

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar

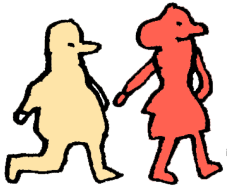


Aðgerðaáætlun



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs

Innleiðing og eftirfylgni þjónustustefnu - fyrstu skref



Samþykkt þjónustustefnu Reykjavíkurborgar er einkar jákvætt skref í þjónustubrúun borgarinnar. Segja má að með samþykktinni sé í fyrsta sinn frá því að þjónustu- og rekstrarsvið var lagt niður búið að leggja drög að því að samræmd þjónusta og þjónustuveiting sé skilgreind sem hluti af kjarnastarfsemi borgarinnar. Þetta hlutverk skrifstofu þjónustu og reksturs var að mörgu leyti óljóst við stofnun hennar árið 2012 og engir fjármunir til að sinna samræmingahlutverki hafa verið inni í ramma skrifstofunnar.

Í þjónustustefnunni segir að til þess að tryggja að markmið stefnunnar nái fram að ganga skuli gera aðgerðaáætlun til tveggja ára í senn og að ábyrgð á gerð og framkvæmd hennar sé á höndum skrifstofu þjónustu og reksturs. Einnig segir að skrifstofustjóri þjónustu og reksturs beri ábyrgð á samræmdri þjónustu Reykjavíkurborgar og fylgi þjónustustefnunni eftir. Hann beri einnig ábyrgð á því að til séu verklagsreglur og leiðbeiningar í þjónustumálum.

Ljóst er að innleiðing stefnunnar felur í sér ný og umtalsvert aukin verkefni fyrir skrifstofuna og ef ná á árangri á þessu sviði er nauðsynlegt að borgin veiti fjármagn í verkefnið. Um er að ræða umfangsmikið verk og því er í þessari fyrstu aðgerðaáætlun gert ráð fyrir að leggja ákveðnar grunnlínur og innleiða nýja hugmyndafræði við veitingu þjónustu.

Eftirfarandi verða megináherslur næstu tveggja ára:

***Að mynda teymi** starfsmanna sem heldur utan um innleiðingu, eftirfylgni og samræmingu ásamt gerð verklagsreglna og leiðbeininga. Lagt er til að stofnað verði þriggja manna teymi til að byrja með sem staðsett verði á þjónustudeild SÞR. **Ekki er til fjármagn í ramma SÞR til að mæta kostnaði við þessa starfsmenn.**

***Að kynna stefnuna** um allt borgarkerfið. Ná þarf til sem allra flestra starfsmanna borgarinnar og því er stefnt að því að eiga fundi með flestum stjórnendum borgarinnar á tímabilinu. Einnig þarf að skipuleggja fræðslu um stefnuna og kennslu í hugmyndafræði og aðferðum við þjónustuveitingu. **Ekki er til fjármagn í ramma til að mæta kostnaði við þetta.**

***Að innleiða gæða og þjónustumælingar** til að meta gæði, árangur og þróun þjónustu borgarinnar. **Ekki er til fjármagn í ramma til að mæta kostnaði við þetta.**

***Að taka upp hugmyndafræði Design Thinking** við útfærslu og hönnun allra þjónustuferla borgarinnar og innleiða hana í alla þjónustu borgarinnar, sjá nánar hér á eftir. **Ekki er til fjármagn í ramma til að mæta kostnaði við þetta.**

Skrifstofa þjónustu og reksturs hefur þegar tekið nokkur skref til að sinna því hlutverki sem henni er ætlað samkvæmt þjónustustefnunni. Til þess að hrinda aðgerðaáætluninni í framkvæmd þarf þó að stækka fjárhagsramma skrifstofunnar. Gera þarf ráð fyrir fjármagni til að ráða inn starfsmenn en einnig þarf að gera ráð fyrir fjármagni til kaupa á ráðgjöf og annarri þjónustu verktaka. Gert er t.d. ráð fyrir að leita til Capacent til að hefja innleiðingu Design Thinking hugmyndafræðinnar en fyrirtækið er brautryðjandi hér á landi á því sviði. Capacent verður fengið til þess að leiða vinnu við gerð fyrstu ferlanna og þjálf í leiðinni starfsmenn teymisins. Til lengri tíma er síðan gert ráð fyrir að starfsmenn deildarinnar verði að mestu sjálfbærir hvað þetta varðar. Einnig þarf að gera ráð fyrir kaupum á sérfræðiaðstoð við gæða- og þjónustumælingar og gerð verklagsreglna og leiðbeininga.



