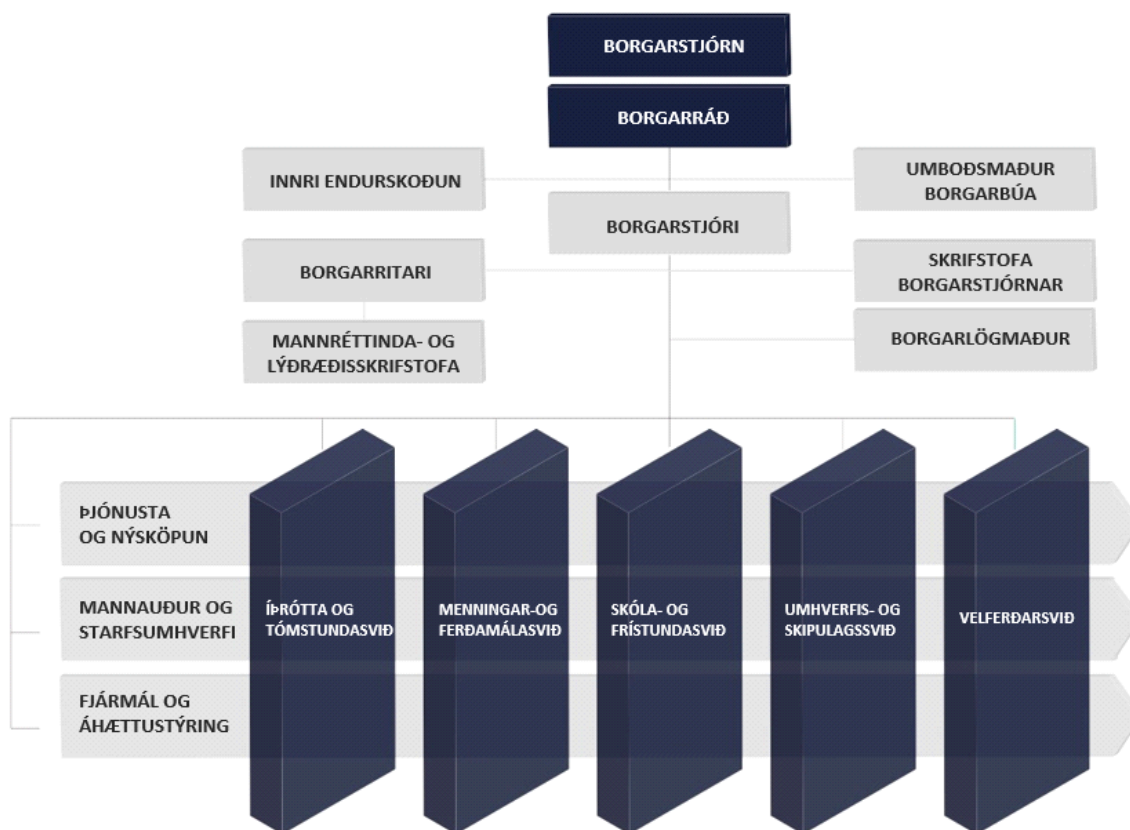


## Borgarráð

### *Tillögur að breytingum á skipulagi stjórnsýslu Reykjavíkurborgar*

Lagt er til að borgarráð samþykki eftirfarandi 11 tillögur um skipulag stjórnsýslu Reykjavíkurborgar, sem hafa það að meginmarkmiði að einfalda, skýra og skerpa stjórnarhætti Reykjavíkurborgar:

