

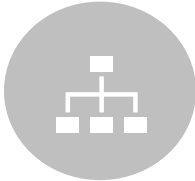





**Hafnarfjarðarkaupstaður**  
**Stjórnsýsluúttekt**  
Mars 2019

**Capacent\_**

# Efni skýrslunnar

	#
 <b>Inngangur og aðferðafræði</b>	3
 <b>Greining</b>	14
 <b>Stjórnskipulag</b>	57
 <b>Tillögur</b>	75

# Helstu niðurstöður

- 1 Mikið **álag á fagsviðum** og skortur á verkferlum hefur leitt til þess að þjónusta Hafnarfjarðarbæjar hefur **ekki þróast** og **eflst** í takt við breytta tíma.
- 2 Verkferlar stjórnsýslunnar **þarfnast endurskoðunar** og byggja að mörgu leyti á **eldri hefð** sem hentar ekki starfsemi sem náð hefur **þessu umfangi**.
- 3 Miklu álagi væri hægt að mæta með auknum fjölda stöðugilda en það væri **óskynsamlegt til lengri tíma**. Efla þarf verulega þjónustu sem leysa má í fyrstu snertingu, annað hvort með **rafrænum hætti** eða í **þjónustuveri**.

# Inngangur og aðferðafræði

# Inngangur

Þann 13. september 2018 fól bæjarráð Hafnarfjarðarbæjar bæjarstjóra að undirrita samning við Capacent um úttekt á stjórnarsýslu Hafnarfjarðarbæjar.

Í úttektinni er sérstaklega horft til þess hvernig auka megi þjónustu og skilvirkni í rekstri og starfsemi Hafnarfjarðarbæjar með hagnýtingu upplýsingatækni, skýrari verkferlum og öfluggu starfsumhverfi.

## MARKMIÐ VERKEFNIS

- 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 stjórnarsýslu.

# Aðferðafræði

## Aðferðafræði og afmörkun

Í upphafi úttektarinnar rýndu ráðgjafar ýmis gögn frá sveitarfélaginu, svo sem skipurit, stefnur og fundargerðir ráða, sem tengjast innra starfi sveitarfélagsins. Einnig var horft til mælinga á þjónustu sveitarfélagsins og starfsumhverfis.

Þegar leið á úttektina var kallað eftir gögnum um starfsmannaveltu og stöðugildi hjá sveitarfélaginu ásamt þróun veikindaleyfa eftir starfssviðum. Þá fór fram greining á erindum sem send voru þjónustuveri á aðalnetfang bæjarins 22. október til 2. nóvember 2018 og greining á heimsóknum í þjónustuverið 29. janúar til 5. febrúar 2019.

Í einstaka tilvikum voru rýnd gögn annarra sveitarfélaga í samanburðartilgangi.

## Viðtöl

Ráðgjafar Capacent tóku viðtöl við 26 stjórnendur og starfsmenn á öllum sviðum bæjarins, auk framkvæmdastjóra Markaðsstofu Hafnarfjarðarbæjar og annarra hagsmunaaðila.

Viðtölin fóru flest fram í október 2018. Valdir voru aðilar úr stjórnendahópi sveitarfélagsins út frá viðfangsefni úttektarinnar og eftir atvikum aðrir starfsmenn sem ráðgjafar töldu rétt að tala við.

Í viðtölunum var kallað eftir upplýsingum um núverandi verkefni og skipulag þeirra. Að auki var kallað eftir hugmyndum og ábendingum um úrbætur á sviði þjónustu, ferla, stjórnunar og samhæfingar verkefna.

Sérstök áhersla var lögð á að kalla fram hvort og þá hvernig bæta mætti þá þjónustu sem sveitarfélagið veitir íbúum með aukinni sjálfvirkni eða hagnýtingu upplýsingatækni.

## Ábendingagátt fyrir íbúa

Ábendingagátt fyrir íbúa var sett upp á heimasíðu bæjarins frá 12. nóvember til 27. nóvember 2018 til að fá innsýn í upplifun notenda á þjónustunni hjá Hafnarfjarðarbæ. Þar voru notendur beðnir um að segja sögu/lýsingu af reynslu sinni af þjónustu Hafnarfjarðarbæjar og beðnir um að nefna hvað væri til fyrirmyndar og hvað mætti betur fara í þjónustunni.

Ábendingagáttin var meðal annars auglýst á samfélagsmiðlum og í bæjarblöðum Hafnarfjarðar til að reyna að ná til flestra íbúa bæjarins. Samtals bárust um 100 ábendingar frá 60 aðilum yfir tímabilið.

### **Vinnustofur og opnir fundir**

Upplýsingar sem fengust úr viðtölum og ábendingum úr ábendingagáttinni voru notaðar til að móta verkefni fyrir vinnustofur og opna fundi. Haldnar voru fjórar vinnustofur og tveir opnir fundir í nóvember og desember 2018.

Fjórar vinnustofur voru haldnar fyrir starfsmenn Hafnarfjarðar en að auki voru haldnir opnir fundir fyrir fyrirtæki og íbúa í Hafnarfirði.

Eftirfarandi vinnustofur voru haldnar inni á sviðum Hafnarfjarðarbæjar:

- Valdir starfsmenn í umhverfis- og skipulagsþjónustu.
- Starfsmenn á fjármálasviði sem vinna að upplýsingatækni.
- Valdir starfsmenn í fjölskylduþjónustu og fræðslu- og frístundaþjónustu.

- Starfsmenn á stjórnsýslusviði sem vinna í þjónustuveri Hafnarfjarðar auk annarra starfsmanna sem vinna í framlínubjónustu hjá bænum.

### **Aðrir fundir**

Frá upphafi voru haldnir reglulegir fundir með formanni bæjarráðs og bærarstjóra til að fara yfir framvindu verkefnis. Um miðbik verkefnis fékk bæjarráð kynningu frá ráðgjöfum um framvindu og stiklað var á stóru um þær upplýsingar sem þá höfðu komið fram í viðtölum, vinnustofum og öðrum greiningum.

Í framhaldi af fundi bæjarráðs var kjörnum fulltrúum boðið að koma og hitta ráðgjafa Capacent þar sem þeir fengu tækifæri til þess að koma á framfæri sínum hugmyndum/skoðunum um þjónustu sveitarfélagsins.

### **Afmörkun verkefnis**

Vinnustofur og viðtöl við starfsmenn Hafnarfjarðar voru afmörkuð við stjórnsýslu Hafnarfjarðarbæjar. Ekki var aflað sérstakra gagna frá stofnunum sveitarfélagsins eða B-hluta fyrirtækjum.

# Innsýn í rekstur og útgjöld Hafnarfjarðarbæjar

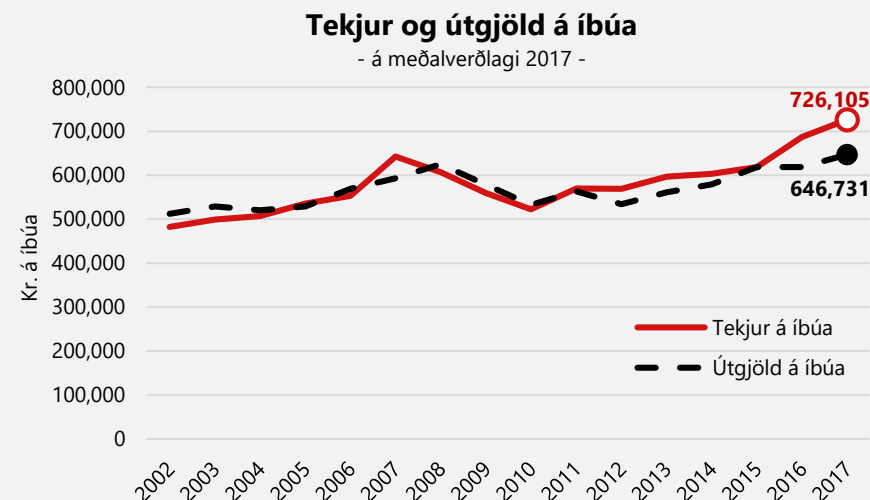
Hafnarfjörður er þriðja stærsta sveitarfélag landsins með rúmlega 29 þúsund íbúa. Skatttekjur hafa vaxið stöðugt frá árinu 2010 þegar þær náðu ákveðnu lágmarki eftir hrun en tekjur á árinu 2017 voru um 21,3 ma.kr., eða rúmlega 726 þ.kr. á hvern íbúa. Til samanburðar eru tekjur á íbúa í Kópavogi nokkru lægri eða um 703 þ.kr. á hvern íbúa.

## Tekjur og útgjöld

Myndirnar hér á eftir sýna annars vegar þróun skatttekna og hins vegar þróun útgjalda, reiknað á meðalverðlagi 2017 og á hvern íbúa. Breytingar á íbúafjölda og verðlagi ættu því ekki að hafa áhrif á þróunina nema að því leyti sem þær auka hagkvæmni í betri nýtingu fasts kostnaðar.

Samtals hafa útgjöld á íbúa aukist á föstu verðlagi úr um 625 þ.kr. í um 646 þ.kr. frá árinu 2008, eða um 21 þ.kr. á íbúa. Tekjur hafa aftur á móti aukist töluvert meira eða um 119 þ.kr. á íbúa á föstu verðlagi.

Frá árinu 2008 hafa tekjur á íbúa aukist um 19,7% en útgjöld á íbúa um 3,4%.



**Það ber að hafa í huga að jafnvel þótt síðustu ár hafi verið sveitarfélaginu hagfelld, og sveitarfélögum almennt, er oft erfiðara að draga úr þjónustu þegar hún er komin á en að koma henni á í upphafi.**



Líkt og kom fram á fyrri síðu eru skatttekjur Hafnarfjarðar á árinu 2017 á hvern íbúa hærra en tekjur Kópavogs. Þessu er aftur á móti öfugt farið ef framlög Jöfnunarsjóðs eru tekin út úr jöfnunni líkt og sjá má hér að neðan.

### Skatttekjur á íbúa 2017

	<u>Hafnarfjörður</u>	<u>Kópavogur</u>
Útsvör	525 þ.kr.	560 þ.kr.
Fasteignaskattur	103 þ.kr.	94 þ.kr.
Aðrar skatttekjur	18 þ.kr.	10 þ.kr.
<b>Skatttekjur án jöfnunarsjóðs</b>	<b>646 þ.kr.</b>	<b>664 þ.kr.</b>
Jöfnunarsjóður	80 þ.kr.	40 þ.kr.
<b>Skatttekjur með jöfnunarsjóði</b>	<b>726 þ.kr.</b>	<b>703 þ.kr.</b>

Hlutverk jöfnunarsjóðs er að jafna mismunandi útgjaldapörf og skatttekjur sveitarfélaga með framlögum úr sjóðnum. Heildarframlög frá Jöfnunarsjóði á árinu 2017 til Hafnarfjarðar voru um 65% hærra en til Kópavogs.

Stærstur hluti framlaga Jöfnunarsjóðs til beggja sveitarfélaga er jöfnunarframlög vegna þjónustu við fatlað fólk, en Hafnarfjörður fékk tæplega tvöfalt hærra greiðslur en Kópavogur á árinu 2017 vegna þessa. Þar á eftir koma framlög vegna grunnskóla og sérþarfa fatlaðra nemenda.

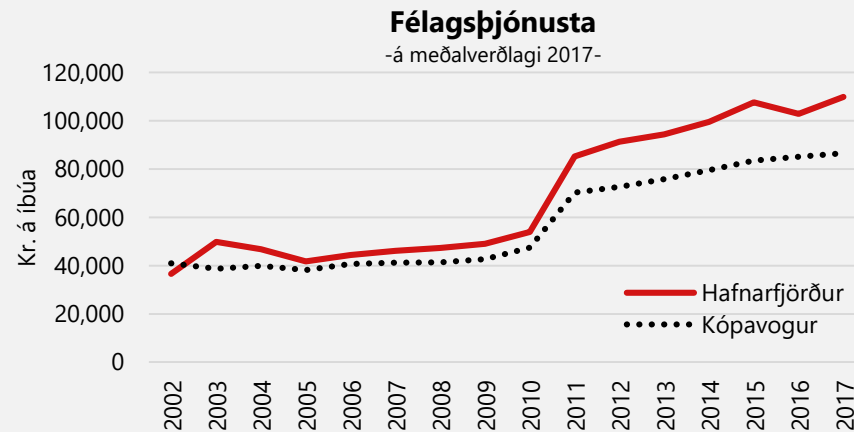
<b>Framlög frá Jöfnunarsjóði vegna:</b>	<u>Hafnarfjörður</u>	<u>Kópavogur</u>
Málefna fatlaðs fólks	1.328 m.kr.	724 m.kr.*
Grunnskóla	744 m.kr.	420 m.kr.
Sérþarfa fatlaðra nemenda	114 m.kr.	140 m.kr.
Tónlistarskóla	68 m.kr.	43 m.kr.
Önnur framlög	55 m.kr.	65 m.kr.
Nýbúafræðslu	37 m.kr.	30 m.kr.
<b>Samtals</b>	<b>2.345 m.kr.</b>	<b>1.422 m.kr.</b>

\* Upphæð framlags vegna málefna fatlaðs fólks hjá Kópavogi var fengin af vef Stjórnarráðsins og dregin frá „Önnur framlög“ sem voru 788 m.kr. í ársreikningi Kópavogs fyrir árið 2017. Aðrar upphæðir er snerta framlög úr Jöfnunarsjóði koma úr ársreikningum sveitarfélaganna.

Pó svo að útgjöld hafi aukist jafnt og þétt síðustu ár er dreifingin mismikil á milli málaflokka, í sumum málaflokkum hafa útgjöld aukist en minnkað í öðrum. Hafa verður í huga að tekjur frá þjónustuþegum eru dregnar frá kostnaði vegna málaflokkanna sem hefur áhrif á heildarútgjöld þeirra.

### Félagspjónusta

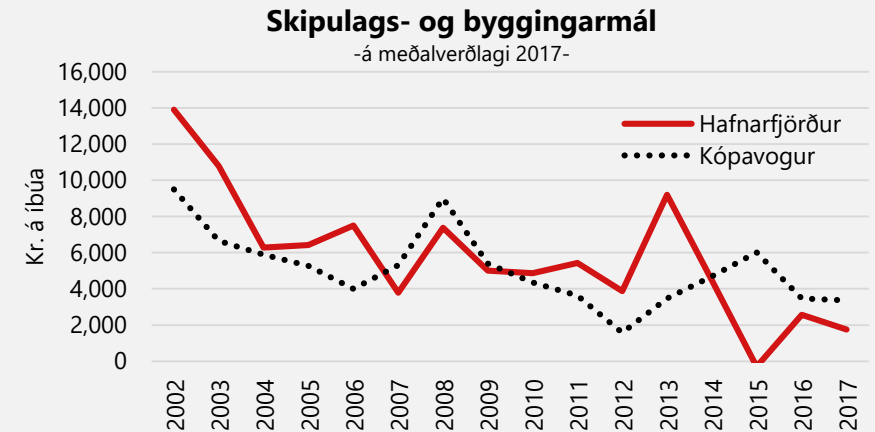
Aukin útgjöld 2017 í samanburði við árið 2008 eru hvað mest í félagspjónustunni, en á árinu 2011 voru málefni fatlaðra færð yfir til sveitarfélaganna sem skýrir að langmestu leyti þessa aukningu.



### Skipulags- og byggingarmál

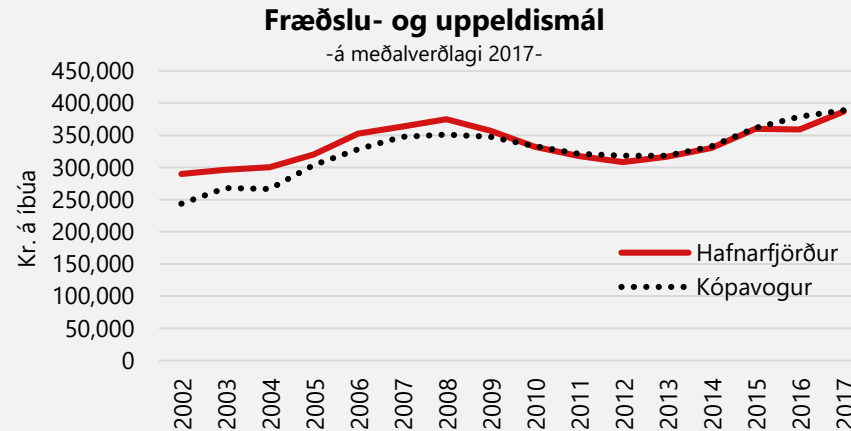
Í skipulags- og byggingarmálum hafa útgjöld Hafnarfjarðarbæjar lækkað ef horft er til þróunar síðustu ára. Þar skiptir mestu að kostnaður lækkaði um helming á milli árunna 2014 og 2015 og tekjur jukust.

Rekstur málaflokksins hjá Hafnarfjarðarbæ einkennist af miklum sveiflur bæði í tekjum og kostnaði, en hjá Kópavogsbæ eru það helst tekjurnar sem sveiflast á milli ára.



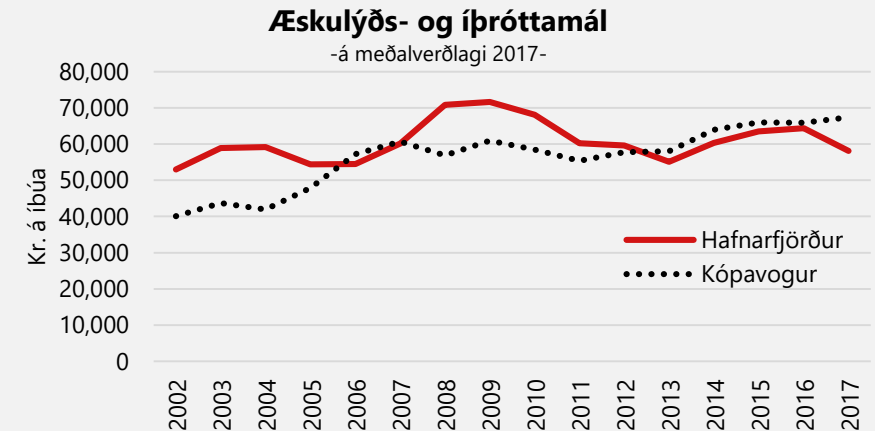
## Fræðslu- og uppeldismál

Útgjöld til fræðslu- og uppeldismála á hvern íbúa hafa sjaldan verið hærri. Útgjöld í þessum málaflokki hafa hækkað nær stöðugt frá árinu 2012 en fram að þeim tíma höfðu útgjöld stöðugt lækkað frá árinu 2008. Til samanburður eru útgjöld Kópavogs í sama málaflokki nánast þau sömu á hvern íbúa á árinu 2017 og í Hafnarfirði.



## Æskulýðs- og íþróttamál

Töluverðar sveiflur eru í útgjöldum til æskulýðs- og íþróttamála. Yfir 16 ára tímabil, eða frá árinu 2002 til ársins 2017, hafa útgjöldin verið um 60 þ.kr. á hvern íbúa. Árið 2017 voru þau þá einhverju lægri eða um 58 þ.kr. á hvern íbúa. Á sama tíma í Kópavogi hafa útgjöldin verið um 56 þ.kr. að jafnaði en eru nú nokkuð hærri eða um 67 þ.kr. á hvern íbúa.



# Starfsemi og starfsmenn Hafnarfjarðarbæjar

**6 svið**

Starfsemi Hafnarfjarðarbæjar er skipt í sex svið, þar af eru fjögur fagsvið og tvö stoðsvið. Samtals störfuðu 1.773 starfsmenn hjá sveitarfélaginu í nóvember 2018 og stöðugildin voru um 1.493. Skrifstofur sviðanna eru staðsettar á tveimur stöðum, annars vegar á Strandgötunni í ráðhúsinu og hins vegar á Norðurhellu. Önnur starfsemi bæjarins fer fram inni á stofnunum víðs vegar um bæinn.

**1.773  
starfsmenn**

## **Stoðsvið**

Stoðsviðin tvö eru fjármálasvið og stjórnsýslusvið.

*Fjármálasviðið* hefur umsjón með áætlanagerð og ársreikningi fyrir sveitarfélagið í heild sinni og sinnir ráðgjöf og þjónustu til allra eininga innan sveitarfélagsins. Því til viðbótar er tölvudeild sveitarfélagsins á sviðinu. Á sviðinu eru **24** stöðugildi.

**1.493  
stöðugildi**

*Stjórnsýslusviðið* annast almenna stjórnsýslu sveitarfélagsins ásamt menningarmálum, ferðamálum, atvinnumálum og upplýsingamálum. Á sviðinu er veitt innri þjónusta á sviði mannauðsstjórnunar, skjalavistunar og lögfræði. Þá tilheyrir þjónustuver Hafnarfjarðarbæjar stjórnsýslusviði. Á sviðinu eru **39** stöðugildi.

## **Fagsvið**

Fagsviðin fjögur eru fræðslu- og frístundaþjónusta, fjölskylduþjónusta, umhverfis- og skipulagsþjónusta og hafnarþjónusta. Starfsemi hafnarþjónustunnar var ekki hluti af þessari úttekt en þar eru **12** stöðugildi.

