

ÞJÓNUSTA FYRIR PIÐ



# Fyrirkomulag árangurstjórnunar, áhættustýringar og innra eftirlits

Fundur í stjórnkerfis- og  
lýðræðisráði 2. nóv. 2015



Reykjavíkurborg

Innri endurskoðun



REYKJAVÍKURBORG

# Úttektarnefndar Reykjavíkurborgar

- **Úttekt á stjórnkerfi og stjórnsýslu Reykjavíkurborgar**
  - Borgarstjórn lagði áherslu á að fram færi úttekt stjórnkerfi og stjórnsýslu Reykjavíkurborgar til að draga fram lærdóma um;
    - pólitísk viðbrögð og áætlanagerð,
    - reglur um fjárhagsáætlun,
    - fjármálastjórn,
    - lánastýringu,
    - áhættustýringu,
    - upplýsingagjöf og
    - innra eftirlitskerfi borgarinnar,
- Hlutverk nefndarinnar var að draga fram lærdóma og leggja fram tillögur um þær breytingar á reglum, vinnubrögðum og skipulagi sem hún teldi þörf á.



ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



REYKJAVÍKURBORG



# Ábendingar úttektarnefndar

- *nr. 26. Á árinu 2003 var ákveðið að taka í notkun samræmt árangursmat, svonefnt Balance Scorecard. Markmiðið var að tryggja framgang pólitískrar stefnumörkunar og tengingu hennar við daglega starfsemi. Þau áform sem lagt var upp með hafa ekki náð fram að ganga. Telja verður brýnt að borgaryfirvöld taki af skarið um það hvort áður nefnt árangursmatskerfi verði notað hjá Reykjavíkurborg eða ekki.*
- *nr. 36. Tíðar stjórnkerfisbreytingar í miðlægri stjórnsýslu Reykjavíkurborgar á undanförunum árum hafa að mati úttektarnefndarinnar dregið úr forystuhlutverki hennar gagnvart fagsviðum. Sú forysta þarf að vera til að stjórnkerfi borgarinnar verði skilvirkt og taki mið af heildar-stefnumörkun kjörinna fulltrúa.*

# Ábendingar úttektarnefndar

- *nr. 42. Hjá Reykjavíkurborg skortir skjalfest heildaryfirlit yfir innri verklagsreglur og verkferla sem hafa verið áhættugreindir. Telur úttektarnefndin rétt að slík yfirlit verði gerð.*
- *nr. 44. Mikilvægt er að æðstu stjórnendur Reykjavíkurborgar endurmeti mikilvægi einstakra þátta í eftirliti borgarinnar, einkum þeirra sem snúa að áhættustjórnun, árangursstjórnun, siðareglum, innra eftirliti og upplýsingamiðlun.*
- *nr. 46. Styrkja þarf það hlutverk innri endurskoðunar að gera úttekt hjá einstökum starfseiningum á styrkleika innra eftirlits. Setja ætti skýr markmið um að allar starfseiningar sæti slíkum úttektum á tilteknu árabili.*



ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



REYKJAVÍKURBORG



# Innra eftirlit, áhættustýring og árangursstjórnun

- Öflugt innra eftirlit er forsenda árangursríkrar stjórnunar.
- Ekki er til staðar skjalfest heildaryfirlit yfir innri verklagsreglur eða verkferla sem hafa verið áhættugreindir
- Taka þarf til endurskoðunar og meta mikilvægi einstakra þátta í eftirlitsstarfi borgarinnar, einkum þeirra sem snúa að áhættustjórnun, árangursstjórnun, siðareglum, innra eftirliti og upplýsingamiðlun.
  - Hjá Reykjavíkurborg liggur fyrir staðfest skipurit sem sýnir vald- og ábyrgðarsvið stjórnenda. Úttektarnefndin gerir ekki athugasemdir við það skipulag með tilliti til aðgreiningar starfa og ábyrgðar. Hins vegar eru boðleiðir ekki alltaf í samræmi við gildandi stjórnskipan og þá einkum hvað varðar stöðu borgarstjóra sem æðsta embættismanns Reykjavíkurborgar.



ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



REYKJAVÍKURBORG



# Skipurit Reykjavíkurborgar

- Hjá Reykjavíkurborg liggur fyrir staðfest skipurit sem sýnir vald- og ábyrgðarsvið stjórnenda. Úttektarnefndin gerir ekki athugasemdir við það skipulag með tilliti til aðgreiningar starfa og ábyrgðar. Hins vegar eru boðleiðir ekki alltaf í samræmi við gildandi stjórnskipan og þá einkum hvað varðar stöðu borgarstjóra sem æðsta embættismanns Reykjavíkurborgar.
- Hinn 22. maí 2012 var samþykkt í borgarstjórn nýtt skipurit fyrir miðlæga stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Í umsögn stjórnkerfisnefndar um fyrrnefnda breytingu segir meðal annars:
  - „Stjórnkerfisnefnd leggur [...] áherslu á mikilvægi samræmdrar framkvæmdar í gæðamálum borgarinnar og árangursstjórnun. Þessi verkefni eiga heima undir borgarritara og í þeim felast tækifæri til hagræðingar.“

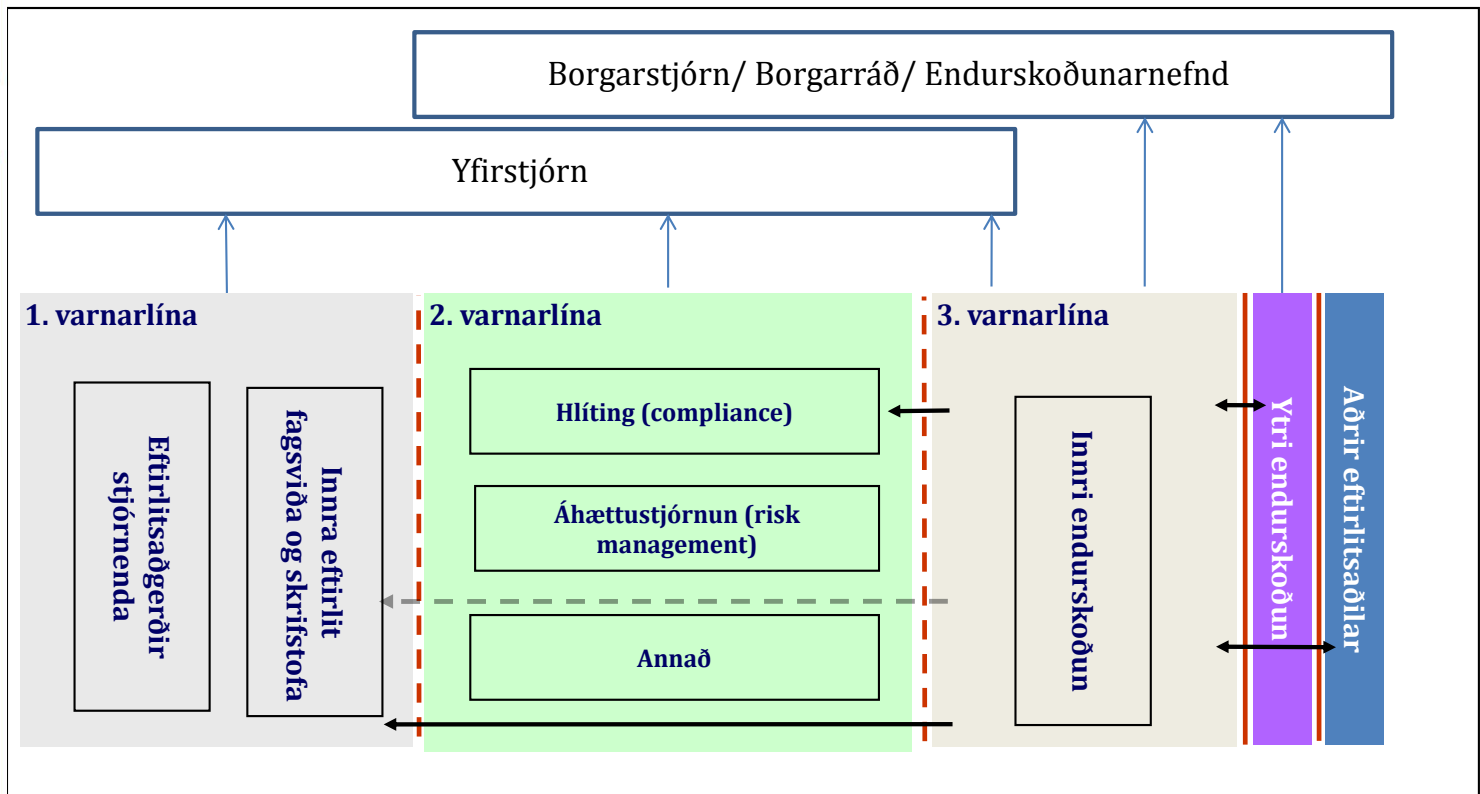


••• ÞJÓNUSTA FYRIR DIG

# Hlutverk og staðsetning stjórnsýslueininga

- Hlutverk borgarstjórnar skiptist í grófum dráttum í tvennt; stefnumótun og eftirlitshlutverk.
- Hvernig geta borgarfulltrúar sinnt eftirlitsskyldu sinni?
  - Horfa þarf til mismunandi eftirlitshlutverks aðila innan og utan stjórnkerfisins.
  - Eftirlitshlutverki borgarstjórnar er m.a. sinnt með öflun upplýsinga í gegnum áhættustýringu og frá eftirlitsaðilum.
- Alþjóðasamtök innri endurskoðenda hafa gefið út svokallað *þriggja þrepa eftirlitslíkan* (The three lines of defence model) til þess að útskýra og sýna á myndrænan hátt mismunandi ábyrgðarsvið í stjórnun og rekstri (internal governance) og samspilið á milli þeirra.

# Þriggja þrepa eftirlitslíkan borgarstjórnar



... ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



# Önnur varnarlína

- Miðlægar starfseiningar, t.d. áhættustýring, regluvarsla og önnur stoðsvið s.s. gæða- og öryggismál.
  - Styðja við og hafa eftirlit með að innra eftirlit sé innleitt og það sé virkt hjá stjórnendum.
  - Leiðbeinandi um viðeigandi eftirlitsaðgerðir.
