

Umbætur á rekstri og innra vinnulagi Akraneskaupstaðar

Júní 2020



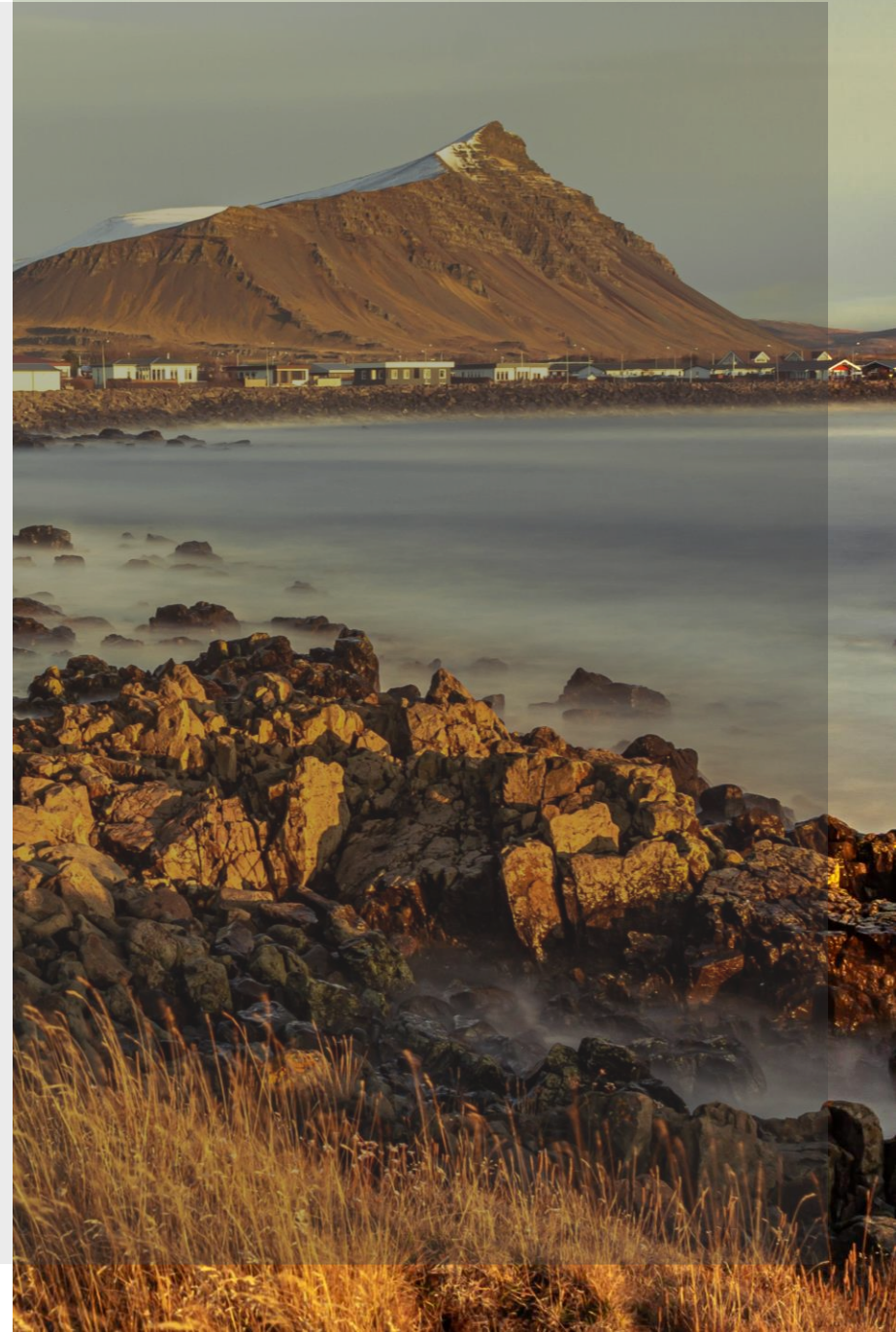
Akraneskaupstaður

Aðdragandi

Þann 27. febrúar samþykkti bæjarráð Akraneskaupstaðar verkefnatillögu er snéri að því að móta úrbótaáætlun, byggða á greiningarvinnu, er miðar að því að ráðast í umbætur á rekstri og innra verklagi hjá Akraneskaupstað.

Í þessari skýrslu eru niðurstöðum verkefnisins gerð skil ásamt tillögum og ábendingum um næstu skref til að raungera æskilegar breytingar á starfsemi Akraneskaupstaðar og gera því kleift að takast á við breytingar í samfélaginu, öra tækniþróun og að nútímavæða vinnubrögð.

Verkefnið var unnið í samstarfi við Akraneskaupstað af Snædísí Helgadóttur, Arnari Pálssyni og Tinna Kára Jóhannessyni.



Efni skýrslunnar



Inngangur og aðferðafræði

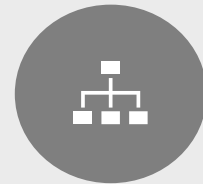
#

6



Tillögur

11



Skipulag

19

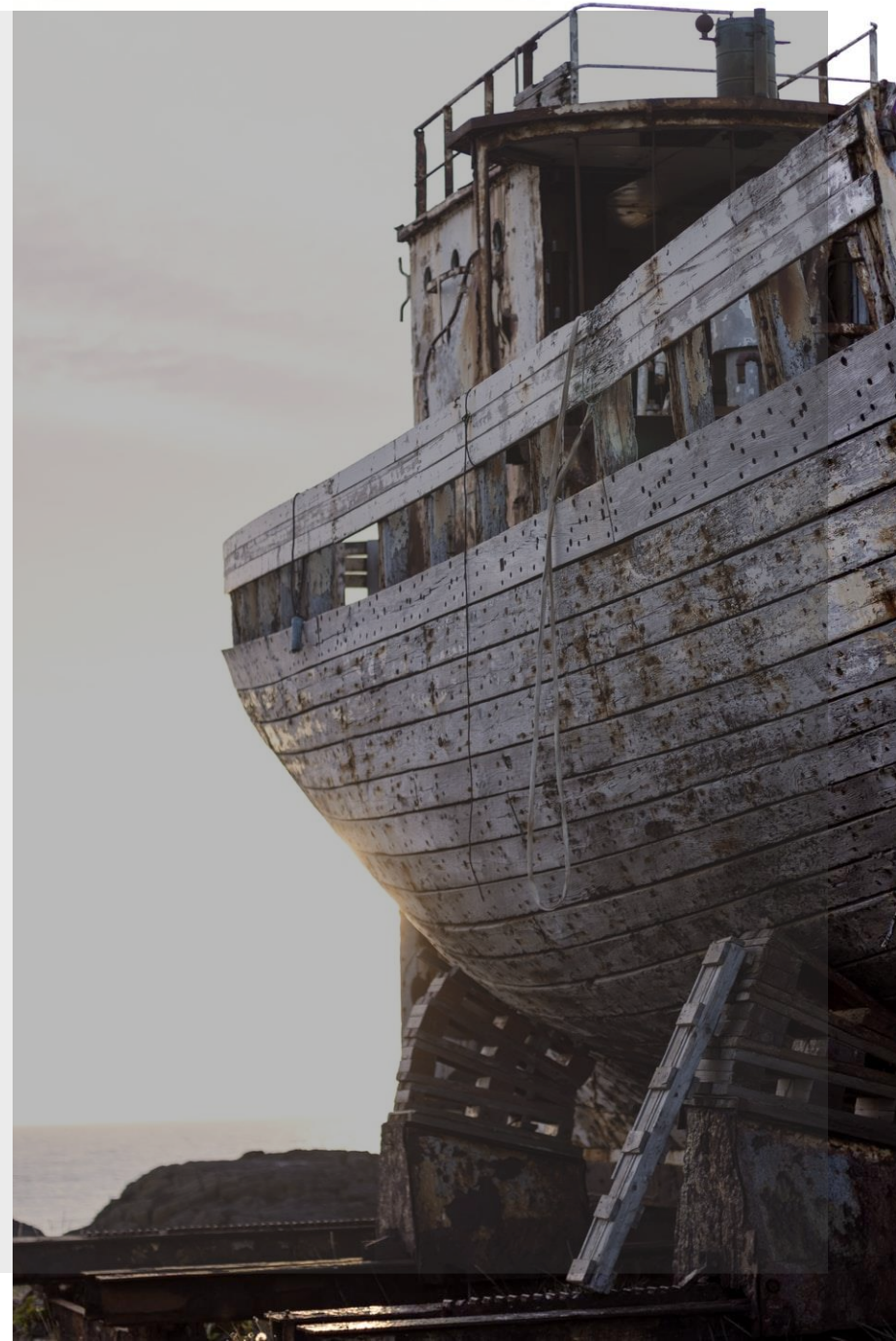


Greining á núverandi stöðu

28

Helstu niðurstöður

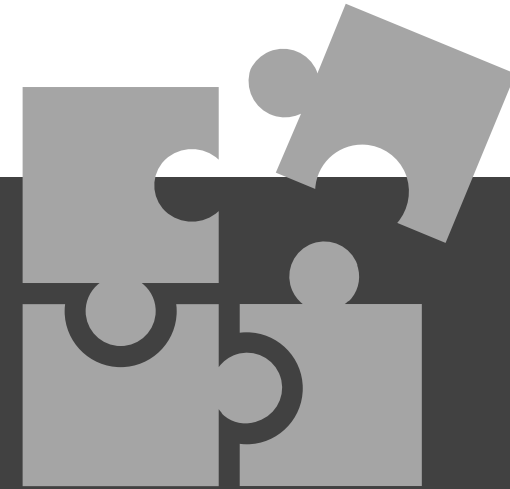
- 1 Ekki er hægt að segja með vissu að sveitarfélagið **Ijúki málum** innan lögbundins frests þar sem það á við þar sem skráning erinda er ábótavant. Móta þarf reglur og stefnu um skráningu og lúkningu mála. Erindi geta gleymst í tölvupósthólfi starfsfólks.
- 2 Horfa má til þess að aðskilja þjónustu sem leysa má í **1. snertingu** (með afgreiðslu í þjónustuveri, mínum síðum eða með aukinni sjálfvirkni) og **2. snertingu** þar sem sérfræðingar fagsviða koma að. Þannig megi nýta tíma sérfræðinga betur en nú er gert.
- 3 Ekki er til staðar nægjanleg skilvirkt kerfi til að vinna að **tímabundnum verkefnum**. Sérfræðingar einangrast oft með þung verkefni sem erfitt er að leysa. Mikilvægt er að ná fram auknum takti í framkvæmd tímabundinna verkefna.
- 4 Auka þarf **samstarf við forstöðumenn** stofnana um þróun þjónustu sveitarfélagsins. Þá koma fram ábendingar frá forstöðumönnum um þann stuðning sem bæjarskrifstofur veita stofnunum.



Helstu niðurstöður

- 5 Auka þarf notkun **gagna og tölfræði** í þjónustuveitingu, stefnumótun og allri ákvarðanatöku á vegum sveitarfélagsins. Þannig megi vinna með skilvirkari hætti að þróun og endurskoðun þjónustu.
- 6 Þróa þarf og **nútímavæða þjónustuferla** með það að markmiði að leita eftir óþarfa vinnu, tvíverknaði og mögulegri sóun. Slíkt leiði til minna álags og bættrar þjónustu. Efla má umbóta- og þjónustuhugsun á meðal starfsfólks sveitarfélagsins og móta þarf þjónustumarkmið til framtíðar.
- 7 Skipurit sveitarfélagsins þarf að endurskoða með tilliti til ofangreindra þátta og í þessari skýrslu er gerð tillaga að **skipulagsbreytingu**.





1. INNGANGUR OG AÐFERÐAFRÆÐI

Markmið verkefnis

Eftirfarandi markmið voru sett til grundvallar verkefninu:

- Að vinna með stjórnendum og starfsmönnum sveitarfélagsins við greiningu til að kanna hvort og þá hvernig væri unnt að ná fram aukinni skilvirkni í starfsemi og stjórnábyrgð sveitarfélagsins með breytingu á **stjórnun, verkferlum og samstarfi**.
- Að fá samtal á meðal stjórnenda og starfsmanna sveitarfélagsins um **vinnustað framtíðarinnar**.
- Að kanna hvar helstu tækifæri liggi gagnvart frekari hagnýtingu **upplýsingatækni** með það að leiðarljósi að auka skilvirkni og **nútímavæða** vinnuferla og **samstarf** innan sveitarfélagsins.
- Að móta og innleiða **úrbótaáætlun** þar sem fram koma verkefni og/eða aðgerðir til að auka samvinnu, afmá grá svæði og **auka afgangslu** sveitarfélagsins.



Aðferðafræði og verklag

Í upphafi úttektarinnar rýndu ráðgjafar ýmis gögn frá sveitarfélaginu er tengjast innra starfi þess. Einnig var horft til mælinga á þjónustu sveitarfélagsins og starfsumhverfis.

Þjónustuver

Gerðar voru greiningar á erindum sem bárust í gegnum þjónustuver Akraneskaupstaðar. Erindin sem um ræðir bárust í gegnum símtöl í aðalnúmer Akraneskaupstaðar og heimsóknir í þjónustuverið. Greiningin fór fram dagana 5. til 13. mars 2020.

Ábendingagátt fyrir íbúa og fyrirtæki

Ábendingagátt fyrir íbúa og fyrirtæki var sett upp á heimasíðu Akraneskaupstaðar frá 16. til 30. mars 2020 til að fá innsýn í upplifun notenda á þjónustunni hjá Akraneskaupstaðar. Þar voru notendur beðnir um að segja sögu/lýsingu af reynslu sinni af þjónustu Akraneskaupstaðar og beðnir um að nefna hvað væri til

fyrirmyndar og hvað mætti betur fara í þjónustunni.