*Fræðslu- og frístundaþjónustan* annast stjórnsýslu og umsýslu menntunar, tómstunda- og íþróttamála í sveitarfélaginu. Á sviðinu eru **1.189** stöðugildi en starfsmenn eru þó mun fleiri eða um 1.373 þar sem töluvert er um starfsfólk í hlutastörfum á þessu sviði.

*Fjölskylduþjónustan* ber ábyrgð á barnavernd, forvörnum, stuðningi og ráðgjöf við fjölskyldur, fjárhagsaðstoð og þjónustu við fatlað fólk og aldraða. Á sviðinu eru **186** stöðugildi.

*Umhverfis- og skipulagsþjónustan* hefur umsjón með skipulagsgerð og afgreiðslu skipulagsmála, gefur út byggingarleyfi, sinnir byggingareftirliti og sér um alla umsýslu er varðar fasteignir bæjarins, götur, veitur og opin svæði. Á sviðinu eru **43** stöðugildi.

# Þjónusta og starfsánægja

## Þjónustukönnun

Reglulega tekur sveitarfélagið þátt í þjónustukönnun á vegum Gallup sem kannar ánægju með þjónustu í stærstu sveitarfélögum landsins. Samkvæmt þjónustukönnun sem framkvæmd var í lok árs 2018 fékk Hafnarfjörður að jafnaði lægri einkunn en önnur sveitarfélög sem tóku þátt.

Ánægja með þjónustu í Hafnarfirði hefur almennt farið lækandi. Á heildina litið eru bæjarbúar samt sem áður nokkuð ánægðir með sveitarfélagið sem stað til að búa á. Ekki eru til sundurliðuð gögn hjá bænum til að mæla þjónustuna niður á einstaka þætti til að skoða megi betur hvað valdi því að bærinn sé að lækka.

Hafnarfjarðarbær þyrfti að taka upp sértækari þjónustumælingar og gera kannanir innan einstakra þjónustuferla hjá notendum sem nýta þjónustuna til að geta betur skilgreint óánægju og umbótatækifæri.

## Vinnustaðagreining

Gerðar hafa verið vinnustaðagreiningar hjá Hafnarfjarðarbæ til að fá fram viðhorf starfsmanna bæjarins á starfsumhverfi, samskiptum, stjórnunarháttum, líðan þeirra, starfsánægju og öðrum þáttum.

Síðast var gerð vinnustaðagreining árið 2017, en þá hækkaði meðaltal bæjarins frá árinu áður úr 7,1 í 7,2.

Starfsánægja og líðan starfsmanna Hafnarfjarðarbæjar kom ágætlega út og telja starfsmenn sig búa við starfsöryggi hjá Hafnarfjarðarbæ.

Helst er það vinnuálag og hvatning og endurgjöf sem starfsmönnum finnst að mætti bæta verulega.

# Greining

# Stöðumat

Í næstu köflum er dregið upp stöðumat á styrkleikum og veikleikum í stjórnsýslu, innra starfi, samstarfi, samvinnu og þjónustu sveitarfélagsins.

Umfjölluninni er skipt í þrjá kafla sem sjá má hér til hliðar. Meginniðurstöður greiningar koma fyrir fremst í hverjum þeirra.

\* Í umfjöllun Capacent er farin sú leið að fjallað er á almennan hátt um efni úttektarinnar ásamt því að horft er á einstaka atriði út frá sjónarhóli íbúa og fyrirtækja sem sækja þjónustu til bæjarins og starfsmanna sem vinna hjá bænum. Sýndar eru tilvitnanir sem varpa ljósi á sjónarmið eða ábendingar sem fram komu, annað hvort upplifun fólks eða starfsmanna af þjónustu og vinnustaðnum Hafnarfjarðarbæ. Tilvitnanir eru í flestum tilvikum aðlagðar efnistöfum sem eru til umfjöllunar hverju sinni.



BOÐLEIÐIR OG  
INNRI FERLAR



VINNUSTAÐURINN



ÞJÓNUSTA TIL ÍBÚA  
OG FYRIRTÆKJA

# Sjónarhorn

Í greiningunni er horft á ólík viðfangsefni út frá þremur sjónarhornum



Sjónarhorn íbúa sem leita til bæjarins eftir þjónustu. Upplifun íbúa af þjónustunni getur varpað ljósi á möguleg úrbótatækifæri.

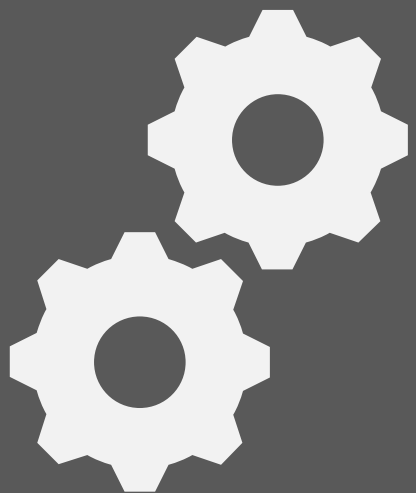


Sjónarhorn fulltrúa ólíkra fyrirtækja sem leita til bæjarins eftir þjónustu. Leitast er við að setja sig í fótspor fyrirtækja til að bera kennsl á hvað gangi vel í samskiptum við þau og hvað megi betur fara.



Sjónarhorn starfsmanna sem sinna þjónustu til íbúa. Ýmislegt getur orðið á vegi starfsfólks í sinni vegferð að veita framúrskarandi þjónustu.





# Boðleiðir og innri ferlar

# Boðleiðir og innri ferlar



## HELSTU NIÐURSTÖÐUR

1. Erindi sem berast Hafnarfjarðarbæ fara í óskilgreindan farveg sem gerir það að verkum að **ekki er hægt að ábyrgjast að þeim sé svarað**. Ábendingar berast úr mörgum ólíkum áttum.
2. **Engin heildarsýn** er á þau erindi sem berast til bæjarins. Þetta gerir bænum erfitt fyrir við að átta sig á eðli og umfangi fyrirspurna og undirbúa innri kerfi og ferla til að styðja best við hraða afgreiðslu og skilvirka meðferð mála.
3. Á öllum sviðum bæjarins eru dæmi um að **verkferla vanti** eða þurfi endurskoðun. Skortur á verkferlum hefur leitt til þess að íbúar og fyrirtæki hafa upplifað slaka þjónustu.
4. Helsta afleiðing óskráðra verkferla eða vinnureglna er að **grá svæði** verða til sem býr til þá áhættu að sambærileg mál séu **ekki leyst með sambærilegum hætti**.
5. Upplýsingagjöf og upplýsingastreymi milli starfsmanna virðist **háð starfsreynslu og persónuleg tengsl** virðast ráða hvaða upplýsingar fara á milli aðila frekar en skýrir verkferlar.
6. Óljóst er **hver ber ábyrgð** á þeim erindum sem berast, sér í lagi ef margir aðilar fá sama erindið sent. Þetta getur leitt til þess að margir aðilar hefja vinnu við að svara sömu fyrirspurninni.
7. Tíma sérfræðinga er **illa varið** í að svara fyrirspurnum sem mætti leysa með einfaldri upplýsingagjöf á netinu eða af starfsfólki í þjónustuveri.
8. Lítil sem engin forgangsröðun er á verkbeðnakerfi tölvudeildarinnar. Starfsmenn sem leita til deildarinnar kvarta undan því að **auðleysanleg mál taki tíma** og að svör berist seint og illa.

# Þjónustuver Hafnarfjarðarbæjar

Þjónustuver Hafnarfjarðarbæjar er yfirleitt fyrsti áfangastaður þeirra sem þurfa að hafa samband við sveitarfélagið. Þjónustuverið er staðsett í ráðhúsi Hafnarfjarðar og er opið alla virka daga kl. 08:00–16:00. Hægt er að mæta í þjónustuverið á þessum tíma, hringja eða senda tölvupóst. Einnig er hægt að hafa samband við starfsmenn þjónustuversins í gegnum netspjall en það er opið kl. 09:15–16:00.

Starfsmenn þjónustuversins ná að halda vel utan um allar þessar leiðir, sýna þjónustulund og eru reiðubúin til að þróa þjónustuna í takt við nýja tíma.

## Símtöl

Nokkuð er um að símtöl berist Hafnarfjarðarbæ. Reynt er að svara íbúum, fyrirtækjum og öðrum sem eiga erindi við bæinn eftir bestu getu en mikið er um það að síminn sé sendur áfram þar sem þjónustuver býr ekki yfir þeim upplýsingum sem beðið er um eða nauðsynlegt er að tala við aðra aðila.

## Netspjall

Ráðgjafar Capacent sendu bænum fyrirspurn í gegnum

netspjall sem aðgengilegt er á heimasíðu bæjarins og var svarað hratt og örugglega. Yfirleitt eru tveir starfsmenn með netspjallið opið til að reyna að koma í veg fyrir að missa af samtölum.

## Tölvupóstur

Mikið af tölvupóstum berst bænum í gegnum aðalnetfang bæjarins. Aðalnetfangi bæjarins er sinnt úr þjónustuveri. Mikið er um áframsend erindi. Fylgst var með pósthólfinu yfir 10 daga tímabil á meðan úttektin stóð yfir.

## Tölva til aðstoðar í þjónustuveri

Í þjónustuveri hefur verið tölva sem íbúar og aðrir sem leita til bæjarins geta nýtt. Tölvun er notuð til að leiðbeina fólki í gegnum „Mínar síður“ á heimasíðu sveitarfélagsins sem er jákvætt. Tölvun hefur aftur á móti verið tekin niður þar sem ekki var rými fyrir hana í þjónustuverinu en leitað er lausna til að koma henni aftur upp. Ráðgjafar telja mikilvægt að slík tölva sé til staðar svo hægt sé að leiðbeina þjónustuþegum í þjónustuverinu sjálfu.

# Ábendingar og erindi

„Ég fékk aldrei svar um móttöku og þegar ég hringdi þá kannaðist enginn við erindið mitt“



Ábendingar berast úr öllum áttum. Helstu boðleiðir eru símtöl í þjónustuverið, ábendingar í gegnum heimasíðuna, tölvupóstur, í gegnum samfélagsmiðla eða að fólk mætir í eigin persónu í þjónustuverið.

Eftir að ábending/erindi hefur borist er enginn formlegur ferill sem fer í gang eða ákveðinn farvegur. Það er undir starfsmönnum þjónustuversins komið hvert ábendingarnar eru sendar og slíkar ákvarðanir eru teknar út frá persónulegri reynslu og vitneskju um hver sé líklegur til að afgreiða tiltekin mál.

Nokkuð er um að ábendingar eða erindi berist beint til starfsmanna í tölvupósti. Slík erindi geta gleymst í önnum dagsins.

## Í hnotskurn:

- Boðleiðir erinda eru **óskýrar** og ekki liggur fyrir með skýrum hætti hvert eigi að senda þau til úrlausnar.
- Töluverður **tími sérfræðinga** fer í að svara erindum sem væri hægt að leysa úr með öðrum hætti.
- Nauðsynlegt er að kanna með hvaða hætti megi **auka yfirsýn** um erindi, afgreiðslu þeirra, afgreiðsluhraða og tegundir erinda til að geta mótað **þjónustumarkmið**.
- Starfsmenn geta **ekki séð hver staða erinda** er eftir að hafa komið þeim áleiðis.
- Móttaka allra gagna er í þjónustuverinu. **Bíll fer daglega** með gögn á Norðurhelli.

# Upplýsingaflæði til þjónustuvers

„Ég er að fá alltof mikið af fyrirspurnum sem væri hægt að leysa í þjónustuverinu“



Upplýsingaflæði til þjónustuversins frá öðrum sviðum er takmarkað. Þjónustuver hefur staðið sig vel í því að sækja nauðsynlegar upplýsingar til þess að geta leyst úr málum og fyrirspurnum sem koma upp.

Óþarflega mikið er þó um það að erindi sem ætti að leysa í þjónustuveri séu send áfram til fagsviða til frekari úrlausnar. Tækifæri eru til staðar að endurhugsa þetta fyrirkomulag og vinna markvissar í þá átt að íbúar og fyrirtæki fái úrlausn sinna mála í þjónustuveri.

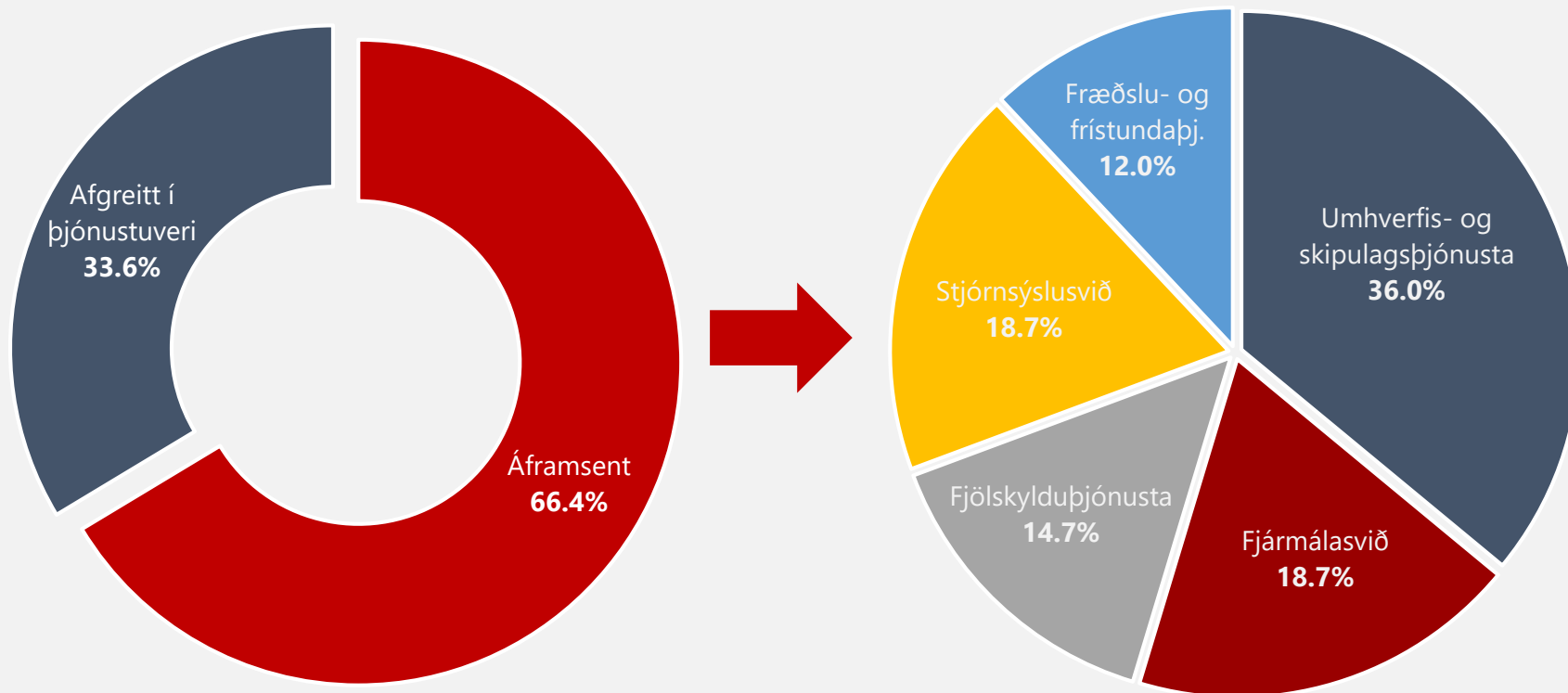
Óformleg verkaskipting er til staðar milli starfsmanna þjónustuversins en þau hlutverk hafa þróast með árunum og byggja þá aðallega á bakgrunni og áhuga hvers og eins.

## Í hnotskurn

- Upplýsingagjöf er **ábótavant** á milli þjónustuvers og umhverfis- og skipulagsþjónustu á Norðurlöndum. Koma þarf á skýrari verkferlum um upplýsingagjöf.
- Upplýsinga sem starfsfólk þjónustuvers býr yfir hefur það að stórum hluta þurft að **afla sér sjálf** frekar en fagsviðin sýni frumkvæði í að efla þjónustu sem veitt er af þjónustuveri.
- Það er enginn skilgreindur **vettvangur** til þess að skiptast á upplýsingum með sviðsstjórum eða fulltrúum sviða.
- Nýta mætti **upplýsingatækni** betur til að miðla til þjónustuvers upplýsingum þegar líklegt þykir að tímabundið álag sé framundan.

# 113 erindi bárust á aðalnetfang Hafnarfjarðarbæjar

Á tímabilinu 22. október til 2. nóvember 2018



Á tveggja vikna tímabili dagana 22. október til 2. nóvember 2018 bárust **113 erindi** á aðalnetfang Hafnarfjarðarbæjar.

Af þessum 113 erindum voru um **33%** afgreidd í þjónustuverinu, eða um 38, og um 75 erindi send áfram innan stjórnsýslunnar.

Stærstur hluti þeirra erinda sem send voru áfram, eða um 27, var sendur á umhverfis- og skipulagsþjónustuna. Þar á eftir voru stoðsviðin tvö, stjórnsýslusvið og fjármálasvið, með um 14 erindi hvort.

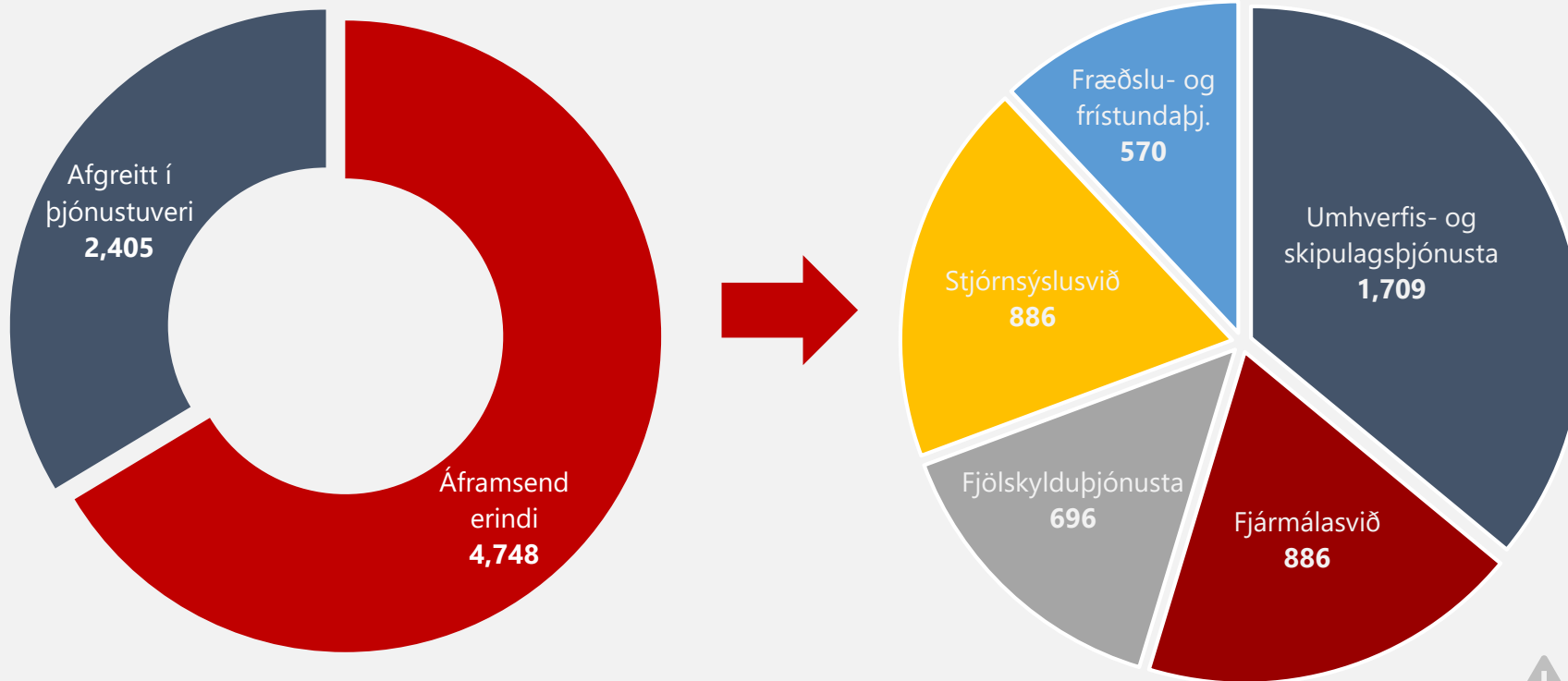
Ætla mátti að hlutfall þeirra erinda sem væru leyst í fyrstu snertingu gæti verið hærra ef þjónustuverið hefði frekari upplýsingar og dýpri þekkingu á starfsemi bæjarins.



**Þessu til viðbótar berst töluvert af tölvupóstum beint til starfsmanna á öllum sviðum bæjarins.**

# 7.153 erindi hafa borist síðustu tvö ár

Erindin bárust á aðalnetfang Hafnarfjarðarbæjar árin 2017 og 2018



Á árunum 2017 og 2018 bárust um **7.153** erindi á aðalnetfang Hafnarfjarðarbæjar.

