



## Reglur um stefnur og stefnumarkandi áætlanir Reykjavíkurborgar

### 1. gr.

#### Tilgangur og gildissvið

Reglur þessar gilda um stefnur og stefnumarkandi áætlanir sem lagðar eru fyrir borgarstjórn, borgarráð og fagráð Reykjavíkurborgar til samþykktar. Tilgangur þessara reglna er að samræma vinnulag við mótun og innleiðingu á stefnum og stefnumarkandi áætlunum Reykjavíkurborgar auk þess að skilgreina form og innihald þeirra.<sup>1</sup> Stefna er í þessum reglum skilgreind sem tímasett skjal þar sem sett er fram hugmyndafræði, framtíðarsýn og markmið sem fylgt er eftir með mælikvörðum og fjármögnum aðgerðum.<sup>2</sup>

### 2. gr.

#### Samræmi við aðrar stefnur og áætlanir

Við mótun stefnu skal þess gætt að hún sé í samræmi við lög og aðrar stefnur og samþykktir Reykjavíkurborgar og að hún taki mið af meginstefnum á borð við mannréttindastefnu, upplýsingastefnu og þjónustustefnu. Meginstefnur skulu lagðar fyrir borgarstjórn Reykjavíkur til samþykktar.

Huga skal að tengslum meginstefna og undirstefna og tilgreina í stefnuskjali ef um undirstefnu er að ræða og hvaða stefnu hún heyrir undir.

Forðast skal að setja fram sambærileg markmið í fleiri en einni stefnu eða markmið sem skarast á. Því skal bera fyrirhuguð markmið stefnu saman við aðrar samþykktar stefnur og áætlanir í aðdraganda stefnumótunar til að meta þörf á mótun nýrrar stefnu.

### 3. gr.

#### Ábyrgð

Í stefnu skal koma fram hvaða starfseining ber yfirábyrgð á innleiðingu hennar og endurskoðun, sem og á söfnun mælinga og á árangursmati, ekki síst þar sem ábyrgð á framkvæmd einstakra aðgerða eða verkefna í stefnum og aðgerðaáætlunum getur dreifst á margar starfseiningar.

---

<sup>1</sup> Við gerð þessara reglna var m.a. stuðst við [Handbók um opinbera stefnumótun og áætlanagerð](#) sem gefin var út af forsætisráðuneytinu í nóvember 2013 og unnin af starfshópi sérfræðinga frá öllum ráðuneytum. Í handbókinni er að finna ítarlegri upplýsingar um aðferðir við mótun og innleiðingu stefnu. Einnig var tekið mið af ábendingum settar hafa verið fram af Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar (einkum skýrslan *Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar* frá apríl 2013) og af ábendingum úttektarnefndar borgarstjórnar frá apríl 2013. Reglurnar byggja einnig á niðurstöðum greiningar á miðlægum stefnum Reykjavíkurborgar sem unnin var árið 2018.

<sup>2</sup> Í viðauka má sjá leiðbeinandi stefnusniðmát fyrir viðfangsefni og málaflokka Reykjavíkurborgar.

#### 4. gr.

##### Gildistími og endurskoðun

Stefnur skulu hafa afmarkaðan gildistíma nema sérstakar ástæður séu fyrir því að hann sé ótímabundinn. Stefnur ber að endurskoða reglubundið og nota skal mat á árangri og áhrifum stefnu og aðgerðaáætlunar til að ákveða framhald og hvort gildandi stefna verði framlengd, lögð niður eða breytt. Við lok gildistíma stefnu skal ábyrgðaraðili hennar gefa út skýrslu með heildaryfirliti um stöðu mælikvarða og aðgerða stefnunnar.

#### 5. gr.

##### Undirbúningur stefnu

Stefna skal byggð á traustum grunni og vandað til verka við undirbúning hennar.<sup>3</sup> Eftir því sem við á eiga stefnur að grundvallast af viðurkenndum greiningum og rannsóknum í þeim málaflokki sem stefnan snýr að og við upphaf stefnumótunar skal framkvæmt stöðumat á viðfangsefninu í því skyni að hafa sameiginlega sýn og raunhæft mat á núverandi stöðu áður ný stefna er mótuð.

