Maí 2015

Skýrsla

starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur

Reykjavíkurborg

Efnisyfirlit

Inngangur 2
Samantekt og tillögur starfshóps 3
Um gæðastjórnun 7
Staða gæðamála hjá Reykjavíkurborg 9
Þarfagreining og val á kerfi 16
Open Source lausnir 19
Hugbúnaðarlausnir sem teknar voru til skoðunar 21
Skipulag gæðastjórnunar hjá Reykjavíkurborg 24
Tillaga að gæðastefnu 26
Skipulag gæðakerfis 27
Skipulag á sameiginlegri gæðahandbók 28
Kortlagning sameiginlegra ferla 32
Innleiðingarferli 33
Kostnaðaráætlun 38
Viðaukar 39
Viðauki 1. Gæðakerfi fjármálaskrifstofu. 39
Viðauki 2. Gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs – Skjalastýring. 42
Viðauki 3. Gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs – Skráarstýring. 46
Viðauki 4. Gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs – Uppbygging rekstrarhandbókar. 48
Viðauki 5. Innleiðingaráætlun. 52
Viðauki 6. Drög að erindisbréfi starfshóps um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók 53
Viðauki 7. Drög að erindisbréfi gæðaráðs Reykjavíkurborgar. 55
Viðauki 8. Drög að erindisbréfi samráðsnefndar gæðatengla. 57
Viðauki 9. Innkaup. 58

Forsíðumynd er tekin af vefsíðunni www.provis.is.

Inngangur

Þann 28. febrúar 2014 skipaði borgarritari starfshóp um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkurborgar.

Hlutverk starfshópsins var samkvæmt erindisbréfi eftirfarandi:

- Að gera tillögu um sameiginlega rekstrarhandbók Reykjavíkurborgar. Rekstrarhandbókin innihaldi skipulagsskjöl, stefnuskjöl, samþykktir, útgefnar reglur, verklagsreglur, vinnulýsingar auk eyðublaða og annars efnis frá miðlægri stjórnsýslu og öðrum stjórnsýslueiningum sem varðar alla starfsmenn Reykjavíkurborgar, svo sem um mannauðsmál, fjármál, umhverfismál, þjónustu og annað sem mikilvægt er að tryggja samræmda framkvæmd um.
- Að gera tillögur um útfærslu rekstrarhandbókar, hvernig utanumhaldi og stýringu á henni yrði háttað og hvaða hugbúnaðarkerfi yrði notað. Starfshópurinn hafi að leiðarljósi að fagsvið og skrifstofur borgarinnar geti sett upp handbækur sínar í sama kerfi.
- Að leggja fram kostnaðaráætlun vegna innleiðingar og viðhalds rekstrarhandbókar.
- Að gera tillögu um gæðastefnu Reykjavíkurborgar.
- Að meta umfang og kostnað við heildstæða innleiðingu gæðastjórnunar í stjórnsýslu Reykjavíkurborgar.

Starfshópinn skipuðu Anna Rósa Böðvarsdóttir frá umhverfis- og skipulagsviði, sem jafnframt var formaður hópsins, Guðjón Helgason mannauðsráðgjafi, Svavar Jósefsson frá skrifstofu borgarstjóra og borgarritara, Halldóra Káradóttir frá fjármálaskrifstofu, Bjarni Daníelsson frá skrifstofu eigna og atvinnuþróunar, Hrefna Björk Jóhannsdóttir frá skrifstofu þjónustu og reksturs og Ásgeir Björgvinsson frá skóla- og frístundasviði. Eftirtaldir störfuðu einnig mikið með hópnum: Hreinn Hreinsson frá upplýsinga- og vefdeild, Ingibjörg Hallbjörnsdóttir frá skjaladeild, Stefán Þór Finnsson og Grímur Kjartansson frá upplýsingatæknideild og Stefán Viðar Grétarsson frá skrifstofu þjónustu og reksturs. Starfsmaður hópsins var Hugrún Hrönn Kristjánsdóttir.

Starfshópurinn starfaði á tímabilinu frá apríl 2014 til maí 2015 og fundaði reglulega á því tímabili að því undanskildu að störf hópsins lágu að mestu niðri í nóvember og desember sökum mikilla anna við önnur verkefni. Verkefnið reyndist mjög umfangsmikið og tæknilega flókið og tók því lengri tíma en áætlað var.

Hér á eftir er að finna umfjöllun um vinnu hópsins og tillögur hans.

Samantekt og tillögur starfshóps

Um gæðastjórnun og stöðu gæðamála hjá Reykjavíkurborg

Gæðastjórnun og innleiðing hennar er vandasöm og getur verið erfið í framkvæmd einkum hjá stórum og flóknum stofnunum á borð við Reykjavíkurborg. Til að vel takist til þarf að fylgjast að skýr stefnumótun, áhugi, þekking og aðgengi að hugbúnaði og verkfærum svo fátt eitt sé talið. Hjá Reykjavíkurborg hefur víða verið lögð mikil áhersla á innleiðingu gæðastjórnunar, bæði skráningu verkferla og samantekt á gögnum í rekstrar- eða gæðahandbók sem og skipulega innleiðingu gæðastaðla með vottun að leiðarljósi. Skortur á heildstæðri sýn borgarinnar og stefnumótun um innleiðingu gæðastjórnunar hamlar framgangi verkefnisins og skortur á samhæfðum hugbúnaði til að halda utan um gæðaskjöl tefur innleiðingu á samræmdum verkferlum.

Úttekt á stöðu gæðamála hjá Reykjavíkurborg leiddi í ljós að samhæfing á sviði gæðamála er þó afar takmörkuð milli stofnana Reykjavíkurborgar og hver og ein þeirra hefur farið eigin leiðir við utanumhald og þróun vnnubragða.

Fjölmörg rök eru fyrir nytsemi þess að setja upp samræmda gæðahandbók fyrir stjórnsýslu og stofnanir Reykjavíkurborgar og eru þau rakin með ítarlegum hætti í skýrslunni.

Tillaga 1: Sett verði upp sameiginleg gæðahandbók Reykjavíkurborgar sem taki mið af ISO 9001 gæðastaðli og innihaldi efni sem varðar alla starfssemi Reykjavíkurborgar og mikilvægt er að tryggja samræmda framkvæmd um.

Þarfagreining og val á kerfi

Starfshópurinn hefur reynt að afmarka viðfangsefnið með því að líta á hugbúnað fyrir gæðakerfi og handbók sem sjálfstæða lausn fyrir gæðastýringu en ekki hluta af öðrum lausnum eða kerfum. Starfshópurinn gerði ítarlega þarfagreiningu fyrir hugbúnaðarlausnir til að halda utan um miðlæga gæðahandbók Reykjavíkurborgar. Fjallað er um eftirfarandi þætti í þeirri greiningu: kostnað, þjónustu, viðmót, gæðastýringu, tæknileg atriði og þjálfun.

Skoðað var sérstaklega hvort nýta eigi opinn og frjálsan hugbúnað til að byggja upp rekstrarhandbók í stað þess að kaupa, aðlaga og innleiða tilbúið kerfi. Í því sambandi er fjallað um það hvort DRUPAL vefumsjónarkerfið sem Reykjavíkurborg er með í notkun geti hentað sem gæðakerfi.

Samhliða þarfagreiningu skoðaði starfshópurinn hugbúnaðarlausnir sem íslensk fyrirtæki bjóða upp á til að halda utan um gæðahandbók og farið var í heimsóknir til fyrirtækjanna. Einnig var rætt við ríkisstofnanir, sveitarfélög og stærri fyrirtæki og kannað hvernig gæðamálum er háttað hjá þeim.

Tillaga 2: Skipaður verði starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur. Starfshópurinn fá heimild til að ganga til samninga um kaup og/eða uppsetningu á hugbúnaðarkerfi í samræmi við framsetta þarfagreiningu og innkaupareglur Reykjavíkurborgar, og fylgja eftir innleiðingu þess.

Tillaga 3: Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur meti kosti þess að velja sama hugbúnaðarkerfi og valið verður fyrir nýtt skjalakerfi Reykjavíkurborgar. Lögð verði áhersla á að velja hugbúnaðarkerfi sem bjóði upp á fleiri kerfiseiningar og/eða öflug forritunarskil til að auka til framtíðar möguleika á samræmdu vinnuumhverfi og samtengingu kerfa. Starfshópurinn skoði einnig hvort hagkvæmt yrði að smíða og viðhalda gæðahandbók með Drupal frjálsum hugbúnaði.

Skipulag gæðastjórnunar hjá Reykjavíkurborg

Skipuleg innleiðing gæðastjórnunar hjá Reykjavíkurborg felur í sér samhæfingu og víðtækt samráð. Ætli borgin að ná fram árangri á sviði gæðastjórnunar þarf undirbúning og skipulag. Eftirfylgni er ekki síður mikilvæg, því gæðastjórnun felur í sér stöðuga rýni og endurskoðun til að viðhalda gæðakerfum og skipulegu utanumhaldi. Huga þarf að skipulagi gæðastjórnunar strax í upphafi og leggja grunn að leiðandi afli á sviði hennar hjá Reykavíkurborg.

Starfshópurinn leggur til að að stofnað verði gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinnur að stefnumótun borgarinnar og samhæfingu í gæðamálum. Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla með fulltrúum allra fagsviða og skrifstofa miðlægrar stjórnsýslu, er verði í forystuhlutverki hver á sínu sviði. Gæðastjóri Reykjavíkurborgar verði skipaður úr hópi núverandi stjórnenda á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara sem hefur það hlutverk að fylgja eftir ákvörðunum gæðaráðs. Ráðinn verði verkefnisstjóri gæðamála sem vinnur undir handleiðslu gæðastjóra.

Í viðauka eru lögð fram drög að erindisbréfi fyrir gæðaráð og samráðsnefnd gæðatengla sem skýra hlutverk þeirra með nánari hætti.

Tillaga 4: Skipaður verði gæðastjóri Reykjavíkurborgar til að fylgja eftir og koma verkefnum á sviði gæðamála í farveg. Æskilegt er að hann sé stjórnandi og staðsettur í miðlægri stjórnsýslu, á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara.

Tillaga 5: Ráðinn verði verkefnastjóri gæðamála.

Tillaga 6: Stofnað verði gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinni að stefnumótun, samhæfingu og markmiðasetningu í gæðamálum borgarinnar. Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla.

Tillaga að gæðastefnu

Starfshópurinn setur fram tillögu að gæðastefnu sem gert er ráð fyrir að yfirfarin verði af gæðaráði eða stjórnendahópi og í framhaldi af því lögð fyrir borgarráð til samþykktar.

Tillaga 7: Gæðastefna verði yfirfarin af gæðaráði eða stjórnendahópi og lögð fyrir borgarráð til samþykktar.

Skipulag gæðakerfis

Starfshópurinn hefur tekið skipulag gæðakerfis (þ.e. skjala og skráarstýringu) til skoðunar. Skoðaðar voru tvær fyrirmyndir að skjala- og skráarstýringu sem unnið er með hjá Reykjavíkurborgar og rýnt hvernig þær mætti aðlaga sem heildstæðu gæðakerfi Reykjavíkurborgar. Það var mat hópsins að ekki væri á þessu stigi ráðlegt að leggja fram tillögu að skjala og skráarstýringu, þar sem það hugbúnaðarkerfi sem er valið getur sett útfærslu skipulags gæðakerfis skorður eða boðið upp á tækifæri sem erfitt er að koma auga á fyrirfram.

Þá þarf uppsetning gæðakerfis að taka mið af því að sum svið/starfseiningar eru komin með vottuð gæðakerfi eða eru að stefna að því að setja upp vottuð kerfi og því mikilvægt að tekið sé mið af því við innleiðingu á miðlægu gæðakerfi fyrir borgina.

Í viðauka er að finna skjöl sem lýsa fyrirkomulagi hjá fjármálaskrifstofu annars vegar og umhverfis- og skipulagssviði hins vegar sem lýsa nálgun viðfangsefnisins.

Tillaga 8: Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur útfæri skipulag gæðakerfis Reykjavíkurborgar sem felur m.a. í sér að skipuleggja skjala og skráarstýringu. Uppsetning gæðakerfis taki mið af viðurkenndum gæðastöðlum þar sem við á og af því að sum svið/starfseiningar Reykjavíkurborgar eru með vottuð gæðakerfi eða stefna að vottun.

Skipulag á sameiginlegri gæðahandbók

Í skýrslunni er lagður grunnur að sameiginlegri gæðahandbók Reykjavíkurborgar. Henni verði að grunni til skipt upp í þrjá hluta:

Hluti 1: Svæði fyrir stefnuskjöl borgarinnar, skipulagsskjöl, verklagsreglur og lög og reglur.
Hluti 2: Svæði fyrir sameiginlega ferla.
Hluti 3: Svæði fyrir sérhæfð stefnu- og skipulagsskjöl og ferla málaflokka.

Uppsetningu er lýst með myndrænum hætti í skýrslunni og ítarlega lýsingu að finna á einstökum hlutum hennar.

Tillaga 9: Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur útfæri uppbyggingu gæðahandbókar Reykjavíkur með hliðsjón af umfjöllun um sameiginlega og sérhæfða ferla og skjöl. Útfærslan taki mið af kortlagningu miðlægra ferla og ráðgjöf utanaðkomandi aðila eftir því sem við á.

Kortlagning sameiginlegra ferla

Mikilvægt er að stjórnendur hafi sameiginlegan skilning á því hvað eru sameiginlegir verkferlar. Nauðsynlegt er að kortleggja þá innan miðlægrar stjórnsýslu með áhættumati, kynna stjórnendum fagsviða niðurstöður og tryggja sameiginlegan skiling á hugtökum og ábyrgð. Þannig ætti að nást

fram sameiginlegur skilningur stjórnenda á því hvað eru sameiginlegir verkferlar og skuldbindingu þeirra gagnvart því að byggja upp miðlæga gæðahandbók.

Tillaga 10: Sameiginlegir ferlar verði kortlagðir með áhættumati. Í þeim tilgangi verði settur saman vinnuhópur stjórnenda í miðlægri stjórnsýslu og ráðgjöf fengin.

Innleiðingarferli

Starfshópurinn leggur fram drög að ítarlegri innleiðingaráætlun.

Tillaga 11: Við innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur verði tekið mið af innleiðingaráætlun starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur. Upplýsingatæknideild og utanaðkomandi ráðgjafi rýni tillögur starfshópsins og leggi mat á kosti þess að byggja gæðakerfi og handbók upp með tilbúinni hugbúnaðarlausn annars vegar og með Drupal frjálsum hugbúnaði hins vegar.

Kostnaðaráætlun

Starfshópurinn leggur fram drög að kostnaðaráætlun sem gefur hugmyndir um umfang verkefnisins, sjá nánar í umfjöllun um kostnaðaráætlun.

Um gæðastjórnun

„Gæðastjórnun er hugtak sem flestir hafa heyrt um en færri kynnst af eigin raun. Þegar gæðastjórnun ber á góma í daglegu spjalli heyrast efasemdaraddir og ýmis dæmi eru nefnd um hvað hafi misfarist hjá fyrirtækjum með gæðastjórnun," segir á vef Samtaka Iðnaðarins um gæðastjórnun[1]. Þessi orð voru skrifuð fyrir rúmum áratug en eiga ennþá fyllilega við. Á síðustu tuttugu árum hefur gæðastjórnun víða verið sett á oddinn hjá fyrirtækjum og opinberum stofnunum á Íslandi. Margir hafa náð umtalsverðum árangri en öðrum hefur ekki tekist að gera gæðastjórnun að því stjórntæki sem til stóð. Gæðastjórnun og innleiðing hennar er vandasöm og getur verið erfið í framkvæmd einkum hjá stórum og flóknum stofnunum á borð við Reykjavíkurborg. Til að vel takist til þarf að fylgjast að skýr stefnumótun, áhugi, þekking og aðgengi að hugbúnaði og verkfærum svo fátt eitt sé talið.

Gæðastjórnun felur í sér að skilgreina þá þjónustu sem skuli veita og þau gæði sem í henni eiga að felast. Í gæðastjórnun felst að stýra gæðunum í samræmi við stefnumótun viðkomandi stofnunar og þarfir og væntingar viðskiptavina. Hún felur í sér að útfæra og skrá verklag og vinnuferla um framkvæmd í samræmi við þjónustu- og gæðamarkmið. Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar lýsir gæðastjórnun með eftirfarandi hætti: „Gæðastjórnunarkerfi fjalla um skipulag, verkferla og skjalfestingu sem notuð er til þess að uppfylla gæðamarkmið og til umbóta á þjónustu bæði við ytri og innri viðskiptavini. Tilgangurinn með því að setja upp gæðastjórnunarkerfi er að bæta frammistöðu og framleiðni, styðja við markmið starfseiningar og byggja upp traust á því að þau gæði sem stefnt er að náist og viðhaldist. Á hinn bóginn leiðir gæðastjórnunarkerfi eitt og sér ekki til umbóta á vinnuferlum eða gæðum þjónustu." (Reykjavíkurborg, Innri endurskoðun, 2010)

Gæðastjórnun er nátengd árangursstjórnun og er í eðli sínu eitt af stjórntækjum hennar. Gæðastjórnun felur í sér aðferðir til að fanga ferla og greina mikilvæga eftirlitsstaði til mælinga á árangri. Hefðbundna gæðastjórnun er einkum að finna á sviði rekstrar- og þjónustu þar sem áherslan er á ferli og framkvæmd. Gæðastjórnun hefur þó víðtæk áhrif á alla starfsemi fyrirtækis eða stofnunar, allt frá stefnumótun til áhættugreiningar. Kortlagning og greining ferla með aðferðum gæðastjórnunar er mikilvægur grunnur að áhættumati og áhættustjórnun og getur leitt til endurskoðunar á stefnu og markmiðum.

Gæðastjórnun er unnt að innleiða á mismunandi stigum. Hún felur að lágmarki í sér skráningu á verklagi með skipulegum hætti og samantekt og útgáfu gæðaskjala í rekstrar- eða gæðahandbók sem aðgengileg er starfsmönnum og stjórnendum. Skipuleg gæðastjórnun felur þó mun meira í sér og gerir kröfur um að gæðakerfinu sé viðhaldið með mælingum, innri úttektum og umbótaferlum. Þá getur verið viðeigandi að ganga lengra og innleiða gæðakerfi í samræmi við opinberlega viðurkennda staðla sem leiða til vottunar og viðhalds á virku gæðakerfi, svo sem í samræmi við ISO 9001:2008 sem er alþjóðlegur staðall um gæðakerfi.

