

Borgarráð***Efni: Tillögur að breyttu skipulagi fjármála- og áhættustýringarsviðs og skipan verkefna á sviði fjármála, innkaupa og áhættustýringar og nýrri stefnu fjármála- og áhættustýringarsviðs***

Lagt er til að borgarráð samþykki nýtt skipulag fjármála- og áhættustýringarsviðs og 13 tillögur að breytttri skipan verkefna á sviði fjármála, innkaupa og áhættustýringar, ásamt hjálagðri tillögu að stefnu fjármála- og áhættustýringarsviðs. Í skipulagsbreytingunum er skerpt á hlutverki sviðsins og í þeim eru áherslubreytingar sem fela í sér sterkara umboð og skýrara eftirlitshlutverk með fjármálum og fjármálastjórn borgarinnar. Tilfærslur verkefna á milli sviða innan Reykjavíkurborgar hafa það að markmiði að ná fram jafnvægi í umfangi og afmörkun kjarnaverkefna fjármála- og áhættustýringarsviðs. Tillagan felur jafnframt í sér flutning verkefna frá sviðinu sem hafa skýrari skírskotun til annarrar starfsemi innan borgarinnar. Tilflutningur verkefna myndi efla þau og á sama tíma veita fjármála- og áhættustýringarsviði svigrúm til að þróa fjármálaþjónustu borgarinnar enn frekar á næstu árum.

Greinargerð:

Vísað er til tillagna og greinargerðar sem unnin var af Arcur ráðgjöf fyrir stýrihóp stefnumótunar fjármála- og áhættustýringarsviðs dags. 24. september 2023 ásamt tillögu að stefnu sviðsins. Hjálagt eru einnig drög að innkaupastefnu til kynningar en fyrirhugað er frekara samráð um innihald stefnunnar.

Dagur B. Eggertsson,
borgarstjóri

Hjálagt:

Greinargerð um stjórnskipulag fjármála- og áhættustýringarsviðs, dags. 24. september 2023

Tillaga að stefnu fjármála- og áhættustýringarsviðs, dags. 24. september 2023

Drög að innkaupastefnu Reykjavíkurborgar til kynningar, dags. 2. maí 2023

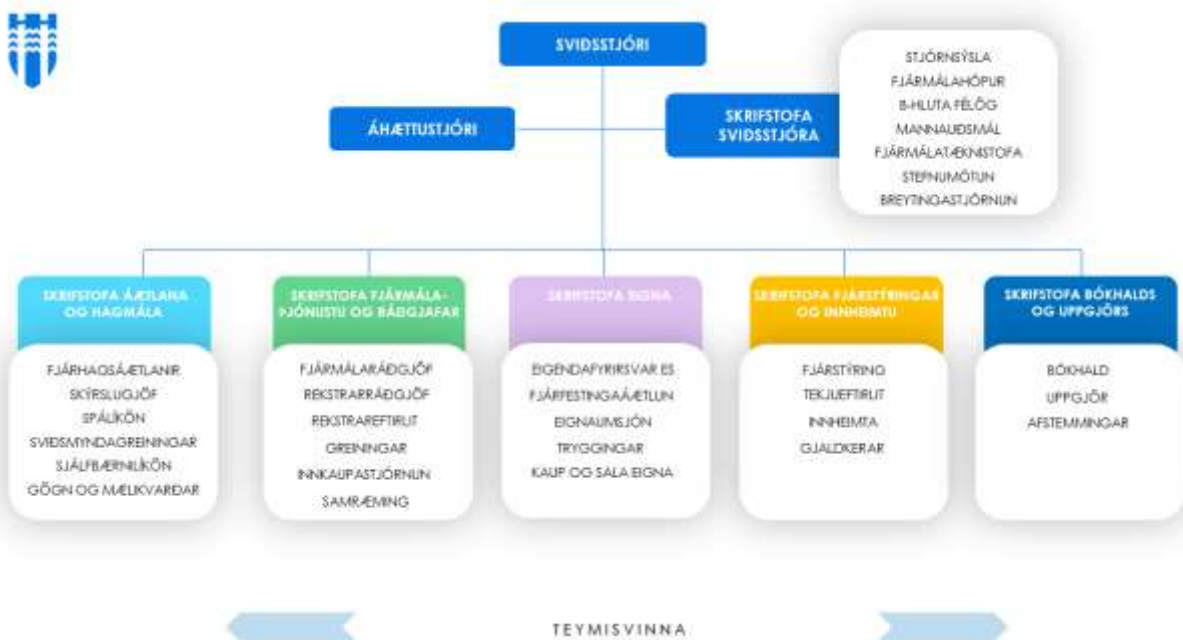
Stjórnskipulag fjármála- og áhættustýringarsviðs Reykjavíkurborgar

Tillögur og greinargerð

| | |
|-------------------|---|
| Dagsetning | 24. september 2023 |
| Efni | Skipulag fjármála- og áhættustýringarsviðs |
| Dreifing | Sviðsstjóri fjármála- og áhættustýringarsviðs |
| Höfundur | ARCUR Ráðgjöf |

I. Tillögur

- Lagt er til að eftirfarandi skipurit fyrir fjármála- og áhættustýringarsvið taki að fullu gildi þann 1. janúar 2024 en innleiðing breytinga hefjist strax í kjölfar samþykktar. Umfjöllun um skipurit, markmið þess ásamt virkni er að finna í samantekt.



- Lagt er til að byggð verði upp samræmd innkaupastjórnun inni á nýrri skrifstofu fjármálaþjónustu og ráðgjafar. Hlutverk innkaupastjórnunar verði að nýta kaupkraft borgarinnar á grunni gagna og upplýsinga. Í því felst stjórn innkaupa með aukinni samræmingu í innkaupum, gerð rammasamninga, stuðningur við verðfyrirspurnir og almenn innkaupa- og

rekstrarráðgjöf. Núverandi verkefni innkaupaskrifstofu, sem sinnir útboðsmálum, yrðu einnig flutt til skrifstofunnar og áhersla lögð á að efla þjónustu vegna útboða. Með tillögunni yrði einnig stefnt að því að efla innkaupastjórnun almennt og ná þannig fram hagstæðum innkaupum og auka hagkvæmni í rekstri borgarinnar.

3. Lagt er til að launaskrifstofa verði flutt frá fjármála- og áhættustýringarsviði til mannauðs- og starfsumhverfissviðs. Ljóst er að grá svæði eru bæði í þjónustu til fagsviða og ráðgjöf á milli fjármála- og áhættustýringarsviðs og mannauðs- og starfsumhverfissviðs. Með tilflutningi yrði launavinnsla nær mannauðsstjórum og -ráðgjöfum sem starfa á fagsviðum borgarinnar.
4. Lagt er til að skrifstofa áhættustýringar verði lögð niður en verkefni hennar færð undir nýja stöðu áhættustjóra. Áhættustjóri beri ábyrgð á áhættustýringu borgarinnar og skal leggja fram starfsáætlun um verkefni hvers árs. Á grundvelli þeirra skal vinna áætlun um mannaflapörf verkefna á hverjum tíma í samráði við skrifstofustjóra áætlana og hagnála, fjármálaþjónustu og ráðgjafar og fjárstýringar og innheimtu. Þær skrifstofur leggja til sérfræðinga í verkefnahópa sem starfa undir forystu áhættustjóra. Jafnframt verði stofnaður sérstakur faghópur undir forystu áhættustjóra til að styrkja áhættustýringu borgarinnar enn frekar. Sjá má fjölmörg tækifæri í því að koma áhættustýringu fyrir með þessum hætti í skipuriti sviðsins þar sem mikla samlegð er að finna í verkefnum og þar með hægt að nýta betur fjölbreytta þekkingu sérfræðinga í þágu áhættustýringar.
5. Lagt er til að rekstur og þjónustuborð upplýsingakerfa fari alfarið til þjónustu- og nýsköpunarsviðs þar sem annar kerfisrekstur borgarinnar er staðsettur og þjónustuferlar kerfa eru öflugri. Skilgreint verði með skýrum hætti hvaða verkefni verða eftir hjá bókhaldi og launaskrifstofu áður en til flutnings kemur. Breytingin felur í sér að núverandi sérfræðingar í kerfis- og hugbúnaðarmálum innan fjármála- og áhættustýringarsviðs munu komast í öflugt faglegt starfsumhverfi við hlið annarra sérfræðinga þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
6. Lagt er til að verkefni sem snúa að þjónustukönnun Reykjavíkurborgar verði flutt frá fjármála- og áhættustýringarsviði til þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
7. Lagt er til að málefni sem snúa að því að viðhalda yfirsýn um gæðamál borgarinnar verði staðsett á þjónustu- og nýsköpunarsviði.
8. Lagt er til að sett verði af stað vinna við að rýna núverandi skipulag skrifstofu eigna og mótuð framtíðarsýn um fyrirkomulag verkefna sem skrifstofan ber ábyrgð á og samlegð við verkefni annarra sviða vegna eignaumsjónar.
9. Lagt er til að nýjar stöður stjórnenda verði settar á fót og aðrar lagðar niður. Nýjar stöður eru skrifstofustjóri áætlana og hagnála, skrifstofustjóri fjármálaþjónustu og ráðgjafar, skrifstofustjóri bókhalds og uppgjors og áhættustjóri. Á móti verði lagðar niður stöður skrifstofustjóra áhættustýringar, skrifstofustjóra bókhalds, skrifstofustjóra áætlana og uppgjors og skrifstofustjóra innkaupa. Núverandi skrifstofustjórum verði boðin sambærilegt störf innan nýs skipurits að því marki sem þekking þeirra uppfylli kröfur um hæfni til nýrra starfa.
10. Lagt er til að starf skrifstofustjóra launaskrifstofu verði flutt til mannauðs- og starfsumhverfissviðs. Einnig er lagt til að staða skrifstofustjóra eignaskrifstofu, skrifstofustjóra fjárstýringar og innheimtu og skrifstofustjóra sviðsstjóra verði óbreytt þar sem umfang breytinga á verkefnum þeirra skrifstofa kallar ekki á niðurlagningu.

11. Lagt er til að umboð sviðsins til að gegna auknu samræmingarhlutverki þvert á borgarkerfið á sviði fjármálastjórnunar og áhættustýringar verði staðfest. Með sama hætti verði hlutverk sviðsins varðandi rekstrareftirlit og umboð til athafna í samræmi við stefnumörkun, reglur og samþykktir borgarráðs og/eða borgarstjórnar á hverjum tíma staðfest.
12. Lagt er til að sviðsstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs verði falið að fara yfir nauðsynlegan tilflutning á fjárheimildum í samráði við sviðstjóra fagsviða vegna nýrra og breyttra verkefna sem munu hafa áhrif á þjónustu og ráðgjöf við þau og/eða vegna tilflutnings verkefna til fjármála- og áhættustýringarsviðs. Þeirri vinnu verði lokið eigi síðar en 1. mars 2024. Tilflutningur getur verið áfangaskiptur.
13. Lagt er til að sviðsstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs verði falið að undirbúa breytingar, tilfærslur fjárheimilda og innleiðingu nýs skipurits.

