



Undirbúningsfasi

Innleiðing þjónustustefnu

Arna Ýr Sævarsdóttir – Andri Geirsson - Elísabet Ingadóttir
VERKEFNASTJÓRAR ÞJÓNUSTUSTEFNU

Með það að markmiði að undirbúa borgarkerfið, starfsfólk, verkefnastjóra og aðra hlutaðeigandi fyrir innleiðinguna, þá var farið af stað í ítarlega undirbúningsvinnu við að kortleggja alla þjónustu Reykjavíkurborgar. Öll svið, skrifstofur og fyrirtæki í meirahlutaeigu borgarinnar voru höfð til hliðsjónar í þessari kortlagningu þar sem þjónustustefnan kveður á um að öll þjónusta borgarinnar skuli falla undir stefnuna.

Það er stórt verk að ætla sér að setja alla þjónustu borgarinnar samhliða á eitt blað, enda er þjónustan sem borgin veitir mjög fjölbreytt og víðfem. Ráðgjafafyrirtækið Capacent var því fengið til að leiða stöðugreininguna í samstarfi við verkefnahóp. Verkefnið var rammað inn¹ til að sjá hvert umfangið væri og hvernig eigi að skilgreina og nálgast bæði notendur og þjónustuveitingu borgarinnar. Ákveðið var að fara þá leið að útbúa hagaðilakort og kerfiskort í takt við hugmyndafræði notendamiðaðrar hönnunar (e. design thinking)

→ Undirbúningsfasi hófst í byrjun febrúar 2018 og lauk 24. apríl 2018.

Framkvæmd

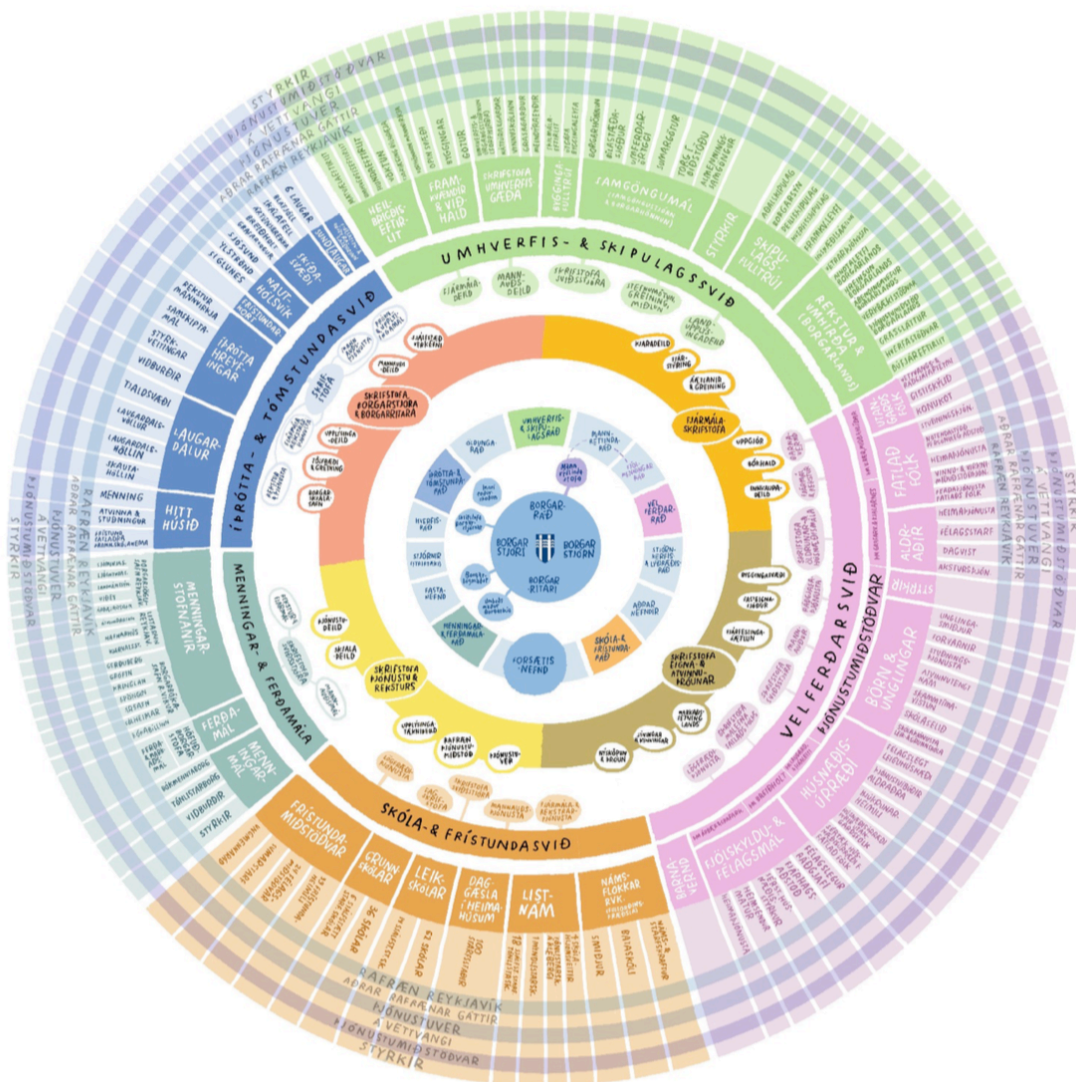
Tekin voru djúpvíðtöl við sviðs- og skrifstofustjóra, þar sem markmiðið var að fá þeirra upplifun á þjónustuveitingu síns sviðs og borgarinnar í heild. Víðtölin voru 12 talsins á tímabilinu 16. febrúar – 8 mars. *Ekki voru tekin víðtöl við borgarlögmann, umboðsmann borgarbúa og innri endurskoðun.*

Ráðgjafar Capacent greindu vefsíðu borgarinnar út frá þjónustubáttum og hvernig þeir birtast notendum. Vefsíða borgarinnar er stærsta upplýsinga- og þjónustugátt borgarinnar út á við. Unnið var að því að ná svokallaðri „þylusýn“ á alla þjónustu borgarinnar og teikna upp kerfiskort. Verkefnahópurinn sem var tengiliður Capacent við borgarkerfið meðan á þessari vinnu stóð, aflaði og veitti upplýsingar og tengingar er þurfti til kortlagningarinnar

Lokaafurð undirbúningsfasans var þjónustuhringurinn – kerfiskortið sem lagt var upp með að búa til. Fyrstu drög hringsins voru kynnt verkefnahóp þjónustustefnunnar 16. mars. Í framhaldinu var farið með drögin í rýni inn á öll svið og tóku skrifstofustjórar og/eða aðrir sérfræðingar af sviðinu þátt í því ásamt verkefnahóp innleiðingarinnar.