Kannanir

Tvær kannanir voru sendar á starfsfólk Akraneskaupstaðar. Annars vegar var send könnun á starfsfólk bæjarskrifstofunnar er varðaði vinnustaðamenningu og hins vegar var send könnun á forstöðumenn stofnana er varðaði viðhorf þeirra á því hvort og þá hvernig mætti bæta samstarf og vinnulag milli stofnananna og bæjarskrifstofunnar.

Viðtöl, vinnustofur og fundir

Viðtöl voru tekin við 15 starfsmenn og stjórnendur hjá Akraneskaupstað. Einnig voru haldnar vinnustofur fyrir starfsmenn og stjórnendur stjórnarsýslu Akraneskaupstaðar. Þessu til viðbótar voru haldnir fundir með stýrihóp og stjórnendum sveitarfélagsins þar sem frumniðurstöður voru kynntar og ræddar.

Starfsemi og starfsfólk Akraneskaupstaðar

Stöðugildi hjá bænum í ársbyrjun 2020 voru um **530**.

77% stöðugildanna heyra undir skóla- og frístundasvið

Akraneskaupstaður er níunda stærsta sveitarfélag landsins og stærsta bæjarfélagið á Vesturlandi en íbúar þess voru um **7.534** í byrjun árs 2020.

Starfsemi Akraneskaupstaðar er skipt í fjögur svið. Skrifstofur sviðanna eru staðsettar í ráðhúsi Akraneskaupstaðar en önnur starfsemi sveitarfélagsins fer fram inni á stofnunum víðs vegar um sveitarfélagið.

Stjórnsýslu- og fjármálasvið sérhæfir sig í stjórnun fjármála, reikningshaldi, fjárhagsáætlunargerð, starfsmannahaldi, skjalastjórnun, afgreiðslu- og upplýsingamálum og hverskonar skrifstofuhaldi. Þá hefur sviðið komið að samstarfverkefnum með Símenntunarmiðstöð Vesturlands.

Skóla- og frístundasvið sérhæfir sig málefnum grunn-, leik- og tónlistarskóla, forvarnamálum, æskulýðs-, tómstunda- og íþróttamálum, daggæslu barna og þróun samstarfs Akraneskaupstaðar við t.d. Fjölbrotarskóla Vesturlands.

Velferðar- og mannréttindasvið sérhæfir sig í barnaverndarmálum, málefnum aldraða, málefnum einstaklinga með fötlun, mannréttindamálum, húsnæðismálum og félagsmálum.

Skipulags- og umhverfissvið sérhæfir sig í skipulags- og byggingarmálum, bruna- og almannavörnum, hreinlætis-, umhverfis-, umferðar- og samgöngumálum og framkvæmdum og rekstri fasteigna og annarra mannvirkja Akraneskaupstaðar.

Skipurit Akraneskaupstaðar

Yfirlit helstu verkefni fagsviða og stoðsviða





2. TILLÖGUR

Við hlið hins formlega skipulags verði útfært verkefnamiðað skipulag með eftirfarandi hætti:



Formlegt skipulag - Fagleg heimahöfn, lögbundin og ferlamiðuð þjónusta, afgreiðslur og dagsdaglegt starf.



Verkefnamiðað skipulag - Teymisstarf, framkvæmd tímabundinna verkefna, áherslna, breytinga o.s.frv.

Helstu þættir í útfærslu

1. Útfæra þarf ferla, vinnulag og kerfi (hópvinnukerfi) til að styðja teymisstarf innan sveitarfélagsins. Slíkt umboð sé að öllu jöfnu hjá verkefnastjóra sem aðstoði teymi við að ná árangri.
2. Lagt er til að verkefnateymi vinni í skýrt afmörkuðum vinnulotum (t.d. til 3-6 mánaða í senn) þar sem árangur teyma er gerður upp með reglubundnum hætti.
3. Teymi brjóti þannig upp stór verkefni og forgangsraði í skýrt afmarkaða áfanga. Fyrirkomulag teyma verði reglulega endurskoðað og breytt eftir þörfum og áherslum hverju sinni.

Rökstuðningur

Nauðsynlegt er að breyta þverfaglegu samstarfi innanhúss og gefa teyimum skýrt umboð til þess að fullvinna mál þar sem því má koma við.

Ekki er til staðar kerfi sem heldur utan um áhersluverkefni eða önnur tímabundin verkefni og tryggir eðlilegan framgang þeirra. Þá er mikilvægt að ná fram auknum takti í framkvæmd tímabundinna verkefna og sé það á ábyrgð verkefnateyma.

Skoða þarf hvað kerfi henti til að halda utan um verkefni í þverfaglegu starfi innan sveitarfélagsins. Nú er það fyrst og fremst Teams sem virkar vel, þó frekar fyrir samskipti en bein utanumhald verkefna.

Markmið með verkefnamiðuð skipulagi væri að 1) auka skilvirkni, hraða og gæði verkefna, 2) efla almennt teymisvinnu og þverfaglegt samstarf, 3) nýta nútímalegar vinnuaðferðir sem ýti undir áhuga á vinnustaðnum.

Lagt er til að mótaðar verði verklagsreglur um umgengni, stofnun og lúkningu mála í málaskrá fyrir starfsfólk. Tryggja þarf að starfsfólk fái kennslu og viðeigandi þjálfun. Um brýnt viðfangsefni er að ræða enda málaskrá eitt af mikilvægustu upplýsingakerfum sveitarfélagsins og til staðar til að tryggja að mál sé skráð samkvæmt lögum.

Helstu þættir í útfærslu

1. Útfæra má verkefnið inn í formlega skjalastefnu sveitarfélagsins þar sem nánar verði útlistað með hvaða hætti málaskráin skuli notuð.
2. Verklag þarf að tryggja fagleg og samræmd vinnubrögð við skráningu.
3. Útdeila þarf ábyrgð á skráningu til starfsfólks þar sem því má koma við. Starfsmaður skjalamála sinni eftirliti, samræmingu og aðstoði eftir atvikum.

Rökstuðningur

Í raun má segja að innleiðingu á skjalastjórnunarkerfi sveitarfélagsins hafi ekki verið lokið enda ljóst að þjálfun, aðgangur að þekkingu og verklagsreglur eru ekki til staðar fyrir starfsfólk að tileinka sér.

Ekki er hægt að segja með vissu að sveitarfélagið ljúki málum innan lögbundins frests þar sem það á við þar sem skráning erinda er ábótavant.

Leggja þarf áherslu til starfsmanna að stofna, skrá og ljúka málum í málkerfi og að hver og einn axli ábyrgð á sínum málum frá upphafi til enda.

Efla þarf upplýsingagjöf til starfsfólks um stefnu, málefni og ákvarðanir sem teknar eru. Skoða þarf og koma á ferlum til að tryggja samræmi og styðja við aukna upplýsingagjöf. Skoða hvort að taka ætti í notkun innri vef (eða Teams, Workplace) sem starfsfólk stjórnarsýslunnar myndi hafa aðgang að. Þannig mætti bæta upplýsingaflæði á milli ólíkra eininga innan stjórnarsýslunnar.

Helstu þættir í útfærslu

1. Koma á vettvangi fyrir starfsfólk Akraneskaupstaðar til að leita upplýsinga. Auka þarf aðgengi að upplýsingagjöf almennt en einnig upplýsingum er varðar laun, samninga, réttindi og allt annað sem við kemur því að starfa hjá Akraneskaupstað.
2. Endurskilgreina upplýsingagjöf til stofnanna. Útbúa verkferil sem tilgreinir hvaða upplýsingum á að miðla og hvernig.
3. Kanna hvort festa eigi tíma fyrir starfsmannafundi, streyma þeim í gegnum *Teams* á meðan fundi stendur og taka saman stutta frásögn að fundi loknum þannig tryggja megi að upplýsingar sem fram koma á fundum skili sér til alls starfsfólks.

Rökstuðningur

Fjöldi ábendinga kom fram um að auka þyrfti og bæta upplýsingagjöf á milli sviða og deilda. Skýra þarf hlutverk hvers starfsmanns gagnvart upplýsingagjöf og búa til verkferla til að styðja við virkt og dýnamískt upplýsingaflæði.

Horfa þyrfti til þess að nota nútímalegar hópinnulausnir frekar en að byggja upp stóra miðlæggar gáttir. Sérstaklega mætti horfa til Teams í þessu samhengi en sum sveitarfélög hafa tekið upp Workplace með góðum árangri.

Samhliða ofangreindu væri eðlilegt að fækka símtölum og tölvupóstum með bættri upplýsingagjöf sem spari tíma starfsmanna.

Starfsmannafundi þarf að nýta betur til að miðla upplýsingum og fræðslu.

Lagt er til að sveitarfélagið dragi upp sýn á alla þjónustubætti og móti í áföngum markmið um þróun þjónustunnar sem studd verði af mælikvörðum og eftirfylgni. Sérstaklega verði horft til þess að markmið lúti að afgreiðsluhraða og stöðu mála í tilteknum ferlum. Ferlar yrðu endurskoðaðir í áföngum og skilgreint hvaða mál skuli leyst í **1. snertingu** eða **2. snertingu**.

Helstu þættir í útfærslu

1. Skilgreina helstu ferla og meta hvort endurskoða þurfi framkvæmd þeirra.
2. Þegar kortlagning helstu ferla liggur fyrir verði horft til þess að tengja þá þjónustumælikvörðum og niðurstöður mælinga verði nýttar til að vinna megi að stöðugum umbótum.
3. Með þessu yrði til stjórnborð þjónustu Akraneskaupstaðar sem gæfi yfirsýn og tækifæri á að sinna eftirliti með lögbundnum tímafrestum og öðrum atriðum sem nauðsynlegt er að fylgjast með til að veita framúrskarandi þjónustu.

Rökstuðningur

Úthlutun og eftirfylgni erinda þarf að bæta og koma í skýrari farveg.

Leita þarf tækifæra til að straumlínulaga og einfalda ferla eins og mögulegt er, skýra ábyrgð á öllum stigum, flýta vinnslu og lágmarka villuhættu. Verkefnið verði unnið í samstarfi við forstöðumenn stofnana sveitarfélagsins og horft verði til ábendinga þeirra er varða samstarf og samskipti við bæjarskrifstofu.

Þörf er á að móta þjónustumarkmið sem snúa að innri verkferlum til að auka yfirsýn yfir erindi og mál í vinnslu. Þá þarf að hefja vinnu við að auka sjálfvirkni í reglubundnum ferlum.

Horfa má til þess að aðskilja þjónustu sem leysa má í 1. snertingu (með aðkomu í þjónustuveri, netspjalli, mínum síðum eða með sjálfvirkni) og 2. snertingu þar sem sérfræðingar þurfa að koma að. Með þessum hætti má nýta tíma sérfræðinga betur.

Í verkefninu verði horft til þess að mótuð verði leiðarljós fyrir Akraneskaupstað og starfsfólk þess. Unnið verði með gildi sveitarfélagsins sem undirbyggji vinnustaðamenningu sem vilji er til að stefna að og þau séu á sama tíma leiðarljós gagnvart innra starfi, samskiptum og samstarfi. Á sama tíma yrði unnið að því að efla þjónustuhugsun og viðleitni starfsfólks gagnvart þjónustu í innra og ytra starfi.

Helstu þættir í útfærslu

1. Vinna með gildi sveitarfélagsins og menningu byggða á umbótahugsun og framförum.
2. Þjónustuhugsun yrði undirbyggð með þjálfun, umræðum og skoðanaskiptum innan sveitarfélagsins, hvað einkennir framúrskarandi þjónustu?
3. Samræma tilteknar reglur og viðmið á milli deilda, t.d. gagnvart fjarveru á vinnutíma og fjarvinnu.
4. Útfæra sýn og viðmið um hvernig fundir nýtist sem best í starfsemi sveitarfélagsins.

Rökstuðningur

Vísbendingar eru um að menning sé á köflum hamlandi og að starfsanda megi bæta á einstaka sviðum. Menning þarf að styðja við stöðugar umbætur í starfsemi sveitarfélagsins, styðja við frampróun og stuðla að góðri samvinnu og vinnuanda.

Þá er mikilvægt að efla viðmót starfsfólks gagnvart því þjónustuhlutverki sem sveitarfélagið sinnir. Æskilegt væri að sveitarfélagið setti sér tiltekin markmið á grunni niðurstaðna úr vinnustaðagreiningu og fylgdi þeim eftir með aðgerðum.

Innra starf af þessu tagi yrði til þess fallið að sveitarfélagið yrði enn betur í stakk búið til að ná árangri á þeim sviðum sem sveitarfélagið einsetur sér til næstu ára.

Íhaldssemi meðal nokkurra starfsmanna er áskorun sem vinna þarf með til að ná árangri í verkefni af þessu tagi.

Leitað verði leiða til að nútímavæða vinnuástöðu og húsnæði bæjarskrifstofu sveitarfélagsins með það að markmiði að húsnæðið styðji við þverfaglega teymisvinnu. Samhliða verði stefnt að því að opna vinnuástöðu og draga úr niðurráðgjöf. Með bættri vinnuástöðu og meiri samgangi milli starfsfólks ætti skilvirkni og samstarf á milli deilda að aukast.

Helstu þættir í útfærslu

1. Útbúa þarf þarfagreiningu vegna húsnæðis fyrir bæjarskrifstofuna þar sem rýmisþörf verði metin út frá fyrirliggjandi forsendum um fjölda og þróun starfsfólks. Metið verði hvaða áhrif opnari rými og aukin tækifæri til fjarvinnu hafi á rýmisþörf til lengri tíma lítið.
2. Lagt er til að teymi verði skipað með fulltrúum allra sviða ásamt sérfræðingum sem vinna að þarfagreiningunni.
3. Horfa þarf til þess hvernig opna megi vinnuástöðu og móta vinnurými er hvetji til þverfaglegrar teymisvinnu og dragi úr skilum.