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs



Tillögur starfshóps um þjónustuveitingu og þjónustustefna Reykjavíkur

Í skýrslu starfshóps um þjónustuveitingu Reykjavíkurborgar frá árinu 2015 er m.a. fjallað um þau skref sem hagkvæm og góð þjónustuveiting þarf að uppfylla.

Samantekið kemur þar fram að mikilvægt sé að:

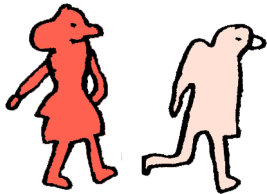
- * þekkja **hverjir séu notendur** tiltekinna þjónustu,
- * **vita hverjir þarfir notendahópsins eru**,
- * hafa hugfast að notendur vita ekki alltaf hverjar þarfir þeirra eru eða hvar úrlausn er að finna,
- * gæta þurfi að því að fyrir liggi réttar **greiningar á þjónustupörf og þá helst í samvinnu við notendur**,
- * að notendur fái lausn eða þekki næstu skref og sé leiðbeint í þeim efnum,
- * þjónustan sjálf þarf að styðja við upplifun um sanngjarna, góða og rétta þjónustu og
- * eftirfylgni og mat á framkvæmd þjónustunnar þarf að vera með þeim hætti að ávallt sé reynt að styrkja og efla framkvæmd hennar.

Starfshópurinn leit til erlendra fyrirmýnda og komst að þeirri niðurstöðu að framsæknar borgir legðu áherslu á að þjónusta þeirra væri vel hönnuð og notendamiðuð, að leiðir til þess að nálgast þjónustuna væru fjölbreyttar og mættu þörfum notenda og að mikilvægt væri að kortleggja vel upplifun notenda af þjónustunni. Starfshópurinn hvatti því til þess að framtíðarstefnumótun í þjónustuveitingu að Reykjavíkurborg ætti í auknum mæli að nýta sér **hönnun sem útgangspunkt í þjónustuveitingu**.

Í sviðsmynd 5 er þjónusta borgarinnar í raun lýst með þessa sýn að leiðarljósi en þar segir m.a. „Hver borgarhluti myndar einingu sem er rekstrarlega hagkvæm og veitir skilvirka **þjónustu sem mætir þörfum borgaranna**.“ og „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 einstaka hverfa þar sem það á við.“

Í kjölfar þessarar vinnu var mótuð þjónustustefna Reykjavíkurborgar sem lýsir sýn borgarinnar á það hvað þjónustuveiting hennar snýst um. Mikilvægt er talið að stefnan nýtist starfsfólki við dagleg störf um leið og hún setur viðmið og mælikvarða um þjónustu borgarinnar almennt. Þjónustustefnan skiptist í fjögur meginmarkmið sem eru fagmennska, **notendamiðuð hönnun**, skilvirkni og nærþjónusta.

Skrifstofu þjónustu og reksturs leggur hér fram tillögu að aðgerðaáætlun til þess að koma þjónustustefnu Reykjavíkurborgar í virka innleiðingu. Að því verki koma einkum tvær deildir skrifstofunnar; þjónustudeild og rafræn þjónustumiðstöð sem saman vinna að því að þróa og breyta framlínuþjónustu borgarinnar á þann veg að sjálfsafgreiðsla verði raunverulegur fyrsti valkostur borgarbúa þar sem því verður við komið. **Skrifstofa þjónustu og reksturs leggur til að beitt verði aðferðafræði Design thinking** við að innleiða þjónustustefnu Reykjavíkur og að það verði gert í þeim áföngum sem lýst er síðar í þessu skjali.