¹ Viðauki 2

Niðurstöður undirbúningsfasa og þjónustuhringurinn voru síðan kynnt fyrir stýrihóp verkefnisins þann 24.apríl². Í þjónustuhringnum er búið að kortleggja alla þjónustu Reykjavíkurborgar. Hringnum er skipt upp eftir sviðum og undir hverju sviði eru upptaldar þjónustur þess sviðs við íbúa og gesti borgarinnar. Innri hringirnir tákna miðlæga stjórnsýslu, pólitísk ráð og nefndir. Í hringnum má einnig finna helstu þjónustugáttir Reykjavíkurborgar³.



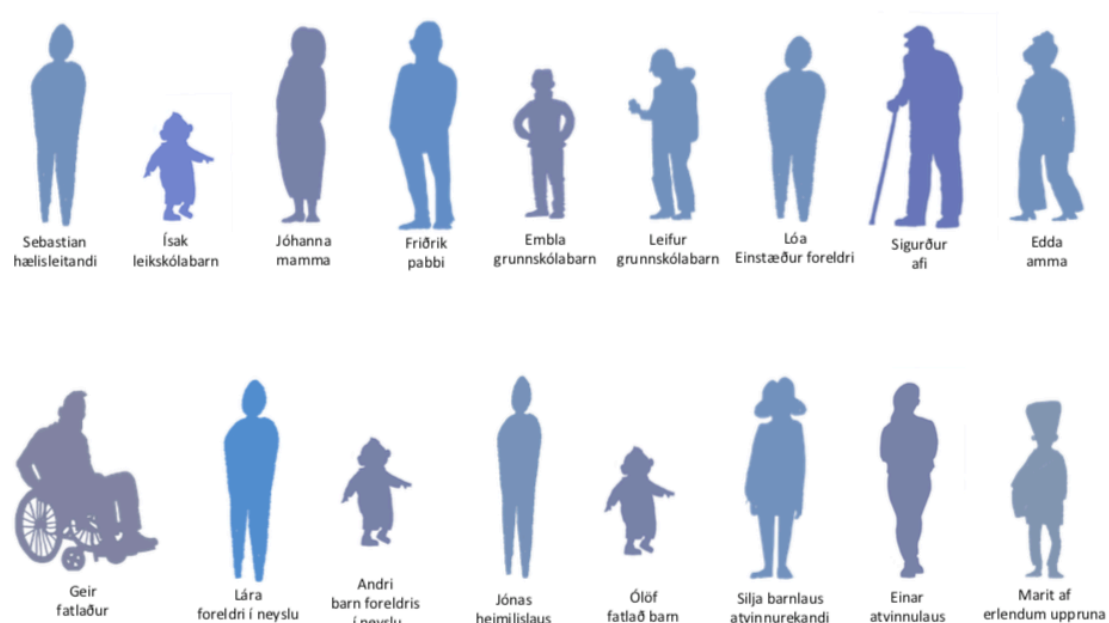
² Viðauki 1

³ Hafa skal í huga að hringurinn er lifandi skjal og tekur breytingum í takti við breytingar á þjónustu og skipulagi borgarinnar

Aðferðafræði notendamiðaðrar hönnunar (e. design thinking) gerir ráð fyrir að skoða alla þjónustu út frá notandanum. Til þess að það sé mögulegt er notast við svokallaðar erkitýpur og í þessum fasa voru drög lögð að erkitýpum sem verða notaðar við innleiðingu þjónustustefnu Reykjavíkur. Erkitýpunar mynda síðan borgarfjölskylduna.

Borgarfjölskyldan samanstendur af u.þ.b. 20 einstaklingum sem nota mismunandi þjónustu borgarinnar og mun fjölskyldan ná yfir notendur allrar þjónustu sem borgin hefur upp á að bjóða og verður kerfið greint út frá þeim í næstu skrefum innleiðingarinnar.

Borgarfjölskyldan



⁴ Drög að borgarfjölskyldunni, eins og hún var kynnt fyrir stýrihóp 24. apríl 2018.

Helstu umbóta verkefni unnin á tímabilinu

Þjónustulýsingar

Búið er að greina framsetningu þjónustulýsinga á vef borgarinnar í samráði við notendur (íbúa og framlínustarfsmenn) og hanna nýja framsetningu efnis byggt á þeirri vinnu. Niðurstaðan var að hafa einfalda og skýra framsetningu upplýsinga sem jafnframt er samræmd milli ólíkra þjónustupátta. Eins var áhersla á myndræna framsetningu umsóknarferlis og að bjóða uppá myndbönd sem útskýra betur þjónustuna og svarar helstu spurningum. Unnið er að því núna að yfirfara þjónustulýsingar og setja þær upp á nýjan hátt.

Núverandi staða: Beðið er eftir því að forritarar komist í verkefnið til að halda áfram. Fyrstu þjónustulýsingar á þessu formi verða aksturs- og ferðaþjónustur á velferðasviði, í samhengi við nýjar rafrænar umsóknir, sem er verkefni unnið af velferðasviði og Rafrænni þjónustumiðstöð.

Ábendingavefur

Það hefur komið skýrt fram hjá íbúum í þjónustukönnunum að bæta þurfi samskipti, upplýsingagjöf og eftirfylgni milli íbúa og starfsmanna borgarinnar. Því var í kjölfarið ráðist í endurhönnun á ábendingavef sem áður var einungis tileinkaður borgarlandinu en mun nú taka á móti hvers kyns ábendingum sem liggja íbúum og öðrum gestum borgarinnar á hjarta. Viðkomandi þarf nú ekki lengur sjálfur að finna út hvert hann hefur samband, heldur sendir hann ábendingu í gegnum einfalt vefform á forsiðu borgarinnar þar sem þjónustuver kemur henni á réttan stað til úrvinnslu. Íbúar fá staðfestingu í tölvupósti og rafræna slóð á ábendinguna og geta þar fylgst með henni frá upphafi til enda. Ábendingavefurinn fer í loftið maí 2018.