Kröfur til fyrirtækja og stofnana um staðlað, öruggt og gagnsætt verklag við afgreiðslu mála og framkvæmd þjónustu eru stöðugt að aukast. Starfsemi Reykjavíkurborgar er fjölbreytt og

[1] http://www.si.is/malaflokkar/gaedastjornun-og-rekstur/gaedastjornun/

umfangsmikil, og hún er víða bundin af lögum og reglugerðum sem afmarka starfsemi og verklag. Staðlar eru af mismunandi gerðum og til mismunandi nota og getur starfsemi borgarinnar falist í því að fara eftir stöðlum (s.s. í samræmi við *ÍST 30 Almennir útboðs- og samningsskilmálar um verkframkvæmdir*), að hafa eftirlit með því að staðlar séu uppfylltir (s.s. í samræmi við *ÍST 51 Byggingarstig húsa*) og/eða nota og innleiða alþjóðlega gæðastaðla í starfsemi sína (s.s. í samræmi við *ISO 9001:2008 Gæðastjórnunarkerfi, ÍST EN ISO 14001:2004 Umhverfisstjórnunarkerfi, ÍST ISO/IEC 27001 Upplýsingatækni – Öryggistækni – Stjórnkerfi upplýsingaöryggis,* eða *COSO Staðal um innra eftirlit*). Stofnanir borgarinnar þurfa að hafa góða yfirsýn yfir þær kröfur sem gerðar eru til þeirra og þau viðmið sem þeim ber að hafa við framkvæmd þjónustu og afgreiðslu mála. Innleiðing kerfisbundinnar gæðastjórnunar í samræmi við alþjóðlega staðla er talin öflug leið hins opinbera við að uppfylla lög og reglur og stefnumótandi þjónustumarkmið.

Hjá Reykjavíkurborg hefur víða verið lögð mikil áhersla á innleiðingu gæðastjórnunar, bæði skráningu verkferla og samantekt á gögnum í rekstrar- eða gæðahandbók sem og skipulega innleiðingu gæðastaðla með vottun að leiðarljósi. Stjórnendur og stafsmenn takast á við verkefnið í ljósi aukinna krafna borgarbúa um staðlaða og gagnsæja starfsemi sem og aukinna krafna innri og ytri eftirlitsaðila borgarinnar. Skortur á heildstæðri sýn borgarinnar og stefnumótun um innleiðingu gæðastjórnunar hamlar þó framgangi verkefnisins og skortur á samhæfðum hugbúnaði til að halda utan um gæðaskjöl tefur innleiðingu á samræmdum verkferlum. Í eftirfarandi skýrslu er rýnt í stöðu gæðamála hjá Reykjavíkurborg og settar fram tillögur um hvernig unnt er að bæta þetta ástand.

Staða gæðamála hjá Reykjavíkurborg

Í þessum kafla er fjallað um ábendingar sem fram hafa komið undanfarin ár um að auka þurfi gæðastjórnun hjá Reykjavíkurborg, um núverandi kerfi borgarinnar fyrir gæðahandbækur, stöðu gæðastjórnunar hjá borginni og þau tækifæri sem felast í að auka vægi gæðastjórnunar.

Áherslur á aukna gæðastjórnun og aukið samræmi í gæðamálum

Vorið 2008 átti sér stað vinna hjá Reykjavíkurborg þar sem staða gæðamála var dregin saman. Á meðal helstu niðurstaðna var að mikilvægt sé að gæðamál séu til umfjöllunar hjá æðstu stjórnendum og að samnýta þurfi miðlæga ferla í gæðamálum og auka samvinnu.

Haustið 2011 var starfshópur skipaður af borgarráði til að leggja grunn að stefnu á sviði notkunar upplýsingatækni í rekstri og þjónustu Reykjavíkurborgar. Í skýrslu hópsins, *Nýting upplýsingatækni 2012-2016* segir að á síðustu árum hafi gæðastarf aukist hjá borginni án þess að samstarf hafi aukist. Á meðal verkefna sem sett eru fram í *Nýting upplýsingatækni 2012-2016* er að koma þurfi á fót stýrihópi sem samræmi gæðastarf borgarinnar, fækka þurfi gæðakerfum borgarinnar í eitt og samræma verkferla. Auk þess þurfi að bæta framsetningu gæðaskjala og kynningu fyrir starfsmönnum og samræma vottun og kaup á ráðgjöf.

Innri endurskoðun hefur gert gæðastjórnun að umfjöllunarefni sínu í árlegum skýrslum um mat á eftirlitsumhverfi og þá einkum í skýrslunum árin 2010 og 2014.[1]

Í *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar* frá apríl 2010 segir:

> „Hjá Reykjavíkurborg hefur rík áhersla verið lögð á að tryggja gæði þjónustunnar og í því sambandi hafa mörg fagsvið komið sér upp gæðahandbókum um afmarkaða þætti í starfsemi sinni. Mikilvægt er að móta sýn á það hvernig eigi að nota gæðastjórnun til að styðja við stefnu borgarinnar. Einnig er uppbygging gæðakerfis mikilvægur þáttur í uppbyggingu innra eftirlits. Það er ein leið til að nálgast markmið fyrirtækis á kerfisbundnari hátt. […]
>
> Í viðtölum kom fram að starfsemi borgarinnar er mislangt á veg komin í innleiðingu og uppbyggingu gæðamála. Fagsviðin virðast komin lengra en skrifstofurnar. Umhverfis- og samgöngusvið stefnir á og er langt komið með innleiðingu á umhverfis- og stjórnunarstaðli, ISO 14000. Menntasvið er vel á veg komið með innleiðingu gæðastjórnunarkerfi sem byggir á alþjóðlega viðurkenndum staðli ISO 9000. Það eru a.m.k. þrjú svið sem stefna á að innleiða gæðastjórnunar ISO 9000. Nokkur svið eru mun skemmra á veg komin og byggja sín gæðamál á handbókum og staðbundnum leiðbeiningum. Upplýsingatæknimiðstöð hefur hafið undirbúning að innleiðingu á upplýsingaöryggisstaðli ISO 27001 í verklag hjá sér.
>
> Hjá viðmælendum kom fram að miðlægar skrifstofur mættu leggja meiri áherslu á skriflegar leiðbeiningar um tiltekna verkferla en gert hefur verið til þessa.

[1] Innri endurskoðun (apríl 2010) *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar*. - Innri endurskoðun (maí 2011) *Mat á innra eftirliti hjá Reykjavíkurborg*. - Innri endurskoðun (apríl 2012) *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar*. - Innri endurskoðun (apríl 2013) *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar*. - Innri endurskoðun (maí 2014) *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar*.

Reykjavíkurborg hefur í grunninn notað tvö hugbúnaðarkerfi, FOCAL gæðakerfi og Rekstrarhandbók sem upphaflega var þróuð hjá Orkuveitu Reykjavíkur. Telja verður að hagkvæmni felist í því að borgin noti í grunninn sömu hugbúnaðarlausnir og að mikilvægt sé að nýta reynslu þeirra sem eru vel á veg komnir með þróun gæðahandbóka hjá sér. Þá er hagnýtt að hafa þær upplýsingar sem nú þegar liggja inni í slíkum handbókum aðgengilegar á einum stað.

Heildargæðastefna fyrir stjórnkerfi borgarinnar væri til þess fallin að tryggja samræmd gæði í þjónustu og um leið nýta betur þá umfangsmiklu þekkingu sem starfsfólk borgarinnar býr yfir á þessu sviði.“

Í *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar* frá maí 2014 eru tvær ábendingar frá 2010 ítrekaðar:

Ábending IE um gæðastefnu frá 2010 s. 2

Á undanförnum árum hafa starfseiningar innan borgarinnar unnið að uppbyggingu gæðamála en eru misvel á veg komnar. Mikilvægt er að huga að heildstæðri samræmdri gæðastefnu borgarinnar.

Ábending IE um skriflegar verklagsreglur frá 2010 s. 1 og 8

Líta þarf til fyrirkomulags miðlægra stoðeininga sem hafa mikilvægu hlutverki að gegna varðandi verklag sem gengur þvert á borgina. Vinna þarf enn betur að því að setja fram skriflegar verklagsreglur sem snúa að þeirra ábyrgðarsviði og að sama skapi að (boðvald)/umboð þeirra sé skýrt gagnvart sviðum.

Í *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar* frá maí 2014 segir jafnframt um núverandi stöðu:

„Þegar skipuriti Ráðhúss var breytt á árinu 2012 lagði stjórnkerfisnefnd áherslu á mikilvægi samræmdrar framkvæmdar í gæðamálum borgarinnar og árangursstjórnun. (Stjórnkerfisnefnd, 2012[2]) Miðlæg gæðastefna hefur ekki verið sett og miðlægt utanumhald um gæðastjórnun og skráningu og áhættugreiningu verkferla er ekki til staðar en miðlægir aðilar hafa sett ýmsa vinnu af stað. M.a. hefur borgarritari nýlega sett af stað starfshóp um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkurborgar... Varðandi umboð miðlægra stoðeininga hefur borgarritari upplýst að farið verði yfir þessa ábendingu með skrifstofustjórum í miðlægri stjórnsýslu og greinargerð lögð fyrir borgarráð sem lýsir umboði og valdmörkum einstakra miðlægra skrifstofa gagnvart fagsviðum borgarinnar.“

Þá segir í skýrslunni um mat innri endurskoðunar:

„Jákvætt er að starfshópur um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkurborgar hefur tekið til starfa og áætlað er að hópurinn skili af sér í júní 2014. Mikilvægt er að þegar tillögur hópsins liggja fyrir verði þeim komið sem fyrst í farveg.

[2] Stjórnkerfisnefnd. (2. maí 2012). Umsögn stjórnkerfisnefndar um tillögur að stjórnkerfisbreytingum. Reykjavík.

Ályktun: Styrk gæðastjórnun er nauðsynlegur þáttur við uppbyggingu á öflugu innra eftirliti. Þegar hefur verið komið á fót starfshópi um gæðamál, sem áætlar að skila af sér í júní.

Ábending: Mikilvægt er að tekin verði sem fyrst afstaða til niðurstöðu starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkurborgar þegar hún liggur fyrir og að gerð verði aðgerðaáætlun."

Núverandi staða

Árið 2005 réðst framkvæmda- og eignasvið (FER) í gerð rekstrarhandbókar og fékk til þess afnot af hugbúnaði sem var hannaður og þróaður af Opnum kerfum í samstarfi við og að ósk Orkuveitu Reykjavíkur. Umhverfis- og samgöngusvið, fjármálaskrifstofa og innkaupaskrifstofa fengu aðgang að rekstrarhandbókinni árið 2011 og settu upp eigin handbók innan hennar en áfram hafði FER umsjón með hugbúnaðinum og gagnagrunninum. Skóla- og frístundasvið fékk einnig aðgang að kerfinu og setti upp eigin handbók. Fyrrnefnd fagsvið og skrifstofur eru öll með eigin handbók innan kerfisins. Þróun kerfisins hefur tekið mið af sérhæfðum óskum og þörfum sem að handbókinni koma og miðlægt skipulag hennar er ekki til staðar sem þýðir að víða er að finna í henni sömu skjöl, s.s. stefnur og reglur sem eiga heildstætt við um starfsemi borgarinnar. Opin kerfi eru hætt að viðhalda og þróa kerfið og fyrir liggur að nauðsynlegt er að finna hugbúnað sem getur tekið við hlutverki þess.

Umhverfis- og skipulagssvið (USK) er komið einna lengst fagsviða í innleiðingu gæðastjórnunar. Sviðið er vottað samkvæmt ISO 14001 staðlinum og stefnir að því að byggingarfulltrúi fái vottun árið 2015 samkvæmt ISO 9001. Árið 2012 var settur á laggirnar starfshópur innan sviðsins sem átti að greina hvaða hugbúnaður hentaði til að halda utan um rekstrar- og gæðaskjöl þess. Rekstrarhandbók Opinna kerfa varð fyrir valinu en árið 2014 tilkynntu Opin kerfi að hætt væri að þjónusta bókina.

Upplýsingatæknimiðstöð, nú upplýsingatæknideild, fékk í júní 2010 alþjóðlega gæðavottun samkvæmt ISO 27001 gæðastaðli sem tekur sérstaklega til upplýsingaöryggis og setti í tengslum við það upp skipulagshandbók á innri vef. Mannauðs- og kjaradeild nota jafnframt innri vef borgarinnar til að setja fram upplýsingar, reglur og leiðbeiningar sem deildin miðlar til starfsmanna.

Vorið 2014 var leitað upplýsinga hjá fagsviðum og miðlægri stjórnsýslu Reykjavíkurborgar um stöðu gæðastjórnunar og skráningu verkferla og með hvaða hætti væri haldið utan um þá.[3] Svör

[3] Í apríl 2014 voru eftirfarandi spurningar sendar til fagsviða og skrifstofa og deilda í miðlægri stjórnsýslu:

1. Er innan fagsviðsins/skrifstofunnar haldið utan um gæðaskjöl/rekstrarskjöl eða verkferla og vinnulýsingar í einhverju kerfi eða á sameignarsvæði? Ef kerfi, þá hvaða kerfi? Er á þínu fagsviði/skrifstofu verið að skoða kerfi til að halda utan um rekstrarhandbók?
2. Hve langt á veg er fagsviðið/skrifstofan komin með að skrá verkferla og vinnulýsingar?

þeirra bera með sér að samhæfing á sviði gæðamála er afar takmörkuð og utanumhald og vinnubrögð hafa þróast með mismunandi hætti. Fagsviðin vista verkferla og ýmiss konar handbækur ýmist í Focal Lotus Notes kerfi (SFS, VEL, ÍTR) eða á sameignardrifum (SFS, VEL, ÍTR, MOF). Auk þess nota USK og SFS hugbúnað Opinna kerfa eins og fyrr segir og MOF hefur einnig notað Gopro til að halda utan um verkferla. Focal grunnur ÍTR er að mörgu leyti úreltur og Focal handbók SFS sömuleiðis. Skráning verkferla er komin misjafnlega langt eftir fagsviðum, þ.e. stutt hjá SFS, mislangt eftir skrifstofum á VEL auk þess sem ýmsir verkferlar eru til á ÍTR og MOF. USK er lengst komið. Óljóst er að hve miklu leyti verkferlar eru til á stöðluðu formi. Öll telja fagsviðin að gæðahandbók myndi gagnast sínu sviði og yrði til að bæta verklag.

Flestar skrifstofur og deildir miðlægrar stjórnsýslu geyma verkferla og vinnulýsingar á sameignardrifi en halda ekki utan um þá í sérstöku gæðakerfi. Í einhverjum tilvikum er notast við kerfi, þ.e. skjalasafn Ráðhúss notar Lotus Notes, skjalaver Höfðatorgi og þjónustuver nota OneNote auk þess sem fjármálaskrifstofa og skrifstofa eigna og atvinnuþróunar hafa notað handbók Opinna kerfa. Þá er upplýsingatæknideild og innri endurskoðun með handbók á vef auk þess sem mikið af skjölum mannauðsdeildar má finna á innri vef Reykjavíkurborgar. Skráning og utanumhald um verkferla og vinnulýsingar er mislangt á veg komin innan miðlægrar stjórnsýslu. Á fáeinum stöðum hefur engin skráning farið fram, á flestum stöðum hefur einhver skráning farið fram og á fáeinum stöðum er talsvert stór hluti skráður. Af svörum frá miðlægri stjórnsýslu má þó dæma að auka megi skráningu verkferla og bæta utanumhald um þá með aukinni gæðastjórnun og stuðningi í formi þess að bjóða upp á kerfi sem nýtist til að halda utan um verkferla. Óljóst er að hve miklu leyti verkferlar og vinnulýsingar eru til á stöðluðu formi en telja má líklegt að skrifstofur og deildir noti sitt form hver. Flestar skrifstofur og deildir telja að gæðahandbók myndi gagnast og yrði til að bæta verklag.

Kostir aukinnar gæðastjórnunar og miðlægrar handbókar

Aukið samstarf innan stjórnsýslu Reykjavíkurborgar um gæðahandbók myndi efla gæðastjórnun innan stjórnsýslunnar og tryggja betur umgengni, rýni og utanumhald um gæðaskjöl. Auk þess mætti ná fram hagræðingu hvað varðar vinnu og kostnað við utanumhald um skjölin. Í dag er að finna sömu gæðaskjölin í handbókum umhverfis- og skipulagssviðs (áður framkvæmda- og eignasvið og umhverfis- og samgöngusvið), skóla- og frístundasviðs, fjármálaskrifstofu og innkaupadeildar (áður innkaupaskrifstofu), þ.e. þau skjöl sem eiga við um alla starfsmenn borgarinnar. Þar á meðal má nefna stefnuskjöl á borð við mannréttindastefnu, starfsmannastefnu, siðareglur starfsmanna, reglur á borð við innkaupareglur Reykjavíkurborgar og farsímareglur auk eyðublaða og annarra gagna sem mannauðsdeild heldur utan um. Eftir atvikum eru sömu reglur og eyðublöð einnig að finna á innri vef Reykjavíkurborgar sem mannauðsdeild heldur utan um. Þegar skjöl eru uppfærð þarf því að uppfæra á fleiri en einum stað nema hlekki sé að finna í

3. Telur þú að rekstrarhandbók myndi nýtast þínu fagsviði/skrifstofu og yrði til að bæta verklag frá því sem nú er? Aðrar upplýsingar, ábendingar eða athugasemdir fagsviðsins/skrifstofunnar um verkefni starfshópsins eru vel þegnar.

rekstrarhandbókunum inn á vefsvæði þar sem upprunalegt skjal er uppfært en þá má vefslóðin ekki breytast ef hlekkurinn á að halda sér. Skoðun hefur sýnt að þau skjöl sem hér hafa verið upptalin og eru á fleiri en einum stað eru ekki alltaf þau réttu og uppfærðu.

Framundan er endurskoðun á innri vef Reykjavíkurborgar og framsetningu gagna þar frá mannauðsdeild sem varða alla starfsmenn borgarinnar. Hagræði hlýtur að felast í því að færa öll miðlæg gögn inn í sameiginlega gæðahandbók Reykjavíkur. Myndi hún þá innihalda skipulagsskjöl, stefnuskjöl, samþykktir, útgefnar reglur, verklagsreglur, vinnulýsingar auk eyðublaða og annars efnis frá mannauðsdeild og öðrum stjórnsýslueiningum sem varðar alla starfsmenn Reykjavíkurborgar, svo sem um mannauðsmál, fjármál, umhverfismál, þjónustu og annað sem mikilvægt er að tryggja samræmda framkvæmd um.