Í stefnuskjali skal gera grein fyrir því hvert umfang málaflokksins eða viðfangsefnisins er og hvaða málefni eru til umfjöllunar. Draga skal fram helstu áskoranir út frá mati, fyrirliggjandi rannsóknum eða greiningargögnum.<sup>4</sup>

#### 6. gr.

##### Markmiðasetning og árangursmat

Uppbygging markmiðasetningar skal vera skýr og hugtakanotkun í stefnum Reykjavíkurborgar samræmd eins og kostur er á.<sup>5</sup> Dæmi um skýra uppbyggingu markmiðasetningar er þegar þeirri eftirsóknarverðu stöðu sem ætlunin er að ná er lýst með því að setja fram framtíðarsýn á hnitmiðaðan hátt í einni eða fáum setningum, hún útfærð í fáein stutt huglæg meginmarkmið sem eru nánar útfærð í markmið/undirmarkmið sem eru eins hlutlæg og mælanleg og kostur er á.<sup>6</sup> Skilgreina skal mælikvarða eins og hægt er til að hægt sé að framkvæma árangursmat og skal skilgreint hver ber ábyrgð á mælikvarðanum.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Ráðlegt er að nota aðferðir verkefnisstjórnunar við mótun stefnu til að vinnan verði markviss og samstaða náist um verkefnið. Á innri vef Reykjavíkurborgar má finna [handbók um verkefnavinnu og þar til gerð eyðublöð, sniðmát og tékklista](#).

<sup>4</sup> Áskoranir og áhættuþættir geta m.a. tengst umhverfislegum, samfélagslegum, efnahagslegum, pólitískum eða kerfislægum þáttum.

<sup>5</sup> Stefnuráð stjórnarráðsins hefur gefið út lista yfir hugtök sem varða undirbúning og mótun stefnu sem styðjast má við: <https://www.stjornarradid.is/gogn/stefnur-og-aaetlanir/hugtakalisti/>

<sup>6</sup> Í flóknu og síbreytilegu umhverfi getur verið skynsamlegt að setja skammtímamarkmið og móta skammtímaverkefni og endurskoða þau reglulega.

<sup>7</sup> Í eyðublaðinu [SVÓT og markmiðasetning](#) má finna umfjöllun um SMART markmiðasetningu og sniðmát fyrir markmið og mælikvarða.

Stefnur Reykjavíkurborgar skulu árangursmetnar eins og hægt er út frá hlutlægum markmiðum og mælikvörðum. Ábyrgðaraðili innleiðingar stefnu skal leitast við að safna reglubundið saman og birta mælingar og aðrar viðeigandi matsaðferðir. Með slíkri eftirfylgni er greint hvernig tekist hefur til í samanburði við þau markmið og áætlanir sem lagt var af stað með. Sú greining kann að leiða til þess að nýjum verkefnum verði hrundið af stað og stefnan og skipulagið lagað að nýjum aðstæðum.

#### 7. gr.

##### Aðgerðaáætlun

Stefna og markmiðasetning hennar skal útfærð með áætlun sem inniheldur aðgerðir eða verkefni til að ná fram markmiðum stefnunnar. Þar skal skilgreint hver ber ábyrgð á framkvæmd aðgerða og verkefna auk þess sem greint skal frá tímamörkum, kostnaði við aðgerðir og fjármögnun þeirra eins og hægt er. Aðgerðaáætlun getur eftir atvikum fylgt stefnu eða verið unnin í kjölfar samþykkt hennar.

Líftími stefnu getur verið lengri en líftími aðgerðaáætlunar. Ör þróun og miklar breytingar í umhverfi geta orðið til þess að gagnlegt er að gera aðgerðaáætlun til skemmri tíma með verkefnum sem eru nálægt í tíma. Sú aðgerðaáætlun er síðan endurskoðuð og ný gerð.

