininga til merkinga á húsnæði og öðrum eignum. Fyrirtæki eða skipulagsheild sem hugar að ímynd sinni vill að viðskiptavinir þess upplifi sambærilega gæðaðþjónustu og jákvæða upplifun í samskiptum við starfsfólk óháð því hvar samskiptin eiga sér stað.

Tenging við fyrirtæki og vitund um hvaða fyrirtæki veitir þjónustuna ræðst af umgjörð þjónustunnar þar sem öll sjónræn áreiti senda skilaboð um tiltekið vörumerki eða fyrirtæki. Einstaklingar sem veita þjónustuna, hvort sem er innan eða utan tiltekinnar bygginga, eru oft áberandi auðkenndir því fyrirtæki eða vörumerki sem þeir starfa fyrir. Upplifun þjónustunnar er á hinn bóginn samspil nokkurra þátta:

- Fékk ég það sem ég vildi?
- Var hnökralaus afhending á lausninni?
- Leið mér eins vel og hægt er við þjónustuveitinguna?
- Var kostnaður í samræmi við væntingar?

Kosturinn við „eitt“ vörumerki sem er haldið sterkt á lofti er að notandi þjónustu verður meðvitaður um þjónustuframboð og veit frá hverjum hann fær þjónustu. Þessu fylgir að auknar líkur eru á að bæði góð og slæm upplifun á þjónustu hafi tilhneigingu til að færast á allt vörumerkið en ekki aðeins á þann stað þar sem þjónustan var veitt. Þegar vel tekst til með slíka markaðssetningu eru allir staðir jafngildir í huga notandans og aðeins hagkvæmnissjónarmið sem ráða því hvert einstaklingurinn sækir sína þjónustu.

Dæmi um slíkt gætu verið útibú banka. Með miklum samdrætti í heimsóknum í banka, aukinni rafrænni þjónustu og fækkun afgreiðslustaða sækja notendur þjónustunnar í það útibú sem best hentar daglegum lífsstíl og öðrum erindum. Þannig getur val á banka /útibúi allt eins ráðist af nálægð við vinnustað eða staðsetningu á milli heimilis og vinnu ekki síður en nálægð við heimili.

### 1.1.4 Uppbygging félagsauðs og opinber þjónustuveiting

Nákvæm skilgreining á hugtakinu *félagsauður* er ekki til. Félagsauður er oftast skilgreindur sem viðmið, gildi og traust í hópi sem bæta virkni samfélagsins eða sem auðlind félagslegra tengsla í hópi. Bætt viðmið, gildi og efling á trausti í samfélaginu eru því til marks um aukinn félagsauð, sem og aukin tíðni eða umfang félagslegra tengsla.

Samband er talið vera milli félagsauðs og skilvirkrar stjórnsýslu því íbúar samfélaga þar sem mikill félagsauður er fyrir hendi eru almennt kröfuharðari gagnvart stjórnsýslunni, bæði hvað fagmennsku og gæði þjónustuveitingar varðar. Ýmsir fræðimenn telja félagsauðinn til lykilaðlegðar samfélaga.

Þau jákvæðu áhrif sem félagsvirkni og félagsauður eru talin hafa ættu að hvetja Reykjavíkurborg til að stuðla að félagsvirkni íbúa og taka eflingu félagsauðs inn í stefnumörkun hvað varðar þjónustuveitingu. Þannig má tengja saman jákvæða reynslu íbúa af þátttöku sem skilar ekki einungis betri ákvörðunum heldur einnig andrúmslofti samstarfs og trausts í samfélaginu.

Íbúalýðræði snýst ekki síst um það að borgararnir geti tekið virkan og upplýstan þátt í að móta tillögur og taka ákvarðanir um atriði sem varða þá og skipta máli í nærumhverfi þeirra. Fræðimenn hafa bent á að upplýsingaflæði og almenn félagsleg virkni, það sem kalla mætti samfélagsþátttöku,

samfélagssamheldni (e. Community Integration) eða félagsauð (e. Social Capital), séu því í lykilhlutverki í íbúalýðræði. Því hefur verið dregið fram mikilvægi þeirrar „fjárfestingar“ í samfélaginu sem felst í hvers konar tengslanetum fólks og félagslegum samskiptamátum.

Tilraunaverkefnið og átakið 1, 2 og Reykjavík var framkvæmt vorið 2008. Meginmarkmið þess var að efla áhuga og virkni íbúa í nærumhverfi sínu. Með samráðinu var stuðlað að aukinni hverfisvitund, ánægju og ábyrgð íbúa. Í skýrslu sem gerð var í kjölfar verkefnisins var komist að þeirri niðurstöðu að slíkt félagsauðsverkefni stuðli að auknum tengslum borgaryfirvalda og íbúa og jafnframt að samráð um forgangsröðun innan hverfa styrki tengsl og samkennd íbúa og dragi úr félagslegri einangrun í borginni. Ávinningur borgarinnar af samráðinu var talinn ótvíræður.

Félagsauður verður trauðla mældur beint, heldur þarf frekar að styðjast við ólíkar breytur og tölfræðileg gögn sem hefur verið safnað í öðrum tilgangi en að mæla félagsauð. Sem dæmi má nefna sveitarstjórnarkönnunina árið 2009 þar sem mæld var tíðni tengsla við ættingja, vini, nágretta og vinnufélaga (dæmi um óformleg félagsleg tengsl) auk þess sem spurt var um þátttöku í starfi félagasamtaka (dæmi um formleg félagsleg tengsl).

## 1.2 Forsaga núverandi fyrirkomulags þjónustuveitingar hjá Reykjavíkurborg

Það fyrirkomulag þjónustuveitingar sem nú er til staðar hjá Reykjavíkurborg má telja um 10 ára gamalt þótt forsögu þess megi rekja lengra aftur í tímann. Í tengslum við þátttöku Reykjavíkurborgar í verkefnum á grundvelli laga um reynslusveitarfélög nr. 82/1994 var ákveðið að setja á stofn sérstaka hverfismiðstöð í Grafarvogi þar sem mismunandi fagaðilar ynnu í sameiningu að verkefnum á sviði félags- og skólaþjónustu, löggæslu, íþrótt- og tómstundamála og heilbrigðisþjónustu. Tillögur að rekstri sérstakrar hverfismiðstöðvar voru lagðar fyrir borgarráð og samþykktar í desember 1996. Í greinargerð með tillögunni kom fram að markmiðin með stofnun hennar væru að (1) bæta og hagræða þjónustu við íbúa Grafarvogs með því að samræma opinbera þjónustu í hverfinu, að (2) auka lýðræði með því að veita íbúum, félagasamtökum og starfsmönnum aukin áhrif á nánasta umhverfi og skipulag þjónustu borgarinnar í hverfinu og að (3) skipuleggja samstarfsverkefni og samþætta þjónustu ríkis og borgar í hverfinu.

Þau verkefni sem hverfismiðstöðinni voru síðan falin voru (1) öll hverfisþjónusta Félagsþjónustunnar í Reykjavík og auk þess þjónusta við aldraða, unglinga, fatlaða ásamt ráðgjöf við áfengissjúka en hins vegar ekki mál sem leggja þarf fyrir barnaverndarnefnd skv. barnaverndarlögum, (2) sálfræðiþjónusta og ráðgjöf við grunn- og leikskóla auk þjónustu við dagmæður, gæsluvelli, innritun og biðlista á leikskóla og (3) ný þjónusta á sviði íþrótt-, tómstunda- og menningarmála sem felst í því að efla samstarf og samráð á milli einstaklinga, félagasamtaka, stofnana og fyrirtækja í hverfinu um uppbyggilegt íþrótt-, tómstunda- og menningarstarf. Einnig var samþykkt að stofna hverfisnefnd sem væri stjórnarnefnd miðstöðvarinnar og hefði sama rétt í stjórnkerfi borgarinnar og aðrar fastar nefndir hennar. Hverfismiðstöðin, sem kölluð var Miðgarður, var síðan formlega opnuð þann 13. september 1997.

Þegar Miðgarður hafði verið starfræktur um tíma voru gerðar fjölmargar kannanir og úttektir á starfsemiinni bæði meðal viðskiptavina og starfsmanna. Gallup gerði t.d. könnun á starfsemi Miðgarðs árið 1999 sem var í þrennu lagi. Tekin voru viðtöl við hverfisnefndarfulltrúa og rýnihópur var settur á fót þar sem viðhorf og reynsla samstarfsaðila af starfinu var könnuð. Einnig var gerð viðhorfskönnun meðal 1.000 íbúa í Grafarvogi og loks var gerð þjónustukönnun meðal 95 viðskiptavina Miðgarðs. Niðurstöður sýndu að íbúar voru almennt ánægðir með Miðgarð og þá þjónustu sem þar var veitt. Helstu gallar starfseminnar fólust, að mati viðmælenda í rýnihópum, í því að Miðgarður hefði ekki fullt forræði yfir þeim málaflokkum sem sneru að verksviði stofnunarinnar sem skapaði togstreitu í samstarfi við aðrar stofnanir. Viðmælendur töldu einnig að starfsemi Miðgarðs mætti aukast enn

frekar og að fleiri málaflokkar ættu að vera á hans könnu. Í niðurstöðum matsskýrslunnar kom fram að tilraunin í Miðgarði hefði orðið til þess að bæta stjórnsýslu á svæðinu og að ánægja íbúa með breytingarnar væri mikil. Auk þess væri meðalkostnaður á skjólstæðing lægri með tilkomu hverfismiðstöðvarinnar.

Segja má að starfsemin í Miðgarði hafi að miklu leyti lagt línurnar fyrir þróun í þjónustu Reykjavíkurborgar næstu árin. Á árunum 1999 til 2002 tók borgarhlutaskipting Reykjavíkur og starfsemi hverfisráða nokkrum breytingum. Samþykkt var árið 2001 að koma á fót öðru tilraunaverkefni um samþætta og hverfisbundna þjónustu og tók Vesturgarður til starfa 1. mars 2002 í Vesturbænum og tók við verkefnum frá fjórum borgarstofnunum. Til að fylgja eftir áformum um bættu þjónustu var síðan skipuð svokölluð stjórnkerfisnefnd þann 1. júlí 2002 samkvæmt ákvörðun borgarráðs. Hlutverk nefndarinnar var að gera tillögur um breytingar á stjórnkerfi Reykjavíkurborgar með tilliti til stefnu borgaryfirvalda um íbúalýðræði og hverfistengda þjónustu. Einnig að stuðla að því að gera stjórnkerfi borgarinnar opnara og gagnsærra og skoða möguleika á nýtingu rafrænnar stjórnsýslu til að greiða fyrir aðgangi almennings að upplýsingum. Stjórnkerfisnefnd lagði til að aukin áhersla yrði á hverfabundna þjónustu með stofnun þjónustumiðstöðva í hverfum borgarinnar og hófst undirbúningur að því strax árið 2002. Undirbúningurinn fól m.a. í sér að erlendar fyrirmyndir voru skoðaðar vandlega og staðan í Reykjavík var greind og metin m.t.t. hvað mætti bæta í upplýsingagjöf og þjónustu við viðskiptavinum borgarinnar.

Undir lok ársins 2002 sendi vinnuhópur frá sér skýrslu með tillögum þar sem m.a. kom fram að í upphafi yrði aðallega unnið að hugarfarsbreytingum starfsmanna til að bæta þjónustuna við viðskiptavinum borgarinnar sem og að því að innleiða þá hugmyndafræði að starfsmenn borgarinnar litu á sig sem eina heild með sameiginlegt markmið. Í framhaldinu yrði síðan komið á þjónustumiðstöðvum í fjórum hverfum borgarinnar. Vinnuhópurinn fjallaði einnig um mikilvægi samvinnu og samstarfs á milli miðstöðvanna til að finna sem bestar leiðir til að ná árangri. Helstu kosti við stofnun og rekstur þjónustumiðstöðva taldi hópurinn heildstæðari þjónustu við borgarbúa, að hverfavitund og ímynd hverfanna myndi styrkjast og að ákveðin samkeppni eða hvati myndaðist til að veita betri þjónustu til borgarbúa. Helstu galla taldi hópurinn hugsanlegan kostnaðarauka og flækjustig innan stjórnsýslunnar varðandi ábyrgð og framkvæmd einstakra þjónustuþátta. Í tillögu um stofnun þjónustumiðstöðva kemur fram að eitt af mikilvægustu hlutverkum þeirra sé að stuðla að og styrkja grasrótastarf sem ætlað sé að auðga mannlíf og menningu í hverfum borgarinnar. Stuðningur við slíkt starf sé mjög mikilvægur og eru íþróttafélög nefnd sem dæmi um slíkt grasrótastarf. Einnig segir að hverfisráð hafi mjög mikilvægu hlutverki að gegna þar sem hlutverk þeirra sé sérstaklega að stuðla að hverfabundnu samráði og stefnumótun. Í tillögunni er gert ráð fyrir að þjónusta við hverfisráð verði í höndum þjónustumiðstöðva, þannig styrkist tengsl á milli borgarkerfis og íbúa.

Þann 28. janúar 2003 samþykkti borgarráð tillögu borgarstjóra um að útfærðar yrðu hugmyndir um að stofna þjónustumiðstöðvar í hverfum borgarinnar. Í framhaldinu skipaði borgarstjóri stýrihóp sem í sátu fulltrúar frá fagsviðum borgarinnar en hann skilaði tillögum til stjórnkerfisnefndar um miðjan desember 2003. Hópurinn setti fram tvo valkosti um verkefni þjónustumiðstöðva. Valkostirnir voru þessir:

*VALKOSTUR 1:*

*ÁHLIÐA UPPLÝSINGAÞJÓNUSTA FYRIR BORGINA Í HEILD, LEIÐBEININGAR OG MÓTTAKA ÁBENDINGA. VERKEFNI BORGARHLUTASKRIFSTOFA FÉLAGSÞJÓNUSTUNNAR, FÉLAGS- OG ÞJÓNUSTUMIÐSTÖÐVAR, STÖÐÞJÓNUSTA Í HEIMAHÚS, MATSHÓPUR ALDRAÐRA, FRÍSTUNDAHEIMILI OG FRÍSTUNDAMIÐSTÖÐVAR, SÁLFRÆÐIÞJÓNUSTA, OG KENNSLURÁÐGJÖF VEGNA GRUNNSKÓLABARNA, INNTRITUN Í LEIKSKÓLA, LEIKSKÓLARÁÐGJÖF, SÉRKENNSLA OG*

VALKOSTUR 2:

SÖMU VERKEFNI OG Í VALKOSTI 1 AUK STJÓRNUNAR OG REKSTURS GRUNN- OG LEIKSKÓLA.

Niðurstaðan byggði síðan á valkosti 1 utan frístundaheimila og frístundamiðstöðva, en í rökstuðningi kom fram að sá valkostur fól í sér lágmarksbreytingar á skipulagi og fyrirkomulagi en þótti líklegur til að ná þeim markmiðum sem stefnt var að með stofnun þjónustumiðstöðva.

Árið 2004 samþykkti borgarráð að leggja til við borgarstjórn að stjórnkerfisnefnd yrði falið að undirbúa stofnun þjónustumiðstöðva í hverfum borgarinnar með eftirtöldum markmiðum að leiðarljósi: (1) Aðgengilegri þjónusta þannig að íbúar geti snúið sér á einn stað með erindi sín, (2) markvissari þjónusta með samþættingu verkefna, (3) að búa borgina undir framtíðina, m.a. að taka við fleiri verkefnum frá ríkinu og (4) borgin verði betri samstarfsaðili við íbúa í hverfum, frjáls félagasamtök og aðra grasrótastarfsemi. Litið var til rannsókna á forvarnastarfi og stefnumótun og rannsókna er sýna fram á að efling nærsamfélagsins og stuðningur við hverfin tengist árangri á sviði forvarna og auknu starfi með börnum og ungmennum.

Samkvæmt tillögu stjórnkerfisnefndar urðu þjónustumiðstöðvarnar sex talsins og miðuðust þjónustusvæði við hverfaskiptingu þar sem gert var ráð fyrir að fleiri hverfum yrði þjónað af einni þjónustumiðstöð í hagkvæmnisskyni. Í tillögunni er einnig gert ráð fyrir að gerðir verði þjónustusamningar við miðstöðvarnar um verkefni sem önnur svið Reykjavíkurborgar sinntu. Þegar þjónustumiðstöðvarnar voru síðan stofnsettar í júlí 2005 tilheyrðu þær nýstofnuðu þjónustu- og rekstrarsviði sem var ætlað að fylgja eftir stefnu borgarinnar um aukna og bættu þjónustu. Tillagan gerði líka ráð fyrir að stjórnkerfisnefnd myndi kanna frekari samþættingu á opinberri þjónustu í viðræðum við viðkomandi ráðuneyti, t.d. samþættingu á þjónustu við atvinnulausa og um samstarfsfleti heilsugæslunnar og þjónustumiðstöðva, kirkju og lögreglu.

Þjónustu- og rekstrarsviði var ætlað að fylgja eftir stefnu borgarinnar um aukna og bættu þjónustu og fór það með miðlæga ábyrgð og forystu á umbótum í þjónustu og rekstri og þáttum er tengdust framkvæmd útboða, rekstri og innkaupum. Sviðið hafði því umsjón með undirbúningi að stofnun þjónustumiðstöðvanna árið 2005. Á vegum sviðsins var farið í greiningu á umbótum á þjónustu og fékk sú vinna nafnið *Áttavitar að framúrskarandi þjónustu*. Áttavitarirnir voru kynntir á námskeiðum sem haldin voru á öllum sviðum borgarinnar á árunum 2005 til ársins 2007 en grundvallahugmyndafræði þeirra er að allir starfsmenn borgarinnar séu í þjónustustörfum en ekki einungis þeir sem starfi í framlínu.