Færa má ýmis frekari rök fyrir nytsemi þess að setja upp samræmda gæðahandbók fyrir stjórnsýslu og stofnanir Reykjavíkruborgar. Meðal annars má nefna eftirfarandi:

- *Styður gæðastjórnun og skráningu verkferla:* Innleiðing gæðahandbókar yrði til þess fallinn að auka áherslu á gæðastjórnun og skráningu verkferla. Þ.e. samhliða gæðahandbók þarf að auka áherslu á gæðastjórnun og skráningu verkferla en handbókin ein og sér ætti jafnframt að stuðla að og opna farveg fyrir aukna gæðastjórnun og skráningu verkferla.

- *Styrkir ímynd um góða stjórnsýslu:* Upptaka gæðahandbókar og samþykkt gæðastefnu er ímyndarmál sem varðar góða stjórnsýslu. Einkum ef ISO 9001 staðallinn er notaður sem lýsigagn, þ.e. ef handbókin yrði miðuð við hann þó ekki sé endilega gengið svo langt að fá vottun. Með því eru gefin út skilaboð um hvers megi vænta af stjórnsýslu Reykjavíkurborgar.

- *Styður við opnari stjórnsýslu:* Hluti af því efni sem fer í gæðahandbók hefur upplýsingagildi fyrir borgara og því er hægt að hafa a.m.k. hluta handbókar opinn almenningi.

- *Auðveldara aðgengi að upplýsingum:* Gæðahandbók auðveldar aðgengi að upplýsingum sem varða starfsmenn. Miklar upplýsingar eru víða á innri vef og á sameignarsvæðum en hægt er að setja upplýsingar sem starfsmenn þurfa að kynna sér fram á einum stað í rekstrarhandbók. Með því yrði auðveldara fyrir starfsmenn að vinna verk sín.

- *Stýrir birtingu skjala á innri og ytri vef:* Hægt er að nota kerfi fyrir gæðahandbók til að stýra birtingu skjala á innri og ytri vef. Á þann hátt er handbókin nýtt til að tryggja að alltaf sé sama eintak af skjali birt. Þetta á t.d. við í þeim tilvikum þar sem gæðaskjöl sem settar eru í handbók, eiga einnig að birtast á innri og ytri vef enda kunna skjölin að eiga erindi við borgarbúa. Uppfært skjal í handbók uppfærist þá einnig á innri og ytri vef.

- *Samræming forms, útlits og krafna um innihald skjala:* Með sniðmótum í gæðahandbók og settum reglum um form og útlit skjala eykst samræmi í framsetningu og um fullnægjandi innihald skjala. Gerð gæðaskjala er ekki með sama móti yfir allt borgarkerfið og auka má samræmingu þeirra. Með þessu er einnig betur tryggt að skjöl uppfylli kröfur um innihald, m.a. til að auðvelda efnisleit.

- *Skilgreining á ábyrgð:* Gæðahandbók felur í sér að stjórnendur og starfsmenn eru gerðir ábyrgir fyrir verkferlum og verklagsreglum. Með því móti er ábyrgð á starfsemi skýrð nánar.

- *Stuðlar að stöðugum umbótum og dregur úr áhættu:* Gæðahandbók sem felur í sér reglulega rýni á skjölum gerir að verkum að ferlar og skjöl eru sífellt endurskoðuð og aðlöguð að breyttum aðstæðum sem dregur úr hættu á að úrelt stefnuskjöl og ferlar séu í gildi og eykur líkur á að starfsemi og þjónusta Reykjavíkurborgar verði með besta móti. Með því er dregið úr áhættu í rekstri borgarinnar.

- *Styður samræmd vinnubrögð og að unnið sé eftir skilgreindu verklagi:* Skjöl sem eru reglulega rýnd og sett á ábyrgðarsvið þeirra sem eiga að vinna eftir þeim auka líkur á að unnið sé eftir skilgreindu verklagi. Dæmi er um að verklag sé skráð, og vistað t.d. á sameignarsvæði, en ekki unnið samkvæmt því í framhaldinu og verklag ekki þróað í takt við breytt umhverfi. Með skilgreindu og rýndu verklagi er veiting þjónustu samræmd í auknum mæli og jafnræðis gætt við veitingu hennar.

- *Styrkir þekkingu starfsmanna á reglum og verklagi og eykur líkur á að því sé fylgt*: Með því að setja fram á einum stað reglur og verklag sem starfsmenn eiga að þekkja og ber að fara eftir, er miðlun til starfsmanna auðvelduð. Jafnframt má skilgreina reglur eða verklag sem allir starfsmenn eiga að þekkja og haga kerfinu þannig að sjálfvirk áminning er send til starfsmanna þegar viðkomandi reglur eru uppfærðar eða nýjar settar.

- *Styður við fræðslu starfsmanna:* Hægt er að nýta gæðahandbók sem tæki til að efla utanumhald í mannauðsmálum, t.d. hvað varðar starfsþjálfun nýliða, símenntun og starfsþróun. Rekstrarhandbækur geta boðið upp á starfsmannasýn, þ.e. þá eru starfsmenn skráðir inn í handbókina og hún verður að einhverju leyti vinnutæki þeirra. Það gerir vinnuveitanda sem fræðsluveitanda tækifæri til að setja fræðsluefni inn í handbókina og merkja/senda einstaka starfsmanni það efni sem hann þarf að kynna sér. Starfsmaður kvittar fyrir að hann hafi kynnt sér efnið og fær áminningar ef hann gerir það ekki. Fræðsluveitandi sér hvað einstakir starfsmenn hafa kynnt sér og kerfið heldur utan um fræðslusögu starfsmanna.

- *Styrkir þekkingu og treystir að henni sé viðhaldið:* Skráðir, rýndir og uppfærðir verkferlar vinna gegn því að þekking tapist úr starfsemi, t.d. við það að starfsfólk hættir störfum.

- *Rekjanleiki skjala og ákvarðana:* Með því að haldið sé utan um útgáfusögu skjala er auðveldara að halda utan um hvaða reglur og verkferlar voru í gildi á hverjum tíma fyrir sig og þegar ákvörðun í máli var tekin.

- *Möguleikar til eftirlits aukast og starfsemi verður úttektarhæf:* Skráðir verkferlar gera að verkum að starfsemi verður gegnsærri og úttektarhæf. Með því verður t.d. auðveldara að starfa með Innri endurskoðun og möguleikar kjörinna fulltrúa til að sinna eftirliti aukast.

- *Liður í áhættustýringu og innra eftirliti:* Gerð og rýning verkferla er hluti af sértæku eftirliti (process control) sem er hluti af áhættustýringu sem mikilvægt er að

Reykjavíkurborg sinni sem skyldi. Þá er uppbygging gæðakerfis mikilvægur þáttur í innra eftirliti.

Tillaga 1: Sett verði upp sameiginleg gæðahandbók Reykjavíkurborgar sem taki mið af ISO 9001 gæðastaðli og innihaldi efni sem varðar alla starfsmenn Reykjavíkurborgar og mikilvægt er að tryggja samræmda framkvæmd um.

Þarfagreining og val á kerfi

Verkefni starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur er umfangsmikið og hefur fjölmarga snertifleti við aðra þætti í stjórnsýslu borgarinnar. Starfshópurinn hefur reynt að afmarka viðfangsefnið með því að líta á hugbúnað fyrir gæðakerfi og handbók sem sjálfstæða lausn fyrir gæðastýringu en ekki hluta af öðrum lausnum eða kerfum. Í þarfagreiningunni er því reynt að fjalla um og draga saman þá þætti sem hafa almennt gildi fyrir viðmót og notagildi gæðakerfis. Þá er horft til þess að kerfið hafi í fyrsta lagi tengimöguleika við forrit og tæknilausnir sem eru í almennri notkun hjá Reykjavíkurborg og í öðru lagi hver framtíðarþróun kerfisins verði.

Starfshópurinn gerði ítarlega þarfagreiningu fyrir hugbúnaðarlausnir til að halda utan um miðlæga gæðahandbók Reykjavíkurborgar. Tilgangurinn var að fá yfirsýn yfir viðfangsefnið í heild, að glöggva sig á afmörkun verkefnis starfshópsins og útbúa mælistiku til að leggja mat á þær hugbúnaðarlausnir sem í boði eru.

Þarfagreiningunni er skipt í eftirfarandi 6 flokka:

a) **Kostnaður**. Hver er kostnaður við kaup, uppsetningu og rekstur gæðakerfis? Hvað tekur langan tíma og mikinn mannafla hjá borginni að gera það starfhæft?
b) **Þjónusta.** Er tryggð traust þjónusta við rekstur kerfisins til langs tíma? Býður kerfið upp á sniðmát fyrir helsta efni? Ræður kerfið við mikinn fjölda notenda?
c) **Viðmót**. Er kerfið sveigjanlegt, auðvelt í notkun og lagað að þörfum notenda? Er það notendavænt? Er hægt að búa til sérstillta sýn eftir starfstöðvum? Er góð leitarvél? Birtir kerfið efnið í vefviðmóti sem styður helstu vafra og mobile tæki? Er hægt að búa til office skjöl í kerfinu?
d) **Gæðastýring**. Er kerfið ferlamiðað í grunninn? Styður það ISO staðal? Hefur kerfið innbyggða eiginleika sem stuðla að samfelldri gæðaþróun, svo sem atvikaskráningu og sjálfvirkni sem tryggir endurskoðun gæðaskjala? Býður kerfið upp á sjálfvirkar áminningar? Er samþykktarferli á skjölum? Býður kerfið upp á úttektarferli? Tengist það ábendinga og atvikaskráningakerfi? Ræður það við skrár og skráarstýringu? Býður það upp á árangursmælikvarða? Er rekjanleiki á skjölum til staðar?
e) **Tæknileg atriði**. Uppfyllir kerfið kröfur um upplýsingaöryggi og aðgangsstýringar? Samrýmist kerfið því forritunarumhverfi sem borgin notar? Getur kerfið tengst öðrum kerfum borgarinnar? Býður kerfið upp á veflausn og styður kerfið lausnir fyrir nýja miðlunartækni? Er hægt að taka heildarafrit af kerfinu, er það skalanlegt og styður það notkun á https? Er kerfið rekjanlegt og styður það active directory auðkenningu? Er mikilvægt að samræma val á kerfislausn fyrir gæðahandbók vali á öðrum kerfum, svo sem skjalakerfi?
f) **Þjálfun.** Býður kerfið upp á þjálfunarutanumhald? Vistar kerfið hvaða nauðsynlegu skjöl starfsmaður hefur yfirfarið?

Kostnaður
Nokkrar óformlegar verðkannanir voru á einstökum hugbúnaðarlausnum til að átta sig á umfangi verksins. Tekið er fram að kannanirnar geta þó ekki verið grunnur að haldbærum útreikningum á kostnaði við innkaup, aðlögun og innleiðingu viðkomandi kerfa. Til þess þarf nákvæmari skilgreiningu á einstökum kostnaðarliðum og formlegri samskipti við söluaðila vegna verðmats en hópurinn hafði forsendur til. Fyrstu upplýsingar frá fyrirtækjum sem selja hugbúnaðarlausnir til að halda utan um gæðakerfi sýna þó að stofnkostnaður og afnotagjöld eru fremur lág, á meðan kostnaður við uppsetningu gæðahandbókar gæti orðið meiri vegna aðlögunar að þörfum Reykjavíkurborgar, kaupum á ráðgjöf og vinnuframlags starfsmanna. Nánar er fjallað um þetta í kostnaðaráætlun aftar í skýrslunni.

Þjónusta
Kerfið þarf að ráða við mikinn fjölda notenda þar sem gert er ráð fyrir að það verði innleitt hjá öllum sviðum borgarinnar og undirstofnunum hennar eftir atvikum. . Nauðsynlegt er að miða við að kerfið verði notað til næstu 5 til 10 ára a.m.k. og eigi því góða framtíðarmöguleika, þar sem kostnaðarsamt og tímafrekt er að skipta um kerfi. Mikilvægt er að horfa til þeirrar þjónustu sem söluaðilar bjóða fyrir kerfið, að hún sé áreiðanleg, góð og hagkvæm auk þess sem langtíma þjónusta við kerfið sé tryggð.

Viðmót
Þægilegt og auðvelt notendaviðmót er mikilvægt fyrir þá sem þurfa að hafa umsjón með gæðakerfinu, uppfæra skjöl og útbúa ný. Umsjónarmenn kerfa stýra uppsetningu ferla og skjala og þurfa að hafa umfangsmikla þekkingu á uppbyggingu kerfis og möguleikum þess. Fyrir hina almennu notendur sem einungis nota kerfið til að sækja sér upplýsingar er viðmót handbókarinnar ekki síður mikilvægt.

Þarfir þessara tveggja hópa eru ólíkar en leitast þarf við að finna eða smíða lausn sem er eins einföld í notkun og mögulegt er enda felur gott og þægilegt viðmót í sér mikinn sparnað bæði í tíma og kostnaði. Þetta er ein af mikilvægustu forsendum fyrir vali á kerfi en um leið eitt af því sem starfshópnum hefur reynst erfitt að meta. Ástæðan er sú að þótt allmargir aðilar bjóði þjónustu við gerð og rekstur hugbúnaðarlausnar fyrir gæðahandbók eru aðeins örfáir sem þegar hafa þróað þannig kerfi svo hægt sé að átta sig nægilega vel á viðmóti þeirra og notkun.

Á meðal annarra þátta sem hafa þarf í huga varðandi kröfur um viðmót kerfisins er að það bjóði upp á góða leitarvél og sveigjanleika í sýn þannig að hægt sé að búa til mismunandi notendahandbækur og jafnvel skilgreiningu niður á notanda vegna fræðslu og þjálfunar. Kerfið þarf einnig að geta birt gögn í vefviðmóti, styðja alla helstu vafra sem og tæki á borð við farsíma og önnur snjalltæki.

Gæðastýring
Hugbúnaðarlausnin sem valin verður þarf að bjóða upp á ferlamiðað kerfi í grunninn og miða við

ISO staðla að því leyti. Þannig þarf kerfið að mæta þeim kröfum sem gerðar eru til vottaðra eininga innan borgarinnar enda er umhverfis- og skipulagssvið með ISO 14001 vottun og upplýsingatæknideild með ISO 27001 vottun. Kerfið þarf að bjóða upp á eftirfylgni og sjálfvirkar áminningar, t.d. um rýni skjala og skyldulesningu þar sem við á, bjóða upp á útgáfustýringu og rekjanleika á skjölum, hafa ábyrgðarstýringu og samþykktarferli á skjölum auk þess að bjóða upp á úttektarferli. Þá þyrfti það að tengjast ábendinga- og atvikaskráningarkerfi og ákjósanlegt ef það byði upp á tengingu við árangursmælingar.

Tæknileg atriði

Hugbúnaðarlausn fyrir handbók Reykjavíkur þarf að uppfylla kröfur um upplýsingaöryggi og aðgangsstýringar. Nauðsynlegt er að hægt sé að taka heildarafrit af kerfinu, auðvelt þarf að vera að rekja aðgerðir í kerfinu, það þarf að geta notað ActiveDirectory auðkenningu og mikilvægt er að kerfið bjóði upp á veflausn.

Meta þarf hvort nýta eigi þjónustu hýsingaraðila við hýsingu kerfis eða hvort kerfið eigi að vera hýst innan veggja borgarinnar. Helstu kostir þess að nýta þjónustu hýsingaraðila eru m.a. sérfræðiþekking hýsingaraðila, rekstraröryggi og eftirlit en á móti getur m.a. tapast yfirsýn og þekking. Ekkert ætti að vera því til fyrirstöðu að skoða möguleika á þjónustu hjá hýsingaraðila, hvort sem það er fyrir opinn hugbúnað eða pakkalausn.

Gæðakerfi og gæðastýring eru tengd fjölmörgum öðrum þáttum í rekstrarumhverfi fyrirtækja og stofnana þannig að jafnan er stutt í að spurningar vakni um samræmingu kerfa eða jafnvel heildstæðar lausnir. Þetta á m.a. við um tengsl gæðastýringar við skjalavörslu, málaskráningu og málavinnslu. Þótt verksvið starfshópsins sé ekki að fjalla um skjalavistun og málavinnslu telur hópurinn óhjákvæmilegt að undirstrika mikilvægi þess að hugað verði að tengslum gæðakerfis og skjalakerfis við ákvarðanatöku um framtíðarhögun tæknimála hjá Reykjavíkurborg.

Þess ber að geta að hlutverk gæðahandbókar er fyrst og fremst að tryggja skipulegt utanumhald gæðaskjala og rekstur gæðakerfa. Tengslin við skjala- og málaskrárkerfi felast einkum í mikilvægi þess að uppsetning skjalakerfis byggi á ferlagreiningum í samræmi við aðferðir gæðastjórnunar. Það felur í sér að aðgengi að gæðaskjölum svo sem eyðublöðum og öðrum gögnum, er byggt inn í skjala- og vinnsluferla vegna afgreiðslu og úrvinnslu mála.

Einnig skiptir miklu máli hvort hugbúnaðarlausn fyrir gæðakerfi tengist auðveldlega við önnur tölvukerfi sem eru í útbreiddri notkun hjá borginni. Það er einnig mikilvæg forsenda fyrir vali á gæðakerfi að sú þekking og reynsla sem starfsmenn hafa nú þegar, sé traustur grundvöllur fyrir innleiðingu þess og notkun. Mikill kostur felst í því að tryggja að samþætting kerfa skili sér sem best. Auðveld samskipti við önnur kerfi og staðlaðir ferlar eru nauðsynleg til að tryggja öryggi gagna og skilvirkni ferla. Ef hægt er að tryggja að hugbúnaður uppfylli slíkar kröfur verður það til þess að innleiðing á nýju kerfi verður auðveldari en ella.

Hér skiptir einnig máli hvernig innri vefur borgarinnar verður þróaður en þar má sjá mörg tækifæri til samlegðar kerfa og samnýtingu eða samkeyrslu gagna s.s. notendastýringu og tengingar við önnur kerfi. Raunar má segja að gæðakerfi verði að vera ein af grunneiningum innri

vefs til þess að ná fram sem mestri samlegð en það þýðir annað hvort að notast verði við sama kerfi eða að tryggt verði að gæðakerfi og innri vefur vinni fullkomlega saman verði um aðskilin kerfi að ræða.