Rafræn upplýsingagjöf

Hafist hefur verið handa með tilraunaverkefni með það að markmiði að auka rafræna upplýsingagjöf til íbúa. Tilgangurinn er meðal annars til að taka græn skref í rekstri borgarinnar en ekki síður til að ná til íbúa á skilvirkari hátt. Með því að senda sms er hægt að draga verulega úr og jafnvel hætta alfarið að senda út þjónustutilkynningar á pappírsformi. Tilraunaverkefnið hófst 11. maí 2018 þar sem smáskilaboð voru send á íbúa í tveimur póstnúmerum í borginni varðandi vorhreinsun íbúðagatna. Verkefninu er fylgt eftir á rafrænan hátt á samfélagsmiðlum og viðhorfskönnun til íbúa.

Núverandi staða: Framkvæmd verkefnis er lokið. Búið er að senda skilaboð til þessara íbúa og nú tekur við úrvinnsla gagna og mat á niðurstöðum. Næstu skref fela í sér að skoða lausnir í stærra samhengi. Fá betri innsýn í viðhorf borgarbúa, jafnvel með rýnihóp eða viðtölum.

Spurningar og svör

Til að auka sjálfsafgreiðslu og stytta þjónustuferlið hefur vefsíða með algengum spurningum og svörum verið sett upp. Í takt við notendakannanir er lögð áhersla á einfalda og skýra framsetningu sem var leiðandi við hönnun og uppsetningu á forminu. Nú gefst notendum þjónustu borgarinnar kostur á að spara sér tíma og fá svör við spurningum sínum í gegnum forsiðu Reykjavík.is – Áhersla hefur verið lögð á að sérfræðingar okkar í framlínubjónustu ritstýri og uppfæri gagnagrunnin í samvinnu við sérfræðinga inn á sviðum.

Núverandi staða: Vefurinn er birtur og unnið er að útfærslu á hvernig skuli kynna hann og hvetja borgarbúa til að nota hann sér til upplýsinga. Þessi vefur er í stöðugri þróun og næstu skref eru að afhenda þjónustuveri hann til eigna, viðhalds og uppfærslu.

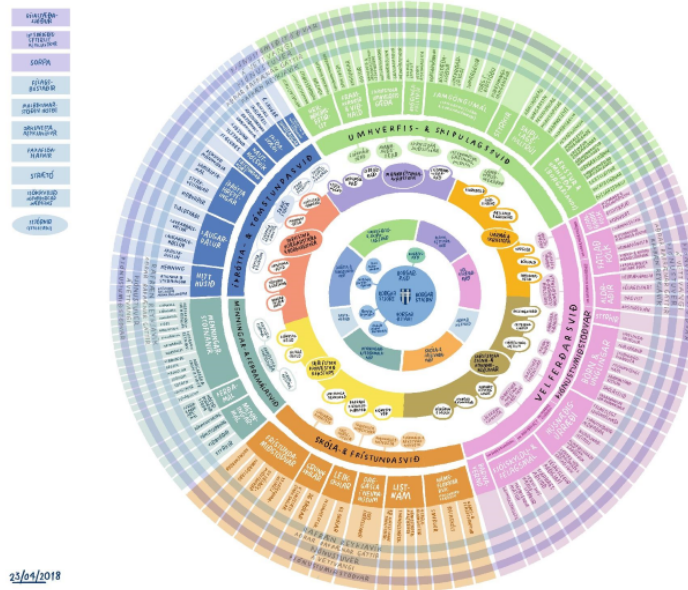
Samantekt af kynningu Capacent á niðurstöðum undirbúningsfasa.

Aðferðafræði *Design Thinking* við innleiðingu
þjónustustefnu Reykjavíkurborgar
- Niðurstöður undirbúningsfasa

Kynning fyrir stýrihóp 24.apríl 2018

capacent

Kerfiskort Reykjavíkur



23/04/2018

Notandinn

- Nálgun

Notendur eru skilgreindir út frá **aðferðafræði um erkitýpur**.

Notandinn á margskonar erindi við Reykjavíkurborg á lífsleiðinni. Sami aðilinn getur tilheyrt mörgum mismunandi hópum á mismunandi tímabilum og í mismunandi aðstæðum.

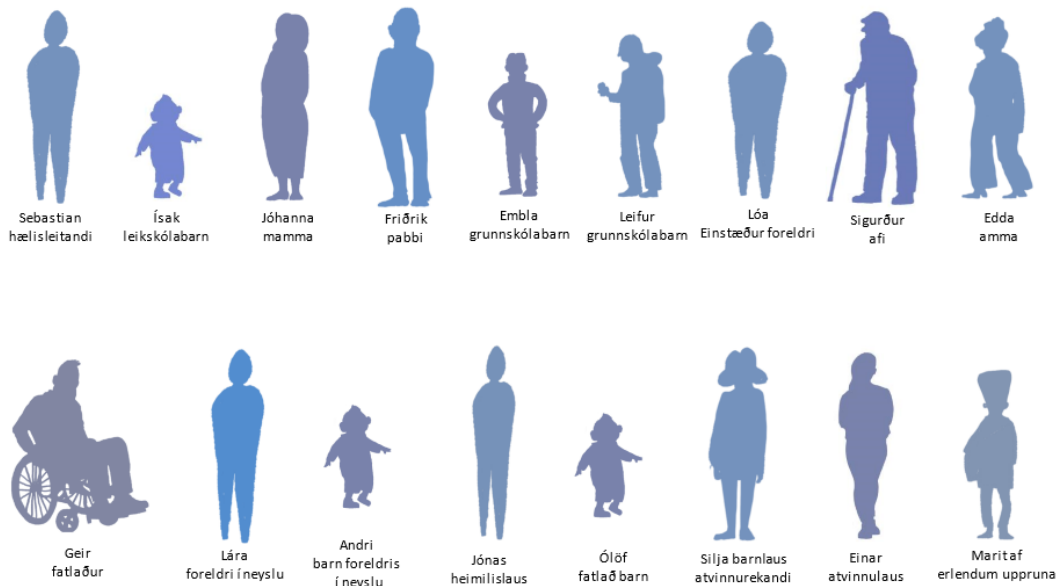
Þess vegna eru notendur **skilgreindir bæði út frá hópum og út frá erindum**.

Erkitýpurnar munu **nýta sér alla þjónustu borgarinnar með einum eða öðrum hætti**, með sérstöku tilliti til vísbendinga um sársaukapunkta.

Erkitýpurnar verða fullunnar í greiningarfasanum og gert er ráð fyrir að nýjar geti bæst við ef vinnan leiðir það í ljós. Með því að kortleggja þessi ferðalög fáum við **djúpa innsýn í upplifun af þjónustunni, sársaukapunkta og tækifæri til nýsköpunar**.