Að því gefnu að hlutföllin séu þau sömu og á fyrri síðu má gera ráð fyrir að þjónustuverið hafi afgreitt um 2.405 af þessum erindum en áframsent um 4.748 á þessu tveggja ára tímabili.

Starfsfólk umhverfis- og skipulagsþjónustu hefur því fengið senda 1.709 tölvupósta frá þjónustuverinu á þessum tveimur árum, um 71 tölvupóst mánaðarlega, sem er umtalsvert meira en önnur svið.



**Þessu til viðbótar berst töluvert af tölvupóstum beint til starfsmanna á öllum sviðum bæjarins.**

# Verklag fjölskylduþjónustu

„Það eru allir að vasast í búsetuúrræðum, en enginn veit hvað hver og einn er að gera“



Verkferlar innan fjölskylduþjónustu eru óskýrir og ábyrgð og verkaskipting starfsfólks óljós. Sum mál virðast vera í vinnslu á fleiri en einum stað innan sviðsins án þess að það sé almenn vitund um það.

Skýrist það meðal annars af því að deildir fjölskylduþjónustu vinna með mismunandi kerfi og á ólíkan hátt. Ýmsar umsóknir og málaleitan íbúa er skráð í málaskrárkerfi bæjarins og sumar umsóknir beint í fjárhagskerfi. Þetta leiðir til þess að erfitt er að fá fram heildaryfirsýn yfir þjónustu til einstaklinga eða þau úrræði sem eru í notkun.

Mikill tími sérfræðinga fer í að svara erindum sem væri hægt að leysa í þjónustuveri eða með betri heimasíðu.

## Í hnotskurn

- Starfsmenn kalla eftir **skýrara verklagi** og betri upplýsingagjöf innan sviðsins.
- Mikil **sóun** á tíma verður þegar nauðsynlegt er að prenta út umsóknir, skanna þær og færa þær á milli ólíkra upplýsingakerfa. Það er bæði tímafrekt og auk þess skapar það villuhættu og mál geta týnst.
- Það er ábyrgð **eins starfsmanns** að skanna skjöl og færa þannig á milli kerfa.
- Erfitt er innan fjölskylduþjónustu að hafa **heildarsýn** yfir hvert og eitt mál, bæði vegna ólíkra skráningaraðferða og skorts á samráði á milli deilda.



# Verklag innan umhverfis- og skipulagsþjónustu

„Mikið um mál sem erfitt er að afgreiða og þvælast á milli manna eins og heit kartafla“



Það er skortur á verklagsreglum og skýrara vinnulagi innan umhverfis- og skipulagsþjónustu. Skýrist það að miklu leyti af álagi starfsmanna í daglegum verkefnum. Mikilvægt er að sviðið fái stuðning til þess að aðlagast auknu álagi í stækkandi bæjarfélagi. Fyrirhuguð er ráðning lögfræðings með sérfræðipekkingu á málaflokknum. Gert er ráð fyrir að lögfræðingurinn verði hluti af stjórnslusviði en hafi starfsstöð á Norðurhelli.

Óskýrir verkferlar bitna á upplýsingagjöf til þeirra sem leita eftir þjónustu. Þá er óánægja með að forsendur og rök í afgreiðslu mála séu ekki nægjanlega vel reifuð. Við nánari skoðun er þetta réttmæt gagnrýni en má rekja til tímaskorts, álags á starfsfólk og skorts á verkferlum.

## Í hnotskurn

- Skapa þarf aukið svigrúm fyrir starfsmenn til að sinna **leiðbeiningarskyldu** sinni gagnvart þjónustuþegum. Þetta mætti gera með aukinni stöðlun á svörum sem byggja á vel útfærðum ferlum.
- Tölvudeildin sér um að setja inn gögn á heimasíðuna fyrir hönd sviðsins. Brotalöm er í því ferli þar sem dæmi eru um gögn **skili sér ekki** á vefinn.
- **Einn starfsmaður** á Norðurhelli er að öllu jöfnu ábyrgur fyrir því að taka á móti erindum sem framsend eru úr þjónustuveri. Ef viðkomandi er ekki við bíður erindið. Í einhverjum tilvikum eru erindi send beint á starfsmenn.
- **Merkingar** á húsinu á Norðurhelli mætti bæta.

# Mikið álag á umhverfis- og skipulagsþjónustu

„Við sinnum þeim verkefnum sem við teljum að séu lífsnauðsynleg – hin sitja á hakanum“



Mikið mæðir á þjónustu bæjarins á sviði umhverfis- og skipulagsmála og mikill fjöldi erinda og fyrirspurna berst sviðinu. Ekki er með nægjanlega skýrum hætti hægt að sjá umfang og eðli fyrirspurna eins og áður hefur komið fram.

Talsverð óánægja og neikvætt viðhorf er til staðar á meðal notenda þjónustu umhverfis- og skipulagsþjónustu Hafnarfjarðarbæjar. Það endurspeglast meðal annars í óviðeigandi hegðun í garð starfsmanna og neikvæðri umfjöllun á samfélagsmiðlum.

Starfsfólk líður fyrir skort á verkferlum og getur ekki varið ákvarðanir sínar á gegnsæjan hátt og því þarf að breyta hratt og örugglega. Nýta þarf upplýsingatækni í auknum mæli í skráningu, meðferð og afgreiðslu mála.

## Í hnotskurn

- Starfsfólk er þreytt og þarf **aukinn stuðning** í sínum störfum.
- **Yfirfærsla þekkingar** á milli starfsmanna umhverfis- og skipulagsþjónustu er lítil, aðallega vegna tímaskorts.
- Markviss **kortlagning á ferlum** og verklagi innan sviðsins þarf að eiga sér stað og í kjölfar endurskoðun á þeim.
- Starfsfólk sviðsins **nær ekki** að sinna öllum þeim verkefnum sem liggja fyrir.

# Óraunhæfar væntingar um afgreiðslutíma

„Tölvupóstur sem berast starfsmönnum geta týnst í amstri dagsins“



## Innsend erindi til umhverfis- og skipulagsþjónustu

Nauðsynlegt er að bæta upplýsingagjöf til þjónustupega um stöðu mála. Tölvupóstur sem berast á persónuleg netföng starfsmanna týnast í amstri dagsins.

Ekki er hægt að sjá hversu mörg erindi berast sviðinu og hvert efni þeirra sé. Slíkar upplýsingar eru nauðsynlegar til þess að hægt sé að nota heimasíðu betur til að leiðbeina fólki. Á þetta við um alla starfsemi bæjarins.

## Nauðsynlegt að minnka álag

Mikill tími sérfræðinga innan umhverfis- og skipulagsþjónustu fer í að svara erindum og ábendingum sem eiga ekki heima innan þeirra starfssviðs.

**Mikilvægt er að taka upp nýtt upplýsingakerfi til að halda megi utan um innsend erindi miðlægt á einum stað. Á þeim grunni má einnig dreifa álagi í úrvinnslu erinda betur og setja markmið.**

# Taka þarf á gæðamálum

„Ef það væru til ferlar væri ekki svona mikið af vandamálum“



## Lögfræðileg ráðgjöf í undirbúningi mála

Þörf á lögfræðilegri ráðgjöf í ákvörðunum og meðferð mála í umhverfis- og skipulagsmálum er mikil. Tekin var sú ákvörðun í kjölfar rekstrar-úttektar árið 2016 að efla miðlæga stjórnslu á þessu sviði. Það hafði í för með sér að lögfræðilegri ráðgjöf var sinnt frá stjórnslusviði frá Strandgötu. Þetta fyrirkomulag hefur mætt gagnrýni frá starfsfólki sviðsins sem telur skynsamlegra að hafa lögfræðing inni á sviðinu sjálfu. Fjarlægð á milli starfstöðvanna tveggja spilar hér einnig hlutverk. Mikil ánægja var með þá breytingu að lögmaður stjórnslusviðs fór að sitja fundi með umhverfis- og skipulagsþjónustu og mikilvægt að halda því áfram.

## Kallað eftir átaki í gæðamálum

Í viðtölum var kallað eftir öflugri og markvissari miðlægrri þjónustu á sviði gæðamála þvert á starfsemina. Starfsfólk sviðsins telur að efla megi daglegt starf verulega með skýrari verkferlum sem myndu leiða til faglegri vinnubragða á sviði stjórnslu og aukins gegnsæis í afgreiðslu mála gagnvart íbúum og fyrirtækjum sem kvartað hafa undan óljósri afgreiðslu mála.

Átak í ferla- og gæðamálum á árunum 2017 og 2018 gekk ekki nægjanlega vel. Fáir einstaklingar hafa borið ábyrgð á stórum og erfiðum breytingaverkefnum.

# Óþarfa sóun á tíma sérfræðinga

Betri og skýrari verkaskipting myndi draga úr sóun á tíma sérfræðinga inni á sviðum og auka þjónustustig

Ítrekað kom fram að sérfræðingar verji umtalsverðum tíma á dag í að svara fyrirspurnum er varða fyrsta stigs þjónustu (almenn þjónusta leyst á grunni skýrra verkferla). Einn stjórnandi mat það sem svo að í það minnsta sex sérfræðingar á hans sviði eyddu hver um sig a.m.k. 30 mínútum á dag í að svara spurningum er vörðuðu fyrsta stigs þjónustu.

Slíkri þjónustu mætti svara í fyrstu snertingu í þjónustuveri þar sem svörun slíkra fyrirspurna má leysa með skýrum ferlum og öflugum verklagi. Mikil sóun fylgir því að sérfræðingar séu að verja tíma sínum í að sinna þjónustu sem þessari. Sóunin er bæði fjárhagsleg og kemur niður á þjónustu til íbúa, fyrirtækja og annarra starfsmanna.

## Í hnotskurn:

- Sérfræðingar gætu veitt **sneggri og betri þjónustu** er varðar annars stigs þjónustu ef annar starfsmaður væri til staðar til skýrari verkaskiptingar á milli þjónustuvers og fagsviða.
- Hjá Hafnarfjarðarbæ er umtalsvert álag á starfsfólk og margt bendir til þess að hægt sé að skapa aukið svigrúm inni á fagsviðum með **betri verkaskiptingu**.
- Með því móti mætti einnig **koma í veg fyrir að álagi sé svarað með því að fjölga stöðugildum** þó að það geti verið réttlætanlegt í einhverjum tilvikum.

# Innri þjónusta á sviði upplýsingatækni

„Engin eða léleg forgangsröðun er innan tölvudeildar“



Í tölvudeild sveitarfélagsins starfa sex starfsmenn sem sinna tölvurekstri, notendapjónustu og öðrum verkefnum sem tengjast upplýsingatækni og öryggismálum.

Engin viðmið eru í gildi hjá tölvudeild um þjónustustig eða stefna um með hvaða hætti væri eðlilegt að þróa hana áfram til að mæta breytilegum þörfum starfsfólks. Bent var ítrekað á að tölvudeild sveitarfélagsins svaraði erindum seint og illa og verkefni væru lengi í vinnslu.

Nýlega var farin sú leið að úthýsa rekstri miðlægs búnaðar. Verkefnið gekk ekki hnökralaust í upphafi en virðist vera komið í góðan farveg og hafi létt á tölvudeild og mun spara kostnað til lengri tíma. Tilefni er til að skoða betur úthýsingu á fleiri afmörkuðum verkefnum deildarinnar.

## Í hnotskurn

- Starfsfólk kvartar undan því að **svör berist seint og illa** frá deildinni og að auðleysanleg mál taki óratíma.
- Mál innan tölvudeildar **getur dagað þar uppi** en úrbót varð á með nýju verkbeiðnakerfi. Starfsmenn treysta þó ekki alfarið á verkbeiðnakerfið og nota því frekar aðrar leiðir til þess að fá aðstoð frá tölvudeild.
- **Prýstingur** er á starfsfólk tölvudeildar að kaupa dýran búnað og víkja frá viðmiðum um innkaup á búnaði. Mikilvægt er að virða slíkar reglur, ella breyta þeim.
- Starfsfólk hefur ekki þekkingu á kerfunum sem það vinnur með og **verulega vantar upp á viðeigandi kennslu og þjálfun**.

# Skortur á sýn um þróun rafrænnar stjórnsýslu

„Birthing reikninga á mínum síðum hefur legið niðri í tvo mánuði! Á meðan hringir fólk og kvartar.“



Mikill skortur er á skýrari sýn og stefnumótun á rafrænni stjórnsýslu bæjarins. Ábyrgð á verkefninu er óljós og þróunin hefur ekki verið í takt við breytingar samfélagsins og þarfir notenda, hvorki íbúa né starfsmanna. Þegar horft er til þeirra ákvarðana sem teknar hafa verið gagnvart þróun á rafrænni þjónustu er ljóst að henni er að mestu stýrt út frá getu núverandi upplýsingakerfa – ekki þörfum þeirra sem nota þjónustuna.

Tölvudeild sveitarfélagsins hefur hvorki haft getu né umboð til þess að þróa í auknum mæli rafræna þjónustu. Kjarnahlutverk tölvudeildarinnar er að sinna rekstri tölvukerfa bæjarins og þjónusta starfsfólk með búnað og sinna öðrum viðhaldsmálum.

## Í hnotskurn

- Þróun á rafrænni stjórnsýslu er **ekki unnin út frá sjónarhóli** þeirra sem nota þjónustuna sem er forsenda þess að skapa íbúum og fyrirtækjum ánægjulega upplifun af þjónustunni.
- Ekki eru teknar ákvarðanir um þróun einstakra rafrænna ferla eða eyðublaða út frá **stefnu eða skilgreindri** forgangsröðun.
- Eðlilegt væri að horfa til þess að velja rafvæðingu og endurskoðun á ferlum þar sem skórin kreppir hvað mest, t.d. út frá **könnun** á því hvar tækifæri væru til staðar til að auka verulega þjónustustig til notenda, létta álagi af starfsfólki eða hvort tveggja í senn.



# Vinnustaðurinn



# VINNUSTAÐURINN

1. Finna þarf leiðir til þess að **miðla þekkingu betur** innan bæjarkerfisins, efla samvinnu sviða og deilda með það að markmiði að tryggja að þekking og reynsla starfsmanna nýtist sem best.
2. Auka þarf áherslu á verkefnastjórnun og **þverfaglega teymisvinnu** í umbótastarfi þvert á starfsemi sveitarfélagsins.
3. Stjórnsýsla Hafnarfjarðarbæjar er staðsett á **tveimur stöðum**. Meginhluta starfseminnar er stýrt úr ráðhúsinu á Strandgötu en umhverfis- og skipulagsþjónusta er sinnt frá starfsstöð bæjarins á Norðurhelli.
4. Núverandi húsnæði ráðhússins við Strandgötu **hentar ekki lengur fyrir starfsemi sveitarfélagsins** og skipulag þess getur hindrað skilvirka teymisvinnu og þverfaglegt samstarf.
5. Ólík vinnubrögð og menning á milli starfsemi á Strandgötu og Norðurhelli hefur leitt til **erfiðleika í samstarfi** í stórum verkefnum en slíkt gerir það einnig að verkum að starfsfólk stjórnsýslunnar upplifir vinnustaðinn **ekki sem eina heild**.
6. Álag hefur verið mikið á suma starfsmenn bæjarins, sér í lagi í umhverfis- og skipulagsmálum. Álag má fyrst og fremst rekja til **skorts á skýrum verkferlum** og upplýsingakerfa sem hafa **ekki þróast** í takt við aukin verkefni og stækkun sveitarfélagsins.
7. Styðja þarf betur við **móttöku og þjálfun** starfsfólks sem hefur störf hjá Hafnarfjarðarbæ.
8. Starfsfólk þarf **aukna kennslu** á upplýsingakerfi, vinnubrögð og verkferla til að tryggja megi aukna skilvirkni í innra starfi og aukna ánægju í starfi.



**HELSTU  
NIÐURSTÖÐUR**

# Ekki einn vinnustaður

„Við erum bara einn vinnustaður, við vinnum öll fyrir Hafnarfjarðarbæ“



Sumir starfsmenn Hafnarfjarðarbæjar upplifa vinnustaðinn sundurslitinn og nefna að töluverð fjarlægð sé milli sviða og vísa í ólíkar hefðir og vinnubrögð.

Það er ekki óeðlilegt að blæbrigðamunur sé á menningu og hefðum milli sviða á sama vinnustað en það er mat ráðgjafa að það sé óvenjumikil fjarlægð á milli sviða Hafnarfjarðarbæjar. Að mati ráðgjafa hefur húsnæði ráðhússins mikið að segja í þessu og hentar það illa starfseminni eins og hún er í dag.

Fjarlægðin milli Norðurhelli og Strandgötu er ápreifanleg í samskiptum og samvinnu milli sviða. Vinna þarf að því að efla vinnustaðinn þrátt fyrir þessar fjarlægðir og koma á öflugra samstarfi milli Strandgötu og Norðurhelli.

## Í hnotskurn

- Húsnæðið á Strandgötu **torveldar samskipti** og flæði á milli sviða. Vinnurýmið er hólfað eftir sviðum og það þarf aðgangskort til þess að komast á milli staða.
- Erfitt er að **breyta húsnæðinu** og laga það að nútímalegri vinnuaðstöðu með möguleika á öflugri teymisvinnu í tímabundnum verkefnum.
- Starfsfólk Norðurhelli upplifir sig frekar sem **eyland** en hluta af stærri heild. Það hefur ekki aðgang að skrifstofum ráðhússins og aðrir starfsmenn þekkja það illa.
- Starfsfólk Norðurhelli þarf að **kynna sig í móttöku** þegar það á erindi í ráðhúsið á sama hátt og þjónustuþegar sem leita til bæjarins.

# Upplýsingaflæði innan stjórnsýslunnar

„Finnst við þínu sundurslitin og fáum upplýsingar seint“



Samráðsfundir innan sviða og á milli sviða/deilda eru sjaldan og lítið upplýsingaflæði í gangi jafnvel þó að verið sé að vinna í sömu málum innan stjórnsýslunnar. Skortur er á verklagi fundargerða, þær eru unnar með mismunandi hætti og skoða þarf hvort þær geti verið aðgengilegar þvert á svið.

Nýlega tók Hafnarfjarðarbær upp samskiptavefinn Workplace frá Facebook. Notendur vefsins skiptast í tvo hópa: 1) sumir nota vefinn mjög mikið og 2) aðrir mjög lítið. Sérstaklega var bent á að starfsfólk hafi mismunandi aðgang að tölvum og öðrum snjalltækjum. Vísbending er um að innleiðing miðilsins hefði þurft að vera öflugri og tilgangur og ávinningur betur skilgreindur.

## Í hnotskurn

- Öll svið bæjarins **þurfa að hafa reglubundna** starfsmannafundi innan hvers sviðs, eðlilegt væri að horfa til þess að þeir væru ekki sjaldnar en á tveggja vikna fresti.
- Leitarvél fundargerða á heimasíðunni er **ónotendavæn** og erfitt að leita að tilteknum málum.
- **Virkir notendur Workplace eru ánægðir** og telja að með tilkomu miðilsins upplifi starfsfólk Hafnarfjarðarbæ sig frekar sem eina heild. Umtalsverður fjöldi notar þó miðilinn ekki.
- Skerpa þarf á í hvaða **tilgangi á að nota Workplace** og hvaða upplýsingar rata þangað inn til þess að takmarka áreiti og tryggja skilvirkt upplýsingaflæði til starfsfólks.

# Innleiðing og kennsla á kerfin

„Ég tek það stundum að mér að vera þýðandi og þulur á milli tölvudeildar og annarra starfsmanna“



Það er lítil sem engin kennsla á þau kerfi sem til staðar eru hjá bænum, heldur þarf starfsfólk að finna út úr hlutunum sjálfst eða óska sérstaklega eftir aðstoð.

Þetta eykur villuhættu, bitnar á þjónustunni og er auk þess tímafrekt. Þetta hefur einnig í för með sér að skráningar í málaskrá eru ófullnægjandi.

Lítill kennsla skapar aukið álag á tölvudeildina sem fær fyrir vikið ítrekaðar spurningar frá starfsfólki um tiltölulega einföld atriði sem stafa fyrst og fremst af vanþekkingu á kerfin og tölvubúnað.

## Í hnotskurn

- Þeir sem hafa ágætistölvuþekkingu og upplýsingalæsi (inni á sviðunum) eyða tíma í að **kenna öðru samstarfsfólki** á kerfin.
- Kerfin eru **illa nýtt** vegna þess að ekki hefur verið staðið nægjanlega vel að þjálfun og gerð leiðbeininga.
- **Lítill kennsla** fylgir kerfisuppfærslum sem hefur í för með sér að innleiðing breytinga verður erfiðari og bitnar á faglegu starfi sérfræðinga og þar af leiðandi þjónustu til íbúa/fyrirtækja.
- Starfsfólk bendir á að auka þurfi samráð við notendur **kerfa**, bæði þegar núverandi kerfi eru uppfærð og þegar ný kerfi eru tekin í notkun.