Árið 2005 hófst einnig rafræn þjónusta borgarinnar í kjölfar tillögu frá árinu 2004 um að koma skráningum nemenda í tónlistarskóla á rafrænt form til þess að auðvelda eftirlit borgarinnar með skráningum þar sem borgin greiddi styrki til skólanna samkvæmt þeim. Fljótlega bættust við skráningar í grunnskóla og leikskóla og síðar skráningar í tómstundastarf, skólamáltíðir og frístundakortið.

Í kjölfar sveitarstjórnarkosninganna vorið 2006 var fyrirtækinu Invis ehf. falið að gera úttekt á starfsemi þjónustumiðstöðva borgarinnar. Þann 1. október það ár var úttektin birt en þar kom m.a. fram að þjónusta borgarinnar væri aðgengilegri íbúum en fyrir stofnun þjónustumiðstöðvanna og að auðveldara væri að samþætta þjónustu þvert á málaflokka en verið hefði áður. Einnig að notendur væru almennt ánægðari en áður. Fram kom að í gangi væri nokkurs konar tvöfalt skipulag og að 88% verkefna þjónustumiðstöðva væru tengd félagsþjónustunni. Jafnframt var lagt til að leggja niður

Þjónustu- og rekstrarsvið og að þjónustumiðstöðvar yrðu fluttar undir Velferðarráð. Í úttektinni er einnig lagt til að hverfisráðum, sem þá voru 10 talsins, yrði fækkað í sex.

Nýtt skipurit fyrir borgina, þar sem þjónustumiðstöðvarnar fluttust undir Velferðarsvið og Þjónustu- og rekstrarsvið var lagt niður, var samþykkt 2. maí 2007. Stofnuð var ný þjónustuskrifstofa í Ráðhúsi á sama tíma. Við þessa breytingu komu fram ábendingar úr mismunandi áttum um að gæta þyrfti að hverfahlutverki þjónustumiðstöðvanna en ákveðin hættu væri talin á að markmið um uppbyggingu félagsauðs og hverfisvitundar yrðu í lægri forgangi í nýju skipulagi. Sama ár dró Leikskólasvið úr samstarfi við þjónustumiðstöðvarnar með þeim rökstuðningi að flutningur stöðugilda leikskólaráðgjafa og innritunarfulltrúa hefði ekki staðið undir væntingum. Jafnframt var vísað til þess að erfiðlega hefði gengið að samhæfa stefnu og framkvæmd. Fyrsta verkefni nýrrar þjónustuskrifstofu Ráðhúss var að undirbúa og setja á fót nýtt þjónustuver í Borgartúni 12-14 sem veitir íbúum þjónustu fyrir hönd allra sviða og skrifstofa í húsinu, ásamt því að undirbúa og stofna sameiginlegt skjalaver á sama stað.

Í desember 2008 var samráðshópur um þjónustu stofnaður með það að markmiði að efla samráð um þjónustumál milli sviða og stofnana Reykjavíkurborgar. Hann var reistur á grunni þjónustu- og kjarnateyma sem starfrækt voru frá 2005 til 2007. Samráð og aukin samvinna í þjónustumálum þótti sérstaklega brýn eftir að sameiginleg þjónustumál og yfirumsjón þjónustumála borgarinnar voru færð af fagsviði yfir til fagskrifstofu í Ráðhúsi árið 2007. Öllum sviðum og þjónustumiðstöðvum, ásamt Ráðhúsi Reykjavíkur, var boðið að tilnefna fulltrúa í samráðshópinn. Hlutverk samráðshópsins var að samhæfa og bæta þjónustu borgarinnar gagnvart íbúum, vera samráðsvettvangur fyrir þjónustumál, efla samstarf í þjónustumálum og tryggja framkvæmd þjónustustefnu borgarinnar. Hópurinn hélt fundi en umboð hans og þjónustuskrifstofu til að beita sér fyrir umbótum virðist hafa verið lítið.

Í september 2008 fól Velferðarsvið Invis ehf. að gera úttekt á þjónustumiðstöðvum og gera tillögur um hlutverk, þjónustusvæði og fjölda þeirra sem og að skoða þjónustuframboð og jafnræði gagnvart íbúum, kanna aukna samlegð og hagkvæmni og leggja mat á aðferðir við úthlutun fjármagns og sveigjanleika vegna tilflutnings fjármagns. Í janúar 2009 skilaði fyrirtækið skýrslu þar sem ein af niðurstöðunum var að nauðsynlegt væri að borgarstjórn tæki stefnumótandi ákvörðun um þróun á samþættri þjónustu í hverfum borgarinnar. Lögð var áhersla á það að sem víðtækust sátt næðist um slíkt á meðal kjörinna fulltrúa meiri- og minnihluta enda væri um vandasamt langtímaverkefni að ræða sem ekki myndi takast nema það nyti í meginatriðum óskoraðs stuðnings í yfirstjórn borgarinnar, sama hverjir skipuðu hana á hverjum tíma. Í skýrslu Invis var lagt til að sérfræðiþjónustu yrði sinnt miðlægt af fagsviðum og að þjónustumiðstöðvar sinntu fyrst og fremst verkefnum sem tilheyrðu Velferðarsviði. Jafnframt að stoðþjónusta og rekstrar- og þekkingarstöðvarhlutverk þjónustumiðstöðva yrði flutt miðlægt inn á Velferðarsvið. Skipaður yrði einn framkvæmdastjóri þjónustumiðstöðva og að þáverandi framkvæmdastjórar yrðu forstöðumenn.

Í apríl 2009 sendu framkvæmdastjórar þjónustumiðstöðvanna frá sér rýni á skýrslu Invis þar sem farið var í gegnum niðurstöðurnar. Þar var m.a. bent á að í verkefnislýsingu Invis væri ekki minnst á hlutverk þjónustumiðstöðvanna við að efla félagsauð, íbúalýðræði og annað sem snýr að innra starfi hverfanna. Framkvæmdastjórnir gerðu í rýni sinni athugasemdir við úttektina sjálfa og sagði þar m.a.: *Sýnt hefur verið fram á að skilningi á þeim veruleika sem [þjónustumiðstöðvar] starfa í er ábótavant í umfjöllun, forsendur ekki alltaf réttar og að þær tillögur sem lagðar eru fram í kjölfarið úr takti við gildandi stefnumörkun um þverfaglega þjónustu í lýðræðislegu hverfastarfi.*

Árið 2012 tók Skrifstofa þjónustu og reksturs við hlutverki þjónustuskrifstofu Ráðhúss. Umboð skrifstofunnar til að vera mótandi aðili um þjónustu borgarinnar er takmarkað líkt og hjá forvera hennar. Skrifstofan rekur afmarkaða þjónustuhluta en hefur enga aðkomu að heildarstefnumörkun.

Tilraunaverkefni sem staðið hefur yfir frá árinu 2011 í Breiðholti felur í sér viðbrögð við þeim breytingum er orðið hafa á hverfapjónustu frá árinu 2007.

### 1.3 Breiðholtsverkefnið og mat á árangri þess

Þann 1. nóvember 2011 samþykkti borgarráð að setja á laggir tilraunaverkefni í Breiðholti til þriggja ára en markmiðið með verkefninu var að *þjónusta Reykjavíkurborgar í hverfinu verði heildstæðari, markvissari og samhæfðari, íbúum hverfisins til hagsbóta*. Stofnaður var stýrihópur þvert á svið undir forystu borgarstjóra sem fundaði annan hvern mánuð og var ráðinn hverfisstjóri sem jafnframt er framkvæmdastjóri þjónustumiðstöðvar Breiðholts. Hlutverk hverfisstjórans er að hafa yfirumsjón með samstarfi borgarstofnana í Breiðholti og samþættingu einstakra verkefna sem heyra undir Skóla- og frístundasvið, ÍTR og Menningar- og ferðamálasvið auk Velferðarsviðs. Auk þess að hafa afmörkuð verkefni á hverfisstjórninni að hafa forystu um nýjar leiðir og lausnir við framkvæmd þeirrar þjónustu sem veitt er á þjónustumiðstöðinni, s.s. við framkvæmd fjárhagsaðstoðar og sérfræðiþjónustu skóla.

Í greinargerð með samþykkt borgarráðs sagði að *miklar umræður um nauðsyn þess að efla og auka enn frekar samstarf starfseininga borgarinnar í hverfum og samhæfa betur þjónustu í hverfum þvert á svið borgarinnar til hagsbóta fyrir íbúa hafi átt sér stað og því hafi verið ákveðið að setja á fót þetta tilraunaverkefni í Breiðholti og tekið næsta skref í átt til frekari hverfavæðingar með það að markmiði að finna leið til að auka sjálfstæði hverfa og efla hverfatengda þjónustu og draga af því lærdóm. Í greinargerðinni sagði ennfremur að markmiðið með breytingunni væri að bæta þjónustu við íbúa í hverfinu og nýta auðlindir borgarinnar betur, s.s. húsnæði og starfsfólk.*

Í stefnu og starfsáætlun verkefnisins fyrir árin 2013-2014 segir að framtíðarsýn fyrir hverfið sé að *í Breiðholti ríki vellíðan og jákvæðni meðal íbúa sem búa við félagslegan jöfnuð og taka virkan þátt í samfélaginu. Umhverfi Breiðholts leiði af sér sjálfbæra þróun sem felur í sér uppbyggingu innan hverfis svo að til staðar sé möguleiki á að sækja þjónustu og vinnu í heimabyggð. Um hlutverk þess segir að leiða samstarf og tryggja samhæfingu borgarstofnana í Breiðholti á sviði velferðar, menningar, menntunar, umhverfis, frístunda, íþróttar og lýðheilsu. Heildstæð þjónusta borgarinnar verði íbúum hverfisins til hagsbóta. Einkunnarorð verkefnisins eru valdefling, samþætting og framþróun.*

Í starfsáætluninni er sett fram stefnukort sem skiptist í þrjá meginþætti sem hver og einn inniheldur fjóra stefnuþætti sem skiptast niður í 24 markmið, leiðir að þeim markmiðum, mælikvarða á mati og ábyrgðaraðili er skilgreindur. Á fundi borgarráðs þann 30. apríl var samþykkt að framlengja Breiðholtsverkefnið til loka árs 2015.

Í janúar 2015 gaf Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands út stöðumat á Breiðholtsverkefninu eins og staðan var í maí 2014. Stöðumatið byggir á viðtölum við hverfisstjóra Breiðholtshverfis og verkefnastjóra Breiðholtsverkefnisins, ásamt öðrum heimildum sem aflað var, s.s. fundargerðum og fréttatilkynningum. Í matinu sagði að úttektaraðilinn reyni *ekki að leggja lokamat á verkefnið í heild sinni. Þótt lokið hafi verið við meirihluta þeirra markmiða sem sett voru eru fjölmörg verkefni enn í vinnslu og/eða þróun og því [getur] úttektaraðili ekki lagt fram lokamat á Breiðholtsverkefnið í heild*. Í stað heildarmats var lagt mat á árangur hvers stefnuþátta og markmiða út frá stefnukorti verkefnisins. Verksvið Breiðholtsverkefnisins næði yfir víðtækara svið en bara þjónustuveitingu, s.s. að bæta lífsgæði og umhverfi íbúa hverfisins, menningu og mannlíf.

Í niðurstöðum stöðumatsins sagði að *við úttekt á stöðu allra megin- og stefnuþátta [hefði komið] í ljós að unnið hefur verið faglega að hverjum og einum þeirra. Þess skal þó getið að mörg verkefni eru í eðli sínu á þann veg að skilgreind verklok eru í raun ekki fyrir hendi*. Helstu niðurstöður stöðumatsins eru:

- Að allnokkrir stefnubættir séu óþarfir að mati úttektaraðila þar sem um er að ræða markmið sem nú þegar fyrirfinnast í stefnu og þjónustu borgarinnar á öðrum vettvangi. Úttektaraðilinn bendir á að þótt þetta hafi ekki komið niður á verkefninu sjálfu gefi það að vissu leyti villandi sýn á umfang verkefnisins og markmið.
- Úttektaraðilinn bendir á að stjórnskipuleg formgerð verkefnisins sé að mörgu leyti flókin þar sem boðvaldi er oft skipt upp eða boðleiðir ekki nógu skýrar. Hann segir að þótt ekki sé þörf á stórtækum breytingum þar vilji hann vekja athygli á þeirri þörf að verklag og ferlar sé skýrt þar sem þetta á við.
- Úttektaraðili hefur fengið upplýsingar um það að í sumum tilvikum gæti vissrar tregðu ákveðinna aðila innan borgarkerfisins í samstarfi við hverfisstjóra. Mælt er til þess að allir slíkir hnökrar í samskiptum og samstarfi verði skoðaðir.
- Hið víðtæka samráð og samstarf sem haft hefur verið við helstu hagsmunaaðila í Breiðholti er að flestu leyti til fyrirmyndar. Þetta á við bæði um stefnumótun verkefnisins en einnig útfærslu og framkvæmd stefnubátta. Þetta á sér í lagi við um samskipti borgaryfirvalda við íbúa Breiðholtshverfis.
- Úttektaraðilinn segir í sínum niðurstöðum að Breiðholtsverkefnið hafi mikið nýsköpunargildi, bæði í heild sinni og einnig útfærsla einstakra markmiða þess.
- Margar af þeim lausnum sem þróaðar hafa verið innan vébanda verkefnisins hafa nú þegar vakið verðskuldaða athygli og er full ástæða til að skoða nánar innleiðingu þeirra í öðrum hverfum borgarinnar.
- Samstarfsnet ólíkra stofnana, fyrirtækja og félagasamtaka í verkefninu vekur sérstaka athygli. Líklegt er að formgerð samstarfsins muni nýtast Reykjavíkurborg og öðrum sveitarfélögum í framtíðinni við eftirfylgni stefnumótunar.
- Milliliðalaus samskipti og samstarf stjórnenda og starfsmanna þjónustumiðstöðvar Breiðholts við fulltrúa ráðuneyta og annarra stofnana ríkisvaldsins eru um margt eftirtektarverð. Svo lengi sem umboð stjórnenda þjónustumiðstöðvarinnar er ótvírætt af hendi borgaryfirvalda telur úttektaraðili þetta fyrirkomulag stuðla að bættum boðleiðum og aukinni skilvirkni.

Breiðholtsverkefnið er metnaðarfullt og spennandi tilraunaverkefni þar sem áherslan hefur ekki bara verið á að bæta þjónustu við íbúana, heldur snýst um miklu fleiri atriði, s.s. að bæta lífsgæði, félagsauð, umhverfi, menningu og mannlíf í hverfinu.

Það er ljóst að mikil gróska og gerjun hefur átt sér stað í hverfinu á þeim tíma sem verkefnið hefur staðið yfir. Það sem er einkennandi fyrir verkefnið er nýsköpun og hvernig reynt er að beita nýrri nálgun á viðfangsefnin, hvort sem það snýr að því hvernig þjónusta er veitt, samskiptum á milli stofnana, hvernig íbúar eru virkjaðir eða hvernig samstarfi er komið á milli ólíkra aðila.

Í Breiðholtinu hefur verið unnið markvisst að því að bæta og móta hverfisvitund og hverfisímynd í hverfinu þar sem staða hverfisstjóra hefur leikið stórt hlutverk. Þannig má segja að Breiðholtsverkefninu hafi tekist að skapa nýja og spennandi stemningu í Breiðholtinu, s.s. með því að setja á laggirnar Breiðholtsþing og Breiðholt Festival.

Þegar Breiðholtsverkefnið er skoðað og metið út frá forsendum þjónustu þá gerir formgerð verkefnisins og skipulag það að verkum að erfitt er að leggja mat á árangur. Í stöðumatinu er lagt mat á einstaka þætti/markmið verkefnisins en ekki gerð tilraun til þess að leggja mat á verkefnið í heild út



frá meginmarkmiðum þess. Þegar rýnt er í einstök markmið og stöðu mála í maí árið 2014 út frá stöðumatinu er ekki hægt að draga víðtækar ályktanir af árangri Breiðholtsverkefnisins út frá þjónustuveitingu. En ljóst er að verkefnið hefur stuðlað að þverfaglegu samstarfi á milli aðila, ásamt miklu samráði og samstarfi allra helstu hagsmunaaðila í hverfinu sem ætti að hafa skilað sér í betri þjónustu fyrir íbúanna.

Capacent framkvæmdi þjónustukönnun í lok árs 2014 um þjónustu Reykjavíkurborgar. Þar var m.a. spurt: *Hversu vel eða illa finnst þér starfsfólk þjónustumiðstöðvarinnar hafa leyst úr erindi eða erindum þínum?* Í svörunum kemur fram að íbúar Breiðholts eru ánægð með þjónustu sinnar þjónustumiðstöðvar miðað við hin hverfi borgarinnar, 76% miðað við 66% í Vesturbæ þar sem ánægjan var næstmest. Þegar spurt var: *Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ert þú með þjónustu Reykjavíkurborgar í þínu hverfi á heildina litið, bæði út frá reynslu þinni og álit?* svöruðu 61% aðspurða í Breiðholti að þau væru ánægð. Ánægjan mælist nánast sú sama og hún var í Vesturbæ og Laugardal/Háaleiti, en mest var hún í Miðborg/Hlíðum, 71%. Erfitt er að álykta út frá þjónustukönnuninni hvað þessar niðurstöður þýða, sérstaklega þar sem samanburð vantar við fyrri ár. Þær gefa þó a.m.k. vísendingar um að íbúar Breiðholts eru, í samanburði við önnur hverfi borgarinnar, ánægðir með þjónustu borgarinnar í sínu hverfi en erfitt er að meta hversu stóran þátt Breiðholtsverkefnið hefur átt í þeirri ánægju.