II. Samantekt

Í októbermánuði 2022 hófst stefnumótun fjármála- og áhættustýringarsviðs. Ráðgjafar ARCUR komu að verkefninu og leiddu vinnu með stjórnendum og starfsfólki sviðsins á skipulögðum vinnufundum sem stóðu yfir fram til febrúarmánaðar 2023. Samtals voru haldnar 12 vinnustofur og tekin samtöl við 13 stjórnendur innan sviðsins. Í stýrihópi verkefnisins voru Halldóra Káradóttir, Hörður Hilmarsson og Arnar Pálsson ráðgjafi. Þá var send út könnun til stjórnenda innan Reykjavíkurborgar og fengust svör frá 192 stjórnendum. Í því samráði sem er að baki í verkefninu komu fram ýmis sjónarmið og væntingar um breytingar á ferlum og kjarnaverkefnum sviðsins.

Í þessari greinargerð er fjallað um sjónarmið sem varða skipulag og verkaskiptingu innan sviðsins. Í kjölfar stefnumótunarinnar er ljóst að tækifæri kunna að vera til breytinga er snúa að því að skerpa á kjarnaverkefnum. Þá er fjallað um möguleg markmið slíkra breytinga og hverju mætti ná fram til að þjónusta sviðsins stuðli að traustri fjármálaþjónustu þvert á borgarkerfið.

Það skipulag sem lagt er til hefur það að markmiði að ná fram skýrri ábyrgð og afmörkun í kringum fjármálaferla og áhættustýringu og efla þjónustu til fagsviða á því sviði. Núverandi skipulag sviðsins varð til í kjölfar skipulagsbreytinga 2019 og í ljósi reynslu síðustu ára er tilefni til að endurskoða það og huga að breytingum á framtíðarskipulagi sviðsins.

Mikilvægt er að skipurit sviðsins sé aðlagð að umfangi verkefna hverju sinni og fjölmörg sjónarmið eru uppi um að tiltekin verkefni innan þess hafi skýrari skírskotun til annarrar starfsemi innan borgarinnar og tilflutningur slíkra verkefna myndi efla þau og á sama tíma veita fjármála- og áhættustýringarsviði svigrúm til að þróa fjármálaþjónustu borgarinnar enn frekar á næstu árum.

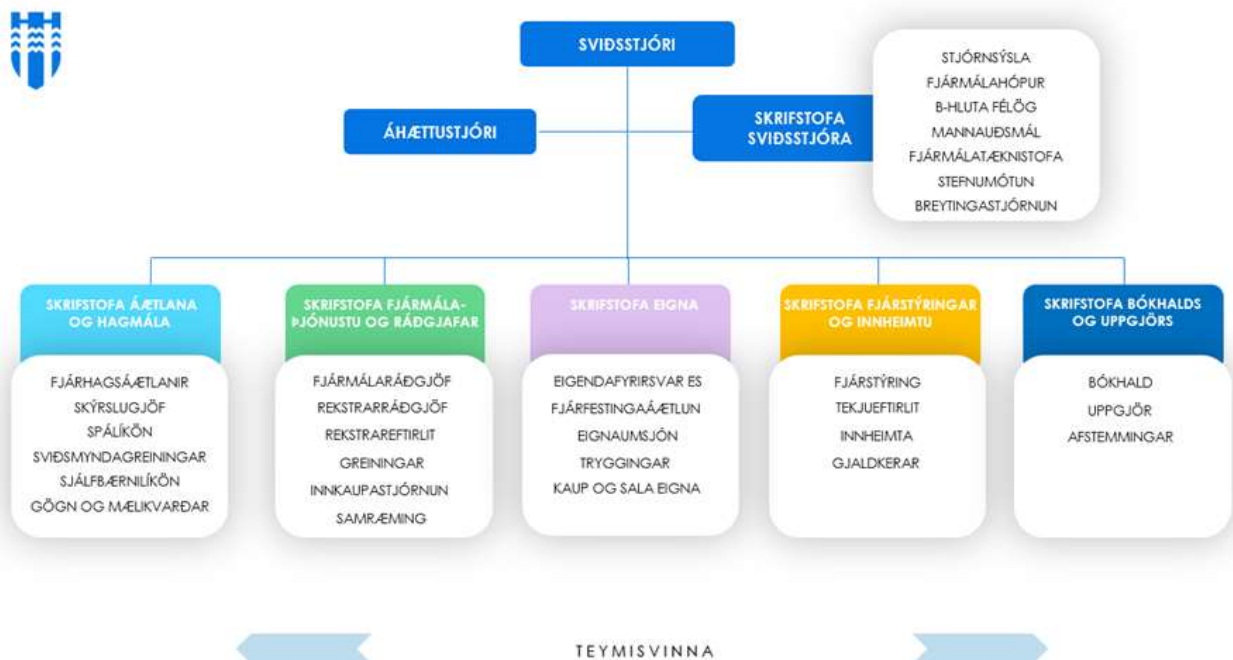
III. Tillaga að breyttu stjórnskipulagi fjármála- og áhættustýringarsviðs

Það er mat ARCUR að nauðsynlegt sé að setja fram skýra verkaskiptingu sem tekur til kjarnaverkefna sviðsins. Jafnframt er nauðsynlegt að efla þverfaglega teymisvinnu sem tekur mið af breytilegum þörfum og viðfangsefnum hverju sinni. Í kafla III er fjallað um forsendur neðangreindra tillagna að breytingum.

Með nýju stjórnskipulagi fjármála- og áhættustýringarsviðs er unnið að því að ná eftirfarandi markmiðum:

1. Ná fram **jafnvægi** í umfangi og afmörkun kjarnaverkefna sviðsins og aukinni samlegð lykilþátta sem væru liður í því að efla vinnu með gögn og greiningar.
2. Að efla **áhættustýringu** með tengingu við sérfræðinga þvert á skrifstofur.
3. Að treysta grundvöll **fjárhags-, áætlana- og haglíkana**.
4. Að styrkja **umboð sviðsins** varðandi eftirlit og aðhald í rekstri.
5. Straumlínulaga og efla faglegt starf í **skyldum verkefnum** með tilfærslu tiltekinna verkefna og veita þannig betri þjónustu með skýrum boðleiðum.
6. Með aðskilnaði á eftirliti og áætlanagerð yrði skapað aukið svigrúm til eftirlits sem byggi á **hagnýtingu gagna** og upplýsinga og koma á skilvirkum ferlum til að fylgjast með frávikum og kostnaðarmyndun.
7. Að efla vægi **fjármálaráðgjafar og hagnýtingu gagna** í starfsemi sviðsins.
8. Koma á skilvirku **tekjueftirliti og frávikagreiningum**.
9. Auka vægi **verkefnisstjórnunar** og teymisvinnu þvert á sviðið eftir þörfum hverju sinni.

Til að ná fram ofangreindum markmiðum er lagt til að sviðinu verði skipt í sex skrifstofur og í tillögunni felst umtalsverð uppskipting á kjarnaverkefnum sviðsins:



Tillaga að nýju stjórnskipulagi fjármála- og áhættustýringarsviðs

Lýsing á skrifstofum

- 1) **Skrifstofa áætlana og hagnála** fái til sín eftirfarandi málefni: Fjárhagsáætlanir, gerð spá- og sjálfbærnilíkana, umsjón með gagnastrúktúr, hagnýtingu gagna og rekstur mælaborða. Skrifstofan gegnir veigamiklu hlutverki í áhættustýringu þvert á borgina með aðgengi að sérfræðingum skrifstofunnar í verkefnum áhættustýringar. Þá falla sviðsmyndagreiningar og gerð fjárhagsmælikvarða undir verksvið skrifstofunnar. Lögð yrði aukin áhersla á greiningar og uppsetningu mælaborða svo hægt sé að fylgjast með fjárhagsþróun í ólíkum málaflokkum, tölfraði og útreikningum er varða markmið borgarinnar um fjárhagslega sjálfbærni. Þar væri um að ræða verkefni sem eru afar mikilvæg fyrir markvissa stefnumótun og markmiðasetningu inn á fagsviðum og í öllu nefndarstarfi innan borgarinnar. Skrifstofan bæri ábyrgð á gagnaumsjón sviðsins, þróun mælaborða, spálíkana, áhættumatsramma og framkvæmd greininga sem endurreiknast og uppfærast sjálfkrafa út frá skilgreindum forsendum.
- 2) **Skrifstofa fjármálapjónustu og ráðgjafar** fái til sín eftirfarandi málefni: Fjármála- og rekstrarráðgjöf til fagsviða og eftir atvikum stofnana, rekstrareftirlit, frávikagreiningar, innkaupamál borgarinnar. Skrifstofan myndi bera ábyrgð á stjórn innkaupa, útboðsmálum og gegna samræmingarhlutverki gagnvart öðrum sviðum um verklag, rekstrarlíkön og nálgun í allri fjármálastjórnun borgarinnar. Aukin áhersla yrði á samræmingu og rekstrarlegt eftirlit. Með öflugra aðhaldi í eftirfylgni yrði ýtt undir að stjórnendur borgarinnar axli ábyrgð á fjárhagslegum ákvörðunum. Skrifstofan leggur áhættustýringu lið á grundvelli starfsáætlunar.
- 3) **Skrifstofa fjárstýringar og innheimtu** fái til sín eftirfarandi málefni: Fjárstýring, innheimta, gjaldkerar og tekjueftirlit. Aukin áhersla yrði á tekjueftirlit og mótun ferla til að sinna slíku eftirliti, þá sinni skrifstofan lausafjárstýringu, skuldabréfaútboðum, lánaumsýslu, útgáfu grænna skuldabréfa, gerð samninga við fjármálafyrirtæki, innheimtu krafna, samskiptum við innheimtufyrirtæki, greiðslumiðlun, fasteignagjöldum - álagningu og innheimtu ásamt sölureikningum sem hingað til hefur verið sinnt frá skrifstofu bókhalds. Skrifstofan leggur áhættustýringu lið á grundvelli starfsáætlunar.
- 4) **Skrifstofa eigna** sinnir fjölmörgum verkefnum er snúa að fasteignum borgarinnar. Verkefni skrifstofunnar lúta að eigendafyrirsvari eignasjóðs, eignaumsjón, þróar og innleiðir mælikvarða í samráði við skrifstofu áætlana og hagnála til samanburðar á rekstri fasteigna og gerir þá aðgengilega til stýringar. Ber ábyrgð á gerð fjárfestingaráætlunar og hefur eftirlit með framkvæmd á kostnaði. Lagt verður upp með að setja af stað vinnu við að rýna núverandi skipulag og kanna hvort breytingar á hlutverki hennar yrðu til bóta fyrir Reykjavíkurborg.
- 5) **Skrifstofa bókhalds og uppgjors** fái til sín eftirfarandi málefni: Bókhald, uppgjör og afstemmingar. Skrifstofan sinni reglubundnum uppgjörum A-hluta og samstæðu, beri ábyrgð á gerð ársreiknings Reykjavíkurborgar ásamt skýrslum og greinargerðum. Skrifstofan leiðir samskipti við endurskoðunarnefnd og ytri endurskoðendur og ber ábyrgð á skilum fjárhagsgagna til ytri aðila. Þá sinnir skrifstofan bókhaldi og afstemmingum, en í því felst m.a. móttaka og skráning reikninga, afstemming birgjareikninga og innkaupakorta, bókun tekjuskráninga, umsjón með ferðaheimildum, verktakamiðum auk annarra hefðbundinna verkefna sem tilheyra öllu jafna bókhaldi.
- 6) **Skrifstofa sviðsstjóra** fái til sín eftirfarandi málefni: Stjórnslýsla, fjármálatæknistofa, stefnumótun, breytingastjórnun, fjárhagsleg samskipti við B-hluta félög ásamt mannaúsmál sviðsins. Eitt af hlutverkum skrifstofunnar yrði að halda utan um stefnu sviðsins og sinna