Rökstuðningur

Sveitarfélagið ætti að útbúa þarfagreiningu fyrir framtíðarhúsnæði sem tekur mið af kröfum um þverfaglega samvinnu, notkun upplýsingatækni og nútímalegs vinnuumhverfi.

Verði komist að þeirri niðurstöðu að núverandi húsnæði bæjarskrifstofunnar henti ekki til framtíðar gæti verið skynsamlegt að skoða að breyta núverandi húsnæði til skammtíma sé vilji til að breyta vinnulagi í nútímalegra og skilvirkara horf.

Auka þarf notkun gagna og tölfræði í allri stefnumótun og ákvarðanatöku á vegum sveitarfélagsins. Þörf er á langtímasýn, ekki síst með hliðsjón af stafrænum breytingum og breyttum kröfum í samfélaginu. Samræma mætti og einfalda stefnu, skoða hvort sveitarfélagið ætti að taka upp eina heildarstefnu og vinna árlega fjárhagsáætlun út frá stefnumarkandi áætlunum sem eiga stoð í henni.

Helstu þættir í útfærslu

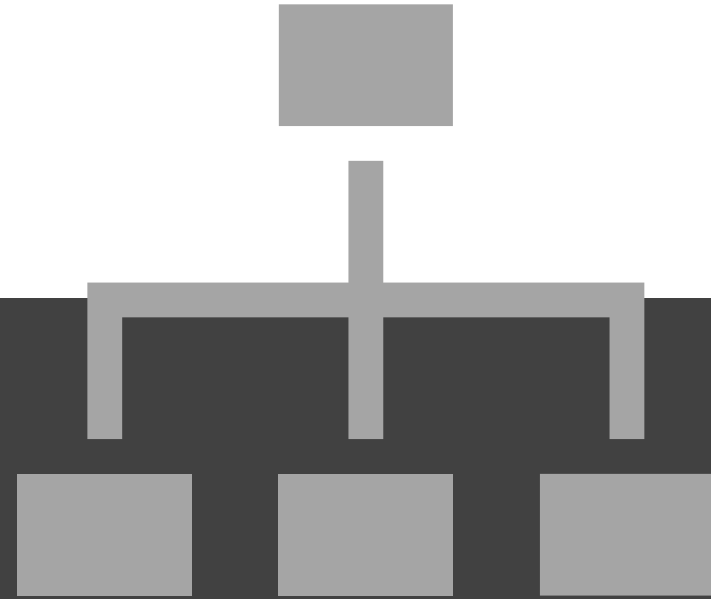
1. Til framtíðar má velta fyrir sér að breyta fyrirkomulagi í stefnumótun á þann hátt að til verði ein heildstæð stefna fyrir sveitarfélagið þar sem fram komi framtíðarsýn og meginmarkmið til lengri tíma.
2. Byggð verði upp tölfræði- og greiningargögn gagnvart því að geta þróað lykilárangursmælikvarða til framtíðar.
3. Stefnumótunarvinna sé almennt unnin í þverfaglegu teymisstarfi innan sveitarfélagsins.

Rökstuðningur

Margar af stefnum sveitarfélagsins eru orðnar gamlar og þarfnast endurnýjunar, einnig þyrfti að endurnýja verkefnaáætlun stefnanna.

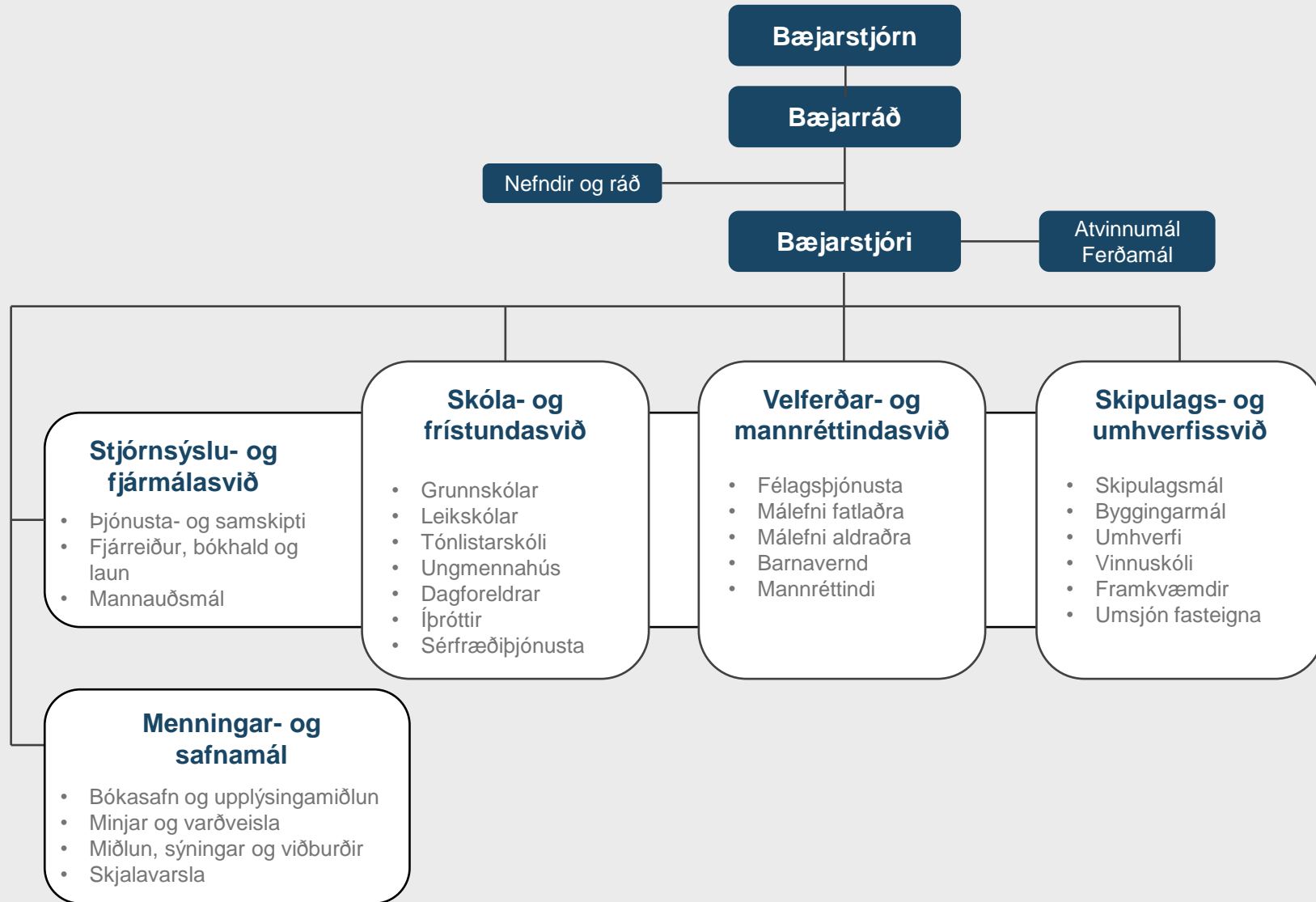
Erfitt er að vinna stefnumótun án þess að horfa til þess að stefnumarkandi ákvarðanir séu fjármagnaðar og þar af leiðandi þarf að finna leið til þess að vinna í áföngum að því að raungera framtíðarsýn á sama tíma og unnið er að fjárhagsáætlun.

Slíkt mætti gera með því að taka upp eina heildarstefnu (sem gildi til 8-10 ára) sem studd verði af stefnumarkandi áætlunum sem gildi til 2-3 ára í senn en þó endurskoðaðar árlega í tengslum við fjárhagsáætlanaferli.



3. SKIPULAG

Núverandi skipulag



Markmið breytinga á skipuriti

Skipurit Akraneskaupstaðar þarf að styðja í auknum mæli við nútímalegar vinnuaðferðum, teymisvinnu og nýjar áherslur í starfseminni:

1. Skipurit þarf að styðja í auknum mæli við **þjónustuveitingu, mannauðsmál, nýsköpun, stafrænar breytingar og umbætur á verklagi**. Efla þarf stoðþjónustu innan sveitarfélagsins til að slíkt náí fram að ganga.
2. Byggja þarf í áföngum upp getu í **greiningum og mælingum** til að geta stutt fagsvið og stofnanir betur í stefnumótun og áætlanagerð.
3. Tækifæri eru til þess að ná fram **samlegð** í verkefnum sem tengjast atvinnuþróun og menningar- og ferðamálum.

Nýjum stöðugildum sem leiða af breytingunni fylgir **kostnaður** a.m.k. til skemmri tíma.

Markmið með breytingum yrði að **auka skilvirkni** í starfsemi sveitarfélagsins og geri sveitarfélagið betur í stakk búið að mæta áskorunum framtíðarinnar.

Með breytingunni yrði þörf fyrir fjölgun stöðugilda á fagsviðum **lágörkuð**.

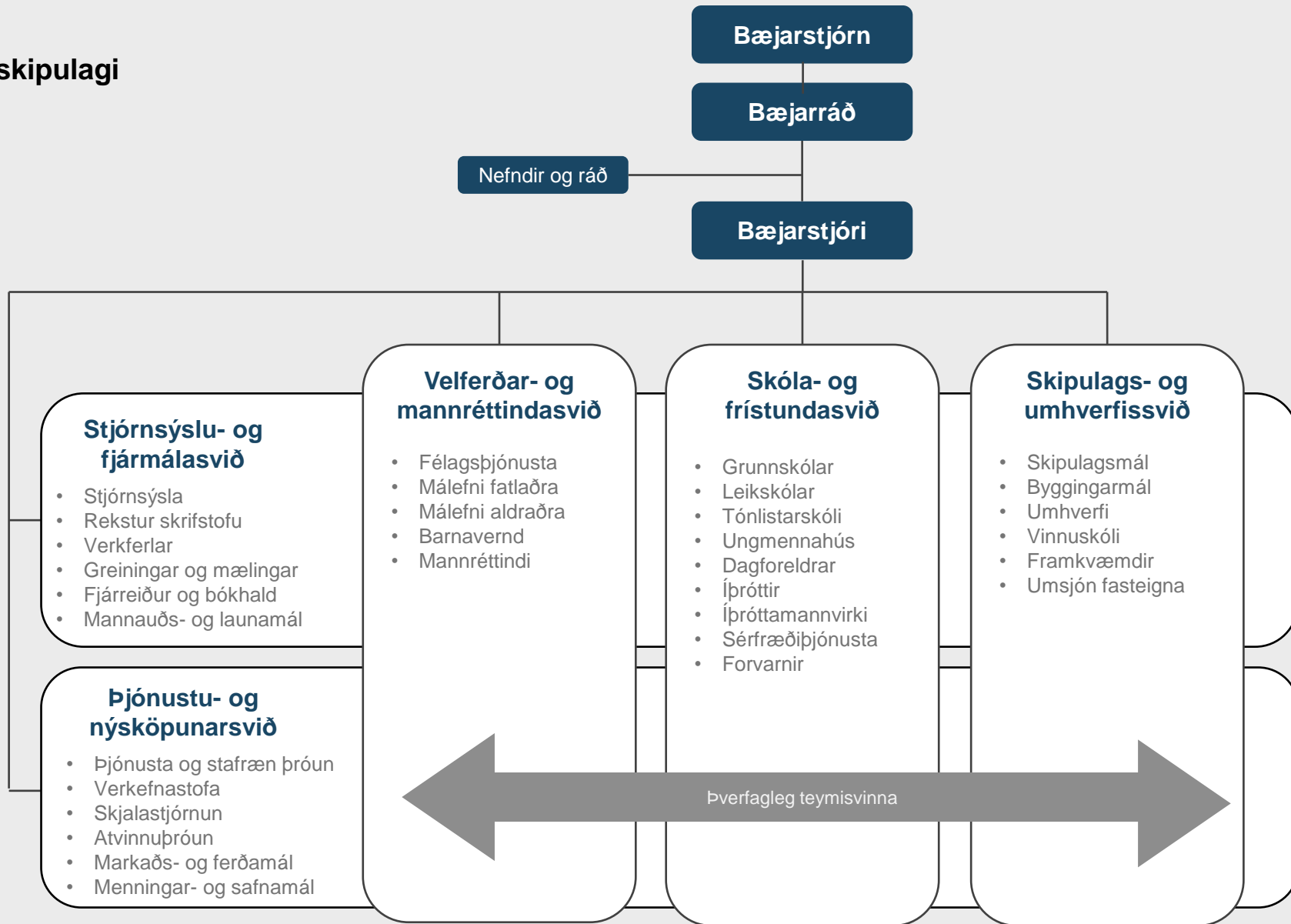
Mikilvægt er að **próa og styrkja skipurit** sveitarfélagsins með reglubundnum hætti og aðlaga að verkefnum sem sveitarfélagið sinnir á hverjum tíma_

