
Hafnarfjarðarbær

Stjórnsýsluúttekt

Verkefnistillaga

Ármúli 13
108 Reykjavík

+354 540 1000
capacent@capacent.is

www.capacent.is

Aðdragandi

Þann 9. ágúst 2018 hittust á fundi í Ráðhúsi Hafnarfjarðar þau Arnar Pálsson frá Capacent og Rósa Guðbjartsdóttir, Kristinn Andersen og Ágúst Bjarni Garðarsson frá Hafnarfjarðarbæ.

Á fundinum var rædd fyrirbyggjandi tillaga Capacent að verklagi og nálgun við framkvæmd stjórnsýsluúttektar hjá Hafnarfjarðarbæ.

Rætt var um útlínur að verklagi og með hvaða hætti nálgast mætti verkefnið. Ákveðið var að Capacent skyldi senda endurskoðaða tillögu að sinni nálgun í ljósi umræðna sem áttu sér stað á fundinum.

Í verkefninu verður sérstaklega horft til þess hvernig megi auka þjónustu og skilvirkni í rekstri sveitarfélagsins með hagnýtingu upplýsingatækni, skýrari verkferlum og öflugum starfsumhverfi.

Verkefnistillagan

Í þessari verkefnistillögu er þeim lykilupplýsingum stillt upp sem eiga að gefa Hafnarfjarðarbæ forsendur til að meta tillögu Capacent. Helstu liðir í tillögunni tengjast eftirfarandi:

- Markmið verkefnisins og ávinningur
- Nálgun við verkefnið
- Verkefnishópur, reynsla og þekking ráðgjafa
- Tímaáætlun og þóknun Capacent

Tillagan er sett fram samkvæmt aðferðum Capacent og byggir á fyrirbyggjandi upplýsingum.

Markmið verkefnisins og ávinningur

- Vinna greiningu og leggja mat á styrkleika og veikleika í þjónustu, verkaskiptingu og samstarfi.
- Kanna hvort og þá hvernig væri unnt að auka skilvirkni í stjórnkerfi bæjarins með breytingum á verkferlum og samstarfi.
- Kanna hvar helstu tækifæri liggja gagnvart frekari hagnýtingu upplýsingatækni í innra starfi og með stafrænni stjórnsýslu.
- Að móta úrbótaáætlun þar sem fram koma verkefni eða aðgerðir til að auka samvinnu, afmá grá svæði og auka afgreiðsluhraða og þjónustu sveitarfélagsins.

Nálgun við verkefnið

Lagt er til að mótaður verði stýrihópur, undir forystu bæjarstjóra, sem verði falið að vinna með ráðgjöfum að lokafrágangi þeirra úrbóta eða breytinga sem kunna að verða lagðar til.

Verkefnið verður að öðru leyti unnið í fimm skrefum:

1. Undirbúningur verkefnis og gagnarýni

Ráðgjafar rýna ýmis gögn frá sveitarfélaginu, t.d. skipurit, erindisbréf, starfslýsingar stjórnenda, samþykktir, minnisblöð sem gerð hafa verið og tengjast innra starfi sveitarfélagsins. Einnig verði horft til mælinga ef þær liggja fyrir, m.a. á þjónustu sveitarfélagsins og starfsumhverfi.

Í þessum verkþætti verði einnig til útlínur að verkefnum fyrir vinnustofur og spurningar sem svara þarf í úttektinni. Þá yrði unnið að því að tímasetja vinnustofur og skilgreina hverjir skuli koma að þeim.

2. Djúpvíðtöl við stjórnendur og starfsmenn

Lagt er til að ráðgjafar Capacent taki viðtöl við allt að 15-20 stjórnendur og starfsmenn sveitarfélagsins. Í viðtölum er kallað eftir upplýsingum um núverandi verkefni og skipulag þeirra. Jafnframt verði kallað eftir hugmyndum og ábendingum um úrbætur á sviði þjónustu, ferla, stjórnunar og samhæfingar verkefna.