Eins og segir í stöðumatinu eru enn í vinnslu og/eða þróun fjölmörg verkefni sem eru hluti af Breiðholtsverkefninu sem gerir það að verkum að erfitt er að leggja mat á verkefnið í heild. Einnig eru mörg verkefnanna langtímaverkefni, oft ekki með neinum skilgreindum verklokum, og þess vegna getur verið erfitt að meta árangur þar sem áhrif og breytingar eiga hugsanlega eftir að koma síðar í ljós. Auk þess eru margir þættir þess eðlis að erfitt er að mæla nákvæman árangur, s.s. verkefni sem snúa að eflingu félagsauðs. Þá eru ýmsir stefnuþættir og markmið nú þegar hluti af stefnu og þjónustu borgarinnar og afmarkast þannig ekki við Breiðholtsverkefnið sem torveldar enn frekar mat á verkefninu. Burtséð frá því er Breiðholtsverkefnið samt sem áður mikilvægt framlag til þess að þróa og betrubæta opinbera stjórnsýslu og þjónustu sem tekur mið af þörfum íbúanna, ásamt því að styrkja hverfisvitund og félagsauð.

#### 1.4 Gildandi stefnumótun og framkvæmd þjónustu borgarinnar

Gildandi stefnumótun um þjónustu borgarinnar er um margt óljós og í raun á ábyrgð hvers fagsviðs auk þess sem Skrifstofa þjónustu og reksturs veitir þjónustu í Borgartúni 12-14.

Saga sú sem rakin er hér að framan um þróun þjónustuveitingar borgarinnar undanfarin 10 ár eða svo sýnir að ákveðið rof varð í framþróun og markvissri áherslu á þjónustu borgarinnar við skipulagsbreytingarnar 2007. Fram að þeim má segja að fyrir hafi legið ágætlega útfærð stefna um framtíð þjónustu borgarinnar þó að eiginleg þjónustustefna hafi ekki legið fyrir. Breytingarnar voru einnig framkvæmdar eftir einungis tveggja ára reynslutíma á mjög umfangsmiklum breytingum í þjónustuveitingu borgarinnar.

Af fyrirliggjandi gögnum er erfitt að ráða eða skilja nauðsyn þess að ráðast í svo stórar og afdrifaríkar breytingar á þessum tímamarki. Fyrir lágu mjög jákvæðar niðurstöður bæði hvað varðar rekstur sem og aukið þjónustustig. Þær mælingar voru gerðar á tilraunaverkefninu í Grafarvogi og einnig lagði þjónustu- og rekstrarsvið áherslu á að mæla árangur alls staðar. Eftir tveggja ára starf var einnig óraunhæft að ætla að þjónustu- og rekstrarsvið væri komið vel áleiðis, hvað þá búið að ljúka einhverjum þáttum í þeim verkefnum sem því var falið við stofnun þess, þ.e. að formgera þjónustu borgarinnar í gegnum hverfanálgun og þróa þá þjónustu áfram.

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 framlínupjónustu borgarinnar. Í hvorugu tilfellinu virðist hafa verið gert ráð fyrir að þær hefðu viðlíka afl og umboð og þjónustu- og rekstrarsvið hafði.

Það sem hugsanlega má líta á sem heildstæða stefnumörkun eru áttavitarnir um framúrskarandi þjónustu sem eru enn notaðir á þjónustumiðstöðvum og í þjónustuveri en þeir voru búnir til árið 2005:

- Við tökum hlýlega á móti viðskiptavinum
- Við sinnum viðskiptavinum fljótt og vel
- Við vinnum saman og vísum engum erindum frá
- Við komum fram við viðskiptavini af virðingu
- Við gætum trúnaðar við viðskiptavini
- Við leitum lausna og leiða í þágu viðskiptavina
- Við tökum við ábendingum og kvörtunum viðskiptavina
- Við berum virðingu fyrir ásýnd okkar og umhverfi

Þótt vissulega sé margt vel gert í þjónustuveitingu borgarinnar er í gildandi stefnumörkun ekki að finna neina heildarmynd eða sameiginleg markmið er tengjast þjónustuveitingu. Borgin hefur enda ekki sett sér þjónustustefnu og þar með má segja að það skorti heildarsýn á þjónustu borgarinnar og heilt á litið gæti mikils ósamræmis í þjónustuveitingu. Sem dæmi um það má nefna að þjónustumiðstöðvar veita t.d. innflytjendum ekki sams konar þjónustu en það á einnig við um fleiri þjónustuþætti. Að sama skapi hefur borgin ekki skilgreint nægilega vel þá hópa sem veita á þjónustu. Afurð af slíkri vinnu myndi skila vísbendingum um besta fyrirkomulag þjónustuveitingar, t.a.m. um tengingu íþrótta og frístundaheimila, hvernig nýta má bjargir þeirra betur með öðru skipulagi og hvort veita skuli sérfræðiþjónustu miðlægt, hvort fjarlægð verði of mikil við afhendingu þjónustu, stýringu og við val á inngripum.

Líkt og áherslan var við stofnun þjónustumiðstöðvanna þarf Reykjavíkurborg á ný að auka áhersluna á að mæta þörfum íbúa út frá heildarhagsmunum þeirra. Einn af stærri göllum núverandi þjónustuveitingar borgarinnar er að hún er ákvörðuð af og í kringum fagsvið sem hvert og eitt starfar sjálfsætt og án mikilla tengsla eða samhæfingar við aðra starfsemi. Fagsviðin ákvarða þannig hvert um sig hvernig þjónustuveiting þeirra er án þess að nokkur augljós tilraun sé gerð til samræmingar eða samhæfingar. Skýr birtingarmynd þessa er t.d. að fjölmargar stofnanir og svið borgarinnar hafa kosið að fjarlægja sig ímynd borgarinnar með því að koma sér upp sérstökum einkennistáknum sem hafa oft á tíðum litla skírskotun til skjaldarmerkis borgarinnar. Önnur birtingarmynd er að skipulag borgarinnar snýst fremur um skipulag fagsviða en skipulag sem miðar að því að veita íbúum heildstæða þjónustu. Þjónustuskrifstofa í Ráðhúsi stendur síðan utan kerfisins með óljóst og takmarkað umboð.

Fáir augljósir kostir eru við núverandi skipulag í þjónustuveitingu, a.m.k. út frá sjónarhóli heildstæðrar þjónustuveitingar. Núverandi fyrirkomulag býður þó upp á fjölmörg úrbótatækifæri:

Nokkur úrbótatækifæri:

- Hefja reglulegar þjónustu- og frammistöðukannanir á ný
- Nýta upplýsinga- og samskiptatækni meira og betur
- Samræma stefnu sem nær til allrar þjónustu borgarinnar, ekki bara hluta hennar

- Víðtæk, markviss þjálfun starfsfólks sem þjónustuveitenda
- Skilgreina Reykjavík sem þjónustufyrirtæki
- Gera þjónustu að fagi hjá Reykjavíkurborg sem tilheyri fagráði með kjörnum fulltrúum
- Borgin komi sér upp samræmdum lykiltölum er varða þjónustuþætti borgarinnar og viðhaldi þeim.

## 2. Kortlagning þjónustuveitingar

Eins og segir í erindisbréfi þá er grundvöllur allrar stefnumótunar gögn og upplýsingar. Starfshópnum var ætlað að kortleggja þjónustuveitingu borgarinnar en ljóst er að hún er mjög umfangsmikil. Því var farin sú leið að taka saman lista þar sem allir þjónustuþættir eru taldir upp og við þá hengd viðkomandi gildi, s.s. hverjir eru þjónustuþegar, hvort um sé að ræða lögbundna eða lögheimila þjónustu og í gegnum hvaða gáttir þjónustan er veitt. Listi á borð við þennan verður sennilega seint tæmandi en gefur gott yfirlit yfir þá þjónustu sem verið er að sinna.

Listann er að finna í töflureiknisskjali sem fylgir skýrslu þessari. Valið var að setja kortlagninguna fram á þennan hátt þar sem ljóst var að flókið yrði að fjalla um hana í samfelldum texta. Hugmyndin með skjalinu er einnig að það nýtist sem drög að þjónustuhandbók borgarinnar og mælt er með því að unnið verði þannig með skjalið áfram. Nefna má að Upplýsingatæknideild borgarinnar er að ljúka gerð þjónustuhandbókar og hægt er að leita þangað eftir ráðgjöf verði haldið áfram með skjalið.

### 2.1 Yfirlit þjónustuveitingar borgarinnar

Til að ná fram yfirsýn yfir alla þjónustuveitingu borgarinnar fengu sviðin það hlutverk að fylla út í framangreint töflureiknisskjal<sup>1</sup> upplýsingar um verkefni hvers sviðs. Um er að ræða umfangsmikil gögn sem rýna má í á ýmsa vegu en útdrátt á helstu atriðum úr skjalinu er að finna í töflunum hér á eftir.

Í töflu 1 sést eftir hvaða upplýsingum var kallað frá sviðunum og hversu mörg atriði falla í hvern flokk. Í dálknum *Fjöldi í dálk* er talinn fjöldi þeirra reita sem voru útfylltir í hverri línu. Dálkurinn *Hlutfall af heild* sýnir hversu hátt hlutfall slíkt er af heildinni í hverjum flokki. Þannig sést t.d. að í 44% tilvika gefa sviðin upp a.m.k. tvær þjónustugáttir fyrir þá þjónustu sem þau veita.

**Tafla 1.** Lýsing á innihaldi töflureiknisskjals um þjónustuveitingu borgarinnar.

Dálkur – Lýsing á yfirflokki	Fjöldi í dálk	Hlutfall af heild	Nánari lýsing á innihaldi dálks
Svið	182	100%	Hvaða svið fer með málaflokkinn.
Málaflokkur	182	100%	Undir hvaða málaflokk falla verkefni.
Verkefni	182	100%	Lýsing á verkefni/þjónustu.
Lög nr.	107	57%	Undir hvaða lög fellur verkefnið - þegar það á við.
Staðsetning þjónustu	154	82%	Hvar/hvernig er þjónustan veitt.
Ein þjónustugátt	182	100%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Tvær þjónustugáttir	82	44%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.

<sup>1</sup> Sjá fylgiskjal.

<sup>2</sup> Fjöldi þjónustuþega var getið í einhverjum tilvikum en ekki gafst tími til að vinna úr þeim upplýsingum við gerð þessarar skýrslu.

Þrjár þjónustugáttir	26	14%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Fjórar eða fleiri þjónustugáttir	9	5%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Hópar borgarbúa	130	70%	Hvað hópar nota sér þá þjónustu eða afrakstur hennar.
Einn hópur	182	100%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustubegar.
Tveir hópar	47	25%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustubegar.
Þrír hópar	18	10%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustubegar.
Fjórir eða fleiri hópar	1	1%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustubegar.
Helstu samstarfs-/hagsmunaaðilar	120	64%	Nánari lýsing á hópi þjónustuþega, s.s. félagasamtök og fagfólk.
Lögskyld eða lögheimil þjónusta	142	76%	Er þjónustan sem er veitt lögskyld eða lögheimil.
Þjónustubörf borgarbúa	163	87%	Óskilgreint mat á því hver þjónustubörfin er frá hendi notenda.
Kerfi sem eru notuð við þjónustuveitingu	93	50%	Hvaða kerfi eru notuð við veitingu eða úrvinnslu þjónustunnar.
Önnur verkfæri & verklag	45	24%	Önnur verkfæri/áhöld/aðstaða sem eru notuð við þjónustuveitinguna.
Þekktir kostir	34	18%	Hverjir, ef einhverjir, eru þekktir kostir við þjónustuveitinguna.
Þekktir gallar	38	20%	Hverjir, ef einhverjir, eru þekktir gallar við þjónustuveitinguna.
Hvernig upplýsingar eru veittar um þjónustuna	96	51%	Með hvaða aðferðum upplýsingar eru veittar um þjónustuna.
Hvaða þjónustustefna gildir um þjónustuveitinguna	147	79%	Hvaða þjónustustefna, eða -stefnur, gildir um þjónustuna.

Í töflu 1 hér að ofan sést að í mörgum tilvikum á eftir að fylla út svæði í yfirlitsskjali um þjónustuveitingu. Til að mynda er aðeins í 18% tilvika getið um galla og í 51% tilvika eru upplýsingar um hvernig þjónustan er veitt. Töflurnar hér á eftir byggja á ofangreindri yfirferð á þeirri þjónustuveitingu og verkefnum sem sinnt er af Reykjavíkurborg. Töflurnar sýna aðeins þær aðferðir sem taldar eru upp, en eru á engan hátt ábending um umfang eða annað eðli starfseminnar. Niðurstöður byggja eingöngu á þeim upplýsingum sem hvert svið tók saman yfir sína starfsemi. Einstaklingar geta bæði tilheyrt fleiri en einum hóp og sótt þjónustu eftir fleiri en einni leið. Þessi samantekt gefur aðeins grófa mynd af bæði hópum og þjónustuleiðum. Úr töflunni voru teknar saman upplýsingar um:

- Þjónustugáttir
- Hópa borgarbúa
- Lögheimila/lögskylda þjónustu

Rétt er að benda á að engin tilraun var gerð til að leggja mat á umfang þjónustunnar í þessari fyrstu yfirferð, hvorki fjárhagslegt né um fjölda þjónustuþega<sup>2</sup>. Hópurinn telur gagnlegt að vinna frekar með skjalið og viðhalda því.

## 2.2 Þjónustugáttir

Við þjónustuveitingu borgarinnar eru helstu þjónustugáttirnar þessar: Á vettvangi, miðlæg, þjónustumiðstöðvar og rafræn. Það kom berlega fram hjá aðilum fagsviða að nauðsynlegt er að byggja vel undir og auka rafræna þjónustu en skortur á slíku var oft talinn helsti gallinn á þjónustuveitingunni, auk þess að hin mismunandi kerfi og málaskrár tala ekki saman.

### 2.2.1 Miðlæg þjónusta og hverfabjónusta

Kynningar, gagnasöfnun og rýnifundir sýndu að Velferðarsvið er ríkjandi þjónustuveitandi í hverfabjónustu þjónustumiðstöðvanna sem er ekki óeðlilegt í ljósi þess að þjónustumiðstöðvar heyra undir sviðið. Það kom fram að vel væri hægt að færa ýmsa miðlæga þjónustu út í hverfin og þannig einfalda aðgengi íbúanna að þjónustunni sem og að mjög stórir þjónustuþættir væru reknir í hverfum en þá sem sjálfstæðar einingar hvað varðar tengsl við aðra hverfabjónustu.

Af 182 verkefnum sem skilgreind voru af sviðum borgarinnar voru ýmis hugtök notuð til að skilgreina bæði með hvaða hætti þjónustan var veitt og hverjir væru þjónustuþegar. Alls voru nefndar 51 leið til að koma þjónustunni til þjónustuþega, ýmist að öllu leyti eða að hluta til. Í töflu 2 eru algengustu aðferðirnar skilgreindar.

Tafla 2. Skilgreiningar á ólíkum þjónustugáttum.

Þjónustuveiting	Skýring
<b>Staðsetning þjónustu / þjónustugáttir</b>	Hvaða leiðir og aðferðir eru notaðar við snertingu við borgarann til að veita þjónustuna. Hér eru taldar upp þær staðsetningar sem borgarinn fær þjónustuna afhenta og/eða getur aflað sér upplýsinga um hana. Oft er um margar leiðir að ræða innan hvorrar þjónustuveitingar.
	Eftirfarandi flokkar og skilgreiningar voru notaðar við greininguna:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rafrænt</b>, hægt er að nálgast upplýsingar, eyðublöð, fá svar við fyrirspurn og þess háttar í gegnum tölvu. Getur verið nauðsynlegt að koma á staðinn til að ljúka erindi, t.d. vegna kröfu um undirskrift (en rafræn undirskrift er ekki notuð). Hér er vísað í þjónustuvef og/eða tölvupóst.</li> <li>- <b>Sími</b>, upplýsingar um þjónustu og/eða þjónustan sjálf er veitt í síma. Ýmist er hringt í þjónustuver eða beint í þjónustuaðilann.</li> <li>- <b>Þjónustumiðstöð</b>, afgreiðslustöðvar þjónustu borgarinnar á vegum Velferðarsviðs.</li> <li>- <b>Frístundamiðstöð</b>, vettvangur barna og unglinga til að koma saman og taka þátt í ýmiss konar félagsstarfi.</li> <li>- <b>Miðlægt</b>, sá hluti þjónustunnar, eða þjónustan öll, sem veittur er úr þjónustuveri, skrifstofum fagsviða og miðlægra skrifstofa. Er andheiti við „Á vettvangi“.</li> <li>- <b>Á vettvangi</b>, þjónustan fer fram á þeim stað sem þjónustuþeginn /borgarinn heldur til, s.s. á heimili viðkomandi eða inni í öðru húsnæði á vegum borgarinnar. Er andheiti við „Miðlægt“.</li> <li>- <b>Aðrar leiðir</b> líkt og talið er upp af sviðum: Tölvupóstur, Þjónustumiðstöðvar, Eyðublöð, Umsókn, Félagsmiðstöðvar, Prent, Atvinnutorg, Leiguíbúð, Frístundaheimili, Frístundamiðstöð.</li> </ul>

Til að fá skýrari mynd af þjónustuveitingu borgarinnar var leitast við að sameina hugtök yfir hópa og þjónustugáttir. Að því loknu stóðu eftir 15 þjónustugáttir. Töflurnar hér að neðan sýna framboð/staðsetningu þjónustuveitinga eftir sviðum. Auk sviðanna er þjónustuveiting Mannréttindaskrifstofu tiltekin þar sem hún tilheyrir fagráði líkt og sviðin.