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs



Meginþættir í aðferðafræði Design thinking

Aðferðafræði *Design thinking* hefur verið að ryðja sér hratt til rúms síðustu áratugi og hefur fjöldi sveitarfélaga og opinberra aðila nýtt sér þá aðferðafræði í stefnumótun varðandi þjónustu. Í *Design thinking* er leitast við að nota skapandi aðferðir til að varpa nýju ljósi á viðfangsefnið. Áhersla er á samkennd með notanda þjónustunnar og notaðar eru aðferðir eins og að greina upplifunarferli notenda til þess að koma auga á áskoranir og bæta þjónustu. Lagt er upp með það að þjónustustefnumótun sé fyrst og fremst unnin með þarfir notenda að leiðarljósi.

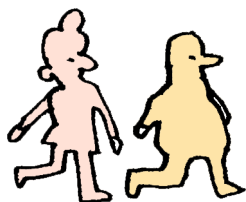
Í þessu stutta yfirliti er hægt að nefna **fjóra mikilvæga þætti sem einkenna aðferðafræðina**:

***Samkennd** með notendum og starfsfólki. Því miður er auðvelt að missa sjónar á því hverjum við viljum þjóna. Það þarf að setja sig raunverulega í spor notenda bæði til að veita framúrskarandi þjónustu og til þess að hæfileikaríkt fólk framtíðarinnar velji að vinna fyrir Reykjavíkurborg.

***Nýsköpun** er einnig samofin Design thinking, við leyfum okkur að hugsa allt upp á nýtt. Gríðarlega mikilvægur þáttur í því að fara framúr væntingum notenda er að byggja ekki á því gamla, festast ekki í viðjum vanans heldur finna hvaða leið er best út frá þörfum notanda þjónustunar.

***Upplifun** er farin að skipta notendur enn meira máli. Kröfur eru gerðar um það að opinberir aðilar og fyrirtæki sjái fyrir og uppfylli þarfir, einfaldi líf viðskiptavina, séu samfélagslega ábyrg og það að nota þjónustuna skapi jákvæða upplifun. Ferðalag notenda er því greint, lið fyrir lið þar sem við skoðum líðan, upplifun, ferli og helstu vörður.

***Þverfagleg teymi** eru kjarninn í aðferðafræði Design thinking. Þar er leitast við að sprengja upp hina hefðbundnu stofnanahugsun sem verður oft einsleit. Þverfagleg teymisvinna leysir úr læðingi nýja hugsun; við fáum fram ólík sjónarhorn og nýja sýn á gömul vandamál sem skilar miklum ávinningi, betri rekstri og hlúir að skapandi og lausnamiðaðri hugsun til lengri tíma.



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs

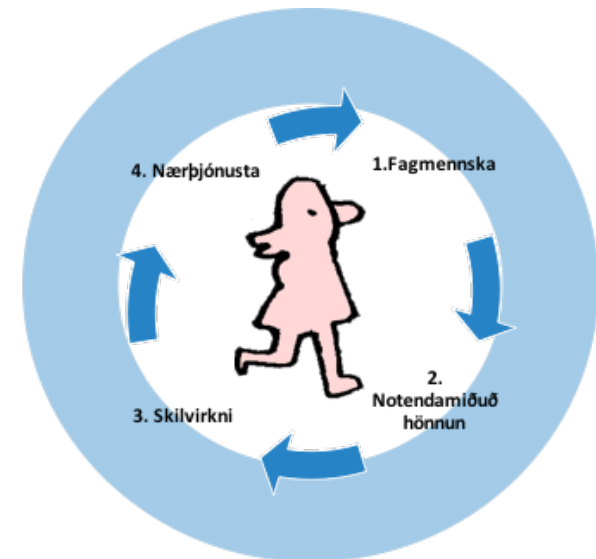


Aðferðafræði Design thinking notuð til þess að innleiða þjónustustefnu Reykjavíkurborgar

Lagt er til að notast verði við aðferðafræði Design thinking til þess að innleiða þjónustustefnu Reykjavíkurborgar. Mörg dæmi eru um að aðferðafræðin hafi nýst opinberum aðilum vel og þá sérstaklega þar sem yfirfærsla yfir í rafrænt umhverfi á sér stað.