Borgarfjölskyldan



Erkítýpur

- Dæmi



Sigurður
 Mig langar að geta notið þess meira að fara út,
 hitta fólk og taka virkan þátt í þjóðfélaginu

[illegible]

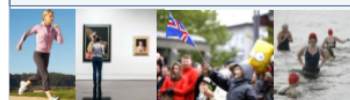
Alli - er korekthamlaður - býr í þjóðmúlbúð - fær heimsendan mat og þvít - n
aksturþjófustu eldn borgara og stundar félagsstarf með eldnum



Jóhanna

Ég er með stóra fjölskyldu og þarf að skipuleggja vikuna vel til þess að komast yfir allt sem þarf að gera

Eg er 46 ára ginnur, í fullri vinnu með 4 börn. Mið svipað er við stóru fjölskyldu heiman er miknð að gæta sínu heima. Ég reyni að vera skýggjinn, njóta daginn vel og það skýggjinn reynir mikku miklu að það sé hægt að ganga frá hlutum á rafrænum hátt. Ég þarf að skýggjinn fjárfesta barnanna, hlýja með heimavandam og stundum hlýja og vírkennu reyni að. Góðu dóttur heima er seint í skóla.
 Þessi er á lausum reyni ég þess að með 4 börn mið svipað með Öggu heima ökkur á fjárfestum skýggjinn skýggjinn reyni og Hústa á stóru. Ég hef líka gaman af því að heima reyni ökkur, stundum ein og stundum með fjölskyldunni. Á meðalvöldum reyni ég að komast í skýggjinn og hef þess komu skýggjinn við á stað. Það skýggjinn reyni mikku miklu að fjölskyldunni sé heilbrigði og heftir vinnu.
 Fjölskyldunni reyni að vera dugleg að fara á viðbúttu borgarinnar, eins og menningarmarkaði og 37. jóni og eins freint skóla gaman að fara í fjölskyldu og höfðingjarni.

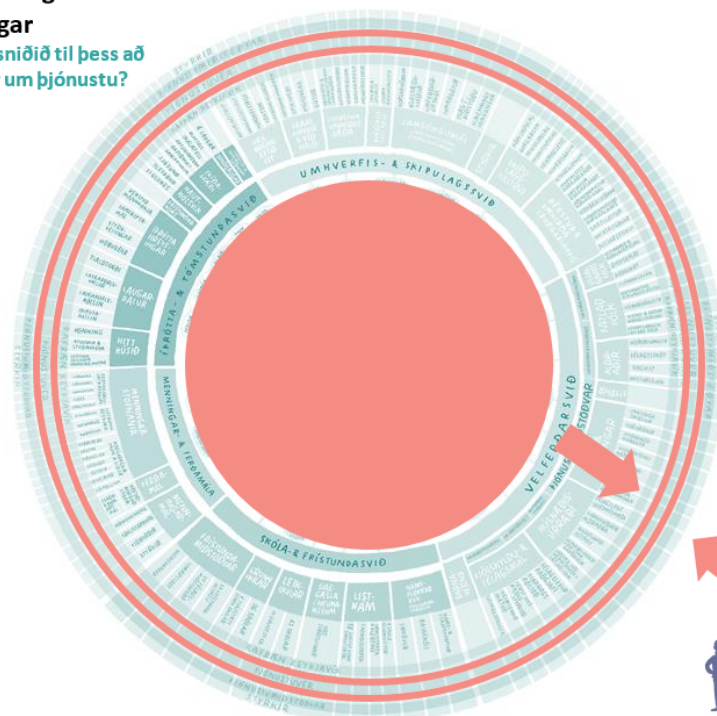


Mamma – 4 börn – skólægur fristund – leikskólabarn með frávík – grunnskólabarn með lesibúnaði – notar göngu- og hjólastiga – fer á sófn, í fjölskyldu- og húsdýragarðinn og á menningarviðburði – stundar sjóund – á hund- – hjálpar vinum með fátæð barn og er þannig í sambandi viðandi ferðajónustu fátæðs fólks

Samspil notenda og þjónustuveitingar

- Hvernig er kerfið sniðið til þess að uppfylla væntingar um þjónustu?

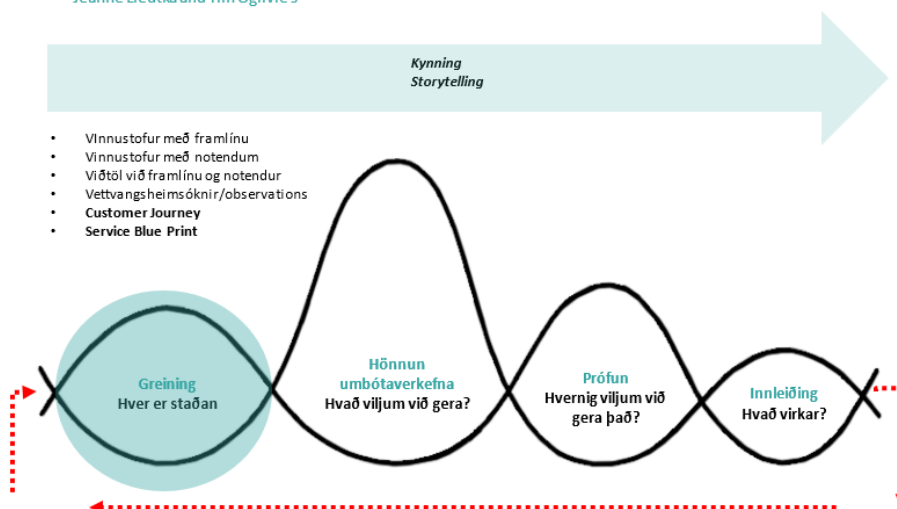
capacent



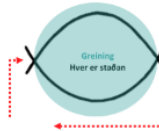
Designing for growth model

- Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie's

capacent



Vinnulag í greiningu



Erkitýpur – fjölskyldan í forgrunni

Þjónustan skilgreind út frá þeim í anda notendamiðaðrar nálgunar.

20 fjölskyldumeðlimir – búið að skilgreina 17, einhverjir munu bætast við.

Sprettir

Reiknum með **fjórum sprettum** á 6-8 mánaða tímabili.

6 vikna sprettir og **5 fjölskyldumeðlimir** í hverjum spretti.