1. Lagt er til að eftirfarandi skipurit stjórnsýslu Reykjavíkurborgar taki gildi 1. júní 2019.



2. Lagt er til að þrjú kjarnasvið verði stofnuð; svið þjónustu og nýsköpunar, svið mannaúðs og starfsumhverfis og svið fjármála og áhættustýringar. Sviðin taki við stórum hluta af þeim verkefnum sem nú er sinnt á skrifstofum miðlægrar stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Breytingar verði einnig gerðar á verkefnum og verkaskiptingu skrifstofa í miðlægrri stjórnsýslu, þ.e. á skrifstofu borgarstjórnar og skrifstofu borgarstjóra og borgarritara. Mannréttindaskrifstofa fái heitið mannréttinda- og lýðræðisskrifstofa og heyri undir borgarritara. Jafnframt fái

mannréttinda- og lýðræðisráð heitið mannréttinda-, nýsköpunar- og lýðræðissráð til að undirstrika tengingu ráðsins við nýtt svið þjónustu og nýsköpunar sem og áframhaldandi tengingu við mannréttinda- og lýðræðisskrifstofu og þá málaflokka sem þar falla undir. Staðsetning innri endurskoðunar og umboðsmanns borgarbúa í skipuriti Reykjavíkurborgar verði beint undir borgarráði til að undirstrika stöðu og óhæði þeirra innan stjórnkerfisins. Nánari útfærsla á verkaskiptingu milli fagsviða, kjarnasviða og skrifstofa miðlægrar stjórnsýslu verður unnin á innleiðingartíma breytinganna sbr. lið 10.

3. Lagt er til að framkvæmdastjórn Reykjavíkurborgar verði formlega sett á laggirnar og starfsemi hennar og hlutverk verði skilgreint í sérstakri samþykkt sem lögð verður fyrir borgarráð fyrir 1. júní nk. Í framkvæmdastjórn eigi sæti helstu stjórnendur Reykjavíkurborgar undir forystu borgarstjóra.
4. Lagt er til að innkauparáð fái aukið hlutverki og verði frá og með 1. júní nk. nefnt innkaupa- og framkvæmdaráð og verði skipað fimm fulltrúum. Ráðið hafi auk núverandi hlutverks skýrt hlutverk þegar kemur að framkvæmdum á vegum Reykjavíkurborgar og jafnframt aukið eftirlitshlutverk með innkaupum og útboðum á vegum Reykjavíkurborgar. Nánari útfærsla á hlutverkum og verkefnum hins nýja ráðs verði unnin á innleiðingartíma breytinganna.
5. Lagt er til að starf regluvarðar Reykjavíkurborgar verði aukið og ráðið verði í fullt starf regluvarðar síðar á þessu ári. Hlutverk regluvarðar verður auk verkefna sem tengjast skráningu skuldabréfa Reykjavíkurborgar á verðbréfamarkaði að sinna fræðslu til stjórnenda og kjörinna fulltrúa svo þeir geti sem best uppfyllt skyldur sínar. Jafnframt að fylgjast með og meta reglulega hæfi og skilvirkni stjórnarháttanna í samræmi við gildandi lög, reglugerðir, samþykktir og innri reglur. Metið verði á innleiðingartíma hvar best henti að staðsetja regluvörð í skipulagi stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Sama á við um starf persónuverndarfulltrúa sem í dag er staðsettur á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara.
6. Lagt er til að fjármálaskrifstofa, skrifstofa þjónustu og reksturs og skrifstofa eigna og atvinnuþróunar verði lagðar niður frá og með 1. júní nk. Jafnframt er lagt til að starf fjármálastjóra, starf skrifstofustjóra skrifstofu þjónustu og reksturs og starf skrifstofustjóra skrifstofu eigna og atvinnuþróunar verði lögð niður frá og með sama tíma.
7. Lagt er til að stöður nýrra sviðsstjóra fjármála- og áhættusviðs og sviðsstjóra mannauðs- og starfsumhverfissviðs Reykjavíkurborgar verði settar á laggirnar og auglýstar lausar til umsóknar í samræmi við reglur borgarráðs um ráðningar í ædstu stjórnunarstöður. Jafnframt verði sett á laggirnar ný staða sviðsstjóra þjónustu- og nýsköpunarsviðs. Lagt er til að núverandi skrifstofustjóra skrifstofu þjónustu og reksturs verði boðið starf sviðsstjóra nýs sviðs þjónustu og nýsköpunar í samræmi við heimild í reglum um réttindi og skyldur stjórnenda hjá Reykjavíkurborg.
8. Lagt er til að á innleiðingartíma breytinganna verði unnið að viðeigandi breytingum á samþykktum Reykjavíkurborgar og þær lagðar fyrir borgarstjórn til samþykktar tímanlega fyrir gildistöku breytinganna 1. júní nk. Jafnframt verði skipulag og verkefni nýrra kjarnasviða mótað og skipulag og verkefni skrifstofu borgarstjórnar, mannréttinda- og lýðræðisskrifstofu og skrifstofu borgarstjóra og borgarritara endurskoðað. Loks er lagt til að erindisbréf nýrra sviðsstjóra verði mótuð og gildandi starfslýsingar/erindisbréf annarra stjórnenda endurskoðuð í samræmi við breytt skipulag og breytta verkaskiptingu.
9. Lagt er til að á innleiðingartíma framangreindra breytinga verði unnið frekar úr ábendingum og tillögum sem fram koma skýrslu Strategíu um endurskoðun skipurits og stjórnarháttanna