# Móttaka starfsmanna

Skortur er á verklagi þegar tekið er á móti nýju starfsfólki. Þjálfun og innleiðing fólks til að hefja störf á vinnustaðnum Hafnarfjarðarbæ er mismunandi eftir deildum og þá vantar verulega upp á kennslu á upplýsingakerfin.

Þetta hefur í för með sér að nýtt starfsfólk er lengi að koma sér af stað í ný verkefni, læra og á erfitt með að ganga beint inn í nýtt starf. Nýtt starfsfólk er ekki kynnt með markvissum hætti fyrir öðru starfsfólki, t.d. fyrir móttöku.

Nýir starfsmenn geta upplifað að það sé erfitt að hefja störf hjá bænum.

## Í hnotskurn

- Nýtt starfsfólk er **lengi að upplifa** sig sem hluta af vinnustaðnum Hafnarfjarðarbæ.
- Þegar starfsmenn ljúka störfum er ekki til staðar **virkt ferli til að yfirfæra þekkingu** til þess sem tekur við verkefnum, hvort sem það er nýr eða eldri starfsmaður. Þetta getur sérstaklega flækt málin þegar viðkomandi hefur verið í viðkvæmum og erfiðum málum.
- Nýir starfsmenn telja sig **ekki fá nauðsynlega fræðslu** og þjálfun þegar þeir hefja störf samkvæmt vinnustaðagreiningum sem bærinn hefur látið framkvæma.

# Aukin þörf á langtímasýn í stefnumótun

„Við erum að vinna eftir fjölmörgum stefnumarkandi skjölum – en hver er langtímasýnin?“



Á heimasíðu bæjarins má finna ýmsar stefnur fyrir einstaka málaflokka og unnin hefur verið ítarleg framtíðarsýn á einstaka sviðum.

Á heimasíðu sveitarfélagsins má finna 14 stefnuskjöl sem ná til ólíkra sviða, bæði gagnvart innri málum bæjarins eða einstökum málaflokkum.

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 verði síðar mótaðar á grunni heildarstefnunnar og þurfi að eiga sér stoð í henni.

## Ítarefni

- [Stefnur og samþykktir Hafnarfjarðarbæjar](#)

## 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 fjármögnuð**. Almennt má huga betur að **fjármögnun stefna** og láta markmið og kröfur um árangur vera ráðandi í fjárhagsáætlanagerð.
- Skoða má hvort tilefni sé fyrir Hafnarfjarðarbæ að setja reglur um stefnur og stefnumarkandi áætlanir. Slík leið hefur verið farin nýlega hjá [Reykjavíkurborg](#).



# Þjónusta til íbúa og fyrirtækja

# ÞJÓNUSTA TIL ÍBÚA OG FYRIRTÆKJA



## HELSTU NIÐURSTÖÐUR

1. Skilja þarf að þjónusta sem leysa má í fyrstu snertingu við viðskiptavinum og þjónusta sem sérfræðingar þurfa að koma að. Með því móti má efla þjónustu og með breyttri verkaskiptingu **léttu álagi** af einstaka sviðum bæjarins.
2. Ekki eru til heildstæð gögn til að **meta þjónustu bæjarins** og þar af leiðandi er erfitt að greina mögulega flöskuhálsa eða beinar úrbætur.
3. Mikilvægt er að búa til og **þróa mælikvarða** sem leggja mat á gæði, afgreiðsluhraða og ánægju notenda af notkun á þjónustu bæjarins.
4. Stefnumótun og þróun í rafrænni þjónustu er stýrt út frá **getu upplýsingakerfa en ekki þörfum notenda**. Mikil þörf er á skýrari sýn í þessum málum.
5. Þörf er á að auka fjárfestingu í upplýsingakerfum og vinna markvisst að því að **nútímavæða stjórnsýslu og þjónustu** Hafnarfjarðarbæjar. Móta þarf langtímasýn í þessum málum.
6. Áreiðanleika upplýsinga og upplýsingaflæði til notenda er ábótavant sem gerir það að verkum að notendur hafa **óraunhæfar væntingar til þjónustunnar**, sem leiðir til óánægju.
7. Starfsmenn bæjarins nota í einhverjum tilvikum **ekki sömu upplýsingakerfi** sem flækir starfsemi bæjarins og eykur villuhættu og óánægju þjónustuþega.
8. Upplýsingar á heimasíðu bæjarins eru settar fram á **ónotendavænan hátt** og er heimasíðan ekki uppfærð með reglubundum hætti.
9. Þjónustuþegar geta **ekki fylgst með farvegi erinda sinna** inni á „Mínum síðum“ og eru því illa upplýstir um stöðu mála. Þetta býr til óþarfa samskipti við sveitarfélagið og óánægju þjónustuþega.



# Móttaka þjónustuþega

„Hún var að biðja eftir félagsþjónustunni en ég var að skila inn gögnum fyrir garðskálann“



Það er fjölbreyttur hópur sem sækir þjónustu í þjónustuverið. Biðsalurinn er lítill og benda starfsmenn á að ýmsar áskoranir felist í því að hafa einungis eina móttöku sem hafi í raun afar takmarkað svigrúm til að virka sem móttaka eða biðsalur.

Starfsmenn taka persónulega á móti öllum gestum og nokkurn tíma tekur að hafa samband inn á sviðin og beina gestum sem koma á fundi á réttan stað. Algengt er að starfsfólk í móttöku þurfi að ganga með gestum um húsið til að leita að viðkomandi.

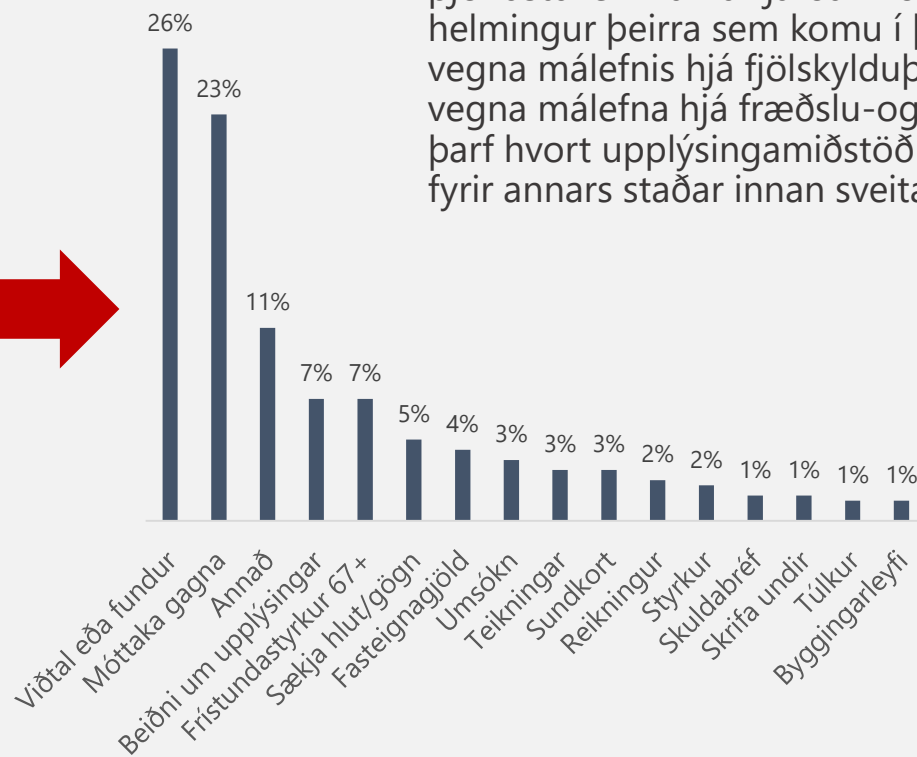
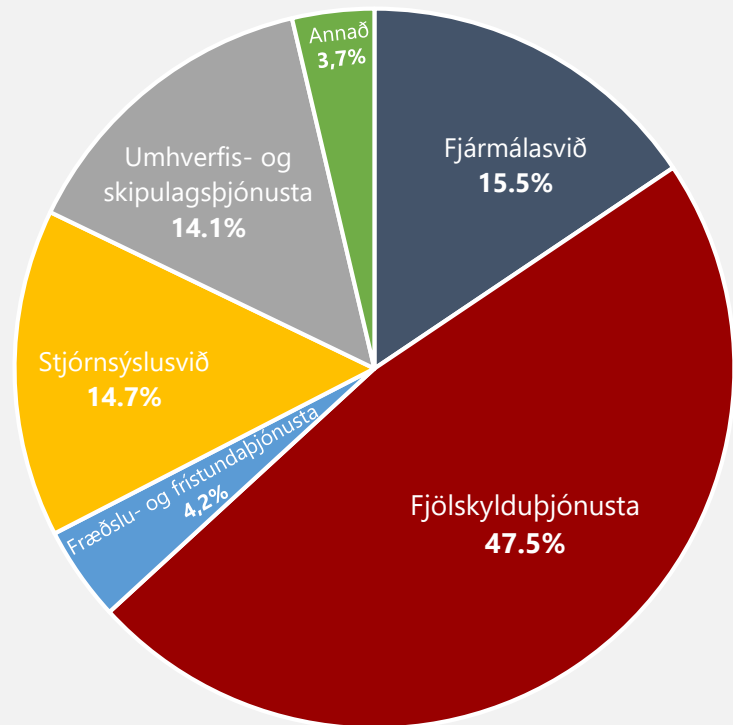
Endurskoða þyrfti rými starfsmanna í þjónustuveri í ljósi öryggis starfsmanna.

## Í hnotskurn:

- Það skapar óþægindi fyrir þá sem eru að koma vegna **viðkvæmra mála** að það sé einungis einn biðsalur. Engin afmörkun er á milli afgreiðslu og sæta sem er ókostur.
- Ákveðið **úrræðaleysi** virðist vera gagnvart vissum hópum, t.d. hælisleitendum. Móta þarf stefnu um með hvaða hætti er tekið á móti hælisleitendum.
- **Mikill tími** starfsmanna fer í að taka á móti þjónustuþegum og hafa uppi á viðkomandi starfsmanni.
- **Aðgengi fatlaðra** í ráðhúsinu er ábótavant, einungis er hægt að taka lyftu upp á 2. hæð hússins en fjölskyldusviðið hefur aðsetur á 3. hæð hússins.

# Rúmlega 350 afgreiðslur í þjónustuveri\* Hafnarfjarðar

Á tímabilinu 29. janúar til 5. febrúar 2019



Á rétt rúmlega viku, dagana 29. janúar til 5. febrúar 2019, afgreiddu starfsmenn þjónustuvers rúmlega 350 aðila í þjónustuveri Hafnarfjarðar við Strandgötu. Nánast helmingur þeirra sem komu í þjónustuverið átti erindi vegna málefna hjá fjölskylduþjónustunni en fæstir komu vegna málefna hjá fræðslu- og frístundaþjónustu. Skoða þarf hvort upplýsingamiðstöð ferðamanna sé betur komið fyrir annars staðar innan sveitarfélagsins.

Um 26% afgreiðslna voru vegna **viðtals eða fundar** sem þjónustuþegi átti við/með starfsmönnum Hafnarfjarðarbæjar og um 23% vegna móttöku ýmiss konar gagna.

Þegar einstaklingur kemur vegna viðtals eða fundar þarf að hafa uppi á þeim aðila sem hitta skal, þetta tekur í mörgum tilvikum mikinn tíma og mætti því skoða hvort hægt sé að finna snjallari úrlausn.

\* gagnaöflun fór fram í aðalþjónustuveri Hafnarfjarðarbæjar við Strandgötu

# Sýn bæjarbúa

„Hlustið á Hafnfirðinga - fólkið sem er annt um bæinn“

Alls bárust um 100 ábendingar í gegnum ábendingagátt sem var opin yfir nokkurra vikna tímabil í nóvember 2018 í tengslum við þessa úttekt. 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 alla þjónustu Hafnarfjarðarbæjar en stærstur hluti þeirra varðaði upplifun þeirra sem ekki fengu svör eða viðbrögð við ábendingum eða erindum sínum. Rafræn þjónusta og aukin upplýsingagjöf er greinilega einnig ofarlega í huga bæjarbúa því að fjölmargar ábendingar bárust varðandi þessi málefni.



Hafnarfjarðarbær hefur ráðist í verkefni, í samstarfi við Capacent, sem miðar að því að bæta þjónustu og skilvirkni í starfsemi og rekstri 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 bæjarbúa.

Opnuð hefur verið sérstök ábendingagátt í þessum tilgangi sem verður opin frá 10. nóvember –20. nóvember.

Segðu okkur sögulýsingu af reynslu þinni af þjónustu Hafnarfjarðarbæjar sem þú telur að geti nýst í þessu verkefni?

Hvað er til fyrirmyndar og hvað má betur fara í þjónustu Hafnarfjarðarbæjar?

# Hvað liggur bæjarbúum á hjarta?

„Þessar ábendingar virðast lenda í „svartholi“ hjá Hafnarfjarðarbæ, enginn svarar og ekkert skeður“



## Ábendingar og farvegur þeirra

- Ábendingakerfið á heimasíðu bæjarins er óskilvirkt.
- Staðfesting á móttöku vantar og farvegur erinda er óljós.
- Erfitt að leita svara eftir að erindi hefur verið sent og mörg dæmi um að fólk fái aldrei svör.
- Betra upplýsingaflæði og svörun frá umhverfis- og skipulagssviði.
- Íbúar upplifa aðgerðaleysi af hálfu bæjarins vegna dræmra svara og lélegs upplýsingaflæðis.

## Aukin rafræn þjónusta

- Betri upplýsingar þarf á heimasíðu.
- Allar umsóknir verði rafrænar.
- Upplýsingar verði aðgengilegar á fleiri tungumálum.
- Koma mætti á fót skilvirkri ábendingagátt eða „appi“ fyrir íbúa.

## Umhirða og viðhald bæjarins

- Sinnuleysi í umhirðu og viðhaldi á ákveðnum stöðum innan bæjarins.
- Bæta mætti við ruslatunnum á almannafæri.
- Bæjarbúum er annt um bæinn sinn og vilja hafa hann snyrtilegan.

## Skólar og börn

- Foreldrar hafa áhyggjur af dagvistun barna sinna.
- Almenn ánægja er með frístundastyrk en nokkrir benda á að endurskoða megi fyrirkomulag útgreiðslna.
- Skráningarkerfið í frístund virkar illa og er stundum óvirkt.

## Annað sem kom fram

- Íbúar vilja vettvang til að hafa áhrif og segja sína skoðun.
- Upplýsingaflæði til íbúa er ábótavant (t.d. hvað sé á döfinni, hvað sé í byggingu, opnanir og lokanir á stofnunum bæjarins).
- Kallað er eftir betri og skýrt framsettum fundargerðum.
- Huga þarf að aðgengi fatlaðra um bæinn og helstu stofnanir.

# Sýn fyrirtækja

„Hægri hönd veit ekki hvað sú vinstri gerir“

Atvinnurekendur í Hafnarfirði telja að þorpsbragur bæjarins hafi mikið aðdráttarafl. Bærinn sé vinalegur og gamaldags þar sem allt er til alls og alla þjónustu að finna innan bæjarmarka.

Fram kom í gagnaöflun ráðgjafa að atvinnurekendur upplifi stjórnvöld oft áhugalaus og að erfitt sé að fá almennilega áheyrn. Dæmi eru um að erindum sé ekki svarað og að ítrekað þurfi að hafa samband til að fá fullnægjandi svör, sum mál hafa velkst um í kerfinu í lengri tíma, án niðurstöðu. Þar má meðal annars nefna málaleitan nokkurra hagsmunaðila um bílastæði í miðbæ.

Atvinnurekendur kalla eftir öfluggu samstarfi og betra samtali á milli þeirra og bæjarins.



## Í hnotskurn

- **Markaðsstofan er styrkur**, sérstaklega fyrir minni fyrirtæki.
- Fyrirtæki kalla eftir **auknum stuðningi**, þá í formi þess að það sé frekar leitað til fyrirtækja á svæðinu en utan Hafnarfjarðar.
- Hafnarfjörður er í **alfaraleið við Keflavíkurflugvöll**, fyrirtækin kalla eftir auknu samtali um tækifæri sem fáir eru að nýta.
- Standa þarf vörð um **miðbæinn** og þá menningu sem þar blómstrar.
- Atvinnurekendur vilja fá kjörna fulltrúa **oftar í heimsókn** í fyrirtækin sín.
- Benda á að bærinn gæti verið snyrtilegri og að huga þurfi betur að **umhirðu og viðhaldi**.

# Markaðsstofa Hafnarfjarðar

Hafnarfjarðarbær hefur stutt við Markaðsstofuna síðustu þrjú árin – endurskoðun framundan



MARKAÐSSTOFA  
HAFNARFJARÐAR

## Markaðsstofan lýkur sínu þriðja starfsári

Markaðsstofan er sjálfseignarstofnun sem er rekin af aðildarfélögum sem greiða árgjald og með framlagi frá Hafnarfjarðarbæ. Stofan er að ljúka sínu þriðja starfsári og samkvæmt samkomulagi þarf að endurskoða það samstarf 2019. Í samkomulagi við Hafnarfjarðarbæ koma fram þrjú markmið sem stofan setti sér:

- Að laða til bæjarins ný fyrirtæki og stofnanir og jafnframt að vinna að því að þjónusta við þá sem fyrir eru sé fyrsta flokks.
- Að auka sýnileika og bæta samkeppnisstöðu Hafnarfjarðar.
- Að starfsemi vegna ferðamanna og þjónusta við þá aukist í Hafnarfirði.

## Samskipti við bæinn

Kraftar Markaðsstofunnar síðustu ár hafa aðallega beinst að því að efla markaðsstarf fyrirtækja og bæta samtal á milli þeirra og bæjarins.

Í gagnaöflun ráðgjafa kom fram almenn ánægja með störf Markaðsstofunnar hjá aðildarfyrirtækjum, sér í lagi hjá minni fyrirtækjum sem fundu fyrir meðbyr með tilkomu starfseminnar.

Samstarfið hefur þó gengið misvel og nokkuð ber á samskiptaleysi milli bæjarins og Markaðsstofunnar. Aðallega er það í málaflokkum sem eru í miklum uppgangi, til að mynda þegar horft er til ferðamála virðist málaflokkurinn hafa fallið milli skips og bryggju og ábyrgð ekki skýr á milli bæjarins og Markaðsstofunnar.

Fulltrúar Markaðsstofunnar telja að hún þurfi betri áheyrn innan stjórnarsýslunnar og verði oftast kölluð að borðinu til ráðleggingar og ekki síst sem áheyrnarfulltrúi varðandi hina ýmsu málaflokka. Innan stjórnarsýslu Hafnarfjarðarbæjar þarf að vera skýrar hver sé tengiliður við Markaðsstofuna.

Ef halda á samstarfinu áfram er nokkuð ljóst að það þarf að skerpa á hlutverki og ábyrgð Markaðsstofunnar og með hvaða hætti bærin og Markaðsstofan hyggjast skipta með sér verkum. Koma þarf á skilvirku verklagi sem byggir á trausti og tryggir skilvirka framvindu í málefnum ferðamála og markaðsmála.

# Menningar- og ferðamál

## Farsæl verkefni

Menningarmál hafa verið í blóma undanfarin misseri. Uppgangur nýrra veitingastaða sem og stórefld starfsemi í Bæjarbíói hefur sett sinn svip á bæinn.

Viðmælendur ráðgjafa í þessari úttekt voru fyrst og fremst hæstánægðir með þessar breytingar og ánægja er með að til staðar sé aukið aðdráttarafl fyrir utanbæjarfólk til að sækja sér afþreyingu í bænum.

Bærinn þarf að halda áfram á sömu braut og móta sér stefnu og setja sér skýr markmið til þess að:

- styðja við þann miðbæjarkjarna sem hefur myndast
- taka tillit til aukins ferðamannastraums
- bæta samtalið við rekstraraðila, sér í lagi í miðbænum þar sem aukin aðsókn í miðbæinn setur þrýsting á ýmsa innvið eins og aðgang að bílastæðum.
- móta sér sýn sem rímar við breyttar þarfir og væntingar bæjarbúa

## Aukinnar athygli þörf í ferðamálum

Ferðamálin hafa ekki fengið nægjanlega athygli undanfarin ár innan stjórnslu Hafnarfjarðarbæjar þrátt fyrir stöðuga aukningu ferðamanna. Skerpa þarf ábyrgðina á málaflokknum innan stjórnslunnar og útfæra betur verkaskiptingu á milli bæjarins og Markaðsstofu Hafnarfjarðar.

Sveitarfélagið hefur þá sérstöðu að vera það sveitarfélag sem hefur hvað mest gegnumstreymi ferðamanna, bæði þegar þeir koma og fara af landinu. Fjöldi ábendinga barst ráðgjöfum um að skoða þyrfti betur þau tækifæri sem felast í því að efla markaðsstarf og upplýsingaflæði til þess að auka vitund um allt það sem Hafnarfjörður hefur upp á að bjóða fyrir ferðamenn.