Markmið

Skilgreina ferðalag notenda í gegnum þjónustubætti/erindi – upplifun, sársaukapunkta og áskoranir fyrir hvern og einn.

Undirbúningur

- Erkitýpur útfærðar betur

Vinnustofa/ur með framlínu – fara yfir erkitýpur og fínþússa

- Erum við að tengja við þær?
- Eru fleiri erindi sem hver og ein ætti að vera með?
- Vantar einhverja inn?

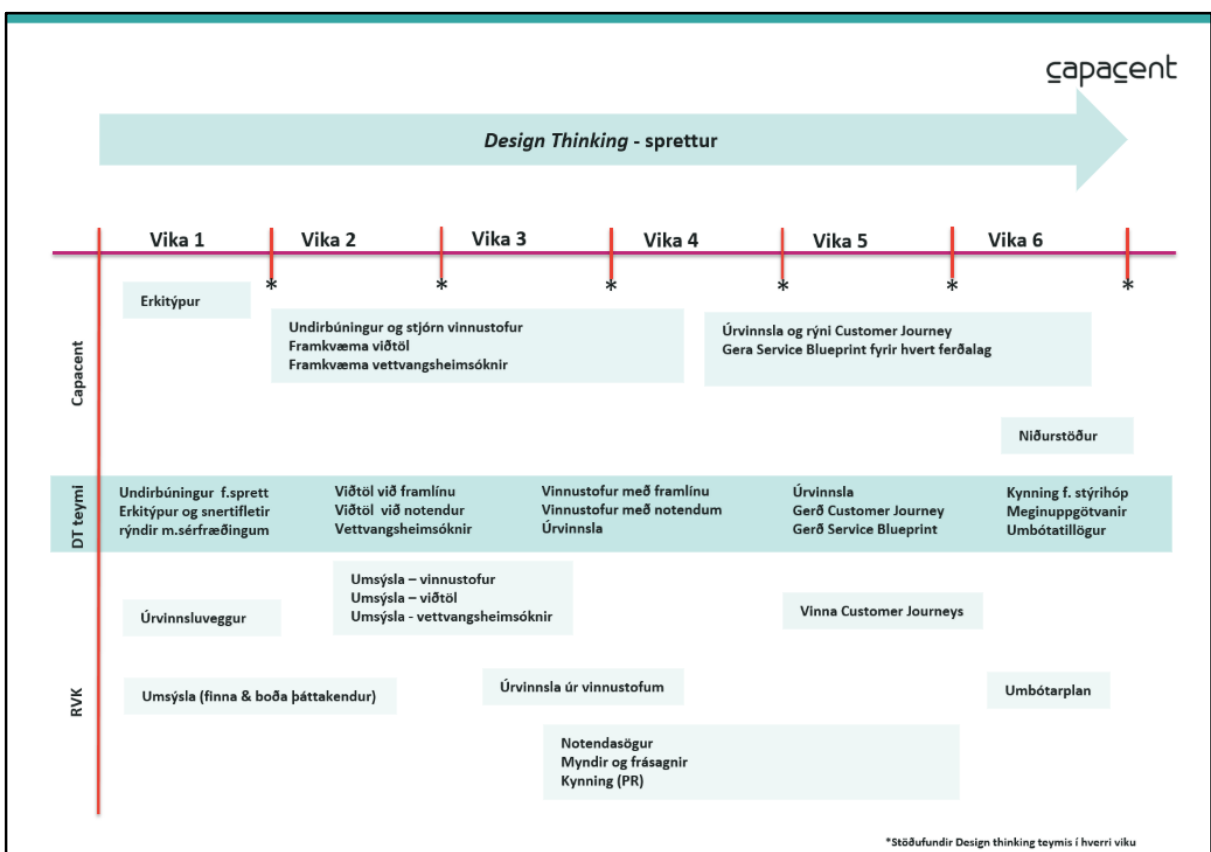
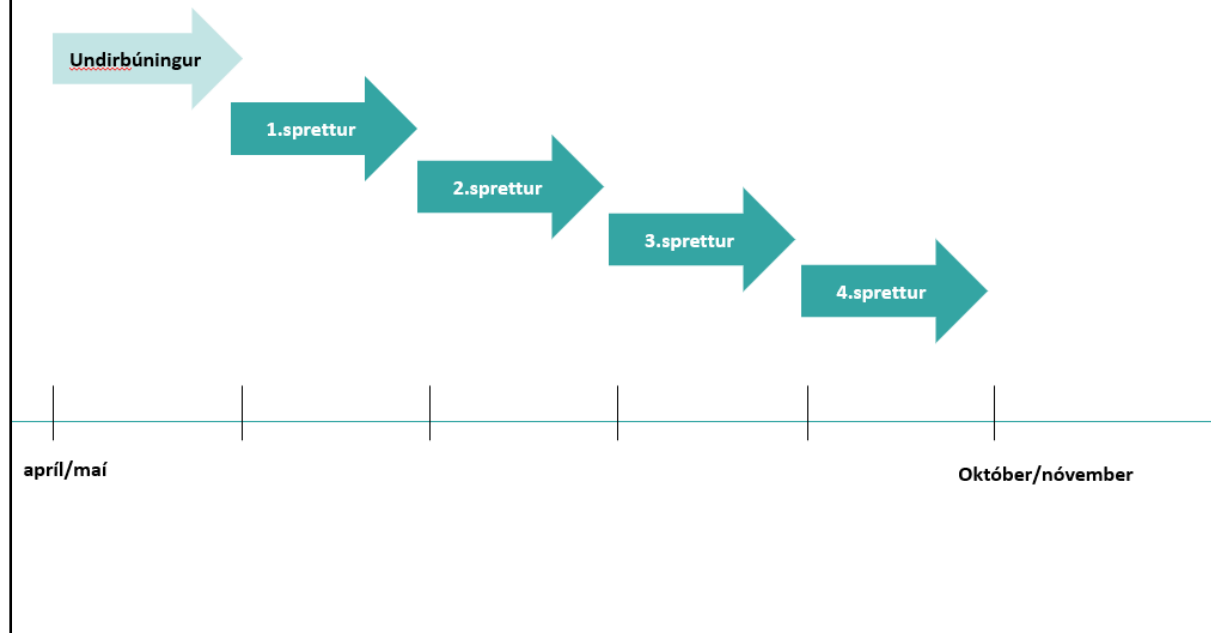
Setjum á þær andlit, skilgreinum, væntingar, þarfir og segjum sögu þeirra.