Ýmsar lausnir eru í boði sem stuðla að samþættingu kerfa og eru forsniðnar öðrum kerfum. Sum gæðakerfi bjóða upp á samþættingu milli gæðakerfis og skjalakerfis. Benda má á að hafin er vinna við þarfagreiningu á uppfærslu og hugsanlega útskiptingu á skjalakerfi borgarinnar og nauðsynlegt er að meta hvort Open Source lausnir bjóða einnig upp á slíka samræmingu. Margir möguleikar eru í boði sem meta þarf vel í upphafi m.t.t. kostnaðar og framtíðarþróunar.

Þjálfun
Mikilvægt er að kerfið geti gefið möguleika á því að beina skjölum til þeirra sem þurfa og halda yfirlit yfir hvort viðkomandi hafi lesið skjölin. Á þetta til dæmis við um nýja starfsmenn eða alla starfsmenn þegar breytingar eru gerðar á reglum eða öðrum skjölum.

Open Source lausnir

Skoðað var sérstaklega hvort nýta eigi opinn og frjálsan hugbúnað til að byggja upp rekstrarhandbók í stað þess að kaupa, aðlaga og innleiða tilbúið kerfi. Í samstarfssáttmála við myndun meirihluta borgarstjórnar Reykjavíkur fyrir árin 2014-2018 kemur fram að áhersla verði lögð á að nýta opinn og frjálsan hugbúnað, þar sem því verður við komið, á öllum stigum stjórnsýslu og þjónustu.

Spurningin er hvort finna megi lausn fyrir gæðakerfi með opnum og frjálsum hugbúnaði sem Reykjavíkurborg getur nýtt eða, ef lausn hefur ekki verið þróuð, hvort kostnaður við uppsetningu gæðakerfis og rekstrarhandbókar með opnum og frjálsum hugbúnaði og rekstur hennar sé samkeppnisfær.

Open source lausn snýst um að grunn forritunarkóði kerfis/lausnar er opinn öllum án kostnaðar (þegar það á við). Með því að gefa hann út fyrir alla gefur það öllum möguleika á að þróa lausnina eins og þeir vilja og eftir þeirri kröfulýsingu sem hver og einn er með. Með slíkri lausn er hægt að aðlaga hugbúnaðinn betur að skilgreindum þörfum sem eru í þessu tilfelli t.d. aðgangsstýringar, útgáfustýringar og uppbygging gæðaskjala samkvæmt skilgreindum ferlum. Rýni á virkni og notkun er einnig vel möguleg með vel skilgreindri uppsetningu sem gefur kost á allri þeirri tölfræði sem óskað er eftir.

Í ljósi þess að vefur Reykjavíkurborgar er settur upp í DRUPAL vefumsjónarkerfinu sem er i open source er eðlilegt að skoðað sé sérstaklega hvort það geti hentað sem gæðakerfi. Ljóst er að DRUPAL er mjög vel tækt til þess að nýta sem gæðakerfi enda er uppbygging vefja að grunni til ekki ósvipuð gæðakerfum þar sem finna má aðgangsstýringar, útgáfustjórnun og alls kyns skráningu atvika og aðgerða sem eru nauðsynleg krafa í gæðakerfum. Á nýjum innri vef borgarinnar sem unnið er að, verður til að mynda fullkomin samkeyrsla við Active Directory aðgangsstýringu sem notuð er af öllum starfsmönnum borgarinnar sem hafa yfir að ráða tölvu.

Þessi tenging gerir notendastýringu í gæðakerfi byggðu á Drupal auðvelda þar sem notendur eru þegar skilgreindir. Einungis er þá eftir að skilgreina aðgang að gæðakerfi viðkomandi starfsmanns út frá hlutverki hans. Þannig verður um sama notendastýringarkerfi að ræða og gæðakerfið þannig í raun aðgangsstýrður hluti af innri vef. Notendur eru einnig skilgreindir eftir skipulagseiningum borgarinnar samkvæmt uppsettu flokkunarkerfi sem gefur tækifæri á að merkja og miðla efni þannig að það sé einungis sýnilegt innan tiltekinna skipulagseininga sé vilji til þess.

Þegar rætt er um gæðakerfi og rekstrarhandbækur eru hugtökin gæðaskjöl og skjalastjórnun notuð þegar er rætt er um innihald í gæðakerfi. Þá er átt við að skjöl eru rituð í ritvinnslukerfi af einhverju tagi og vistuð á tilteknu skjalaformi, skjalið fer síðan í skilgreint samþykktarferli, er gefið út og loks vaktað þannig að alltaf sé um rétt skjal að ræða.

Ef vefausn eins og DRUPAL yrði fyrir valinu yrði fremur um að ræða skrár eða vefsíður, fremur en skjöl, enda er auðveldara að viðhalda vefsíðum en formlegum skjölum. Á sama hátt og með skjöl er efni á vefsíðu ritað og vistað, hægt er að skilgreina samþykktarferli og stýra útgáfu og vöktun að vild. Ef þörf er á útgáfu skjals á pappír er með einföldum hætti hægt að setja efni síðunnar fram í formlegu skjali með einum hnappi og prenta það út skv. því formi eða sniðmáti sem krafist er.

Hér er um örlítið aðra hugsun og hugtakanotkun að ræða sem þó fellur vel að þeim gæðastöðlum sem notast verður við. Annar kostur við þessa leið er að rekstrarhandbók verður nýtileg í öllum tækjum sem nýtist sérlega vel þeim sem þurfa að vinna með hana úti á vettvangi í sínum störfum.

Mikilvægt er að gera sér grein fyrir að smíði og aðlögun getur tekið lengri tíma en uppsetning á tilbúinni lausn sem fengin er í gegnum þjónustuaðila. Tími sem fer í þróunarvinnu, hönnun og smíði, villuprófanir, innleiðingu, hýsingu og framtíðarrekstur þarf að meta út frá þarfagreiningu. Þannig er hægt að meta raunkostnað við verkefnið hvort sem það yrði unnið innanhús, í verktöku eða með blandaðri leið.

Á móti kemur að lausnir af þessu tagi geta verið klæðskerasaumaðar að þörfum Reykjavíkurborgar og ekki fylgir neinn óþarfa aukabúnaður eða lausnir sem ekki er þörf á. Einnig er hægt að nýta tækifæri sem liggja í samnýtingu lausna á vef og meiri einsleitni í tækniumhverfi.

Einnig þarf að gera sér grein fyrir þeirri þjónustu sem í boði er þegar lausnir eru bornar saman. Þegar tilbúnar lausnir eru skoðaðar geta verið ýmsar þjónustur í boði hvað varðar stuðning við notendur eins og t.d. uppsetningarþjónusta, aðstoð við ýmis konar skipulag á t.d. viðmóti og valmöguleikum og jafnvel notendaþjónusta sé þess óskað. Ef DRUPAL yrði fyri valinu yrði öll þessi þjónusta innanhúss og því ljóst að efla þarf getu borgarinnar til að veita hana.[4]

[4] http://www.forsaetisraduneyti.is/media/Onnur_Gogn_Innri/ParX_OS_Notkun_opins_hugbunadar_v0.20.pdf

Dæmi um stóra og öfluga vefi sem byggðir eru á DRUPAL:

http://www.whitehouse.gov/
http://data.gov.uk/
http://www.ubuntu.com/
http://www.alrc.gov.au/
http://www.nysenate.gov/
http://london.gov.uk/
http://www.rutgers.edu/
http://www.economist.com/
http://wfp.org/

Innleiðing kerfis

Meta þarf hvort nýta eigi forsniðna lausn frá þjónustuaðila og innleiðingartími er styttri eða hvort eigi að fara í vinnu með þróunaraðila við að setja upp lausn með opnum og frjálsum hugbúnaði. Innleiðingartími yrði töluvert lengri þar sem undirbúningsvinna er mjög mikilvæg. Kostnaður við forsniðna lausn er meiri í upphafi en er sýnilegur á móti. Ráðgjafakostnaður við forsniðna lausn getur verið töluverður enda þarf að aðlaga kerfið að starfsemi Reykjavíkurborgar. Kostnaður við að hanna eigin lausn er ekki sýnilegur í upphafi og ekki hægt að bera saman við forsniðna lausn fyrr en að öllu hönnunarferlinu er lokið. Ekki er sjálfgefið að kostnaður sé í raun lægri þegar upp er staðið.

Þjónusta kerfis

Verði opinn hugbúnaður fyrir valinu er nauðsynlegt að meta hvort byggja eigi upp þekkingu innanhúss meðal starfsmanna og þjálfa þá upp til að veita sérfræðiaðstoð og alla þjónustu til notenda eða hvort nota eigi sérfræðiþekkingu þjónustuaðila við bæði notendaaðstoð og kerfishögun.

Hugbúnaðarlausnir sem teknar voru til skoðunar

Samhliða þarfagreiningu skoðaði starfshópurinn hugbúnaðarlausnir sem íslensk fyrirtæki bjóða upp á til að halda utan um gæðahandbók og farið var í heimsóknir til fyrirtækjanna. Einnig var rætt við ríkisstofnanir, sveitarfélög og stærri fyrirtæki og kannað hvernig gæðamálum er háttað hjá þeim.[5] Starfshópurinn fékk því ágæta innsýn inn í hugbúnaðarlausnir fyrirtækjanna. Hins vegar þótti ekki rétt að fjalla hér ítarlega um hugbúnaðarlausnirnar út frá þarfagreiningu hópsins, m.a. þar sem lausnir sumra fyrirtækjanna fyrir gæðahandbók voru enn í þróun.

[5] Fengin var kynning á gæðakerfum og gæðastjórnun hjá Landspítala, OR, Rekstarfélagi Stjórnarráðsins og Kópavogsbæ og unnin minnisblöð um þær.

Starfshópurinn kannaði hvaða kerfi standa helst til boða og eftirfarandi voru tekin til skoðunar (í stafrófsröð):

Azazo
Fyrirtækið Azazo hét áður Gagnavarslan og var stofnað 2007. Fyrirtækið hefur þróað upplýsingastjórnunarkerfið CoreData ECM sem byggir á opnum og frjálsum hugbúnaði. Fyrirtækið býður upp á öflugt skjalakerfi sem Orkuveitan tók til notkunar ásamt gæðakerfi. Gæðakerfið er ekki komið jafn langt og skjalakerfið. Kerfið er viðamikið og byggir á nútímalegri nálgun við stjórnun upplýsinga og allra verkefna fyrirtækja og stofnana. http://www.azazo.is/

Drupal
Open source vefumsjónarkerfi (platform) sem m.a. annars er notað til að keyra reykjavik.is, visitreykjavik.is, nýjan innri vef borgarinnar sem er í smíðum auk fleiri vefja á vegum borgarinnar. Vinna við smíði og uppsetningu færi fram innan borgarinnar og/eða í samvinnu við aðkeypta sérfræðiþjónustu. Óvíst er hversu kostnaðarsamt er að byggja upp formlegt gæðakerfi sem stenst gæðastaðla og fer það eftir nánari kröfulýsingu og hvernig verkið verður unnið þ.e. innan eða utanhúss. DRUPAL býður upp á nánast óendanlegan fjölda ókeypis eininga sem hægt er að raða saman og aðlaga með einföldum hætti auk þess sem samlegð yrði með innri vef og gæðakerfi eins og áður er greint frá.. https://www.drupal.org/

Focal
Hópvinnukerfi sem heldur utan um Focal kerfin var stofnað 1995 og er með 150 viðskiptavini, þar á meðal opinberar stofnanir, lítil og stærri fyrirtæki. Fyrirtækið býður bæði upp á veflausn og lotus notes lausn. Focal gæti verið einfalt í uppsetningu á Lotus notes hjá Reykjavíkurborg. Ráðgjafar Focal eru sérfræðingar í gæðakerfum en bjóða einnig upp á skjalakerfi. http://gaedastjornun.is/

GoGet
GoGet er sérsmíðuð upplýsingatæknilausn/vefumsjónarkerfi og bakendi fræðslu- og þekkingarvefsins Kompáss. Tæknilegur bakhjarl er Premis ehf, sem hét áður Nethönnun, stofnað árið 1999. http://premis.is/

Gæðaheimar
Advania sem hefur áratuga reynslu af hugbúnaðarlausnum þróaði og heldur utan um Gæðaheima sem er sérsniðin Sharepoint lausn til að halda utan um gæðaskjöl. Kerfið er í notkun hjá Advania og fáeinum öðrum aðilum. http://advania.is/

One systems
Fyrirtækið var stofnað 2002 og er með 130 viðskiptavini og þar af fjölda sveitarfélaga. Fyrirtækið hefur mikla reynslu af skjalavörslu og býður einnig upp á gæðakerfi fyrir viðskiptavini. One systems styður Outlook sem er núverandi vefpóstlausn Reykjavíkurborgar. http://www.onesystems.is/

Samanburður á kerfum:

- Öll kerfi eru ferlamiðuð í grunninn, með útgáfustýringu og rekjanleika skjala og samþykktarferli.
- Öll kerfi bjóða upp á notendaviðmót í vefviðmóti.
- Öll kerfi bjóða upp á mismunandi notendahandbækur**.**
- Öll kerfi styðja alla vafra nema One systems en bakhlið kerfisins styður aðeins internet explorer (notendasýnin er aðgengileg í öllum vöfrum).
- Öll kerfi bjóða upp á einhvers konar þjálfunarutanumhald nema GoGet.
- One systems tengist Outlook og Focal tengist Lotus notes. Aðrar brýr á milli kerfa þyrfti að smíða.
- Öll kerfi eru með leitarvél.

Tillaga 2: Skipaður verði starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur. Starfshópurinn fái heimild til að ganga til samninga um kaup og/eða uppsetningu á hugbúnaðarkerfi í samræmi við framsetta þarfagreiningu og innkaupareglur Reykjavíkurborgarog fylgi eftir innleiðingu þess.[6]

Tillaga 3: Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur meti kosti þess að velja sama hugbúnaðarkerfi og valið verður fyrir nýtt skjalakerfi Reykjavíkurborgar. Lögð verði áhersla á að velja hugbúnaðarkerfi sem bjóði upp á fleiri kerfiseiningar og/eða öflug forritunarskil til að auka framtíðarmöguleika á samræmdu vinnuumhverfi og samtengingu kerfa. Starfshópurinn skoði einnig hvort hagkvæmt yrði að smíða og viðhalda gæðahandbók með Drupal frjálsum hugbúnaði.

[6] Sjá drög að erindisbréfi starfshóps í viðauka nr. 6.

Skipulag gæðastjórnunar hjá Reykjavíkurborg

Skipuleg innleiðing gæðastjórnunar hjá Reykjavíkurborg felur í sér samhæfingu og víðtækt samráð. Ætli borgin að ná fram árangri á sviði gæðastjórnunar þarf undirbúning og skipulag. Eftirfylgni er ekki síður mikilvæg, því gæðastjórnun felur í sér stöðuga rýni og endurskoðun til að viðhalda gæðakerfum og skipulegu utanumhaldi. Huga þarf að skipulagi gæðastjórnunar strax í upphafi og leggja grunn að leiðandi afli á sviði hennar hjá Reykavíkurborg.

Starfshópurinn leggur til að að stofnað verði gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinnur að stefnumótun borgarinnar og samhæfingu í gæðamálum. Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla. Borgaritari verði formaður gæðaráðs sem auk þess verði skipað eftirtöldum:

Skrifstofustjóra borgarstjóra og borgarritara
Fjármálastjóra
Skrifstofustjóra þjónustu og reksturs
Skrifstofustjóra frá velferðarsviði
Skrifstofustjóra frá umhverfis- og skipulagssviði
Skrifstofustjóra frá skóla- og frístundasviði.

Hlutverk gæðaráðs verði: Að framfylgja gæðastefnu Reykjavíkurborgar. Að leggja áherslur hverju sinni og skipuleggja og samhæfa gæðastarf borgarinnar. Að setja gæðamarkmið og halda árlega fundi þar sem fer fram rýni stjórnenda.

Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla. Í nefndinni verði gæðastjórar og/eða gæðatenglar frá öllum skrifstofum miðlægrar stjórnsýslu og sviðum borgarinnar. Borgarritari skipar fulltrúa sinn sem formann samráðsnefndar.

Hlutverk samráðsnefndar verði að vera vettvangur til að miðla og samhæfa aðkomu miðlægrar stjórnsýslu og fagsviða að gæðamálum og samræmdu verklagi. Samráðsnefndin verði í forystuhlutverki við að útfæra og innleiða sameiginlega ferla. Æskilegt er að samráðsnefnd fundi a.m.k. mánaðarlega til að byrja með.

Starfshópurinn leggur til að skipaður verði gæðastjóri Reykjavíkurborgar til að fylgja eftir og koma verkefnum á sviði gæðamála í framkvæmd. Æskilegt er að hann sé stjórnandi, í samræmi við mikilvægi verkefnisins og kröfur ISO 9001, og staðsettur í miðlægri stjórnsýslu, á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara. Stöðugildi þarf að fylgja til að sinna gæðamálum, í því gæti setið verkefnastjóri gæðamála sem myndi sinna verkefnunum að mestu enda er ekki gert ráð fyrir nýju stöðugildi fyrir stöðu gæðastjóra. Hætt er við því að innleiðing á gæðakerfi og handbók í stjórnkerfi Reykjavíkurborgar gangi mjög hægt ef ekki verði ráðinn verkefnastjóri gæðamála.

Fagsvið og miðlægar skrifstofur skipi hver um sig gæðastjóra eða gæðatengil. Fagsvið geta eftir atvikum verið með fjölda gæðatengla sem starfa innan sviðsins eftir stærð þeirra eða umfangi.

Hlutverk gæðastjóra og gæðatengla er að sjá um að miðla aðferðafræði og þekkingu innan sinnar skipulagsheildar. Þeir eru leiðandi í því að skrá ferla og skipuleggja gæðastarf og innleiða sérhæfða ferla innan sinnar skipulagsheildar.

Tillaga 4: Skipaður verði gæðastjóri Reykjavíkurborgar til að fylgja eftir og koma verkefnum á sviði gæðamála í farveg. Æskilegt er að hann sé stjórnandi og staðsettur í miðlægri stjórnsýslu, á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara.

Tillaga 5: Ráðinn verði verkefnastjóri gæðamála.

Tillaga 6: Stofnað verði gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinni að stefnumótun, samhæfingu og markmiðasetningu í gæðamálum borgarinnar. Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla.