Sérstök áhersla verður lögð á það í viðtölum að kalla fram hvort og þá hvernig megi bæta þá þjónustu sem sveitarfélagið veitir íbúum með aukinni sjálfvirkni eða hagnýtingu upplýsingatækni.

Einnig verður lagt mat á það í greiningarvinnunni hvort og hvernig tilfærsla einstakra verkefna og ábyrgðar geti aukið skilvirkni og bætt innri og ytri þjónustu sveitarfélagsins.

3. Vinnustofur og stærri fundir

Að loknum djúpvíðtölum, og fyrsta mati á því efni sem þar kemur fram, skipuleggja ráðgjafar vinnustofur sem standa yfir í allt að 2-3 klukkustundir.

Unnið er með þemu á vinnustofum, dæmi:

- Hvar getur sveitarfélagið þjónustað betur í krafti nútíma upplýsingatækni.
- Hvar liggja grá svæði sem bitna á þjónustu og upplifun íbúa af henni.
- Hvar má efla samstarf og samvinnu og efla gæði verkefna.

Eftirfarandi vinnustofur eru fyrirsjáanlegar á þessum tímamarki.

a) Sýn íbúa, fyrirtækja og annarra hagsmunaaðila

Boðað verði til opins íbúafundar um þjónustu sveitarfélagsins þar sem saman komi fjölbreyttur hópur með það að markmiði að bera kennsl á mögulegar úrbætur í þjónustu sveitarfélagsins.

Samhliða íbúafundi verði opnað fyrir **ábendingagátt íbúa** þar sem auglýst verði sérstaklega eftir ábendingum og umbótatillögum frá íbúum og þeim sem leita til sveitarfélagsins með þjónustu og erindi. Gert er ráð fyrir því að ábendingagátt verði útfærð á heimasíðu Hafnarfjarðarbæjar með aðstoð og þjónustu frá upplýsingatæknideild bæjarins.

Þá verði skipulagðir 1-2 vinnufundir með fulltrúum fyrirtækja eða annarra hagsmunaaðila sem eru í samskiptum við bæinn. Á fundinum verði rætt um farveg samskipta, afgreiðslutíma og borið kennsl á mögulegar úrbætur í þjónustu sveitarfélagsins.

b) Sýn starfsmanna

Haldnir verði 2 stórar vinnustofur með starfsmönnum Hafnarfjarðarbæjar þar sem starfsmenn koma saman og gefa sína sýn á styrkleika, veikleika, áskoranir og tækifæri fyrir starfsemi bæjarins. Á fundinum verði kynnt og unnið með efni frá fyrri fundum með íbúum og fyrirtækjum.

c) Vinnustofa með upplýsingatæknideild

Haldin verði sérstök vinnustofa með starfsfólki upplýsingatæknideildar þar sem horft yrði til þess að skoða með hvaða hætti upplýsingatækni gæti stutt betur við innri ferla og þjónustu sveitarfélagsins. Á vinnufundinum er unnið með efni frá fyrri vinnustofum.

d) Sýn stjórnenda

Stjórnendur komi saman og ræði helstu úrbætur í skipulagi, stjórnun og þjónustu sveitarfélagsins. Á fundinum er unnið með gögn fyrri funda en sérstök áhersla á þessari vinnustofu verður á stjórnkerfi bæjarins, innri ferla og hvernig þeir styðja við þjónustuveitingu, skilvirkt samstarf og góðan rekstur. Leitast verður við að ná fram samstöðu um lykilverkefni sem leiða af greiningunni og liggja fyrir á þessu stigi. Þá verður unnið að forgangsroðun með stjórnendum.

4. Úrvinnsla greiningar

Að greiningu lokinni setja ráðgjafar fram lýsingu á stöðu mála fyrir stýrihóp. Á vinnufundi með stýrihópi verða settar fram fyrstu tillögur að breytingum eða úrbótum.