Persónur í hvern fasa valdar út frá:

- Mesta neyðin?
- Mestur fjöldi sem þjónað er?



Design Thinking sprettir í greiningarfasa



Customer Journey & Service Blueprint

- úr verkfærakistu Design Thinking

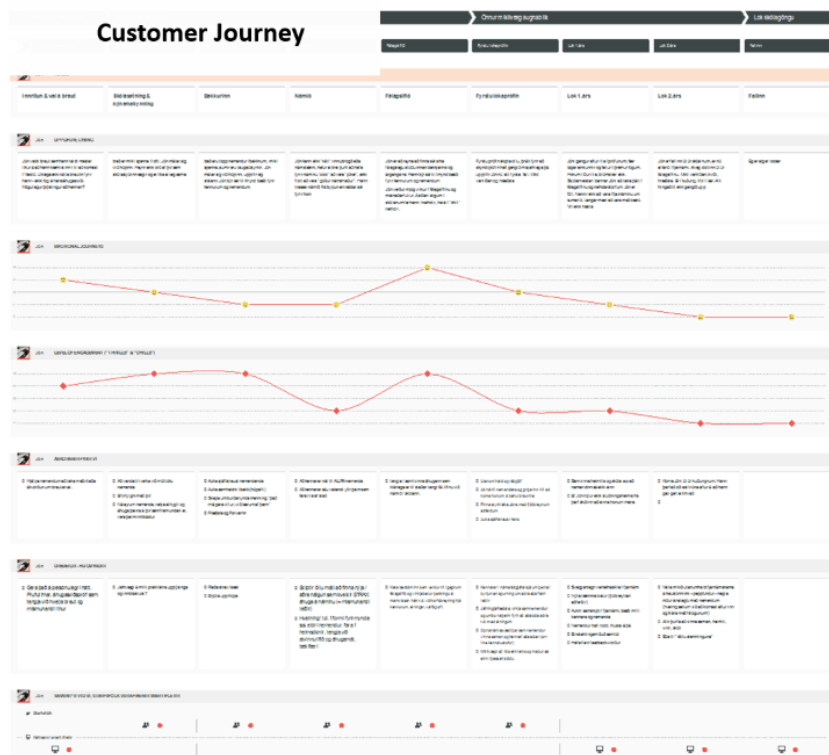


Customer Journey

- Skilgreinum ferli ákveðinnar þjónustu frá upphafi til enda út frá sjónarhóli notenda. Þannig getum við séð hvernig allt flæðið er á þjónustunni og hvernig notandi upplifir mismunandi **snertifleti** í því flæði.
- Við notum þetta tæki til þess að koma auga á hvað virkar og hvað ekki í flæðinu með það að leiðarljósi að bæta upplifun notenda.

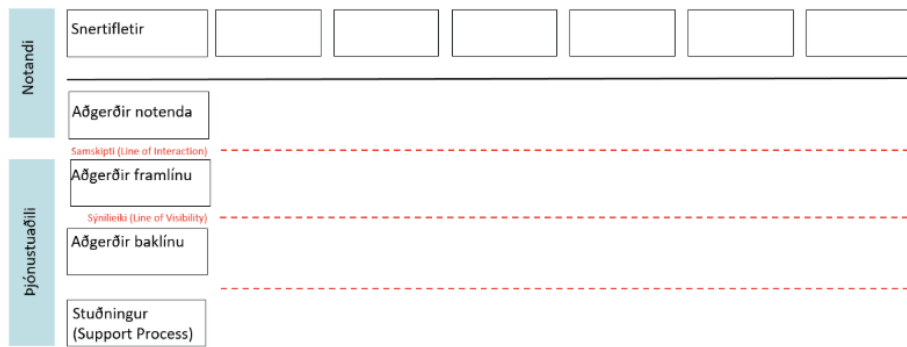
Service Blueprint

- **Service Blueprint** er notað til að greina einstaka þætti þjónustu; skilgreina þá og lýsa í smáatriðum.
- **Service Blueprint** inniheldur sjónarhorn notandans, þess sem veitir þjónustuna og annarra sem hafa hlutverki að gegna í þessu samhengi - eftir því sem við á.
- **Service Blueprint** inniheldur einnig lýsingu á öllum þáttum þjónustunnar; allt frá **snertiflötum** við notendur að bakenda ferlum.
- **Service Blueprint** er lifandi skjal, sem er reglulega í endurskoðun til að tryggja að þjónustuaðilinn sé í góðum tengslum við það umhverfi sem hann starfar í og væntingar notendanna. Þannig er þjónustuaðilinn betur í stakk búin til að aðlagast síbreytilegu umhverfi, þörfum og væntingum notenda.