#### 8. gr.

##### Samráð við hagsmunaaðila

Við mótnun stefnu skal samráð haft við hagsmunaaðila innan og utan stjórnkerfis Reykjavíkurborgar eins og við á. Í þeim tilgangi er mikilvægt að gera hagsmunaaðilagreiningu. Tilgangur þess er að hagsmunaaðilar séu meðvitaðir um innihald stefnunnar á vinnslustigi og fái tækifæri til að koma athugasemdum sínum á framfæri. Það er til þess fallið að ná sem mestri samstöðu um stefnuna og auka líkur á að hún komist til framkvæmda. Þeir sem koma til með að bera ábyrgð á að innleiða stefnu og aðgerðir hennar skulu einnig fá tækifæri til að koma athugasemdum sínum á framfæri. Þegar við á skal afla formlegra umsagna um fyrirbyggjandi drög að stefnu eða áætlun.

#### 9. gr.

##### Kostnaðarmat og fjármögnun stefnu

Aðgerðir sem stefnur og aðgerðaáætlanir kveða á um skulu kostnaðarmetnar áður en þær eru samþykktar.<sup>8</sup> Ef aðgerðir rúmast ekki innan fjárhagsramma skal áætla viðbótarkostnað við þær. Þá skal vera skýrt hvernig fjármögnun aðgerða er háttáð, í það minnsta skulu skilgreindar forgangsaðgerðir vera fjármagnaðar ef heildarkostnaður við innleiðingu stefnu er ófjármagnaður við samþykkt hennar.

---

<sup>8</sup> Eyðublað fyrir [kostnaðarmat](#) tillagna er á meðal þeirra sniðmáta sem fylgir [handbók um verkefnavinnu](#).

## 10. gr.

### Birting og eftirfylgni

Stefnuskjal skal ávallt auðkennt með merki Reykjavíkurborgar og í því skal koma fram hvar og hvenær viðkomandi stefna var samþykkt. Samþykktar stefnur skulu birtar á vef Reykjavíkurborgar. Fræðsla um stefnur Reykjavíkurborgar skal vera í fræðsludagskrá allra fagsviða.

Starfseining sem fær samþykktar aðgerðir úr stefnu eða aðgerðaáætlun til meðferðar frá borgarráði eða fagráði skal skila ábyrgðaraðila stefnu skýrslu um framfylgd eða innleiðingu aðgerða að innleiðingarferli loknu eða stöðuskýrslu eigi síðar en 12 mánuðum eftir að hún fékk þær til meðferðar ef ferlið krefst meiri tíma.

Reglur þessar skulu endurskoðaðar eigi síðar en tveimur árum eftir gildistöku þeirra.

Samþykkt á fundi borgarráðs 17. janúar 2019

## **Viðauki 1: Leiðbeinandi stefnusniðmát fyrir viðfangsefni og málaflokka Reykjavíkurborgar.<sup>9</sup>**

### **1. UMFANG OG STARFSEMI (hámark 500 orð)**

Hér er gerð grein fyrir því hvert er umfang málaflokks/viðfangsefnis sem móta skal stefnu um. Hvaða málefni eru til umfjöllunar (afmörkun). Koma skal fram hvar og hvenær stefnan var samþykkt. Tilgreina skal ef stefnan er nánar útfærð í undirstefnu eða ef hún er sjálf undirstefna annarrar stefnu.

### **2. STÖÐUMAT OG HELSTU ÁSKORANIR (hámark 1000 orð)<sup>10</sup>**

Hér skal gera grein fyrir starfsemi stefnuviðfangs. t.d. núverandi stefnu- og áherslubreytingum, lagabreytingum eða skipulagsbreytingum og áhrifum þeirra á útgjöld til málaflokks/viðfangsefnis.

Hefur núverandi framkvæmd náð tilætluðum markmiðum? Gæði, framleiðni o.s.frv. Hver er staða markmiða eða áherslna sem unnið hefur verið að, hvað gekk eftir, hvað gekk ekki eftir og hverjar eru helstu ástæður þess. Ef um er að ræða málaflokk/viðfangsefni sem þróast í samræmi við lýðfræðilega þætti skal fjalla um hvort þar sé gert ráð fyrir breyttri þróun á næstu árum og hver áhrifin gætu orðið.