Má þar helst nefna **GOV.UK** í Bretlandi sem skilað hefur yfirvöldum 70 milljón punda á ári. **MindLab** í Danmörku þar sem ráðuneyti og sveitastjórnir hafa unnið að umbótaverkefnum í þjónustu og verkefni eins og **Design Driven City**, Helsinki, **Human centered government**, Singapore, **New way to vote** og Los Angeles, **Palo – connected community**. Þessi verkefni eiga það sameiginlegt að vera unnin með framlínufólki, notendum og þverfaglegu teymi fagfólks í einskonar samsköpunarverkefnum þar sem þarfir notenda eru hafðar að leiðarljósi.

Lagt er til að sú aðferðafræði verði notuð við innleiðingu þjónustustefnu Reykjavíkurborgar til þess að raungera þjónustumarkmiðin. Lagt er til að verkefnið verði unnið í **þremur áföngum**.

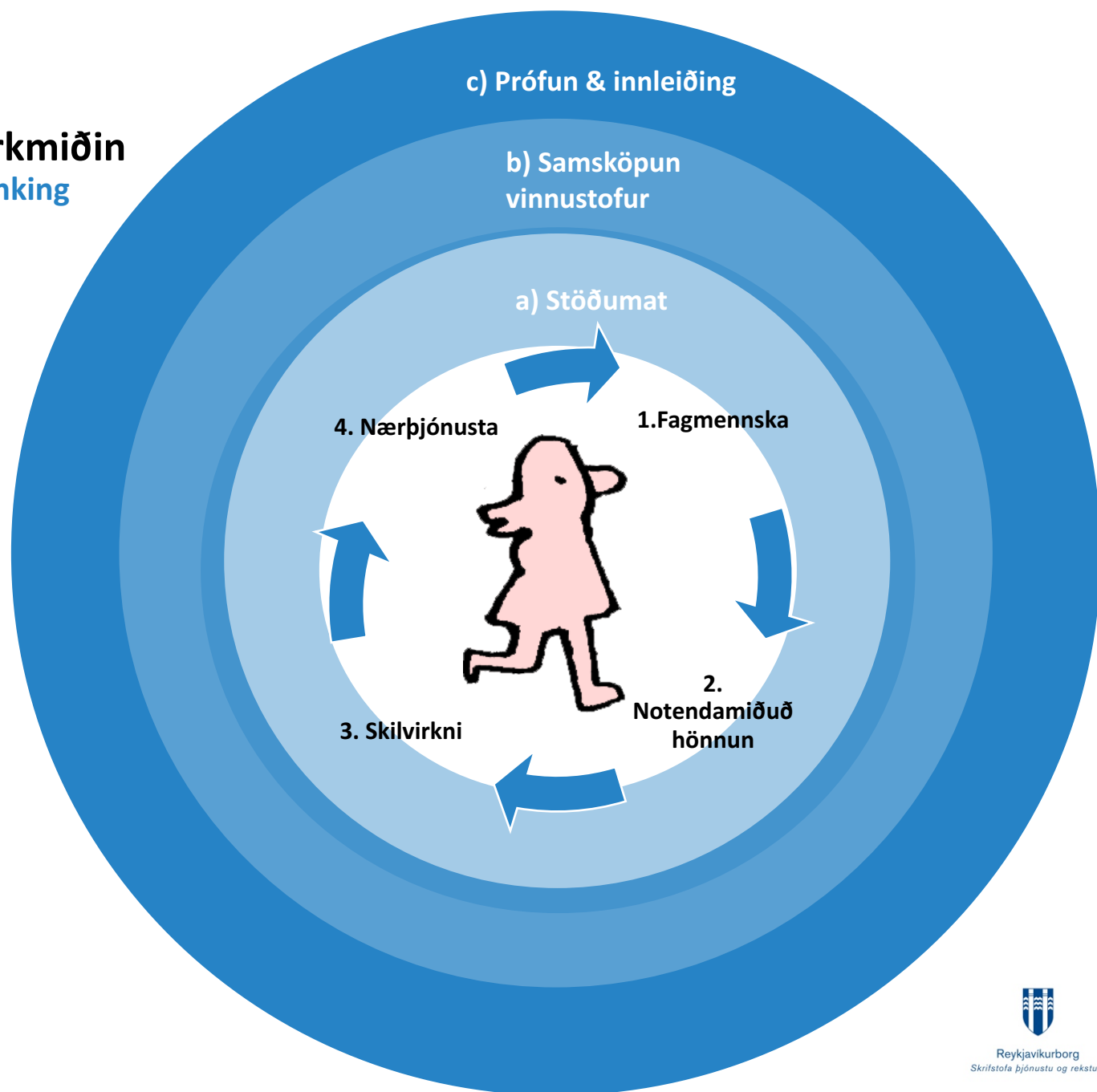


Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs



Þjónustumarkmiðin

- Design thinking



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs



Vinnulag

1. áfangi – Stöðumat

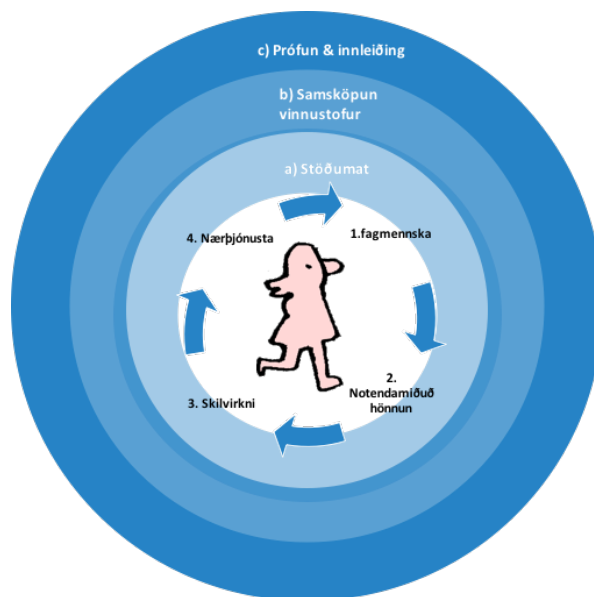
- **Viðtöl við notendur og framlínustarfsfólk** – tekin eru viðtöl við notendur og framlínustarfsfólk. Mikilvægt er að tala einnig við framlínustarfsfólkið því það sér oft mynstur varðandi líðan notenda sem þarf að skilgreina.
- **Vettvangsheimsóknir** – fylgst er með notendum á staðnum, ákveðið verður í samstarfi við stjórnendur hvaða aðferðir verða notaðar (myndbönd, myndatökur, á staðnum, dagsbækur ofl.)
- **Greining gagna** – rýnt í gögn sem til staðar eru um nýtingu, skilvirkni og upplifun (fyrri mælingar, kannanir o.s.frv.).
