

Akureyrarbær

Stöðumat innleiðingar
stjórnskipulagsbreytinga

mars 2018

Róbert Ragnarsson



Verkefnið

- Í nóvember 2017 var óskað eftir aðstoð RR ráðgjafar við mat á stöðu innleiðingar breytinga á stjórnkerfi Akureyrarbæjar og eftir atvikum, leggja fram tillögur til úrbóta.
 - Verkefnið afmarkast við breytingaferlið, en ekki sjálfa tillögugerðina
- Markmiðið er að draga fram hvað hefur gengið vel, hvað hefur gengið síður, hvað þarf að bæta eða styrkja svo markmið breytinganna nái fram að ganga í samræmi við ákvörðun bæjarstjórnar Akureyrarbæjar.
- Upplýsingum um stöðu innleiðingar breytinganna verður safnað með viðtölum við fulltrúa í innleiðingarhópi og stjórnendur sem hafa tekið þátt í innleiðingarferlinu. Jafnframt verður lögð spurningakönnun fyrir hóp starfsmanna og kjörinna fulltrúa.
- Niðurstöður þeirrar greiningar verða teknar saman í skýrslu sem nýtist stjórnendum Akureyrarbæjar við að halda áfram breytingaferlinu.

Markmið stjórnskipulagsbreytinganna skv. kynningu

Markmið umbótanna er að laga stjórnsýslu bæjarins að breyttum tímum og ná fram aukinni skilvirkni til hagsbóta fyrir bæjarbúa.

Helstu markmið með breytingunum eru þau að einfalda stjórnsýsluna í þeim tilgangi að efla þjónustu við bæjarbúa. Það er gert með því að koma til móts við kröfur um betri þjónustu í stjórnkerfinu, rafræna stjórnsýslu, betri mannauðsstjórnun og betri rekstur.

Markmið stjórnsýsluumbótanna er að einfalda stjórnskipulag Akureyrarbæjar, auka samstarf og styðja við vinnslu umbótaverkefna þvert á málaflokka. Það er mat bæjarráðs að umbæturnar muni leiða til einfaldari, skilvirkari og hagkvæmari stjórnsýslu fyrir íbúa sveitarfélagsins auk þess að gera samskipti á milli miðlægrar stjórnsýslu og fagsviða skilvirkari.

Efnisyfirlit

- Í fyrsta hluta er fjallað um stjórnun breytinga
 - Lagt mat á stöðu ferilsins
 - Tillögur til úrbóta
- Í öðrum hluta er fjallað um vísbendingar úr viðtölum
- Í þriðja hluta er fjallað um vísbendingar úr spurningakönnun

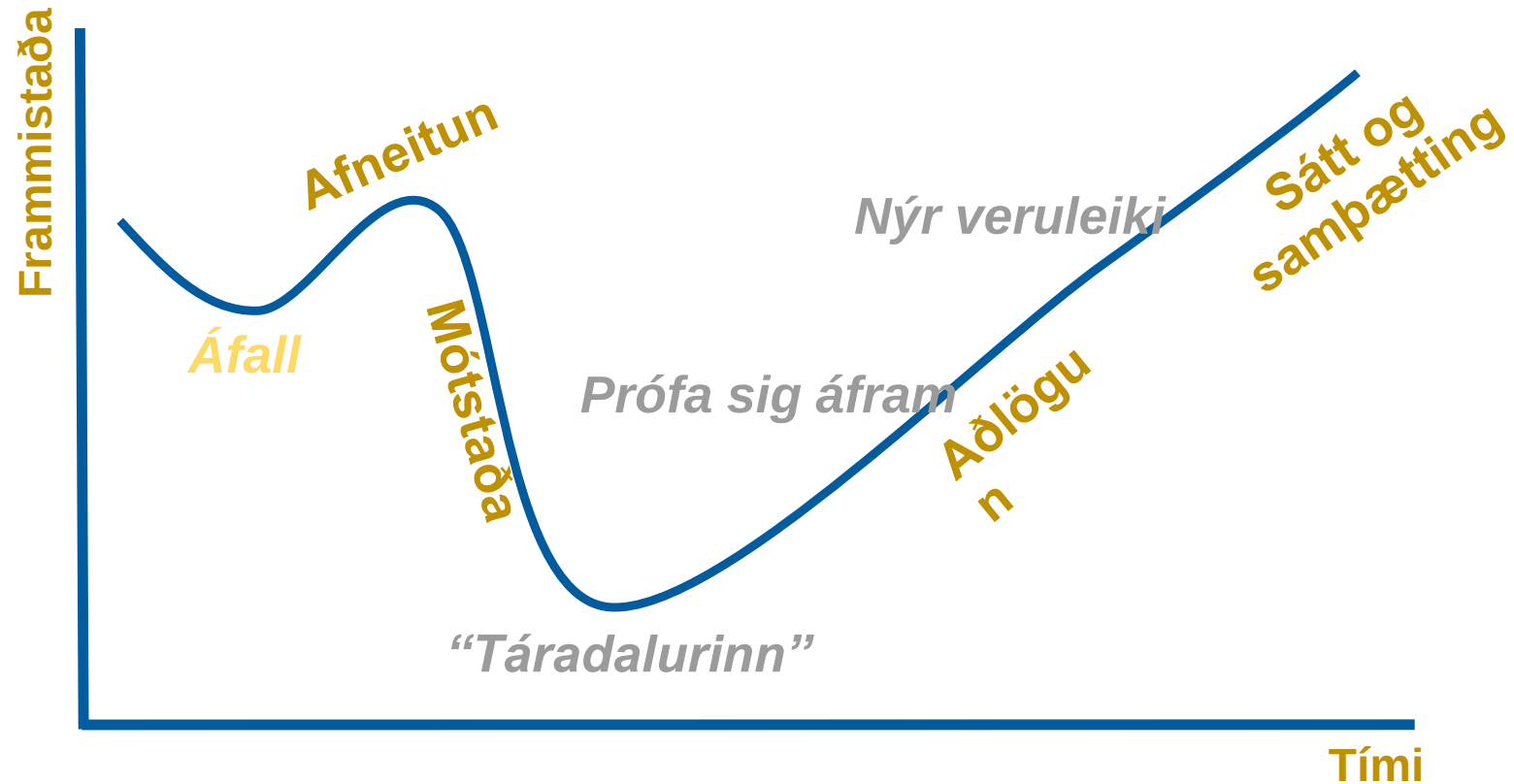
Helstu þættir vel heppnaðrar breytingastjórnunar

- Við greiningu og mat á stöðu var byggt á hugmyndafræði breytingastjórnunar, m.a. líkani Kotters. Helstu þættir vel heppnaðrar breytingastjórnunar eru m.a.
 - Greina hagsmunaaðila, kröfur þeirra og væntingar og lista upp aðgerðir sem miða að því að ná fram markmiðum breytinganna í samræmi við kröfur og væntingar helstu hagsmunaaðila
 - Greina og fylgjast með áhættuþáttum og vera búin að hugsa fyrir mögulegum aðgerðum
 - Skilvirk miðlun upplýsinga til hagsmunaaðila um tilgang breytinganna, ávinning þeirra, tímasetningar og hlutverk hvers og eins
 - Fræðsla og þjálfun starfsmanna sem taka þátt í, eða verða fyrir breytingunum
 - Vinna með þá starfsmenn sem sýna andstöðu og fá þá til liðs við þá breytingu sem unnið er að
 - Aðgerðir til að draga úr ótta og óvissu meðal starfsmanna
 - Skilgreina hvaða aðföng þarf til að breytingin nái fram að ganga og á hvaða tíma þau þurfa að vera til reiðu
 - Eftirfylgni, upplýsingaöflun og vera reiðubúin til að gera breytingar á leiðinni til að markmið breytinganna nái fram að ganga

Átta skrefa líkan Kotters um stjórnun breytinga

1. Byggja upp skilning á mikilvægi breytinganna
2. Búa til innleiðingarteymi
3. Þróa framtíðarsýn
4. Miðla framtíðarsýninni svo fólk “kaupi hana”
5. Efla fólk til virkra aðgerða
6. Sýnilegir sigrar í öllu ferlinu
7. Styrkja ávinninginn og stuðla að frekari breytingum
8. Samþætta breytingar inn í menninguna

Breytingaferli-líftími



Sjá nánari umfjöllun: The change curve, eða Valley of despair/tears

Staðan út frá líkani Kotters

1. Byggja upp skilning á mikilvægi breytinganna
 - Starfsfólk er almennt á því að breytinga hafi verið þörf
2. Búa til innleiðingarteymi
 - Innleiðingarteymi var myndað og gekk vel í upphafi. Leiðsögn og aðhald frá innleiðingarteyminu minnkaði eftir því sem leið á árið
3. Þróa framtíðarsýn
 - Framtíðarsýn og markmið um skipulag stjórnsýslunnar liggur fyrir og ákvörðun bæjarstjórnar um að hrinda henni í framkvæmd
4. Miðla framtíðarsýninni svo fólk “kaupi hana”
 - Svo virðist sem ekki hafi tekist nægilega vel að „selja” öllum hugmyndina

Staðan út frá líkani Kotters

5. Efla fólk til virkra aðgerða

- Myndaðir voru hópar á öllum sviðum sem leiddu breytingarnar, virkni þeirra var mismikil eftir sviðum
- Vísbendingar um að það þurfi að efla fólk á ákveðnum sviðum