Tillaga að gæðastefnu

Starfshópurinn setur fram eftirfarandi tillögu að gæðastefnu sem yfirfarin verði af gæðaráði eða stjórnendahópi og í framhaldi af því lögð fyrir borgarráð til samþykktar:

> Gæðastefna Reykjavíkurborgar lýsir áherslum borgarinnar á að stjórnkerfið þjónusti íbúa fyrirtæki, starfsmenn og aðra hagsmunaaðila í samræmi við væntingar þeirra og gildandi lög, reglur og samþykktir. Gæðastefnan tekur til allra vinnu og þjónustu sem unnin er í nafni Reykjavíkurborgar.
>
> Til að ná þeim markmiðum leggur Reykjavíkurborg áherslu á eftirfarandi þætti í gæðastarfi sínu:
>
> Uppfylla kröfur sem lög, reglugerðir og samþykktir Reykjavíkurborgar gera til starfsemi hennar
>
> Ástunda hagkvæman rekstur
>
> Vinna eftir skýrum og skilvirkum ferlum
>
> Ástunda gegnsæja og góða upplýsingagjöf
>
> Að vanda ákvarðanatöku og meðferð mála
>
> Mæla árangur og ánægju
>
> Vinna að stöðugum umbótum
>
> Leggja áherslu á símenntun og fræðslu
>
> Vera leiðandi í gæðamálum, með ISO 9001 sem fyrirmynd

Tillaga 7: Gæðastefna verði yfirfarin af gæðaráði eða stjórnendahópi og lögð fyrir borgarráð til samþykktar.

Skipulag gæðakerfis

Starfshópurinn hefur tekið skipulag gæðakerfis (þ.e. skjala og skráarstýringu) til skoðunar. Skoðaðar voru tvær fyrirmyndir að skjala- og skráarstýringu sem unnið er með hjá Reykjavíkurborgar og rýnt hvernig þær mætti aðlaga sem heildstæðu gæðakerfi Reykjavíkurborgar. Annars vegar hluti af gæðakerfi fjármálaskrifstofu (sjá viðauka nr. 1) og hins vegar gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs sem er vottað skv. ISO 14001 (sjá viðauka nr. 2-4). Ítarleg skoðun leiddi í ljós að óráðlegt er að leggja fram tillögur að skjala- og skráarstýringu á þessu stigi. Eðlilegra er að framhaldshópur um innleiðingu gæðastjórnunar útfæri skipulag gæðakerfis Reykjavíkurborgar samhliða innleiðingu hugbúnaðarkerfis til að halda utan um gæðastjórnun borgarinnar. Það hugbúnaðarkerfi sem er valið getur sett útfærslu skipulags gæðakerfis skorður eða boðið upp á tækifæri sem erfitt er að koma auga á fyrirfram auk þess sem ráðgjöf um viðkomandi búnað getur haft áhrif á útfærsluna.

Þá þarf uppsetning gæðakerfis að taka mið af því að sum svið/starfseiningar eru komin með vottuð gæðakerfi eða eru að stefna að því að setja upp vottuð kerfi og því mikilvægt að tekið sé mið af því við innleiðingu á miðlægu gæðakerfi fyrir borgina.

Tillaga 8: Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur útfæri skipulag gæðakerfis Reykjavíkurborgar sem felur m.a. í sér að skipuleggja skjala og skráarstýringu. Uppsetning gæðakerfis taki mið af viðurkenndum gæðastöðlum þar sem við á og af því að sum svið/starfseiningar Reykjavíkurborgar eru með vottuð gæðakerfi eða stefna að vottun.

Skipulag á sameiginlegri gæðahandbók

Á meðal verkefna starfshópsins er að gera tillögu um sameiginlega rekstrarhandbók Reykjavíkurborgar sem innihaldi efni frá miðlægri stjórnsýslu og öðrum stjórnsýslueiningum sem varðar alla starfsmenn Reykjavíkurborgar og mikilvægt er að tryggja samræmda framkvæmd um. Starfshópurinn hefur einnig það hlutverk að gera tillögur um útfærslu handbókarinnar. Hin sameiginlega, eða miðlæga, rekstrarhandbók Reykjavíkur mun samanstanda af miðlægum skjölum og ferlum sem þarf að kortleggja nánar áður en ráðist verður í uppsetningu hennar. Eftirfarandi samantekt lýsir hugmyndum starfshópsins um hvernig unnt er að útfæra sameiginlega gæðahandbók Reykjavíkurborgar.

Gæðahandbók Reykjavíkurborgar verði byggð upp með heildstæðum hætti fyrir allar skipulagseiningar borgarinnar. Tekið verði mið af stjórnskipulagi borgarinnar sem felur annars vegar í sér faglega ábyrgð miðlægrar stjórnsýslu á ferlum og verkefnum sem ganga þvert á starfsemina og hins vegar faglega ábyrgð sviða á þjónustu og rekstri stofnana og málaflokka.

Handbókinni má lýsa með eftirfarandi mynd:

Gæðahandbók Reykjavíkurborgar							
Sameiginlegir ferlar Sameiginleg gæðaskjöl	1. hluti	Stefnuskjöl	Skipulagsskjöl	Verklagsreglur	Lög og reglugerðir		
	2. hluti	Mannauðsmál	Fjármál	Upplýsingatækni	Stjórnsýsla	Skjalamál	Umhverfismál
		Þjónusta og rekstur	Öryggismál	Eignaumsýsla			
Sérhæfðir ferlar málaflokka Sérhæfð gæðaskjöl málaflokka	3. hluti	**ÍTR**	**MOF**	**SFS**	**USK**	**VEL**	**Handbækur miðl. stjórnsýslu**
		Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir
		Miðlægir ferlar sviða	Miðlægir ferlar sviða	Miðlægir ferlar sviða	Miðlægir ferlar sviða	Miðlægir ferlar sviða	Miðlægir ferlar skrifstofu
				Grunnskólar	...	Fjárhagsaðstoð	...
				Frístundaheimili	...	Búsetuúrræði	...
				Tónlistarskólar	...	Félagsmiðstöðvar	...
				Sérkennsla	...	...	...
				...	...	...	...
				...	...		

Gæðahandbók Reykjavíkurborgar verði að grunni til skipt upp í þrjá hluta:

Hluti 1: Svæði fyrir stefnuskjöl borgarinnar, skipulagsskjöl, verklagsreglur og lög og reglur.

Hluti 2: Svæði fyrir sameiginlega ferla.

Hluti 3: Svæði fyrir sérhæfð stefnu- og skipulagsskjöl og ferla málaflokka.

Sameiginlegir ferlar

Í fyrsta og öðrum hluta verði sameiginlegur hluti gæðahandbókar Reykjavíkur. Þar er að finna gæðaskjöl sem varða borgina í heild og svæði fyrir sameiginlega ferla borgarinnar.

Hluti 1: Hér verði tekin saman stefnuskjöl borgarinnar, þ.e. stefnu Reykjavíkurborgar í einstökum málaflokkum, rekstri og þjónustu og önnur skjöl sem lýsa helstu áherslum og meginreglum sem varða málaflokkana. Um er að ræða skjöl sem samþykkt eru af kjörnum fulltrúum.[7]

Hér verði tekin saman helstu skipulagsskjöl Reykjavíkurborgar og skjöl þar sem farið er yfir skipulag og ábyrgð fyrir gæðakerfi Reykjavíkurborgar og gæðahandbókina.[8] Á sama stað verði safnað saman verklagsreglum sem stjórnunarkerfi gera kröfur um og eiga við um alla skipulagsheildina s.s. fyrir skjalastýringu, þjálfun starfsmanna & rýni stjórnenda. Leitast verði við að samræma eins og kostur er öll skipulagsskjöl og allar vinnulýsingar sem þörf er á, með fyrirvara um þarfir vegna innleiðingar á sérhæfðum gæðakerfum og kröfum gæðastaðla þar um. Er þá gert ráð fyrir að fagsvið útfæri og visti slík skipulagsskjöl á sínu svæði. Hér verði jafnframt að finna helstu lög og reglugerðir sem varða starfsemi borgarinnar sem heild.[9] Gert er ráð fyrir að fagsvið dragi saman í sínum hluta sérhæfð lög og reglugerðir sem varða þjónustu málaflokka. Á sama hátt er gert ráð fyrir að fagsvið setji fram og visti sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl á sínu svæði.

Hluti 2: Í hluta 2 verði að finna svæði fyrir sameiginlega ferla borgarinnar. Annars vegar er um að ræða meginferla sem ganga þvert á starfsemi borgarinnar þar sem ábyrgð og viðhald er hjá miðlægri stjórnsýslu. Hins vegar er um að ræða verkefni sem eru sameiginleg fyrir alla stjórnsýslu borgarinnar, hvort sem hún fer fram miðlægt, á fagsviðum eða úti í stofnunum borgarinnar og áhersla er lögð á að unnin séu með sama hætti allsstaðar. Ábyrgð á viðhaldi slíkra ferla verði hjá miðlægri stjórnsýslu.[10]

---

[7] Á meðal stefnuskjala Reykjavíkurborgar sem ganga þvert á málaflokka og starfsmenn eiga að kunna skil á eru mannréttindastefna, starfsmannastefna, innkaupastefna, upplýsingastefna, upplýsingaöryggisstefna og fyrirhuguð gæðastefna Reykjavíkurborgar (http://reykjavik.is/stefnur-thvert-malaflokka). Meta þarf hvar stefnuskjöl eftir málaflokkum eru birt (http://reykjavik.is/stefnumorkun-eftir-malaflokkum).

[8] Á meðal skipulagsskjala Reykjavíkurborgar sem starfsmenn hennar eiga að kunna skil á: Stjórnskipulag og skipurit Reykjavíkurborgar (t.d. hlekkur á skipurit Reykjavíkurborgar ásamt texta um starfsemi stjórnsýslunnar), skipulagsskjöl um uppbyggingu rekstrarhandbókarinnar og skjalakerfis hennar, samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar og fundarsköp borgarstjórnar. E.t.v. samþykktir fagráða eða aðrar samþykktir.

[9] Á meðal laga og reglugerða sem leið af sér kröfur um verklag hjá Reykjavíkurborg má nefna stjórnsýslulög, lög um persónvernd og meðferð persónuupplýsinga og upplýsingalög.

[10] Á meðal sameiginlegra ferla og skjala má nefna eftirfarandi málaflokka:

1. Mannauðsmál, m.a. um laun, kjör og réttindi og annað efni sem birt er undir efnisflokknum Mannauður á innri vef Reykjavíkurborgar, ferlar um móttöku nýliða, starfslok o.fl.
2. Fjármál, m.a. innkaupareglur, reglur um gerð fjárhagsáætlunar, fjárstýringarreglur, innheimtureglur, samþykktarferli reikninga o.fl.
3. Upplýsingatækni, m.a. reglur um tölvu- og netnotkun, reglur um notkun upplýsingatæknibúnaðar í eigu Reykjavíkurborgar, reglur um aðgangstakmarkanir á vef, fjarvinnustefna.
4. Reglur útgefnar af borgarritara og verklagsreglur skrifstofu borgarstjóra og borgarritara eins og reglur um ferðaheimildir og greiðslu ferðakostnaðar, farsímareglur, verklagsreglur um meðferð erinda og reglur um risnu.
5. Reglur um meðferð erinda og skráningu og skjölun mála: Verklagsreglur um skjölun mála, meðferð erinda, skil til skjaladeildar. Skráning munnlegra upplýsinga og skjölun þeirra. Reglur frá borgarskjalasafni um skjalastjórnun borgarstofnana og afhendingarskyldu gagna.

Sérhæfðir ferlar

Hluti 3: Í þriðja hluta verði að finna svæði fyrir sérhæfða ferla málaflokka. Þar verði tekin saman sérhæfð gæðaskjöl og ferlar fagsviða og skrifstofa miðlægrar stjórnsýslu. Öll svið og stofnanir þeirra hafa aðgang að hinum sameiginlega hluta gæðakerfisins og vinna í samræmi við sameiginlega ferla eftir því sem við á. Markmiðið er samhæfa verklag og einfalda gæðakerfið, ásamt því að tryggja starfsmönnum fagsviða og stofnana greiðan aðgang að samræmdum gæðaskjölum.

Handbókarsvæði fagsviða verði skipt upp í þrjú svæði með sambærilegum hætti og sameiginlegi hluti gæðahandbókarinnar. Þar verði að finna svæði fyrir: (1) sérhæfð stefnuskjöl, skipulagsskjöl, verklagsreglur og lög/reglugerðir; (2) miðlæga ferla sviða; (3) sérhæfða ferla þjónustuþátta. Á svæði (1) og (2) verði vistuð skjöl sem varða sviðið sérstaklega en má þó ætla að séu sameiginleg fyrir sviðið og á svæði (3) verði vistuð skjöl sem varða einstaka þjónustuþætti.

Handbækur: Þegar gæðaskjöl hafa verið færð inn í gæðahandbókina verður unnt að draga saman sérstakar handbækur fyrir starfseiningar eða starfshópa eftir því sem við á með fjölbreyttum hætti. Unnt verður að færa inn í slíka handbók gæðaskjöl hvar sem er úr gæðakerfinu og varða verkefni og störf viðkomandi hóps. Dæmi um slíka handbók gæti verið eftirfarandi:

	Hjá SFS: Handbók grunnskóla	Hjá VEL: Handbók félagsmiðstöðvar
Valið efni úr 1. hluta	Stefnuskjöl	Stefnuskjöl
	Skipulagsskjöl	Skipulagsskjöl
	Verklagsreglur	Verklagsreglur
Valið efni úr 2. hluta	Mannauðsmál	Mannauðsmál
	Fjármál	Fjármál
	Upplýsingatækni	Upplýsingatækni
	…	…
Sérhæft og valið efni úr 3. hluta	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir	Sérhæfð stefnu- og skipulagskjöl, lög/reglugerðir
	Miðlægir ferlar sviða	Miðlægir ferlar sviða
	Sérhæfðir ferlar grunnskóla	Sérhæfðir ferlar félagsmiðstöðvar

Hjá USK: Handbók skipulagsfulltrúa
Stefnuskjöl
Skipulagsskjöl
Verklagsreglur
Mannauðsmál
Fjármál
Upplýsingatækni
…
Stjórnunarhandbók: Stefnur, skipulagsskjöl, verklagsreglur.
Vinnulýsingar, leiðbeiningar og eyðublöð

Fyrirvari: Ekki er gert ráð fyrir að sú mynd sem hér er dregin upp sé tæmandi og unnt verði að bæta hana og breyta eftir þörfum. Endanleg útfærsla verði í höndum starfshóps um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók hjá Reykjavíkurborg.

6. Reglur samþyktar af borgarstjórn, borgarráði, forsætisnefnd og aðrar frá skrifstofu borgarstjórnar: Siðareglur starfsmanna, verklagsreglur um undirbúning borgarráðsfunda, reglur samþykktar af forsætisnefnd (t.d. reglur um starfs- og stýrihópa, reglur um móttökur, reglur um réttindi, kjör og starfsaðstöðu borgarfulltrúa).

Tillaga 9: Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur útfæri uppbyggingu gæðahandbókar Reykjavíkur með hliðsjón af umfjöllun um sameiginlega og sérhæfða ferla og skjöl. Útfærslan taki mið af kortlagningu miðlægra ferla og ráðgjöf utanaðkomandi aðila eftir því sem við á.

Kortlagning sameiginlegra ferla

Þegar kemur að kortlagningu og mati á því hvað teljast sameiginlegir, eða miðlægir, ferlar er unnt að styðjast við áhættumat sem heildstæða nálgun við að koma auga á þá ferla sem máli skiptir að skilgreina miðlægt í gæðahandbók Reykjavíkurborgar. Er því lagt til að sameiginlegir ferlar verði kortlagðir með áhættumati og utanaðkomandi aðili fenginn til ráðgjafar þess efnis eða Innri endurskoðun fengin til að styðja við verkefnið, sem hefur byggt upp verðmæta sérfræðiþekkingu á sviði áhættustýringar.[11]

Lagt er til að settur verði saman vinnuhópur stjórnenda í miðlægri stjórnsýslu sem kortleggur með áhættumati sameiginlega verkferla og skjöl sem þurfa að vera aðgengileg öllum starfseiningum borgarinnar. Hópurinn dragi fram lykilmarkmið og greini lykilferla sem stuðla að því að viðkomandi markmið nái fram að ganga. Niðurstöður verði kynntar fagsviðum til að tryggja sameiginlegan skilning á hugtökum og ábyrgð. Með þessu ætti að nást fram sameiginlegur skilningur stjórnenda á því hvað eru sameiginlegir verkferlar og skuldbinding stjórnenda gagnvart því að byggja upp miðlæga gæðahandbók.

Þegar kortlagningu er lokið fari hópurinn yfir hvort viðkomandi ferlar séu skráðir og þeim viðhaldið með innra eftirliti. Viðkomandi stjórnendum verði falið að tryggja skráningu, viðhald og eftirfylgni með þeim ferlum sem þeir bera ábyrgð á. Í því felst m.a. að skrá verkferla og útfæra fyrir framsetningu í gæðahandbók með formlegum og skipulegum hætti í samræmi við kröfur gæðakerfisins. Líklega er dágóður hluti þeirra þegar til fullmótaður eða í drögum. Þar sem útfæra þarf verkferla frá grunni verður ábyrgð á þeim að liggja hjá viðkomandi stjórnanda en hann gæti þurft aðstoð. Mikilvægt er að stjórnendur geti leitað aðstoðar og fræðslu á sviði gæðastjórnunar hjá miðlægri stjórnsýslu. Einnig gæti þurft að ráðast í kortlagningu ferla með áhættumati innan einstakra skrifstofa í miðlægri stjórnsýslu í framhaldi af starfi vinnuhóps stjórnenda.

Jafnframt er mikilvægt að greinargerð borgarritara um ábyrgð og verkaskiptingu í stjórnsýslu Reykjavíkurborgar frá júní 2006 verði endurunnin og þar fjallað um umboð og valdmörk miðlægrar stjórnsýslu og þar með um sameiginlega ferla.

Tillaga 10: Sameiginlegir ferlar verði kortlagðir með áhættumati. Í þeim tilgangi verði settur saman vinnuhópur stjórnenda í miðlægri stjórnsýslu og ráðgjöf fengin.