yfirumsjón með breytingaverkefnum þvert á sviðið með áherslu á stafræna þróun og almennri þróun á starfseminni með stöðuga umbótahugsun að leiðarljósi.

- 7) **Áhættustjóri** fer fyrir verkefnum sem varða áhættustýringu og er hluti af framkvæmdastjórn sviðsins. Áhættustjóri ber ábyrgð á innleiðingu áhættustefnu og framkvæmd áhættustýringar þvert á svið og skrifstofur A-hluta Reykjavíkurborgar. Jafnframt ber áhættustjóri ábyrgð á upplýsinga og skýrslugjöf um áhættu í rekstri og starfssemi borgarinnar til sviðsstjóra, borgarstjóra og borgarráðs. Vinnsla verkefna verður unnin í samstarfi við skrifstofur áætla og hagnáms, fjármálaþjónustu og ráðgjafar og fjárstýringu og innheimtu og leggja þær skrifstofur áhættustýringu til sérfræðinga á grundvelli samþykkrar starfsáætlunar.

Lagt er til að horft verði til aukins teymisstarfs innan sviðsins til að koma áhersluverkefnum í framkvæmd. Teymi geta verið breytileg og skilgreind eftir viðfangsefnum hverju sinni.

- a. **Verkefnateymi.** Verkefnabundin teymi vinni í skýrt afmörkuðum vinnulotum (t.d. til 6 mánaða í senn) þar sem árangur teyma er gerður upp með reglubundnum hætti. Verkefnateymi sinna umbótum, þverfaglegri vinnu, breytingum á ferlum og öðrum verkefnum m.a. í kjölfar stefnumótunar sviðsins.
- b. **Fagteymi.** Föst teymi sem koma að reglubundnum ferlum eins og fjárhagsáætlun, áhættustýringu, stafrænum umbótum o.fl. Forsenda þess að fagteymi verði til er að viðfangsefnin kalli á þverfaglega þekkingu.

Að mati ARCUR myndi ofangreint skipulag endurspeglar kjarnaverkefni sviðsins og stjórnendahópur sviðsins yrði í takti við umfang verkefna. Þá yrði umfang verkefna á milli skrifstofa í góðu jafnvægi og tímabundin verkefnateymi þvert á skrifstofur stuðli jafnframt að jöfnu vinnuálagi og faglega spennandi tækifærum fyrir starfsfólk til þátttöku í mikilvægum verkefnum þvert á borgarkerfið.

Í ofangreindri tillögu að stjórnskipulagi sviðsins felst eftirfarandi:

- 1) **Innkaupaskrifstofa** verði lögð niður og verkefni hennar verði flutt til nýrrar skrifstofu fjármálaþjónustu og ráðgjafar. Í því felst að innkauparáðgjöf, rekstur innkaupaferla og þjónusta við framkvæmda- og innkauparáð flytjist á nýja skrifstofu. Á sama tíma yrði sett aukið vægi á samræmd innkaup, gerð rannsamninga, stuðning við verðfyrirspurnir og almenna innkaupa- og rekstraráðgjöf. Markmiðið verður að ná fram hagstæðum innkaupum og auka hagkvæmni í rekstri borgarinnar.
- 2) **Launaskrifstofa** verði flutt frá fjármála- og áhættustýringarsviði til mannauðs- og starfsumhverfissviðs. Ljóst er að grá svæði eru bæði í þjónustu til fagsviða og ráðgjöf á milli fjármála- og áhættustýringarsviðs og mannauðs- og starfsumhverfissviðs. Í könnun sem send var út til stjórnenda Reykjavíkurborgar komu fram ýmis sjónarmið um að kjaramál og launavinnsla ætti að fara saman og óþarfa flækjustig væru uppi með aðskilnaði þessa tveggja eininga. Með tilflutningi yrði launavinnsla nær mannauðsstjórum og -ráðgjöfum sem starfa á fagsviðum borgarinnar.
- 3) **Skrifstofa áhættustýringar** verði lögð niður í núverandi mynd en verkefni hennar færast undir nýja stöðu “**Áhættustjóra**“. Áhættustjóri ber ábyrgð á áhættustýringu borgarinnar og skal leggja fram starfsáætlun um verkefni hvers árs. Á grundvelli þeirra skal vinna áætlun um mannaflapörf verkefna á hverjum tíma í samráði við skrifstofustjóra áætla og hagnáms, fjármálaþjónustu og ráðgjafar og fjárstýringar og innheimtu. Þær skrifstofur leggja til sérfræðinga í verkefnahópa sem starfa undir forystu áhættustjóra. Jafnframt verði stofnaður

sérstakur faghópur undir forystu áhættustjóra til að styrkja áhættustýringu borgarinnar enn frekar. Sjá má fjölmörg tækifæri í því að koma áhættustýringu fyrir með þessum hætti í skipuriti sviðsins þar sem mikla samlegð er að finna í verkefnum og þar með hægt að nýta betur fjölbreytta þekkingu sérfræðinga í þágu áhættustýringar.

4) Önnur verkefni sem yrðu flutt frá sviðinu:

- a. Rekstur upplýsingakerfa fari alfarið til þjónustu- og nýsköpunarsviðs þar sem annar kerfisrekstur borgarinnar er staðsettur og þjónustuferlar kerfa eru öflugri. Skilgreint verði með skýrum hætti hvaða verkefni yrði eftir hjá bókhaldi og launaskrifstofu. Þá myndu núverandi sérfræðingar í kerfis- og hugbúnaðarmálum innan fjármála- og áhættustýringar komast í öflugra faglegt starf við hlið annarra sérfræðinga þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
- b. Verkefnið þjónustukönnun Reykjavíkurborgar flutt til þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
- c. Yfirsýn gæðamála borgarinnar yrði flutt til þjónustu- og nýsköpunarsviðs.

IV. Greining á núverandi stöðu

Ljóst er að stór verkefni eru framundan hjá sviðinu sem kalla á skýra verkaskiptingu. Mörg verkefna munu kalla á þverfaglega nálgun gagnvart því að byggja upp vinnumenningu, samstarf og samvinnu sem styður við kjarnahlutverk sviðsins.

Í stefnumótun sviðsins er lagt upp með að unnið sé að þremur meginmarkmiðum til næstu ára:

AD STARFRÆKJA SKILVIRKA FJÁRMÁLAPJÓNUSTU

Við þekkjum kjarnaverkefni okkar og þróum fjármálapjónustu með **stafrænum leiðum** til að **stytta leiðir** og mæta síauknum þörfum notenda um **hraða, fagmennsku og gæði**.



AD STUNDA ÖFLUGA FRAMPRÓUN

Við leitum stöðugt **nýrra leiða**, spyrjum spurninga og skipuleggjum vinnuumhverfi okkar þannig að við náum **hámarksárangri, miðlum þekkingu** og tökumst sameiginlega á við áskoranir.



AD STYÐJA VIÐ FARSÆLA ÁKVARÐANATÖKU

Við **lesum** í umhverfi okkar, höfum **yfirsýn** um fjárhagslega stöðu og **veitum þjónustu, stuðning, ráðgjöf og aðhald**, á grunni **staðreynda**, til að stefnumörkun Reykjavíkurborgar nái fram að ganga.



Ofangreind meginmarkmið eru afrakstur vinnu með stjórnendum og starfsfólki sem hófst í október 2022. Ljóst er að veruleg tækifæri eru til staðar til þess að byggja upp enn öflugra sérfræðingasamfélag með skýrri verkaskiptingu. Í samráði við skrifstofur kom í ljós það mat starfsfólks að í núverandi umhverfi sé ekki verið að nýta slagkraft sviðsins á markvissan hátt. Þá er ljóst að starfsemi innan

sviðsins mun taka umtalsverðum breytingum á næstu 5-10 árum sem gerir tiltekna kröfur á nýja stefnu sviðsins.

Bent er á að framtíðarsýn sviðsins ætti í raun að snúast um að útrýma öllum endurtekningum við að framleiða gögn og að störf framtíðarinnar væru að yfirfara gögn, móta skýrslur og nýta greiningartæki sem byggjast á sjálfvirkum uppfærslum. Með þeim hætti getur sviðið stutt við ákvarðanatöku og tekið að sér enn öflugra eftirlitshlutverk.

Þá er mikill vilji til þess að byggja upp öflugan vinnustað sem virki sem ein heild en á sama tíma verja tiltekna þætti í kjarnastarfsemi skrifstofa sem skynsamlegt er að varðveita.

Núverandi staða

Öflug sérfræðipækking og fagmennska er á mörgum sviðum. Ljóst er að vel hefur gengið að byggja upp hæfni og færni síðustu 10 ár sem hafa haft jákvæð áhrif á þróun verkefna sviðsins. Núverandi ferlum er að mestu sinnt vel en áskoranir eru að koma á breytingum. Tími og svigrúm fyrir breytingar er lítil og sviðið er byggt upp á afmörkuðum skilgreindum verkefnum sem hvetja ekki til mikillar samvinnu á milli skrifstofa. Samvinna, þegar hún á sér stað, er uppbyggileg og gengur vel. Uppbygging teymisvinnu hefur gengið vel hjá tilteknum skrifstofum en sjaldgæft er þó að sjá teymi að störfum þvert á sviðið.