Tillaga að breyttu stjórnskipulagi

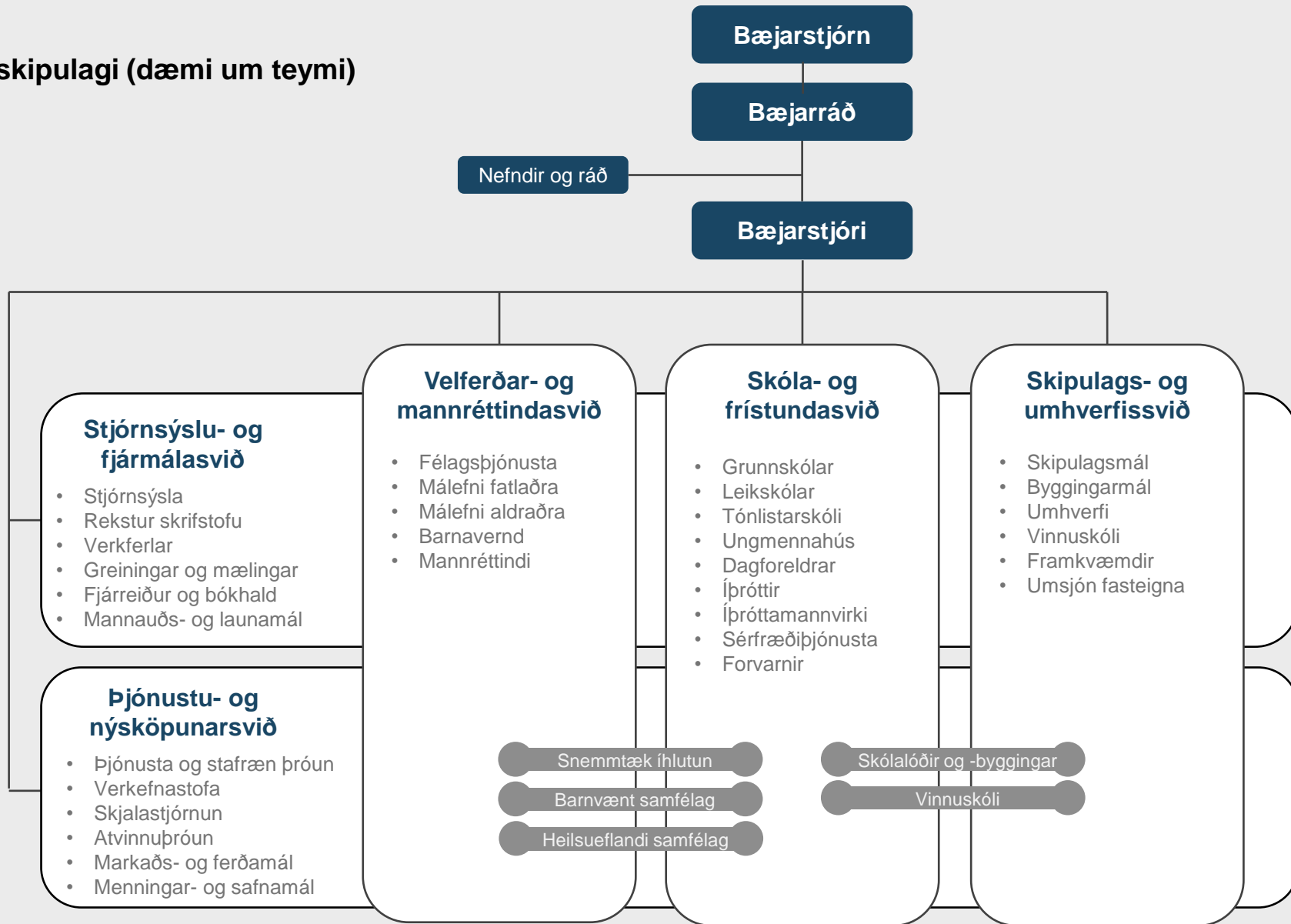
Eftirfarandi tillögur eru gerðar

- 1) Lagt er til að komið verði á laggirnar nýju sviði sem nefnist **þjónustu- og nýsköpunarsvið** sem fái það hlutverk að samhæfa þjónustu sveitarfélagsins. Tillagan er til þess fallin að ná fram aukinni samhæfingu í þjónustu sveitarfélagsins. Eftirfarandi verkefni færast til sviðsins:
 - a) **Þjónustuver** færast inn á hið nýja svið.
 - b) Verkefni sem tengjast **atvinnumálum, ferðamálum** og **markaðsmálum** færast inn á sviðið.
 - c) **Menningar- og safnamál** verði flutt til sviðsins ásamt tengdum stofnunum og með því að staðsetja þessi verkefni við hlið atvinnu-, ferða-, og markaðsmála náist aukin samlegð í öllum málaflokkunum.
 - d) Aukin áhersla verði sett á **verkefnamiðað skipulag** innan sveitarfélagsins og hið nýja svið taki að sér samhæfingu á þverfaglegu teymisstarfi innan sveitarfélagsins og haldi utan um verkefnamiðað skipulag sem lagt er til að horft verði til í auknum mæli.
 - e) Hið nýja svið gegnir frumkvæðishlutverki í **stafrænni þróun** sveitarfélagsins.
- 2) Lagt er til að áhersla á **mannauðsmál** verði aukin og þau verkefni verði staðsett inn á stjórnslu og fjármálasviði.
- 3) Lagt er til að áhersla verði aukin á **greiningar og mælingar** sem undirbyggi og styðji við rekstur og stefnumótun innan sveitarfélagsins og hjá stofnunum þess.
- 4) Lagt er til að sett verði á laggirnar **teymi** sem vinni að þverfaglegum verkefnum innan sveitarfélagsins. Mikilvægt er að samsetning teyma sé sveigjanleg en að ábyrgðarhlutverk sé skýrt. Dæmi um teymi sem byggja má upp til framtíðar:
 - a) Snemmtæk íhlutun
 - b) Skólalóðir og –byggingar
 - c) Vinnuskóli
 - d) Barnvænt samfélag
 - e) Heilsueflandi samfélag

Tillaga að breyttu skipulagi



Tillaga að breyttu skipulagi (dæmi um teymi)



Framkvæmd breytinga

Eftirfarandi tillögur eru gerðar

- 1) Lagt er til að nýtt skipurit taki gildi 1. október 2020.
- 2) Lagt er til að gengið verði frá ráðningu í stöðu sviðsstjóra þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
- 3) Lagt er til að auglýst verði í starf **mannauðsstjóra**. Hið nýja starf verð staðsett á stjórnsýslu- og fjármálasviði. Helstu verkefni :
 - a) Veita stjórnendum stuðning og aðstoð í mannauðsmálum.
 - b) Móta mannauðsstefnu, símenntunar- og starfsþróunaráætlun.
 - c) Vinna að því að hlúa að góðri vinnumenningu innan sveitarfélagsins
 - d) Vinna að því að byggja upp liðsheild
 - e) Starfsþróunarmál
 - f) Sinna leiðbeiningum, fræðslu og aðstoð við forstöðumenn
- 4) Lagt er til að auglýst verði í starf **verkefnastjóra** sem fái það hlutverk að leiða og skipuleggja þverfaglegt teymisstarf innan sveitarfélagsins. Helstu verkefni verkefnastjóra væru að:
 - a) Samræma vinnulag innan og milli sviða og teyma
 - b) Aðstoða við teymisstarf
 - c) Móta og halda utan um aðferðir fyrir farsælt teymisstarf
 - d) Hafa yfirsýn og eftirfylgni með verkefnum
 - e) Upplýsingagjöf til stjórnenda og skýrslugerð
- 5) Tryggja þarf að til staðar sé starfsmaður sem sinnir **persónuvernd** fyrir hönd sveitarfélagsins.
- 6) Huga þarf að ráðningu inn á skipulags- og umhverfissviðs sem fyrst svo hægt verði að yfirfæra umfangsmikla þekkingu frá starfsfólki sem er að hætta störfum. Samhliða því má skoða hvort staða sem auglýst verði sé staða **skipulagsfulltrúa** sveitarfélagsins.
- 7) Endurskoðun **starfslýsinga** hjá starfsfólki sem verður fyrir áhrifum af breytingunum verði lokið fyrir 15. september 2020.

Verkefnastofa

Aukin áhersla verði sett á verkefnamiðað skipulag

Lagt er til að samstarf og samvinna innan sveitarfélagsins verði í auknum mæli unnið í verkefnamiðu skipulagi.

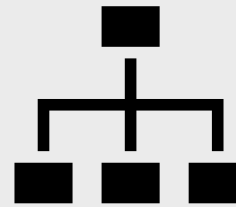
Markmið með slíku væru í senn að 1) auka skilvirkni, hraða og gæði verkefna, 2) efla almennt teymisvinnu og þverfaglegt samstarf, 3) nýta nútímalegar vinnuaðferðir sem ýti undir áhuga á vinnustaðnum

Verkefnamiðað skipulag verði fyrst og fremst nýtt til tímabundinna verkefna sem henta vel inn í fyrirkomulag verkefnastjórnunar:

- Forgangsverkefni og sérstök **áhersluverkefni**.
- Tímabundin **umbótaverkefni** sem sett eru af stað til að efla sveitarfélagið í að sinna sínum lögbundnu verkefnum.
- Tímabundin verkefni sem **leiða af** lögbundnum verkefnum.
- Verkefni sem fela í sér að **koma á / endurskoða** þjónustu.

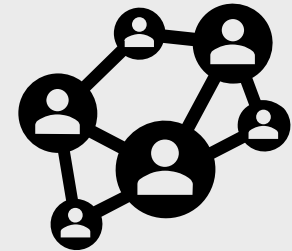
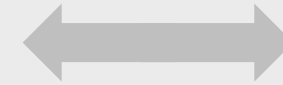
Þessu þarf að huga að þegar teymisfyrirkomulag innan sveitarfélagsins er skoðað. Með því að nýta verkefnamiðað skipulag með markvissum hætti mætti draga inn þekkingu úr stofnanakerfi inn í starfsemi stjórnarsýslunnar.

Hvenær hentar verkefnamiðað skipulag?



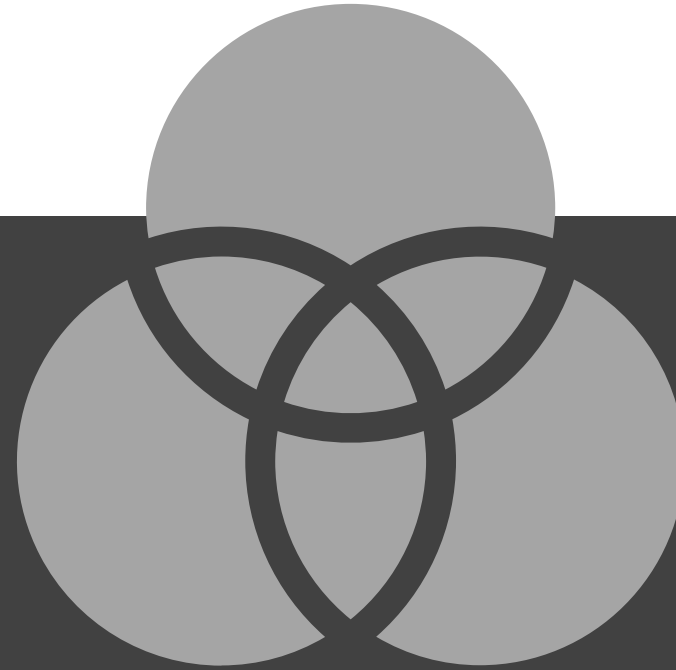
Formlegt skipulag

Fagleg heimahöfn, lögbundin og ferlamiðuð þjónusta, afgreiðslur, dagsdaglegt starf



Verkefnamiðað skipulag

Teymisstarf, framkvæmd tímabundinna verkefna, áherslna, breytinga o.s.frv.



4. GREINING Á NÚVERANDI STÖÐU

Í næstu köflum er dregið upp **stöðumat** á stjórnarsýslu, innra starfi, samstarfi, samvinnu og þjónustu sveitarfélagsins_

Þjónustuver Akraneskaupstaðar

Greining á farvegi erinda 5. - 13. mars 2020

Þjónustuver Akraneskaupstaðar er einn af áfangastöðum þeirra sem þurfa að hafa samband við sveitarfélagið. Þjónustuverið er staðsett í ráðhúsi Akraneskaupstaðar og er opið milli 09:00 og 15:00 alla virka daga nema föstudaga, þá er opið til 14:00. Þjónustuþegar geta mætt í þjónustuverið á þessum tíma, hringt eða sent tölvupóst. Gerð var greining á farvegi erinda sem bárust þjónustuverinu í heimsóknum og í gegnum síma dagana 5. til 13. mars.

Heimsóknir

Þjónustuþegar mæta í einhverjum tilvikum í ráðhús Akraneskaupstaðar til að fá aðstoð. Á umræddu tímabili voru flestir sem lögðu leið sína í ráðhúsið á leið í viðtal, með fyrirspurn eða voru að ná í sorpkort.

Símtöl

Mikið af símtölum berast í aðalnúmer Akraneskaupstaðar. Reynt er að svara íbúum, fyrirtækjum og öðrum sem eiga erindi við sveitarfélagið eftir bestu getu en síminn er í **60% tilvika sendur áfram** á aðra aðila innan stjórnsýslunnar, yfirleitt að beiðni þjónustuþeganna.