Reykjavíkurborgar. Þar á meðal eru atriði sem snúa að verkaskiptingu milli borgarstjórnar og borgarráðs, milli borgarráðs og fagráða, fyrirkomulagi upplýsingamiðlunar frá borgarstjóra og framkvæmdastjórnar til borgarráðs og borgarstjórnar og frá sviðsstjórum til framkvæmdastjórnar og ráða og nefnda, ásamt öðrum úrbótatillögum og hugmyndum sem reifaðar eru í skýrslunni. Vinnu við þá yfirferð verði lokið á síðari hluta þessa árs.

10. Lagt er til að formaður borgarráðs hafi yfirumsjón og eftirlit með innleiðingu breytinganna ásamt forseta borgarstjórnar. Borgarritari verði þeim til aðstoðar og tryggi innleiðingu breytinganna sem taka gildi 1. júní nk. Settir verði á laggirnar innleiðingaráttir sem haldi utan um einstaka þætti breytingaferilsins og hugi m.a. að samvinnu og samstarfi við starfsfólk og stjórnendur á hverjum stað. Stjórnendur á hverju kjarnasviði og skrifstofum hafa það hlutverk að stilla upp tillögum að skipulagi sinna eininga sem skal verða tilbúið fyrir 1. júní nk. Leitað verði til utanaðkomandi ráðgjafa sem sérfróðir eru á sviði innleiðingar breytinga og stjórnarháttanna sem og sérfræðinga í innri og ytri upplýsingamiðlun í tengslum við breytingar, stjórnendum og innleiðingarteymum til aðstoðar.
11. Lagt er til að settur verði á laggirnar stýrihópurur sem hafi það hlutverk að móta almenna eigendastefnu Reykjavíkurborgar gagnvart b-hluta félögum þar sem m.a. verði að finna kröfur um stjórnarhætti b-hluta félaga, meðferð atkvæðisréttar, form og efnisreglur samskipta við stjórnir og stjórnendur félaganna o.fl. Stýrihópurinn skili tillögum sínum að almennri eigendastefnu Reykjavíkurborgar til borgarráðs fyrir árslok 2019.

## **Greinargerð:**

### *Almennt*

Á fundi borgarráðs 25. október sl. var samþykkt að setja í gang vinnu undir stjórn formanns borgarráðs við endurskoðun á skipulagi stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Lagt var upp með að endurskoðunin miðaði að því að einfalda skipulag og skipuriti Reykjavíkurborgar og einnig að því að draga fram þau áhersluatriði sem mikilvægt væri að horfa til við stjórnun og rekstur Reykjavíkurborgar. Þau atriði sem þar voru sérstaklega tilgreind voru á sviði fjármálastjórnunar, innkaupa, eftirlits og áhættustjórnunar, þjónustu og nýsköpunar, á sviði mannauðsmála og heilsueflingar og síðast en ekki síst á sviði stjórnsýslu, þar á meðal á sviði stefnumótunar, gagnamála og upplýsingamiðlunar.