  - Upplýsingagjöf til borgarstjórnar og yfirstjórnar til að veita heildar yfirsýn yfir áhættustýringu.
  - Stuðla að samræmdri framkvæmd í gæðamálum og árangursstjórnun



ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



REYKJAVÍKURBORG



# Tillögur Innri endurskoðunar

- Borgarstjórn setji sér áhættustefnu og stuðli þannig að skilvirkri umgjörð um áhættustýringu
  - Með áhættustefnu er átt við meginstefnu sem tekur til allra meginþátta í starfsemi borgarinnar og fyrirtækja hennar og leggur línurnar varðandi áhættuvilja og þær almennu forsendur sem taka skal mið af
- Vinna þarf tillögu að stjórnskipulegri umgjörð áhættustýringar og leggja fyrir borgarráð til samþykktar.



# Tillögur Innri endurskoðunar

- Stofnuð verði áhættustýringardeild sem hafi yfirsýn yfir áhættu allra skipulagseininga borgarinnar.
- Hlutverk áhættustýringardeildar:
  - Stuðla að virkri áhættumenningu.
  - Tryggja að áhættustýring styðji við markmið stofnunarinnar.
  - Tryggja að starfsmenn hafi tilskylda þekkingu og sérfræðikunnáttu um áhættustýringu.
  - Miðla upplýsingum til hagsmunaaðila og koma fram sem ráðgjafi stjórnar og annarra stjórnenda.
  - Koma á fót úthugsaðri skjalfestri umgjörð áhættustýringar hjá Reykjavíkurborg.
  - Leggja fram vel uppbyggða greiningu á þeim áhættum sem uppgötvast hafa í ferlinu. Sú greining ætti að fela í sér:
    - að gerð sé grein fyrir markmiðum stofnunar og þeim áhættum sem þeim tengjast og eftirlitsaðgerðum sem komið hefur verið á fót til þess að vakta viðkomandi áhættur,
    - stjórnskipulega stöðu/starfsheiti þess sem er ábyrgur fyrir viðbrögðum við áhættumati.



ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



REYKJAVÍKURBORG



# Tillögur Innri endurskoðunar

- Kanna ætti hvort stuðla megi frekar að óhæði regluvarðar og aðgreiningu starfa með því að hann sé ekki staðsettur á Fjármálaskrifstofu Reykjavíkurborgar þar sem meginábyrgð á uppgjörum, fjárstýringu og öðrum fjármálagerningum er innan þeirrar skipulagseiningar.



ÞJÓNUSTA FYRIR ÞIG



REYKJAVÍKURBORG