Ráðgjafar Capacent komu að umfangsmikilli rekstrarúttekt á sveitarfélaginu á síðasta kjörtímabili, leitast verður við að nýta þá þekkingu og reynslu sem varð til við verkefnið þegar kemur að því að horfa til núverandi verkaskiptingu og með hvaða hætti gekk að innleiða breytingar sem lagt var upp með í síðustu úttekt.

Gert er ráð fyrir allt að 3-5 vinnufundum með stýrihópi á verktímabilinu þar sem stýrihópur fær tækifæri til að fylgjast með framvindu vinnunnar og helstu niðurstöðum hennar eftir því sem henni vindur fram. Einnig er gert ráð fyrir virku samstarfi og samvinnu með bæjarstjóra á verktímabilinu gagnvart útfærslu einstakra tillagna og forgangsverkefna.

5. Gerð úrbótaáætlunar

Ráðgjafar fá umboð stýrihóps til að útfæra tillögur og hugmyndir inn í formlega úrbótaáætlun. Í henni má gera ráð fyrir því að fjallað verði um rafræna þjónustu, ferla, góða stjórnunarhætti, eflingu starfsmanna og leiðir til að jafna vinnuálag. Sérstök áhersla verði lögð á að undirbyggja verkefni eða aðgerðir til að auka samvinnu og bæta þjónustu sveitarfélagsins.

Verkefni í úrbótaáætluninni verði flokkuð út frá þeim og leitast við að hafa skýra forgangsroðun innan hvers flokks þar sem í fyrsta forgangi fari verkefni sem geta haft mikil áhrif til aukinnar skilvirkni eða bættrar þjónustu hjá Hafnarfjarðarbæ.

Fyrirsjáanleg þemu í úrbótaáætlun:

1. Stafræn þjónusta
2. Íbúalýðræði
3. Skilvirkur rekstur
4. Samvinna
5. Stjórnun
6. Mannauður
7. Starfsumhverfi

Afurðir vinnunnar og úrbótaáætlun verði kynnt á fundi með verkkaupa við verkefnislok.

Verkefnishópur Capacent

Ábyrgðarmaður verkefnisins fyrir hönd Capacent verður Arnar Pálsson. Aðrir ráðgjafar Capacent geta verið kallaðir að afmörkuðum þáttum vinnunnar.

- **Arnar Pálsson.** Arnar hefur sinnt ráðgjafastörfum fyrir fjölda fyrirtækja, ráðuneyta og stofnana á sviði stefnumótunar og rekstrar. Hann hefur starfað við ráðgjöf nærri samfelld frá 2007. Áður starfaði Arnar sem ráðgjafi hjá ParX – viðskiptaráðgjöf IBM og sem verkefnisstjóri hjá forsætisráðuneyti. Sérsvið Arnars snúa að stefnumótun, gerð rekstrar- og stjórnsýsluúttekta auk breytinga- og verkefnastjórnunar með sérstakri áherslu á stjórnun upplýsingatækniverkefna. Arnar er með M.Sc. próf í stjórnun, M.A. í bókmenntum og C-vottun í verkefnastjórnun frá IPMA.
- **Steingrímur Sigurgeirsson.** Steingrímur er ráðgjafi á sviði stefnumótunar, samfélagsábyrgðar og samskiptamála. Steingrímur hefur einnig komið að fjölda úttekta á stjórnsýslu sveitarfélaga. Steingrímur er með MPA-gráðu frá Harvard Kennedy School og B.A. gráðu í stjórn málafræði frá Háskóla Íslands. Steingrímur starfaði sem blaðamaður og síðar fréttastjóri á Morgunblaðinu í hálfan annan áratug og var aðstoðarmaður menntamálaráðherra 2004-2009.
- **Ingunn Guðmundsdóttir.** Ingunn starfar sem ráðgjafi á sviði stefnumótunar. Hún er með B.A gráðu í stjórn málafræði með áherslu á kynjafræði. Ingunn starfaði áður sem viðskiptastjóri hjá Brandenburg og hjá nýsköpunarfyrirtækinu Plain Vanilla, þar sem hún var verkefnisstjóri á skrifstofu forstjóra.
- **Snædís Helgadóttir.** Snædís Helgadóttir er fjármála- og stefnumótunarráðgjafi hjá Capacent. Hún er með BSc. gráðu í viðskiptafræði frá HÍ og MSc. gráðu í fjármálum frá Lund University í Svíþjóð. Sérsvið Snædísar eru rekstrarúttektir ásamt fjárhagsgreiningum.