6. Sýnilegir sigrar í öllu ferlinu

- Innleiðingarhópurinn hefði mátt fjalla meira um breytingarnar og segja frá þeim árangri sem hefur náðst

7. Styrkja ávinninginn og stuðla að frekari breytingum

- Úttekt sem þessi er mikilvægt innlegg til að meta ávinninginn og vinna að frekari breytingum á ferlinu

8. Samþætta breytingar inn í menninguna

- Breytingarnar eru ekki að fullu komnar til framkvæmda og því ekki búið að tengja inn í vinnumenningu Akureyrarbæjar

Staða breytingaferilsins að mati ráðgjafa

- Mikilvægt er að hafa í huga að aðeins um ár er liðið frá því innleiðing hófst. Breytingar taka tíma.
- Staðan á ferlinu er ekki óeðlileg út frá líftíma breytingaferla.
- Á árinu 2017 hefur borið á áfalli nokkurra starfsmanna, aðrir hafa verið afneitun og einhverjir í mótstöðu.
 - Rannsóknir sýna að starfsmenn geta gengið í gegnum sömu sorgarskref og við missi
- Niðurstöður könnunar gefa til kynna að frammistaða hafi að einhverju leyti minnkað eftir að innleiðing breytinganna hófst, sem er í samræmi við að hluti starfsmanna séu að ganga í gegnum „táradalinn“.
- Viðbúið er að á næstu misserum aukist sátt og samþætting verkefni gangi betur.
- Samhliða mun frammistaða batna til framtíðar.
- Það gerist hinsvegar ekki af sjálfu sér og mikilvægt er að fylgja ferlinu vel eftir og vera meðvituð um þær aðgerðir sem nauðsynlegt er að grípa til.

Staða breytingaferilsins að mati ráðgjafa

- Mikilvægt er að stjórn verkefnisins næstu misserin verði markviss og aðgerðaáætlun skýr
- Nauðsynlegt er að vinna með starfsmannahópinn og vinnumenningu í nýju skipulagi
 - kynna markmið breytinganna betur og auka skilning á þörfinni fyrir breytingar og af hverju þessi leið var farin
 - mikilvægt að allir skilji vegferðina sem þau eru á
 - vinna sérstaklega með vinnumenninguna
 - auka eða breyta þjálfun stjórnenda til samræmis við ný hlutverk
- Auka þarf stuðning við þau svið sem eru að ganga í gegnum mestar breytingar og aðstoða sviðsstjóra við stjórnun breytinganna
- Nauðsynlegt er að gera viðeigandi breytingar á húsnæði, vinnuaðstöðu og kerfum til samræmis við breytingarnar sem allra fyrst

Samráð

- Upplifun sumra starfsmanna að samráð hafi verið ófullnægjandi
- Mikilvægt er að skýra í upphafi verkefna hvað felst í samráði
 - Í huga þess sem tekur ákvörðun felst samráð í því að afla upplýsinga til að taka sem besta ákvörðun
 - Í hugum sumra sem leggja til upplýsingar felur samráð í sér að farið skuli að tillögum og hugmyndum þeirra
 - Ef það gerist ekki, þá er samráðsferlið ekki gott að þeirra mati
- Staðreyndin að samráð var umtalsvert
 - Rætt við tugi starfsmanna og stjórnenda við tillögugerðina
 - Innleiðingarhópar með fulltrúum starfsmanna á hverju sviði við innleiðinguna

Tillögur til úrbóta

- Gera nýja verkefnisáætlun og tímasetta aðgerðaáætlun
 - Framkvæma hagsmunaaðilagreiningu og greina óvissupætti
 - Gera aðgerðaáætlun um hvernig skuli brugðist við andstöðu og hindrunum sem geta komið upp
 - Bæta eftirfylgni og upplýsingagjöf um framgang verkefnisins
- Setja framhald innleiðingar verkefnisins í hendur verkefnisstjóra sem hefur skýrt umboð
 - Of viðamikið verkefni fyrir bæjarstjóra samhliða öðrum verkefnum
 - Innleiðingarhópur verði áfram bakland verkefnisstjóra og taki virkan þátt
 - Virkja innleiðingarhópa á hverju sviði
- Kynna markmið og tilgang breytinganna betur fyrir starfsfólki
 - Tryggja sameiginlegan skilning
 - Skilgreina í hverju samráð og upplýsingagjöf felst þannig að allir hafi sama skilning á innleiðingarferlinu
- Gera tímasetta og fjármagnaða áætlun um nauðsynlegar breytingar á húsnæði þeirra sviða sem þarf að breyta
 - Umhverfis-og mannvirkjasvið
 - Stjórnarsýslusvið
 - Glerárgata. Móttaka og aðstaða til funda og viðtala
 - Samfélagssvið að mestu lokið

Tillögur til úrbóta

- Gera tímasetta og fjármagnaða áætlun um aðrar bjargir sem nauðsynlegar eru, svo sem vegna aðbúnaðar, kerfa og tækja
- Vinna með vinnumenningu Akureyrarbæjar í tengslum við nýtt skipulag
 - Hluti af mannauðsstefnu
- Setja upp áætlun um stjórnendabjálfun
 - Verklagsreglur til fyrir stjórnendur
 - Setja upp skýra fræðsluáætlun sem byggir á stefnumótun Akureyrarbæjar og stjórnendamati
- Aðstoða sviðsstjóra við að sameina sinn hóp, sérstaklega þar sem breytingar hafa verið mestar
 - Umhverfis-og mannvirkjasvið
 - Fræðslusvið
 - Fjölskyldusvið
- Gera starfsmönnum ljóst hvert hlutverk þeirra er þegar búið er að taka ákvörðun
 - Fylgja lögmætum fyrirmælum yfirmanns
- Einfalda leið borgarans að kerfinu
 - Eitt þjónustuver

Greining

- Eftirfarandi greining byggir á greiningu ráðgjafa á upplýsingum sem komu fram í viðtölum við starfsfólk, spurningakönnun og gögnum frá Akureyrarbæ
- Við tillögugerð er byggt á greiningu og reynslu og þekkingu ráðgjafa af rekstri og stjórnsýslu sveitarfélaga

Gagnaöflun

- Ráðgjafi rýndi gögn um skipulagsbreytingarnar, svo sem skýrslu Capacent frá sept. 2016, minnisblöð bæjarráðs og gögn frá innleiðingarhópi. Jafnframt fékk ráðgjafi gögn um rekstur og verklag sviða
- Upplýsingum um stöðu innleiðingar breytinganna var safnað með viðtölum við fulltrúa í innleiðingarhópi og stjórnendur sem hafa tekið þátt í innleiðingarferlinu. Jafnframt var lögð spurningakönnun fyrir hóp starfsmanna og kjörinna fulltrúa

Viðtölin

- Markmiðið með viðtölunum var að draga fram hvað hefur gengið vel, hvað hefur gengið síður, hvað þarf að bæta eða styrkja svo markmið breytinganna nái fram að ganga í samræmi við ákvörðun bæjarstjórnar Akureyrarbæjar
- Í viðtölum var stuðst við spurningalista og fengu allir viðmælendur sömu spurningar
- Viðtölin fóru fram 7.-12. desember 2017

Viðmælendur

1. Eiríkur Björn Björgvinsson
2. Katrín Björg Ríkarðsdóttir
3. Halla Margrét Tryggvadóttir
4. Dan Jens Brynjarsson
5. Guðrún Sigurðardóttir
6. Jón Hrói Finnsson
7. Soffía Vagnsdóttir
8. Guðríður Friðriksdóttir
9. Bjarki Jóhannesson
10. Kristinn Jakob Reimarsson
11. Halldór Sigurður Guðmundsson
12. Jóhanna Bára Þórisdóttir
13. Dagný Magnea Harðardóttir
14. Jónas Vigfússon
15. Ellert Örn Erlingsson
16. Þórgnýr Dýrfjörð
17. Alfa Aradóttir
18. Sigurbjörg Rún Jónsdóttir
19. Helga Vilhjálmsdóttir
20. Tómas Björn Hauksson
21. Dóra Sif Sigtryggisdóttir
22. Matthías Rögnvaldsson
23. Sóley Björk Stefánsdóttir

Bæjarstjóri
Fyrirverandi aðstoðarmaður bæjarstjóra
Sviðsstjóri stjórnsýslusviðs
Sviðsstjóri fjársýslusviðs
Sviðsstjóri fjölskyldusviðs
Sviðsstjóri búsetusviðs
Sviðsstjóri fræðslusviðs
Sviðsstjóri umhverfis- og mannvirkjasviðs
Sviðsstjóri skipulagssviðs
Sviðsstjóri samfélagssviðs
Framkvæmdastjóri Öldrunarheimila Akureyrar
Forstöðumaður launadeildar
Forstöðumaður upplýsinga- og þjónustudeildar
Forstöðumaður umhverfisdeildar
Deildarstjóri íþróttamála
Deildarstjóri Akureyrarstofu
Deildarstjóri forvarna- og frístundamála
Forstöðumaður almennrar þjónustu
Forstöðumaður skólaþjónustu
Forstöðumaður framkvæmda
Forstöðumaður rekstrardeildar
Fulltrúi meirihlutans í innleiðingarhópi
Fulltrúi minnihlutans í innleiðingarhópi