Sjónarmið um helstu veikleika og áskoranir sviðsins og hvað gangi síður í núverandi skipan verkefna, ferlum og þjónustu snúa að því að fjölmörg umfangsmikil verkefni séu á höndum fárra sérfræðinga og meiri slagkraft þarf í vinnslu þeirra og aðkomu að ýmsum umbótaverkefnum en nú er þunginn helst í reglubundnum verkefnum.

Bent er á að rekstur upplýsingakerfa geti varla talist kjarnaverkefni sviðsins og innan upplýsinga- og gagnadeildar eru fá stöðugildi sem sinna kerfisrekstri. Þá er hvorki svigrúm né heildstað þekking til þróunar upplýsingatækniinnviða sem er hins vegar til staðar hjá þjónustu- og nýsköpunarsviði. Ítrekað kemur fram að rekstri kerfa sé betur komið fyrir við hlið annars kerfisrekstrar hjá borginni hjá þjónustu- og nýsköpunarsviði. Með slíkum tilflutningi myndi ekki eingöngu nást fram skýrari sýn á kjarnastarf heldur væri horft til þess að starfsfólk í kerfisrekstri kæmist í faglega spennandi umhverfi við hlið sambærilegra verkefna.

Breytingar og aðlaganir á upplýsingakerfum taka langan tíma. Þekkingarskortur er til staðar á notkun fjárhags- og launakerfa innan borgarinnar og innan tiltekinna kerfishluta. Horfa þyrfti í auknum mæli til þjálfunar og fræðslu á upplýsingakerfi. Upplýsingakerfin eða uppsetning þeirra mætir ekki að öllu leiti þörfum sem gerðar eru til framtíðarkerfa svo sem hvað varðar sjálfvirkni og endurgjöf og eru sum kerfi jafnvel á útleið samkvæmt framleiðendum þeirra. Mikil þörf er á að leita ráðgjafar varðandi uppsetningu þeirra fjárhagskerfa sem eru í notkun og kanna hvort virkni sé eins og best verður á kosið þegar horft er til hagsmuna Reykjavíkurborgar.

Mikill skortur er á mælikvörðum og sjálfvirkni í fjármálaferlum sem eru í rekstri innan borgarinnar, þar má meðal annars nefna mælikærða sem gætu stutt við aukið eftirlit og eftirfylgni. Vilji er til þess að efla verulega þennan þátt í starfsemi og slíku má ná fram með því að koma verkefninu með skýrari hætti fyrir, bæði með skýrri stefnu og innan skipurits. Bent er á að koma mætti á föstu eftirlitsferli sem flaggi þegar svið eru nálægt því að fara fram úr kostnaði í skilgreindum þáttum og í kjölfarið taki við skilgreint ferli um eftirfylgni gagnvart hverjum aðila fyrir sig.

Kostnaðarvitund innan borgarinnar, hjá stjórnendum og ákvarðanatökuaðilum, má stórefla. Fjármála- og áhættustýringarsvið hefur þó takmarkað umboð til athafna er kemur að því að stýra kostnaðarmyndun og eftirlitshlutverk er óskýrt og illa mannað. Ef vilji er fyrir því að efla þennan þátt í starfsemi sviðsins þá þarf borgarráð og yfirstjórn borgarinnar að sammælast um hvaða umboð sviðið fái til inngripa eða aðhalds á grunni gildandi fjárhagsáætlunar. Að sama skapi þyrfti að horfa til þess hvaða umboð sviðið

hefur til athafna er kemur að samræmingu vinnubragða innan borgarinnar að gerð rekstrarlíkana, skráningu, upplýsingamiðlun o.þ.h.

Ítrekað er bent á að svið borgarinnar séu ekki með fullnægjandi svör þegar kemur að framúrkeyrslum í fjármálum. Fagsvið borgarinnar bera endanlega ábyrgð á rekstri, hvert þeirra út frá sínu ábyrgðarsviði og fjárheimildum, en spyrja má hvort það sé rétt að auka miðstýringu sviðsins í tilteknum þáttum til að efla kostnaðaraðhald, gæði og ábyrgðartilfinningu stjórnenda.

Með sterkara umboði má einnig efla forvirkar aðgerðir með markvissri eftirfylgni gagnvart skilgreindum áhættuþáttum er varða rekstur og kostnað. Í núverandi fyrirkomulagi hafa málefni áhættustýringar verið á einni skrifstofu. Mikil þekking á áhættustjórnun hefur byggst upp síðustu misseri og greiningar á þessu sviði hafa gagnast verulega í ákvarðanatökum. Vilji er til þess að efla enn frekar áhættustýringu og notkun sviðsmynda. Skrifstofa áhættustýringar hefur verið lítil en mikla samlegð má finna með öðrum verkefnum sviðsins, m.a. áætlanagerð, gagnavinnslu og fjárstýringu. Skrifstofa áhættustýringar hefur glímt við mönnunarfanda. Þá er bent á að skrifstofan sé með afar takmarkað vald til þess að tala fyrir og fylgja eftir áhættum í rekstri borgarinnar. Mikið er um áhættur hjá borginni og taka sviðin misvel í það þegar verið er að vekja athygli á þeim í samtali og samvinnu.

Mikil þörf hefur verið á að efla notkun gagna innan borgarkerfisins almennt. Slíkt hefði það að markmiði að nota gögn, tölfraði og fjárhagsmælikvarða í auknum mæli til að efla langtímastefnumótun í öllum málaflokkum og gera borginni betur kleift að sinna stefnumótun, er varðar framtíðarþróun þjónustu og styðja við ákvarðanatöku. Stuðningur við ákvarðanatöku er leiðarstef í nýrri stefnu sviðsins og áherslubreytingar snúa að aukinni líkanagerð og samræmingu.

Töluverður tími fer í gagnaöflun frá öðrum sviðum og umtalsverð handavinna er við lýði við að ná í gögn, hreinsa gögn og koma þeim á form sem hægt er að vinna með við greiningar. Flækjustig upplýsinga og gagna er verulegt. Mikið af upplýsingum og gögnum eru til staðar en verulega vantar upp á gagnagrunna til að styðja við markvisst fjárhagslegt utanumhald.

Fjöl margar ábendingar varðandi álag er vegna verkefna sem unnin eru fyrir önnur svið, þar virðist oft á tíðum vera skortur á þekkingu eða ferlum. Fjármála- og áhættustýringarsvið tekur þar af leiðandi að sér töluverðan fjölda af verkefnum sem ættu með réttu að vera í ferli annars staðar.

Stjórnendahópur sviðsins er í of miklum mæli starfandi sérfræðingar. Þegar stór verkefni koma inn sem krefjast sérfræðiþekkingar eru þau of oft sett á borð stjórnenda og leyst þar. Efla þarf traust gagnvart fólki og efla sérfræðingasamfélagið enn frekar með áhugaverðum og spennandi verkefnum. Ein leið til að ná því fram er að efla teymisvinnu í slíkum verkefnum.

Erfitt hefur verið að skipuleggja verkefni sem snúa að stafrænum breytingum og aukinni sjálfvirkni. Mikill vilji er til staðar að auka sjálfvirkni í ferlum en umtalsverða forvinnu vantar til að bera kennsl á hvar helstu tækifæri gætu legið. Þarna er átt við mun ítarlegri kortlagningu á innri ferlum.

Fram kemur að áþreifanlegur skortur sé á aðstoð til kaupanda við innkaup en það er ekki skilgreint hlutverk innkaupaskrifstofu í dag. Innkaupaskrifstofa borgarinnar sinnir nær eingöngu ráðgjöf í útboðsmálum en ber ekki ábyrgð á því sem kalla mætti hagkvæm innkaup, t.d. með því að sinna magninnkaupum og innkaupagreiningum til að bera kennsl á tækifæri. Þarna takast á sjónarmið um dreifstýringu eða aukna miðstýringu sem þarf að ná umræðu um innan borgarinnar. Verulegt hagræði gæti skapast með aukinni miðstýringu í innkaupum almennt, en þörf er á að virkja það hlutverk betur í teymi undir forystu innkaupastjóra.

Eignaskrifstofa er mjög sjálfstæð í sínum rekstri og ber ábyrgð á umfangsmikilli umsjón með fasteignum og gerð fjárfestingaráætlunar. Helstu snertifletir við aðrar skrifstofur sviðsins eru við skrifstofu áætlunar og uppgjors og skrifstofu fjárstýringar og kann að vera æskilegt að efla það samstarf enn frekar, m.a. við undirbúning og gerð fjárfestingaráætlunar. Sjónarmið hafa komið fram um það að

skoðað verði hvort skynsamlegt sé að gera breytingar á skipulagi og verkefnum skrifstofunnar innan borgarinnar og þá mögulega með verkefnum frá umhverfis- og skipulagssviði einkum er varðar viðhald og umsjón eigna.

Tækifæri fram á veginn

Fram kemur að ná þurfi fram yfirsýn yfir sameiginleg verkefni sem varða starfsemi sviðsins og koma þeim í farveg. Þessu mætti ná fram í kjölfar stefnumótunar sviðsins með markvissri stýringu frá skrifstofu sviðsstjóra sem haldi utan um teymisvinnu þvert á skrifstofur.

Umbætur sem gerðar hafa verið á upplýsingakerfum s.l. ár virðast hafa heppnast, mætt þörfum og breyttum vinnubrögðum en engu að síður er þörf á að hugsa mun lengra fram í tímann um hvernig kerfin munu mæta þörfum borgarinnar eftir 5-10 ár. Með því að aðskilja kerfisrekstur frá ábyrgð á þróun kerfa mætti ná fram skýrari sýn á þarfir kerfa.

Skráning meginferla er brýnt verkefni sem þarf að leggja áherslu á í kjölfar stefnumótunar sviðsins. Endurskoða þarf skilmerkilega skil og snertingu við önnur svið í ferlum.

Hagnýta þarf upplýsingatækni í mun meira mæli við móttöku og úrvinnslu beiðna, allar beiðnir þyrftu að fara í gegnum JIRA. Setja þarf JIRA upp með þeim hætti að það auki líkurnar á að starfsfólk / stjórnendur afgreiði sig sjálf áður en það sendir inn beiðnina. Það yrði m.a. gert með því að birta svör við algengum spurningum, jafnframt yrðu svör við algengum spurningum tengd við sjálfvirka svörun með vísun í gæðaskjöl. Með þessum hætti fengi sviðið betri yfirsýn yfir beiðnir og gæti unnið út frá þjónustuþörf að því að þróa aukna sjálfvirkni og vinna að stafrænum umbótum.