Lagt var til að leitað yrði til utanaðkomandi ráðgjafa sem sérfróðir eru á þessu sviði og að vinnan yrði unnin í samráði við stjórnendur og starfsmenn eftir því sem við á. Vinna við þetta verkefni var þegar sett í gang og samið við ráðgjafafyrirtækið Strategíu um ráðgjöf að undangenginni verðkönnun.

Skýrsla Strategíu liggur nú fyrir sem og framangreindar tillögur um breytingar á skipulagi stjórnsýslu Reykjavíkurborgar, sem unnar eru á grundvelli tillagna ráðgjafafyrirtækisins. Umræddar tillögur gera ráð fyrir nýju skipuriti stjórnsýslu Reykjavíkurborgar, en eins og tillögurnar bera með sér snúa þær fyrst og fremst að breytingum á miðlægri stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Eins og fram kemur í skýrslu Strategíu var rætt við fjölmarga aðila innan stjórnsýslu Reykjavíkurborgar, bæði lykilstjórnendur og kjörna fulltrúa. Eins og þar er rakið liggur gríðarmikið efni sömuleiðis undir sem geymir upplýsingar um fjölmörg atriði, þar á meðal fyrri skýrslur um stjórnskipulag Reykjavíkurborgar, skýrslur og ábendingar Innri endurskoðunar, gildandi stefnur Reykjavíkurborgar og svona mætti áfram telja. Á grunni alls þessa efnis, greiningu á því sem og viðtölum við stjórnendur og kjörna fulltrúa byggir skýrslan og þær tillögur sem hér eru gerðar.

Í þessum ellefu tillögum sem nú eru lagðar fram eru meginlínur lagðar í skipulagi og verkaskiptingu innan stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Nánari útfærsla á staðsetningu og skipulagi einstakra verkefna verður unnin nánar á innleiðingartíma breytinganna og við uppsetningu á skipulagi og verkefnum

einstakra nýrra sviða, eldri sviða og skrifstofa miðlægrar stjórnsýslu. Svo viðamikil breyting á skipulagi stjórnsýslu Reykjavíkurborgar krefst mikils undirbúnings og utanumhalds enda þarf að huga að fjölmörgum atriðum í því sambandi. Gerir tillagan ráð fyrir því að yfirumsjón verkefnisins verði í höndum formanns borgarráðs, forseta borgarstjórnar og borgarritara sem leiðir innleiðingarteymi sem taka munu að sér afmarkaða þætti þeirra verkefna sem framundan eru.

Breytingarnar miða að því að einfalda, skýra og skerpa stjórnarhætti Reykjavíkurborgar. Horft er til þess að umboð og hlutverk einstakra eininga sé skýrt skilgreint, sem og ábyrgð og framkvæmd tiltekinna verkefna, og að ákvarðanataka taki mið af hlutverki, ábyrgð og framkvæmd. Skýrsla Strategíu geymir nákvæmari tillögur og útfærslu á verkaskiptingu en þær tillögur sem hér eru lagðar fram, og ekki hefur verið tekin afstaða til allra þeirra atriða sem nefnd eru þar. Astæðan fyrir því er sú að eðlilegt er við nákvæma útfærslu á verkaskiptingu innan og á milli eininga og sviða, að leita eftir sjónarmiðum starfsmanna og stjórnenda, þ.e. þeirra sérfræðinga sem í dag og í nýju skipulagi munu sinna þeim fjölbreyttu verkefnum sem tilheyra miðlægrri stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Gert er ráð fyrir að slík nánari útfærsla verði unnin á næstu vikum og mánuðum og lokið fyrir gildistöku nýs skipulags 1. júní nk.