Hvað hefur gengið vel? Úr viðtölum

- Bæjarstjórnin stóð heilshugar að baki verkefninu
 - Mismunandi sjónarmið, en allir fylgjandi stóru myndinni
 - Virðast hafa sleppt tókum á ferlinu of snemma og látið í hendur starfsmanna
- Sviðsstjórnarnir tóku mikla ábyrgð við að innleiða verkefnið
- Fulltrúar starfsmanna í innleiðingarhópum á hverju sviði
- Stjórnendur hafa aðgang að aðstoð og stuðningi
 - Utanaðkomandi ráðgjöf og frá miðlægri stjórnsýslu
- Langflestir starfsmenn jákvæðir og tilbúnir í verkefnið
 - Trúir vinnustaðnum og leggja sig fram
- Innleiðingin gengið mjög vel á samfélagssviðinu
 - Allir viðmælendur ánægðir og tilbúnir í breytingarnar
- Innleiðingin gengið vel þar sem breytingar voru minni

Hvað hefur gengið síður? Úr viðtölum

- Vísbendingar eru um að markmið breytinganna og tilgangur hafi ekki verið nægilega vel kynnt
 - Náðist ekki að „selja hugmyndina“ nægilega vel í upphafi
 - Sumt starfsfólk var ekki sannfært um ávinning og ágæti breytinganna
 - Samstaða um að breytinga hafi verið þörf
 - Að mati sumra hefði verið hægt að ná fram markmiðum breytinganna með viðaminni aðgerðum
- Starfsfólk upplifði að samráð og upplýsingagjöf hefði mátt vera meiri og tíðari við tillögugerðina
 - Vísað til þess að óvissa hafi varað of lengi
 - tillögur lágu fyrir frá fyrri hluta árs 2016 og fram á haust 2016
 - Þar sem breytingar voru minni, er meiri sátt með þátttöku og samráð
 - Hluti hagsmunaaðila virðist ekki hafa meðtekið mikilvægi verkefnsins nægilega vel og skilið sitt hlutverk

Hvað hefur gengið síður? Úr viðtölum

- Stjórn innleiðingar sett í hendur hvers sviðs
 - Gengið misjafnlega
 - Leiðsögn hefði mátt vera skýrari
 - Miðlægur innleiðingarhópur ekki fylgt verkefninu nægilega vel eftir
- Skortir langtímastefnu í málefnum Öldrunarheimila
- Umbótaverkefni setið á hakanum vegna tímaskorts
 - Aðallega vísað til rafrænnar stjórnsýslu
- Vanmat á áhrifum flutnings skólaþjónustu milli fjölskyldusviðs og fræðslusviðs
 - Talið að það væri einfalt verkefni sem nyti stuðnings á báðum sviðum, en mætti mikilli andstöðu hluta starfsmanna þegar breytingaferlið hófst
- Starfsfólk upplifir aukið álag vegna breytinganna
 - Tapaðist þekking þegar starfsmenn hættu
 - Bættust við ný verkefni án þess að búið væri að færa verkefni annað

Hvað þarf að styrkja eða bæta? Úr viðtölum

- Vinna sérstaklega með vinnumenningu meðal stjórnenda og sérfræðinga sviðanna
 - Innleiða sameiginleg tákn og heiti sviða sem allra fyrst
 - Áhersla á samvinnu og samþætta þjónustu
- Þjálfa sviðsstjórana sem leiðtoga
 - Skýra hvert þeirra hlutverk er í pólitísku umhverfi
 - Samspil við deildarstjóra
 - Vinna með liðsheildina á þeirra sviði
 - Fá sitt fólk til að taka ábyrgð og klára verkefnin
 - Vinna betur í að fella niður múra milli deilda innan sviða og milli sviða
- Skerpa á samskiptum milli miðlægrar stjórnsýslu og fagsviða
 - Ekki nógu skilvirk. Dæmi um mál sem fara til umsagnar milli sviða og ráða og daga síðan uppi
 - Nýta sviðsstjórafundina betur, t.d. einn fundur í mánuði um breytingarnar
 - Kynna sviðin og verkefnin fyrir hvoru öðru

Vinnumenning og ábyrgð. Vísbendingar úr viðtölum

- Sameina hópinn jafnt sem starfsmenn Akureyrarbæjar og sem starfsmenn nýrra sviða
 - „við og þeir” enn ríkjandi á sumum sameinuðum sviðum
 - nota ekki sömu heiti, tákn og merki
 - tortryggni gagnvart breytingunum og óöryggi
- Samanburður milli deilda og sviða
 - „Eru þau að fá meira en við?”
- Að fylgja fyrirmælum
 - Í viðtölum komu fram vísbendingar um að sumir starfsmenn telji sér ekki skylt að fylgja lögmætum fyrirmælum
- Þjónustuver
 - Nokkrir höfðu á orði að það þurfi að bæta aðgengi borgaranna að þjónustunni
 - Of mikið um að verið sé að senda símtöl á milli
 - „nokkur þjónustuver”

Spurningakönnun

- Í ljósi þess að úrtakið er lítið og ekki valið með tilviljun er ekki hægt að alhæfa út frá niðurstöðunum um viðhorf annarra.
- Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um viðhorf svarenda til innleiðingarinnar á þeim tíma sem könnunin fór fram
- Könnunin var lögð fyrir valið úrtak stjórnenda, starfsmanna og kjörinna fulltrúa Akureyrarbæjar
- Úrtakið var valið með það fyrir augum að svarendur hefðu tekið þátt í breytingunum eða hefðu innsýn í breytingu á verklagi í kjölfar breytinganna
- Þær vísbendingar geta stjórnendur Akureyrarbæjar nýtt til að taka ákvarðanir um ferlið framundan

Ábendingar um gildi könnunar

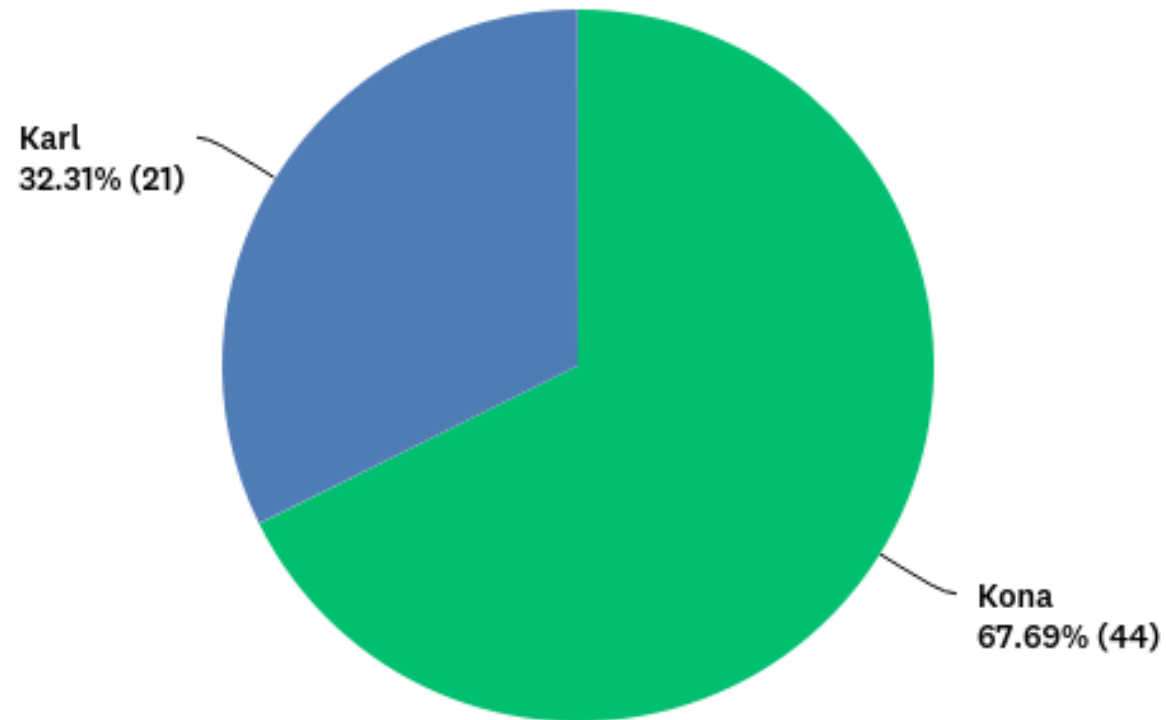
- Athyglisvert hve margir sleppa að svara spurningum
 - 10 sem hefja könnunina og sleppa síðan flestum spurningum
- Athyglisvert hve margir eru óákveðnir við svörun
 - Svarendur eru stjórnendur og sérfræðingar sem voru valdir vegna þekkingar sinnar og þátttöku í breytingunum
 - Fyrirfram var áætlað að svörin yrðu skýrari
- Flækir túlkun niðurstaðna þar sem oft eru mjög fá svör á bakvið hvern valmöguleika
- Erfitt að byggja á niðurstöðum könnunar þegar flokkað er niður á svið þar sem svör eru fá

Spurningakönnun

- Markmið könnunarinnar var að draga fram hvað hefur gengið vel og hvað hefur gengið síður við innleiðingu stjórnskipulagsbreytinga hjá Akureyrarbæ. Jafnframt að fá fram tillögur um hvað þurfi að styrkja og bæta til að innleiðing breytinganna nái fram að ganga
- Svarendur voru beðnir um að hafa sitt svið í huga við svörun
- Með spurningakönnuninni var hægt að fá fram svör frá breiðari hópi
- Í ljósi þess hve úrtakið er lítið er fjallað um niðurstöðurnar í heild sinni. Í einstaka tilvikum er dregið fram ef það er áberandi afstöðumunur milli svarenda eftir sviðum
- Í úrtakinu voru 84 einstaklingar og bárust 66 svör
 - Svarhlutfall 78,5%