Bærinn þarf að móta sér skýra stefnu og framtíðarsýn sem horfir til þess að nýta þá sérstöðu sem sveitafélagið býr yfir og hvernig það ætlar að styðja við þau fyrirtæki sem starfa í ferðaiðnaðinum eða honum tengdum. Þessi vinna er nú þegar hafin í samstarfi bæjarins og Markaðsstofu Hafnarfjarðar.

# Rafræn þjónusta og notendur

## Ráðgjafar rýndu hluta heimasíðunnar og umsóknarferla bæjarins

Ráðgjafar skoðuðu sérstaklega umsóknir og efni er tengist félagsþjónustu Hafnarfjarðar og þjónustu við barnafólk. Margt af því sem hér kemur fram á einnig við um aðra þjónustu og framsetningu upplýsinga sem eiga að vera til þess fallnar að greiða götu notenda í samskiptum sínum við bæinn.

Umsóknir til sveitarfélagsins eru í sumum tilvikum ónotendavænar og óskilvirkar. Einnig vantar oft upp á upplýsingar sem miðlað er til þjónustuþega sem verður til þess að þeir þurfa að hafa samband til að afla sér frekari vitneskju. Þetta á ekki við um allt efni og umsóknir en gefur samt sem áður tilefni til þess að yfirfara megi alla upplýsingagjöf og umsóknir.

### Í hnotskurn:

- Erfitt er fyrir þjónustuþega að sjá hvort þeir **standist skilyrði** þeirrar þjónustu sem sótt er um. Ef upplýsingar um skilyrði væru betri er líklegt að umsóknum sem augljóst er að verði synjað fækki.
- Mörg umsóknarferli eru **ónotendavæn og óskilvirk**. Þetta verður til þess að þjónustuþegar þurfa að eiga í óþarfa samskiptum við sveitarfélagið og bæði verður sóun á tíma starfsmanna og notendur upplifa ekki góða þjónustu.
- Upplýsingunum sem miðlað er eru oft og tíðum **takmarkaðar og/eða villandi**. Þetta leiðir til þess að þjónustuþegar hafi frekar samband við bæinn en ella.



# Skilyrði vegna sértæks húsnæðisstuðnings

Einstaklingar geta ekki fundið út hvort þeir standist skilyrði um sértækan húsnæðisstuðning á vegum sveitarfélagsins með því að skoða heimasíðu eða önnur gögn frá sveitarfélaginu. Þeir gætu aftur á móti mögulega fundið út hvort þeir standist skilyrðin með því að lesa ítarlega og skilja lög nr. 75/2016 um húsnæðisbætur sem finna má á vef Alþingis.

**Húsnæðisbætur**

FÉLAGSÞJÓNUSTA

- Húsnæði
  - Húsnæðisbætur
  - Félagslegt leiguhúsnæði
- Félagsleg aðstoð
- Félagsráðgjafar
- Barnavernd
- Fjárhagsaðstoð
- Heimabíðlusta
- Eldri borgarar
- Pólk með fötlun

Ný lög um húsnæðisbætur tóku gildi 1. janúar 2018. Markmið húsnæðisbóta er að lækka húsnæðiskostnað efnaminni leigjenda með greiðslu húsnæðisbóta vegna leigu á íbúðarhúsnæði. Sækja þarf um húsnæðisbætur til Íbúðalánasjóðs að Borgartúni 21 í Reykjavík.

**Sérstakur húsnæðisstuðningur**

Greiðsla sérstaks húsnæðisstuðnings tekur við af greiðslu sérstakra húsaleigubóta.

Hafnarfjarðarbær veitir sérstakan húsnæðisstuðning til þeirra sem búa við erfðar fjárhagslega og/eða félagslegar aðstæður. Sérstakur húsnæðisstuðningur er fjárstuðningur til greiðslu á húsaleigu umfram húsnæðisbætur sem veittar eru á grundvelli laga um húsnæðisbætur nr. 75/2016.

Sérstakur húsnæðisstuðningur er reiknaður sem ákveðið hlutfall af húsnæðisbótum þannig að fyrir hverjar 1.000,- kr. í húsnæðisbætur fær leigjandi greiddar 900 kr. í sérstakan húsnæðisstuðning. Húsnæðisbætur og sérstakur húsnæðisstuðningur geta aldrei numið hærrí fjárhæð en samtals 82.000 kr. og geta aldrei farið yfir 75% af húsnæðiskostnaði.

Ekki er greiddur sérstakur húsnæðisstuðningur þegar húsnæðiskostnaður að frágænum húsnæðisbótum er 50.000 kr. eða lægri.

Varðandi nánari upplýsingar er vísað til reglna Hafnarfjarðarkaupstaðar um sérstakan húsnæðisstuðning.

**Skilyrði fyrir samþykki umsóknar:**

- Réttur umsækjanda til húsnæðisbóta skal hafa verið staðreyndur.
- Umsækjandi skal vera orðinn 18 ára á umsóknardegi og eiga lögheimili í Hafnarfirði.
- Leiguhúsnæði skal vera í Hafnarfirði nema um sé að ræða húsnæði fyrir 15 - 17 ára börn, sbr. 7. gr. reglna þessara.

Hér er hægt að sækja um sérstakan húsnæðisstuðning

**UMSÓKN UM SÉRTAKAN HÚSNÆÐISSTUÐNING**

Finna má takmarkaðar upplýsingar um sértækan húsnæðisstuðning á heimasíðu sveitarfélagsins undir „húsnæðisbætur“. Á síðunni eru listuð þrjú skilyrði fyrir samþykki umsóknar og vísað í reglur bæjarins um slíkan stuðning. Þegar farið er í reglur bæjarins, sem finna má á öðrum stað á heimasíðunni, eru fjögur skilyrði listuð fyrir samþykki umsóknar, sem sagt einu skilyrði fleira en áður hafði verið gert, líkt og sjá má hér til hægri.

Þegar sótt er um sértækan húsnæðisstuðning má finna skilyrði fyrir samþykki umsóknarinnar á umsóknarvef. Þar bætist við enn eitt skilyrði, líkt og sjá má hér til hægri, og er vísað í efri tekjumörk samkvæmt 5. gr. reglna Hafnarfjarðarbæjar um sértækan húsnæðisstuðning. Í 5 gr. eru aftur á móti engin efri tekjumörk listuð heldur vísað í lög nr. 75/2016 um húsnæðisbætur.

### 3. gr. Skilyrði fyrir samþykki umsóknar.

Umsækjandi skal uppfylla öll eftirfarandi skilyrði til að umsókn verði samþykkt og verða skilyrðin að vera uppfyllt á meðan umsækjandi fær greiddan sérstakan húsnæðisstuðning:

1. Réttur umsækjanda til húsnæðisbóta á grundvelli laga nr. 75/2016 um húsnæðisbætur skal hafa verið staðreyndur.
2. Umsækjandi skal vera orðinn 18 ára á umsóknardegi og eiga lögheimili í Hafnarfirði.
3. Leiguhúsnæði skal vera í Hafnarfirði nema um sé að ræða húsnæði fyrir 15-17 ára börn, sbr. 7. gr. reglna þessara.
4. Samanlagðar eignir umsækjanda og annarra heimilismanna, 18 ára og eldri, á síðastliðnu ári fyrir umsókn séu ekki hærrí en 5.126.000 kr.

Hvorki á heimasíðu sveitarfélagsins né í reglum bæjarins hefur verið tekið fram hvað þurfi til svo réttur einstaklings sé staðreyndur samkvæmt lögum nr. 75/2016 um húsnæðisbætur eins og fyrsta skilyrðið á báðum stöðum kveður á um.

### SKILYRÐI FYRIR SAMÞYKKI UMSÓKNAR:

Umsækjandi skal uppfylla öll eftirfarandi skilyrði til að umsókn verði samþykkt.

1. Réttur umsækjanda til húsnæðisbóta á grundvelli laga nr. 75/2016 um húsnæðisbætur skal hafa verið staðreyndur.
2. Umsækjandi skal vera orðinn 18 ára á umsóknardegi og eiga lögheimili í Hafnarfirði þegar sótt er um.
3. Leiguhúsnæði skal vera í Hafnarfirði nema um sé að ræða húsnæði fyrir 15-17 ára börn, sbr. 8. gr. reglna Hafnarfjarðarbæjar um sérstakan húsnæðisstuðning.
4. Samanlagðar tekjur umsækjanda og annarra heimilismanna, 18 ára og eldri, séu undir efri tekjumörkum samkvæmt 5. gr. reglna Hafnarfjarðarbæjar um sérstakan húsnæðisstuðning.
5. Samanlagðar eignir umsækjanda og annarra heimilismanna, 18 ára og eldri, á síðastliðnu ári séu ekki hærrí en 5.126.000 kr.

# Umsókn vegna sértæks húsnæðisstuðnings

Þegar einstaklingur sækir um sértækan húsnæðisstuðning er engin krafa um, og í raun ekki möguleiki, að skila inn gögnum sem sýna fram á að hann standist öll þau skilyrði sem sett eru fram í reglum Hafnarfjarðarbæjar um húsnæðisbætur og lögum nr. 75/2016 um húsnæðisbætur líkt og í öðrum umsóknum. Ráðgjafar félagsþjónustunnar verða því sjálfir að hafa samband við opinbera aðila og jafnvel umsækjendur til að óska eftir þeim gögnum sem þeir þurfa til að geta metið umsókn umsækjandans sem verður að teljast mjög óskilvirkt og sóun á tíma bæði ráðgjafa og þjónustuþega.

Eftirfarandi reitir eru skilyrði fyrir því að hægt sé að senda inn umsókn um sértækan húsnæðisstuðning. Umsækjendur eru ekki beðnir um að afhenda gögn, einungis leyfi til að sækja gögn fyrir þeirra hönd frá opinberum aðilum.

Nafn: \*

Tölvupóstur: \*

Símanúmer: \*

Bankaupplýsingar  
Sérstakur húsnæðisstuðningur greiðist inn á eftirfarandi reikning

Banki *	Höfuðbók *
<input type="text"/> Sláðu inn númer banka 4 stafir eftir.	<input type="text"/> Hb reiknings 2 stafir eftir.
Reikningsnúmer *	Kennitala *
<input type="text"/> Sláðu inn reikningsnúmer 6 stafir eftir.	<input type="text"/> 10 stafir eftir.

## Samþykki umsækjanda

Ég undirrituð/-aður lýsi því hér með yfir að samþykki okkar liggur fyrir hjá Íbúðalánasjóð um að Fjölskylduþjónustu Hafnarfjarðar sé heimilt að sækja allar upplýsingar sem nauðsynlegar eru við afgreiðslu umsóknar okkar um sérstakan húsnæðisstuðning.  
Ég undirrituð/-aður sæki hér með um sérstakan húsnæðisstuðning samkvæmt reglum Hafnarfjarðarbæjar um sérstakan húsnæðisstuðning, jafnframt lýsi ég því yfir að allar tilgreindar upplýsingar eru réttar. Ég skuldbind mig til að tilkynna sveitarfélaginu þegar í stað um sérhverjar þær breytingar á högum mínum og heimilisáðstæðum og öðrum þeim atriðum er áhrif geta haft á rétt minn til sérstakra húsnæðisbóta og bótafjárhæð.  
Mér er kunnugt um ákvæði 13. gr. reglna Hafnarfjarðarbæjar um sérstakan húsnæðisstuðning, varðandi viðurlög við brotum á reglunum og skyldu til endurgreiðslu. \*

Umsækjendur þurfa að staðfesta að það liggir fyrir hjá Íbúðalánasjóði að fjölskylduþjónustan megi sækja allar upplýsingar sem nauðsynlegar eru við afgreiðslu umsóknarinnar. Hvergi er hins vegar hægt að sjá af hverju þetta sé skilyrði fyrir umsókn um sértækan húsnæðisstuðning eða hvernig þjónustuþegar eigi að snúa sér í því að hafa samband við Íbúðalánasjóð. Það er í raun svo að ef þetta samþykki liggur ekki fyrir hjá Íbúðalánasjóði og berst ekki félagsþjónustunni innan 45 daga er umsókninni synjað.

## UMSÓKN:

Umsókn skal vera skrifleg/rafren á sérstöku eyðublaði og undirrituð af heimilismönnum, 18 ára og eldri. Umsóknarfrestur er til 20. þess mánaðar sem fyrst er greitt fyrir. Við undirritun umsóknar veita umsækjandi og aðrir heimilismenn í félagsþjónustu Hafnarfjarðar heimild til að afla upplýsinga frá opinberum aðilum sem nauðsynlegar eru við afgreiðslu umsóknarinnar. Hafi tilskilið samþykki íbúðalánasjóð við umsókn um húsnæðisbætur ekki borist félagsþjónustu Hafnarfjarðar 45 dögum frá umsóknardegi er umsókn um sérstakan húsnæðisstuðning synjað.

Upplýsingarnar sem koma fram hér að ofan eru villandi, er nóg að fylla út þá umsókn sem er verið að fylla út eða þarf að fylla út aðra umsókn einnig? Ef svo er, hvar er það eyðublað?

# Mörg umsóknarferli ónotendavæn og óskilvirk

Umsókn hjá félagsþjónustunni um almenna ráðgjöf, fjárhagsaðstoð og félagslegt húsnæði er allt sama umsóknin. Þetta gerir það að verkum að þegar einstaklingar sækja um eitt af þessum úrræðum er erfitt fyrir þann sem sækir um að vita hvaða upplýsingar og gögn er nauðsynlegt að láta fylgja með svo umsóknin geti verið tekin gild og hægt sé að meta hvort einstaklingurinn eigi rétt á aðstoð. Þetta verður til þess að ráðgjafar félagsþjónustunnar þurfa að öllum líkindum að hafa samband við umsækjendur til að biðja um frekari gögn eða aðrar upplýsingar sem lengir ferlið, er soun á tíma ráðgjafa og ýtir undir óþarfa samskipti við starfsmenn Hafnarfjarðarbæjar.

Félagsþjónusta

- Umsókn um akstursþjónustu aldraðra
- Umsókn um almenna ráðgjöf/fjárhagsaðstoð/félagslegt leiguhúsnæði
- Umsókn um félagslega heimaþjónustu
- Umsókn um sérstakan húsnæðisstuðning
- Umsókn um þjónustu við fáttað fólk

Þegar komið er inn í umsóknina eru nokkrir reitir sem biðja um grunnupplýsingar merktir þannig að nauðsynlegt sé að fylla þá út. Þetta eru upplýsingar líkt og nafn, kennitala, sími og hjúskaparstaða svo eitthvað sé nefnt. Aðrir reitir, líkt og ástæður fyrir umsókn, eru ekki merktir sem nauðsynlegar upplýsingar sem er óskilvirkt þar sem augljóst er að ráðgjafar þurfa þessar upplýsingar til að geta metið hvort hægt sé að veita einstaklingnum aðstoð eða ekki.

Sótt er um vegna:

Atvinnuleysis

- Á atvinnuleysisbótum
- Bið eftir Vinnuálastofnun
- Bótaréttur búinn
- Vinnufær

Övinnufærni

- Bið eftir Tryggingastofnun
- Sjúkradagpeningar Tryggingasofnun eða stéttarfélags
- Engin réttindi
- Öroroka / endurhæfingarlífeyrir

Skólastyrkur

- Láns hæft nám

Nauðsynlegt er að merkja við hvers konar umsókn sé verið að senda inn. Umsóknin breytist aftur á móti ekki eftir því hvað er valið og er því krafist sömu takmörkuðu upplýsinga hvort sem einstaklingurinn er að leita eftir almennri ráðgjöf, fjárhagsaðstoð eða vill sækja um félagslegt húsnæði.

## Gögn sem þarf að skila sendist sem fylgiskjöl

- Skattframtal
- Útprintun úr staðgreiðsluskrá:
- Síðustu 3 tekjuseðlar
- Staðfesting frá Vinnuálastofnun (ef við á)
- Staðfesting frá Tryggingastofnun (ef við á)
- Læknisvottorð (ef við á)
- Staðfesting á skólavist (ef við á)

Gögn sem á að skila eiga að sendast sem fylgiskjöl, en ekki er ljóst hvaða fylgiskjöl þurfa að fylgja með hverri umsókn eða hvort það sé í raun krafa að eitthvað af upptöldum gögnum fylgi með umsókn.

Ég hef kynnt mér upplýsingarblað um Áfram

Hér má sjá upplýsingablað um Áfram

Áður en umsókn er send inn þurfa einstaklingar að staðfesta að þeir hafi kynnt sér upplýsingablaðið „Áfram“ sem nálgast megi með því að ýta á neðangreinda tengingu. Augljóst þykir að þarna inn vanti heitið á upplýsingablaðinu en því til viðbótar er ekkert upplýsingablað undir þessari tengingu heldur koma upp villuskilaboð. Þess er því krafist að umsækjendur hafi kynnt sér upplýsingablað sem er ekki til staðar og staðfesti það.

## Server Error

404 - File or directory not found.

The resource you are looking for might have been removed, had its name changed, or is temporarily unavailable.

# Umsókn um þjónustu við fatlað fólk

Umsókn hjá félagsþjónustunni er varðar þjónustu við fatlað fólk er ein og sama umsóknin sem kemur ekki að sök þar sem umsóknin er skiljanleg og með gott viðmót. Þetta gerir aðilum kleift að sækja um fleiri en eina þjónustu á sama tíma. Umsóknin gæti samt verið gagnvirkari og þannig notendavænni þannig að þegar merkt er í ákveðna tegund þjónustu sem sótt er um hverfi spurningar og annað tengt þeirri þjónustu sem ekki er verið að sækja um. Það verði því ekki hægt að senda inn umsókn nema merkt sé við eða svarað þeim spurningum sem tengdar eru þeirri þjónustu sem sótt er um.

Tegund þjónustu:

Heimsendur matur  Heimaþjónusta  Fjölskyldustuðningur  Félagsleg liðveisla  Frekari liðveisla  Búseta  Dagþjónusta

Skammtímavistun

Ráðgjöf  Stuðningsfjölskylda  Vernduð vinna  Ferðaþjónusta

Annað

Ef annað þá:

## Ef sótt er um heimsendan mat

Getur umsækjandi nýtt sér mótuneyti að Hjallabraut 33 eða Sólvangsvegi 1?

Já  Nei

Þarf umsækjandi sérþæði?

Já  Nei

Ef já, nánari lýsing

Sótt er um

Alla daga

Mánudaga  Þriðjudaga  Miðvikudaga  Fimmtudaga  Föstudaga  Laugaraga  Sunnudaga

## Ef sótt er um þjónustu í heimahús

Sótt er um

Stutt innlit  Aðst. við innkaup  Virkni  Þrif  Kvöld- og helgarþjónusta

Ef sótt er um ferðaþjónustu

Þjónustutímabil

Stutt lýsing á fötun

500 stafir eftir.

Í hvaða tilgangi á að nota þjónustuna

500 stafir eftir.

Ferðafjöldi sem óskað er eftir (ferðir á mánuði)

Önnur þjónusta sem viðkomandi nýtur

Hefur umsækjandi umráð yfir bíl:

Já  Nei

Nýtur umsækjandi styrks frá TR:

Já  Nei

# Á mörgum stöðum er lítið og/eða lélegt upplýsingaflæði

Upplýsingum sem miðlað er til þjónustuþega er ábótavant. Upplýsingar sem miðlað er eru oft og tíðum takmarkaðar og/eða villandi. Þetta leiðir til þess að þjónustuþegar hafa frekar samband við bæinn en ella í leit að upplýsingum sem auðveldlega væri hægt að setja fram á heimasíðu á einfaldan og skiljanlegan máta.

## Búsetukostir

Í Hafnarfirði eru rekin tvö hjúkrunar- og dvalarheimili.

Hjúkrunarheimilið Sólvangur með 58 hjúkrunarrýmisplássum og Hrafnista með 158 hjúkrunarrýmisplássum og 66 plássum í dvalarrými.

Sækja þarf um færni- og heilsumat til Færni- og heilsumatsnefndar höfuðborgarsvæðisins, Þönglabakka 1, 109 Reykjavík.

Þegar skoðaðar eru þjónustur fyrir eldri borgara er hægt að lesa sér til um búsetukosti. Upplýsingarnar eru aftur á móti mjög takmarkaðar og erfitt fyrir einstaklinga að finna út hvernig þeir eigi að snúa sér í þessum málum.

Hér eru upplýsingar settar fram á mjög villandi máta. Gefinn er upp símatími ráðgjafa sem einungis er ætlaður aðilum sem hafa áður haft samband sem hljóta þá að hafa símanúmer þessara ráðgjafa í höndum sér. Nýjum þjónustuþegum er bent á að hafa samband við vakthafandi ráðgjafa en hvergi er minnst á hver það er eða hvernig eigi að finna viðkomandi. Þjónustuþegar gætu því tekið upp á því að senda öllum fjórum ráðgjöfunum tölvupóst, enda er persónulegt netfang hvers ráðgjafa gefið upp ef smelli er á nafn þeirra. Ekkert miðlægt pósthfang kemur fram sem gæfi einnig tilefni til að fylgjast betur með heildarfjölda fyrirspurna sem berast.