Draga skal fram helstu áskoranir út frá mati, fyrirliggjandi rannsóknum eða greiningargögnum. Einnig skal gera grein fyrir helstu áhættuþáttum og hvaða ráðstafanir eru gerðar til að bregðast við þeim. Áskoranir og áhættuþættir geta m.a. tengst umhverfislegum, samfélagslegum, efnahagslegum, pólitískum eða kerfislægum þáttum.

### **3. FRAMTÍÐARSÝN OG MEGINMARKMIÐ**

Fyrst skal fjalla um framtíðarsýn fyrir málaflokk/viðfangsefni til næstu ára. Framtíðarsýnin þarf að vera hvetjandi og lýsa væntingum og vonum og sett fram í stuttu og hnitmiðuðu máli í einni eða fáeinum setningum. Hún á að vera hugsuð til langs tíma og nýtt til þess að setja markmið. Framtíðarsýn endurspeglar heildarsýn á þróun starfsemi málaflokksins/viðfangsefnisins næstu árin, t.d. hvað varðar starfsumhverfi, starfshætti og nauðsynlegar umbætur til að takast á við fyrirsjáanlegar áskoranir.

Tilgreina skal meginmarkmið (helst ekki fleiri en þrjú) og hvernig þau endurspeгла áskoranir og framtíðarsýn. Meginmarkmið skal vera almennt og hugsuð til langs tíma á meðan undirmarkmið vísa til hlutlægrar tilfærslu og eru tengd grunnstöðu mælikvarða.

---

<sup>9</sup> Stefnusniðmátið byggir á sniðmáti forsætisráðuneytis. Það er leiðbeinandi um framsetningu í stefnuskjali.

<sup>10</sup> Þar sem við á má setja umfjöllun um stöðumat og helstu áskoranir í viðauka.

Eftirfarandi níu atriði er gott að hafa í huga við markmiðasetningu (bæði meginmarkmið og undirmarkmið):<sup>11</sup>

- Hafa í huga hvernig starfsemi, aðgerðir og verkefni hafa áhrif á notendur og almenning.
- Skilgreina öll meginmarkmið stefnunnar. Flestar stefnur hafa mörg mikilvæg meginmarkmið sem ekki ætti að horfa framhjá. En einnig verður að hafa í huga að varasamt er að hafa mörg markmið.<sup>12</sup> Hægt er að koma nokkrum áhersluatriðum fyrir í einu markmiði.
- Leggja áherslu á hvernig neikvæð áhrif af aðgerðum stefnunnar verði lágörkuð. T.d. er mengun afleiðing af samgöngum. Því gæti markmið samgöngustefnu verið að lágmarka mengun sem af samgöngum hlýst.
- Setja fram andstæð markmið þegar við á og hvernig jafnvægi þarf að vera á milli þeirra. Umhverfisleg þróunarverkefni og efnahagsleg þróunarverkefni geta haft neikvæð áhrif hvort á annað, t.d. hvað varðar landnotkun annars vegar og verndun grænna og opinna svæða hins vegar.
- Íhuga má markmið um að draga úr magni af þörfum sem ekki er mætt. T.d. að draga úr fjölda á biðlista eða úr fjölda þeirra sem búa við íþyngjandi húsnæðiskostnað.
- Íhuga má markmið sem snúa að gæðum þjónustu.
- Íhuga má markmið um hagkvæma þjónustuveitingu.
- Þegar um meginmarkmið er að ræða skal forðast töluleg markmið svo það lifir lengur.
- Forðast skal óskýrt eða óljóst orðalag sem gæti leitt til ágiskana um inntak markmiðs og hvernig hægt er að mæla það.

Við val á allt í senn markmiðum, aðgerðum/verkefnum og mælikvörðum er gagnlegt að nota áhrifakeðjur.<sup>13</sup>

#### 4. UNDIRMARKMIÐ OG MÆLIKVARÐAR

Tilgreina skal allt að þrjú undirmarkmið fyrir hvert meginmarkmið. Undirmarkmiðin sem tilgreind eru skulu vera skýr, mælanleg, aðgerðabundin og fela í sér áskorun, raunhæf, tímasett og vísa til tilfærslu. Undirmarkmið skulu samræmd markmiðum í öðrum gildandi stefnum eða áætlunum Reykjavíkurborgar og tengjast meginmarkmiði og helstu niðurstöðum úr stöðumati.