Bent er á að skoða þurfi upplýsingakerfin frá grunni út frá því hvort þau séu raunverulega að þjóna tilgangi sínum og starfsfólki borgarinnar. Svara þarf spurningum eins og „er fólk að ná því út úr kerfunum sem þarf“ og „eru kerfin að veita gagnlegar upplýsingar um fjármálin“? Í kjölfar þeirra greininga megi skoða hvað það kosti að aðlaga kerfin að raunverulegum þörfum og framtíðarsýn sviðsins eða hvort þörf sé á að endurnýja kerfi.

Skrifstofa sviðsstjóra hefur síðastliðin ár unnið að fjölmörgum sameiginlegum verkefnum sviðsins og hefur slíkt fyrirkomulag reynst farsælt, hér erum að ræða verkefni er varða stjórnsýslu sviðsins, mannauðsmál, utanumhald fjármálahóps borgarstjóra, ásamt því að sinna verkefnum tengd stefnumótun og greiningar er varða starfssemi og fyrirátlanir B-hluta félaga. Tækifæri eru til staðar að efla skrifstofuna enn frekar og koma utanumhaldi umbótaverkefna sem leiða af stefnumótun sviðsins í skýran farveg.



Kynning á:

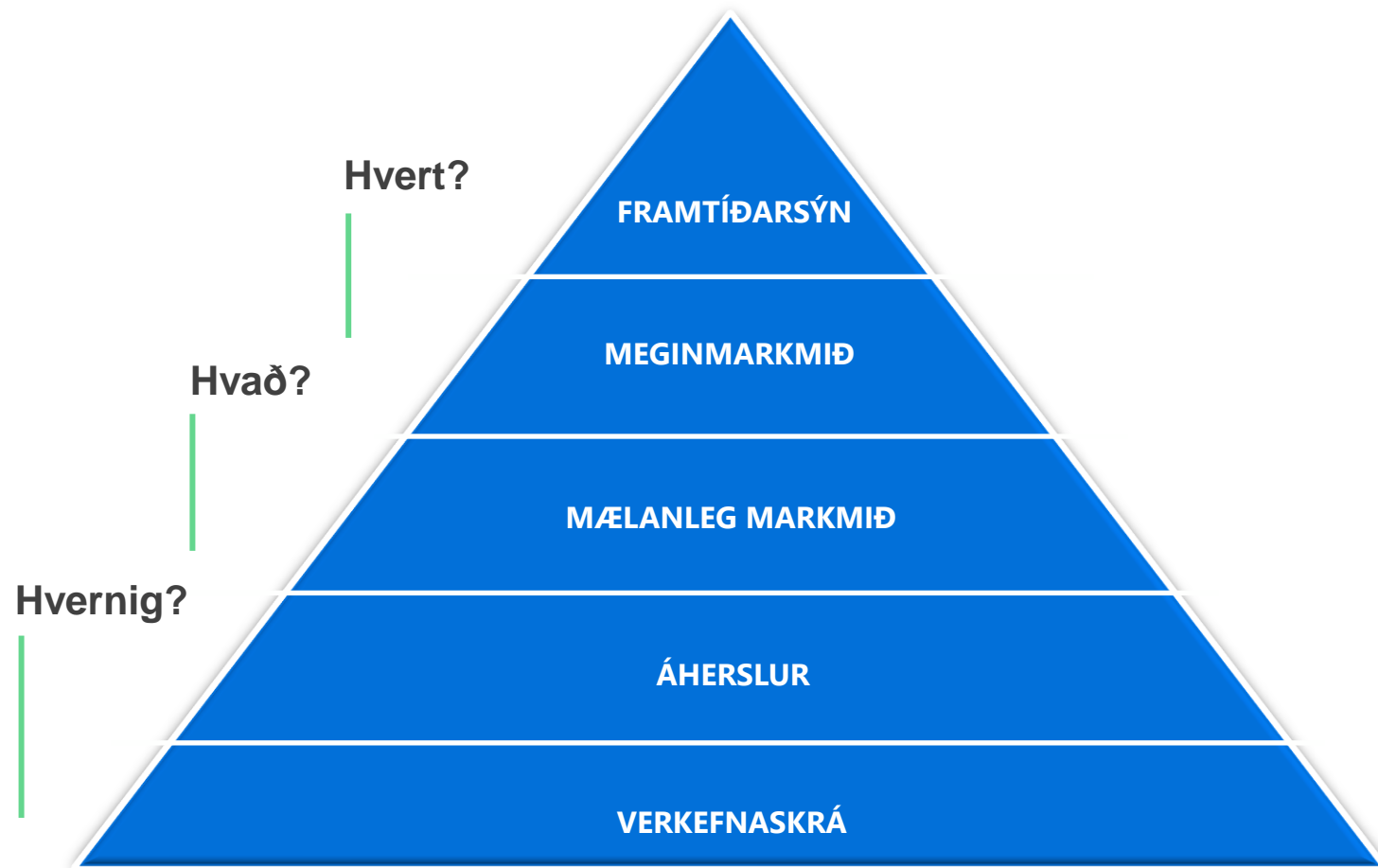
Stefnu og skipulagsbreytingum

Fjármála- og áhættustýringarsvið

28. september 2023



TRÚNAÐARMÁL





Framtíðarsýn

Leiðarljós okkar til ársins 2030





TRÚNAÐARMÁL

Framtíðarsýn okkar til ársins 2030

Fjármála- og áhættustýringarsvið er fjölbreyttur hópur framúrskarandi starfsfólks sem leysir margbreytileg og krefjandi verkefni af heilindum í krafti tækni, með hagkvæmni og skilvirkni að leiðarljósi. Starfsemin er framsækin og er Reykjavíkurborg til heilla.

Fjármunum Reykjavíkurborgar er stjórnað á skilvirkan hátt með fjárhagslegu gagnsæi og ábyrgð. Öflug yfirsýn, árangurstengd fjárhagsáætlunargerð og eftirfylgni, veitir stjórnendum og starfsfólki aðhald til að geta tekið réttar fjárhagsákvæðanir og byggt undir fjárhagslega sjálfbærni Reykjavíkurborgar.





Meginmarkmið

Varða götuna fram á veginn





TRÚNAÐARMÁL

Þrjú meginmarkmið

AÐ STARFRÆKJA SKILVIRKA FJÁRMÁLAPJÓNUSTU

Við þekkjum kjarnaverkefni okkar og þróum fjármálaþjónustu með **stafrænum leiðum** til að **stytta leiðir** og mæta síauknum þörfum notenda um **hraða, fagmennsku og gæði**.



AÐ STUNDA ÖFLUGA FRAMÞRÓUN

Við leitum stöðugt **nýrra leiða**, spyrjum spurninga og skipuleggjum vinnuumhverfi okkar þannig að við náum **hámarksárangri, miðlum þekkingu** og tökumst sameiginlega á við áskoranir.



AÐ STYÐJA VIÐ FARSÆLA ÁKVARÐANATÖKU

Við **lesum** í umhverfi okkar, höfum **yfirsýn** um fjárhagslega stöðu og **veitum þjónustu, stuðning, ráðgjöf og aðhald**, á grunni **staðreynda**, til að stefnumörkun Reykjavíkurborgar nái fram að ganga.





Áherslur

Styðja við val okkar á fjölbreytilegum verkefnum





TRÚNAÐARMÁL

Fjórar áherslur fyrir hvert meginmarkmið

AÐ STARFRÆKJA
SKILVIRKA FJÁRMÁLAPJÓNUSTU



TRAUSTIR
FERLAR

NÚTÍMALEG
KERFI

AUKIN
SJÁLFRVIRKNI

SKÝRIR
MÆLIKVARÐAR



AÐ STUNDA
ÖFLUGA FRAMÞRÓUN



ÞVERFAGLEG
SAMVINNA

FRJÓTT
UMHVERFI

MÍÐLUN
ÞEKINGAR

EINN
VINNUSTAÐUR



AÐ STYÐJA VIÐ
FARSÆLA ÁKVARÐANATÖKU



ÖFLUGAR
UPPLÝSINGAR

SKÝRAR
BODLEIÐIR

MARKVISSAR
GREININGAR

VIRK
STÝRING



TRAUSTIR
FERLAR

VIÐ höfum þjónustuferla myndræna, skýra og aðgengilega. Á grunni ferla eru sett mælanleg markmið um gæði og hraða til að styðja við framþróun á þjónustu.

AUKIN
SJÁLFRIRKNI

VIÐ veitum vandaða og vel skilgreinda þjónustu og komum á sjálfvirkni í meðferð, skráningu og umsýslu gagna alls staðar þar sem því má koma við.

NÚTÍMALEG
KERFI

VIÐ notum staðlaðar lausnir og þróum kerfi áfram á grunni örra tækninýjunga og stafrænna breytinga með samvirkni að leiðarljósi. Kerfi mæta þörfum og áhættur í rekstri þeirra eru lágmarkaðar.

SKÝRIR
MÆLIKVARÐAR

VIÐ setjum fram mælanleg markmið um hraða, viðmið um gæði og þjónustustig sem eru í stöðugri endurskoðun í ljósi síbreytilega þarfa og væntinga notenda.

AÐ STARFRÆKJA
SKILVIRKA FJÁRMÁLAPJÓNUSTU

TRÚNAÐARMÁL

ÞVERFAGLEG
SAMVINNA

VIÐ byggjum upp getu til að vinna í þverfaglegu teymisstarfi og tökumst þannig sameiginlega á við áskoranir og nýtum betur slagkraft og sérþekkingu hvers og eins.

MIDLUN
ÞEKKINGAR

VIÐ varðveitum þekkingu og reynslu og miðlum henni okkar á milli á skipulagðan hátt og byggjum við upp lærdómssamfélag samhliða reglubundinni skipulagðri fræðslu.

FRJÓTT
UMHVERFI

VIÐ vinnum í auknum mæli í verkefnadrifnu vinnuumhverfi sem styður við teymisvinnu og skapandi hugsun og sveigjanleika en á sama tíma ólíkar þarfir.

EINN
VINNUSTAÐUR

VIÐ erum einn vinnustaður með sömu viðmið, gagnrýnin á eldri hefðir, opin fyrir nýjungum og þróum vinnustaðamenningu sem styður við framúrskarandi árangur.

AÐ STUNDA
ÖFLUGA FRAMÞRÓUN

ÖFLUGAR
UPPLÝSINGAR

VIÐ veitum áreiðanlegar og reglubundnar upplýsingar sem byggjast á réttum og tímanlegum gögnum sem flæða á milli upplýsingakerfa.