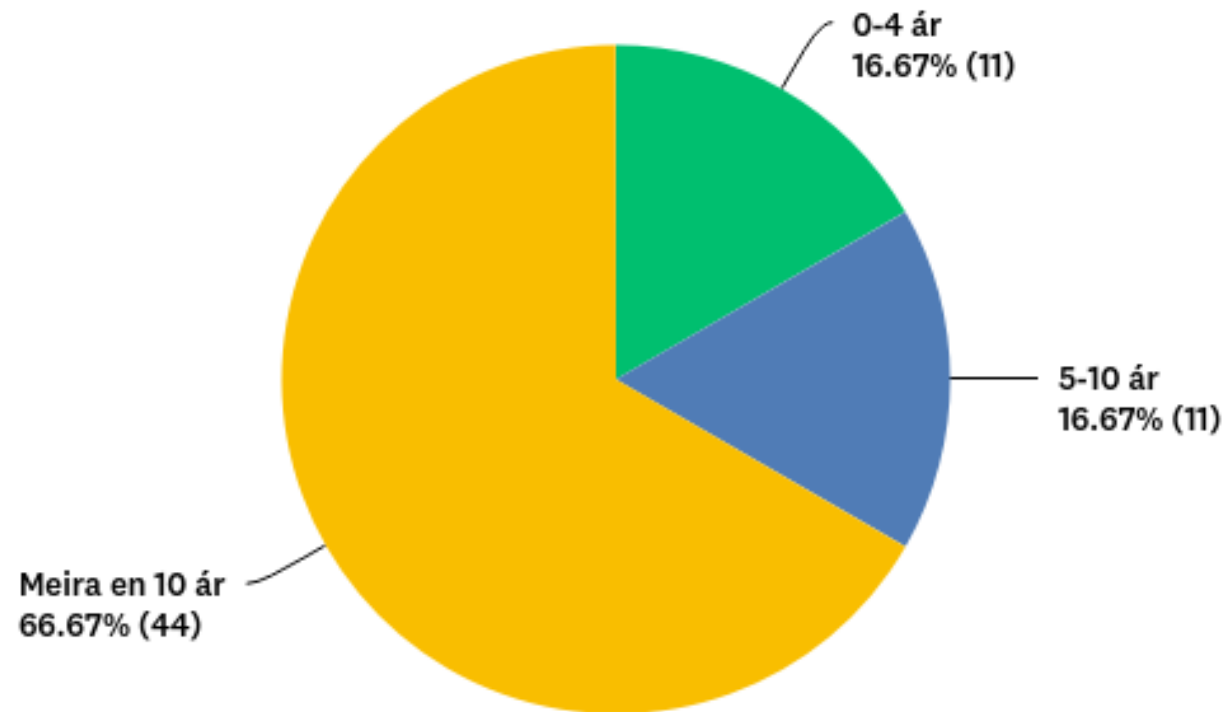
Kyn

- Svöruðu : 65 Slepptu: 1



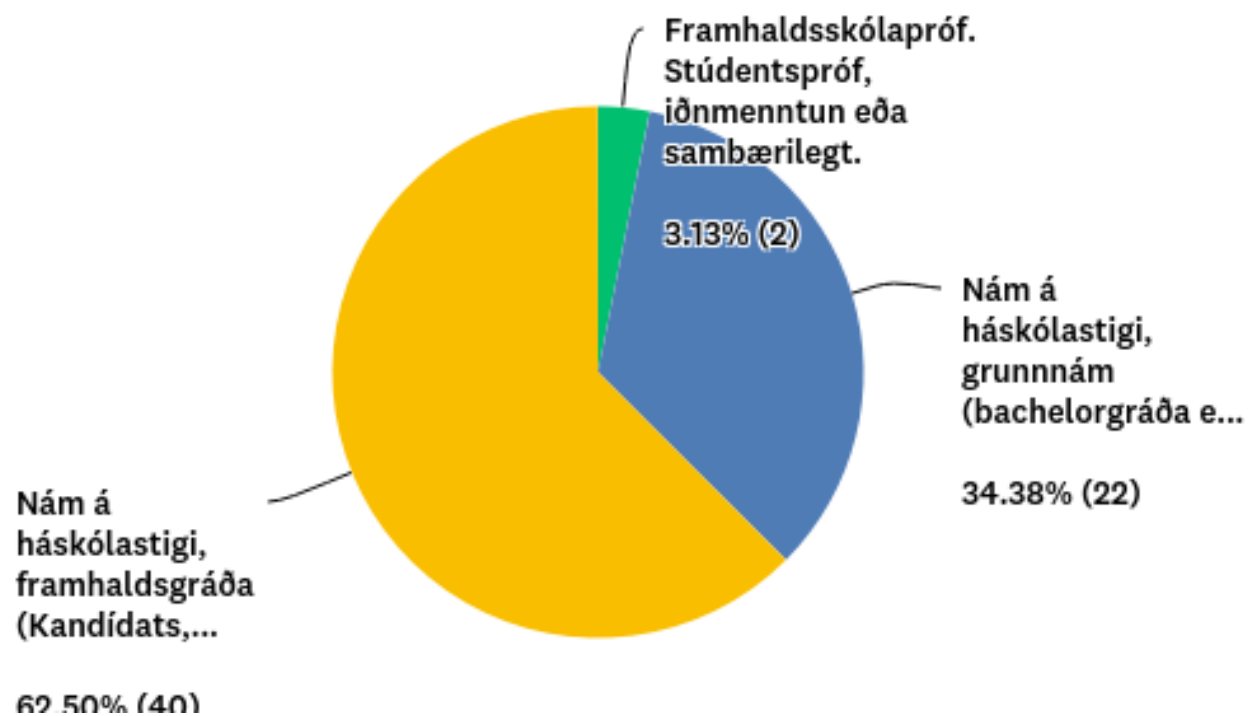
Starfsaldur

- Svöruðu : 66 Slepptu : 0



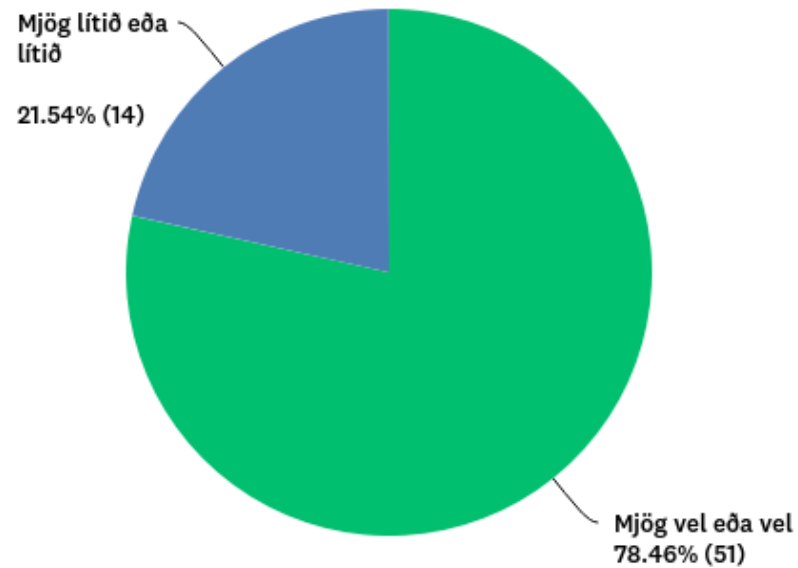
Menntun. Síðasta gráða.

- Svöruðu : 64 Slepptu: 2



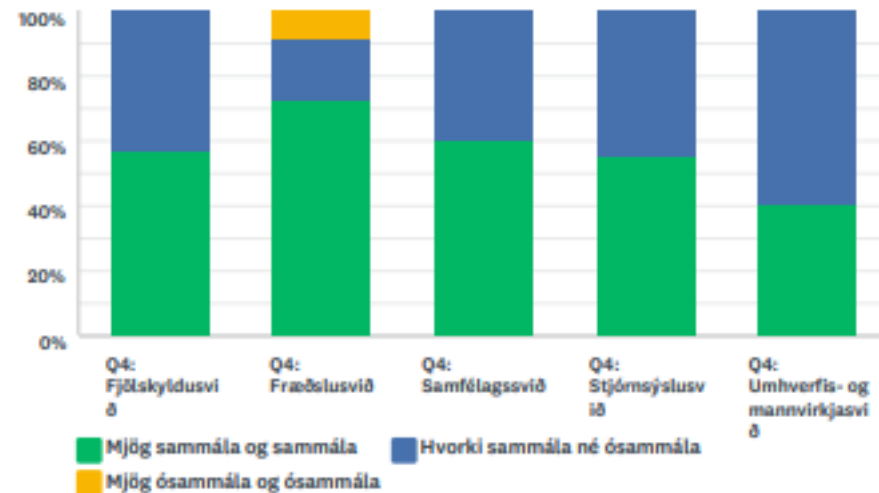
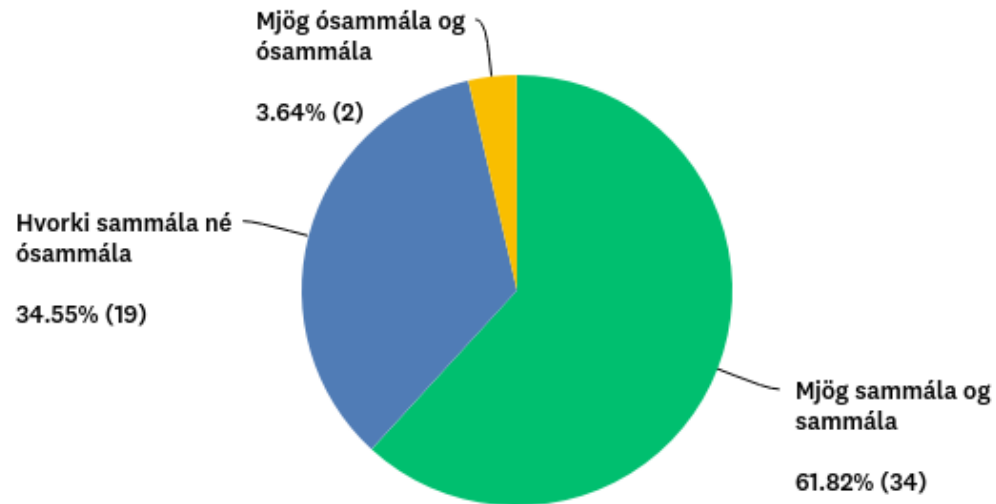
Þekkirðu til markmiða stjórnsýsluumbótanna sem samþykktar voru í september 2016?