<sup>2</sup> Fjöldi þjónustuþega var getið í einhverjum tilvikum en ekki gafst tími til að vinna úr þeim upplýsingum við gerð þessarar skýrslu.

Tafla 3. Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, hlutfall.

	Hlutfall verkefna sviðs sem sinnt er með eftirfarandi hætti						Hlutfall aðferða við þjónustuveitingu
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	
Á vettvangi	38%	29%	23%	50%	33%	17%	30,0%
Miðlægt	21%		53%	11%	6%	50%	28,1%
Rafrænt	23%	43%	11%	39%	33%	17%	23,9%
Sími	15%		4%		10%		6,1%
Tölvupóstur			6%		8%		3,7%
Þjónustumiðstöðvar		16%			4%		3,4%
Eyðublöð			2%				0,9%
Umsókn		5%					0,9%
Félagsmiðstöðvar		4%					0,6%
Annað			1%		2%		0,6%
Prent	2%					17%	0,6%
Atvinnutorg		2%					0,3%
Leiguíbúð		2%					0,3%
Frístundaheimili	2%						0,3%
Frístundamiðstöðvar					2%		0,3%

Þrjár algengustu aðferðirnar innan hvers sviðs sýndar með grænum lit.

Í töflu 3 hér að ofan sést að þjónustuveiting líkt og hún var talin hjá Reykjavíkurborg er mest veitt á vettvangi (30%), síðan miðlægt (28%) og loks rafrænt (24%).

Tafla 4. Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, fjöldi atriða.

	Fjöldi verkefna sviðs sem sinnt er með eftirfarandi hætti						Fjöldi aðferða við þjónustuveitingu
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	
Á vettvangi	25	16	31	9	16	1	98
Miðlægt	14		70	2	3	3	92
Rafrænt	15	24	15	7	16	1	78
Sími	10		5		5		20
Tölvupóstur			8		4		12
Þjónustumiðstöðvar		9			2		11
Eyðublöð			3				3
Umsókn		3					3
Félagsmiðstöðvar		2					2
Annað			1		1		2
Prent	1					1	2
Atvinnutorg		1					1
Leiguíbúð		1					1
Frístundaheimili	1						1
Frístundamiðstöðvar					1		1

	66	56	133	18	48	6	327
--	----	----	-----	----	----	---	-----

Þrjár algengustu aðferðirnar innan hvers sviðs sýndar með grænum lit.

### 2.2.1.1 Flokkun borgarbúa í hópa

Reykjavíkurborg veitir öllum borgarbúum þjónustu á einn eða annan hátt og er þjónustuframboðið á mörgum sviðum nægilegt. Það sýndi sig að þjónustuþörfin er enn mikil þegar kemur að börnum, unglingum, öldruðum, fötluðum og þeim hóp íbúa sem þarfnast félagslegrar aðstoðar á einn eða annan hátt. Til viðbótar við borgarbúa eru aðrir hópar sem nota þjónustu borgarinnar en teljast ekki til íbúa hennar, s.s. ferðamenn og annar almenningur en borgarbúar.

Nefndir voru 56 hópar af þjónustuþegum. Til að skýra myndina var leitast við að sameina nokkra flokka og finna samræmi í skilgreiningum (tafla 5).

Tafla 5. Skilgreiningar á ólíkum hópum þjónustuþega.

Þjónustuveiting	Skýring
<b>Hópar borgarbúa</b>	Hvaða hópar nota þjónustuna. Leitast var við að nota þegar það á við bæði breiða flokkun og þrönga. <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aldraðir</b>, 67 ára og eldri.</li> <li>- <b>Íbúar Reykjavíkur</b>, allir sem hafa lögheimili í Reykjavík. Gætu þurft að uppfylla tiltekin skilyrði önnur til að fá þjónustuna.</li> <li>- <b>Almenningur</b>, allir þeir sem hafa tækifæri til að nýta sér þjónustuna, t.d. sundlaugar og gatnakerfi. Þjónustuveiting ekki bundin við búsetu.</li> <li>- <b>Börn</b>, þegar börn eru markhópur þjónustunnar og helstu notendur hennar.</li> <li>- <b>Foreldrar</b>, þegar foreldrar eru markhópur þjónustunnar og helstu notendur hennar.</li> <li>- <b>Foreldrar og börn</b>, þegar foreldrar sækjast eftir þjónustu fyrir hönd barna sinna, þó að börnin séu síðan helstu notendur þjónustunnar.</li> <li>- <b>Unglingar</b>, þegar unglingar eru markhópur þjónustunnar og helstu notendur hennar.</li> <li>- <b>Foreldrar og unglingar</b>, þegar foreldrar sækjast eftir þjónustu fyrir hönd unglunga sinna, þó að unglingarnir séu síðan helstu notendur þjónustunnar.</li> <li>- <b>Fatlað fólk</b>, þegar fötlun einstaklings gerir það að verkum að hann þarf að notfæra sér þjónustu borgarinnar.</li> <li>- <b>Ferðamenn</b>, þeir sem sækja borgina heim og vilja upplýsingar um hvað er á döfinni, staðsetningu afþreyingar og þjónustu.</li> <li>- <b>Fyrirtæki</b>.</li> <li>- <b>Húseigendur</b>, þeir sem eru skráðir fyrir fasteign.</li> <li>- <b>Innflytjendur</b>, fólk af erlendum uppruna, búsett í Reykjavík.</li> <li>- <b>Lóðarhafar</b>, þeir sem eru skráðir fyrir lóðum í borginni.</li> </ul>

Tafla 6. Yfirlit yfir hópa þjónustuþega hjá hverju sviði.

Þrjár algengustu hópar innan hvers sviðs sýndar með grænum lit.

	Hlutfall verkefna hvers sviðs sem sinnt er hjá hverjum hóp						
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	
Almenningur	64,1%	3,4%	55,4%	30,0%			39,4%
Íbúar Reykjavíkur	7,7%	34,5%	2,5%		5,4%	40,0%	8,0%
Börn	2,6%	10,3%		20,0%	24,3%		6,8%
Foreldrar		6,9%			37,8%		6,4%
Unglingar	2,6%	3,4%		15,0%	16,2%		4,4%
Arkitektar			6,6%				3,2%
Framkvæmdaaðilar			5,8%				2,8%
Verktakar			5,8%				2,8%
Aldraðir	2,6%	17,2%					2,4%
Einstaklingar með fötlun		20,7%					2,4%
Fyrirtæki	2,6%		4,1%				2,4%

Húseigendur			4,1%				2,0%
Innflytjendur	2,6%					60,0%	1,6%
Einstaklingar	2,6%		1,7%				1,2%
Íþróttafólk				15,0%			1,2%
Lóðarhafar			2,5%				1,2%
Ferðamenn í Reykjavík	5,1%						0,8%
Fleira			1,7%				0,8%
Íþróttafélög				10,0%			0,8%
Listamenn	5,1%						0,8%
Lóðarhafar			1,7%				0,8%
Borgarfulltrúar			0,8%				0,4%
Byggingastjórar			0,8%				0,4%
Bændur			0,8%				0,4%
Börn á grunnskólaaldri					2,7%		0,4%
Börn á leikskólaaldri					2,7%		0,4%
Börn og ungmenni með annað móðurmál en íslensku					2,7%		0,4%
Börn og ungmenni með fötlun					2,7%		0,4%
Fagfólk í ferðaþjónustu	2,6%						0,4%
Fjölskyldur		3,4%					0,4%
Grunnskólanemendur					2,7%		0,4%
Iðnmeistarar			0,8%				0,4%
Leigjendur			0,8%				0,4%
Leigubílstjórar			0,8%				0,4%
Leigusalar			0,8%				0,4%
Leikskólabörn					2,7%		0,4%
Lögregla			0,8%				0,4%
Skipulagsfulltrúar			0,8%				0,4%
Ungt fólk				5,0%			0,4%
Ungt fólk með fötlun				5,0%			0,4%
Veitustofnanir			0,8%				0,4%

### 2.2.1.2 Lögskyld eða lögheimil þjónusta.

Lögskyld og lögheimil þjónusta var skoðuð þvert yfir með það í huga að greina hugsanlegan mun á þjónustuveitingunni. Í stuttu máli var niðurstaðan sú að ef aðstæður kölluðu eftir niðurskurði, minnkun eða seinkun á þjónustuveitingu, þá var það eðli málsins samkvæmt lögheimila þjónustan sem lét undan. Það getur því í sumum tilfellum verið munur á þjónustuveitingu lögskyldrar og lögheimillar þjónustu, en að öllu jöfnu er ekki gæðamunur.

Alls voru 182 þjónustuverkefni talin upp af sviðunum. Af þeim voru 108 með tilvísun í lög. Flokkun þeirra verkefna eftir því hvort þau eru lögskyld, lögheimil eða án tilvísunar má sjá í töflum 7 (fjöldi) og 8 (hlutfall).

Tafla 7. Fjöldi verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.

Svið							
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	Alls
Án tilvísunar	24	0	6	10	1	0	41
Lögheimil	7	8	19	0	12	3	49
Lögskyld	5	16	67	0	4	0	92
Alls	36	24	92	10	17	3	182



**Tafla 8.** Hlutfall verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.

Svið							
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	Alls
Án tilvísunar	67%	0%	7%	100%	6%	0%	23%
Lögheimil	19%	33%	21%	0%	71%	100%	27%
Lögskyld	14%	67%	73%	0%	24%	0%	51%
<b>Alls</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>92</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>182</b>

Í töflu 9 eru taldar upp tegundir verkefna, eða þjónustu, sem hafa tilvísun í lög en hafa ekki verið flokkaðar sem lögskyld verkefni.

**Tafla 9.** Lögheimil þjónusta sem ekki er flokkuð sem lögskyld en með tilvísun í lög, reglugerð eða samþykkt.

Svið	Tegund þjónustu	Lög, reglugerð, samþykkt
VEL	Hjúkrunarheimili	Lög um heilbrigðisþjónustu nr. 40/2007
VEL	Akstursþjónusta eldri borgara	Reglur um akstursþjónustu eldri borgara í Reykjavík
VEL	Dagvist aldraðra	Lög um málefni aldraðra nr. 125/1999
USK	Eftirlit með bílhræjum í borgarlandinu	Reglugerð um meðhöndlun úrgangs nr. 737/2003
USK	Eftirlit og umsjón með gróðri í borgarlandi	Byggingarreglugerð nr. 112/2012, gr. 7.2.2
USK	Ráðgjöf um skipulag opinna svæða, íþrótt- og útivistarsvæða, náttúru- og hverfisverndarsvæða og upplýsingagjöf til kjörinna fulltrúa, íbúa, fagaðila og annarra eftir því sem við á	Skipulagslög nr. 123/2010
USK	Rekstur förgunarstaða	Lög um meðhöndlun úrgangs, 11. gr.
USK	Aðstoð við samningagerð vegna aðkeyptrar vinnu og önnun kostnaðareftirlits með þeim verkefnum sem heyra undir verkstjórn viðkomandi	Skipulagslög nr. 123/2010
VEL	Notendastýrð persónuleg aðstoð	Reglur um tilraunaverkefni um notendastýrða aðstoð við fatlað fólk á þjónustusvæði Reykjavíkurborgar og Seltjarnarnesbæjar
VEL	Dagþjónusta og virkni fyrir fatlað fólk	Lög um málefni fatlaðs fólks nr. 59/1992
SFS	Daggæsla í heimahúsum	Lög um félagsþjónustu sveitarfélaga nr. 40/1991 og reglugerð nr. 907/2005
SFS	Rekstur 64 leikskóla og 17 einkarekinna skóla	Lög um leikskóla nr. 90/2008
SFS	Foreldrasamstarf	Lög um leikskóla nr. 90/2008
USK	Ut anumhald og leyfisveitingar vegna götu- og torgsölu í Reykjavík	Lögreglusamþykkt fyrir Reykjavík nr. 1097/2008
MAR	Ráðgjöf, þjónusta við innflytjendur, aðstoð	Upplýsingalög nr. 50/1996
SFS	Þjónustusamningur við 18 einkarekna tónlistarskóla	Lög um fjárhagslegan stuðning við tónlistarskóla nr. 75/1985 nr.
VEL	Sérstakar húsaleigubætur	Reglur um félagslegar leiguíbúðir og sérstakar húsaleigubætur í Reykjavík
Umboðsmaður borgarbúa	Umboðsmaður borgarbúa	Samþykkt í forsætisnefnd 31. janúar 2014
USK	Bann/takmörkun gæludýra- og húsdýrahalds	V. kafli laga um hollustuhætti og mengunarvarnir nr. 7/1998

## 2.3 Framkvæmd þjónustunnar

Þjónustu borgarinnar til íbúa er í dag sinnt eftir mismunandi leiðum og að mestu án miðlægrar stefnumótunar eða eftirfylgni. Í stuttri samantekt má segja að meginþjónusta borgarinnar sé framkvæmd á eftirfarandi hátt:

Fagsviðin annast að miklu leyti útfærslu á þeirri þjónustuveitingu sem tilheyrir hverjum málaflokki. Þannig er þjónustu Umhverfis- og skipulagssviðs að mestu stýrt frá Borgartúni 12-14 þótt sviðið hafi undanfarið unnið að því að efla þjónustu á vettvangi, t.d. á hverfabækistöðvum og víðar. Þjónusta Velferðarsviðs fer að mestu leyti fram á þjónustumiðstöðvum og öðrum starfsstöðvum sviðsins en einnig er hluti þjónustunnar veittur miðlægt, t.d. þjónusta barnaverndar. Þjónusta Skóla- og frístundasviðs er sinnt annars vegar miðlægt af sviðinu en síðan er sérfræðiráðgjöf við leikskóla og grunnskóla að mestu sinnt af þjónustumiðstöðvum hverfanna. Skóla- og frístundaþjónusta fyrir leik- og grunnskólabörn er skipulögð að mestu miðlægt af sviðinu en framkvæmd á vettvangi. Þjónustu við fatlaða er sinnt af Velferðarsviði utan frístundaþjónustu við fatlaða sem rekin er af Íþrótt- og tómsundasviði. Fullorðinsfræðsla Námsflokkanna er í umsjón Skóla- og frístundasviðs en náms- og starfsráðgjöf er veitt að hluta á þjónustumiðstöðvum. Öll safnastarfsemi er undir Menningar- og ferðamálasviði, ásamt flestum hátíðum og viðburðum. Einhverjar hátíðir tilheyra þó Íþrótt- og tómsundasviði. Íþróttastarfsemi, sundlaugar, ylströndin, Hitt húsið og skíðasvæðin eru rekin af Íþrótt- og tómsundasviði. Þjónustuver Reykjavíkurborgar í Borgartúni er rekið af Skrifstofu þjónustu og reksturs og móttaka í Ráðhúsi af Skrifstofu borgarstjóra og borgarritara.

### 2.3.1 Framlínubjónusta borgarinnar

Íbúar Reykjavíkur nálgast eða fá þjónustu borgarinnar í gegnum nokkrar megingáttir (vefur, sími, heimsóknir):

1. Þjónustuver í Borgartúni
2. Aðalsímanúmer borgarinnar 4 11 11 11
3. Netspjall (Svarbox)
4. Reykjavik.is
5. Rafræna Reykjavík – Mínar síður
6. Þjónustumiðstöðvar
7. Mannréttindaskrifstofu í Ráðhúsi
8. Ýmis önnur símanúmer borgarinnar
9. Hverfabækistöðvar
10. Þjónustustofnanir borgarinnar, s.s. skóla, frístundaheimili, sundlaugar og söfn

Það sem kalla má framlínubjónustu, þ.e. þeir staðir sem íbúar leita til eftir þjónustu borgarinnar, eru þeir staðir sem hafa númer 1-7 hér að ofan. Staðir 8-10 flokkast fremur sem staðir þar sem þjónusta er framkvæmd.

Þjónusta borgarinnar er nú skipulögð þannig að íbúar þurfa að hafa umtalsverða innsýn í skipulag Reykjavíkurborgar til að vita hvert þeir eiga að leita eftir þjónustu. Þetta stríðir gegn þeim hugmyndum sem raktar eru annars staðar í þessari skýrslu þar sem fjallað er um hugmyndafræði um þjónustuveitingu.

#### 2.3.1.1 Þjónustumiðstöðvar

Þjónustumiðstöðvar Reykjavíkurborgar heyra undir Velferðarsvið og þar með stjórn Velferðarráðs. Ráðið hefur þannig mikil áhrif á þjónustubirtingu borgarinnar út á við. Úr fyrirliggjandi gögnum má lesa að í kjölfar skipulagsbreytinganna árið 2007 hafi starfsemi þjónustumiðstöðvanna færst æ meira í átt að því að sinna nær eingöngu félagslegum úrræðum fyrir íbúa. Þrengingar í kjölfar

efnahagskreppunnar haustið 2008 kunna þó einnig að spila inn í þá þróun. Þannig virðast þættir á borð við félagsauð og samþættingu hans í hverfum borgarinnar hafa orðið útundan eftir að Velferðarsvið tók við rekstri þeirra enda eru slík verkefni ekki augljóslega á verksviði sviðsins og þar með ekki jafn ofarlega í forgangsröð og önnur verkefni.