SKÝRAR
BOÐLEIÐIR

VIÐ beinum öllum beiðnum í einn skýran farveg. Málaleitan notenda er að jafnaði leyst í fyrstu snertingu í krafti einfaldra og öruggra ferla.

MARKVISSAR
GREININGAR

VIÐ miðlum reglubundnum og stöðluðum greiningum sem taka mið af þörfum og styðja við ákvarðanatöku hjá pólitískri forystu og stjórnendum borgarinnar.

VIRK
STYRING

VIÐ samræmum nálgun í allri fjármálastjórnun borgarinnar með skýru verklagi, líkanagerð, áhættustýringu og markvissri eftirfylgni.

AÐ STYÐJA VIÐ
FARSÆLA ÁKVARÐANATÖKU



Í hnotskurn

- Veitum **vandaða** og **vel skilgreinda** þjónustu
- Höfum **þjónustuferla** myndræna, skýra og aðgengilega
- Notum **staðlaðar lausnir** og þróum kerfi áfram á grunni örra tækninýjunga
- Setjum fram **mælanleg markmið** um hraða, viðmið um gæði og þjónustustig
- Byggjum upp getu til að vinna í **þverfaglegu teymisstarfi**
- Varðveitum **þekkingu og reynslu** og miðlum henni okkar á milli á skipulagðan hátt
- Vinnum í auknum mæli í **verkefnadrifnu vinnuumhverfi**
- Erum **einn vinnustaður** með sömu viðmið, gagnrýnin á eldri hefðir
- Veitum **áreiðanlegar** og **reglubundnar upplýsingar** með tímanlegum gögnum
- Beinum öllum beiðnum í **einn skýran farveg**
- Miðlum **reglubundnum** og **stöðluðum greiningum** sem taka mið af þörfum
- **Samræmum** nálgun í allri fjármálastjórnun borgarinnar



Skipulag

Stjórnskipulag sviðsins þarf
að styðja við nýja stefnu





Mikilvægt er að skipurit sviðsins sé aðlagð að **umfangi verkefna hverju sinni** og fjölmörg sjónarmið eru uppi um að tiltekin verkefni innan skipulags fjármála- og áhættustýringarsviðs hafi **skýrari skírskotun til annarrar starfsemi** innan borgarinnar og **tilflutningur slíkra verkefna** myndi efla þau og á sama tíma veita fjármála- og áhættustýringarsviði svigrúm til að þróa **fjármálaþjónustu og áhættustýringu** borgarinnar enn frekar á næstu árum.





Markmið breytinga

1. Ná fram **jafnvægi** í umfangi og afmörkun kjarnaverkefna sviðsins og aukinni samlegð lykilþátta sem væru liður í því að efla vinnu með gögn og greiningar.
2. Að efla **áhættustýringu** með tengingu við sérfræðinga þvert á skrifstofur.
3. Að treysta grundvöll **fjárhags-, áætlana- og haglíkana**.
4. Að styrkja **umboð sviðsins** varðandi eftirlit og aðhald í rekstri.
5. Straumlínulaga og efla faglegt starf í **skyldum verkefnum** með tilfærslu tiltekinna verkefna og veita þannig betri þjónustu með skýrum boðleiðum.
6. Með aðskilnaði á eftirliti og áætlanagerð yrði skapað aukið svigrúm til eftirlits sem byggir á **hagnýtingu gagna** og upplýsinga og koma á skilvirkum ferlum til að fylgjast með frávikum og kostnaðarmyndun.
7. Að efla vægi **fjármálaráðgjafar** og **hagnýtingu gagna** í starfsemi sviðsins.
8. Koma á skilvirku **tekjueftirliti** og **frávikagreiningum**.
9. Auka vægi **verkefnisstjórnunar** og **teymisvinnu** þvert á sviðið eftir þörfum hverju sinni.



Til að ná fram fyrrgreindum markmiðum er lagt til að sviðinu verði skipt í sex skrifstofur og í tillögunni felst umtalsverð uppskipting á kjarnaverkefnum sviðsins





TRÚNAÐARMÁL

SVIÐSSTJÓRI

ÁHÆTTUSTJÓRI

SKRIFSTOFA
SVIÐSSTJÓRA

STJÓRNSÝSLA
FJÁRMÁLAHÓPUR
B-HLUTA FÉLÖG
MANNAUÐSMÁL
FJÁRMÁLATÆKNISTOFA
STEFNUMÓTUN
BREYTINGASTJÓRNUN

SKRIFSTOFA ÁÆTLANA
OG HAGMÁLA

FJÁRHAGSÁÆTLANIR
SKÝRSLUGJÖF
SPÁLÍKÖN
SVIÐSMYNDAGREININGAR
SJÁLFBÆRNILÍKÖN
GÖGN OG MÆLIKVARÐAR

SKRIFSTOFA FJÁRMÁLA-
ÞJÓNUSTU OG RÁÐGJAFAR

FJÁRMÁLARÁÐGJÖF
REKSTRARRÁÐGJÖF
REKSTRAREFTIRLIT
GREININGAR
INNKAUPASTJÓRNUN
SAMRÆMING

SKRIFSTOFA EIGNA

EIGENDAFYRIRSVAR ES
FJÁRFESTINGAÁÆTLUN
EIGNAUMSJÓN
TRYGGINGAR
KAUP OG SALA EIGNA

SKRIFSTOFA FJÁRSTÝRINGAR
OG INNHEIMTU

FJÁRSTÝRING
TEKJUEFTIRLIT
INNHEIMTA
GJALDKERAR

SKRIFSTOFA BÓKHALDS
OG UPPGJÖRS

BÓKHALD
UPPGJÖR
AFSTEMMINGAR

TEYMISVINNA



Hlutverk skrifstofa



Skrifstofa áætlana og hagnála beri ábyrgð á fjárhagsáætlun, skýrslugjöf um fjármál og rekstur, gerð hag- og spálíkana, sviðsmyndagreininga og sjálfbærnilíkana. Skrifstofan kemur á og fylgir eftir virkri áhættustýringu er varðar fjárhags- og efnahagslegar áhættur í ytra rekstrarumhverfi borgarinnar undir forystu áhættustjóra. Skrifstofan hefur auk þess umsjón með gagnastrúktúr, hagnýtingu gagna, þróun fjárhagsmælikvarða og rekstri mælaborða.



Skrifstofa fjármálaþjónustu og ráðgjafar fái til sín eftirfarandi málefni: Fjármála- og rekstrarráðgjöf til fagsviða og eftir atvikum stofnana, rekstrareftirlit, frávikagreiningar og innkaupamál borgarinnar. Skrifstofan fer með innkaupastjórnun, útboðsmál og rekstur innkaupaferla. Hún gegnir samræmingarhlutverki um verklag, rekstrarlíkön og nálgun í fjármálastjórn borgarinnar. Hún kemur á og fylgir eftir virkri áhættustýringu er varðar rekstraráhættur í innra rekstrarumhverfi borgarinnar undir forystu áhættustjóra.



Hlutverk skrifstofa



Skrifstofa fjárstýringar og innheimtu fái til sín eftirfarandi málefni: Fjárstýring, innheimta, gjaldkerar og tekjueftirlit. Aukin áhersla verði á tekjueftirlit og mótun ferla til að sinna slíku eftirlit. Þá sinnir skrifstofan lausafjárstýringu, skuldabréfaútboðum, lánaumsýslu, útgáfu grænna skuldabréfa o.fl. ásamt sölureikningum sem hingað til hefur verið sinnt frá skrifstofu bókhalds. Skrifstofan kemur á og fylgir eftir virkri áhættustýringu er varðar fjárstýringu, innheimtu og tekjueftirlit undir forystu áhættustjóra



Skrifstofa bókhalds og uppgjör fái til sín eftirfarandi málefni: Bókhald, uppgjör og afstemmingar. Skrifstofan ber ábyrgð á reglubundnum uppgjörum A-hluta og samstæðu og gerð ársreiknings Reykjavíkurborgar ásamt skýrslum og greinargerðum. Skrifstofan leiðir samskipti við endurskoðunarnefnd og ytri endurskoðendur og ber ábyrgð á skilum fjárhagsgagna til ytri aðila. Þá sinnir skrifstofan bókhaldi og afstemmingum, m.a. móttöku og skráningu reikninga.



Hlutverk skrifstofa



Skrifstofa sviðsstjóra fái til sín eftirfarandi málefni: Stjórnsýsla, stefnumótun, breytingastjórnun, fjárhagsleg samskipti við B-hluta félög ásamt mannauðsmál sviðsins. Hlutverk skrifstofunnar er að halda utan um stefnu sviðsins og hafa yfirumsjón með breytingaverkefnum þvert á sviðið með áherslu á stafræna þróun og almenna þróun á starfseminni með stöðuga umbótahugsun að leiðarljósi. Fjármálatæknistofa gegni veigamiklu hlutverki í umsjón þverfaglegra verkefna á sviðinu.



Skrifstofa eigna sinnir fjölmörgum verkefnum er snúa að fasteignum borgarinnar. Skrifstofan fer með eigendafyrirsvær eignasjóðs og eignaumsjón. Hún ber ábyrgð á gerð fjárfestingaráætlunar og hefur eftirlit með framkvæmd og kostnaði. Skrifstofan þróar og innleiðir mælikvarða í samráði við skrifstofu áætlana og hagnámsmála til samanburðar á rekstri fasteigna og gerir þá aðgengilega til stýringar. Lagt verður upp með að setja af stað vinnu við að rýna núverandi skipulag eignaskrifstofu og kanna hvort breytingar á hlutverki hennar yrðu til bóta fyrir Reykjavíkurborg.



Hlutverk áhættustjóra



Áhættustjóri fer fyrir verkefnum sem varða áhættustýringu og er hluti af framkvæmdastjórn sviðsins.

Áhættustjóri ber ábyrgð á innleiðingu áhættustefnu og framkvæmd áhættustýringar þvert á svið og skrifstofur A-hluta Reykjavíkurborgar. Jafnframt ber áhættustjóri ábyrgð á upplýsinga og skýrslugjöf um áhættur í rekstri og starfssemi borgarinnar til sviðsstjóra, borgarstjóra og borgarráðs. Vinnsla verkefna verður unnin í samstarfi við skrifstofur áætlana og hagnáms, fjármálaþjónustu og ráðgjafar og fjárstýringu og innheimtu og leggja þær skrifstofur áhættustýringu til sérfræðinga á grundvelli samþykkrar starfsáætlunar. Jafnframt yrði stofnaður sérstakur faghópur til að styrkja áhættustýringu borgarinnar enn frekar.