- **Customer Journey – vinnustofur** með notendum og framlínu þar sem farið er í gegnum *Customer Journey* og upplifun þeirra kortlögð. Úr þeirri vinnu koma mjög skýr verkefni fyrir hvern fasa er varða úrbætur og nýsköpun.

2. áfangi – Samsköpun vinnustofur

- **Samsköpunarvinnustofur** - með notendum, framlínu og fagfólki. Þar sem stuðst er við niðurstöður úr stöðumati til þess að útfæra og innleiða meginþætti þjónustustefnunar með þarfir notenda að leiðarljósi.
- **Aðgerðaráætlun drög** – lögð fram drög að aðgerðaráætlun og skilgreint hvaða verkefni eigi sérstaklega að prófa með notendum.

3. áfangi – Prófun og innleiðing

- **Vinnustofur þar sem ferlið er prófað** – Endurbætt ferli prófað með því að útbúa raunaðstæður og fá notendur til þess að prófa. Reynt er að greina galla, ef einhverjir eru - strax, þannig að hægt sé að hámarka árangur í innleiðingu.
- **Aðgerðaráætlun fullmótuð og innleiðing hefst** – Taflan notuð til þess að innleiða verkefni á skilvirkan og sýnilegan hátt þegar aðgerðaráætlun liggur fyrir.



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs

Unnið af:

- Halldóri Nikulás Lárussyni, þjónustudeild SPB
 - Ólöfu Björgu Þórðardóttur, SPB
 - Óskari J. Sandholt, SPB
 - Presti Sigurðssyni, rafrænni þjónustumiðstöð SPB
-
- Arnar Jónsson og Þórey Vilhjálmisdóttir frá Capacent komu að hugarflugi og umræðum um þjónustu og Design Thinking. Myndskreytingar og texti um Design Thinking er þeirra.



Reykjavíkurborg
Skrifstofa þjónustu og reksturs