Tölvupóstar

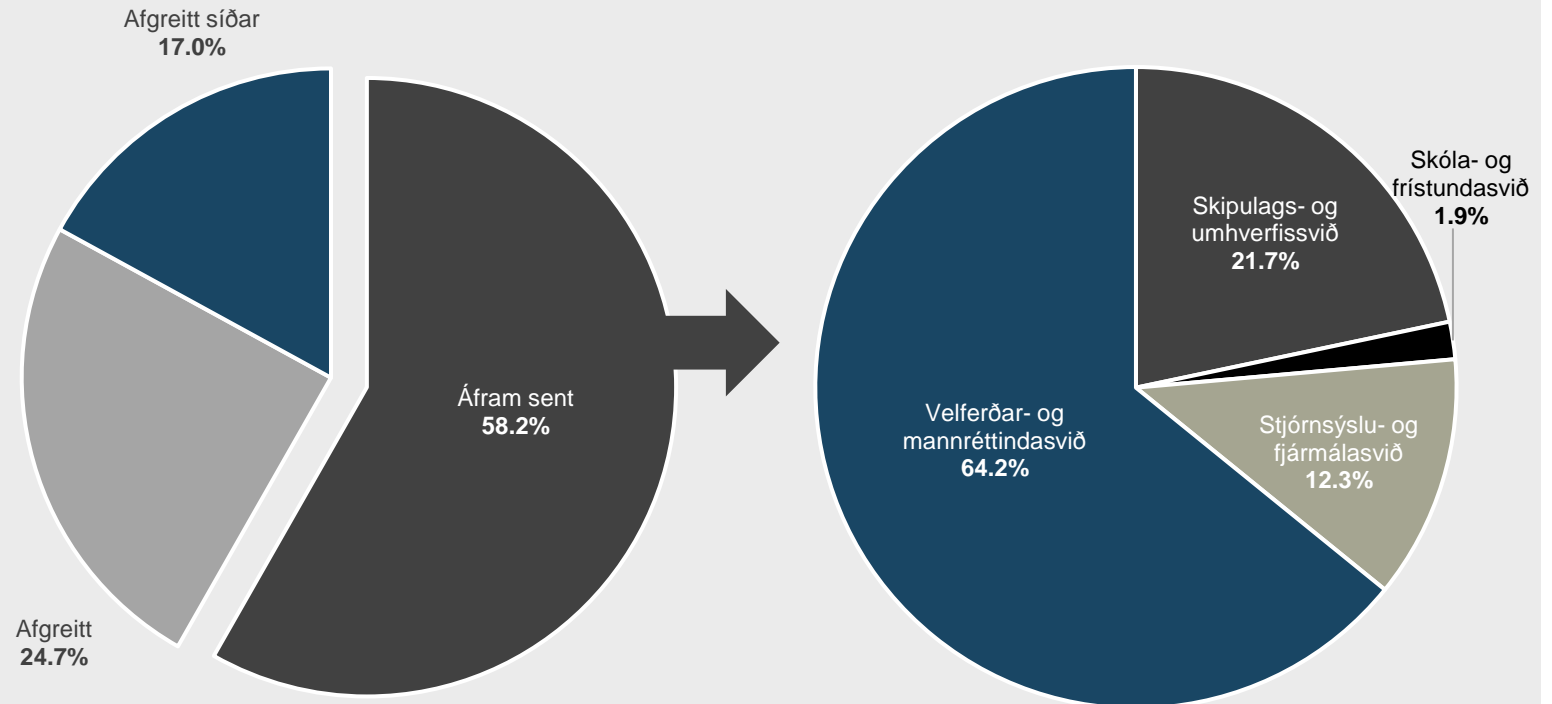
Nokkuð af tölvupóstum berast sveitarfélaginu í gegnum aðalnetfang bæjarins en því er sinnt af starfsfólki þjónustuversins. Á árinu 2019 bárust **3.452 tölvupóstar** en tölvupóstum á aðalnetfang bæjarins hefur fjölgað að jafnaði um **28% á ári** frá árinu 2016.

Einungis um fjórðungur erinda leystur í fyrstu snertingu

Á tímabilinu 5. til 13. mars bárust **182 erindi** til þjónustvers Akraneskaupstaðar annað hvort með heimsókn eða í gegnum síma.

Af þessum 182 erindum voru 125 í gegnum síma og 57 voru heimsóknir. Um **25% erinda voru afgreidd í afgreiðslunni** og um 58% send áfram innan stjórnsýslunnar. Restin, eða um 17%, eru erindi sem ekki var hægt að leysa á þeim tíma sem erindið var borið upp, skilaboð voru tekin og/eða þjónustuþegi beðin um að hafa samband síðar. Stærstur hluti þeirra erinda sem send voru áfram var sendur á velferðar- og mannréttindasvið, eða um 68 erindi.

Ætla mætti að hlutfall þeirra erinda sem væru leyst í fyrstu snertingu **gæti verið hærra ef þjónustuverið hefði frekari upplýsingar og/eða dýpri þekkingu á starfsemi sveitarfélagsins.**

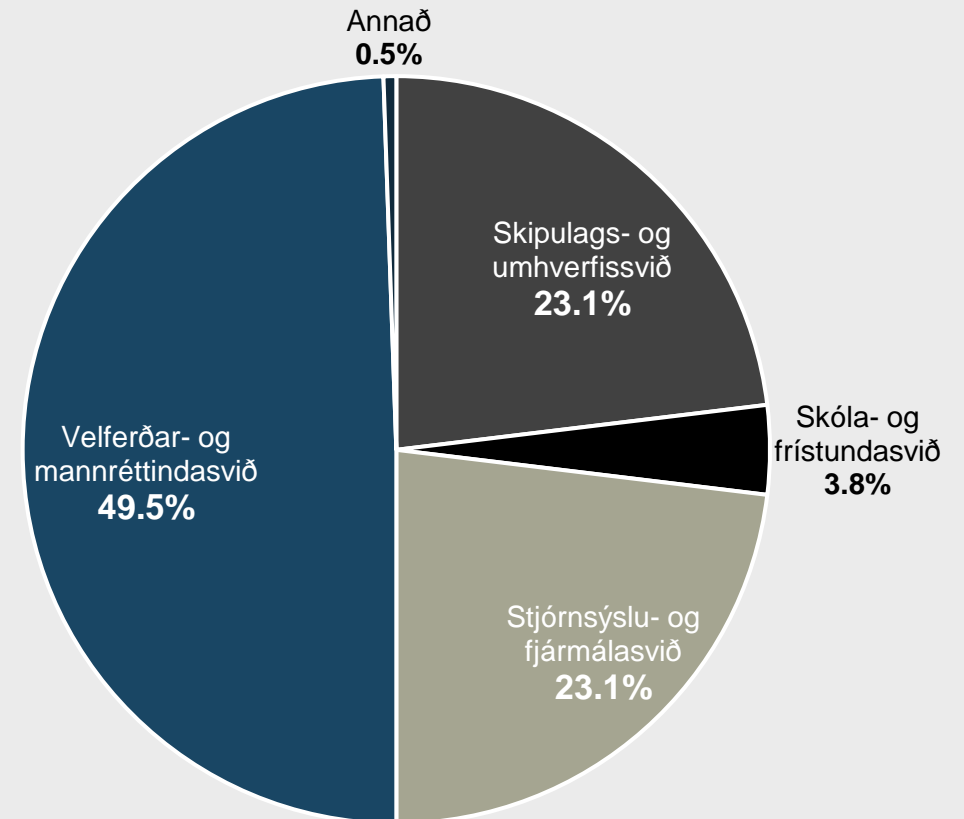
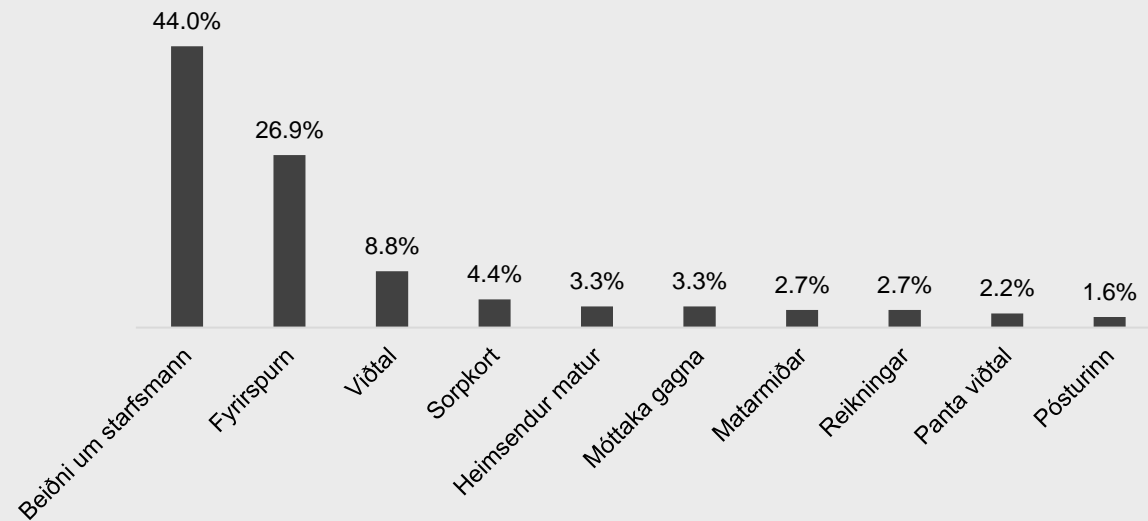


Þessu til viðbótar berst töluvert af tölvupóstum og símtölum beint til starfsmanna á öllum sviðum sveitarfélagsins.

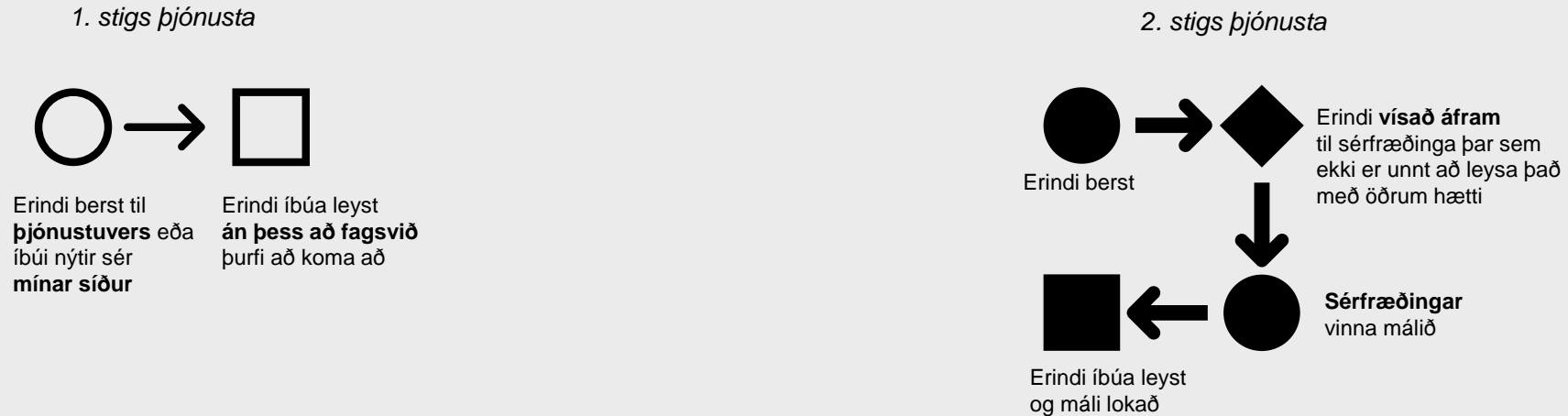


Flest erinda tengjast Velferðar- og mannréttindasviði

- Líkt og komið hefur fram bárust 182 erindi þjónustuverinu og voru þar af um 69% erinda símleiðis og um 31% heimsóknir. Þjónustuverið sér aftur á móti einnig um aðalnetfang Akraneskaupstaðar og er því fjöldi erinda meiri yfir gefið tímabil en kemur fram hér.
- Um 50% erinda á því tímabili sem umræðir tengist Velferðar- og mannréttindasviði, líkt og sjá má á grafinu hér til hliðar.
- Efni erinda má sjá í grafinu hér að neðan. Um 53% erinda er beiðni um samtál við starfsfólk Akraneskaupstaðar og um 27% fyrirspurn, sem ýmist er afgreidd í þjónustuverinu eða send áfram til afgreiðslu til viðeigandi sviðs.



Eðlismunur á 1. stigs og 2. stigs þjónustu



Dæmi um eðli mála sem ættu að flokkast undir 1. stigs þjónustu

- Forskimun umsókna út frá þekktum gátlistum til **fullnaðar afgreiðslu** mála
- Upplýsingagjöf um **réttindi og skyldur** íbúa
- Almennar fyrirspurnir um **stöðu mála**
- **Aðstoð** við útfyllingu umsókna þegar þörf er á
- Veita **aðgengi** að gögnum og teikningum.
- o.fl.

Dæmi um eðli mála sem ættu að flokkast undir 2. stigs þjónustu

- Afgreiðsla umsókna sem víkja frá **þekktu** normi
- Afgreiðsla og þjónusta þar sem **fagþekkingar** er krafist
- Lúkning mála þar sem **rökstuðnings** er krafist
- **Meðhöndlun** viðkvæmra persónugreinanlegra gagna og umsókna
- o.fl.

Ætla má að hlutfall erinda sem hægt væri
að **leysa í fyrstu snertingu** gæti verið
hærra ef starfsfólk þjónustuversins hefði
frekari upplýsingar og/eða dýpri þekkingu
á starfsemi sveitarfélagsins_

Þjónusta og ánægja þjónustuþega

Reglulega tekur sveitarfélagið þátt í þjónustukönnun á vegum Gallup sem kannar ánægju með þjónustu í stærstu sveitarfélögum landsins.

Samkvæmt þjónustukönnun sem framkvæmd var 26. nóvember 2019 til 8. janúar 2020 eru íbúar Akraneskaupstaðar að jafnaði ánægðari með veitta þjónustu en íbúar í öðrum sveitarfélögum og hafa verið undanfarin 10 ár. Íbúar Akraneskaupstaðar eru samt sem áður óánægðari með aðstöðu til íþróttaiðkunar í sveitarfélaginu en íbúar annarra sveitarfélaga þó svo 74% íbúa séu ánægðir.

Helsta óánægja íbúa með þjónustu Akraneskaupstaðar varðar skipulagsmál almennt í sveitarfélaginu, en einkunn sveitarfélagsins var 3,2 á 5 punkta skala í síðustu könnun sem er þó hærra en að jafnaði hjá öðrum sveitarfélögum.



Sýn íbúa Akraneskaupstaðar

Ábendingagátt fyrir íbúa og fyrirtæki var sett upp á heimasíðu Akraneskaupstaðar dagana 16. til 30. mars 2020 til að fá innsýn í upplifun notenda á þjónustunni hjá Akraneskaupstaðar. Alls bárust ábendingar frá 12 aðilum.