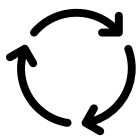
Aukið teymisstarf við hlið formlegs skipulags

Horft verði til aukins teymisstarfs innan sviðsins til að koma tímabundnum áhersluverkefnum í framkvæmd. Þannig má nýta teymisstarf t.a.m. til að vinna megi að framfylgd stefnu sviðsins. Teymi geta verið breytileg og skilgreind eftir viðfangsefnum hverju sinni.



Verkefnateymi

Verkefnabundin teymi vinni í skýrt afmörkuðum vinnulotum (t.d. til 6 mánaða í senn) þar sem árangur teyma er gerður upp með reglubundnum hætti. Verkefnateymi sinna umbótum, breytingum á ferlum og öðrum verkefnum í kjölfar stefnumótunar sviðsins.



Fagteymi

Föst teymi sem koma að reglubundnum ferlum eins og fjárhagsáætlun o.fl. Forsenda þess að fagteymi verði til er að viðfangsefnin kalli á þverfaglega þekkingu



Í tillögunni felast tilfærslur verkefna

- 1. Innkaupaskrifstofa verði lögð niður í núverandi mynd og verkefni hennar flutt til skrifstofu fjármálaþjónustu og ráðgjafar.**
- 2. Launaskrifstofa verði flutt til mannauðs- og starfsumhverfissviðs.** Ljóst er að grá svæði eru bæði í þjónustu til fagsviða og ráðgjöf á milli fjármála- og áhættustýringarsviðs og mannauðs- og starfsumhverfissviðs.
- 3. Skrifstofa áhættustýringar verði lögð niður í núverandi mynd en verkefni hennar færast undir nýja stöðu “Áhættustjóra“, sem beri ábyrgð á innleiðingu áhættustefnu og framkvæmd áhættustýringar.** Vinnsla verkefna verður unnin í teymisvinnu í samstarfi við skrifstofur áætlana og hagsmála, fjármálaþjónustu og ráðgjafar og fjárstýringu og innheimtu, sem leggja áhættustýringu til sérfræðinga á grundvelli samþykktrar starfsáætlunar.



4. Önnur verkefni sem yrðu flutt frá sviðinu:

- **Rekstur upplýsingakerfa** fari alfarið til þjónustu- og nýsköpunarsviðs þar sem annar kerfisrekstur borgarinnar er staðsettur og þjónustuferlar kerfa eru öflugri. Skilgreint verði með skýrum hætti hvaða verkefni yrði eftir hjá bókhaldi og launaskrifstofu. Þá myndu núverandi sérfræðingar í kerfis- og hugbúnaðarmálum innan fjármála- og áhættustýringar komast í öflugra faglegt starf við hlið annarra sérfræðinga þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
- **Verkefnið þjónustukönnun Reykjavíkurborgar** flutt til þjónustu- og nýsköpunarsviðs.
- **Yfirsýn gæðamála borgarinnar** yrði flutt til þjónustu- og nýsköpunarsviðs.



TRÚNAÐARMÁL

SVIÐSSTJÓRI

ÁHÆTTUSTJÓRI

SKRIFSTOFA
SVIÐSSTJÓRA

STJÓRNSÝSLA
FJÁRMÁLAHÓPUR
B-HLUTA FÉLÖG
MANNAUÐSMÁL
FJÁRMÁLATÆKNISTOFA
STEFNUMÓTUN
BREYTINGASTJÓRNUN

SKRIFSTOFA ÁÆTLANA
OG HAGMÁLA

FJÁRHAGSÁÆTLANIR
SKÝRSLUGJÖF
SPÁLÍKÖN
SVIÐSMYNDAGREININGAR
SJÁLFBÆRNILÍKÖN
GÖGN OG MÆLIKVARÐAR

SKRIFSTOFA FJÁRMÁLA-
ÞJÓNUSTU OG RÁÐGJAFAR

FJÁRMÁLARÁÐGJÖF
REKSTRARRÁÐGJÖF
REKSTRAREFTIRLIT
GREININGAR
INNKAUPASTJÓRNUN
SAMRÆMING

SKRIFSTOFA EIGNA

EIGENDAFYRIRSVAR ES
FJÁRFESTINGAÁÆTLUN
EIGNAUMSJÓN
TRYGGINGAR
KAUP OG SALA EIGNA

SKRIFSTOFA FJÁRSTÝRINGAR
OG INNHEIMTU

FJÁRSTÝRING
TEKJUEFTIRLIT
INNHEIMTA
GJALDKERAR

SKRIFSTOFA BÓKHALDS
OG UPPGJÖRS

BÓKHALD
UPPGJÖR
AFSTEMMINGAR

TEYMISVINNA



Reykjavík



TRÚNAÐARMÁL

Innkaupastefna

Reykjavíkurborg

DRÖG TIL UMRÆÐU



Um stefnuna

Í innkaupastefnu sem gildir til ársloka 2027 er sett fram heildstæð sýn á innkaup í víðum skilningi hjá Reykjavíkurborg.

Í stefnunni koma fram leiðarljós og áherslur sem varða innkaup á vegum borgarinnar og nær stefnan til allra starfsstaða Reykjavíkurborgar. Innkaupastefna ásamt innkaupareglum Reykjavíkurborgar er heildarvegvísir innkaupa fyrir kaupendur, seljendur og kjörna fulltrúa.

TRÚNAÐARMÁL

Samhengi við aðrar stefnur og skuldbindingar

Græna planið

Þar segir m.a. að samfélag og umhverfi Reykjavíkurborgar skuli vera *uppspretta lærdóms allt æviskeiðið*.

Þjónustustefna Reykjavíkurborgar

Þar segir m.a. að *starfsfólki sé tryggð fræðsla, tími og aðstaða til að standa undir þeirri ábyrgð sem felst í því að veita góða þjónustu*.

Siðareglur starfsmanna Reykjavíkurborgar

Þar sem segir m.a. að starfsfólk leggi sig fram um að *viðhalda faglegri hæfni sinni og þekkingu í starfi og auka hana*.



Markmið stefnunnar

TRÚNAÐARMÁL

Fyrir kaupendur

Að gefa kaupendum innan Reykjavíkurborgar skýra sýn á þá nálgun sem Reykjavíkurborg horfir til við innkaup, ásamt því að gefa yfirsýn yfir viðmið sem ber að hafa í huga til að stunda ábyrg og hagstæð innkaup.

Fyrir kjörna fulltrúa

Að gefa kjörnum fulltrúum yfirsýn yfir áherslur, viðmið og nálgun í innkaupum til að geta fylgst með framgangi og sinnt eftirliti með hagsmuni Reykjavíkurborgar að leiðarljósi.

Fyrir seljendur

Að gefa seljendum upplýsingar um þau viðmið og áherslur sem Reykjavíkurborg horfir til í málefnum innkaupa til að geta mætt þeim og unnið að framgangi samfélagslegra markmiða í góðri samvinnu við ólíka starfsstaði innan borgarinnar.

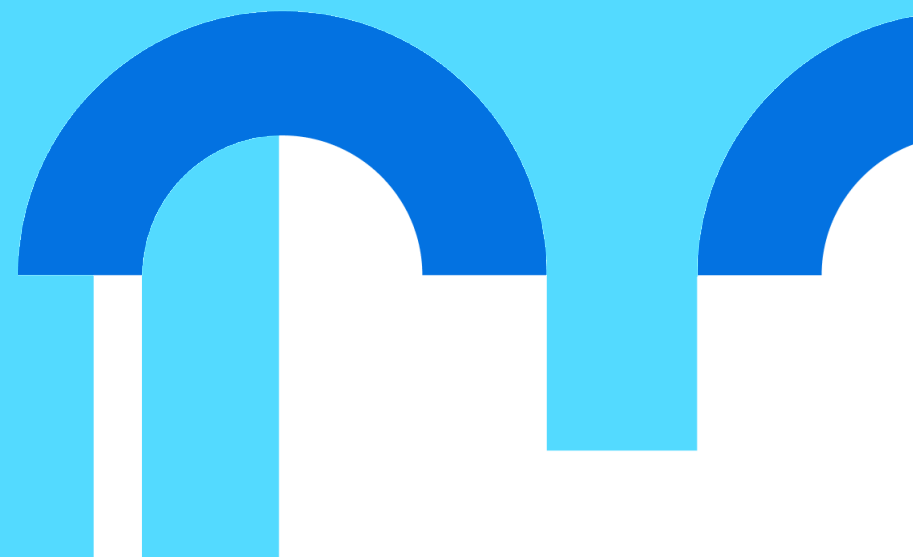


Innkaupastefnan á að stuðla að gagnsæi og réttlæti í innkaupum Reykjavíkurborgar, þar sem skilmálar og áherslur innkaupa eru skilgreindar og aðgengilegar öllum.



Framkvæmd stefnunnar

- Stefnan gildi til ársloka 2027 en verði endurskoðuð eins og þörf er talið á.
- Innkaupa- og framkvæmdaráð mun fara yfir árangur stefnunnar árlega.
- Framkvæmd og innleiðing stefnunnar er á ábyrgð fjármála- og áhættustýringarsviðs.