Frá skipulagsbreytingunum árið 2007 virðist tilhneiging hafa verið í þá átt að verkefni hafi fremur verið færð frá þjónustumiðstöðvum yfir á miðlæg svið en öfugt. Samhliða þessu hefur einnig dregið úr verkefnum og vinnu þjónustumiðstöðvanna á sviði félagsauðs í hverfunum. Þannig verður ekki annað séð en eitthvað hafi dregið úr þjónustuframboði á miðstöðvunum og þær séu fyrir vikið minna áberandi í starfinu úti í hverfum borgarinnar. Nægir að nefna þá breytingu sem varð er þáverandi leikskólasvið flutti sitt starfsfólk frá þjónustumiðstöðvum inn á miðlæga skrifstofu sem dæmi um framangreint. Mikilvægt er einnig að hafa í huga þegar lagt er mat á stöðu þjónustumiðstöðvanna að vera kann að sú ákvörðun að málefni skóla og frístunda voru ekki flutt inn á þjónustumiðstöðvarnar við stofnun þeirra, gegn upprunalegum tillögum stýrihóps, hafi að einhverju leyti lagt grunninn að þessari stöðu frá upphafi.

Þjónustumiðstöðvarnar eru sex í 10 hverfum borgarinnar og sinna þjónustu við einstaklinga og fjölskyldur, sérfræðiþjónustu við leik- og grunnskóla, frístundaráðgjöf auk almennrar upplýsingagjafar um starfsemi Reykjavíkurborgar auk þess að sinna félagsstarfi, rekstri þjónustuíbúða og heima- og stuðningsþjónustu svo fátt eitt sé nefnt. Helstu verkefni þeirra eru eftirfarandi:

- Á þjónustumiðstöðvunum eru veittar alhliða upplýsingar um þjónustu Reykjavíkurborgar. Þangað er einnig hægt að skila öllum umsóknum um þjónustu borgarinnar og þaðan er þeim komið í réttar hendur innan borgarkerfisins.
- Á þjónustumiðstöðvunum fer fram skipulagning á margs konar hverfastarfi í samvinnu við íbúa, félagasamtök og aðra þá sem vilja láta til sín taka og einnig eru veittar upplýsingar um starfsemi félagsmiðstöðva og frístundastarf. Þjónustumiðstöðvarnar eiga í samstarfi við stofnanir, félagasamtök og grasrótina um eflingu félagsauðs í hverfum borgarinnar.
- Félagsleg ráðgjöf stendur öllum sem þess þurfa til boða. Sérfræðingar veita einstaklingum og fjölskyldum faglega ráðgjöf, s.s. vegna uppeldis barna og unglinga, fjárhagsvanda, veikinda, fötlunar, öldrunarmála, vímuefnamála, umgengnis- og skilnaðarmála.
- Fjárhagsaðstoð stendur þeim til boða sem hafa tekjur og eignir undir ákveðnum viðmiðunarmörkum og er hún veitt þeim sem ekki geta séð sér og sínum farborða án aðstoðar.
- Félagsleg heimaþjónusta stendur þeim til boða sem ekki geta séð hjálparlaust um heimilishald og persónulega umhirðu vegna skertrar getu, fjölskylduaðstæðna, veikinda eða fötlunar.
- Heimahjúkrun er veitt veiku fólki sem býr í heimahúsi og þarfnast sérhæfðrar hjúkrunar.
- Húsaleigubætur standa leigjendum íbúðarhúsnæðis til boða að uppfylltum skilyrðum um lögheimili, leigusamning og tekjur.
- Sérstakar húsaleigubætur eru ætlaðar þeim sem búa við erfiðar félags- og fjárhagslegar aðstæður.
- Félagslegar leiguíbúðir eru ætlaðar þeim sem búa við mjög erfiðar félags- og fjárhagsaðstæður.
- Þjónustuíbúðir fyrir aldraða eru ætlaðar fólki sem þarf meiri aðstoð og stuðning en hægt er að veita í heimahúsi en heilsufar ekki orðið það slæmt að þörf sé fyrir hjúkrunarheimili.
- Sértæk húsnæðisúrræði eru ætluð fólki sem þarfnast meiri aðstoðar og þjónustu en hægt er að veita í heimahúsi.
- Stuðningsúrræði, s.s. liðveisla fyrir fatlað fólk, persónuleg ráðgjöf og stuðningsfjölskyldur fyrir börn og skammtímavistun fyrir fötluð börn.

- Akstursþjónusta eldri borgara fyrir þá sem geta ekki notað almenningsvagnþjónustu og hafa ekki aðgang að eigin farartæki.
- Ferðþjónusta fatlaðs fólks fyrir þá sem vegna fötlunar sinnar geta ekki notað almenningsvagnþjónustu og hafa ekki aðgang að eigin farartæki.
- Sérfræðiþjónusta við leik- og grunnskóla. Börn, foreldrar og starfsfólk leik- og grunnskóla fá ráðgjöf og eftir atvikum skammtímameðferð vegna frávika í vitsmuna-, tilfinninga-, eða félagsþroska barns.
- Kennslu- og sérkennsluráðgjöf er veitt vegna barna í leik- og grunnskólum.
- Daggæsluráðgjöf er veitt daggæsluforeldum og foreldrum.
- Frístundaráðgjöf er veitt til foreldra vegna barna og ungmenna.

Þjónustuveiting þjónustumiðstöðva getur verið mismunandi þar sem samsetning hverfanna er oft ólík og mismunandi þarfir fyrir hendi. Þannig getur þróast mismunandi sérhæfing og því getur sams konar þjónusta verið veitt á ólíkan hátt milli þjónustustöðva. Þetta getur valdið vandamálum og ruglingi fyrir íbúa sem flytja úr einu hverfi í annað og reikna með að fá sams konar þjónustu í nýju hverfi og þeir fengu í því gamla.

### 2.3.1.2 Þjónustuver Borgartúni

Þjónustuverið í Borgartúni mótar og rekur það sem kalla má miðlæga eða samræmda þjónustu borgarinnar.

Bæði símaver Reykjavíkurborgar sem var opnað árið 2005 og Þjónustuverið (móttaka og afgreiðsla) sem var opnað árið 2008 hafa verið í stöðugri þróun frá fyrsta degi. Rekstur þessara tveggja eininga var aðskilinn allt fram til desember 2013 en frá þeim tíma varð Þjónustuverið til í núverandi mynd og er „framlenging“ þeirrar þjónustu sem sérfræðingar fagsviða og skrifstofa annars veita. Þetta þýðir í raun að símaverið getur nú svarað fyrir þau mál sem svið og skrifstofur ákveða að fela því og eru tilheyrandi verkferlar gerðir þar um. Samhliða almennri afgreiðslu og símaþjónustu heldur Þjónustuverið utan um rafrænar þjónustugáttir eins og Rafræna Reykjavík og Svarbox sem æ fleiri viðskiptavinir nýta sér. Svarbox er netspjall þar sem íbúar geta spjallað með textaskrifum við þjónustufulltrúa í rauntíma. Þá sér Þjónustuverið um netfangið [upplýsingar@reykjavik.is](mailto:upplýsingar@reykjavik.is) og svarar öllum pósti sem berst þangað.

Þjónustuverið sinnir bæði ytri og innri þjónustu, s.s. móttöku og skráningu umsókna, móttöku og afhendingu leyfa og leyfisveitinga, afgreiðslu vottorða og teikninga, aðstoð við stöðumælasektir og ábendingakerfið „Borgarlandið“, svörun rafrænna upplýsinga og móttöku ógreiddra krafna, móttöku vegna funda og annarra erinda, svo eitthvað sé nefnt. Þjónustuverið aðstoðar þannig öll fagsvið og skrifstofur á einn eða annan hátt.

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.

### 2.3.1.3 Þjónusta Mannréttindaskrifstofu

Samkvæmt mannréttindastefnu borgarinnar gegnir Reykjavíkurborg lykilhlutverki hvað varðar vellíðan íbúanna. Allar stofnanir borgarinnar eiga að vinna markvisst og skipulega að því að móta og þróa þjónustu og upplýsingagjöf í þágu jafnréttis kynjanna og margbreytilegs samfélags. Tryggt á að vera að innflytjendur og fólk af erlendum uppruna eigi aðgang að þjónustu borgarinnar. Sérstaklega verði tekið mið af þörfum innflytjenda þegar þjónusta á vegum borgarinnar er skipulögð.

#### 2.3.1.3.1 Þjónustuveiting við innflytjendur:

1. **Þekking á málaflokki:** Mikilvægt er að starfsmenn hafi þekkingu á málefnum innflytjenda og flóttafólks og þekki til mismunandi hópa innan þeirra og réttinda þeirra.

2. **Margþætt þjónusta:** Þjónustuveiting í hópi innflytjenda er mjög margþætt vegna þess að með því að veita þeim rétta þjónustu er oft hægt að koma í veg fyrir félagslega einangrun og styðja aðlögun í samfélaginu.
3. **Leiðbeiningaskylda:** Starfsmenn skulu veita þeim sem leita til þeirra aðstoð og leiðbeiningar um þau mál sem snertir þeirra starfssvið. Það er sérstök og rík leiðbeiningaskylda gagnvart innflytjendum þar sem margir þeirra þekkja lítið eða ekkert til þeirrar þjónustu sem Reykjavíkurborg veitir. Veittar upplýsingar þurfa að vera skýrar og athuga þarf hvort aukaupplýsingar séu nauðsynlegar. Ítreka þarf að upplýsingar komist til skila.
4. **Viðmót:** Starfsmenn þurfa að hugsa um að reyna að aðstoða eftir bestu getu og vera meðvitaðir um tæknilausnir sem hægt er að nota í samskiptum til að gera grunngreiningu á erindi eða þörfum.
5. **Menningarnæmi starfsmanna:** Mikilvægt er að starfsmenn fái fræðslu og öðlist færni í að veita menningarnæma þjónustu.
6. **Fordómafræðsla:** Það er mikilvægt að starfsmenn læri að þekkja fordóma hjá sjálfum sér og öðrum og takast á við þá í einkalífi og starfi.
7. **Ráðning starfsmanna:** Starfsmenn Reykjavíkurborgar eiga að endurspeglar samsetningu samfélagsins og því er mikilvægt að ráða fólk af erlendum uppruna í störf innan borgarinnar.
8. **Tungumálakunnátta starfsmanna:** Mikilvægt er að sem flestir starfsmenn tali a.m.k. eitt tungumál í viðbót við íslensku. Það skapar öryggi bæði fyrir starfsmenn og viðskiptavinum.
9. **Túlkþjónusta:** Mikilvægt er að starfsmenn kunni að nota þjónustu túlka. Ávallt skal gera kröfur um faglega túlkun.
10. **Velkomin til Reykjavíkur:** Móttökuvíðtöl fyrir fólk sem er nýflutt til Reykjavíkur þar sem upplýst er um þjónustu borgarinnar og hvar er hægt að sækja hana.

#### 2.3.1.4 Rafræn stjórnsýsla

Rafræn stjórnsýsla felur í sér hagnýtingu upplýsingatækni í opinberri starfsemi. Hún leggur starfsmönnum til verkfæri til að vinna þau störf sem stjórnsýslan hefur með höndum. Rafræn stjórnsýsla á að auka skilvirkni í meðhöndlun mála, bæta aðgang að upplýsingum og þannig bæta þjónustu við íbúa og aðgang þeirra að henni. Með rafrænni stjórnsýslu bjóðast nýir möguleikar í sköpun samfélagsverðmæta sem kallar á aðrar starfsaðferðir en áður.

Tölvu- og netnotkun er mikil á Íslandi og Íslendingar hafa því alla burði til að nýta sér aukin rafræn samskipti og þann ávinning sem þeim fylgir, bæði fyrir einstaklinga, fyrirtæki og opinbera aðila.

Ávinningur af rafrænum samskiptum er margs konar, bæði samfélagslegur, rekstrarlegur og þjónustulegur. Um er að ræða sparnað og skilvirkni innan stjórnsýslunnar vegna aukinnar sjálfsafgreiðslu í málum með samsvarandi breytti þörf fyrir fólk í einföldum afgreiðslustörfum og ekki síður með minni þörf fyrir póstsendingar. Með sama hætti er um að ræða sparnað hjá notendum, bæði í tíma og útlögðum kostnaði. Sá tími sem sparast fyrir hvern og einn notanda getur verið verulegur og kostnaður við ferðir verður lítill sem enginn. Ábati af aukinni rafrænni þjónustu Reykjavíkurborgar, bæði fyrir borgina og borgarana, er óþekktur – en að öllum líkindum bæði verulegur og viðvarandi.

Margir opinberir aðilar hafa komið sér upp samskiptasíðum. Síður þessar hafa margs konar heiti og má þar nefna „mitt svæði“, „mínar síður“, „umsóknarvefur“ og „þjónustuvefur“. Hjá sveitarfélögum er oft talað um „íbúagáttir“ en einnig hafa verið búin til heiti með nöfnum sveitarfélagsins, t.d. „minn Garðabær“ og „rafrænt Seltjarnarnes“. Allar þessar síður eiga það sameiginlegt að þörf er á innskráningu til að komast inn á þær.

Útfærslur á innskráningu eru mismunandi. Margir vefir bjóða upp á notkun rafrænna skilríkja (nú með farsímum). Í öðrum tilvikum halda stofnanir sjálfar utan um notendanöfn og aðgangsorð, oft

með tengingu við heimabanka þannig að hægt sé að fá aðgangsorðin send þangað. Aðrar nota Íslykil Þjóðskrár Íslands.

Vefir þessir hafa sameiginlegt markmið sem snýr að því að „sérsníða“ þjónustu viðkomandi stofnunar eða sveitarfélags að þörfum einstaklings.

Útfærslur eru hins vegar mismunandi og sniðnar að þeirri þjónustu sem veitt er. Hér eru nokkur dæmi um þjónustu sem veitt er á þessum þjónustuvefjum:

- Meðferð mála – hægt er að senda inn umsókn og fylgjast með framvindu hennar, t.d. umsókn um námslán, skil á skattframtali eða umsókn um leikskólapláss.
- Fyrirspurnir til opinbers aðila – hægt er að senda inn fyrirspurn og halda utan um umræður tengdar henni.
- Bókanir og beiðnir – á sumum vefjum er t.d. hægt að sjá lausa tíma hjá lækni og bóka tíma.
- Skjöl frá stofnun til einstaklinga eða lögaðila – hægt er að skoða m.a. bréf, greiðsluskjöl og ýmsar tilkynningar.
- Tilkynningar – hægt er að skrá sig fyrir tilkynningum með skilaboðum, t.d. ef ný gögn koma fram í tilteknu máli.

#### 2.3.1.4.1 Rafræn þjónusta Reykjavíkurborgar

Rafræn þjónusta á að vera augljós fyrsti kostur fyrir þjónustugega en svo er ekki nú. Á sama tíma og uppbygging þjónustumiðstöðva hefur átt sér stað hefur rafræn þjónusta hjá borginni aukist eitthvað en þó ekki eins hratt og æskilegt væri. Segja má að rafræn þjónustugátt borgarinnar hafi t.d. lítið þróast frá árinu 2007. Ótal tækifæri eru til að efla þann hluta þjónustunnar og mikið unnið með að auka framboð rafrænnar þjónustu þannig að hægt sé að klára mál rafrænt að fullu. Með aukinni rafrænni þjónustu er ljóst að beinum heimsóknum á stofnanir og þjónustumiðstöðvar borgarinnar mun fækka. Beiðnum um aðstoð getur hins vegar fjölgað og þörf fyrir upplýsingar getur vaxið, auk þess sem að sjálfsgöðu þarf að tryggja að ferlar í rafrænni þjónustu styðji við bættu þjónustu og upplýsingagjöf.

Mikill áhugi er hjá öllum sviðum borgarinnar á að efla rafræna þjónustu. Öll sú þjónusta sem er rafræn í boði í dag þarf að vera í boði á þjónustumiðstöðvum eða skilgreindum afgreiðslustöðum borgarinnar, t.d. á bókasöfnum. Í flestum tilfellum getur hún verið í því formi að starfsmenn á þjónustumiðstöðvum aðstoða íbúa við að sækja rafrænt um þá þjónustu sem við á. Hins vegar þarf í framhaldi að tryggja að viðkomandi íbúar fái upplýsingar um stöðu sinna mála hjá borginni því þeir hafa þá hugsanlega ekki tök á því að fylgjast rafrænt með framvindu sinna mála. Gera þarf ráð fyrir því að aukin rafræn þjónusta kalli á breytt hlutverk starfsfólks á þjónustumiðstöðvum eða öðrum afgreiðslustöðum við að aðstoða þá sem þess óska. Mikilvægt er að búa svo um hnútana að íbúar geti leitað aðstoðar þar sem þeim hentar, óháð lögheimili.

#### 2.3.2 Upplýsingagjöf um þjónustu

Upplýsingagjöf um þjónustu borgarinnar er margvísleg og er að hluta til framkvæmd af Upplýsinga- og vefdeild en einnig af hverri og einni starfseiningu.

Þjónustudeild Skrifstofu þjónustu og reksturs heldur utan um miðlun á grunnupplýsingum í símaskrá. Borgin kaupir birtingu á ja.is og hefur í bígerð að vera með sams konar birtingu á 1819.is.

Upplýsinga- og vefdeild sér um vefsíðuna reykjavik.is sem telja verður helsta upplýsingavettvang borgarinnar um þjónustu sína. Síðan er hönnuð sem fréttasíða og leitarsíða og er því áhersla á þjónustu töluvert minni en æskilegt væri. Leitarstíkan hjálpar nokkuð en þó vantar töluvert upp á virkni í henni. Leitin *hverfabækistöð* skilar t.d. engri niðurstöðu á reykjavik.is en um sjó tilfellum í leitarvél Google. Margar fréttir á síðunni fjalla um eða vekja athygli á þjónustuveitingu víðs vegar um

borgina en leitir virkar takmarkað á innihald fréttanna. Leitir *götusópun* skilar t.d. hlekk á *Hreinsun gatna og gönguleiða* en ekki á fréttina *þurfa að loka nokkrum götum vegna þrifa* sem þó er frekar nýleg þegar þetta er skrifað. Upplýsinga- og vefdeild sér líka um Facebook-síðu borgarinnar sem notuð er til að birta fréttir af heimasíðu borgarinnar og vekja athygli á sumum viðburðum á hennar vegum.