Með ábendingagáttinni fengu íbúar tækifæri til þess að koma á framfæri sinni upplifun og skoðun á þjónustu bæjarins, annars vegar í söguformi og hins vegar með að því greina frá hvað þeim þætti til fyrirmyndar og hvað mætti betur fara.

Ábendingarnar snertu á flest allri þjónustu Akraneskaupstaðar en stærstur hluti þeirra tengdist þó málefnum skipulags- og umhverfissviðs. Þar ber helst að nefna ástand gatna, gangstétta, viðhald á fasteignum í eigu bæjarins og vinnulag einstaka starfsmanna sviðsins. Innisundlaug og líkamsrækt voru einnig ofarlega í huga fólks en nokkrar ábendingar bárust varðandi þessa þætti.

HVERNIG HEFUR ÞJÓNUSTA BÆJARINS REYNST ÞÉR?

10.03.2020




Akraneskaupstaður hefur ráðist í verkefni, í samstarfi við Capacent, sem miðar að því að bæta þjónustu og skilvirkni í rekstri og starfsemi sveitarfélagsins. Ráðgjafar Capacent vinna nú að greiningu sem er fyrsta skref verkefnisins. Í því felst meðal annars að fá innsýn í upplifun notenda þjónustunnar, það er íbúa og hagsmunaaðila.

Sérstakt eyðublað til ábendinga hefur verið opnað í þessum tilgangi og verður opið frá 10. til 30. mars. Þín skoðun, reynsla og upplifun skiptir okkur máli!

Ráðgjafar hafa yfirfarið ábendingar íbúanna. Samantekt ábendinganna má finna á næstu síðu. Ráðgjafar hafa ekki staðreynt einstakar ábendingar en telur að gagnlegt geti verið fyrir bæjarstjórn að kynna sér þær og leita úrbóta þar sem ástæða er til.

Hvað liggur íbúum á hjarta?

 „Það myndi bæta mjög úr ef viðkomandi myndi að lágmarki svara: „Erindi mótttekið“

Farvegur erinda, upplýsingagjöf og þjónusta

- Flestir benda á almenna óánægju með að fyrirspurnum og erindum þeirra til bæjarskrifstofu sé svarað seint eða alls ekki.
- Ánægja með starfsfólk og þjónustu í þjónustuverinu en bent á að opnunartími sé of stuttur.
- Tveir aðilar benda á að verklag skipulags- og umhverfissviðs þurfi endurskoðun. Svör berist seint eða alls ekki og eftirfylgni mála sé ekki nægjanleg góð.
- Einn aðili benti á að ekki sé farið eftir reglugerðum á skipulags- og umhverfissviði og að ákveðnir þjónustupegar fái betri þjónustu en aðrir. Ekki var bent á gögn til að styðja slíka fullyrðingu.

Ýmis þjónusta til íbúa

- Leik- og grunnskólar sagðir til fyrirmyndar.
- Fólk almennt ánægt með Guðlaugu.
- Óskað eftir betri líkamsrækt og innisundlaug.
- Fólk óánægt að geta ekki stundað sund allt árið um kring vegna kulda.
- Ánægja með þrif heimilishjálparinnar en hún mætti vera oftar.

Hvað liggur íbúum á hjarta?

 „Framúrskarandi þjónusta vinnuskólans og vinnubrögð ungmenna til fyrirmyndar. “

Umhirða og viðhald sveitarfélagsins

- Viðhald á fasteignum í eigu bæjarins talið ábótavant.
- Ánægja með störf vinnuskólans og vinnubrögð ungmennanna.
- Gatnaframkvæmdir, hreinsun gatna og snjómokstur sagðar slæmar og að þær gangi hægt fyrir sig.
- Göngustígar bæjarins sagðir slæmir og sumir hverjir ófærir fólki með barnavagn.
- Tillaga að plöntun á grenitré á grassvæðið í Garðalundi og minnka þannig tilkostnað og umstang um hver jól.

Annað sem kom fram

- Talið að efla þurfi atvinnulíf og bæta upp fyrir þau störf sem hafa tapast.
- Of lítið framboð af lóðum.
- Ánægja með nýja bekki til að sitja á í bænum en talið þörf á fleiri.
- Mætti bæta aðstöðu á Langasandi.

Íbúar Akraneskaupstaðar eru að **jafnaði**
ánægðari með veitta þjónusta en íbúar
annarra sveitarfélaga. Helst eru það
skipulags- og íþróttamál sem íbúar hafa
skoðun á

Stofnanir Akraneskaupstaðar

Stærstur hluti starfsfólks Akraneskaupstaðar vinnur fyrir stofnanir þess. Til að fá innsýn inn í viðhorf stofnanna var lögð könnun fyrir forstöðumenn þeirra.

Könnunin varðaði viðhorf þeirra á því hvort og þá hvernig bæta mætti samstarf og vinnulag milli stofnana og bæjarskrifstofu. Alls bárust svör frá 13 forstöðumönnum og má sjá samantekt af þeim hér á næstu tveimur síðum.

Forstöðumennirnir voru almennt ánægðir með samstarf, vinnulag og samskipti við bæjarskrifstofuna. Kallað er eftir auknu og bættu samstarfi og samvinnu við skipulags- og umhverfissvið.



Vinnulag og samstarf við starfsfólk bæjarskrifstofu

1. Almennt ganga samskipti, samstarf og vinnulag milli bæjarskrifstofu og stofnana vel. Upplýsingar eru **yfirleitt góðar** og **boðleiðir stuttar**.
2. Brugðist er **vel við beiðnum** og erindi eru afgreidd innan **skynsamlegra tímamarka**.
3. Þegar **skörun er á milli sviða** gengur samstarfið aftur á móti oft á tíðum **illa**. Fram kom að það væri líkara því að vera fást við mótherja en samherja.
4. Forstöðumennirnir kalla eftir því að oftast sé tilnefnt í **starfshópa þvert á svið** er varða mál á vegum bæjarins. Þannig væri hægt að **efla samskipti** á milli ólíkra sviða og deilda.
5. Kallað er eftir auknu samstarfi, sérstaklega bent á að auka mætti samstarf og samstarfsvilja á milli stofnana og fjármálasviðs.
6. Óskað er eftir meiri **eftirfylgni, stuðningi og fræðslu**. Fram kom að bæta mætti viðleitni gagnvart skoðunum forstöðumanna.
7. Aðgengi að starfsfólki bæjarskrifstofunnar er **yfirleitt gott** og er það **viljugt til að aðstoða og leysa** úr málunum. Það er hlustað og vilji til breytinga.
8. Erfitt virðist þó vera að ná í einstaka starfsfólk á bæjarskrifstofunum á **ákveðnum tímum** dags, sér í lagi í kringum hádegi.
9. Forstöðumenn telja að starfsfólk Akraneskaupstaðar þurfi almennt að temja sér **teymishugsun**. Þau séu öll að vinna hjá **sama fyrirtæki**, hvort sem þau starfa á bæjarskrifstofunni eða út í stofnunum og bera þar af leiðandi öll ábyrgð á því að hlutirnir gangi vel. Starfsfólk eigi að vinna saman **sem ein heild**.

Vinnulag og samstarf við starfsfólk bæjarskrifstofu

9. Svör frá skipulags- og umhverfissviði berast **seint og illa** í einhverjum tilvikum. Bæta þarf skilvirkni upplýsingagjafar og svara. Erfitt geti reynst að fá upplýsingar frá sviðinu vegna verkefna eða framkvæmda sem tengjast stofnunum sveitarfélagsins.
10. Bent á að tækifæri séu til staðar fyrir starfsfólk skipulags- og umhverfissviðs að **skipuleggja tíma sinn betur**, t.d. bent á að virða mætti fundartíma betur en nú er gert.
11. Tækifæri eru til þess að bæta **samstarf og samvinnu** milli forstöðumanna og skipulags- og umhverfissviðs.
12. Ánægja er með **starfsfólk** áhaldahúss.

Í hnotskurn

- Almennt ganga samskipti, samstarf og vinnulag milli bæjarskrifstofu og stofnana vel.
- Samstarf hefur gengið illa þegar skörun verður á milli sviða og er kallað eftir því að oftar séu búnir til starfshópar þvert á svið til að efla samskipti og samstarf milli sviða.
- Forstöðumenn telja að starfsfólk Akraneskaupstaðar þurfi að temja sér teymishugsun og vinna sem ein heild.

Samstarf, vinnulag og samskipti milli
stofnana og bæjarskrifstofu **gengur að**
mestu vel_

Hver er framtíðarsýn sveitarfélagsins?

Ekki er til staðar stefna fyrir sveitarfélagið í heild

Á heimasíðu sveitarfélagsins má finna átta stefnuskjöl sem ná til ólíkra sviða, bæði gagnvart innri málum bæjarins eða einstökum málaflokkum. Einnig má þar finna verkefnaáætlun tveggja stefna þar sem sjá má mælanleg og tímasett markmið þeirra.

Margar af stefnum sveitarfélagsins eru orðnar gamlar og þarfnast endurnýjunar, einnig þyrfti að endurnýja verkefnaáætlun stefnanna.

Til framtíðar má velta fyrir sér að breyta fyrirkomulagi í stefnumótun á þann hátt að til verði ein heildstæð stefna fyrir sveitarfélagið þar sem fram komi framtíðarsýn og meginmarkmið til lengri tíma. Aðrar stefnur eða áætlanir (stefnumarkandi áætlanir) verði síðar mótaðar á grunni heildarstefnunnar samhliða fjárhagsáætlanagerð og þurfi að eiga sér stoð í henni.

Í hnotskurn

- Núverandi stefnuskjöl eru ólík, ná yfir mismunandi tímabil og innan þeirra eru hugtök úr stefnumótun notuð á ólíkan hátt.
- Tryggja þarf samræmi í framsetningu stefnuskjala þannig að þau verði aðgengilegri þeim sem það lesa.
- Þegar markmið koma fyrir í stefnum þarf almennt að gera ráð fyrir að þau séu mælanleg, tímasett og fjármöggnuð. Almennt má huga betur að fjármögnun stefna og láta markmið og kröfur um árangur vera ráðandi í fjárhagsáætlanagerð.
- Tengja mætti betur stefnur inn í fjárhagsáætlanagerð og slíkt má gera í gegnum árlegar stefnumarkandi áætlanir þar sem fram komi mælanleg markmið til skemmri tíma, slík markmiðasetning byggji á og hafi skírskotun í heildarstefnu.

Farvegur erinda óskilgreindur

Erindi geta átt sjálfstætt líf í pósthólfum starfsfólks

Þegar erindi berst sveitarfélaginu skortir farveg um hvort og þá hvernig erindið skuli skráð í málaskrá sveitarfélagsins. Þannig er það háð hverjum starfsmanni hvort erindi rati inn í málaskrá og hvernig það er skráð.

Ábyrgðaraðili erinda er ekki alltaf ljós og eru erindi sem tengjast fleiri en einu sviði í meiri hættu en önnur að gleymast.

Hætta er á að tölvupóstur sem berast á persónuleg netföng starfsmanna týnist í amstri dagsins og að erindi eigi sér sjálfstætt líf í pósthólfum starfsmanna.

Þetta gerir það að verkum að ekki er hægt að sjá með skýrum hætti umfang og eðli þeirra fyrirspurna sem berast sveitarfélaginu. Einnig verður þetta til þess að lítil sem engin yfirsýn er á þau mál sem eru í vinnslu hjá hverju sviði.

Í hnotskurn

- Skilgreina þarf tegund þeirra erinda sem berast sveitarfélaginu og koma á samræmdu verklagi og notkun á málakerfi í tengslum við þau.
- Mikilvægt er að sveitarfélagið nái utan um innsend erindi og réttri skráningu á þeim svo hægt sé að fylgjast með stöðu mála hjá hverju sviði fyrir sig, ábyrgðaraðila, afgreiðsluhraða og úrvinnslu þeirra og setja þjónustumarkmið tengd þeim.
- Skoða mætti þann möguleika að allar fyrirspurnir og umsóknir verði sendar miðlægt, t.d. í gegnum þjónustugátt á heimasíðu Akraneskaupstaðar.

Agaleysi í skráningu í málaskrá

Starfsmaður skjalamála sér um að loka málum og prenta út viðeigandi gögn til skjalavörslu

Starfsfólk vinnur á mismunandi máta með málaskrána og er vinnulag við skráningu ekki samræmd á milli sviða og deilda. Dæmi eru um að starfsmenn noti ekki málaskrána og hafi jafnvel ekki aðgang að henni.

Málaskráin sem notast er við getur ekki veitt upplýsingar á einfaldan hátt um fjölda og stöðu mála á hverju sviði fyrir sig og því hafa stjórnendur og starfsfólk litla sem enga yfirsýn yfir þau mál sem eru í vinnslu. Þar spilar einnig inn í óöguð vinnubrögð og óljós ábyrgð starfsfólks um skráningu í kerfið.

Ábyrgðarmenn mála sjá ekki um að loka sínum málum og prenta út viðeigandi gögn til skjalavörslu heldur hefur það fallið í verkahring skjalastjóra. Starfsmaður skjalamála þarf því að skoða mál sem ekki hefur verið lokað, meta hvort loka skuli máli og hvaða gögn skuli prenta út þeim tengt.

Í hnotskurn

- Í raun má segja að innleiðingu á skjalastjórnunarkerfi sveitarfélagsins hafi ekki verið lokið enda ljóst að þjálfun, aðgangur að þekkingu og verklagsreglur séu ekki til staðar fyrir starfsfólk að tileinka sér.
- Tryggja þarf að til staðar sé skýr skjalastefna og verklag sem tryggir fagleg og samræmd vinnubrögð við skráningu.
- Ekki er hægt að segja með vissu að sveitarfélagið ljúki málum innan lögbundins frests þar sem það á við þar sem skráning erinda er ábótavant. Þrýsta þarf ábyrgð á stofnun, skráningum og lúkningu mála frá skjalastjóra til starfsmanna sem bera raunveruleg ábyrgð á málum.
- Með breyttu verklagi og bættri skráningu í málaskrá gæti sveitarfélagið dregið úr notkun á pappír.