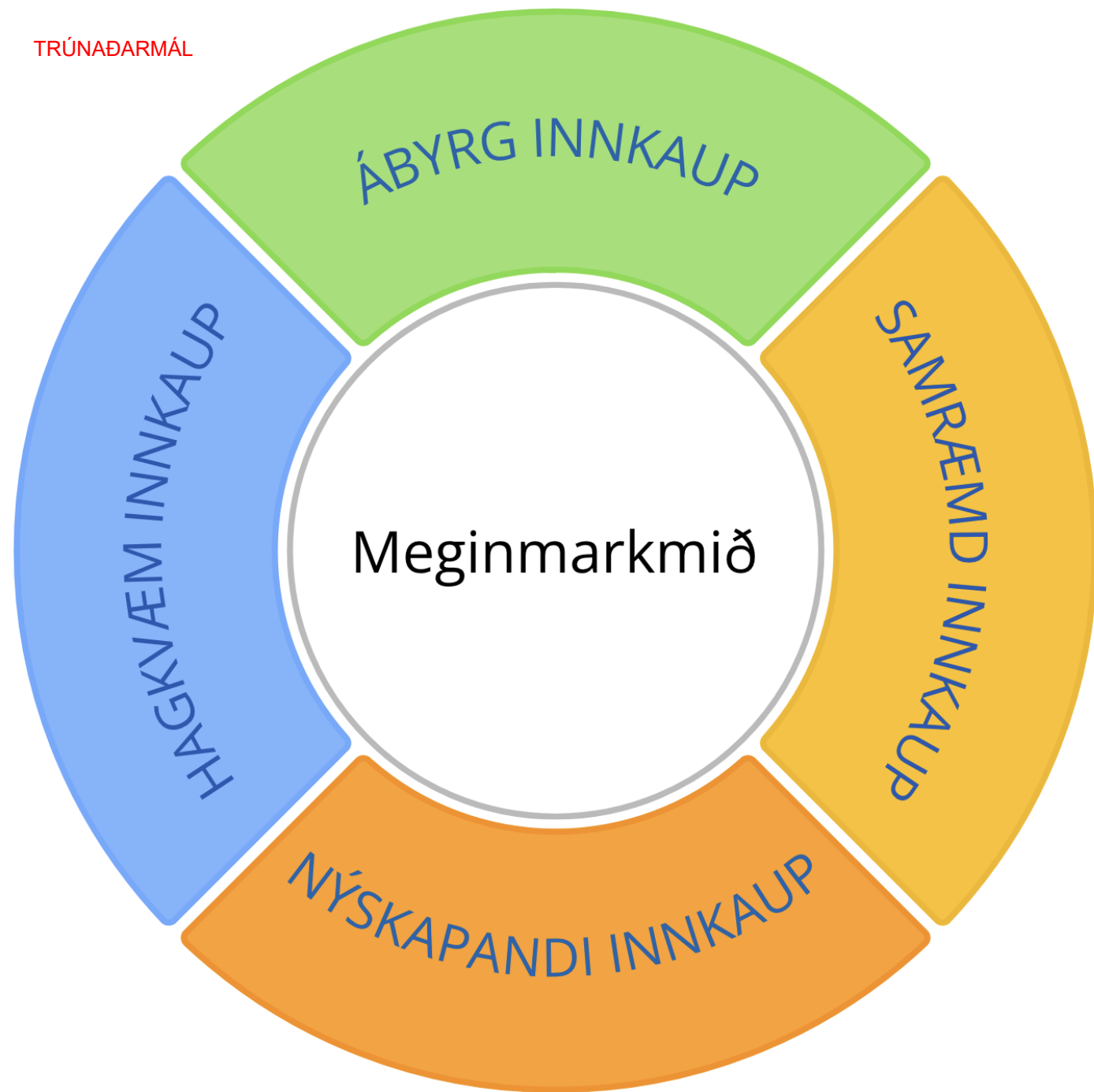
LEIÐARLJÓS

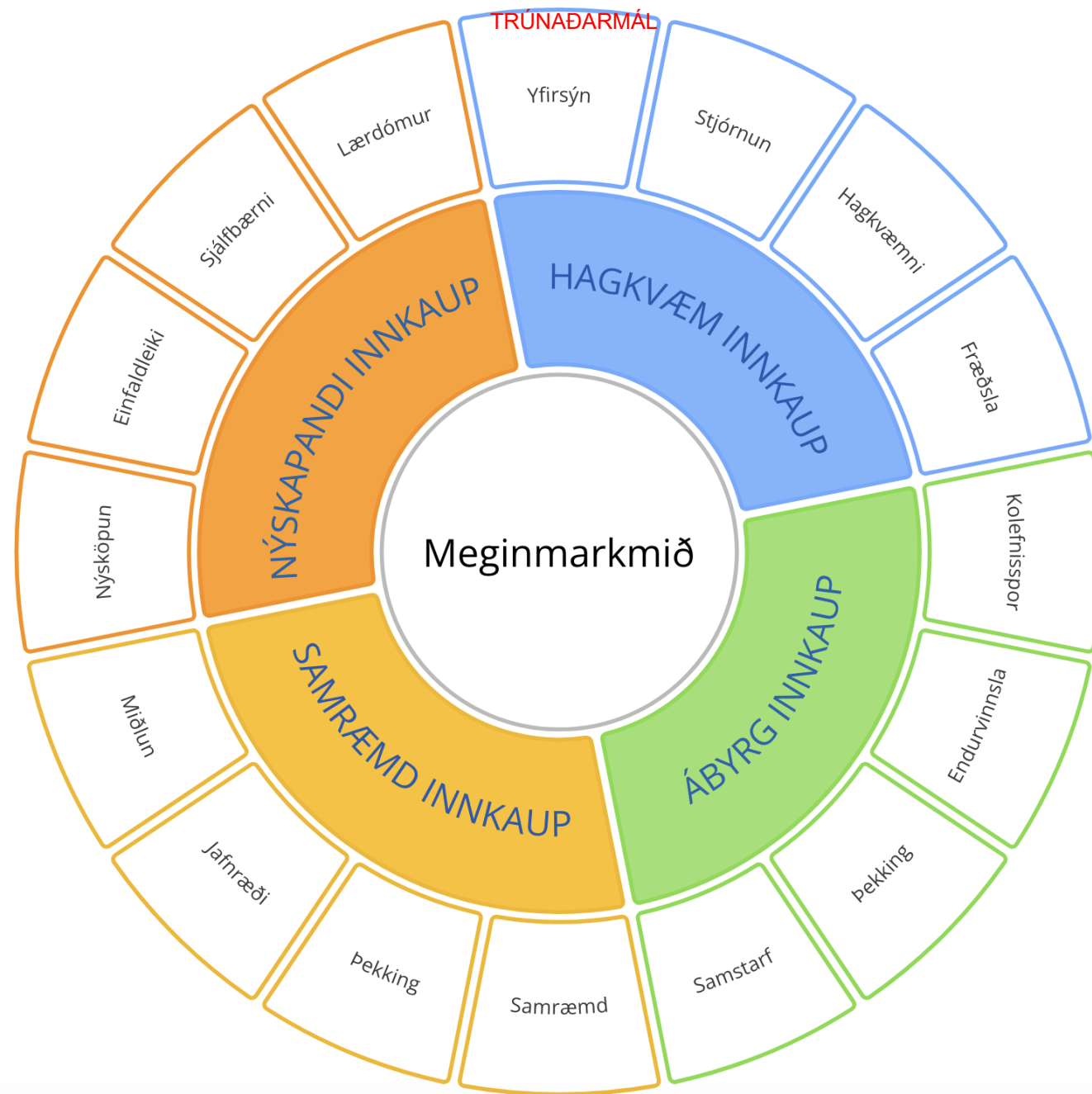
**Reykjavíkurborg stundar
framsýn og samræmd innkaup
sem mæta þörfum borgarinnar
á skilvirkan og ábyrgan hátt.**



TRÚNAÐARMÁL

Reykjavíkurborg skuldbindur sig til þess að vinna að leiðarljósi stefnunnar á grunni eftirfarandi meginmarkmiða







SAMRÆMD INNKAUP

Innkaup á vegum Reykjavíkurborgar eru samræmd, framkvæmd á gagnsæjan hátt og stuðla að öflugri samkeppni á milli ólíkra markaðsaðila.

Skýrir útboðsskilmálar, gagnsætt innkaupaferli og jafn aðgangur að innkaupa-tækifærum leiðir til betra verðlags, gæða og þjónustu.

TRÚNAÐARMÁL

1

Stunda skal **samræmd** innkaup og hagnýta stærðarhagkvæmni Reykjavíkurborgar í innkaupum á vegum Reykjavíkurborgar.

2

Byggja skal á góðum **þekkingargrunni** um markaði, verðlag, birgja og gæðakröfur

3

Innkaupaferlar séu samræmdir og þekktir sem stuðli að **jafnræði** þeirra sem viðskipti eiga við Reykjavíkurborg.

4

Innkaupareglum Reykjavíkurborgar er **miðlað** á markvissan hátt til kaupenda og birgja sem þekki og hafi góðan aðgang að upplýsingum.



ÁBYRG INNKAUP

Innkaup á vegum Reykjavíkurborgar séu vistvæn og stuðli markvisst að aukinni sjálfbærni til hagsbóta fyrir samfélagið.

Við innkaup og rekstur samninga skal taka tillit til sjálfbærni- og umhverfissjónarmiða.

TRÚNAÐARMÁL

5

Innkaup taki mið af umhverfis- og loftslagssjónarmiðum og dragi markvisst úr **kolefnisspori** Reykjavíkurborgar.

6

Auka skal hlutfall vöru sem er **endurvinnsluhæf** og styðja þannig við öflugt hringrásarhagkerfi, minni úrgang og plastnotkun.

7

Byggð verði upp með markvissum hætti **þekking** á meðal kaupenda á grænum innkaupum.

8

Efla skal samvinnu og **samstarf** milli Reykjavíkurborgar, birgja og samfélagsins gagnvart því að stunda samfélagslega ábyrg innkaup.



HAGKVÆM INNKAUP

Innkaup eru hagkvæm og byggja á skilvirkum ferlum, stafrænum leiðum, gagnagreiningu og markvissri samningsstjórnun og eftirfylgni á samningstíma.

Hagkvæm innkaup miða að því að ná sem mestum ávinningi úr hverri krónu sem er varið í innkaup, án þess að fórna gæðum, umhverfisáhrifum eða samfélagsábyrgð.

TRÚNAÐARMÁL

9

Hagnýting gagna og upplýsinga um innkaup skapi **heildaryfirsýn** yfir innkaup borgarinnar, þarfir ólíkra starfsstaða og séu grunnur innkaupaáætlana.

10

Eftirfylgni og **samningsstjórnun** sé í þekktu ferli út samningstíma og þar sé útfært eftirlit sem taki sérstaklega til áhættu og gæða.

11

Endurmat við samningslok sé stöðugt ferli og horft til þess að meta **hagkvæmni** samnings með tilliti til gæða og út frá helstu forsendum þarfagreiningu.

12

Markviss **fræðsla** til kaupenda sé til staðar í undirbúningsfasa innkaupa þarfagreiningar og á sviði samningsstjórnunar.



NÝSKAPANDI INNKAUP

Innkaup á vegum borgarinnar eru studd af ferlum sem skapi farveg fyrir nýsköpun og nýliðun í innkaupum sem leiði til aukinnar gæða, hagkvæmni og jákvæðra samfélagslegra áhrifa.

Skapa skal svigrúm til að hægt sé að leita að nýjum og skilvirkari lausnum í samstarfi við nýsköpunaraðila.

TRÚNAÐARMÁL

13

Kröfur í innkaupaferlum hamli ekki nýjum fyrirtækjum að taka þátt heldur hvetji til **nýsköpunar**.

14

Útboðs- og innkaupaferli sé aðlaðandi og **einfalt** í notkun fyrir væntanlega bjóðendur og horfa þarf sérstaklega til notendamiðaðrar hönnunar.

15

Skapa rými og hvetja kaupendur og seljendur til að prófa og innleiða nýjar og **sjálfbærar** lausnir.

16

Skapa skilyrði fyrir því að hægt sé að draga **lærdóm** af tilraunum og þróun í innkaupaðferðum, jafnvel þótt ekki allar nýjungar skili góðum árangri.