Metnaður Reykjavíkurborgar ætti að vera að auka aðgengi íbúa að upplýsingum um þjónustu og leggja áherslu á góða almenna stjórnsýslu. Íbúar og starfsfólk eiga að geta fylgst með ákvarðanatöku innan borgarinnar og komið sínum sjónarmiðum á framfæri. Þannig geta íbúar og starfsfólk fylgst með stefnumiðum borgaryfirvalda og þeir sem eiga hagsmuna að gæta haft tækifæri til að koma að ákvarðanaferlinu. Einnig á að vera hægt á að fylgjast með stöðu mála og erinda á *mínum síðum*.

Borgin þarf að huga að samræmi, þ.e. að alltaf sé augljóst að Reykjavík sé þjónustuveitandi frekar en einstakar einingar eða svið. Sem dæmi um þetta má nefna að sumar þjónustumiðstöðvar sýna fyrst og fremst eigin einkennismerki eða lógó frekar en merki borgarinnar. Einnig eru flestir starfsstaðir Íþrótt- og tómstundasviðs fyrst og fremst merktir Íþrótt- og tómstundaráði frekar en með einkennismerki borgarinnar. Þetta gerir það að verkum að ekki er augljóst hver er þjónustuveitandi. Það að merkja starfsstaði öðrum einkennum en merki Reykjavíkur leggur enn áherslu á að íbúar og gestir þekki skipurit borgarinnar og geti þannig gert sér grein fyrir hver þjónustuveitandinn er. Slíkt getur ekki talist æskilegt eða gagnsætt.

### 2.3.2.1 Tillaga um upplýsingagjöf

Samkvæmt erindisbréfi var starfshópnum ætlað að koma með tillögu að upplýsingagjöf um þjónustu borgarinnar.

Megintillaga hópsins er að upplýsingagjöf um þjónustu borgarinnar sem og birtingarmynd hennar verði samþætt og samræmd. Einnig að vefur Reykjavíkurborgar verði fyrst og fremst þjónustu- og upplýsingavefur frekar en fréttavefur. Fréttum verði fundinn annar farvegur enda eru að líkindum fáir sem heimsækja heimasíðu borgarinnar til að lesa fréttir. Samræmd upplýsingagjöf þarf þó ekki að þýða að hún sé öll veitt miðlægt, frekar er átt við að henni verði stýrt eða hún útfærð af miðlægrri einingu sem hugi að samræmi og heildarmynd fyrir alla borgina.

Núverandi miðlun borgarinnar er mest einstefnumiðlun og þjónar þannig ákveðnum markhópum en nauðsynlegt er að nýta sem flesta miðla á hverjum tíma til að ná til fjölbreyttari hópa borgarbúa. Miðað við stöðu í dag ætti borgin að huga að notkun þessara gátta:

- Fréttatilkynningar á íslensku og a.m.k. ensku
- Kynningarfundir, samráðsfundir og ráðstefnur
- Fréttabréf með tölvupósti/markpósti á íslensku og a.m.k. ensku
- Nýmiðlar, s.s. Twitter, Instagram, Pinterest, tumblr, YouTube, Facebook og Snapchat. Allir þessir miðlar þjóna mismunandi hópum og bjóða upp á mismunandi nálganir
- Smáforrit eða öpp verði notuð til að veita upplýsingar um sértæka hluti eða veita aðgang að afmörkuðum þjónustupáttum

Hafa þarf í huga að líkt og fundir og ráðstefnur bjóða flestir nýmiðlar upp á samtál frekar en einstefnumiðlun og í því felast mikil, ónýtt tækifæri. Með því að minnka áherslu á einstefnumiðlun á borð við fréttatilkynningar getur borgin lagt meiri áherslu á að hlusta og bregðast við. Við upplýsingagjöf ætti borgin að hafa þetta í huga:

- Árangursrík upplýsingagjöf í gegnum nýmiðla verður að vera samstarfsverkefni allra borgarstofnana. Liggja þarf fyrir áætlun um aðferðafræði með skilgreindum markmiðum og mælingum á árangri. Slík áætlun þarf stöðuga endurskoðun.

- Borgin ætti að leggja áherslu á að hlusta ekki síður en að miðla. Markmiðið á að vera að skapa samtal. Hlustun veitir tækifæri til að bregðast við og læra.
- Borgin ætti að huga að virkni og gæðum frekar en magni. Þetta á bæði við um fjölda þátttakenda sem taka við skilaboðum og gæði efnis. Borgin ætti að leggja áherslu á að vera virk, skaffa áhugavert efni og taka þátt.
- Bregðast á tímanlega við jákvæðu og neikvæðu áreiti og samtölum. Tími skiptir miklu máli í samskiptum. Jákvætt áreiti skapar tækifæri til að benda á það sem er gott og neikvætt áreiti skapar tækifæri til að gera betur og leiðrétt.

## 2.4 Umfjöllun um innlendar og erlendar fyrirmyndir

Samkvæmt erindisbréfi var starfshópnum ætlað að fjalla um innlendar og erlendar fyrirmyndir að þjónustuveitingu. Starfshópurinn valdi að vinna hratt og skila niðurstöðum innan sex mánaða frá dagsetningu erindisbréfs. Hópurinn hafði því hvorki tíma né fjármagn til að skoða fyrirmyndir öðruvísi en með leit á netinu og samtölum við aðila í nærumhverfi. Lesa þarf niðurstöður þessa kafla í því ljósi.

### 2.4.1 Fyrirmyndarþjónusta fyrirtækja á Íslandi

Á hverju ári mælir fjöldi íslenskra fyrirtækja gæði þjónustuveitingar sinnar. Hægt er að nota margar aðferðir við að meta þjónustu en þau fyrirtæki sem hafa náð mestum árangri eiga nokkuð mörg sameiginleg atriði:

- Í fyrsta lagi er þjónusta og viðskiptavinurinn alltaf á dagskrá hjá öllum. Viðskiptavinurinn er númer eitt.
- Starfsfólk veit hver viðskiptavinur þess er, hvaða væntingar hann hefur um þjónustu, hvaða þjónustu hann á að fá og hvernig á að afgreiða eða leysa mál. Þjónusta er aldrei vesen og ef upp koma áreksstrar eða vandamál er fundin lausn sem lágmarkar líkurnar á endurteknu vandamáli.
- Það eru notaðar fleiri en ein tegund af mælingu á gæðum. Þjónustu- og ímyndarkannanir gefa ákveðna sýn enafgreiðslutímar, stopp á verkum eða bið eftir þjónustu aðrar. Mannauðs- og vinnustaðakannanir eru notaðar til að leggja mat á ferli, fræðsluþörf og frammistöðu stjórnenda.
- Öll mannauðsferli, val, móttaka, þjálfun, endurgjöf og fleira í starfsmannamálum miðar að því að veitt sé afburðarþjónusta.

Á undanförunum áratug hefur fjöldi íslenskra fyrirtækja og stofnana gjörbreytt um viðmót og menningu innan sinna veggja og farið úr að vera þunglamalegar afgreiðslustofnanir yfir í fyrirmyndarþjónustufyrirtæki. Önnur hafa hafið þessa vegferð en ekki lokið henni eða gefist upp á miðri leið – líkt og hugsanlega má segja að gerst hafi hjá Reykjavíkurborg. Þar sem árangur hefur náðst hefur verið skýr sýn á lokatakmarkið hjá öllum stjórnendum og leiðtogum sem hafa snúið bökum saman í að ná markmiðum sínum. Nokkur dæmi um árangur eru Vínbúðin, tryggingafélög og bankar, Síminn og ríkisskattstjóri. Allt eru þetta dæmi um fyrirtæki og stofnanir sem um síðustu aldamót voru að stíga sín fyrstu skref í átt að framúrskarandi þjónustu og eru í dag í fremstu röð íslenskra þjónustufyrirtækja og stofnana.

### 2.4.2 Erlendar fyrirmyndir

Sé litið til erlendra fyrirmynda liggur beint við að benda á stefnu sem ber nafnið [Stafræn framtíð Skotlands og þjónusta við borgarana](#) og sett var fram árið 2012. Markmið stefnunnar er að Skotum finnst auðvelt aðgengi að rafrænni þjónustu og gangi vel að nýta sér hana:

- Þjónustan er vel hönnuð og notendavæn.
- Ólíkar leiðir standa til boða til að nálgast þjónustuna.



- Aðstoð er í boði fyrir þau sem þurfa.

„Ný reynsla af opinberri þjónustu í Skotlandi“ var 90 daga verkefni [Hönnunarráðs Bretlands](#) um hönnun í opinbera geiranum sem unnið var í samvinnu við skosk stjórnvöld frá febrúar til apríl 2015. Einnig voru [hönnuðir](#) fengnir til verkefnisins til að veita ráð varðandi upplifun borgaranna.

Tilgangur verkefnisins varbæði að efla stjórnendur í opinbera geiranum á sviði hönnunar og gera stjórnarsýsluna notendamiðaðri, árangursríkari og skilvirkari fyrir borgarana. Haldin voru námskeið þar sem miðlað var leiðum til að skilgreina þjónustu út frá fólkinu sjálfu – notendunum. Jafnframt voru sýnd dæmi um hvernig hugmyndafræði hönnunar getur leyst hæfileika úr læðingi, eftt opinbera stjórnarsýslu og lækkað kostnað.

Rætt var óformlega við fólk í Svíþjóð um þróun í þjónustuveitingu sveitarfélaga. Í þeim samtölum kom fram að flestar borgir í Skandinavíu hafa undanfarið hneigst til þess að stækka hverfiseiningar sínar þar sem reynslan þykir hafa leitt í ljós ókosti við of smáar einingar. Helstu ástæður stækkaðra hverfaeininga eru sagðar meiri hagkvæmni, betri yfirsýn og jafnari þjónusta.

Aðrar erlendar fyrirmyndir en Skotland sem áhugavert gæti verið fyrir Reykjavíkurborg að skoða eru t.d. Malmö, Árósar og þær borgir sem skoðaðar voru í upphafi hverfavæðingar, þ.e. höfuðborgir Norðurlandanna og Christchurch á Nýja-Sjálandi.

Varðandi framtíðarstefnumótun vill starfshópurinn benda á að svo virðist sem framsæknar borgir séu í auknum mæli að nýta sér hönnun sem útgangspunkt í þjónustuveitingu. Hönnun tengir saman ólíkar hugmyndir, aðferðir og stefnur með betri árangur að markmiði sameiginlega en hver í sínu lagi. Hugmyndafræði hönnunar er að leiða saman þverfagleg teymi til stefnumótunar, vöruþróunar og lausna vandamála. Það er því mælt með því að borgin nálgist þjónustuveitingu sína út frá hugmyndafræði hönnunar frekar en hugmyndafræði þar sem málaflokkar eða fagleg skipting ræður ásjnd þjónustu.

### 3. Sviðsmyndir um þjónustuveitingu

Samkvæmt erindisbréfi var starfshópnum ætlað að varpa upp sviðsmyndum um þjónustuveitingu borgarinnar. Starfshópurinn varpar fram fimm mögulegum sviðsmyndum sem lýst er hér á eftir.

Sviðsmynd 1 byggir á framtíðarsýn með hverfaskipulagi. Sviðsmyndir 2 og 3 eru útfærsla af sviðsmynd 1. Það sem helst skilur þær frá sviðsmynd 1 er merkt með undirstrikun og endurspeglast í heiti sviðsmyndanna.

Sviðsmynd 4 byggir á framtíðarsýn án hverfa og í sviðsmynd 5 er dregin upp mynd af blandaðri leið.

Taka verður skýrt fram að engin sviðsmyndanna fimm lýsir því fyrirkomulagi sem nú er hjá Reykjavíkurborg en hópurinn telur núverandi fyrirkomulag ekki heppilegt til framtíðar.

Hópurinn telur að allar sviðsmyndirnar séu raunhæfar og framkvæmanlegar en gerir það að tillögu sinni að Reykjavíkurborg stefni að því að útfæra þjónustu sína í samræmi við sviðsmynd 5.

Þrátt fyrir að sviðsmynd #5 sé sú sem er mest útfærð er rétt að halda til haga að hér er aðeins um grunna eða grófa sviðsmynd að ræða sem einungis er ætlað að lýsa þeim áherslum sem hópurinn telur að borgin eigi að tileinka sér við þjónustuveitingu. Flestöll atriði sviðsmyndarinnar krefjast frekari útfærslu og umræðu til að hún geti talist fullmótud.

Rétt er að minna á að viðamikil hverfaskipulagsvinna fer nú fram á vegum borgarinnar og heppilegt gæti verið að líta til þeirrar vinnu ef farið verður í að endurskoða skiptingu borgarinnar í þjónustuhluta.

#### Sviðsmynd 1: Framtíðarsýn með hverfaskipulagi

Íbúar í Reykjavík búa í afmörkuðum hverfum sem hafa sterka skírskotun í huga þeirra. Íbúinn samsamar sig við hverfið sitt og sækir til þess þá þjónustu sem borgin veitir. Íbúinn á gott aðgengi að fulltrúum hverfisins í gegnum rafræna miðla, síma og skrifstofu. Í gegnum fundi, kosningar og samtöl við fulltrúa hverfisins getur íbúi haft áhrif á ákvarðanir sem varða hverfið og þjónustuna í því. Jafnræði ríkir milli hverfa um form og aðgengi að þjónustu borgarinnar og með öflugum gæðastarfi er tryggt að þjónustuveiting sé sú sama í öllum hverfum.

Til að tryggja hagkvæmni, jafnræði og skilvirkni í þjónustu við íbúa Reykjavíkur vinna fagsvið borgarinnar þverfaglega að því að laga þjónustuna að þörfum íbúa. Metnaður er lagður í samstarf og lausnir sem skila borgaranum mestum árangri með minnstum tilkostnaði.

Starfsfólk, þekking og fjármunir fljóta hnökralaust á milli starfsstöðva eftir þörfum á hverjum tíma. Starfsfólk borgarinnar þekkir markmið og þjónustustefnu borgarinnar um að þjónusta sé auðsótt og byggist á jafnræði, hagkvæmni, samræmi, yfirsýn og skilvirkni og vinnur samkvæmt því.

#### Sviðsmynd 2: Framtíðarsýn með hverfaskipulagi – Útfærsla með áherslu á miðlæga þjónustuveitingu

Íbúar í Reykjavík búa í afmörkuðum hverfum sem hafa sterka skírskotun í huga þeirra. Íbúinn samsamar sig við hverfið sitt og sækir til þess þá þjónustu sem borgin veitir. Í hverju hverfi er rekin miðstöð sem veitir íbúum í hverfinu stuðning í verkefnum sem lúta að uppbyggingu félagsauðs og aðstoðar og veitir upplýsingar um málefni hverfisins. Lögð er áhersla á að þjónusta íbúanna eftir ólíkum leiðum, þ.m.t. rafrænt, á heimili og miðlægt.

Íbúinn á gott aðgengi að fulltrúum hverfisins í gegnum rafræna miðla, síma og skrifstofu. Í gegnum fundi, kosningar og samtöl getur íbúi í hverfi haft áhrif á ákvarðanir sem varða hverfið og þjónustuna í

Því. Jafnræði ríkir varðandi aðgengi að þjónustu borgarinnar og miðlæg veiting þjónustu tryggir sömu þjónustu, afgreiðslu mála og þjónustustig við alla.

Til að tryggja hagkvæmni, jafnræði og skilvirkni í þjónustu við íbúa Reykjavíkur vinna öll fagsvið borgarinnar þverfaglega að því að laga þjónustuna að þörfum íbúa. Metnaður er lagður í samstarf og lausnir sem skila borgaranum mestum árangri með minnstum tilkostnaði.

Starfsfólk, þekking og fjármunir fljóta hnökralaust á milli starfsstöðva eftir þörfum á hverjum tíma. Starfsfólk borgarinnar þekkir og vinnur samkvæmt markmiðum og þjónustustefnu borgarinnar um að þjónusta sé auðsótt og byggist á jafnræði, hagkvæmni, samræmi, yfirsýn og skilvirkni.

### Sviðsmynd 3: Framtíðarsýn með hverfaskipulagi – Útfærsla með áherslu á þjónustumiðstöðvar

Íbúar í Reykjavík búa í afmörkuðum hverfum sem hafa sterka skírskotun í huga þeirra. Íbúinn samsamar sig við hverfið sitt og sækir til þess þá þjónustu sem borgin veitir. Íbúinn á gott aðgengi að fulltrúum hverfisins í gegnum rafræna miðla, síma og skrifstofu. Í gegnum fundi, kosningar og samtöl við fulltrúa hverfisins getur íbúi haft áhrif á ákvarðanir sem varða hverfið og þjónustuna í því.

Hverri þjónustumiðstöð er úthlutað fjármagni til að standa undir skilgreindum þjónustubáttum og ber ábyrgð á að tryggja þá þjónustuveitingu. Hver þjónustumiðstöð ráðstafar sínu fé eins og best þykir m.t.t. hagsmuna íbúanna sem hún þjónustar. Áhersla er á að færa sem mest af þjónustunni sem næst þjónustuþeganum til að fá heildaryfirsýn yfir verkefni og þjónustuþörf íbúanna. Smærri einingar auðvelda upplýsingaflæði og þjónusta við borgarann getur orðið hraðari.

Til að tryggja hagkvæmni, jafnræði og skilvirkni í þjónustu við íbúa Reykjavíkur vinna öll fagsvið borgarinnar þverfaglega að því að laga þjónustuna að þörfum íbúa. Metnaður er lagður í samstarf og lausnir sem skila borgaranum mestum árangri með minnstum tilkostnaði.