---

[11] Alþjóðasamtök innri endurskoðenda skilgreina áhættustjórnun með eftirfarandi hætti: „Áhættustjórnun er kerfisbundin aðferð sem beitt er þvert á starfsemi stofnunar til að greina, upplýsa og ákvarða hvernig skuli bregðast við tækifærum og ógnunum sem viðkomandi stofnun stendur frammi fyrir við að ná sínum markmiðum“.[11] Áhættumat (e. risk assessment) er hluti áhættustýringar og er ferli sem gengur þvert á reksturinn og felur í sér aðkomu stjórnar, stjórnenda og annars starfsfólks.[11] Með áhættumati er leitast við að[11]:

- skilgreina þá áhættuþætti sem geta haft áhrif á að viðkomandi rekstur nái markmiðum sínum.
- skilgreina áhættuþol („risk tolerance“) eða áhættuvilja („risk appetite“).
- stjórna eða meðhöndla áhættuþætti svo að tryggð sé hæfileg vissa um að viðkomandi stofnun og rekstrareiningar innan hennar nái (eða hafi náð) settum markmiðum.

Þannig hefur áhættumat áhrif á forgangsröðun, val og útfærslu verkefna og lýkur henni með gerð umbótaverkefna, m.a. með umbótum á núverandi verklagi.

Innleiðingarferli

Yfirlit yfir innleiðingaráætlun og ábyrgðaraðila má sjá í viðauka nr. 5. Innleiðing skiptist í fimm hluta:

1. Undirbúningur
2. Skipulag gæðamála
3. Val og kaup á kerfi
4. Uppsetning og innleiðing á kerfi og handbók
5. Kortlagning og vinnsla ferla og skjala
6. Uppsetning handbóka fagsviða og skrifstofa

1. Undirbúningur
    a. Fjárheimild fengin í borgarráði

Borgarritari leggur fram skýrslu starfshóps og tillögu um fjárheimild fyrir innleiðingu.

Ábyrgð og tímasetning: Borgarritari – Vika 1.

b. Starfshópur um innleiðingu skipaður

Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og handbók verði skipaður af borgarritara (sjá drög að erindisbréfi starfshóps í viðauka nr. 6). Starfshópurinn fái heimild til að ganga til samninga um kaup og uppsetningu á hugbúnaðarkerfi í samræmi við framsetta þarfagreiningu og við innkaupastefnu og innkaupareglur Reykjavíkurborgar. Starfshópur fylgi einnig innleiðingu eftir. Gæðastjóri sitji í starfshópnum.[12]

Ábyrgð og tímasetning: Borgarritari – Vika 2.

2. Skipulag gæðamála
    a. Gæðastjóri skipaður

Borgarritari skipar gæðastjóra Reykjavíkurborgar til að koma verkefnum á sviði gæðamála fyrir. Æskilegt er að hann sé stjórnandi, í samræmi við mikilvægi verkefnisins og kröfur ISO 9001, og staðsettur í miðlægri stjórnsýslu, á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara. Stöðugildi þarf að fylgja til að sinna gæðamálum, í því gæti setið

[12] Gæðastjóri verður að tengjast gæðaráði og starfshópi um innleiðingu enda starfa þau á sama tima. Hér er fjallað um hlutverk hvers um sig en hafa ber í huga að óvíst er hvenær gæðastjóri tekur til starfa. Jafnframt er óvíst hvenær verkefnastjóri gæðamála tekur til starfa. Því er gert ráð fyrir að starfshópur beri mikla ábyrgð á innleiðingarferlinu. Þegar vísað er til þess að gæðastjóri sinni tilteknu hlutverki í innleiðingarferli þarf að hafa í huga að verkefnisstjóri gæðamála gæti verið sá sem sinni því. Að loknu innleiðingarferli lætur starfshópurinn af störfum en gæðaráð, gæðastjóri og verkefnastjóri gæðamála eru áfram. Samráð og samskipti á milli þessara er því mikilvægt. Gæðaráð hittist sjaldan og getur ekki sinnt innleiðingu nema að takmörkuðu leyti og samráðsnefnd verður líklega of fjölmenn til að sinna innleiðingu. Til að tryggja samráð og samvinnu þyrfti t.d. að halda reglulega fundi á milli þessara aðila.

verkefnastjóri gæðamála sem myndi sinna verkefnunum að mestu enda er ekki gert ráð fyrir nýju stöðugildi fyrir stöðu gæðastjóra.

Ábyrgð og tímasetning: Borgarritari – Vika 2.

b. Gæðaráð skipað

Borgarritari skipi gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinni að stefnumótun og samhæfingu í gæðamálum borgarinnar (sjá drög að erindisbréfi gæðaráðs í viðauka nr. 7)

Ábyrgð og tímasetning: Borgarritari – Vika 3.

c. Samráðsnefnd skipuð

Undir gæðaráði verði skipuð samráðsnefnd gæðatengla fagsvið og skrifstofa í miðlægri stjórnsýslu (sjá drög að erindisbréfi samráðsnefndar í viðauka nr. 8). Gæðaráð ákveði fjölda fulltrúa í samráðsnefnd og skipi í hana eftir tilnefningum fagsviða og skrifstofa í miðlægri stjórnsýslu.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðaráð – Vika 5.

d. Gæðastefna rýnd

Gæðaráð rýni tillögu starfshóps um gæðastefnu og leggur fyrir borgarráð til samþykktar.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðaráð – Vika 6.

3. Val og kaup á kerfi

a. Undirbúningur fyrir val og kaup á hugbúnaðarkerfi

Starfshópur um innleiðingu skoði skýrslu og gögn fyrri starfshóps, geri áætlun um skoðun á hugbúnaðarkerfum og samskipti við fyrirtæki sem til greina koma. Meti áhrif kostnaðaráætlunar á kröfur skv. innkaupareglum. Upplýsingatæknideild er tilbúin til að koma að ráðgjöf við val á milli Drupal annars vegar og kaupa á tilbúinni hugbúnaðarlausn hins vegar.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og starfshópur – Vika 3.

b. Skoðun á hugbúnaðarkerfum

Lagt er til að skoðað verði nánar smíði gæðahandbókar í Drupal eða með tilbúinni hugbúnaðarlausn og þá að fjögur hugbúnaðarkerfi og fyrirtæki verði skoðuð nánar: Azazo, OneSystems, Focal og Gæðaheimar Advania. Einnig er lagt til að viðskiptavinir fyrirtækjanna verði skoðaðir en nokkrar handbækur viðskiptavina voru í uppsetningu á seinni hluta árs 2014 og fram á 2015 og því betri forsendur til að meta reynslu þeirra síðar á árinu 2015. Skoða þarf með fyrirtækinu hver kostnaður er við áskrift út frá fjölda notenda og eininga sem setja upp handbók. Einnig þarf að skoða kostnað við uppsetningu

handbóka og þá allan ráðgjafakostnað sem því fylgir. Kostnað þarf að skoða út frá innkaupareglum Reykjavíkurborgar.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og starfshópur – Vika 4-9.

c. Kaup á kerfi

Starfshópur ber kostnað og innkaupaleiðir undir innkaupadeild. Að undangenginni skoðun á hugbúnaðarkerfum og mati á kostnaði gerir starfshópur tillögur til gæðaráðs um kaup á hugbúnaðarkerfi og samning við viðkomandi fyrirtæki um ráðgjöf, uppsetningu kerfis, áskrift, viðhald og uppfærslur.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og starfshópur – Vika 10-11.

4. Uppsetning og innleiðing á kerfi og handbók

a. Uppsetning á hugbúnaðarkerfi

Hugbúnaðarkerfi verður sett upp og tengt við innri vef Reykjavíkurborgar í samvinnu gæðastjóra, starfshóps, upplýsingatæknideildar, upplýsinga- og vefdeild og ráðgjafa fyrirtækis. Ef kerfið verður rekið af upplýsingatæknideild verða notendur rukkaðir fyrir notkun samkvæmt gjaldskrá.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri, starfshópur, upplýsingatæknideild, upplýsinga- og vefdeild og ráðgjafi – Vika 12-13.

b. Útfærsla gæðakerfis

Eins og fjallað var um er óráðlegt að leggja fram tillögur að gæðakerfi á þessu stigi. Því er lagt til að starfshópur innleiðingu útfæri gæðakerfi Reykjavíkurborgar samhliða innleiðingu hugbúnaðarkerfis. Það hugbúnaðarkerfi sem er valið getur sett útfærslu gæðakerfis skorður eða boðið upp á tækifæri sem erfitt er að koma auga á fyrirfram auk þess sem ráðgjöf um viðkomandi búnað getur haft áhrif á útfærsluna. Uppsetning gæðakerfis taki mið af því að sum svið/starfseiningar Reykjavíkurborgar eru með vottuð gæðakerfi eða stefna að vottun.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri, starfshópur og ráðgjafi – Vika 14-16.

c. Fræðsla fyrir gæðatengla

Gæðastjóri og ráðgjafi halda fræðslu fyrir gæðatengla um skipulag gæðakerfis og hvernig vinna skuli í hugbúnaðarkerfi og nýrri handbók.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og ráðgjafi – Vika 17.

d. Uppsetning á handbók

Gæðastjóri og gæðatenglar setja tilbúna sameiginlega og sérhæfða ferla og skjöl inn í handbókina, ferlar sem þarf að vinna fari inn jafnóðum og þeir liggja fyrir. Huga þarf að

samspili handbókar og innri vefjar Reykjavíkurborgar og hvaða efni á að vera á hvorum stað fyrir sig.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og gæðatenglar – Vika 18-24.

e. Fræðsla fyrir kerfisnotendur

Gæðatenglar halda fræðslu fyrir kerfisnotendur um skipulag gæðakerfis og hvernig vinna skuli í hugbúnaðarkerfi og nýrri handbók.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðatenglar – Vika 20.

f. Kynning og fræðsla á handbók fyrir starfsmönnum.

Kynna þarf handbók með sameiginlegum ferlum fyrir almennum starfsmönnum þegar búið er að setja hana upp. Kynning á handbók verði svo hluti af nýliðafræðslu.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðatenglar – Frá viku 25.

5. Kortlagning og vinnsla ferla og skjala
   a. Kortlagning sameiginlegra ferla með áhættumati.

Settur verði saman vinnuhópur stjórnenda í miðlægri stjórnsýslu sem kortleggja með áhættumati sameiginlega verkferla sem þurfa að vera aðgengilegir öllum starfseiningum borgarinnar. Ábyrgð á einstökum ferlum verði skilgreind. Utanaðkomandi aðili eða Innri endurskoðun stýri kortlagningunni ásamt gæðastjóra og starfshópi. Vinnuhópur stjórnenda sitji 2-3 fundi um kortlagningu.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og gæðaráð – Vika 7-9.

b. Sameiginlegir ferlar unnir og samþykktir.

Viðkomandi stjórnendum verði falið að tryggja skráningu, viðhald og eftirfylgni með þeim ferlum sem þeir bera ábyrgð á. Í því felst m.a. að skrá verkferla og útfæra fyrir framsetningu í gæðahandbók með formlegum og skipulegum hætti í samræmi við kröfur gæðakerfisins. Stjórnendur geri verkáætlun um skráningu ferla í samráði við gæðastjóra. Mikilvægt er að stjórnendur fái ráðgjöf um skráningu verkferla þar sem þess gerist þörf. Hún komi eftir atvikum og umfangi frá gæðastjóra, gæðatenglum eða utanaðkomandi ráðgjafa. Erfitt er að meta umfang og tíma sem fer í vinnslu sameiginlegra ferla áður en kortlagning þeirra fer fram en markmið sett að henni ljúki á þremur mánuðum.

Ábyrgð og tímasetning: Stjórnendur og gæðastjóri – Vika 11-22.

6. Uppsetning handbóka fagsviða og skrifstofa
   a. Samráð við fagsvið og skrifstofur

Fagsvið og skrifstofur í miðlægri stjórnsýslu fá kynningu á miðlægu handbókinni í þegar hún verður uppsett, m.a. í gegnum kerfisnotendur og gæðatengla sem frá þeim koma. Hafa þarf samráð við viðkomandi fagsvið og skrifstofur í miðlægri stjórnsýslu um uppsetningu á handbók fyrir þeirra sérhæfðu ferla. Gæðastjóri móti innleiðingaráætlun sem taki til kortlagningar og skráningar ferla, uppsetningar handbóka og fræðslu um efni og notkun hennar. Gæðastjóri og gæðatenglar setji upp innleiðingaráætlun fyrir hvert svið og skrifstofu í samráði við þær. Kortlagning sérhæfðra ferla fari einnig fram með ráðgjöf frá gæðastjóra, verkefnisstjóra gæðamála eða utanaðkomandi ráðgjafa eftir atvikum og umfangi.

Ábyrgð og tímasetning: Gæðastjóri og gæðatenglar – Vika 22-25

b. Sérhæfðir ferlar unnir og samþykktir

Vinnsla og samþykkt sérhæfðra ferla fer fram innan hvers sviðs og skrifstofu fyrir sig. Ráðgjöf og aðstoð um skráningu komi frá verkefnisstjóra gæðamála eða utanaðkomandi ráðgjafa eftir atvikum og umfangi.

Ábyrgð og tímasetning: Stjórnendur og gæðatenglar – Frá viku 26.

c. Uppsetning handbóka fagsviða og skrifstofa (sérhæfðir ferlar)

Sérhæfðir ferlar og skjöl verði færð inn í handbókina jafnóðum og þau liggja fyrir. Vinna við uppsetningu og fræðslu fari fram samkvæmt innleiðingaráætlun viðkomandi fagsviðs eða skrifstofu.

Ábyrgð og tímasetning: Stjórnendur og gæðatenglar – Frá viku 26.

7. Starfshópur lætur af störfum

Starfshópur um innleiðingu lætur af störfum þegar handbók með sameiginlegum ferlum hefur verið sett upp og skilar greinargerð um störf sín til ábyrgðarmanns.

Ábyrgð og tímasetning: Starfshópur – Vika 26.

Tillaga 11: Við innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur verði tekið mið af innleiðingaráætlun starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur. Upplýsingatæknideild og utanaðkomandi ráðgjafi rýni tillögur starfshópsins og leggi mat á kosti þess að byggja gæðakerfi og handbók upp með tilbúinni hugbúnaðarlausn annars vegar og með Drupal frjálsum hugbúnaði hins vegar.

Kostnaðaráætlun

Kostnaðaráætlunin var rýnd af starfshópi og upplýsingatæknideild en kostnaður og og erfiðleikar vegna aðlögunar að kerfum getur verið töluverður og er óvissa í innleiðingu því nokkur. Áætlunin er miðuð við að keypt verði tilbúin hugbúnaðarlausn en verði smíði með Drupal fyrir valinu er óvíst að kostnaður breytist mikið þar sem kostnaður við kaup á kerfi, notendaleyfi o.fl. myndi skiptast út fyrir kostnað við ráðgjöf um smíði á gæðahandbók með Drupal.

Við kaup á ráðgjöf eða hugbúnaðarlausn ber að fylgja innkaupastefnu og innkaupareglum Reykjavíkurborgar, sem og lögum um framkvæmd útboða nr. 65/1993 og lögum um opinber innkaup nr. 84/2007, eftir því sem við á sbr. viðauka nr. 9 um innkaup.

Nr.	Verkefni	Lýsing	Teg. kostn.	Eining	Ár 1	Ár 2	Ár 3	Samtals
1	**Verkefnisstjóri gæðamála**	Ráðinn verði verkefnisstjóri gæðamála sem er undir stjórn gæðastjóra	Laun	Mán.	9.000.000	9.000.000	9.000.000	**27.000.000**
2		Tölvu- og starfsmannakostnaður vegna verkefnisstjóra	Rekstrarkostn.	Mán.	840.000	840.000	840.000	**2.520.000**
3	**Val á kerfi**	Ráðgjöf/verkefnisstjórn vegna þarfagreiningar fyrir kaup á hugbúnaði gæðakerfis	Ráðgjöf	Tímar	1.200.000	0	0	**1.200.000**
4	**Kaup á kerfi**	Grunnkostnaður við kaup á kerfi. Gert er ráð fyrir að árlegur kostn. eftir það sé 20% af upphaflegum grunnkostnaði, fyrir uppfærslu og viðhald	Grunnkostn.	Kerfi	500.000	100.000	100.000	**700.000**
5	**Notendaleyfi**	Kostnaður við kaup á notendaleyfum. Árlegur kostn. eftir það er 20% af upphaflegum kaupum, fyrir uppfærslu og viðhald.	Notendaleyfi	Leyfi	5.000.000	1.000.000	1.000.000	**7.000.000**
6	**Hýsing**	Kostnaður við hýsingu, server o.fl.	Rekstrarkostn.	Einskiptis	1.000.000	200.000	200.000	**1.400.000**
7	**Uppsetning**	Uppsetning á hugbúnaðinum	Uppsetning	Tímar	432.000			**432.000**
8	**Útfærsla**	Útfærsla gæðakerfis	Ráðgjöf	Tímar	600.000			**600.000**
9	**Frágangur**	Frágangur á uppsetningu í samræmi við útfærslu	Uppsetning	Tímar	288.000			**288.000**
10	**Þróun kerfis**	Sérhæfð þróun á kerfi m.t.t. þarfa Reykjavíkurborgar	Ráðgjöf	Tímar	1.980.000	1.980.000	1.980.000	**5.940.000**
11	**Fræðsla**	Fræðsla fyrir gæðatengla um skipulag gæðakerfis	Ráðgjöf	Tímar	900.000	450.000	450.000	**1.800.000**
12	**Uppsetning á gæðahandbók og kortlagning ferla**	Ráðgjöf við kortlangingu ferla og uppsetningu á gæðahandbók fyrir miðlæga stjórnsýslu og sameiginlega ferla	Ráðgjöf	Tímar	1.500.000	500.000	500.000	**2.500.000**
13	**Fræðsla**	Fræðsla fyrir notendur gæðakerfis	Ráðgjöf	Tímar	300.000			**300.000**
Samtals kostnaður					**23.540.000**	**14.070.000**	**14.070.000**	**51.380.000**
Þar af vegna kaupa á hugbúnaði og kostnaði við þjónustu					**8.200.000**	**3.080.000**	**3.080.000**	**14.360.000**
Annar stofn- og rekstrarkostnaður					15.340.000	10.990.000	10.990.000	37.020.000

Viðaukar

Viðauki 1. Gæðakerfi fjármálaskrifstofu.

Númer skjals:	FMS-SKI-002
Skjalalykill:	01.02.03 Stýring skjala í gæðahandbók
Útgáfa:	1
Útgáfudags.:	05.03.2012
Síðast rýnt:	05:03.2012
Ábyrgðarmaður:	Fjármálastjóri

FMS-SKI-002 Gæðakerfi Fjármálaskrifstofu

Tilgangur og gildissvið

Leiðarljós Fjármálaskrifstofu er að veita framúrskarandi þjónustu, þar sem kjörorðin eru áreiðanleiki, fagmennska og framsækni. Markmiðið er að byggja upp skilvirkt gæðakerfi og tryggja skipuleg og áreiðanlega vinnubrögð hjá fjármálaskrifstofu og stofnunum borgarinnar sem hafa hlutverki að gegna er varðar fjármálaferla. Stefnuskjali þessu er ætlað að skilgreina ábyrgð á gæðakerfi fjármálaskrifstofu, lýsa uppbyggingu þess, innihalds og fyrirkomulagi.