Skortur á ferlum er varðar þekkingaryfirfærslu

Hætta á að þekking glatist þegar starfsfólk lýkur störfum – nýtt starfsfólk lengi að læra og koma sér af stað

Þjálfun og stuðningur við fólk þegar það hefur störf hjá Akraneskaupstaði er mismunandi eftir deildum en ekki er til skilgreindur ferill við móttöku nýrra starfsmanna. Þetta hefur haft í för með sér að nýtt starfsfólk veit jafnvel ekki hvaða verkefni tilheyra þeirra starfi, eru lengur að læra og lengi að koma sér af stað.

Ekki er til staðar miðlægur staður fyrir nýtt og eldra starfsfólk til að leita upplýsinga varðandi verkefni og starfsemi sveitarfélagsins, verklag, ferla og réttindi starfsfólks.

Veruleg hættu er á að þekking glatist þegar starfsmenn ljúka störfum þar sem er ekki til staðar virkt ferli til að yfirfæra þekkingu til þess sem tekur við verkefnum, hvort sem það er nýr eða eldri starfsmaður.

Móta þarf feril til að yfirfæra þekkingu þeirra starfsmanna sem ljúka störfum hjá Akraneskaupstaði.

Í hnotskurn

- Stuðningur þarf að vera til staðar fyrir nýtt starfsfólk hjá Akraneskaupstaði. Móta þyrfti verklag sem miðar að því að nýtt starfsfólk viti til hvers ætlast er af því, hvaða verkefnum þau beri að sinna og hvar upplýsingar er að finna.
- Fram kom í úttektinni að þó nokkur tími starfsfólks fari almennt í að leita að upplýsingum til að leysa mál. Horfa mætti til að stytta starfsfólki sporin og safna saman þekkingu og ferlum á einn stað (best practice).
- Ofangreint leysir þó ekki það vandamál að í einhverjum tilvikum eru til staðar gamlar hefðir sem þarfnast endurskoðunar. Slíkt gerir nýju starfsfólki erfitt fyrir. Þekkingu er ekki deilt og þekkingin bundin við ákveðna einstaklinga innan sviðanna.

Mannauðsmál sæta afgangi

Ábyrgð á mannauðsmálum sveitarfélagsins hvílir á sviðsstjóra stjórnarsýslu- og fjármálasviðs. Starfið er mjög umfangsmikið með mikilli ábyrgð sem hefur leitt til þess að mannauðsmál hafa sætt afgangi og nánast eingöngu verið sinnt brýnum málum.

Ítrekað var bent á viðvarandi skort á stuðningi við mannauðsmál sem hefur komið niður á daglegum störfum starfsfólks.

Samskiptaörðuleikar hafa myndast meðal einstaka starfsmanna sem ekki hefur verið tekið á. Dæmi er um að óviðeigandi hegðun starfsmanns hafi fengið að viðgangast í lengri tíma.

Innan vinnustaðarins hefur viðgengst einelti í litlum mæli samkvæmt vinnustaðagreiningu en 4,5% starfsfólks hafa orðið fyrir einelti og kemur fram að 31% eineltisins standi enn yfir og er óuppgert.

Ljóst er að koma þarf á ábyrgð á mannauðsmálum betur fyrir hjá sveitarfélaginu.

Í hnotskurn

- Það getur orðið Akraneskaupstaði dýrt ef mannauðsmál eru ekki tekin föstum tökum þar sem sum mál eru þess eðlis að þau þola ekki bið.
- Mál sem sett eru á bið geta haft veruleg áhrif á starfsanda innan sveitarfélagsins.
- Mikilvægt er að á jafn stórum vinnustað og Akraneskaupstaður að sé stöðugildi sem geti sinnt málaflokknum og veitt stjórnendum og starfsfólki stuðning þegar þess þarf.

Upplýsingamiðlun innan stjórnsýslunnar

Starfsfólk fréttir oft af stórum ákvörðunum út undan sér á ganginum eða út í bæ

Miðlun og flæði upplýsinga er ábótavant. Það virðist haldast í hendur við óljósa verkferla og ábyrgðarskiptingu innan stjórnsýslunnar.

Fram að þessu hefur miðlæg upplýsingagjöf að mestu farið fram á fundum starfsfólks. Eitthvað hefur verið um að starfsmannafundir séu boðaðir en ekki haldnir þegar uppi er staðið. Þá hefur ekki verið verið venjan að rita fundargerð á starfsmannafundum með þeim afleiðingum að starfsfólk sem ekki hefur tök á að vera viðstatt fundina fer á mis við þær upplýsingar sem þar koma fram. Fundarstjórn á fundum starfsfólks virðist stundum vera í ólagi og algengt er að fundir fari fram úr settum tímamörkum.

Starfsfólk kallar eftir því að upplýsingagjöf verði markvissari og að mótaðir verði verkferlar til þess að festa hana í sessi.

Í hnotskurn

- Upplýsingaflæði á milli ólíkra eininga innan stjórnsýslunnar er ábótavant. Samkvæmt vinnustaðagreiningu telja 32% sig ekki hafa upplýsingar um mikilvæga atburði og breytingar.
- Skilgreina þarf hvernig upplýsingar eiga flæða um starfsemina, hvaða upplýsingum beri að miðla og hver eigi að bera ábyrgð á að miðlun þeirra.
- Eins kallar starfsfólk eftir betra aðgengi að hagnýtum upplýsingum þannig draga megi úr þeim tíma sem það ver við að leita upplýsinga.
- Nýta má samvinnutólið *Teams* til þess að miðla upplýsingum bæði miðlægt og innan einstaka eininga. Þar má streyma starfsmannafundum og gera skjöl sem hafa að geyma hagnýtar upplýsingar er varða alla starfsemina aðgengilega.

Stafræn þróun og breytingar framundan

Byggja þarf sterkari undirstöður innan stjórnsýslunnar til þess að styðja við þróun á aukinni stafrænni þjónustu. Viðhorf starfsfólks gagnvart þeim breytingum sem stafræn þróun hefur í för með sér er misjafnt.

Einhverjir eru smeykir við breytingarnar á meðan aðrir fagna þeim. Heilt yfir er þó vilji til þess að rafvæða þjónustu sveitarfélagsins enn frekar, draga úr pappírsmarkaði og afgreiða erindi við fyrstu snertingu.

Þá þarf að huga að þeim ferlum sem ekki hafa verið rafvæddir og tryggja að tekið sé mið af ólíkum þörfum notenda. Dæmi eru um að umsóknir sem ekki berast rafrænt fari í annan farveg og afgreiðsla þeirra sé tilviljanakennd í samanburði við þær umsóknir sem berast rafrænt.

Í hnotskurn

- Byggja þarf undirstöður innan stjórnsýslunnar til þess að styðja enn frekar við stafræna þróun.
- Auka þarf við kennslu og fræðslu til starfsfólks samhliða innleiðingu stafrænna breytinga til þess að tryggja að allt starfsfólk sé vel í stakk búið til þess að taka þátt í breytingunum. Nýta má þau kerfi sem þegar eru í notkun betur og efla færni starfsfólks við notkun þeirra.
- Hugsa þarf að þeim ferlum sem ekki hafa verið rafvæddir og tryggja að tekið sé mið af ólíkum þörfum notenda.
- Nokkur sveitarfélög á höfuðborgarsvæðinu ásamt Akureyri hafa myndað hóp til þekkingarmiðlunar og sameiginlegrar stefnumótunar á þessu sviði og kanna mætti hvort áhugi sé á auknu samstarfi við þessi sveitarfélög.

Húsnæði og vinnuaðstaða hefur áhrif á starfsemina

Nauðsynlegt að kanna hvort og hvernig megi efla vinnuaðstöðu

Húsnæði og vinnuaðstaða hefur mikil áhrif á vinnustaðamenningu, samstarf, samheldni og samskipti starfsfólks.

Húsnæði sem hýsir stjórnarsýslu bæjarins í núverandi mynd styður ekki nægilega vel við þverfaglega teymisvinnu og verkefnaaðvinnulag. Það virðist sem hólfun og hæðaskipting húsnæðisins sé þáttur í því að hindra flæði upplýsinga á milli sviða, starfsfólks og stjórnenda.

Úrbætur á húsnæði þyrftu að taka mið af ofangreindu. Tilfni er til þess að endurskoða uppbyggingu þess, taka í notkun opin vinnurými og skapa rými fyrir teymisstarf þannig stuðla megi að frekari samheldni og samvinnu á meðal starfsfólks.

Í hnotskurn

- Núverandi húsnæði er úr sér gengið og orðið of lítið til þess að hýsa starfsemi stjórnarsýslu bæjarins.
- Uppbygging húsnæðisins kemur niður á samheldni og samvinnu starfsfólks. Starfsfólk upplifir „við og þið“ viðhorf á milli hæða húsnæðisins þar sem hver vinnur í sínu horni en ekki sterka liðsheild.
- Úrbætur á húsnæði myndu styrkja flæði upplýsinga og þverfagleg samskipti á milli eininga stjórnarsýslunnar.

Vinnulag, samstarf og verkferlar

Mikill samstarfsvilji en vantar frumkvæði, stjórnun og skipulag fyrir öflugri teymisvinnu

Mikið var rætt um samstarf og fram komu sjónarmið starfsfólks um að samstarf gangi að öllu jöfnu ágætlega þegar það á sér stað. Það er þó tilfinning starfsfólks að unnið sé of mikið í sílóum. Það er því mikill samstarfsvilji en það vantar frumkvæði, stjórnun og skipulag fyrir öflugri teymisvinnu en nú er.

Verklag og vinnubrögð þurfa í auknum mæli taka mið af verkefnamiðuðu skipulagi. Verkefnamiðuð skipulag, þar sem í auknum mæli er unnið þverfaglega, krefst skýrra ferla og að teymi fái aukna ábyrgð og umboð.

Í þessu samhengi er rétt að benda á að skortur á ferlum getur leitt til tilviljunarkenndra vinnubragða.

Streitueinkenni eru til staðar en 40% starfsfólks lýsir því að það er uppgafið eftir vinnu samkvæmt vinnustaðagreiningu

Í hnotskurn

- Stjórnendur þurfa að sýna aukið frumkvæði, stjórnun og hvetja starfsfólks til þess að vinna í teymisvinnu þar sem það er skynsamlegt enda vilji til þess á meðal starfsfólks.
- Stjórnendur að öllu jöfnu sagðir góðir og jafnvel til fyrirmyndar. Þeir hlusta og taka afstöðu til hugmynda starfsfólks að breytingum. Ofstjórnunar gætir þó á sumum sviðum en á öðrum fær starfsfólk umboð til athafna.
- Bent var á einstaka dæmi um samstarfsörðugleika á milli starfsfólks sem mikilvægt er að verði leyst úr sem fyrst.
- Almennt þarf að efla þjónustuhugsun á meðal þeirra sem aðstoða og leiðbeina stofnunum.

Vinnulag skipulags- og umhverfissviðs má efla

Fjölmargar ábendingar komu fram er varðar starfsemi skipulags- og umhverfissviðs. Samstarf og samvinna starfsfólks innan sviðsins hefur gengið erfiðlega. Starfsfólk virðist hafa takmarkað umboð til athafna og slíkt skapar óöryggi á meðal starfsfólks.

Fram komu ábendingar um skipulagningu og vinnubrögð. Tækifæri séu til staðar fyrir starfsfólk skipulags- og umhverfissviðs að skipuleggja tíma sinn betur, t.d. bent á að virða mætti fundartíma betur en nú er gert. Mikilvægt er í samstarfi að sýna tíma annarra virðingu.

Þá er mikilvægt að horfa til þess að bæta samstarf og samvinnu milli forstöðumanna og skipulags- og umhverfissviðs.

Mikilvægt er að halda því til haga að ekki eru vinnubrögð allra á sviðinu gagnrýnd, heldur þvert á móti, talað er um að einstaka starfsmenn sviðsins sýni ríka þjónustulund, mikla hjálpssemi og virðingu til annarra.

Í hnotskurn

- Sviðið á annarri hæð sem hefur áhrif.
- Húsnæði áhaldahússins ábótavant, þrjár staðsetningar og hlutir týnast. Ánægja er með starfsemi áhaldahúss.
- Upplýsingagjöf frá sviðinu til starfsfólks innan stjórnsýslunnar, til stofnanna og íbúa er ekki nógu góð.
- Starfsfólk sviðsins telur sig hafa takmarkað umboð til athafna.
- Mikið af kvörtunum sem tengjast vinnubrögðum sviðsins.
- Bent var á að sviðsstjóri starfi einnig sem skipulagsfulltrúi. Grá svæði eru því til staðar gagnvart eðlilegri ábyrgðarskiptingu skipulagsfulltrúa og byggingarfulltrúa þar sem sá fyrri er yfirmaður þess síðarnefnda.

Verkaskipting og ábyrgð

Ábendingar er varða möguleg grá svæði og óskýra verkaskiptingu

Í einhverjum tilvikum komu fram ábendingar um óskýra verkaskiptingu og ábyrgð sem hefur áhrif á vinnulag og skilvirkni. Almennt er mikilvægt að skipurit sé útfært á þann veg að skýrt sé hvar verkefni og ábyrgð liggi.