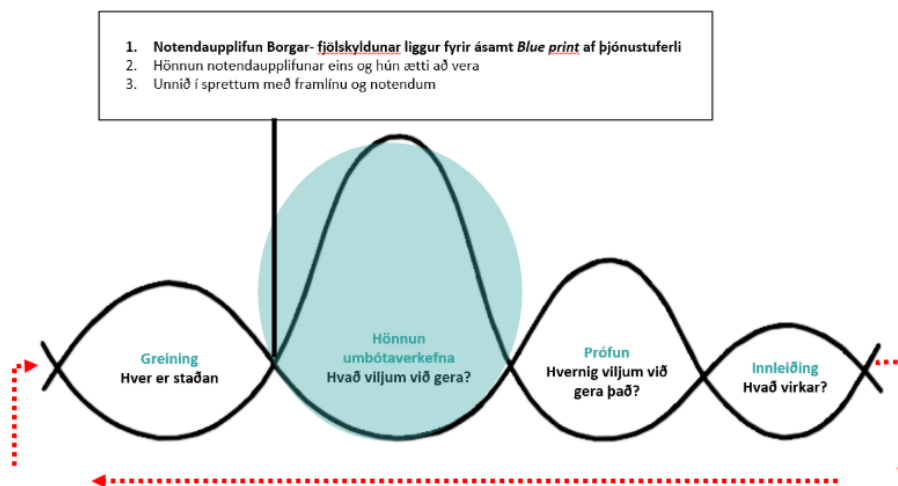
Service Blueprint*

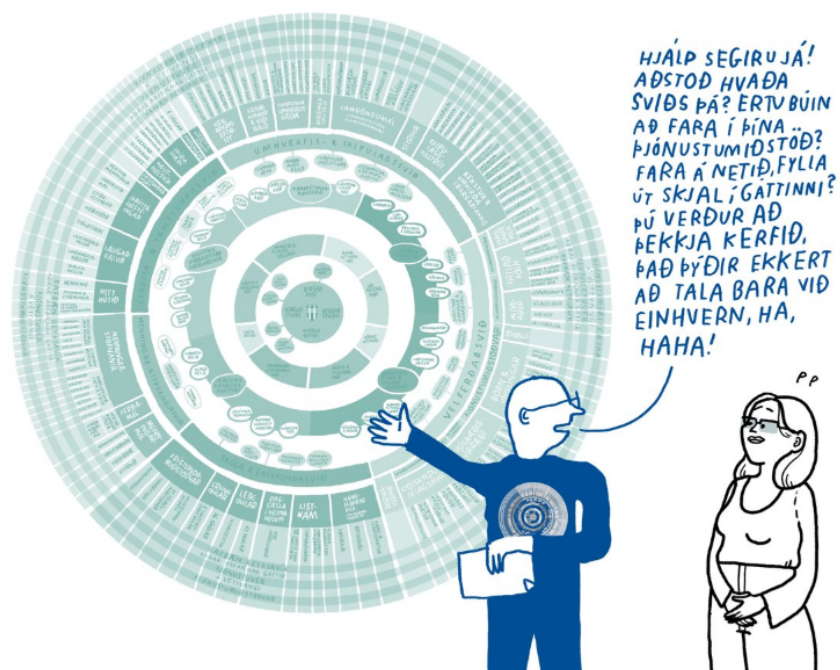
- úr verkfærakistu Design Thinking

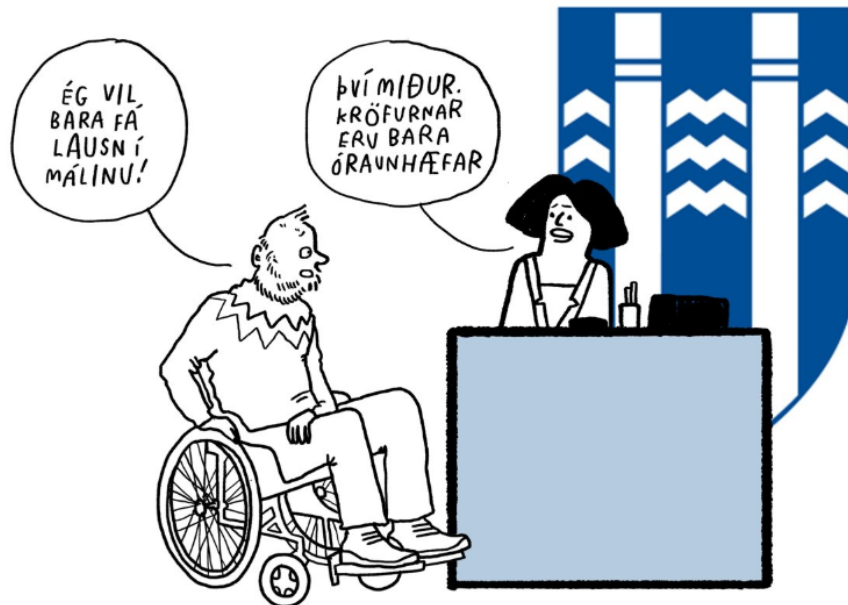


Designing for growth model

- Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie's







2020



Viðauki 2

Verkefnistillaga Capacent.

Reykjavíkurborg

Innleiðing þjónustustefnu með *Design thinking*
aðferðafræðinni

Verkefnistillaga – janúar 2018

capacent



Markmið verkefnisins og umfang

Í júní 2017 hittu ráðgjafar Capacent skrifstofustjóra þjónustu og reksturs (SPR) hjá Reykjavíkurborg þar sem rætt var hvort aðferðafræði Design Thinking gæti hentað til þess að innleiða þjónustustefnu Reykjavíkurborgar. Ákveðið var í desember 2017 að hefja slíka vinnu með það að markmiði að innleiða þjónustustefnuna á tveimur árum.

Markmið verkefnisins er að innleiða þjónustustefnu Reykjavíkurborgar samkvæmt þeim markmiðum sem sett eru fram í henni með áttavita um framúrskarandi þjónustu að leiðarljósi. Aðferðafræði Design Thinking verður notuð til þess að tryggja notendamiðaða nálgun.

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

- **Fagmennska** felst í því að þjónusta er sérhæfð og mikilvæg fagkunnátta sem flétta þarf inn í alla starfsemi borgarinnar og gæðastýring.
- **Notendamiðað hönnun** felst í því að þjónustu skal hanna og skipuleggja út frá þörfum og sjónarhorni notenda hennar.
- **Skilvirkni** felst í því að þjónustuveiting gangi greiðlega fyrir sig og að einfalt sé fyrir notendur þjónustu að bera sig eftir henni og nýta sér hana.
- **Nærþjónusta** felst í því að þjónustu skal veita eins nálægt notendum hennar og kostur er á, hvort sem það er í gegnum rafrænar lausnir eða á vettvangi þar sem notandinn er staddur hverju sinni.

Aðferðafræði Design thinking leggur m.a. áherslu á upplifun, þverfaglegt samstarf og nýsköpun. Einnig verður horft til þess hvernig stafræn umbreyting hefur áhrif á notendur og þjónustuveitingu.

Ábyrgðaraðilar verkefnis hjá Capacent eru Þórey Vilhjálmssdóttir og Hlín Helga Guðlaugsdóttir en auk þeirra munu fleiri ráðgjafar frá Capacent koma að verkefninu.

UMFANG

Í þjónustustefnunni kemur fram að umfang verkefnis sé eftirfarandi:

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

Verkefnistillaga - uppbygging

Capacent hefur stillt upp þeim lykilupplýsingum sem eiga að gefa stjórnendum SPR forsendur til að meta verkefnatillöguna. Helstu liðir í tillögu Capacent eru eftirfarandi:

- Markmið og umfang
- Ferli við innleiðingu og tímarammi
- Verklag við einstök skref vinnunnar
- Þekking og reynsla ráðgjafa Capacent
- Ávinningur og þóknun



Ferli innleiðingar og tímarammi

Fimm fasar verkefnis

Lagt er til að vinnan við innleiðingu þjónustustefnu fylgi fjórpættu ferli aðferðafræði Design Thinking auk undirbúningsfasa í upphafi: Verkfasarinnir fimm eru: 0) Undirbúningur; 1) Greining og stöðumat; 2) Hönnun og umbótaverkefni; 3) Prófun og 4) Innleiðing. Mikilvægt er að fylgja vel skilgreindu ferli frá upphafi til enda því aðeins þannig er tryggt að niðurstaða vinnunnar sé skynsamleg, raunsæ og þar með innleiðanleg.