Ábyrgð

Fjármálastjóri Reykjavíkurborgar ber ábyrgð á gæðakerfi Fjármálaskrifstofu og fjármálaferlum sem ganga þvert á svið borgarinnar. Hann ber ábyrgð á því að gæðakerfið sé byggt upp í samræmi við þær leiðbeiningar sem hér eru settar fram.

Gæðaskjöl

Gæðakerfi fjármálaskrifstofu inniheldur eftirfarandi tegundir gæðaskjala sem auðkennd eru með eftirfarandi hætti:

FMS-SKI-00x Skipulagsskjöl

FMS-STE-00x Stefnuskjöl

FMS-VLR-00x Verklagsreglur

FMS-LBE-00x Leiðbeiningar

FMS-EBL-00x Eyðublöð

FMS-GAT-00x Gátlistar

Öll skjöl fá forskeytið FMS sem er til aðgreiningar í gæðakerfi Reykjavíkurborgar og varðar skjöl á ábyrgð fjármálastjóra. Þá kemur lýsandi forskeyti fyrir tegund skjala, t.d. VLR.

Skjölin fá hlaupandi númer m.v. útgáfu í rekstrarhandbók frá 1 til 999.

Gæðaskjöl skulu sett fram með eftirfarandi haus efst í hægra horni. Leyfilegt er útfæra viðkomandi upplýsingar með nettari hætti, t.d. ef um eyðublað er að ræða. Atriði sem koma skulu fram eru: númer skjals, tilvísun í skjalalykil Fjármálaskrifstofu, útgáfunúmer, útgáfudagsetning, dagsetning síðustu rýningar og ábyrgð á viðkomandi verkferli eða gæðaskjali.

Númer skjals:	FMS-STE-00x
Skjalalykill:	01.02.03 Stýring skjala í gæðahandbók
Útgáfa:	0.1 (Drög)
Útgáfudags.:	05.03.2012 (Drög)
Síðast rýnt:	05.03.2012
Ábyrgðarmaður:	Skrifstofustjóri fjármála

Nánari lýsing á forskeytum fyrir tegundir gæðaskjala:

SKI-Skipulagsskjöl innihalda skjöl sem lýsa stjórnskipulagi Fjármálaskrifstofu, skipulagi á skjölun gagna (skjalalykli) og skipulagi og stýringu gæðakerfisins.

STE- Stefnuskjöl innihalda skjöl sem eru stefnumótandi fyrir starfsemi Reykjavíkurborgar eða Fjármálaskrifstofu. Um er að ræða skjöl sem lýsa stefnu, skipulagi og meginreglum um helstu verkefni.

VLR- Verklagsreglur eru gerðar um mikilvæga verkferla og lýsa því hvað skuli gera. Ferlar skulu veita yfirsýn yfir verkið frá því það hefst þar til því er lokið óháð deildaskipulagi. Skilgreindur aðili ber ábyrgð á ferlinu í heild, þótt mismundi skipuheildir komi að og beri ábyrgð á einstökum þáttum þess.

Verklagsreglur skulu innihalda eftirfarandi þætti:

1. Tilgangur og gildissvið
2. Ábyrgð
3. Framkvæmd
    a. Verkliður 1
    b. Verkliður 2
    c. .....
4. Tilvísanir í skjöl og skrár
5. Ferli (má sleppa)

Ábyrgðaraðili á verkliðum framkvæmdar skal ávallt tilgreindur með starfsheiti eða skipuheild. Skjöl skulu fylgja skal hefðbundnu útliti sem ákveðið hefur verið af FMS.

LBE- Leiðbeiningar eða vinnulýsingar eru gerðar um einstaka verkþætti og lýsa því hvernig skuli vinna verkið. Leiðbeiningar kallast líka vinnulýsingar og geta verið misnákvæmar og ítarlegar eftir eðli verka. Þær skulu alla jafna vera hnitmiðaðar og gagnorðar, með myndrænni framsetningu ef við á. Leiðbeiningar skulu innihalda upplýsingar skv. haus, en að öðru leyti er frelsi um framsetningu þeirra.

EBL- Eyðublöð eru vinnuskjöl sem Fjármálaskrifstofa gefur út vegna verkferla sem hún ber ábyrgð á. Þau innihalda iðulega reiti fyrir upplýsingar sem nauðsynlegt er að fylla inn og færa til skráningar og/eða skjölunar.

GÁT- Gátlistar eru listar sem Fjármálaskrifstofa gefur út vegna verkferla sem hún ber ábyrgð á. Þeir innihalda iðulega lista yfir atriði sem þarf að framkvæma og reiti til merkingar þegar atriðinu hefur verið lokið með fullnægjandi hætti. Hér getur t.d. verið um úttektarlista að ræða vegna innra eftirlits.

Ábyrgð gæðaskjala

Gæðaskjöl eru gefin út þegar viðkomandi ábyrgðaraðili hefur samþykkt skjalið og innihald þess. Fram að útgáfu er gæðaskjalið skilgreint í drögum.

Vistun gæðaskjala

Gæðaskjöl Fjármálaskrifstofu eru gefin út í „Rekstrarhandbók

Útgáfa gæðaskjala

Útgáfunúmer /skjöl í vinnslu:

Gæðaskjöl sem eru í vinnslu og eru ennþá í drögum eru auðkennd með broti úr útgáfunúmeri, t.d. [0.1]. Þegar skjal er gefið út er það auðkennt með heilu númeri [1.0].

Rýning stjórnenda

Gæðaskjöl skulu rýnd reglubundið af ábyrgðaraðila. Dagsetning rýningar skal koma fram í gæðaskjalinu.

Innri úttektir

Verklag Fjármálaskrifstofu skal tekið út með reglubundnum hætti af hlutlausum aðila.

Tilvísanir:

Viðauki 2. Gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs – Skjalastýring.

VR-01 Skjalastýring.

Reykjavíkurborg
Umhverfis- og skipulagssvið

Skjalanúmer: VR-01

Útgáfa: 08

Samþykkt: Umhverfis- og gæðastjóri

Skjalastýring

1. Tilgangur verklagsreglu

Verklagsreglan lýsir útgáfu og skipulagi skjala umhverfis- og skipulagssviðs Reykjavíkurborgar.

2. Skipulagning skjala

Skjöl umhverfis- og skipulagssviðs eru á rafrænu formi og vistuð í hugbúnaði sem ber heitið "Rekstrarhandbók". Aðgangsstýringu að rekstrarhandbókinni (umsjónar-, skrif- og lesaðgangi) er lýst í leiðbeiningum **LBÖ-01** *Uppbygging Rekstrarhandbókar og umsýsla með skjöl.*

Heimilt er að gefa skjöl úr rekstrarhandbókinni út á pappírsformi og birta skjöl úr rekstrarhandbókinni rafrænt, s.s. á heimasíðu umhverfis- og skipulagssviðs, með samþykki umhverfis- og gæðastjóra. Umhverfis- og gæðastjóri viðheldur skrá, **SKR-01** *Yfirlit yfir skrár og umsýsla með skjöl*, yfir skjöl á pappírsformi og rafræn skjöl utan rekstrarhandbókarinnar, hvar þau eru vistuð og umsjónaraðila þessara skjala. Við uppfærslu skjala upplýsir umhverfis- og gæðastjóri umsjónaraðila skjala utan rekstrarhandbókar um breytingar. Umsjónaraðili uppfærir skjöl utan rekstrarhandbókarinnar og fargar eldra eintaki.

Umhverfis- og gæðastjóri skipuleggur gæðastjórnunarkerfið og ber tillögur um skipulag þess undir umhverfis- og gæðaráð til samþykktar. Hann skilgreinir hvaða skjala er þörf, viðheldur Rekstrarhandbók umhverfis- og skipulagssviðs, setur upp kafla hennar og leiðbeinir um notkun bókarinnar.

Skjöl eru auðkennd með eftirfarandi hætti:

- Heiti skjals kemur fram efst á skjali.
- Í hausi skjals kemur fram skjalanúmer sem samanstendur af skammstöfun sem er einkennandi fyrir tegund skjals.

Auk skjalanúmers kemur fram í hausi útgáfunúmer sem er hlaupandi raðnúmer og hver samþykkir skjal til útgáfu.

Tegundum skjala er betur lýst í leiðbeiningu **LBÖ-01** *Uppbygging Rekstrarhandbókar og umsýsla með skjöl í handbókinni*.

3. Ritun

Umhverfis- og gæðastjóri tekur við ábendingum frá starfsmönnum um þörf fyrir skjöl. Umhverfis- og gæðaráð ákveður hvaða stefnuskjöl, skipulagsskjöl og verklagsreglur á að rita varðandi stjórnunarkerfið. Umhverfis- og gæðastjóri og viðkomandi stjórnandi/ábyrgðaraðili ákveða hvaða vinnulýsingar, eyðublöð og leiðbeiningar á að rita og láta rita skjölin. Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á innihaldi skjala starfseininga.

Umhverfis- og gæðastjóri gefur skjali númer og nafn og setur til rýni hjá viðeigandi aðilum (sbr. kafla 4 hér að neðan). Umsýslu með skjöl í Rekstrarhandbók og uppbygging handbókarinnar er lýst í leiðbeiningunum **LBÖ-01**.

4. Rýni

Umhverfis- og gæðastjóri sendir umhverfis- og gæðaráði stefnuskjöl og skipulagsskjöl til rýni varðandi stjórnunarkerfi.

Umhverfis- og gæðastjóri sendir verklagsreglur, vinnulýsingar, eyðublöð og leiðbeiningar til rýni hjá ábyrgðaraðila eða viðeigandi starfsmönnum.

Berist athugasemdir við rýni á skjali metur samþykkjandi skjals hvort lagfæra þurfi skjal og senda aftur í rýni eða hvort skjal er samþykkt til útgáfu.

5. Samþykki og útgáfa

Sviðsstýra samþykkir stefnuskjöl en umhverfis- og gæðastjóri samþykkir önnur skjöl. Þegar skjal er samþykkt í Rekstrarhandbókinni fær það sjálfkrafa útgáfudagsetningu. Viðkomandi stjórnandi kynnir ný og breytt skjöl á sínu svæði.

6. Breytingar á skjölum

Umhverfis- og gæðastjóri, umhverfis- og gæðaráð og stjórnendur/ábyrgðaraðilar hver á sínu starfsvæði fylgjast með þörf fyrir breytingar á skjölum. Umhverfis- og gæðastjóri og viðkomandi stjórnandi/ábyrgðaraðili setur endurritun af stað og fer ritun, rýni, samþykki og útgáfa fram eins og um nýtt skjal sé að ræða.

Eldri útgáfur skjala eru varðveittar í geymslubók í Rekstrarhandbókinni.

Breytingum og dagsetningu breytinga frá síðustu útgáfu er lýst aftast í hverju skjali á eftir fyrirsögninni "Breytingar á skjali frá fyrri útgáfu". Þetta á þó ekki við um stefnuskjöl og eyðublöð.

Úrelt skjöl eru varðveitt í Rekstrarhandbókinni undir "úrelt skjöl". Eingöngu umsjónarmenn handbókarinnar hafa aðgang að úreltum skjölum.

7. Utanaðkomandi skjöl

Viðkomandi stjórnandi sendir umhverfis- og gæðastjóra utanaðkomandi skjal sem hann telur mikilvægt m.t.t. stjórnun á mikilvægum gæða- og umhverfisþáttum. Umhverfis- og gæðastjóri merkir skjalið með auðkennisnúmeri og gefur skjalið út í Rekstrarhandbók umhverfis- og skipulagssviðs. Stjórnandi, sem sendi umhverfis- og gæðastjóra viðkomandi skjal, fylgist með þörf á breytingu á utanaðkomandi skjölum og tryggir að gild útgáfa sé til staðar í rekstrarhandbók..

Meðhöndlun lagalegra krafna varðandi umhverfismál fer skv. verklagsreglu **VR-05** um lagalegar og samningsbundnar kröfur.

Meðhöndlun öryggisleiðbeininga fer samkvæmt verklagsreglu **VR-03** um greiningu umhverfisþátta.

8. Tilvísanir

LBÖ-01 Uppbygging Rekstrarhandbókar umhverfis- og skipulagssviðs og umsýsla með skjöl í handbókinni

---

Breytingar á skjali frá fyrri útgáfu:

Útg. 9. 20.12.2014

- Verklagsreglan lýsir útgáfu og skipulagi skjala í Rekstrarhandbók umhverfis- og skipulagssviðs.
- Skammstafanir skjala teknar út verklagsreglunni og færðar yfir í leiðbeiningar LBÖ-1.
- Tekið út að umhverfis- og gæðastjóri upplýsir umhverfis- og gæðaráð og viðeigandi stjórnendur um ný og breytt skjöl.
- Umhverfis- og gæðastjóri og viðkomandi stjórnandi velja höfunda að skjölum.

- Umhverfis- og gæðastjóri og viðkomandi stjórnandi/ábyrgðaraðili ákveða hvaða vinnulýsingar, eyðublöð og leiðbeiningar á að rita og láta rita skjölin.
- Umhverfis- og gæðastjóri sendir ekki lengur verklagsreglur til umhverfis- og gæðaráðs til rýni heldur sendir til ábyrgðaraðila og til þeirra starfsmanna sem málið varðar.
- Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á innihaldi skjala starfseininga.
- Ábyrgðaraðilar eiga einnig að fylgjast með þörf fyrir breytingum á skjölum.
- Stjórnendur/ábyrgðaraðilar setja endurritun af stað.
- Nú nær verklagsreglan ekki einvörungu til umhverfismála heldur einnig til gæðamála og því er reglan uppfærð með tilliti til þess.
- Tekið út úr lýsingunni að úreld útgáfa utanaðkomandi skjala eru meðhöndluð eins og önnur úreld skjöl í rekstrarhandbókinni.

Viðauki 3. Gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs – Skráarstýring.

VR-02 Skráarstýring.

Reykjavíkurborg
Umhverfis- og skipulagssvið

Skjalanúmer: VR-02

Útgáfa: 05

Samþykkt: Umhverfis- og gæðastjóri

Skráarstýring

1. Tilgangur verklagsreglu

Verklagsreglan lýsir skipulagi við skráningar sem vísað er til í skjalfestum fyrirmælum staðalsins. Skrár eru haldnar sem sönnun þess að kerfið sé vaktað á þann hátt sem lýst er í Rekstrarhandbók umhverfis- og skipulagssviðs.

2. Umsjón og skilgreining skráa

Umhverfis- og gæðastjóri ákveður þörf fyrir skrár til að tryggja að unnið sé í samræmi við staðal. Umhverfis- og gæðastjóri skilgreinir skrár, skipar umsjónarmann með upplýsingasöfnun og viðheldur yfirliti (**EB-01**) um skrár þar sem fram kemur auðkenni, umsjónarmaður, geymslutími og geymslustaður.

3. Skrár á pappírsformi

Umsjónarmaður skráar útvegar möppur eða aðra heppilega geymslu og auðkennir með númeri sem samanstendur af skammstöfuninni "SKR" og hlaupandi númeri, nafni og eftir því sem við á tímabili. Hann sér um að skrárnar séu aðgengilegar og ákveður staðsetningu þeirra.

Starfsmaður skráir skýrt og læsilega og vistar í viðeigandi skrá í samræmi við skipulag. Umsjónarmaður skráar fylgist með að skráin sé rétt útfyllt.

Umhverfis- og gæðastjóri sér um að farga skrám eða skjölum úr skrám þegar skilgreindum geymslutíma líkur eða flytja í langtímageymslu. Hann útvegar langtímageymslustað og viðheldur yfirliti yfir skrár í langtímageymslu (**EB-03**). Hann skilgreinir aðgangsstýringu ef við á á skilgreiningarblað skrár.

4. Rafrænar skrár

Umhverfis- og gæðastjóri útbýr skrá á skilgreindum geymslustað, auðkennir með númeri sem samanstendur af skammstöfuninni “SKR” og hlaupandi númeri, nafni og eftir því sem við á tímabili. Hann vistar skilgreiningarblað skráar í viðkomandi skrá. Til að tryggja öryggisafritun af skrám skal vista þær á sameiginlegum drifum en ekki hörðum diski hverrar tölvu.

Umsjónarmaður skráar fylgist með að skráin sé rétt útfyllt.

Umhverfis- og gæðastjóri sér um að farga skrám eða skjölum úr skrám þegar skilgreindum geymslutíma líkur eða flytja í langtímageymslu. Hann útvegar langtímageymslustað og viðheldur yfirliti yfir skrárnar (**EB-03**). Hann skilgreinir aðgangsstýringu ef við á á skilgreiningarblað skrár.

Upplýsingatæknideild (UTD) borgarinnar tekur öryggisafrit af rafrænum skrám samkvæmt skilgreindu verklagi miðstöðvarinnar.

5. Tilvísanir

EB-01 Yfirlit yfir skrár (SKR-001 Yfirlit yfir skrár)

EB-02 Skilgreining skráar

EB-03 Yfirlit yfir skrár í langtímageymslu (SKR-001 Yfirlit yfir skrár í langtímageymslu)

Breytingar á skjali frá fyrri útgáfu:

Útg. 5: 30.11.2014

- Verklagsreglan löguð til þannig að hún eigi við bæði gæða- og umhverfismál.

Viðauki 4. Gæðakerfi umhverfis- og skipulagssviðs – Uppbygging rekstrarhandbókar.

LB-01 Uppbygging rekstrarhandbókar umhverfis- og skipulagssviðs og umsýsla með skjöl í handbókinni.

Reykjavíkurborg
Umhverfis- og skipulagssvið

Skjalanúmer: LBÖ-01

Útgáfa: 04

Samþykkt: Umhverfis- og gæðastjóri

Uppbygging Rekstrarhandbókar umhverfis- og skipulagssviðs og umsýsla með skjöl í handbókinni

1. Innihald og uppbygging handbókarinnar

Umhverfis- og skipulagssvið (USK) hefur eigin rekstrarhandbók í henni hefur hver skrifstofa sviðsins sinn flipa í bókinni og handbækur skrifstofanna því aðskildar. Einnig hefur SEA einn flipa en samlegðaráhrif eru mikil á milli skrifstofu framkvæmdar og reksturs og SEA.