1. Starfslýsingar þarfnast uppfærslu og vantar á ákveðnum sviðum, m.a. velferðarsviði.
2. Verkaskipting milli launadeildar og annarra í deildinni stundum óljós.
3. Endurgjöf á verkefni er góð innan þjónustudeildar og þar er verkaskipting skýr. Bent er á að skýra mætti umboð og hlutverk verkefnastjóra.
4. Traust er gott á stjórnarsýslusviði en starfsfólki er treyst til að vinna verkefnin og stýra sjálf.
5. Tveir „starfandi“ sviðsstjórar innan velferðarsviðs er ruglandi fyrir starfsfólk.
6. Gott samstarf milli velferðarsviðs og skóla- og frístundasvið, hægt að gera betur og þarf að formfesta enn frekar.
7. Álag mjög mikið innan velferðarsviðs, sérstaklega hjá barnavernd.
8. Fram kom að skortur væri á úrræðum í félagsþjónustu í heimabyggð (skammtímavistun og einstaklingsmiðaða nálgun).
9. Bent var á að fundir væru oft langir. Skerpa mætti á tilgangi funda og aðgreina frekar á milli upplýsingafunda og ákvarðanatökufunda þar sem stefnt sé að því að fundi ljúki með ákvörðun.
10. Vinna mætti að efla samskipti við skólastjórnendur og hafa þá meira með í ráðum til að tryggja framgang tiltekinna mála og verkefna.

Menningarskimun ---

Menning vinnustaðar

Ólík megineinkenni

Menning bæjarskrifstofu var metin út frá fyrirliggjandi gögnum, viðtölum og netkönnun sem 85% starfsfólks bæjarskrifstofunnar svöruðu.

Myndrænt er menningin sett fram í átta megineinkennum.

Niðurstöður könnunar sýna að menning bæjarskrifstofu sé að mörgu leyti **án sterkra ríkjandi einkenna** og **sérstöðu**. Þó er sterk vísbending um að **ánægjumenning** sé ríkjandi megineinkenni þegar horft er á bæjarskrifstofuna sem eina heild. Umhyggjumenning er meira ríkjandi inn á sviðum.

Niðurstöður gefa góðan grunn til umræðu um hvers konar menning væri æskileg fyrir starfsemina og í kjölfar þess að horfa til þess með hvað hætti megi undirbyggja æskileg megineinkenni til framtíðar.

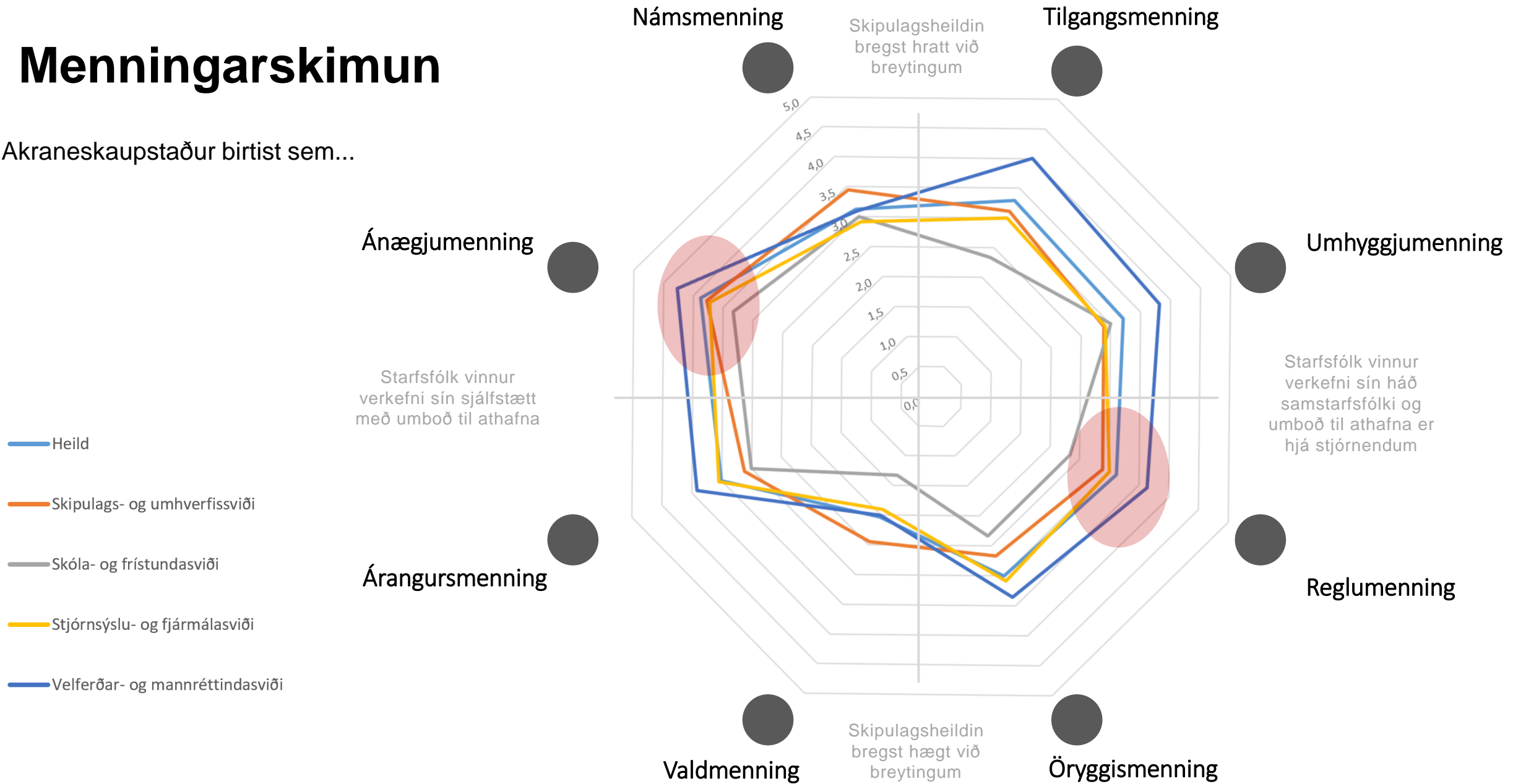
Átta megineinkenni menningar

- **Árangursmenning** – árangursdrifin, markmiðadrifin
- **Öryggismenning** – raunsæ, varfærin, undirbúin
- **Valdmenning** – djörf, afgerandi, ríkjandi
- **Reglumenning** – reglufylgin, virðing, samvinna
- **Námsmenning** – opin, leitandi, nýskapandi
- **Tilgangsmenning** – umburðalyndi, hugsjónadrifin
- **Ánægjumenning** – fjörug, hvatvísi, umhyggjusemi
- **Umhyggjumenning** – hlýja, einlægni, skynsemi

Menningarmynstur innan bæjarskrifstofa bendir til að **ánægjumenning** sé ríkjandi. Þá má sjá einkenni **umhyggjumenningu** og **reglumenningu**

Menningarskimun

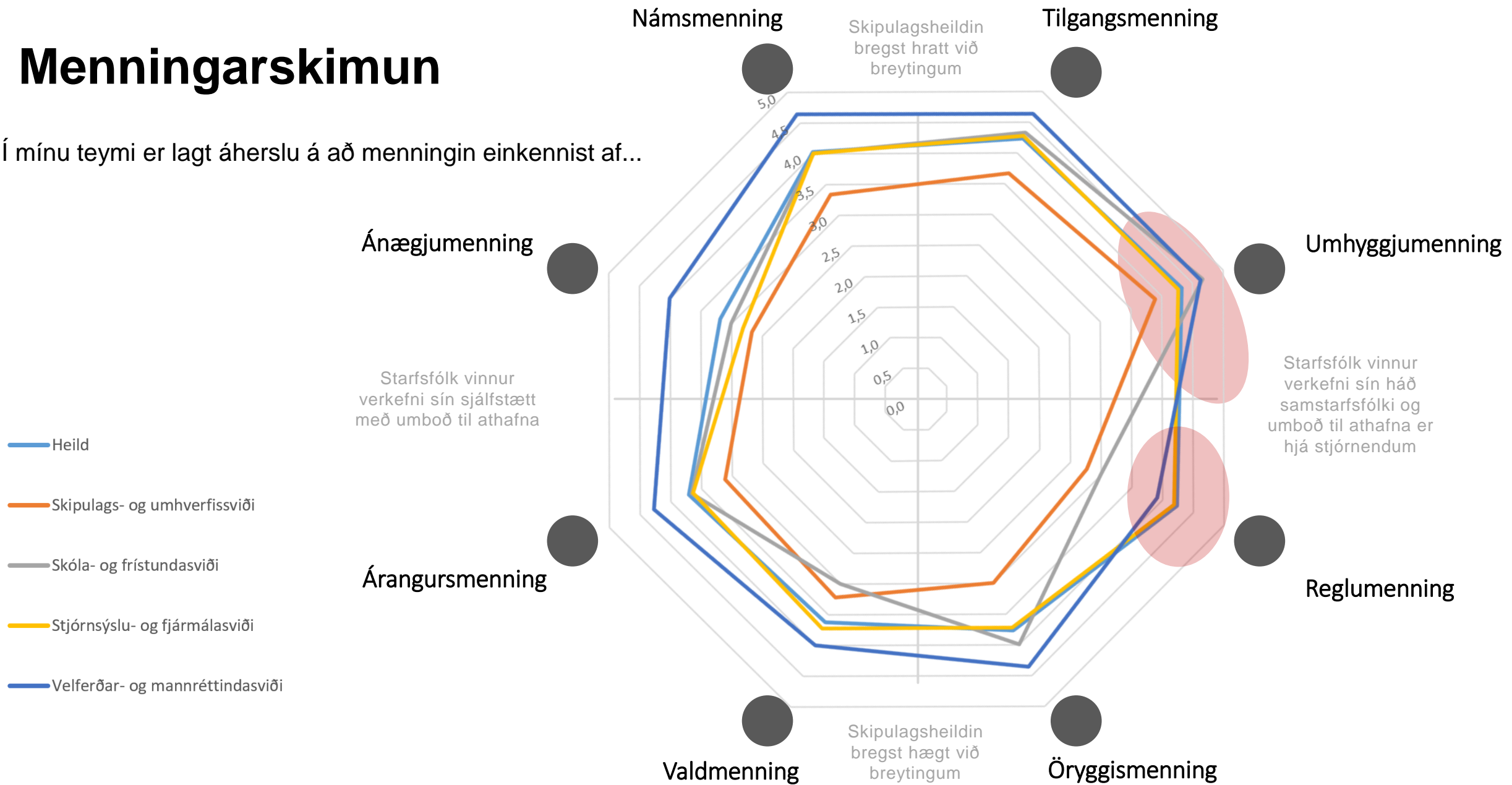
Akraneskaupstaður birtist sem...



Þegar starfsfólk er beðið um að meta sitt svið þá kemur **umhyggjumening** sterkt fram en **reglumening** birtist mjög ólíkt milli sviða_

Menningarskimun

Í mínu teymi er lagt áherslu á að menningin einkennist af...



Menning bæjarskrifstofu

Jákvætt

- **Samskipti starfsfólks** einkennast af:
 - Léttleika
 - Sveigjanleika
 - Samvinnu
 - Umhyggju
- **Farsælt samstarf er yfirleitt á milli eininga.** Erfiðast þykir að vinna í verkefnum með skipulags- og umhverfissviði.
- **Gott aðgengi** að starfsfólki, samskipti og samstarf almennt jákvætt.
- **Brugðist hratt við** og svarað hratt
- **Flestir þjónustulundaðir**

Neikvætt

- Fólki upplifir að **stemmingin sé að dvína hratt**. Það hafi verið „fjör hér áður fyrr“ en nú er fólk hætt að nenna gera nokkuð saman. Þetta hefur stigmagnast á síðustu mánuðum
- **Reglumening er mjög ólík á milli sviða** en ferlar og reglur eru í einhverjum tilfellum ósýnilegir, óljósir og einhverjum tilfellum hreinlega ekki farið eftir þeim.
- Starfsmannamál og samskiptaörðuleikar sem ekki fá úrlausn setur menningu í **pattstöðu** og getur með tímanum orðið ríkjandi í menningunni.
- **Stutt í valdboð** gagnvart stofnunum og í einhverjum tilvikum yfirgang.
- **Karllæg menning.**
- Þörf á endurskoðun viðhorfs til **þjónustu- og stuðningshlutverks**.
- **Hópamyndun** og lokaðar klíkur innan veggja bæjarskrifstofunnar.

Hvaða menningarmynstur myndi henta starfseminni?

Gagnlegt væri að stjórnendur og starfsfólk kæmi sér saman um hvers konar menningu væri æskilegt að byggja upp innan bæjarskrifstofunnar til lengri tíma.

Góður vinnustaður en tækifæri til úrbóta

Starfsfólk er að öllu jöfnu ánægt með vinnustaðinn og samskipti innan hans. Þegar spurt var út í sértæk mál sem betur geta farið þá kemur fram að efla megi stjórnun almennt og bæta upplýsingaflæði sem torveldar þverfaglegu samstarfi. Þá voru margir hikandi við að horfa gagnrýnið á ríkjandi verklag í eigin nærumhverfi. Styrkja þarf vægi umbótahugsunar og framfara í menningu.

Vinnulag sem einkennist af litlu upplýsingaflæði og skort á verkferlum

Umboð til athafna er á köflum óljóst, t.d. í teymisvinnu, sem veldur því að starfsfólk er hikandi við að taka af skarið og ljúka málum. Fólk fær ekki allar upplýsingar og/eða upplýsingar ná ekki til alls starfsfólks sem gæti jafnvel þurft upplýsingar í störf sín.

Samskiptavandi hefur áhrif á menningu

Ítrekað kom fram að lítill hópur starfsfólks sýnir af sér slæma framkomu og samskipti. Slík mál lendi á borði æðstu stjórnenda en samskiptin virðast ekki batna.

Með þökk fyrir samstarf og samvinnu í þessu verkefni

Nánari upplýsingar um skýrsluna veita

- Snædís Helgadóttir, ráðgjafi (snaedis@arcur.is)
- Arnar Pálsson, ráðgjafi (arnar@arcur.is)