## Félagsráðgjafar

**Símatími ráðgjafa**

Símatímar ráðgjafa eru ætlaðir fyrir skjólstæðinga sem hafa leitað til viðkomandi ráðgjafa áður. Nýir skjólstæðingar eða aðrir sem vilja afla sér upplýsinga er bent á vakthafandi ráðgjafa.

**Arnbjörg Jónsdóttir:** Mán. mið. fim. og fös. kl. 08:30 - 09:00

**Hlín Pétursdóttir:** Mán. mið. fim. og fös. kl. 09:00 - 09:30

**Hólmfríður Ingvarsdóttir:** Mán. mið. fim. og fös. kl. 09:00 - 09:30

**Særún Ómarsdóttir:** Mán. mið. fim. og fös. kl. 08:30 - 09:00

## Félagsleg aðstoð

Rétturinn til félagslegs öryggis felur í sér að til staðar sé skilvirkt kerfi sem tryggir að allir einstaklingar fái grundvallarþörfum sínum mætt.

Hafnarfjarðarbær vinnur að því að tryggja fjárhagslegt og félagslegt öryggi íbúa. Við framkvæmd þjónustunnar skal þess gætt að hvetja einstaklinginn til ábyrgðar á sjálfum sér og öðrum, virða sjálfsákvörðunarrétt hans og styrkja hann til sjálfshjálpar.

Sími Fjölskylduþjónustunnar er 585-5500 og netfangið [felagsmal@hafnarfjordur.is](mailto:felagsmal@hafnarfjordur.is).

**BEIÐNI UM ÞJÓNUSTU**

Þegar ýtt er á beiðni um þjónustu enda þjónustuþegar inni á forsíðu „Minna síðna“ hjá Hafnarfjarðarbæ en ekki í einhverju formi þar sem hægt er að óska eftir þjónustu.

Hér er sett fram símanúmer og netfang án leiðbeininga um hvenær ætti í raun að hafa samband í gegnum þessar þjónustuleiðir. Því til viðbótar er þjónustuþegum talin trú um að þeir séu að hringja í Fjölskylduþjónustu Hafnarfjarðarbæjar en í raun er verið að gefa upp almennan síma Hafnarfjarðarbæjar og þjónustuþegar fá því samband við þjónustuverið.

# Heimasíðan út frá sjónarhorni notandans

„Heimasíðan – maður finnur aldrei neitt þarna. Leitarglugginn virkar illa.“



**Stikkprufur sem gerðar voru á heimasíðu gefa fullt tilefni til þess að endurskoða framsetningu bæði umsókna á „Mínum síðum“ og upplýsingagjöf almennt.**

**Framsetning upplýsinga og uppbygging eyðublaða þarf að taka í mun meira mæli mið af notendamiðari hönnun.**

- **Mínar síður** mættu vera notendavænni og nútímalegri. Eyðublöð/umsóknir eru í mörgum tilvikum ekki settar fram út frá þörfum notenda.
- Ekkert ferli er til staðar sem vaktar heimasíðuna með markvissum hætti sem leiðir til þess að upplýsingar/lög/skilyrði eru **ekki uppfærð** með reglubundnum hætti.
- Leitarvél vegna fundargerða er **ónotendavæn** og flókin. Ekki er hægt að leita eftir málanúmerum.
- Ekki er hægt að **leita eftir** málanúmerum og þá er prentun illa útfærð.
- Heimasíða Hafnarfjarðarbæjar er einungis á **íslensku**.
- Heimasíðan er **vel útfærð** fyrir farsíma (e. mobile) sem er mjög jákvætt.
- Breytingar og uppfærslur á heimasíðunni ganga hægt og erfiðlega. Það hefur orðið til þess að fleiri hafa aðgang og kjósa að **uppfæra heimasíðuna sjálfir** frekar en að fara í gegnum tölvudeildina.
- Umsóknir um **íþrótt- og frístundastyrki** virka ekki fyrir allar frístundir og þurfa því margir að leita til þjónustuversins.

# Íbúalýðræði og aðkoma bæjarbúa að stjórnsýslu

„Er hægt að sjá af hverju þessu var hafnað?“



Verkefnið Betri Hafnarfjörður\* hefur nú verið rekið um nokkurt skeið. Um er að ræða samráðs- og lýðræðisverkefni sem samþykkt var að ráðast í fyrir nokkrum árum.



Þessi samráðsvettvangur er að mestu óvirkur þó að þarna sé tækifæri fyrir íbúa til að koma áleiðis ábendingum. Ógagnsæi í ferlum og framkvæmd verkefnisins bendir til þess að það hafi ekki verið undirbúið nægjanlega vel.

Engir innri ferlar eru til staðar hjá Hafnarfjarðarbæ til að taka á móti ábendingum/hugmyndum á þessum vettvangi og koma þeim í umfjöllun innan fagsviða eða hjá nefndum og ráðum.

\* <http://www.betrihafnarfjordur.is>

## Í hnotskurn

- **Ekki eru til staðar ferlar** til þess að koma hugmyndum íbúa í framkvæmd eða koma þeim inn í skilvirkt ákvarðanatökuferli.
- Vettvangurinn er að mestu **óvirkur** og ekki að sjá að hugmyndir sem þar koma fram séu vegnar og metnar af hálfu bæjarins.
- Af 65 hugmyndum er 28 merktar „í ferli“. Ein tillaga hefur verið samþykkt og einni hafnað og í því tilviki **koma ekki fram** ástæður þess að málinu var hafnað.
- Mikilvægt er að taka ákvörðun um framtíð verkefnisins. Ef vilji er fyrir því að halda áfram með verkefnið þarf að **móta stefnu**, ferla til að styðja við framkvæmd þess, tryggja að hugmyndir fái eðlilegan farveg, annað hvort til samþykktar eða höfnunar.

# Stafræn umskipti framundan hjá sveitarfélögum

„Ekki nóg að fá rafrænar umsóknir á heimasíðu – við þurfum að geta unnið áfram með þær rafrænt“



Á næstu árum er ljóst að miklar breytingar verða á rekstri fyrirtækja og í opinberri þjónustu. Þessi þróun er oft sett undir hatt stafrænna umskipta (*e. digital transformation*).

Stafræn umskipti birtast með margvíslegum hætti, t.d. með aukinni sjálfvirkni. Í framtíð mun gervigreind og aukin sjálfvirkni leysa af hólmi störf fortíðarinnar. Sjálfakandi bílar og önnur tæki sem byggja á slíkum tækniframförum verða fyrr en seinna staðreynd.

Skýjalausnir, gervigreind, og tölfræðilegar greiningar sem veita áður óþekkt innsæi eru jafnframt meðal helstu drifkrafta þessarar þróunar. Þessi tæknibylting sem fyrirsjáanleg er mun hafa mikil áhrif á þjónustu, innri ferla og mannauð Hafnarfjarðarbæjar.

## Í hnotskurn

- Sveitarfélagið þarf að móta sér stefnu sem verði til þess að það **verði á undan** í þessari þróun – í stað þess að bregðast við orðnum hlut.
- Sveitarfélagið þarf að huga að því hvernig breyting á **störfum** mun koma til með að hafa áhrif á skipulag og mannauð.
- Innri upplýsingakerfi þurfa að styðja við **aukinn hraða, sjálfvirkni og gögn**. Samvirkni kerfa hjá bænum þarf að auka.
- Hafnarfjarðarbær gæti skoðað **aukið samstarf við ríkið** í þessum málum þar sem unnið er að því að undirbúa jarðveginn gagnvart þessum breytingum með sameiginlegum þjónustum á Ísland.is, t.d. aukin rafræn skjalabirting.



# Stjórnskipulag Hafnarfjarðarbæjar

# Núverandi stjórnskipulag Hafnarfjarðarbæjar

Meginlínur núverandi stjórnskipulags Hafnarfjarðarbæjar hafa verið í gildi frá 29. júní 2015

Skipurit Hafnarfjarðarbæjar er fléttuskipulag með fjórum fagsviðum (þjónustusviðum) og tveimur stoðsviðum.

Yfir hverri einingu starfar sviðsstjóri sem ásamt bæjarstjóra mynda æðsta stjórnendahóp sveitarfélagsins.

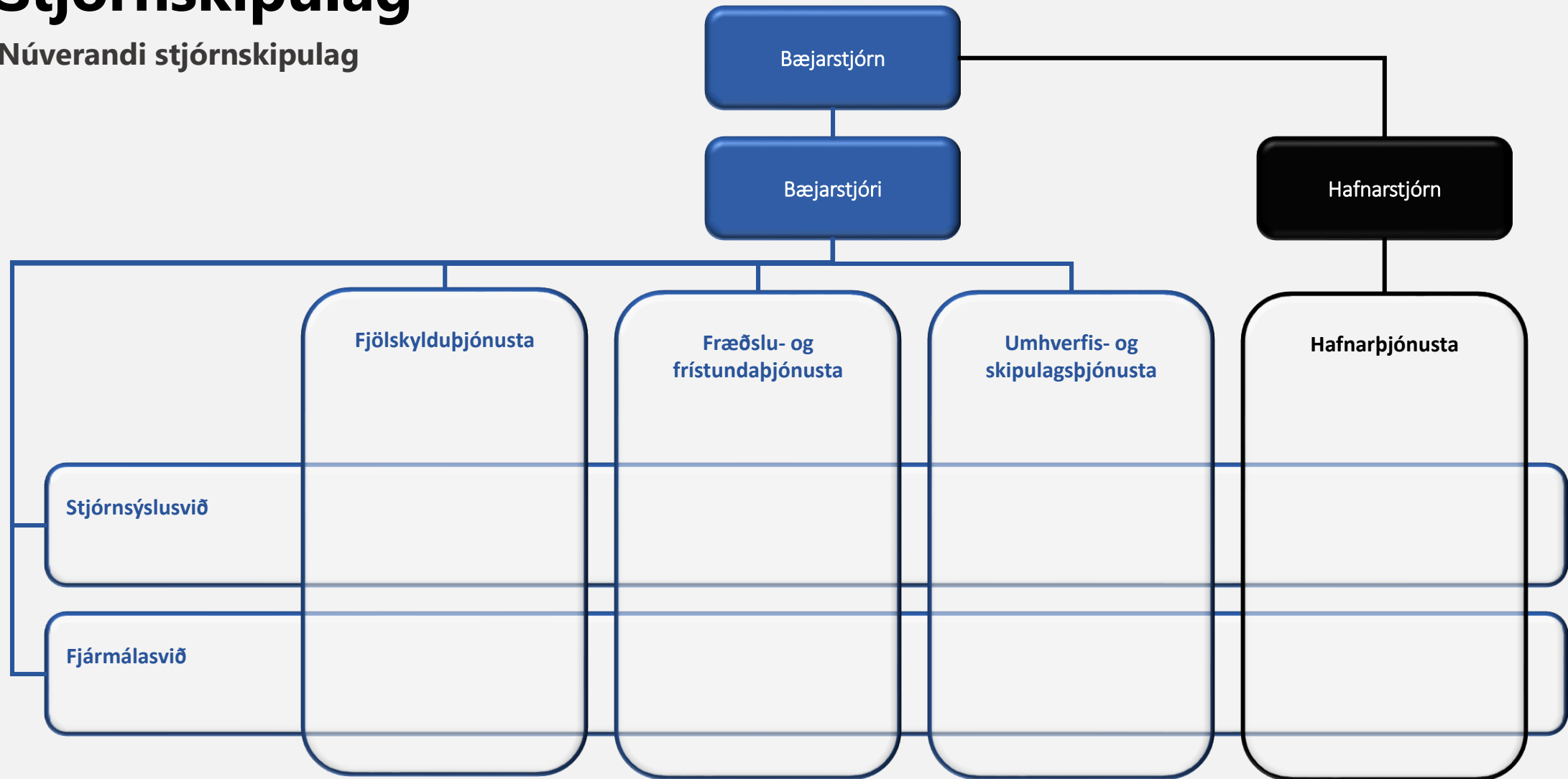
Hlutverkum og verkefnum sviða og deilda voru gerð skil í inngangskafla þessarar skýrslu.

## Helstu eiginleikar núverandi skipurits

- Kjarnaverkefnum er skipt upp í þrjú afmörkuð svið ásamt hafnarþjónustu sem lýtur sérstakri stjórn.
- Markmið um að ná fram aukinni samlegð í verkefnum með breytingum á skipuriti 2015 hafa að mestu náð fram að ganga.

# Stjórnskipulag

Núverandi stjórnskipulag



# Nefndir og ráð

## Eftirfarandi nefndir og ráð starfa á vegum sveitarfélagsins

### Bæjarstjórn

Bæjarstjórn Hafnarfjarðar er skipuð 11 bæjarfulltrúum sem eru kosnir hlutfallskosningu til fjögurra ára í senn samkvæmt lögum um kosningar til sveitarstjórna nr. 5/1998.

Bæjarstjórn fer með stjórn bæjarins samkvæmt ákvæðum sveitarstjórnarlaga, samþykkt um stjórn Hafnarfjarðarkaupstaðar og annarra laga.

Fundir bæjarstjórnar Hafnarfjarðar eru annan hvern miðvikudag kl. 17.

### Bæjarráð

Bæjarráð hefur umsjón og eftirlit með stjórnarsýslu bæjarins, fjármálum, rekstri bæjarins, starfsmannamálum og ýmsum öðrum málefnum er varða Hafnarfjarðarbæ.

Ráðið fundar í það minnsta tvisvar í mánuði

Nefndir sem heyra undir bæjarráð:

- Kjörstjórn vegna alþingis- og sveitarstjórnarkosninga
- Menningar- og ferðamálanefnd: Vinnur að eflingu menningarstarfsemi og menningarlífs meðal íbúa í Hafnarfirði
- Stjórn Hafnarborgar

### Forsetanefnd

Forsetanefnd skipuleggur starf bæjarstjórnar Hafnarfjarðar og fjallar um og gerir tillögur að ýmsum málefnum er snerta bæjarstjórnina, starfsumhverfi hennar og álitamál sem til hennar er vísað.

Nefndin fundar í það minnsta einu sinni í mánuði.

### **Fjölskylduráð**

Hefur umsjón og eftirlit með forvörnum, málefnum fatlaðra og aldraðra, félags-, barnaverndar-, húsnæðis-, heilbrigðis-, æskulýðs-, tómstunda- og íþróttamálum.

Ráðið fundar í það minnsta tvisvar í mánuði.

Nefnd sem heyrar undir fjölskylduráð:

- Barnaverndarnefnd

### **Fræðsluráð**

Hefur umsjón og eftirlit með málefnum leik-, grunn- og tónlistarskóla, daggæslu í heimahúsum og miðstöð símenntunar.

Ráðið fundar í það minnsta tvisvar í mánuði.

Nefnd sem heyrar undir fræðsluráð:

- Íþrótt- og tómstundanefnd

### **Skipulags- og byggingarráð**

Fer með mál sem heyrar undir skipulags- og mannvirkjalög, lög um umhverfismat, lög um umferðarmál og lög um mat á umhverfisáhrifum.

Ráðið fundar í það minnsta tvisvar í mánuði.

### **Umhverfis- og framkvæmdaráð**

Fer með mál sem tengjast mannvirkjagerð, veitustarfsemi, umhverfismálum, sorphirðu, umferðarmálum og málefnum sem falla undir stjórn SORPU bs. og Strætó bs.

Ráðið fundar í það minnsta tvisvar í mánuði.

# Breytt verkaskipting myndi leiða til aukinnar þjónustu

Mikilvægt er að þróa og styrkja skipurit sveitarfélagsins og laga að áherslum sem nauðsynlegt er að vinna að á hverjum tíma.

Ágæt reynsla er af stjórnskipulagi fagsviða enda stutt síðan breytingar voru gerðar á verkaskiptingu. Nokkrar breytingar sem gerðar voru á árinu 2015 höfðu þó nokkur áhrif á starfsfólk.

Skipulag miðlægrar þjónustu þarfnast þó endurskoðunar og sér í lagi með það að markmiði að auka áherslu á samhæfingu í þjónustu og hagnýtingu upplýsingatækni.

Ekki eru að svo stöddu gerðar tillögur að breytingum á starfandi nefndum og ráðum.

## Helstu ástæður breytingar

- Það skortir **heildarsýn og samhæfingu á þjónustuveitingu** hjá sveitarfélaginu.
- Mikið álag á fagsviðum og skortur á verkferlum hefur leitt til þess að þjónusta Hafnarfjarðarbæjar hefur ekki **þróast** og **eflst** í takt við breytta tíma.
- Ítrekað var bent á að skilgreina þurfi þjónustuna betur út frá **þörfum og væntingum notenda**.
- Tækifæri eru til staðar til að **efla framlínuþjónustu**, ná fram auknu svigrúmi innan fagsviða og minnka álag.
- Lítil áhersla hefur verið lögð á þróun á rafrænni þjónustu og efla má þróun á því sviði með því að **fela einu sviði skýrt umboð** til þess.

# Markmið breytinga

Með breytingum á skipuriti sveitarfélagsins yrði stefnt að því að ná fram eftirfarandi ávinningi

## MARKMIÐ

1. Aðskilja með skarpari hætti verkaskiptingu í **þjónustu** og flytja verkefni frá fagsviðum sem hægt er að leysa í þjónustuveri eða með rafrænum leiðum.
2. Í óbreyttu fyrirkomulagi **væri þörf á fleiri stöðugildum** inn á fagsvið sveitarfélagsins en með breyttri verkaskiptingu er tækifæri til þess að jafna álag og á sama tíma bæta þjónustu sveitarfélagsins.
3. Auka yfirsýn yfir þjónustupætti Hafnarfjarðarbæjar og fela einu sviði það verkefni að **endurskoða þjónustuferla og endurhanna** þá út frá þörfum og sjónarhóli þeirra sem þjónustuna nota.
4. Skerpa verkaskiptingu innan stoðsviða og koma verkefnum atvinnu-, ferða- og menningarmála í **skýrari farveg** innan stjórnsýslunnar.
5. Ná fram skýrari umgjörð um verkefni sem tengjast **lögfræði og stjórnsýslu** sveitarfélagsins til að efla megi lögfræðiþjónustu þvert á allt sveitarfélagið.

# Tillaga að breyttu stjórnskipulagi

1. Lagt er til að komið verði á laggirnar nýju sviði innan stjórnsýslunnar er nefnist **þjónustu- og þróunarsvið** sem fái það hlutverk að samhæfa þjónustu sveitarfélagsins og auka við þjónustu sem leysa má í þjónustuveri eða stafrænt. Sviðið fái ábyrgð á því að endurskoða núverandi þjónustuferla og horfa til þess að nútímavæða þá og gera þá stafræna.

Tillagan er til þess fallin að ná fram aukinni samhæfingu í þjónustu sveitarfélagsins. Eftirfarandi verkefni færast til sviðsins:

- a) **Þjónustuver** færast frá stjórnsýslusviði inn á hið nýja svið.
  - b) Tölvudeild færast frá fjármálasviði og samhliða verði verkefnum deildarinnar breytt og augin áhersla lögð á **þróun** með áherslu á **nýsköpun í þjónustu**. Til framtíðar þarf deildin að taka við verkefnum og styðja við þróun á stafrænni þjónustu.
  - c) **Samskiptamál** færast frá stjórnsýslusviði til hins nýja sviðs.
  - d) **Menningar- og ferðamál** fari frá stjórnsýslusviði til hins nýja sviðs ásamt tengdum stofnunum.
2. Samhliða þessum breytingum verði unnið að eftirfarandi **áherslubreytingum** í verkaskiptingu og fyrirkomulagi verkefna stoðsviða.