- Svöruðu : 65 Slepptu : 1



Markmið skipulagsbreytinganna eru skýr

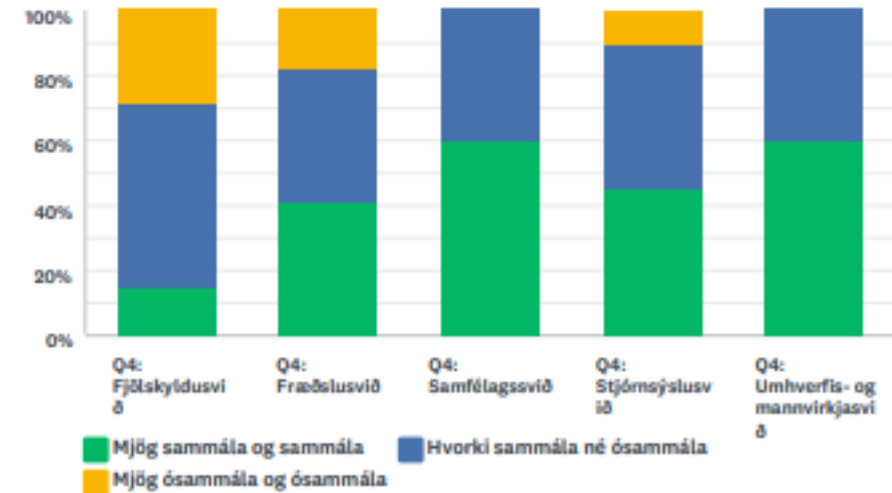
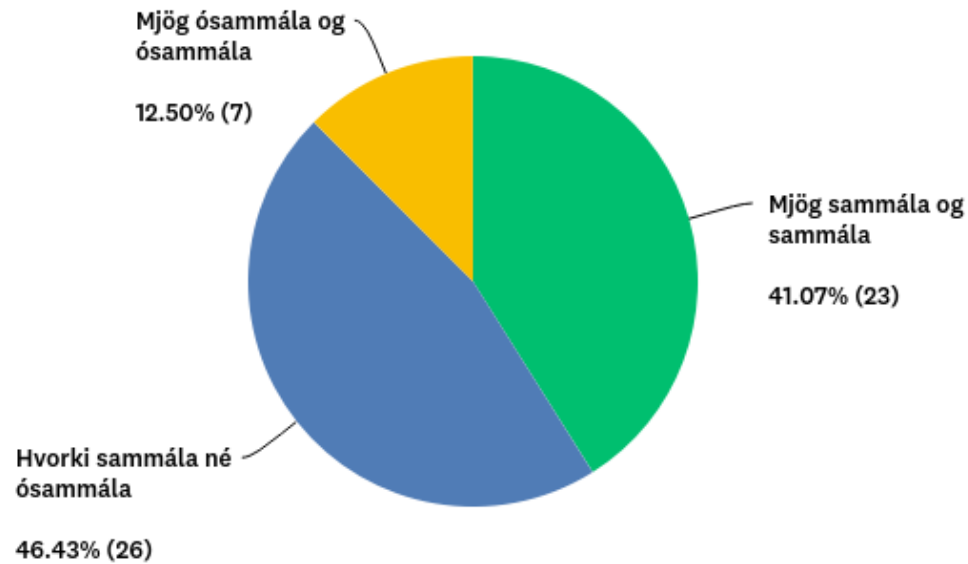
- Svöruðu : 55 Slepptu : 11



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Stjórnskipulagsbreytingarnar eru til þess fallnar að ná markmiðum bæjarstjórnar Akureyrarbæjar

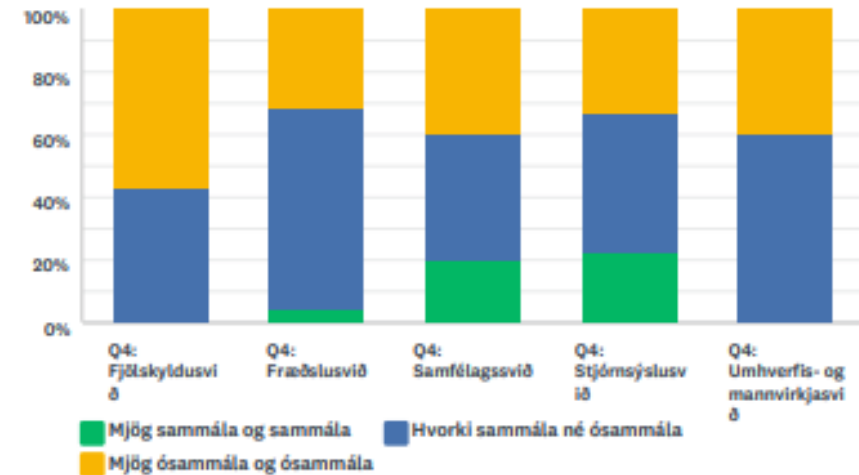
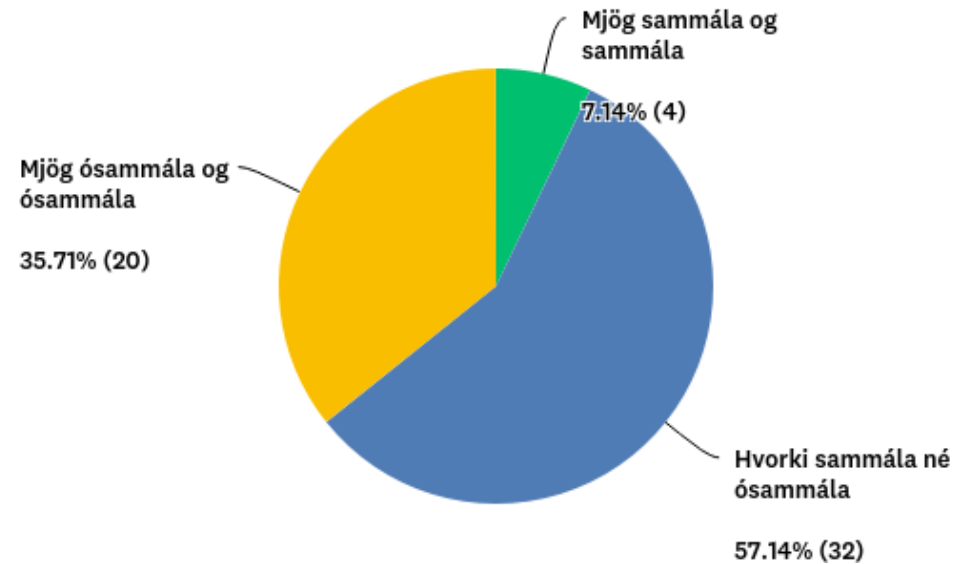
- Svöruðu : 56 Slepptu:10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Skilvirkni við afgreiðslu mála hefur aukist í kjölfar stjórnskipulagsbreytinga