Við framkvæmd verkefnisins er gert ráð fyrir virkri þátttöku starfsmanna sveitarfélagsins og að Rósa Guðbjartsdóttir verði ábyrgðaraðili verkefnisins af hálfu sveitarfélagsins.

Tímaáætlun

Gert er ráð fyrir að verkefnið geti hafist 10. september 2018 og að verkefnafösom 1-5 ljúki eigi síðar en 15. desember 2018. Út frá þeirri tímaáætlun má sjá að hefja megi markvissa vinnu að umbótum og breytingum á starfseminni strax á nýju ári.

Þóknun Capacent

Áætluð þóknun Capacent fyrir verkþætti 1-5 er 7,9 m.kr. án virðisaukaskatts.

Í þeirri áætlun er gert ráð fyrir skipulagningu, framkvæmd og úrvinnslu 20 viðtala. Undirbúningi, framkvæmd og úrvinnslu 6 vinnustofa ásamt úrvinnslu og forgangsroðun efnis úr ábendingagátt. Gerð og mótun úrbótaáætlunar. Fundir og samskipti við bæjarstjóra vegna skipulagningar verkefnis ásamt reglulegum fundum með stýrihópi verkefnis á verktímabilinu.

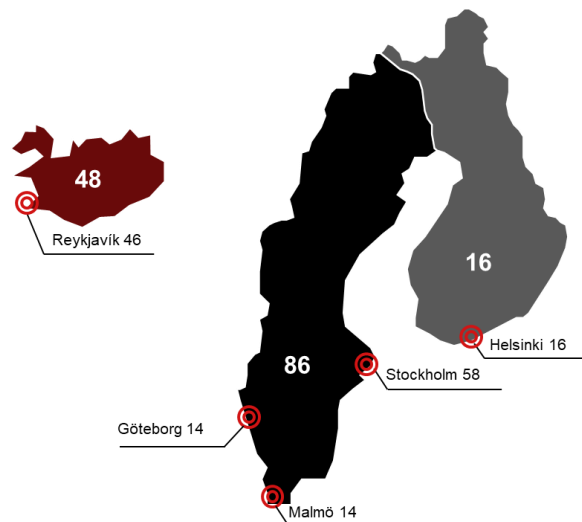
Capacent gerir ábyrgðaraðila Hafnarfjarðarbæjar viðvart ef útlit er fyrir að breytingar verði á kostnaðarforsendum við vinnslu verkefnisins. Reikningar verða sendir mánaðarlega fyrir áföllnum kostnaði við vinnu verkefnisins.

Trúnaður og meðferð gagna

Allir starfsmenn Capacent sem koma að verkinu munu gæta fyllsta trúnaðar varðandi upplýsingar sem þeir fá í tengslum við verkefnið. Þeir hafa allir undirritað trúnaðarsamning hjá Capacent þar sem kveðið er á um þagnarskyldu varðandi málefni einstakra viðskiptamanna.

Um Capacent

Capacent er norrænt ráðgjafafyrirtæki (Nordic management consulting firm), stofnað árið 1990. Hjá fyrirtækinu starfa um 160 manns sem starfa á Íslandi, Svíþjóð og Finnlandi.



Félagið hefur verið skráð á Nasdaq First North síðan 2015. Á Íslandi starfa í dag 50 starfsmenn, flestir á skrifstofu fyrirtækisins í Reykjavík en félagið er einnig með skrifstofu á Akureyri og á Sauðárkróki.