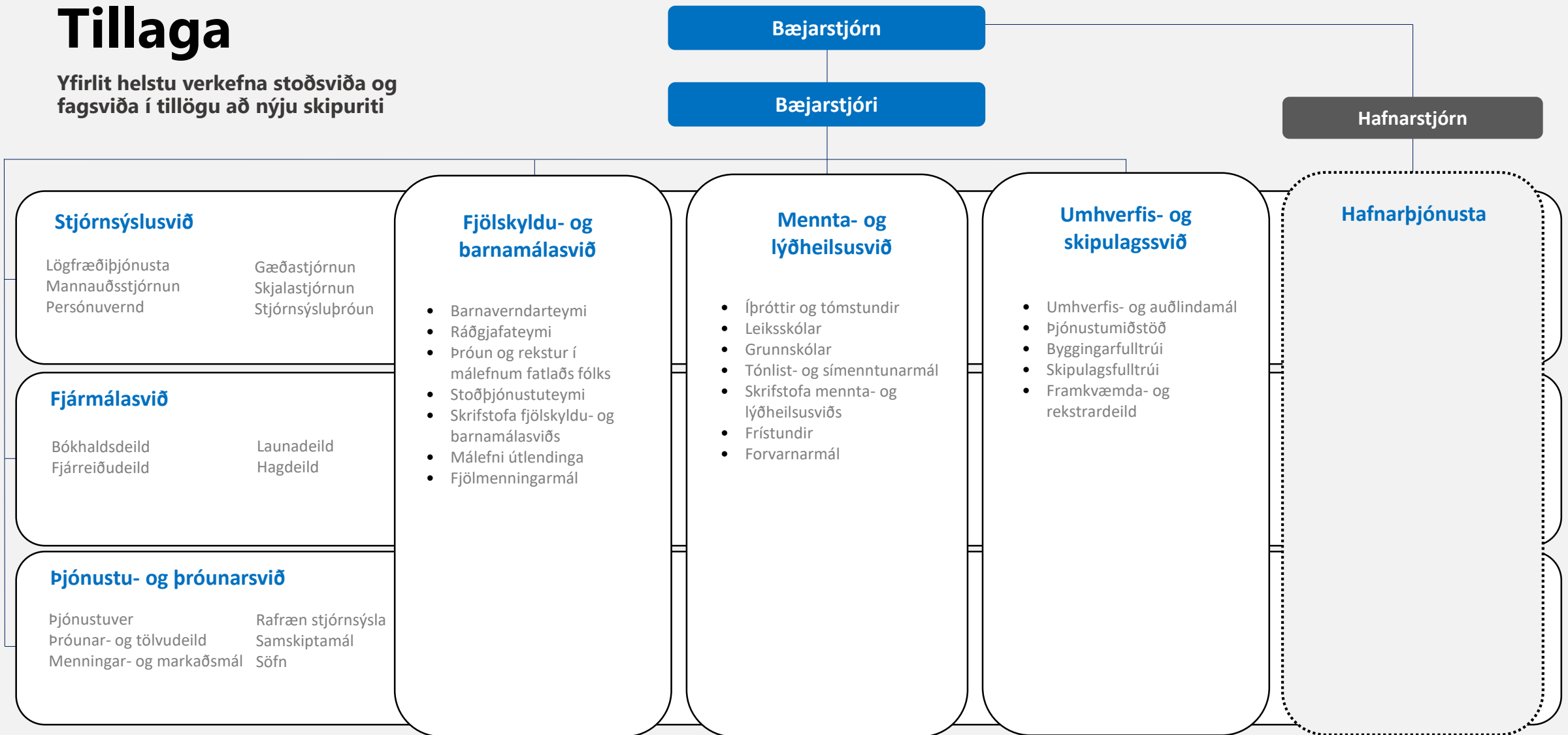
- a) Lagt er til að að utanumhald og fyrirkomulag **mannauðsmála** verði eftt enn frekar og mannauðsstjóri sitji sviðsstjórafundi og gegni þar ráðgjafahlutverki.
- b) Lagt er til að ráðið verði í tímabundna stöðu **verkefnisstjóra stjórnsýslumála**. Starfið felist í því að vinna að umbótum og aukinni samræmingu á stjórnsýslu sveitarfélagsins.
  - Auka **gæði og samræmingu** í fundargerðum nefnda og ráða.
  - Koma á **samræmdu verklagi** í afgreiðslum og farvegi í kringum nefndir og ráð.
  - Sinna **samræmingarhlutverki** gagnvart stefnumótun innan ólíkra málaflokka.
- c) Verkefni sem tengjast atvinnumálum, ferðamálum (þ.á m. upplýsingamiðstöð ferðamanna) og menningarmálum sem færast inn á þjónustu- og þróunarsvið verði sameinuð undir nafni **menningar- og markaðsmála**.
  - Tryggja þarf að verkefnin hafi heimahöfn hjá sérstökum starfsmanni á hinu nýja sviði.



3. Nafnabreyting verði gerð á fagsviðum stjórnsýslu. Lagðar eru til eftirfarandi nafnabreytingar:
- a) Fjölskylduþjónusta fái heitið **fjölskyldu- og barnamálasvið.**
  - b) Fræðslu- og frístundaþjónusta fái heitið **mennta- og lýðheilsusvið.**
  - c) Umhverfis- og skipulagsþjónusta fái heitið **umhverfis- og skipulagssvið.**

# Tillaga

Yfirlit helstu verkefna stoðsviða og fagsviða í tillögu að nýju skipuriti



# Um framkvæmd breytinga

Ef tillagan nær fram að ganga er nauðsynlegt að huga að eftirfarandi

1. Lagt er til að nýtt skipurit taki gildi 1. september 2019.
2. Lagt er til að nýtt starf sviðsstjóra þjónustu- og þróunarsviðs verði auglýst eins fljótt og hægt er. Í starfslýsingu og kröfum til starfsins verði lögð áhersla á eftirfarandi:
  - a) Haldgóð reynsla í þjónustustýringu
  - b) Reynsla og þekking á stafrænum lausnum
  - c) Reynsla af mótun þjónustumarkmiða
  - d) Reynsla af samstarfi þvert á ólíkar skipulagseiningar
  - e) Reynsla af þjónustuþróun og notendamiðaðri hönnun
  - f) Reynsla af þróun og innleiðingu nýrra ferla
3. Í ljósi þeirra breytinga sem gerðar eru á starfi tölvudeildar er lagt til að auglýst verði eftir stjórnanda með reynslu af þróun, stafrænum umbreytingum og rafrænni stjórnsýslu.
4. Lagt er til að ráðið verði í tímabundið starf verkefnisstjóra stjórnsýslumála. Starfið felist í því að vinna að umbótum og aukinni samræmingu á stjórnsýslu sveitarfélagsins.
5. Gert er ráð fyrir því að vinnu við mótun gæðamála verði útvistað en heimahöfn verkefnisins yrði hjá stjórnsýslusviði.
6. Endurskoðun starfslýsinga hjá starfsfólki sem verður fyrir áhrifum af breytingunum verði lokið fyrir 1. maí 2019.

# Skipulag sviða í kjölfar breytinga

# Stjórnskipulag

Stjórnsýslusvið

Stjórnsýslusvið

Bæjarráð

## Skrifstofa stjórnsýslu

- Gæðastjórnun
- Skjalastjórnun
- Ritari
- Stjórnsýsluþróun

## Mannauðsmál

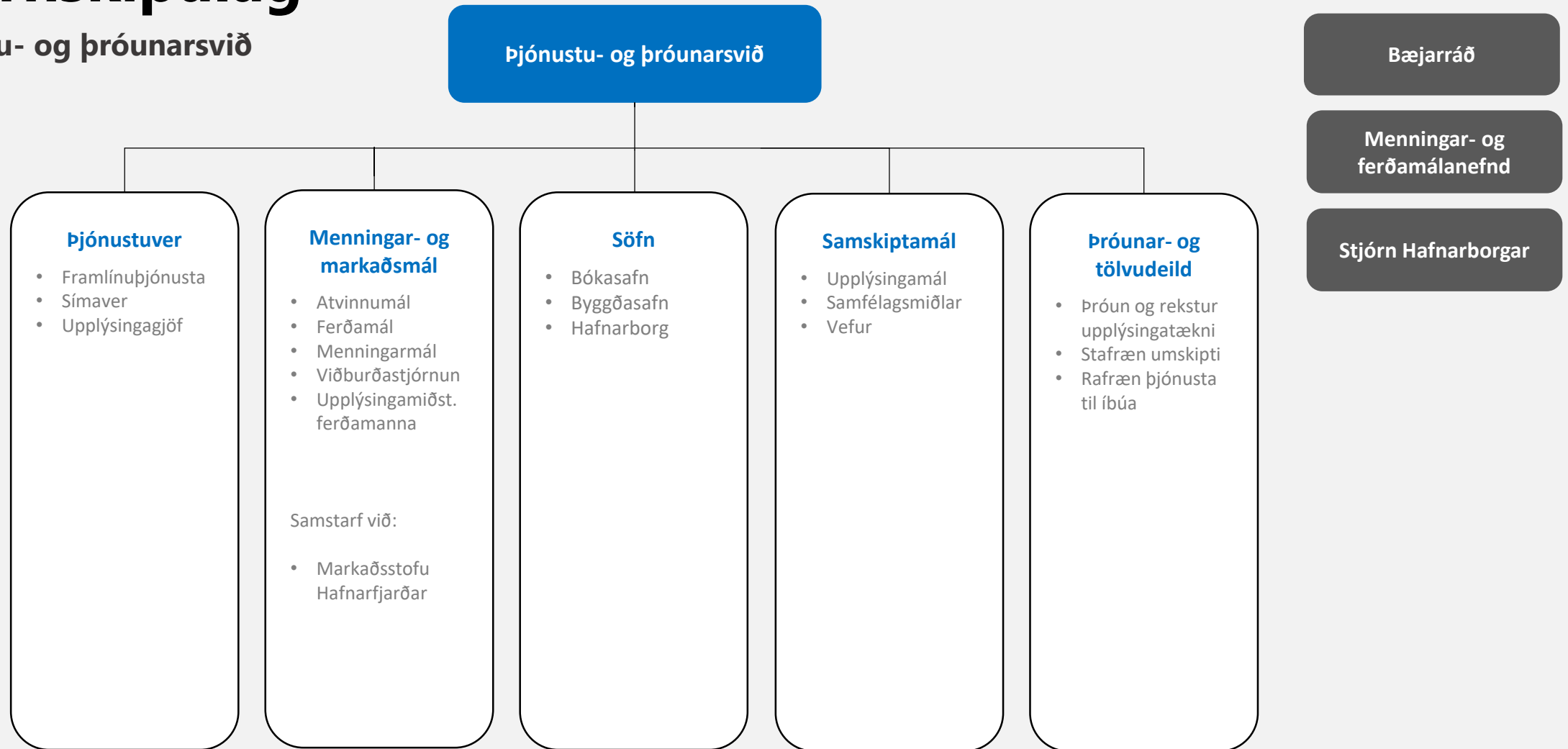
- Mannauðsmál

## Lögfræðipjónusta

- Lögfræði

# Stjórnskipulag

Þjónustu- og þróunarvið



# Stjórnskipulag

Fjármálasvið

Fjármálasvið

Bæjarráð

## Bókhaldsdeild

Bókhald og skráning  
reikninga fyrir allar  
stofnanir

## Fjárreiðudeild

Greiðsla og  
innheimta reikninga  
fyrir allar stofnanir

## Hagdeild

Fjárhagslegt eftirlit  
með rekstri stofnana,  
áætlanagerð og  
innkaupastjórnun

## Launadeild

Launavinnsla fyrir  
allar stofnanir og  
starfsfólk

# Stjórnskipulag

## Fjölskyldu- og barnamálasvið

### Fjölskyldu- og barnamálasvið

Fjölskylduráð

Barnaverndarnefnd

#### Barnaverndarteymi

Móttaka barnaverndar-tilkynninga, vinnsla barnaverndarmála, úttektir á fóstur- og stuðnings-fjölskyldum, heimilisofbeldis-verkefni, ættleiðingarmál og fylgdarlaus börn.

#### Ráðgjafarteymi

Félagsleg ráðgjöf, húsnæðismál, fjárhagsaðstoð, sérstakur húsnæðisstuðningur og þjónusta við umsækjendur um alþjóðlega vernd.

#### Þróun og rekstur í málefnum fatlaðs fólks

Þjónusta og rekstur á heimilum, hæfing, starfsþjálfun, atvinnumál, skammtímavistun, athvarf fyrir geðfatlaða, lengd viðvera og frístund fyrir fötluð börn og ungmenni. Frekari liðveisla.

#### Stoðþjónustuteymi

Stuðningsþjónusta fyrir fatlað fólk, s.s. félagsleg liðveisla og þjónustusamningar. Akstursþjónusta fyrir fatlað fólk og eldri borgara. Félagleg heimaþjónusta og tómstundastarf eldri borgara.

#### Skrifstofa

- Lögfræðiþjónusta
- Sálfræðiþjónusta
- Ritari
- Snemmtæk íhlutun og samráðsteymi



# Stjórnskipulag

Mennta- og lýðheilsusvið

Mennta- og lýðheilsusvið

Aðstoðarmaður  
sviðsstjóra

Fræðsluráð

Íþróttá- og  
tómstundanevnd

## Íþróttir og tómstundir

- Frístundaheimili
- Félagsmiðstöðvar
- Ungmennaráð
- Sundlaugar
- Frístundastyrkir

## Leikskólar

- Börn sem eiga lögheimili í Hafnarfirði eiga rétt á leikskólaplássi frá 15 mánaða aldri.
- Sautján leikskólar

## Grunnskólar

- Börn á aldrinum 6-16 ára sem eiga lögheimili í Hafnarfirði eiga rétt á skólaplássi.
- Átta grunnskólar

## Tónlist- og símenntunarmál

Alhliða tónlistarnám og fullorðinsfræðsla.

## Skrifstofa

### Greiningar og ráðgjöf

- Sálfræðipjónusta
- Talmeinakennsla
- Sérkennsluráðgjöf
- Kennsluráðgjöf læsis og fjölmennningar
- Hegðunartengd ráðgjöf
- Almenn kennsluráðgjöf
- UT – kennsluráðgjöf
- Daggæslupjónusta
- Snemmtæk íhlutun og samráðsteymi

# Stjórnskipulag

## Umhverfis- og skipulagssvið

### Umhverfis- og skipulagssvið

Umhverfis- og framkvæmdaráð

Skipulags- og byggingaráð

#### Umhverfis- og auðlindamál

Umhverfismál, vatnsöflun og dreifing neysluvatns, rekstur fráveitukerfis og hreinsistöðvar.

##### B-hluta fyrirtæki:

- Vatnsveita
- Fráveita

#### Þjónustumiðstöð

Þjónusta við fasteignir bæjarins, gatnakerfi, opin svæði og holræsakerfi. Hreinsun bæjarins.

- Þjónustudeild
- Umhverfiseild

#### Byggingarfulltrúi

Byggingarleyfi, byggingareftirlit, yfirferð aðaluppdráttá og séruppdráttá, úttekt og yfirferð eignaskiptasamninga.

#### Skipulagsfulltrúi

Leiðbeiningar og afgreiðsla skipulagsserinda. Grenndarkynning byggingarleyfa á ódeiliskipulögðum svæðum. Útgáfa framkvæmdarleyfa.

#### Framkvæmda og rekstrardeild

- Framkvæmdir, viðhald og rekstur húnæðis, gatna, gönguleiða, leiksvæða, opinna svæða og upplands Hafnarfjarðar.
- Samvinnuverkefni umhverfismála
- Teiknistofa og mælingar.

##### B-hluta fyrirtæki:

- Húsnæðisskrifstofa

# Tillögur

Lagt er til að öllum fyrirspurnum, erindum, ábendingum og kvörtunum sem berast Hafnarfjarðarbæ verði komið í einn farveg. Auðvelda þarf þeim sem til bæjarins leita að eiga í samskiptum og byggja upp ferla sem koma ábendingum þeirra í réttan farveg með skýrri framsetningu. Unnið verði að því að koma á upplýsingakerfi (ábendingagátt) sem haldi utan um slík samskipti.

### ÁVINNINGUR

- Tryggja að erindum sem berast Hafnarfjarðarbæ **sé svarað** og að þau fari í réttan farveg.
- **Auka hraða** í svörum erinda og fá fram yfirsýn yfir heildarfjölda fyrirspurna, eðli þeirra og farveg.
- Búa til forsendur til þess að móta megi **þjónustumarkmið** um afgreiðsluhraða og meðferð erinda og ábendinga sem berast.
- **Minnka villuhættu** og líkurnar á því að umsóknir eða gögn týnist og koma í veg fyrir að búa þurfi til mismunandi ferla fyrir ólík kerfi.
- Notendur geti **fylgst með** stöðu erinda.

### MÖGULEGAR LEIÐIR

1. Koma á þverfaglegu teymi innan Hafnarfjarðarbæjar til að kortleggja og skilgreina verkefnið.
2. Kanna hvort samræmt viðskiptamannakerfi sem heldur utan um öll erindi, umsóknir og samskipti íbúa/fyrirtækja gæti orðið til þess að auka yfirsýn bæjarins um þjónustu.
3. Huga þarf sérstaklega að því að ábendingagátt af þessu tagi leiði notendur áfram. Viðmót notenda þarf að virka vel í farsíma, annað hvort í gátt sem hönnuð er fyrir vafra í snjallsíma eða sem snjallforrit (app).
4. Mikilvægt er að leita eftir samstarfsaðila sem hafi reynslu og þekkingu á innleiðingu sambærilegra kerfa og ferla til að styðja við verkefnið.
5. Horfa þarf til þess með hvaða hætti kerfið skuli styðja við frekari mælingar á þjónustu Hafnarfjarðar til að hægt sé að móta skýrari stefnu og grunni þjónustumarkmiða.

Þörf er á því að endurskoða og nútímavæða þjónustuferla Hafnarfjarðarbæjar. Útfærsla verkefnisins og áfangaskiptingu þess má útfæra í þjónustustefnu. Sérstaklega verði horft til aðferðafræði notendamiðaðrar hönnunar og stafrænna umskipta í endurskoðun þjónustuferla og til þess að auka sjálfvirkni í meðferð og afgreiðslu mála. Í kjölfarið á innleiðingu á nýjum ferlum verði farið í markmiðasetningu í þjónustu þar sem fram komi viðmið um þjónustu, gæði og afgreiðsluhraða.

### ÁVINNINGUR

- Auka þjónustustig í sveitarfélaginu og að sem flestir þjónustuþegar fái **lausn sinna mála í fyrstu snertingu**.
- Öll þjónusta verði hönnuð út frá **sjónarhorni notenda**. Slíkt verði útfært í nýja þjónustustefnu sveitarfélagsins.
- Stuðla að því að þjónustuþegar og aðrir sem til bæjarins leita fái **sambærilega þjónustu** vegna **sömu fyrirspurna/erinda** og úrvinnslu sem byggji á gegnsæjum og skýrum ferlum.
- Þjónustuþegum sé leiðbeint um ferli og séu upplýstir um framvindu erinda til að forðast endurtekin eða **óþarfa samskipti** við sveitarfélagið.

### MÖGULEGAR LEIÐIR

1. Þjónustu- og þróunarsvið fái ábyrgð á verkefninu. Sett verði upp þjónusturáð með aðkomu allra sviða sem gegna myndi stefnumótandi hlutverki í verkefninu.
2. Í þjónustustefnu verði útfært með hvaða hætti þjónustan verði endurhönnuð út frá notendamiðaðri nálgun og í hvaða áföngum. Huga þarf að fjármögnun verkefnisins til lengri tíma.
3. Skilið verði betur á milli fyrsta stigs þjónustu (almenn þjónusta leyst á grunni skýrra ferla) og annars stigs þjónustu (sérhæfðari þjónusta sem sérfræðingar inni á sviðum koma að).
4. Öll fyrsta stigs þjónusta yrði útfærð með þeim hætti að hana mætti leysa rafrænt án aðkomu starfsmanna eða í þjónustuveri sveitarfélagsins.
5. Endurhönnun á þjónustu sveitarfélagsins er langtímaverkefni sem felur í sér aðkomu bæjarbúa og notenda að þróun þjónustunnar.

Lagt er til að hafin verði heildarendurskoðun á stjórnsýsluferlum Hafnarfjarðarbæjar. Lagt er til að verkefninu verði útvistað í skýrt afmörkuðum áföngum. Í upphafi skal leggja megináherslu á ferla á sviði umhverfis- og skipulagsmála. Þar á eftir yrði farið í ferla á fjölskyldusviði. Leitast verði við að móta ferlana á þann hátt að skýrt sé á hvaða tímamarki ákvörðun er tekin, hvaða gögn þurfi að liggja fyrir ásamt því með hvaða hætti eigi að ljúka málum með viðeigandi upplýsingagjöf út á við.

### ÁVINNINGUR

- Tryggja að **farvegur og forgangsröðun** erinda sé skýr og ljóst sé með hvaða hætti megi fá afgreiðslu.
- **Afmá grá svæði** þar sem þau eru í núverandi fyrirkomulagi og verkaskiptingu. Auka þannig **gegnsæi í afgreiðslu** fyrirspurna og í meðferð erinda.
- **Ábyrgð** sviða og starfsmanna sé skýr.
- Auka **afgreiðsluhraða**, bæta gæði í afgreiðslu og nýta **tíma sérfræðinga** með sem allra skilvirkustum hætti.
- Erindi séu **skráð á sama máta** í málaskrá.

### MÖGULEGAR LEIÐIR

1. Lagt er til að komið verði á gæðaráði Hafnarfjarðarbæjar sem fái beint eignarhald á verkefninu og skipuleggi með hvaða hætti það verði leyst.
2. Mikilvægt er að vinna verkefnið í samhengi við þær tillögur sem á undan koma. Endurskoðun verkferla þarf að styðja við þjónustu sveitarfélagsins. Horfa þarf sérstaklega til áhrifa sem ný reglugerð um persónuvernd hefur í för með sér.
3. Í upphafi verði núverandi ferlar kortlagðir og endurskoðaðir í samvinnu við sérfræðinga bæjarins. Í öllum ferlum þarf að horfa til þess með hvaða hætti upplýsingatækni og aukin sjálfvirkni geti stýtt ferla, aukið hraða, létt af álagi og stutt betur við innra starf sveitarfélagsins. Um er að ræða átaksverkefni í upphafi og nýir ferlar verði innleiddir í rekstur á viðkomandi sviðum í samráði við sviðsstjóra hvers sviðs.
4. Þá má skoða aukið samstarf við önnur sveitarfélög á þessu sviði eins og Kópavogsbæ sem hefur að hluta vottað gæðakerfi fyrir sína starfsemi.