Rekstrarhandbók umhverfis- og skipulagssviðs geymir skjöl sem tilheyra stjórnunarkerfum sviðsins og önnur skjöl sem varða rekstrarfyrirkomulag og starfsmannamál. Handbókin geymir ekki skjöl sem varða verkefni sviðsins, rekstur og stjórnsýslu - þau skjöl eru geymd í skjalavörslukerfi sviðsins, GoPro. Handbókin geymir ekki skrár.

Rekstrarhandbókin skiptist í eftirfarandi handbækur sem hver hefur sinn lit:

Handbækur	**Litur**
Stjórnunarhandbók	Blár
Starfseiningar	Grænn
Deild gæða og öryggis	Brúnn

Undir hverri handbók eru undirkaflar fyrir hverja tegund skjala sbr. verklagsreglu VR-01 (Skjalastýring). Undirkaflarnir eru þeir sömu fyrir allar handbækur utan stjórnunarhandbókar. Undirkaflarnir eru:

Handbækur	**Undirkafli**	**Lýsing á undirkafla**
Stjórnunarhandbók	Stefnuskjöl	Inniheldur umhverfisstefnu, markmið, takmörk og áætlanir.
	Skipulagsskjöl	Skjöl sem lýsa skipulagi og ábyrgð á stjórnunarkerfum sviðsins.
	Verklagsreglur	Verklagsreglur sem stjórnunarkerfi gera kröfu um, auk verklagsregla um ferli þar sem skortur á slíkum gæti leitt til frávika við umhverfisstjórnun sviðsins
Aðrar handbækur		
	Vinnulýsingar	Lýsingar á verkum m.a. hver á að vinna verk, hvenær og hvernig.
	Leiðbeiningar	Leiðbeinandi efni t.d. kort og teikningar, viðmiðunargildi og almennar lýsingar.
	Eyðublöð	Form til skráninga

Í stjórnunarhandbók eru „SS“ stefnuskjöl, „SK“ skipulagsskjöl og „VR“ verklagsreglur. Í rekstrarhandbók eru skjöl fyrir tilteknar einingar sem eru „VR*“ verklagsreglur, „VL*“ vinnulýsing, og „LB*“ leiðbeiningar. Hver eining á sinn bókstaf til aðgreiningar frá öðrum einingum, sjá neðangreinda töflu.

Eining	**Bókstafur**
Byggingarfulltrúi (B)	B
Fjármál (F)	F
Framkvæmdi og viðhald	V
Frumathuganir (A)	A
Greining, rannsóknir og fræðsla (G)	G
Gæði og öryggi (Ö)	Ö
Heilbrigðiseftirlit (H)	H
Landupplýsingar (L)	L
Mannauður (M)	M

Náttúra og garðar (N)	N
Rekstur og umhirða	R
Samgöngur (D)	D
Skipulagsfulltrúi (S)	S
Umhverfis- og úrgangsstjórnun (Ú)	Ú

2. Umsjónarmenn, deildarstjórar, notendur og áskrifendur

Starfsmenn og aðrir sem þurfa að hafa aðgang að Rekstrarhandbókinni eru ýmist skráðir sem umsjónarmenn, deildarstjórar, notendur eða áskrifendur utanhúss.

Umsjónarmenn hafa fullan aðgang að bókinni m.a. uppsetningu og aðgangsstýringu, deildarstjórar hafa skrif- og lesaðgang að skjölum . Notendur hafa lesaðgang að öllum skjölum kerfisins sem ekki er aðgangsstýring á. Í skrá SKR-044 er yfirlit yfir umsjónarmenn og deildarstjóra Rekstrarhandbókar.

3. Færsla skjala í handbókina

Við innsetningu skjala í handbókina velur umsjónar- eða deildarstjóri stofnstað skjals viðkomandi flipa og handbók. Skjal er stofnað með að velja “nýtt skjal” í handbókinni. Skrá skal heiti og skjalanúmer ásamt skammstöfuninni USK fyrir framan skjalanúmerið til auðkenningar fyrir skjöl Umhverfis- og skipulagssviðs í handbókinni. Forritið velur sjálft útgáfunúmer skjals og dagsetningu. Í valmöguleikanum “flokkur” skal velja ISO 14001 ef skjalið tengist umhverfisstjórnunarkerfi umhverfis- og skipulagssviðs eða ISO 9001 ef skjalið tengist gæðakerfi byggingarfulltrúa. Ef skjalið á að birtast á fleiri stöðum en handbókinni sem það er stofnað í skal velja viðkomandi handbækur. Nauðsynlegt er að skjalið birtist í handbókum allra starfstöðva sem koma til með að vinna með eða samkvæmt skjalinu. Ef takmarka á aðgang að skjalinu skal haka við “aðgangsstýra”, velja þá sem eiga að hafa aðgang og skrá ástæðu aðgangsstýringar. Velja skal hverjir eiga að rýna skjalið skv. verklagsreglu um skjalastýringu VR-01. Skrá skal innri úttekt á skjali í samræmi við verklagsreglu VR-09 (Innri úttektir).

Ef senda á áskrifendum tilkynningu um stofnun skjalsins skal velja viðkomandi aðila undir flipanum “áskrifendur”.

4. Tilvísanir

VR-01 Skjalastýring

VR-09 Innri úttektir

Breytingar á skjali frá fyrri útgáfu:

Útg. 4, 24. des 2015:

- Texti á bæði við um umhverfis - og gæðakerfi.
- Umhverfis- og skipulagssvið er með sér bók, en skrifstofa eigna- og atvinnuþróunar (SEA) verður með einn flipa en samlegðaráhrif eru mikil við skrifstofu framkvæmdar og reksturs.
- Skammstafanir fyrir skjöl eru settar inn.
- Bókstafir fyrir einingar settar inn.

Viðauki 5. Innleiðingaráætlun.

Innleiðingaráætlun: Gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavikur	Vika 1	Vika 2	Vika 3	Vika 4	Vika 5	Vika 6	Vika 7	Vika 8	Vika 9	Vika 10	Vika 11	Vika 12	Vika 13	Vika 14	Vika 15	Vika 16	Vika 17	Vika 18	Vika 19	Vika 20	Vika 21	Vika 22	Vika 23	Vika 24	Vika 25	Vika 26	Ábyrgðaraðili
Undirbúningur innleiðingar																											
Fjárheimild fengin í borgarráði																											Borgarritari
Starfshópur um innleiðingu skipaður																											Borgarritari
Skipulag gæðamála																											
Gæðastjóri skipaður																											Borgarritari
Gæðaráð skipað																											Borgarritari
Samráðsnefnd skipuð																											Gæðaráð
Gæðastefna rýnd																											Gæðaráð
Val og kaup á kerfi																											
Undirbúningur fyrir val og kaup á kerfi																											Gæðastjóri og starfshópur (ráðgj.innkaupad.)
Skoðun á kerfi/samskipti við fyrirtæki																											Gæðastjóri og starfshópur
Kaup á kerfi																											Gæðastjóri og starfshópur
Uppsetning og innleiðing á kerfi og handbók																											
Uppsetning á hugbúnaðarkerfi																											Gæðastjóri, starfshópur, UTD, vefdeild, ráðgjafi
Útfærsla gæðakerfis																											Gæðastjóri, starfshópur og ráðgjafi fyrirtækis
Fræðsla fyrir gæðatengla																											Gæðastjóri og ráðgjafi fyrirtækis
Uppsetning á handbók																											Gæðastjóri, starfshópur og ráðgjafi fyrirtækis
Fræðsla fyrir kerfisnotendur kerfis																											Gæðatenglar
Kynning og fræðsla á handbók fyrir starfsmönnum																									>		Gæðatenglar
Kortlagning og vinnsla ferla og skjala																											
Kortlagning sameiginlega ferla með áhættumati																											Gæðastjóri og gæðaráð
Sameiginlegir ferlar unnir og samþykktir																											Gæðastjóri og stjórnendur
Uppsetning handbóka fagsviða og skrifstofa																											
Samráð við fagsvið og skrifstofur																											Gæðastjóri og gæðatenglar
Sérhæfðir ferlar unnir og samþykktir																										>	Gæðatenglar og stjórnendur
Uppsetning handbóka sviða og skrifstofa (sérhæfðir ferlar)																										>	Stjórnendur og gæðatenglar
Starfshópur lætur af störfum																											Starfshópur

Viðauki 6. Drög að erindisbréfi starfshóps um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók .

Drög

E R I N D I S B R É F

Starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur

Ábyrgðarmaður:
Borgarstjórinn í Reykjavík.

Inngangur:
Starfshópur um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur skilaði skýrslu og tillögum í apríl 2015. Í skýrslu hópsins er fjallað um sögu og stöðu gæðamála hjá Reykjavíkurborg, um ábendingar innri endurskoðunar o.fl. sem varða gæðastjórnun og um kosti þess fyrir Reykjavíkurborg að leggja aukna áherslu á gæðastjórnun og innleiðingu á samræmdu gæðakerfi og gæðahandbók. Starfshópurinn vann þarfagreiningu fyrir mat og val á hugbúnaðarlausn fyrir gæðakerfi og gæðahandbók og setti fram tillögur að gæðastefnu og skipulagi gæðakerfis og handbókar auk þess að leggja fram innleiðingar- og kostnaðaráætlun.
Starfshópurinn lagði til að skipaður yrði starfshópur um innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur sem fengi heimild til að ganga til samninga um kaup og/eða uppsetningu á hugbúnaðarkerfi í samræmi við framsetta þarfagreiningu og við innkaupastefnu og innkaupareglur Reykjavíkurborgar.

Hlutverk:
Þátttaka í innleiðingu á gæðakerfi og gæðahandbók Reykjavíkur skv. innleiðingaráætlun.

Helstu verkefni:
- Þátttaka í undirbúningi, skoðun og mati á hugbúnaðarlausn fyrir gæðakerfi og rekstrarhandbók. Starfshópurinn skoði einnig hvort hagkvæmt yrði að smíða og viðhalda gæðahandbók með Drupal frjálsum hugbúnaði.
- Þátttaka í vali og kaup á hugbúnaðarlausn.
- Þátttaka í útfærslu á gæðakerfi.
- Þátttaka í uppsetningu á gæðahandbók.

Starfshópinn skipa:
Fimm fulltrúar úr miðlægri stjórnsýslu. Að auki starfi með hópnum fulltrúar tilnefndir af sviðsstjórum fagsviða.

Starfsmaður:
NN.

Til ráðgjafar og samstarfs:
Samstarf skal haft við gæðastjóra og gæðatengla. Eftir atvikum leiti starfshópurinn ráðgjafar innan og utan borgarkerfis hjá aðilum með sérþekkingu á viðfangsefninu.

Starfstími:
Starfshópurinn starfi þar til skilgreindum verkefnum hans skv. erindisbréfi og innleiðingaráætlun lýkur og skili ábyrgðarmanni niðurstöðum.

Reykjavík [Dags.]

Dagur B. Eggertsson

Hjálagt:
Skýrsla starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur (maí 2015).

Viðauki 7. Drög að erindisbréfi gæðaráðs Reykjavíkurborgar.

Drög

E R I N D I S B R É F

Gæðaráð Reykjavíkur

Ábyrgðarmaður:
Borgarstjórinn í Reykjavík.

Inngangur:
Starfshópur um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur skilaði skýrslu og tillögum í apríl 2015. Í skýrslu hópsins er fjallað um sögu og stöðu gæðamála hjá Reykjavíkurborg, um ábendingar innri endurskoðunar o.fl. sem varða gæðastjórnun og um kosti þess fyrir Reykjavíkurborg að leggja aukna áherslu á gæðastjórnun og innleiðingu á samræmdu gæðakerfi og rekstrarhandbók. Starfshópurinn vann þarfagreiningu fyrir mat og val á hugbúnaðarlausn fyrir gæðakerfi og gæðahandbók og setti fram tillögur að gæðastefnu og skipulagi gæðakerfis og handbókar auk þess að leggja fram innleiðingar- og kostnaðaráætlun.
Starfshópurinn lagði til að stofnað yrði gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinni að stefnumótun borgarinnar og samhæfingu í gæðamálum. Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla.

Hlutverk:
Stefnumótun og samhæfing í gæðamálum Reykjavíkurborgar.

Helstu verkefni:
- Að framfylgja gæðastefnu Reykjavíkurborgar.
- Að leggja áherslur hverju sinni og skipuleggja og samhæfa gæðastarf borgarinnar.
- Að setja gæðamarkmið og halda árlega fundi þar sem fer fram rýni stjórnenda.
- Ákveða fjölda fulltrúa í samráðsnefnd og skipa í hana eftir tilnefningum fagsviða og skrifstofa í miðlægri stjórnsýslu.

Gæðaráð skipa:
- Ellý K. Guðmundsdóttir, borgarritari, formaður.
- Helga Björg Ragnarsdóttir, skrifstofustjóri borgarstjóra og borgarritara.
- Birgir Björn Sigurjónsson, fjármálastjóri.
- Óskar J. Sandholt skrifstofustjóri þjónustu og reksturs.
- NN, skrifstofustjóri á velferðarsviði.
- NN, skrifstofustjóri á umhverfis- og skipulagssviði.
- NN, skrifstofustjóri á skóla- og frístundasviði.

Starfsmaður:
Gæðastjóri Reykjavíkurborgar.

Til ráðgjafar og samstarfs:
Samstarf skal haft við borgarstjóra og sviðsstjóra eftir atvikum. Gæðastjóri er tengiliður gæðaráðs við samráðsnefnd.

Starfstími:
Gæðaráð starfi til loka kjörtímabils í júní 2018 og skal hlutverk þess endurskoðað þá eða fyrr ákveði ábyrgðarmaður svo. Gæðaráð skili árlegri stöðuskýrslu til ábyrgðarmanns.

Reykjavík [Dags.]

Dagur B. Eggertsson

Hjálagt:
Skýrsla starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur (maí 2015).

Viðauki 8. Drög að erindisbréfi samráðsnefndar gæðatengla.

Drög

E R I N D I S B R É F

Samráðsnefnd gæðatengla

Ábyrgð:
Gæðaráð Reykjavíkur.

Inngangur:
Starfshópur um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur skilaði skýrslu og tillögum í apríl 2015. Í skýrslu hópsins er fjallað um sögu og stöðu gæðamála hjá Reykjavíkurborg, um ábendingar innri endurskoðunar o.fl. sem varða gæðastjórnun og um kosti þess fyrir Reykjavíkurborg að leggja aukna áherslu á gæðastjórnun og innleiðingu á samræmdu gæðakerfi og rekstrarhandbók. Starfshópurinn vann þarfagreiningu fyrir mat og val á hugbúnaðarlausn fyrir gæðakerfi og gæðahandbók og setti fram tillögur að gæðastefnu og skipulagi gæðakerfis og handbókar auk þess að leggja fram innleiðingar- og kostnaðaráætlun.
Starfshópurinn lagði til að stofnað yrði gæðaráð Reykjavíkurborgar sem vinni að stefnumótun borgarinnar og samhæfingu í gæðamálum. Undir gæðaráði starfi samráðsnefnd gæðatengla.

Hlutverk:
Hlutverk samráðsnefndar er að vera vettvangur til að miðla og samhæfa aðkomu miðlægrar stjórnsýslu og fagsviða að gæðamálum og samræmdu verklagi. Samráðsnefndin verði í forystuhlutverki við að útfæra og innleiða sameiginlega ferla. Samráðsnefnd fylgi áherslum og markmiðum gæðaráðs.

Samráðsnefnd skipa:
Formaður skipaður af borgarritara. Gæðastjórar og/eða gæðatenglar frá öllum skrifstofum miðlægrar stjórnsýslu og fagsviðum borgarinnar skv. ákvörðun gæðaráðs.

Til ráðgjafar og samstarfs:
Samráðsnefnd starfar skv. áherslum og markmiðum gæðaráðs og í samstarfi við fagsvið og skrifstofur miðlægrar stjórnsýslu

Starfstími:
Samráðsnefnd starfi samhliða gæðaráði sem skipað er til loka kjörtímabils í júní 2018 og skal þá hlutverk samráðsnefndar endurskoðað.

Reykjavík [Dags.]

Dagur B. Eggertsson

Hjálagt:
Skýrsla starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur (maí 2015).

Viðauki 9. Innkaup.

Við kaup á þjónustu og vörum ber starfsmönnum Reykjavíkur að fylgja innkaupastefnu og innkaupareglum Reykjavíkurborgar, sem og lögum um framkvæmd útboða nr. 65/1993 og lögum um opinber innkaup nr. 84/2007, eftir því sem við á. Innkaupareglurnar gilda ekki um innkaup sem auglýst er á á evrópska efnahagsvæðinu nema því sem snýr að hlutverki og framkvæmd innkaupadeildar og innkauparáðs enda gilda lög um opinber innkaup í þeim tilvikum. Meginreglan við innkaup samkvæmt innkaupastefnu Reykjavíkurborgar er að beita skuli tilteknum innkaupaferlum sem fela m.a. í sér forval, útboð, verðfyrirspurnir, samkeppnisviðræður og samningagerð.

Gera skal verðfyrirspurn þegar áætluð fjárhæð innkaupa með vsk. er á eftirtöldum verðbilum:

- vegna verklegar framkvæmdar á bilinu 14-28 milljónir kr.
- vegna kaupa á þjónustu á bilinu 7-14 milljónir kr.
- vegna vörukaupa á bilinu 3,5 - 7 milljónir kr.

Verðfyrirspurn felur ekki í sér neina skuldbindingu af hálfu Reykjavíkurborgar. Tilboð skulu vera óbindandi og samningssamband kemst ekki á nema við undirritun samnings eða pöntun.

Skylt er að viðhafa önnur innkaupaferli en verðfyrirspurnir (lokuð eða opin útboð) þegar áætluð samningsfjárhæð nær eftirtöldum fjárhæðum með vsk.:

- vegna verklegar framkvæmdar yfir 28 milljónir kr.
- vegna kaupa á þjónustu yfir 14 milljónir kr.
- vegna vörukaupa yfir 7 milljónir kr.

Einnig er heimilt að nota önnur innkaupaferli þegar við á, m.a. samkeppnisviðræðum, innkaupum eftir rammasamningum og samningskaupum með eða án birtingar útboðsauglýsingar að fenginni heimild innkaupadeildar.

Ef innkaup á vörum eða þjónustu nema 33 milljónum eða hærri upphæð eru þau útboðsskyld á evrópska efnahagssvæðinu.