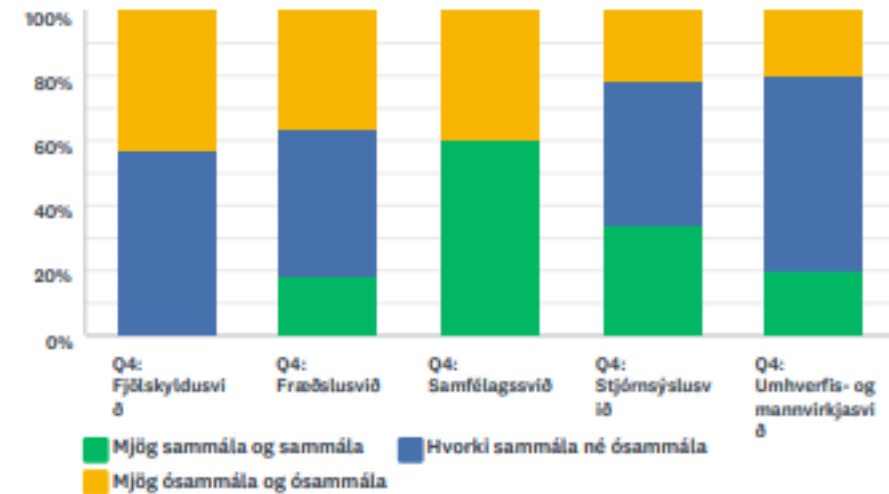
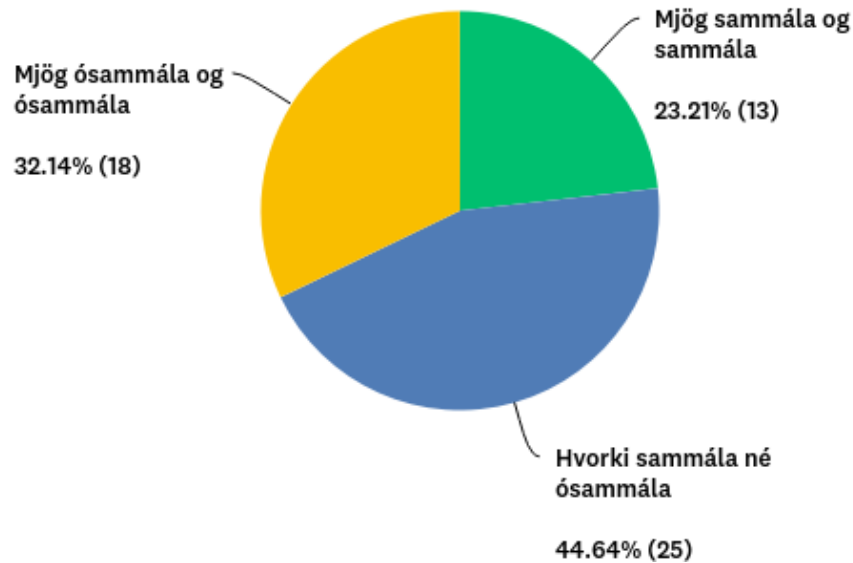
- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Stjórnsýsla Akureyrarbæjar er einfaldari og skýrari í kjölfar stjórnskipulagsbreytinga

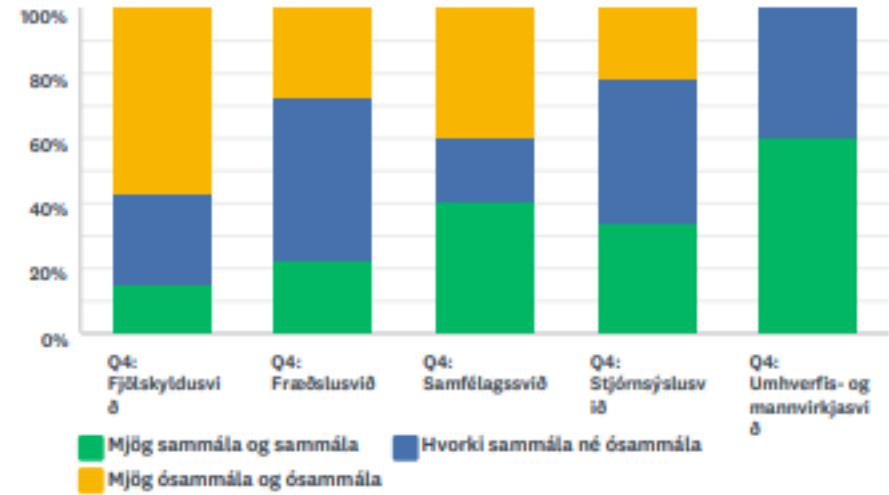
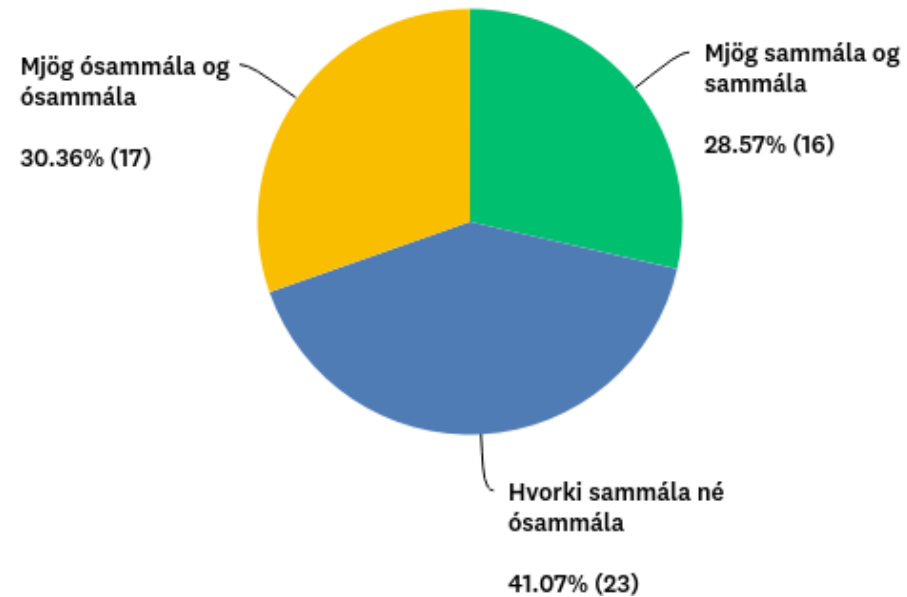
- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Samstarf milli sviða hefur aukist í kjölfar stjórnskipulagsbreytinga

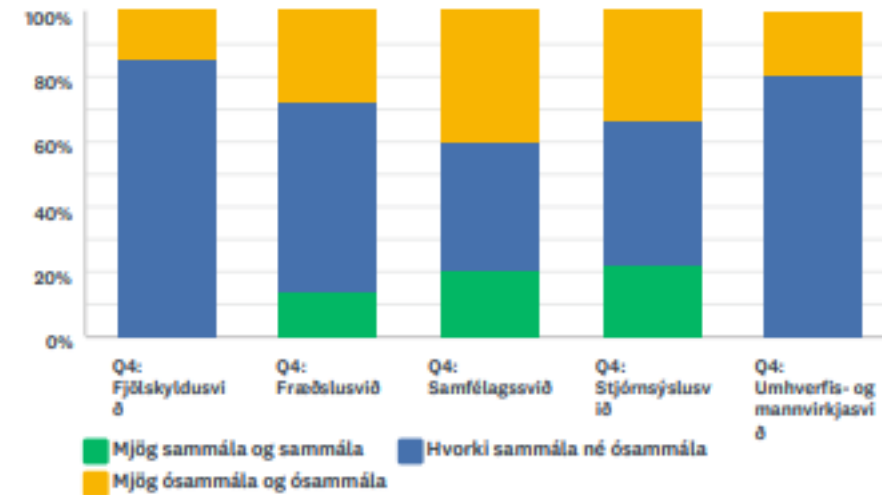
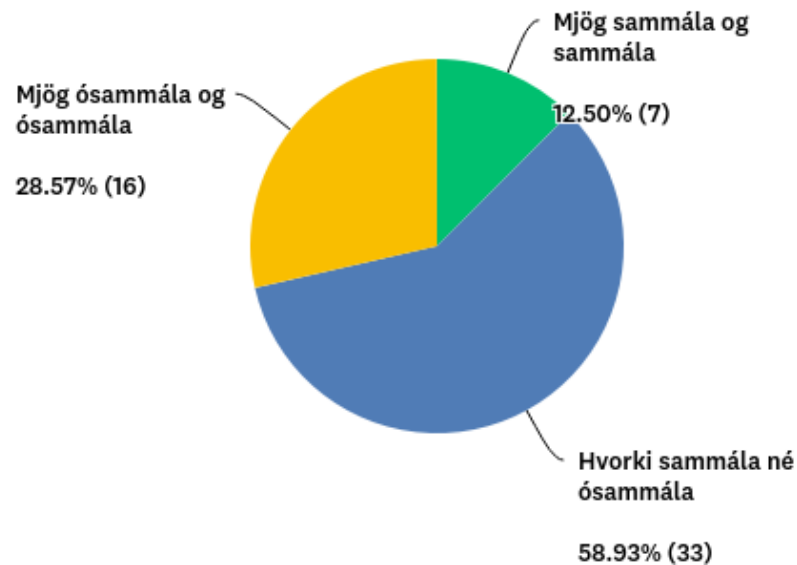
- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Vinna við umbótaverkefni þvert á málaflokka gengur betur í kjölfar stjórnskipulagsbreytinga