Hverju undirmarkmiði ættu að fylgja helst ekki fleiri en þrjár mælikvarðar sem mæla framgang markmiðsins með hlutlægum hætti.<sup>14</sup> Æskilegt er að setja fram stöðu í lok síðastliðins árs og viðmiðum fyrir t.d. næstkomandi ár og t.d. síðasta ár sem stefnan/áætlun nær til. Viðmið er tölulegt gildi á mælikvarðanum sem stefnt er að því að ná í lok þess árs sem um ræðir og vísar

<sup>11</sup> Heimild: „Performance Management: Getting Results“ eftir Harry P. Hatry, bls. 40-41.

<sup>12</sup> Rannsóknir frá FranklinCovey hafa sýnt fram á fylgni á milli fjölda mikilvægra markmiða og hversu vel gengur að ná þeim. Með því að leggja áherslu á 2-3 lykilmarkmið eru góðar líkur á að ná þeim öllum. Með áherslu á 4-10 lykilmarkmið er hætt við að góður árangur náist aðeins í 1-2 þeirra og ef lykilmarkmið eru orðin fleiri en 10 er hætt við að engum verði náð (<https://www.franklincovey.com/Solutions/Execution/4-disciplines.html>).

<sup>13</sup> Nánar er fjallað um áhrifakeðjur í eyðublaðinu [SVÓT og markmiðasetning](#) og í „Performance Management: Getting Results“ eftir Harry P. Hatry.

<sup>14</sup> Í eyðublaðinu [SVÓT og markmiðasetning](#) má finna umfjöllun um SMART markmiðasetningu og sniðmát fyrir markmið og mælikvarða.

til markmiðsins. Mælikvarði getur einnig verið að aðgerð verði lokið.

Meginmarkmið Nr.	Markmið	Mælikvarðar	Staða 2017	Viðmið 201x	Viðmið 20xx
1					
2					
3					

## 5. AÐGERÐIR

Tilgreina skal þær aðgerðir sem ráðast á í og hvaða markmiðum þær tengjast. Aðgerðir geta falist í breyttum áherslum eða sérstökum verkefnum sem ýmist eru í gangi eða ráðast á í. Þá er mikilvægt, ef hægt er, að tilgreina tímaáætlun, þ.e. hvenær verkefni hefst og hvenær því skuli lokið. Aðgerðaáætlun getur eftir atvikum fylgt stefnu eða verið unnin í kjölfar samþykkt hennar og sett fram í aðskildu skjali.

Eftir því sem mögulegt er skal áætla kostnað við aðgerð á framkvæmdatímabilinu og hvort aðgerðir rúmist innan fjárheimilda.

Meginmarkmið Nr.	Tengist markmiði nr.	Aðgerð	Tímaáætlun	Kostnaður	Ábyrgðar-aðili

## 6. FRAMKVÆMD, MAT OG EFTIRLIT

Hér skal fjalla um hvernig framkvæmd/innleiðingu verður háttáð ef ástæða er til. Í sumum tilvikum getur verið nóg að leggja fram aðgerðaáætlun en innleiðing getur verið það umfangsmikil að fjalla þarf sérstaklega um hana og stýrihóp innleiðingar ef slíkur er skipaður.

Taka skal fram hvaða starfseining ber yfirábyrgð á stefnunni og að hún muni endurskoða markmið og aðgerðir stefnunnar eftir því sem ástæða þykir til á gildistíma hennar.

Einnig skal fjalla um hvernig árangursmati verður háttáð, þ.e. hver ber yfirábyrgð á söfnun mælinga og útgáfu þeirra í stöðuskýrslum. Fram komi að við lok gildistíma stefnu verði gefin út skýrsla með heildaryfirliti um stöðu mælikvarða og aðgerða stefnunnar. Þá verði ákveðið hvort gildandi stefna verði framlengd, lögð niður eða breytt.