Starfsfólk, þekking og fjármunir fljóta hnökralaust á milli starfsstöðva eftir þörfum á hverjum tíma. Starfsfólk borgarinnar þekkir markmið og þjónustustefnu borgarinnar um að þjónusta sé auðsótt og byggist á jafnræði, hagkvæmni, samræmi, yfirsýn og skilvirkni og vinnur samkvæmt því.

### Sviðsmynd 4: Framtíðarsýn án hverfa

Íbúar í Reykjavík sækja þá þjónustu borgarinnar sem þeir vilja þangað sem þeim finnst sjálfum hagkvæmast að sækja þjónustuna.

Í borginni eru nokkrar sterkar þjónustumiðstöðvar sem vinna þétt saman í samræmingu vinnubragða og skiptingu starfsfólks, þekkingar og fjármuna. Íbúinn skilgreinir sjálfur með hegðun sinni hvaða kjarna viðkomandi tilheyrir þar sem allir borgarar hafa aðgengi að sömu þjónustu í öllum miðstöðvunum þannig að ekki er til staðar skipulagning á þjónustunni á grundvelli hverfaskiptingar.

Hverfi með landfræðilega eða aðra samsömun gætu myndast yfir tíma. Hverfi með óljós ytri mörk munu blandast öðrum nálægum hverfum og þjónusta verður sótt þangað sem best orð fer af henni í hverjum málaflakki.

### Sviðsmynd 5: Framtíðarsýn – Blönduð leið

Borginni er skipt í fjóra til fimm borgarhluta og í hverjum þeirra búa um 25-35 þúsund íbúar. Hver borgarhluti myndar einingu sem er rekstrarlega hagkvæm og veitir skilvirka þjónustu sem mætir þörfum borgaranna. Innan borgarhluta eru nokkur hverfi sem helgast af landfræðilegum skilum, skólum og íþróttafélögum, sundstöðum og bókasöfnum, sögu og öðru því sem myndar hverfi. Hins vegar er ekki til staðar skipulagning á þjónustunni á grundvelli hverfaskiptingar.

Í hverjum borgarluta starfar þjónustuver sem fyrir utan að veita almenna þjónustu hefur sérstakt hlutverk gagnvart borgarluta þeim sem það er staðsett í og hverfum innan hans. Í því felst að gegna frumkvæðis- og samræmingarhlutverki í þágu borgarhlutans sem m.a. felst í að afla upplýsinga og túlka og mæta þörfum og áherslum íbúa í borgarhlutanum og sérstöðu einstakra hverfa þar sem það á við. Þjónustuverið hefur skýra yfirsýn yfir verkefni, fólk og fjármagn til ráðstöfunar og vinnur að því að mæta þörfum íbúanna fyrir þjónustu í borgarhlutanum. Hluti af starfsemi þjónustuversins felst í að vinna með grasrótinni í hverfunum, fulltrúum skóla, íþróttafélaga, menningarhúsa, tómstundamiðstöðva, sundlauga og annarra sem starfa á vegum borgarinnar innan borgarhlutans. Þjónustuver hafa ríkt umboð til athafna og ákvarðana innan síns hverfis á grundvelli umboðs frá ráði sem t.d. má kalla þjónusturáð.

Þjónustuver hverfishluta eru sjálfstæð í starfi en falla undir einn aðila sem ber meginábyrgð á stefnumótun, leggur línurnar á sviði gæðamála, metur gæði þjónustu og framkvæmd verkefna og leiðir fjárhagsáætlanagerð. Samræmingaraðili hefur svigrúm til að flytja fjármuni og starfsfólk á milli borgarluta innan málaflokka og getur þannig brugðist með viðeigandi hætti við breyttum ytri eða innri aðstæðum.

Starfsfólk þjónustuvera er ráðið til starfa hjá Reykjavíkurborg þannig að starfsstöð getur verið breytileg eftir tímabilum og aðstæðum hverju sinni. Margir starfa að mestu eða eingöngu á sama stað en aðrir eru meira á ferðinni. Þjónusta er veitt eins nærri íbúanum og hægt er og skilvirkast er í hverju tilviki.

Þjónustuver borgarluta er stutt af öflugri rafrænni þjónustu sem býður einnig upp á afgreiðslu í gegnum síma, með netspjalli, tölvupósti eða öðrum samskiptaaðferðum. Þau mál sem ekki er unnt að leysa með rafrænum hætti eru í flestum tilvikum afgreidd í þjónustuveri eða á vettvangi. Þjónustuver borgarluta eru fyrsti viðkomustaður í þjónustuveitingu og þeim málum sem ekki verða afgreidd þar er vísað áfram á réttan stað án þess að borgararnir þurfi að þekkja borgarkerfið. Þjónustuveitingin fer þannig fram eins nálægt íbúanum og mögulegt er. Áhersla er lögð á að nýta húsnæði þar sem borgin er þegar með starfsemi við þjónustuveitingu.

## Heimildaskrá

- Aðalbjörg Traustadóttir, Ingibjörg Sigurþórsdóttir, Óskar Dýrmundur Ólafsson, Sigtryggur Jónsson, Sigprúður Arnadóttir, Sólveig Reynisdóttir og Þorsteinn Hjartarson (2009). *Þjónustumiðstöðvar: rýnt í úttekt J.G.H. fyrir hönd Invis ehf.* Reykjavíkurborg. Óútgefin gögn.
- Anna Gunnhildur Ólafsdóttir (2008). *1, 2 og Reykjavík! - Skýrsla um markmið, undirbúning, framkvæmd og niðurstöður íbúasamráðsverkefnisins vorið 2008.*
- Anna Kristinsdóttir (2014). *Hvað kallar á breytingar í opinberum kerfum? Stjórnkerfisbreytingar Reykjavíkurborgar árin 1994 til 2010.* Lokaverkefni til MPA-gráðu í opinberri stjórnsýslu. Háskóli Íslands, Félagsvísindasvið.
- Ásta Pétursdóttir, Erla Þorsteinsdóttir, Kolbrún Hlín Hlöðversdóttir, Ragnhildur Nielsen, Sigrún Hauksdóttir og Þórhildur Ída Þórarinsdóttir (2010). *Stefnumótun og sóknaráætlun – Íbúagáttin Rafræn Reykjavík.* Verkefni í MPM-námi við HÍ. Óútgefin gögn.
- Birgir Guðmundsson (2012). *Staðbundin fjölmiðlun sem upplýsingakerfi lýðræðis.* Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum. Samband íslenskra sveitarfélaga (9/2012) og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.
- Eggert Ólafsson og Guðfinna Kristjánsdóttir (2012). *Netið sem tæki í þágu íbúalýðræðis.* Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum. Samband íslenskra sveitarfélaga (9/2012) og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.
- Ella Kristín Karlsdóttir (2008). *Félagsráðgjöf, félagsauður og íbúalýðræði.* MS-ritgerð í félagsráðgjöf. Háskóli Íslands, Félagsráðgjafadeild.
- Félagsþjónustan í Reykjavík (2000). *Skrifstofa barnaverndarnefndar Reykjavíkur: skýrsla stýrihóps til félagsmálaráðs og borgarráðs.* Reykjavík: Félagsþjónustan í Reykjavík.
- Gerður Gústavsdóttir (2012). *Þjónusta við börn á þjónustumiðstöð.* MS-ritgerð í stjórnun og stefnumótun við Háskóla Íslands. Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Gestur Páll Reynisson (2015). *Breiðholt 2013-2014: Stöðumat.* Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.
- Giddens, A. (1989). *Sociology* (2. útgáfa). Cambridge: Polity Press.
- Guðrún Dís Jónatansdóttir, Helgi Eiríksson, Sólveig Arngrímsdóttir og Þorsteinn Hjartarson (2010). *Bergin í Breiðholti – vinnuhópur.* Reykjavíkurborg. Óútgefin gögn.
- Guðrún Reykdal (2002). *Sambætt þjónusta og hverfavæðing.* Reykjavíkurborg.
- Gunnar Helgi Kristinsson (2001). *Staðbundin stjórn mála: markmið og árangur sveitarfélaga.* Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Gunnar Helgi Kristinsson (2012). *Lýðræði og þátttaka í sveitarfélögum.* Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum. Samband íslenskra sveitarfélaga (9/2012) og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.

- Jón Garðar Hreiðarsson (2006). *Mat á mögulegum leiðum til að haga stjórnskipan velferðarmála: hvort er vænlegra að framkvæmd velferðarmála sé á þjónustu- og rekstrarsviði eða á Velferðarsviði?* Reykjavík: Invis. Óútgefin gögn.
- Jón Garðar Hreiðarsson (2009). *Úttekt á þjónustumiðstöðvum: skipulag, stjórnun og rekstrarfyrirkomulag.* Reykjavík: Invis. Óútgefin gögn.
- KPMG Consulting (2002). *Helstu niðurstöður könnunar um aðgengi að upplýsingum hjá Reykjavíkurborg.* Óútgefin gögn.
- Margrét S. Björnsdóttir og Sjöfn Vilhelmsdóttir (2012). *Félagsvirkni, félagsauður og íbúalýðræði.* Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum. Samband íslenskra sveitarfélaga (9/2012) og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.
- Margrét Þorvaldsdóttir og Sveinn Máni Jóhannesson (2010). *Þróun og nýsköpun: þjónustumiðstöðvar Reykjavíkurborgar 2005-2010.* Nýsköpunarsjóður námsmanna.
- Nýsir ráðgjafarþjónusta (2004). *Greinargerð til Reykjavíkurborgar um kostnaðarmat vegna tillögu um þjónustumiðstöðvar.* Óútgefin gögn.
- Óskar Dýrmondur Ólafsson (2010). *Akureyrarlíkanið.* Óbirt MPA-ritgerð. Háskóli Íslands, Stjórn málafræðideild.
- Óskar Dýrmondur Ólafsson (2011). *Árangursstjórnun með samstarfi og þátttöku.* Stjórn mála og stjórnsýsla, 2, 399-410.
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work.* Princeton: Princeton University Press.
- Regína Ásvaldsdóttir (2001). *Miðgarður – Fjölskylduþjónustan í Grafarvogi 1997-2001.* Reykjavíkurborg.
- Regína Ásvaldsdóttir (2002). *Heimsókn stjórnkerfisnefndar til Osló, Bergen, Kaupmannahafnar og Stokkhólms 27.-31. ágúst 2002.* Reykjavíkurborg. Óútgefin gögn.
- Regína Ásvaldsdóttir (2003). *Hver er reynsla í Stokkhólmi af hverfavæðingu?* Reykjavíkurborg. Óútgefin gögn.
- Reykjavíkurborg (2003). *Áfangaskýrsla: starfshópur vegna undirbúnings að stofnun þjónustumiðstöðva: upplýsingatækni.* Óútgefin gögn.
- Reykjavíkurborg (2003). *Skýrsla starfshóps um lög og reglur. Undirbúningur að stofnun þjónustumiðstöðva í hverfum.* Óútgefin gögn.
- Reykjavíkurborg (2003). *Tillaga stýrihóps til stjórnkerfisnefndar: þjónustumiðstöðvar.* Óútgefin gögn.
- Reykjavíkurborg (2003). *Tillaga stýrihóps til stjórnkerfisnefndar: þjónustumiðstöðvar. Stýrihópur um undirbúning að gerð tillögu um stofnun þjónustumiðstöðva í hverfum.* Óútgefin gögn.
- Reykjavíkurborg (2003). *Undirbúningur að stefnu þjónustumiðstöðva. Tillögur greiningahóps um þjónustu.* Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2004). *Áfangaskýrsla: reiknislíkan vegna stofnunar þjónustumiðstöðva*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2004). *Lokaskýrsla undirbúningshóps: Upplýsingatækni á þjónustumiðstöðvum*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2004). *Tillaga stjórnkerfisnefndar um stefnu þjónustumiðstöðva: aðgengileg og markviss þjónusta*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2004). *Stöðumat – Undirbúningur að stofnun þjónustumiðstöðva*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2005). *Drög að niðurstöðum starfshóps um upplýsingamiðlun, samráð og þátttöku*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2005). *Skilagrein 2. áfanga stjórnkerfisbreytinga nóvember 2004 – janúar 2005. Starfshópur um nýtt stjórnskipulag Reykjavíkurborgar*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2005). *Greining á viðskiptavinum Reykjavíkurborgar*. Óútgefin vinnugögn.

Reykjavíkurborg (2006). *Fundargerð stjórnkerfisnefndar dags. 08.12.2006*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Fundargerð stjórnkerfisnefndar dags. 12.06.2007*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Umsögn íþrótta- og tómstundaráðs um stjórnskipan velferðarmála, dags. 12.02.2007*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Umsögn íþrótta- og tómstundaráðs um stjórnskipan velferðarmála, dags. 12.02.2007*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Umsögn leikskólaráðs um stjórnskipan velferðarmála, dags. 08.02.2007*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Umsögn menntaráðs um stjórnskipan velferðarmála, dags. 31.01.2007*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Umsögn velferðarráðs um stjórnskipan velferðarmála, dags. 25.01.2007*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2007). *Verkefni hverfisráða. Greining skrifstofu borgarstjórnar á fundargerðum hverfisráða frá stofnun þeirra*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2009). *Stöðuskýrsla samráðshóps um þjónustu*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2009). *Þjónustustefna Reykjavíkurborgar – Drög að þjónustustefnu*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2010). *Greinargerð: Bergin í Breiðholti*. Óútgefin gögn..

Reykjavíkurborg (2010). *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar*. Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2010). *Umboð til athafna í félagsstarfi*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2011). *Skýrsla starfshóps um skólaþjónustu á þjónustumiðstöðvum*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2011). *Tillaga að tilraunaverkefni í Breiðholti*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2011). *Þjónustugreining símavers*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2011). *Tillaga að tilraunaverkefni í Breiðholti*. Lagt fyrir borgarráð 1. nóv. 2011.

Reykjavíkurborg (2012). *Aðgerðaáætlun stýrihóps: Tilraunaverkefni í Breiðholti*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2012). *Aðgerðaáætlun stýrihóps – Tilraunaverkefni í Breiðholti*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2012). *Tillaga um breytt skipurit fyrir miðlæga stjórnsýslu hjá Reykjavíkurborg*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2012). *Tillaga um nýtt Umhverfis- og skipulagssvið og nýja skrifstofu eigna og atvinnuþróunar*. Óútgefin gögn.

Reykjavíkurborg (2012). *Umsögn stjórnkerfisnefndar um þrjár stjórnkerfisbreytingar*. Óútgefin gögn.

Samband íslenskra sveitarfélaga og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands (2012). *Leiðsögn um lýðræði í sveitarfélögum*. Samband íslenskra sveitarfélaga og Stofnun stjórnsýslufræða og stjórn mála við Háskóla Íslands.

Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið (2010). *Nýjar leiðir í eflingu sveitarstjórnarstigsins*. Reykjavík: Samgöngu- og sveitarstjórnarráðuneytið.

Sigurður Þórðarson, Ásdís Hlökk Theodórsdóttir, Sesselja Árnadóttir, Vigdís Þóra Sigfúsdóttir, Sveinn Sigurðsson, Vilhjálmur Árnason og Henry Alexander Henrysson (2013). *Skýrsla úttektarnefndar borgarstjórnar á stjórnkerfi og stjórnsýslu Reykjavíkurborgar*. Reykjavíkurborg.

Sjöfn Vilhelmsdóttir og Gunnar Helgi Kristinsson (2010). *Félagsauður – Skilgreining og mæling*. Þjóðarspegillinn 2010. Rannsóknir í félagsvísindum XI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2010. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.

*Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011*.

Þórey Vilhjálmsdóttir (2015). *Ávinningur hönnunar*. Fréttablaðið, 11. mars 2015.



## ERINDISBRÉF

### Starfshópur um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar

#### Ábyrgðarmaður:

Borgarstjórinn í Reykjavík.

#### Inngangur:

Reykjavík veitir ólíkum hópum borgarbúa ýmiss konar lögskylda og lögheimila þjónustu í gegnum margar og ólíkar gáttir. Veiting þjónustu fer fram miðlægt með rafrænni þjónustu og í gegnum þjónustu- og símaver Reykjavíkurborgar auk þess sem þjónusta er veitt úti í hverfum borgarinnar í þjónustumiðstöðvum og öðrum hverfisbundnum stofnunum.

Mikilvægt er að samræmis og jafnræðis sé gætt í þjónustuveitingu, að hún sé framkvæmd með hagkvæmum hætti og að borgaryfirvöld og borgarbúar hafi góða yfirsýn yfir hana og markmið hennar. Þjónusta Reykjavíkurborgar þarf að vera skilvirk og auðsótt fyrir notendur hennar. Því er mikilvægt að rýna og endurskoða reglulega þjónustuveitingu ásamt stefnu, markmiðum og aðgerðum borgaryfirvalda þegar kemur að þjónustuveitingu. Til að stuðla að fyrirnefndu er fyrirhugað að móta þjónustustefnu.

#### Hlutverk:

Grundvöllur allrar góðrar stefnumótunar er gögn og upplýsingar. Hlutverk starfshópsins er að kortleggja þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar og varpa fram sviðsmyndum af færum leiðum og aðferðafræði í þjónustuveitingu. Rýning og niðurstöður hópsins verði grundvöllur fyrir þjónustustefnu Reykjavíkur.