0. Undirbúningur

Í fyrsta fasanum er verkefnið rammað inn, hvað nákvæmlega felst í umfanginu, hvernig elgi að skilgreina og nálgast notendur, þjónustuveiting borgarinnar skilgreind, hagaðilakort og system mapping. Í lok þessa fasa er ljóst með hvaða hætti elgi að nálgast verkefnið.

1. Greining og stöðumat

Annað skrefið er greining á núverandi stöðu. Greiningin er forsenda annars skrefs þ.e. að hægt verði að takast á við að móta umbótaverkefni til þess að ná þeim markmiðum sem koma fram í þjónustustefnunni.

2. Hönnun umbótaverkefna

Unnið er með niðurstöður greiningar til þess að móta umbótaverkefni byggð á reynslu, væntingum og þörfum notenda. Lögð verður áhersla á þverfaglega samvinnu til þess að ná sem bestri niðurstöðu.

3. Prófun

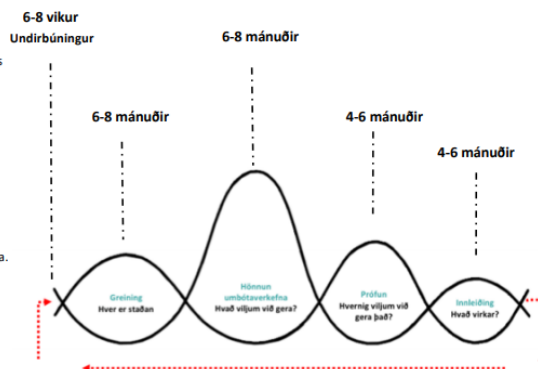
Lausnir og nýjar leiðir eru prófaðar með það að leiðarljósi að sjá fyrir hvað virkar og hvað ekki. Er þetta gert til þess að tryggja farsæla innleiðingu umbótaverkefna.

4. Innleiðing

Lokaskrefið er innleiðing. Hér þarf að tryggja rétta miðlun skilaboða og að allar innri forsendur séu fyrir hendi. Í þessum verkluta er gengið frá endanlegri aðgerðaaætlun með skilgreindum ábyrgðaraðilum, tímasetningum og mælanlegum markmiðum.

Tímarammi

Verkefnið er nú þegar hafið en ef gert er ráð fyrir að undirbúningsfasa ljúki um mánaðarmótin mars/apríl 2018 og gerir áætlun Capacent ráð fyrir að innleiðing umbótaverkefna sé hafin og komin vel á veg í febrúar 2020. Þau verkefni sem flokka má undir *low hanging fruits* verða sett í framkvæmd strax og komið er auga á þau. Nánari útfærsla á tímaramma verður ákveðin í samvinnu við ábyrgðaraðila.



Verkefnafasar 1-4

Hér er farið yfir helstu þætti varðandi verkfasa 1-4 en ákveðið var að gera tillögu fyrir hvern verkþátt fyrir sig sem er í anda aðferðarfræði Design thinking í svo viðamiklum verkefnum. Hér kemur hinsvegar fram hvað hefðbundið felst í hverjum fasa. Endanlega verður þó ákveðið í upphafi hvers fasa hvaða leiðir verða nákvæmlega farnar.

1. Greining

Greiningin er forsenda næsta fasa þ.e. að hægt verði að takast á við að móta umbótaverkefni til þess að ná þeim markmiðum sem koma fram í þjónustustefnunni.

a) Viðtöl við notendur, framlinu og aðra hagaðila

Tekin eru ítarleg viðtöl við notendur, framlinu, stjórnendur og aðra hagsmunaaðila. Sem og aðra þá er taldir eru hafa til að bera þekkingu, reynslu, skoðanir og vægi.

b) Rýnt í núverandi gögn

Fyrir liggja margvísleg gögn sem gefa til kynna stöðu mála í þjónustuveitingu. Ráðgjafar rýna auk þess í fyrirbyggjandi stefnur, markmið o.fl.

c) Vinnustofur

Vinnustofur með notendum, framlinu og öðrum hagsmunaaðilum. Um er að ræða vinnu sem gefur mikilvægt innlegg í m.a. viðhorf, stemningu og aðstæður og þar með breidd í greininguna.

d) Vettvangshéimsóknir

Farið er á staði þar sem þjónustuveiting fer fram til þess að taka út upplifun notenda og það sem getur haft áhrif á hana.

e) Personas

Nokkrar Personas eða erkitýpur sem endurspeglar ákveðna hópa skilgreindar til þess að tryggja notendamiðaða hugsun í vinnunni.

f) Customer Journey

Upplifunarferðalag notenda er skilgreint út frá völdum Personas.

g) Service Blue Print

Í upphafi verkefnis er oft gert uppkast að Service Blueprint til þess að gera sér grein fyrir hvar má bæta eða endurhanna þjónustuna.

2. Hönnun umbótaverkefna

Unnið er með niðurstöður greiningar til þess að móta umbótaverkefni byggð á reynslu, væntingum og þörfum notenda. Lögð verður áhersla á þverfaglega samvinnu til þess að ná sem bestri niðurstöðu.

a) Vinnustofur með notendum

b) Vinnustofur með framlinu

c) Þverfaglegar vinnustofur

d) Hakkajón

e) Hugmyndavinna með Superusers

f) Hugmyndavinna með Superservers

g) Unnið áfram með Service Blue Print og Customer Journey

3. Prófun

Umbótaverkefnin sem valin hafa verið eru prófuð með það að leiðarljósi að sjá fyrir hvað virkar og hvað ekki. Er þetta gert til þess að tryggja farsæla innleiðingu umbótaverkefna.

a) Sögur (Storytelling)

b) Hlutverkaleikir (Service Role play)

c) Customer Journey

d) Prófunarvinnustofur með hönnuðum, leikurum, teiknum o.fl.

4. Fasi - innleiðing

Lokaskrefið er innleiðing umbótaverkefna. Hér þarf að tryggja rétta miðlun skilaboða og að allar innri forsendur séu fyrir hendi. Í þessum verkluta er gengið frá endanlegri aðgerðaáætlun með skilgreindum ábyrgðaraðilum, tímasetningum og mælanlegum markmiðum.