Lagt er til að Hafnarfjarðarbær hvetji til aukinnar þverfaglegrar samvinnu á milli sviða í umbótaverkefnum. Í of miklum mæli hafa fáir einstaklingar borið ábyrgð á stórum og erfiðum breytingaverkefnum. Það getur hentað vel þegar unnið er að umbótum, sér í lagi á þjónustu, ferlum og í innra starfi yfir höfuð að vinna í þverfaglegum teymum. Aukin teymisvinna getur einnig stuðlað að jafnara álagi, fólk kynnist í auknum mæli og slíkt skapar verðmæti í daglegum störfum. Mikilvægt er að velja fá umbótaverkefni hverju sinni og dreifa þátttöku vel.

### ÁVINNINGUR

- Koma á áhugaverðum og **faglega spennandi** vettvangi fyrir starfsmenn til að vinna að breytingum og í frekari þróun á innra starfi eða þjónustu sveitarfélagsins.
- Ná **betri árangri** í umbótum með því að skipta stórum og erfiðum verkefnum upp í skýrt afmarkaða áfanga.
- Gefa fólki tækifæri til þess að **kynnast** þvert á vinnustaðinn.

### MÖGULEGAR LEIÐIR

1. Unnið er að 2-3 stórum forgangsverkefnum hverju sinni og í hverju þeirra er þverfaglegt teymi sem dreifir með sér smærri verkefnum.
2. Horft yrði til þess að vinna í þverfaglegum teymum að innleiðingu breytinga í fyrirfram skilgreindum „sprettum“ sem hafa skýrt upphaf og endi.
3. Hvert breytingateymi er boðberi breytinga, nýrrar menningar og umbóta gagnvart þeim viðfangsefnum sem því er falið að sinna.
4. Aðferðafræðin (e. *agile implementation*) byggist á því að vinna í fyrirfram skilgreindum sprettum þar sem unnið er að fáum en skýrum markmiðum á hverjum tíma sem eru í stöðugri endurskoðun.
5. Verkefni í svona fyrirkomulagi eru oft unnin á vikulegum grunni og teymum falið að mæla og meta árangur sinn með reglubundnum hætti.

Lagt er til starfsmannahópur Hafnarfjarðarbæjar komi sér saman um gildi, vinnustaðamenningu, kúltúr og aðra lykilþætti sem starfsmenn myndu telja mikilvæga til þess að geta veitt framúrskarandi þjónustu á eftirsóttum vinnustað. Þá er lagt til að farið verði í stefnumótun um framtíð húsnæðismála fyrir starfsemi bæjarins þar sem horft verði til þess hvort mögulegt sé innan tiltekins tíma að öll svið stjórnáslunnar verði á einum stað.

### ÁVINNINGUR

- Lyfta **vinnustaðamenningu og viðhorfi** starfsmanna gagnvart vinnustaðnum og þjónustu sveitarfélagsins.
- Fá **skýra sýn á húsnæðismál** sveitarfélagsins.
- Undirbyggja enn frekar að vinnustaðurinn Hafnarfjarðarbær sé **eftirsóttur og áhugaverður**.
- Starfsmenn finni að þeir séu hluti af **einum vinnustað**.
- **Starfsumhverfi** ýti undir að allir starfsmenn geti unnið á sem skilvirkastan máta.

### MÖGULEGAR LEIÐIR

1. Bæjarráð feli mannauðsstjóra að útfæra verkefnið „gildi Hafnarfjarðarbæjar og vinnustaðamenning“ í samvinnu við stýrihóp sem falið yrði að styðja við framgang verkefnisins.
2. Bæjarráð fari í stefnumótun í húsnæðismálum og útfæri með hvaða hætti mætti nálgast verkefnið og hverjir þurfi að koma að því.



Lagt er til að kjörnir fulltrúi hefji vinnu við að móta langtímastefnu fyrir sveitarfélagið. Slík stefna myndi útfæra framtíðarsýn sem svari því hvers konar bæjarfélag skuli byggja upp til lengri tíma, hver sé sérstaða þess, grunngildi og þjónustuloforð fyrir íbúa og atvinnulíf á svæðinu. Á grunni slíkrar stefnu yrðu aðrar stefnur mótaðar í sértækum málaflokkum og yrðu þær til skemmri tíma. Æskilegt væri að langtímastefna næði yfir kosningar og væri æðri breytingum í pólitísku umhverfi.

### ÁVINNINGUR

- Ná fram **sterkari sýn** fyrir kjörna fulltrúa og stjórnendur á það hvers konar sveitarfélag sé verið að byggja upp.
- Áætlanagerð **nái til lengri tíma** og verði tengd fjármagni í auknum mæli.
- Stefnur, sértæk markmið og aðgerðir hafi **grunn og stoð** í stærri stefnu.
- Ná fram **einföldun á stefnumótandi skjölum** hjá sveitarfélaginu, einfalda framsetningu þeirra og tengja við heildarstefnu.

### MÖGULEGAR LEIÐIR

1. Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna eru dæmi um þverpólitíska langtímastefnumótun þar sem sammælt er um stór og mikil meginmarkmið til lengri tíma. Útfæra má langtímastefnu sveitarfélagsins á svipuðum grunni.
2. Horfa þarf til þess að allar stefnur sveitarfélagsins verði tengdar betur inn í fjárhagsáætlun sveitarfélagsins.
3. Við undirbúning að mótun heildstæðrar stefnu þarf að taka mið af því að í stýrihópi fyrir þeirri vinnu kæmu oddvitar allra flokka sem aðild hafa að bæjarstjórn.
4. Skoða þarf tengingu verkefnisins inn í markaðsstefnu Hafnarfjarðarbæjar sem nú er í mótun í samvinnu við Markaðsstofu Hafnarfjarðar.

# Aörrar tillögur

# Aðrar tillögur

7. Úttekt verði gerð á vinnulagi og störfum í **barnavernd** þar sem vísbendingar eru um að breyting verkferla og vinnuhátta geti skilað ávinningi. Líta má til vinnu við breytingar á skipulagi hjá barnavernd Reykjavíkurborgar.
8. Vinna þarf að því í samstarfi viðeigandi aðila að félagsráðgjafar fjölskyldusviðs fái **aðgang** að gögnum frá ríkisskattstjóra og aðgang að Þjóðskrá Íslands um hver fer með forsjá barna.
9. Uppfæra þarf **öryggisstefnu**, sér í lagi á fjölskyldusviði, þar sem starfsmenn vinna oft og tíðum með einstaklingum sem eiga við veikindi að stríða og geta verið hættulegir sér og öðrum.
10. Stjórnendum bæjarins sé boðin handleiðsla/reglulega boðið á **stjórnendapjálfun** eða veittur styrkur til að taka námskeið er styrkir stjórnendahæfni þeirra.
11. Í stjórnun almennt innan sveitarfélagsins þurfa stjórnendur að **auka stuðning** sinn við starfsfólk í daglegum störfum og fylgja betur eftir ákvörðunum sem teknar eru, sérstaklega innan fjölskylduþjónustu.
12. Samin verði **viðbragðsáætlun** sem virkjuð verði þegar bilanir koma upp í upplýsingakerfum bæjarins þar sem tilkynningar og áætlanir um úrlausn séu sendar þeim sem fyrir áhrifum verða.

Með þeim hætti má koma upplýsingum hratt til þjónustuþega um ástæður tafa eða bilana.
13. Efla þarf **þjónustuviðmót** innan skipulags- og umhverfisþjónustu til að tryggja að íbúar og fyrirtæki sem leita til bæjarins hafi góða upplifun af þjónustunni.
14. Við endurskoðun ferla þarf að útfæra ferla á þann hátt að þeir **styðji við leiðbeiningarskyldu**. Ef málaleitan notenda um þjónustu eða umsókn er synjað þarf að fylgja rökstuðningur og leiðbeiningar um næstu skref.
15. Verkferla vegna niðurgreiðslu og úthlutun tómsunda og frístundastyrkja þarf að **endurskoða** og rafvæða þar sem veruleg brotalöm er á þeim.
16. Þjónusta sem **birtir reikninga** á „mínum síðum“ Hafnarfjarðarbæjar hefur legið niðri um nokkurt skeið með tilheyrandi kvörtunum í síma og tölvupóstum frá þjónustuþegum.
17. Loka þarf **óvirkum þjónustum** eins og óvirkum vefjum fyrir íbúalýðræðisverkefni „Betri Hafnarfjörður“ þegar þau eru ekki í gangi. Þetta sparar bæði peninga og tíma. Ef vilji er fyrir því að halda verkefni áfram þarf að móta stefnu um tilgang og ávinning og koma verkefni í farveg innan stjórnsýslunnar.

18. Skýra þarf **verkaskiptingu** milli bæjarins og Markaðsstofu Hafnarfjarðarbæjar og tryggja að ábyrgð á samskiptum og samvinnu sé skýr.
19. Lagt er til að nýir starfsmenn fái markvissa **nýliðafræðslu** og nýliðahandbók að henni lokinni. Endurskoða þarf ferli nýliðamóttöku og tryggja að starfsmenn fái fræðslu og kennslu á kerfi sem ætlast er til að starfmaðurinn muni nýta í starfi sínu.
20. Koma þarf upp **mælaborði og hagnýta gögn** sem liggja í gagnagrunnum. Slíkt myndi nýtast starfsmönnum, kjörnum fulltrúum, fyrirtækjum og íbúum, t.d. mætti horfa til:
  - a) Íbúafjölda
  - b) Fjölda félagslegra íbúða
  - c) Fjölda barna á hverju skólastigi
  - d) Fjölda fyrirtækja
  - e) Fjölda leikskólustarfsmanna og menntunar þeirra
  - f) Þjónustukannana
  - g) Nýtingarhlutfalls frístundakorts
  - h) Fjárhagsáætlana
21. Viðeigandi efni og umsóknir á heimasíðu bæjarins verði einnig aðgengilegar á **öðru tungumáli** en íslensku.
22. Þjónustupegar séu **upplýstir** um hversu langan tíma megi vænta þess að mál þeirra taki. Gæta þarf þess að stilla væntingum þjónustupega í hóf.
23. Nýta þarf upplýsingatækni betur í **endurmenntun og þjálfun** starfsmanna. Í boði eru ýmsar lausnir í gegnum vefinn þar sem hægt er að bjóða starfsmönnum upp á aðgang að námsefni.
24. Þjónustupegum verði auðveldað að **sækja um afslætti/styrki** sem þau eiga rétt á. Tryggja þarf að notendur fái að fyrra bragði upplýsingar þegar réttindi myndast á þeirra nafni og þurfi ekki að kanna stöðu sína.
25. Efla má utanumhald og þjónustu við kjörna fulltrúa, nefndir og ráð sveitarfélagsins. Horfa þarf sérstaklega til þess að auka **gæði fundargerða**.
26. Gert sé ráð fyrir því að á eyðublöðum/umsóknum sé hægt að setja fram **athugasemdir**. Til að mynda er mikilvægt að á öllum umsóknum sem tengjast börnum sé hægt að tilgreina hvort barnið sé með ofnæmi, sé fatlað, glími við einhvers konar röskun eða annað sem nauðsynlegt getur verið að taka fram.

27. Starfslýsingar séu **afhentar starfsmönnum** þegar þeir hefja störf og séu reglulega yfirfarnar með starfsmönnum í starfsmannaviðtölum.
28. Fram komu ábendingar í úttektinni um að tilefni væri til að skoða hvort skynsamlegt væri að **fjölga bæjarráðsfundum**, þá með færri málum á dagskrá hverju sinni. Er sérstaklega vísað til þess að þetta myndi flýta ákvörðun um úthlutun lóða og má skoða í því samhengi.
29. Það er viðvarandi verkefni að skoða **fundamenningu**. Ekki komu margar ábendingar til ráðgjafa um fundafyrirkomulag innan sveitarfélagsins en tryggja þarf þó ætíð að fundir innan stjórnsýslunnar séu ekki haldnir nema þörf sé á þeim. Skoða má hvort móta eigi skýrari reglur um fundahöld:
  - a) Fundir séu ætíð boðaðir með dagskrá.
  - b) Þeim ljúki ætíð með ákvörðun um næstu skref og skýrt sé hver beri ábyrgð á eftirfylgni.
  - c) Tegundir funda: Eðli og reglur upplýsingafunda, ákvarðanatökufunda o.s.frv.
  - d) Fundargerð sé að ætíð til staðar á ákvarðanatökufundum.
30. Horfa má til þess að nýta **Workplace** betur í allri innri upplýsingagjöf sveitarfélagsins og móta með skýrari hætti stefnu og sýn um það með hvaða hætti Workplace eigi að nýtast í daglegu starfi, hvort Workplace geti komið í stað funda o.þ.h.
31. Móta þarf **skýrari verkferla** gagnvart aðstoð sem fer fram í afgreiðslu. Þjónustufulltrúar í afgreiðslu aðstoða fólk á tölvu sveitarfélagsins. Tryggja þarf að á tölvunni séu aldrei vistuð persónuleg gögn sem notuð eru til að hlaða upp í umsóknarform.
32. Nýta þarf upplýsingatækni betur í þjónustu sem **veitt er inni á heimilum** af hálfu fjölskyldusviðs. Mikið er enn um notkun dagbóka og skráningu í til þess gerðar skýrslur. Spjaldtölvuvæðing væri líkleg til að flýta fyrir í heimsóknum og gera upplýsingar aðgengilegri til frekari úrvinnslu.
33. Biðstofa þjónustuversins verði **lagfærð** og tekið tillit til mismunandi þarfa þjónustuþega. Komið verði fyrir skráningarstöð sem tekur á móti gestum og lætur viðkomandi starfsmann vita af komu.
34. Lagt er til að starfsmenn í þjónustu fái þjálfun í **notendamiðaðri þjónustu**.

35. Lagt er til að reglulega hafi starfsmenn og stjórnendur val um að fara á **námskeið** er varða þau kerfi sem þau nota í starfi sínu, sér í lagi ef nýtt kerfi er tekið í notkun eða uppfærslur eigi sér stað.
36. Öll svið bæjarins **purfa að hafa reglubundna** starfsmannafundi innan hvers sviðs, eðlilegt er að horfa til þess að slíkir fundir séu ekki sjaldnar en á tveggja vikna fresti.
37. Upplýsingamiðstöð ferðamanna er nú staðsett í þjónustuveri Hafnarfjarðarbæjar. Í ljósi ýmissa annmarka á því fyrirkomulagi, m.a. opnunartíma og aðstöðu, er rétt **kanna hvort önnur staðsetning** komi til greina.
38. Tækifæri eru til þess að **lágmarka póstkostnað** sveitarfélagsins og birtingargjöld almennt með því að nýta betur sameiginlegar þjónustu ríkisins eins og Ísland.is, t.d. við birtingu launaseðla o.s.frv.
39. Lagt er til að gerð verði sérstök úttekt á ferlum við byggingareftirlit. Úttektin miði að því að **greina tækifæri til að fækka snertingum á milli þjónustuþega og stjórnkerfis bæjarins.**
41. Tryggja þarf að allir sviðsstjórar hafi **staðgengil** sem geti sinnt hluta af starfsskyldum í tímabundinni fjarveru.
42. Almennt gildir innan Hafnarfjarðarbæjar að fagráð hafa heimild til **fullnaðarafgreiðslu mála**. Þetta fyrirkomulag er að mörgu leyti óvenjulegt sé litið til annarra sveitarfélaga og getur haft í för með sér að kjörnir fulltrúar í bæjarstjórn sjái mál í fyrsta sinn á bæjarstjórnarfundum. Þetta hefur leitt til óánægju á meðal kjörinna fulltrúa og gæti verið skýringin á því að bæjarstjórnarfundir séu langir.
- skoða má hvort skilvirkara sé að mál komi úr fagráðum fyrst inn í bæjarráð áður en það fari til afgreiðslu í bæjarstjórn.
  - samhliða verði skoðað hvort halda eigi bæjarráðsfundi vikulega og þá styttri tíma í senn.

# Um Capacent

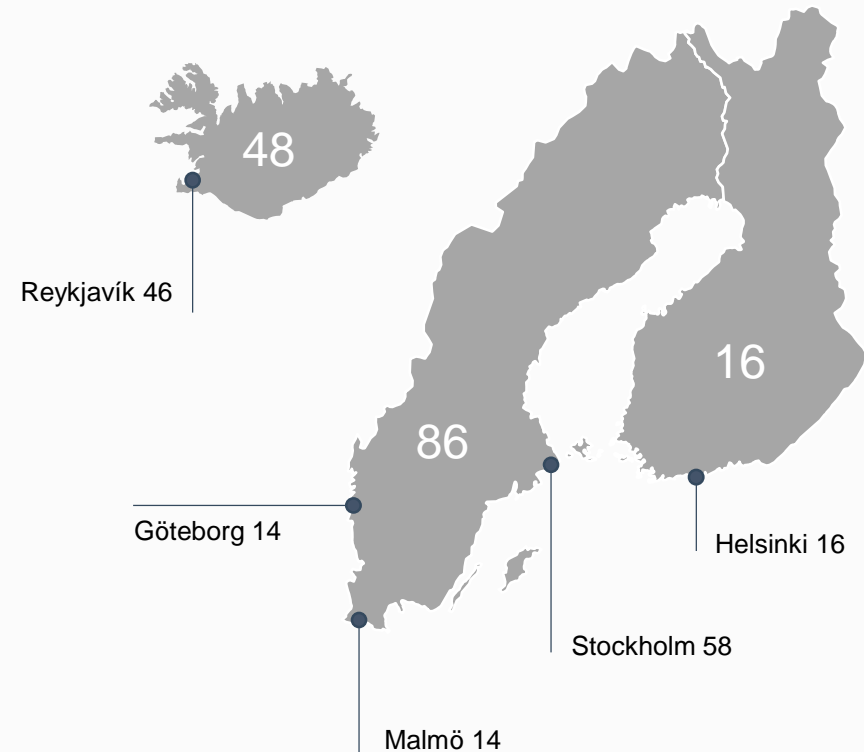
Capacent á Íslandi er hluti af Capacent Holding AB í Svíþjóð sem var upphaflega stofnað árið 1983 og hefur verið skráð á Nasdaq First North markaðnum í Stokkhólmi frá árinu 2015. Félagið er með skrifstofur á Íslandi, í Svíþjóð og á Finnlandi og hjá því starfa um 150 sérfræðingar. Capacent hefur sterka stöðu sem norrænt ráðgjafafyrirtæki og er leiðandi sem slíkt á mörgum sviðum.

Ráðgjafar Capacent vinna að greiningu, mótun og innleiðingu margvíslegra lausna á sviði stefnumótunar, stjórnunar, ráðninga, rekstrar, fjármála og upplýsingatækni.

Hjá Capacent á Íslandi starfa um 50 ráðgjafar með víðtæka reynslu af flestum sviðum atvinnulífsins og sækir fyrirtækið sérhæfðar lausnir og þekkingu til leiðandi alþjóðlegra samstarfsaðila. Meðal þeirra eru Microsoft, IBM, Qlik og CEB.

## Við hjálpum viðskiptavinum að...

- móta framtíðarsýn, stefnu og skipulag
- skilgreina mælikvarða og mæla árangur
- finna og ráða rétta fólk
- þjálfa stjórnendur
- meta arðsemi verkefna
- verðmeta fyrirtæki
- bæta verkferli og hagræða í rekstri
- meta og bæta upplýsingaöryggi
- bæta stjórnkerfi og stjórnendaupplýsingar
- velja og innleiða ný upplýsingakerfi
- nýta upplýsingatækni með ýmsum hætti og margt fleira.



# Gildi Capacent

## Hlutverk Capacent er að vinna að framförum viðskiptavina og starfsmanna

Við nýtum þekkingu okkar og reynslu til að veita viðskiptavinum ráðgjöf, upplýsingar og lausnir sem skila árangri. Starfið hjá Capacent er áskorun sem þroskar og eflir starfsmenn.

Við byggjum ráðgjöf okkar á markvissri greiningu og tengjum saman nýjustu þekkingarstrauma, greiningu og hagnýta nálgun.

Nálægð, samvinna og miðlun margvíslegrar sérþekkingar innan hópsins gerir Capacent að einstöku fyrirtæki.

Fyrirtækjamenning Capacent byggir á sterkum gildum sem eru leiðbeinandi um okkar hegðun.

**Heilindi** – Við göngum fumlaust til verks og tölum hreint út um hlutina. Við vinnum af fagmennsku, virðum trúnað og bjóðum lausnir út frá hagsmunum viðskiptavina.

**Metnaður** – Við stefnum ávallt á hámarksárangur og nálgumst verkefni af krafti. Stöðugar framfarir eru okkar drifkraftur og árangur viðskiptavina er kjarninn í árangri okkar.

**Liðsheild** – Við vinnum saman sem einn hópur. Við samgleðjumst og fögnum sigrum, miðlum þekkingu og berum virðingu hvert fyrir öðru.

### Lausnarammi Capacent

- Stefnumótun og stjórnun
- Sala, þjónusta og markaðsmál
- Mannauður
- Rekstur, áhætta og UT
- Viðskiptagreind
- Fjármál