#### Helstu verkefni:

- Kortleggja þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar og greina á milli lögskyldrar og lögheimillar þjónustu.
- Skilgreina ólíka hópa borgarbúa, þjónustuþarfir þeirra og hvaða þjónustu þeim er nú veitt.
- Skilgreina helstu samstarfs- og hagsmunaaðila aðra en borgarbúa sem tengjast þjónustuveitingu.
- Kortleggja allar gáttir sem þjónusta er veitt í gegnum og greina á milli þjónustu sem veitt er miðlægt og þjónustu sem er veitt í hverfum.
- Kortleggja upplýsingakerfi, önnur verkfæri og verklag sem notað er við veitingu þjónustu og leggja mat á kosti og galla auk þess að leggja mat á hvort hægt sé að auka samræmi, bæta miðlun og viðmót þjónustunnar.
- Kortleggja upplýsingagjöf um þjónustu Reykjavíkurborgar og móta tillögur um hana.
- Kortleggja gildandi stefnumótun Reykjavíkurborgar sem varðar þjónustuveitingu.
- Fjalla um hugmynda- og aðferðafræði um þjónustuveitingu.
- Fjalla um Breiðholtsverkefnið og árangur þess sem og um innlendar og erlendar fyrirmyndir um þjónustuveitingu.
- Draga upp mögulegar sviðsmyndir um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar.

#### Starfshópurinn skipa:

Óskar J. Sandholt, skrifstofustjóri þjónustu og reksturs, formaður.  
Kristín Pálsdóttir, þjónustudeild.  
Guðbergur Ragnar Ægisson, Velferðarsviði.  
Þór Steinarsson, Umhverfis- og skipulagssviði.  
Joanna Marcinkowska, Mannréttindaskrifstofu.

**Starfsmenn:**

Halldór Nikulás Lárusson, deildarstjóri Þjónustudeildar.  
Linda Berry, Skrifstofu þjónustu og reksturs.

**Til ráðgjafar og samstarfs:**

Starfshópurinn leiti ráðgjafar hjá sviðsstjórum og erindreka gagnsæis og samráðs. Auk þess leiti hann ráðgjafar innan og utan borgarkerfis hjá aðilum með sérþekkingu á viðfangsefninu og skilgreini þá samstarfsaðila sem leita þarf eftir samráði við.

**Starfstímabil:**

Starfshópur skili ábyrgðarmanni niðurstöðum fyrir 15. apríl 2015.

Reykjavík, 18. febrúar 2015

Dagur B. Eggertsson

## Viðauki – Tölur úr texta

Tafla 1. Lýsing á innihaldi töflureiknisskjals um þjónustuveitingu borgarinnar.

Dálkur – Lýsing á yfirflokki	Fjöldi í dalk	Hlutfall af heild	Nánari lýsing á innihaldi dalks
Svið	182	100%	Hvaða svið fer með málaflokkinn.
Málaflokkur	182	100%	Undir hvaða málaflokk falla verkefni.
Verkefni	182	100%	Lýsing á verkefni/þjónustu.
Lög nr.	107	57%	Undir hvaða lög fellur verkefnið - þegar það á við.
Staðsetning þjónustu	154	82%	Hvar/hvernig er þjónustan veitt.
Ein þjónustugátt	182	100%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Tvær þjónustugáttir	82	44%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Þrjár þjónustugáttir	26	14%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Fjórar eða fleiri þjónustugáttir	9	5%	Fjöldi þjónustugátta sem notaðar eru við veitingu þjónustunnar, að öllu leyti eða að hluta til.
Hópar borgarbúa	130	70%	Hvað hópar nota sér þá þjónustu eða afrakstur hennar.
Einn hópur	182	100%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustuþegar.
Tveir hópar	47	25%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustuþegar.
Þrír hópar	18	10%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustuþegar.
Fjórir eða fleiri hópar	1	1%	Hversu margir hópar eru skilgreindir sem þjónustuþegar.
Helstu samstarfs-/hagsmunaaðilar	120	64%	Nánari lýsing á hópi þjónustuþega, s.s. félagsamtök og fagfólk.
Lögskyld eða lögheimil þjónusta	142	76%	Er þjónustan sem er veitt lögskyld eða lögheimil.
Þjónustuþörf borgarbúa	163	87%	Óskilgreint mat á því hver þjónustuþörfin er frá hendi notenda.
Kerfi sem eru notuð við þjónustuveitingu	93	50%	Hvaða kerfi eru notuð við veitingu eða úrvinnslu þjónustunnar.
Önnur verkfæri & verklag	45	24%	Önnur verkfæri/áhöld/aðstaða sem eru notuð við þjónustuveitinguna.
Þekktir kostir	34	18%	Hverjir, ef einhverjir, eru þekktir kostir við þjónustuveitinguna.
Þekktir gallar	38	20%	Hverjir, ef einhverjir, eru þekktir gallar við þjónustuveitinguna.
Hvernig upplýsingar eru veittar um þjónustuna	96	51%	Með hvaða aðferðum upplýsingar eru veittar um þjónustuna.
Hvaða þjónustustefna gildir um þjónustuveitinguna	147	79%	Hvaða þjónustustefna, eða -stefnur, gildir um þjónustuna.

Tafla 2. Skilgreiningar á ólíkum þjónustugáttum.

Þjónustuveiting	Skýring
Staðsetning þjónustu / þjónustugáttir	<p>Hvaða leiðir og aðferðir eru notaðar við snertingu við borgarann til að veita þjónustuna. Hér eru taldar upp þær staðsetningar sem borgarinn fær þjónustuna afhenta og/eða getur aflað sér upplýsinga um hana. Oft er um margar leiðir að ræða innan hverrar þjónustuveitingar.</p> <p>Eftirfarandi flokkar og skilgreiningar voru notaðar við greininguna:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Rafrænt</b>, hægt er að nálgast upplýsingar, eyðublöð, fá svar við fyrirspurn og þess háttar í gegnum tölvu. <u>Getur verið nauðsynlegt að koma á staðinn til að ljúka erindi</u>, t.d. vegna kröfu um undirskrift (en rafræn undirskrift er ekki notuð). Hér er vísað í þjónustuvef og/eða tölvupóst.</li><li>- <b>Sími</b>, upplýsingar um þjónustu og/eða þjónustan sjálf er veitt í síma. Ýmist er hringt í þjónustuver eða beint í þjónustuaðilann.</li><li>- <b>Þjónustumiðstöð</b>, afgreiðslustöðvar þjónustu borgarinnar á vegum Velferðarsviðs.</li><li>- <b>Frístundamiðstöð</b>, vettvangur barna og unglunga til að koma saman og taka þátt í ýmiss konar félagsstarfi.</li><li>- <b>Miðlægt</b>, sá hluti þjónustunnar, eða þjónustan öll, sem veittur er úr þjónustuveri, skrifstofum fagsviða og miðlægra skrifstofa. Er andheiti við „Á vettvangi“.</li><li>- <b>Á vettvangi</b>, þjónustan fer fram á þeim stað sem þjónustubeginn/borgarinn heldur til, s.s. á heimili viðkomandi eða inni í öðru húsnæði á vegum borgarinnar. Er andheiti við „Miðlægt“.</li><li>- <b>Aðrar leiðir</b> líkt og talið er upp af sviðum: Tölvupóstur, Þjónustumiðstöðvar, Eyðublöð, Umsókn, Félagsmiðstöðvar, Prent, Atvinnutorg, Leiguíbúð, Frístundaheimili, Frístundamiðstöð.</li></ul>

Tafla 3. Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, hlutfall.

	Hlutfall verkefna sviðs sem sinnt er með eftirfarandi hætti						Hlutfall aðferða við þjónustuveitingu
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	
Á vettvangi	38%	29%	23%	50%	33%	17%	30,0%
Miðlægt	21%		53%	11%	6%	50%	28,1%
Rafrænt	23%	43%	11%	39%	33%	17%	23,9%
Sími	15%		4%		10%		6,1%
Tölvupóstur			6%		8%		3,7%
Þjónustumiðstöðvar		16%			4%		3,4%
Eyðublöð			2%				0,9%
Umsókn		5%					0,9%
Félagsmiðstöðvar		4%					0,6%
Annað			1%		2%		0,6%
Prent	2%					17%	0,6%
Atvinnutorg		2%					0,3%
Leiguíbúð		2%					0,3%
Frístundaheimili	2%						0,3%
Frístundamiðstöðvar					2%		0,3%

Þrjár algengustu aðferðirnar innan hvers sviðs sýndar með grænum lit.

Tafla 4. Tegund þjónustuveitingar eftir sviðum, fjöldi atriða.

	Fjöldi verkefna sviðs sem sinnt er með eftirfarandi hætti						Fjöldi aðferða við þjónustuveitingu
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	
Á vettvangi	25	16	31	9	16	1	98
Miðlægt	14		70	2	3	3	92
Rafrænt	15	24	15	7	16	1	78
Sími	10		5		5		20
Tölvupóstur			8		4		12
Þjónustumiðstöðvar		9			2		11
Eyðublöð			3				3
Umsókn		3					3
Félagsmiðstöðvar		2					2
Annað			1		1		2
Prent	1					1	2
Atvinnutorg		1					1
Leiguíbúð		1					1
Frístundaheimili	1						1
Frístundamiðstöðvar					1		1
	<b>66</b>	<b>56</b>	<b>133</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>327</b>

Þrjár algengustu aðferðirnar innan hvers sviðs sýndar með grænum lit.

Tafla 5. Skilgreiningar á ólíkum hópum þjónustuþega.

Þjónustuveiting	Skýring
Hópar borgarbúa	<p>Hvaða hópar nota þjónustuna. Leitast var við að nota þegar það á við bæði breiða flokkun og þrönga.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Aldraðir</b>, 67 ára og eldri.</li><li>- <b>Íbúar Reykjavíkur</b>, allir sem hafa lögheimili í Reykjavík. Gætu þurft að uppfylla tiltekin skilyrði önnur til að fá þjónustuna.</li><li>- <b>Almenningur</b>, allir þeir sem hafa tækifæri til að nýta sér þjónustuna, t.d. sundlaugar og gatnakerfi. Þjónustuveiting ekki bundin við búsetu.</li><li>- <b>Börn</b>, þegar börn eru markhópur þjónustunnar og helstu notendur hennar.</li><li>- <b>Foreldrar</b>, þegar foreldrar eru markhópur þjónustunnar og helstu notendur hennar.</li><li>- <b>Foreldrar og börn</b>, þegar foreldrar sækjast eftir þjónustu fyrir hönd barna sinna, þó að börnin séu síðan helstu notendur þjónustunnar.</li><li>- <b>Unglingar</b>, þegar unglíngar eru markhópur þjónustunnar og helstu notendur hennar.</li><li>- <b>Foreldrar og unglíngar</b>, þegar foreldrar sækjast eftir þjónustu fyrir hönd unglíngja sinna, þó að unglíngarnir séu síðan helstu notendur þjónustunnar.</li><li>- <b>Fatlað fólk</b>, þegar fötlun einstaklings gerir það að verkum að hann þarf að notfæra sér þjónustu borgarinnar.</li><li>- <b>Ferðamenn</b>, þeir sem sækja borgina heim og vilja upplýsingar um hvað er á döfinni, staðsetningu afþreyingar og þjónustu.</li><li>- <b>Fyrirtæki</b>.</li><li>- <b>Húseigendur</b>, þeir sem eru skráðir fyrir fasteign.</li><li>- <b>Innflytjendur</b>, fólk af erlendum uppruna, búsett í Reykjavík.</li><li>- <b>Lóðarhafar</b>, þeir sem eru skráðir fyrir lóðum í borginni.</li></ul>

Tafla 6. Yfirlit yfir hópa þjónustupega hjá hverju sviði.

Þrjár algengustu aðferðirnar innan hvers sviðs sýndar með grænum lit.

	Hlutfall verkefna hvers sviðs sem sinnt er hjá hverjum hóp						
	MOF	VEL	USK	ÍTR	SFS	MAR	
Almenningur	64,1%	3,4%	55,4%	30,0%			39,4%
Íbúar Reykjavíkur	7,7%	34,5%	2,5%		5,4%	40,0%	8,0%
Börn	2,6%	10,3%		20,0%	24,3%		6,8%
Foreldrar		6,9%			37,8%		6,4%
Unglingar	2,6%	3,4%		15,0%	16,2%		4,4%
Arkitektar			6,6%				3,2%
Framkvæmdaaðilar			5,8%				2,8%
Verktakar			5,8%				2,8%
Aldraðir	2,6%	17,2%					2,4%
Einstaklingar með fötlun		20,7%					2,4%
Fyrirtæki	2,6%		4,1%				2,4%
Húseigendur			4,1%				2,0%
Innflytjendur	2,6%					60,0%	1,6%
Einstaklingar	2,6%		1,7%				1,2%
Íþróttafólk				15,0%			1,2%
Lóðarhafar			2,5%				1,2%
Ferðamenn í Reykjavík	5,1%						0,8%
Fleira			1,7%				0,8%
Íþróttafélög				10,0%			0,8%
Listamenn	5,1%						0,8%
Lóðarhafa			1,7%				0,8%
Borgarfulltrúar			0,8%				0,4%
Byggingastjórar			0,8%				0,4%
Bændur			0,8%				0,4%
Börn á grunnskólaaldri					2,7%		0,4%
Börn á leikskólaaldri					2,7%		0,4%
Börn og ungmenni með annað móturmál en íslensku					2,7%		0,4%
Börn og ungmenni með fötlun					2,7%		0,4%
Fagfólk í ferðaþjónustu	2,6%						0,4%
Fjölskyldur		3,4%					0,4%
Grunnskólanemendur					2,7%		0,4%
Iðnmeistarar			0,8%				0,4%
Leigjendur			0,8%				0,4%
Leigubílstjórar			0,8%				0,4%
Leigusalar			0,8%				0,4%
Leikskólabörn					2,7%		0,4%
Lögregla			0,8%				0,4%
Skipulagsfulltrúar			0,8%				0,4%
Ungt fólk				5,0%			0,4%
Ungt fólk með fötlun				5,0%			0,4%
Veitustofnanir			0,8%				0,4%



Tafla 7. Fjöldi verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.

<b>Svið</b>							
	<b>MOF</b>	<b>VEL</b>	<b>USK</b>	<b>ÍTR</b>	<b>SFS</b>	<b>MAR</b>	<b>Alls</b>
<b>Án tilvísunar</b>	24	0	6	10	1	0	41
<b>Lögheimil</b>	7	8	19	0	12	3	49
<b>Lögskyld</b>	5	16	67	0	4	0	92
<b>Alls</b>	36	24	92	10	17	3	182

**Tafla 8.** Hlutfall verkefna flokkuð eftir sviði, lögskyldu eða lögheimild.

<b>Svið</b>							
	<b>MOF</b>	<b>VEL</b>	<b>USK</b>	<b>ÍTR</b>	<b>SFS</b>	<b>MAR</b>	<b>Alls</b>
Án tilvísunar	67%	0%	7%	100%	6%	0%	23%
Lögheimil	19%	33%	21%	0%	71%	100%	27%
Lögskyld	14%	67%	73%	0%	24%	0%	51%
<b>Alls</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>92</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>182</b>

**Tafla 9.** Lögheimil þjónusta sem ekki er flokkuð sem lögskyld en með tilvísun í lög, reglugerð eða samþykkt.

<b>Svið</b>	<b>Tegund þjónustu</b>	<b>Lög, reglugerð, samþykkt</b>
VEL	Hjúkrunarheimili	Lög um heilbrigðisþjónustu nr. 40/2007
VEL	Akstursþjónusta eldri borgara	Reglur um akstursþjónustu eldri borgara í Reykjavík
VEL	Dagvist aldraðra	Lög um málefni aldraðra nr. 125/1999
USK	Eftirlit með bílhræjum í borgarlandinu	Reglugerð um meðhöndlun úrgangs nr. 737/2003
USK	Eftirlit og umsjón með gróðri í borgarlandi	Byggingarreglugerð nr. 112/2012, gr. 7.2.2
USK	Ráðgjöf um skipulag opinna svæða, íþrótt- og útivistarsvæða, náttúru- og hverfisverndarsvæða og upplýsingagjöf til kjörinna fulltrúa, íbúa, fagaðila og annarra eftir því sem við á	Skipulagslög nr. 123/2010
USK	Rekstur förgunarstaða	Lög um meðhöndlun úrgangs, 11. gr.
USK	Aðstoð við samningagerð vegna aðkeyptrar vinnu og önnun kostnaðareftirlits með þeim verkefnum sem heyra undir verkstjórn viðkomandi	Skipulagslög nr. 123/2010
VEL	Notendastýrð persónuleg aðstoð	Reglur um tilraunaverkefni um notendastýrða aðstoð við fatlað fólk á þjónustusvæði Reykjavíkurborgar og Seltjarnarnesbæjar
VEL	Dagþjónusta og virkni fyrir fatlað fólk	Lög um málefni fatlaðs fólks nr. 59/1992
SFS	Daggæsla í heimahúsum	Lög um félagsþjónustu sveitarfélaga nr. 40/1991 og reglugerð nr. 907/2005
SFS	Rekstur 64 leikskóla og 17 einkarekinna skóla	Lög um leikskóla nr. 90/2008
SFS	Foreldrasamstarf	Lög um leikskóla nr. 90/2008
USK	Ut anumhald og leyfisveitingar vegna götu- og torgsölu í Reykjavík	Lögreglusamþykkt fyrir Reykjavík nr. 1097/2008
MAR	Ráðgjöf, þjónusta við innflytjendur, aðstoð	Upplýsingalög nr. 50/1996
SFS	Þjónustusamningur við 18 einkarekna tónlistarskóla	Lög um fjárhagslegan stuðning við tónlistarskóla nr. 75/1985
VEL	Sérstakar húsaleigubætur	Reglur um félagslegar leiguíbúðir og sérstakar húsaleigubætur í Reykjavík
Umboðsmaður borgarbúa	Umboðsmaður borgarbúa	Samþykkt í forsætisnefnd 31. janúar 2014
USK	Bann/takmörkun gæludýra- og húsdýrahalds	V. kafli laga um hollustuhætti og mengunarvarnir nr. 7/1998