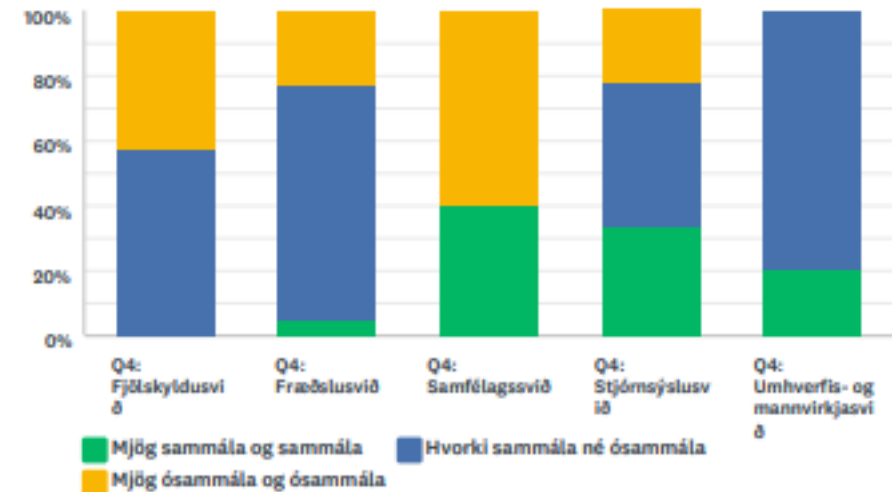
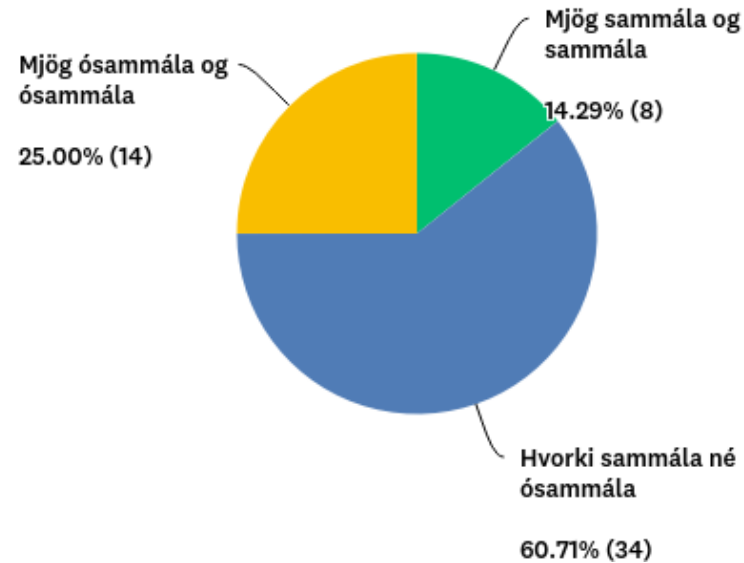
- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Samskipti milli fagsviða og miðlægrar stjórnsýslu er skilvirkari í kjölfar stjórnskipulagsbreytinga

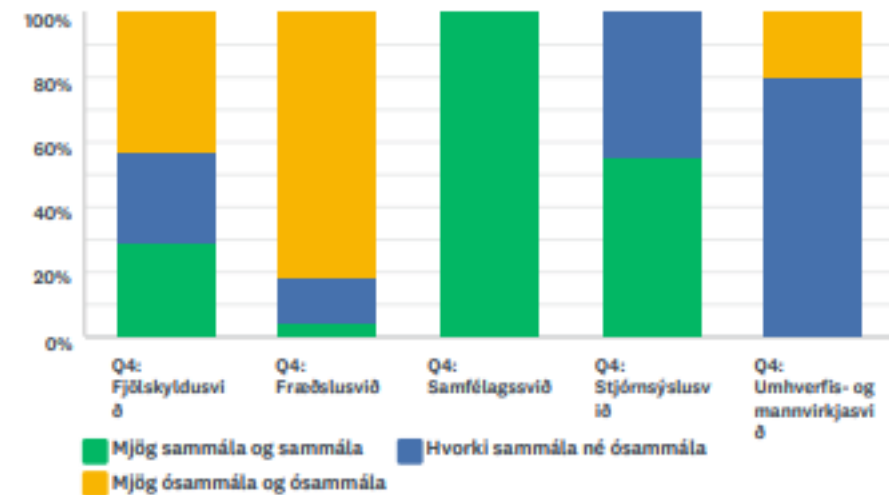
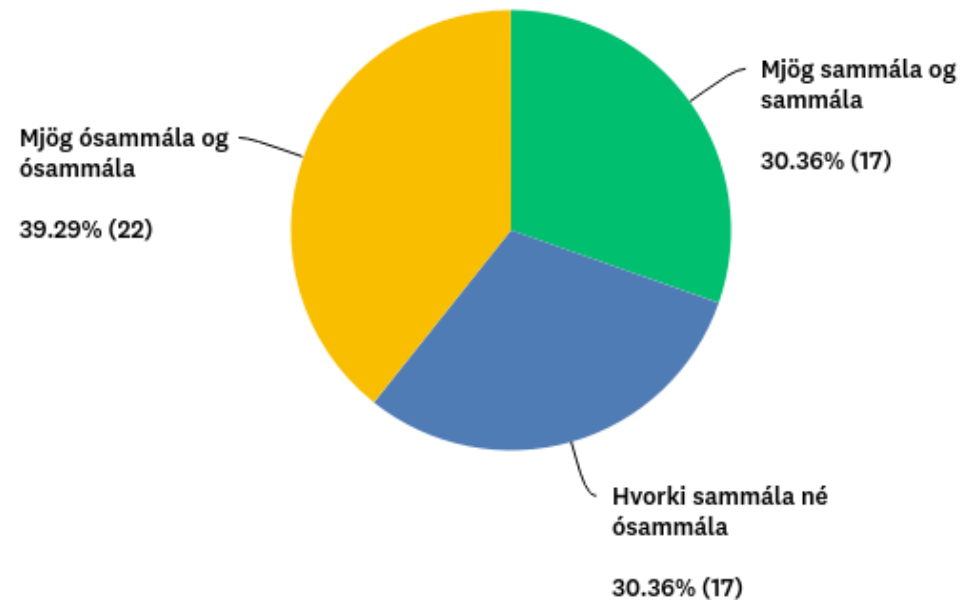
- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

Innleiðing breytinganna hefur gengið vel á mínu sviði

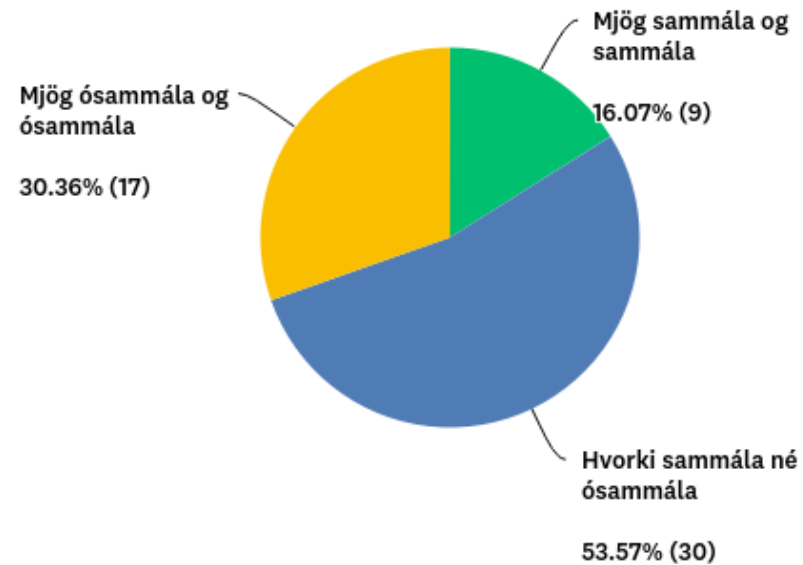
- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Fyrirvari: Fá svör á bakvið hvern möguleika

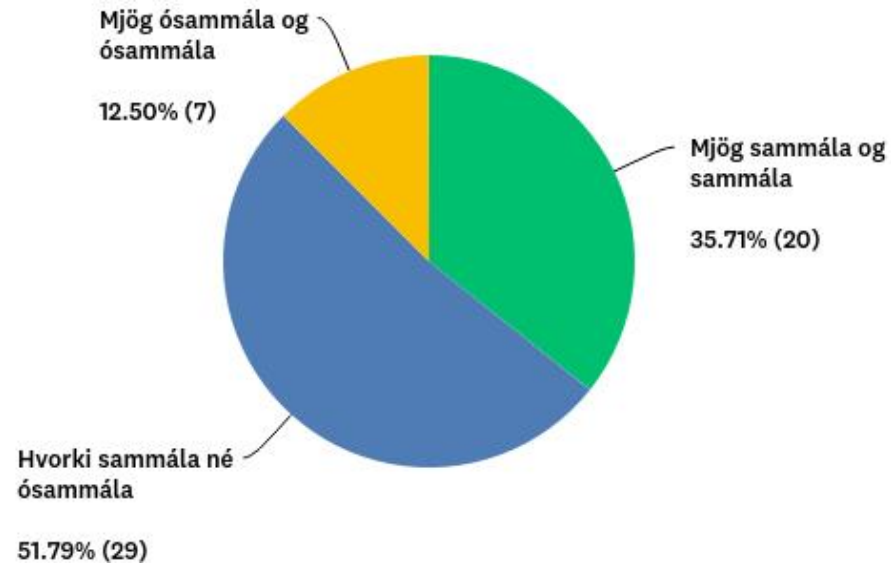
Bæjarstjórn hefur lagt sitt af mörkum svo breytingarnar nái fram að ganga

- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



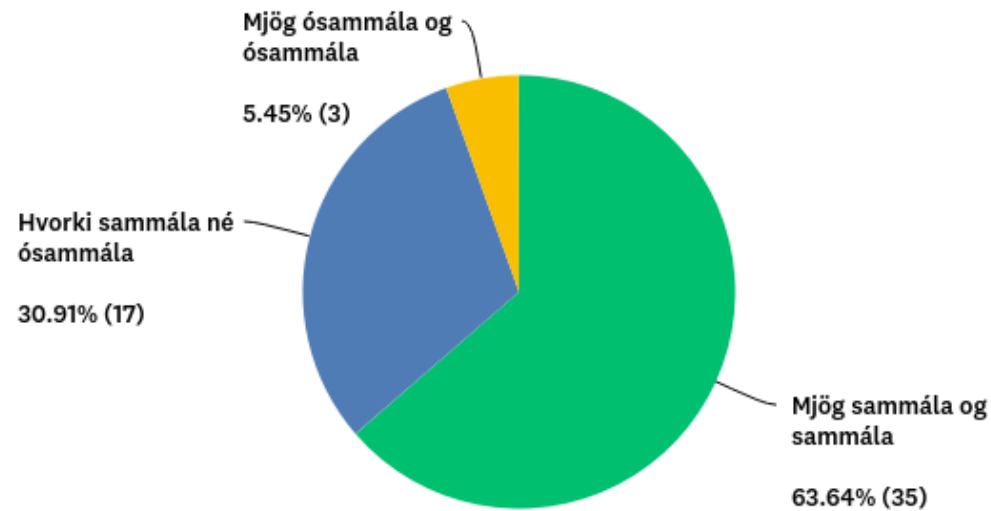
Bæjarstjóri hefur lagt sitt af mörkum svo breytingarnar nái fram að ganga

- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



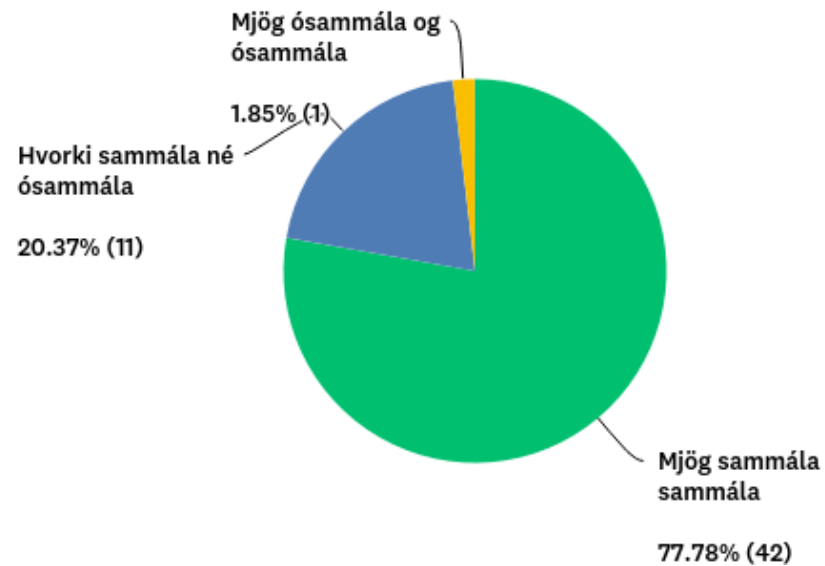
Sviðsstjóri á mínu sviði hefur lagt sitt af mörkum svo breytingarnar nái fram að ganga

- Svöruðu : 55 Slepptu: 11



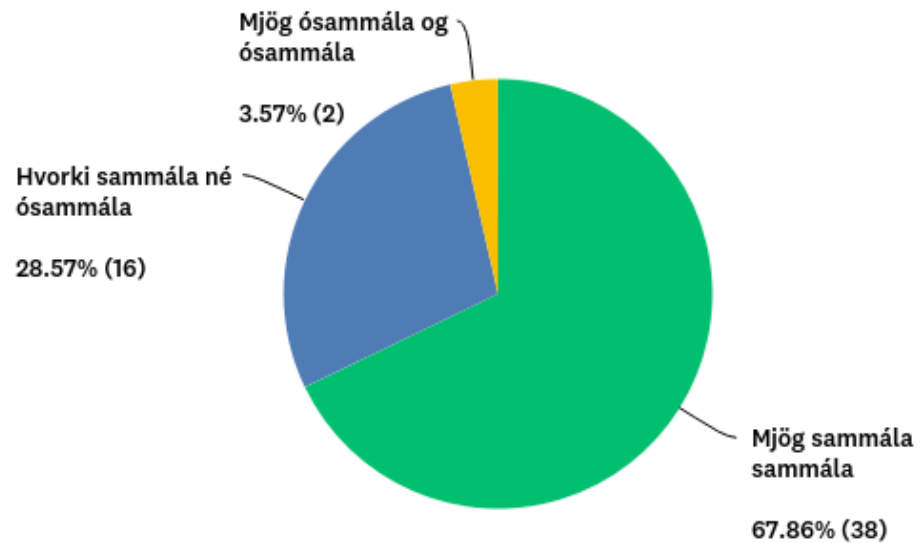
Minn næsti yfirmaður á sviðinu hefur lagt sitt af mörkum svo breytingarnar nái fram að ganga

- Svöruðu : 54 Slepptu: 12



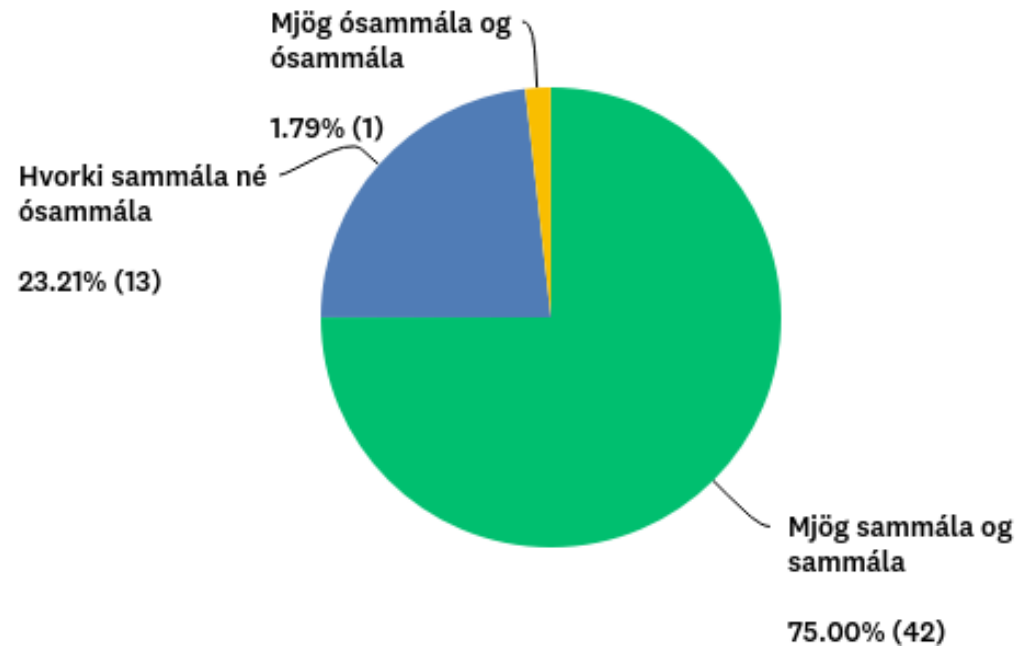
Samstarfsfólk mitt á sviðinu hefur lagt sitt af mörkum svo breytingarnar nái fram að ganga

- Svöruðu : 56 Slepptu: 10



Ég hef lagt mitt af mörkum svo breytingarnar náí fram að ganga

- Svöruðu: 56 Slepptu: 10



Hvað hefur gengið vel? Opnar spurningar

- Innleiðing gengið vel á tilteknum sviðum
- Starfsmannabjónustan er að styrkjast
- Skilvirkni við afgreiðslu reikninga aukist
- Vinna við umbótaverkefni eins og LEAN gengið vel
- Á sumum sviðum hefur innleiðingin gengið vel og ánægja almenn meðal starfsmanna
- Eru að skapast betri forsendur fyrir rafrænni þjónustu

Hvað hefur gengið síður? Opnar spurningar

- Ekki allir skilið tilgang breytinganna. Hefði þurft að kynna betur og hafa markmiðin skýrari
- Upplýsingamiðlun til starfsmanna ekki nægilega mikil
- Leiðsögn til stjórnenda og starfsmanna um hvernig skuli standa að breytingunni hefði mátt vera meiri
- Breytingar á húsnæði, aðbúnaði og tækjum og kerfum gengið of hægt
- Mikil andstaða nokkurra starfsmanna hefur haft áhrif út fyrir þeirra deild
- Breytingarnar tekið tíma og orku frá starfsmönnum, komið niður á öðrum verkefnum

Hvað þarf að bæta eða styrkja við innleiðingu breytinga? Opnar spurningar

- Skýra markmið og tilgang breytinganna betur
- Auka upplýsingamiðlun til starfsmanna
- Gera öllum starfsmönnum ljóst að breytingarnar hafa verið samþykktar og þær ber að innleiða
- Tryggja nauðsynlegt fjármagn til að gera breytingar á húsnæði, aðbúnaði og kerfum
- Anda rólega og gera sér grein fyrir að breytingin tekur tíma
- Auka samstarf milli sviða og deilda
- Ekki líta á deildir sem keppinauta, heldur samstarfsaðila
- Einfalda boðleiðir milli sviða
- Skýra verklagsreglur um meðferð mála í fagráðum og frá fagráðum til bæjarráðs. Tryggja að erindi skili sér alla leið
- Skýra ábyrgðarmörk milli kjörinna fulltrúa og starfsmanna
- Sameina alla einstaklingsþjónustu í fræðslu-og félagsþjónustu á sama stað
- Hraða gerð verkferla um húsnæðismál