Svo umfangsmiklar breytingar á skipulagi leiða óhjákvæmilega til þess að verkefni og þar með starfsmenn verða að einhverju marki fluttir á milli eininga og/eða til í skipuriti og skipulagi. Í þessari tillögu felst að þrjár stöður skrifstofustjóra verða formlega lagðar niður sem og þrjú ný kjarnasvið. Jafnframt verða þrjár stöður nýrra sviðsstjóra kjarnasviða settar á laggirnar sem og þrjú ný kjarnasvið. Ekki er útilokað endurskoðun á verkaskiptingu og skipulagi einstakra eininga, sem fer í gang verði framangreindar tillögur samþykktar, muni fela í sér niðurlagningu/breytingu á einstaka stöðum stjórnenda eða starfsmanna. Engu að síður er miðað við að slíkt verði í lágmarki, með hagsmunum starfsmanna og stjórnenda að leiðarljósi og þar með starfseminnar í heild sinni.

Ekki er gert ráð fyrir því að tillögur þessar feli í sér kostnaðaraukningu fyrir Reykjavíkurborg. Fyrir liggur að kostnaður mun falla til í tengslum við breytingar, þar á meðal vegna breytinga innan kerfa Reykjavíkurborgar, tilflutnings á starfsfólki o.s.frv. Þá er ljóst að kostnaður mun falla til vegna utanaðkomandi ráðgjafar. Búast má við að hann verði á bilinu 10-15 m.kr. á þessu ári. Hvað annan kostnað varðar er gert ráð fyrir því að hann muni á þessu ári rúmast innan fjárheimilda miðlægrar stjórnsýslu og til lengri tíma litið muni sú einföldun sem hér er boðuð á skipulagi og stjórnsýslu Reykjavíkurborgar leiða af sér hagkvæmari og betri stjórnsýslu.

*Athugasemdir við einstakar tillögur*

**Tillaga 1 og 2 – nýtt skipurit og stofnun kjarnasviða.** Lagt er til að skipuritið nýja taki gildi 1. júní nk. Helstu breytingar á því frá gildandi skipuriti snúa fyrst og fremst að miðlægrri stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Rauði þráðurinn í þeirri endurskipulagningu sem hér er lögð til er að einfalda og skýra boðleiðir, skýra umboð og ábyrgð og skerpa á hlutverki lykileininga. Verkefni sem þar hefur verið sinnt verða að stórum hluta flutt til þriggja nýrra kjarnasviða. Verkefni þeirra eininga sem eftir standa í miðlægrri stjórnsýslu verða endurskoðuð. Lagt er til að mannréttindaskrifstofa fái heitið mannréttinda og lýðræðisskrifstofa og heyri undir borgarritara eins og nú er, en verði ekki færð undir skrifstofu borgarstjórnar eins og lagt er til í skýrslu Strategíu. Tillagan felur einnig í sér að skrifstofa eigna og atvinnuþróunar er lögð niður og verkefni hennar færð til nýs fjármálasviðs, nýs þjónustusviðs, umhverfis- og skipulagssviðs og á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara. Í því felst í grófum dráttum að nýtt fjármálasvið taki m.a. við fjárfestingarætlun, framkvæmd kaupa og sölu eigna, rekstur fasteigna o.fl. fari til sviðs þjónustu og nýsköpunar, framkvæmdir og viðhald fari til umhverfis- og skipulagssviðs og borgarþróunarverkefni og önnur atvinnuþróunarverkefni sem og tillögu- og samningagerð vegna lóðamála fari til skrifstofu borgarstjóra og borgarritara. Nýtt svið þjónustu og nýsköpunar mun að stofni til taka yfir þau verkefni sem hafa verið í höndum skrifstofu þjónustu og reksturs en þar er einnig lagt til að sérstaklega verði horft til nýsköpunar. Nýtt svið fjármála og áhættustýringar mun taka við þeim verkefnum sem fjármálaskrifstofa hefur haft með höndum, að því frátöldu að kjaramál munu flytjast til nýs sviðs mannauðs og starfsumhverfis. Þar til

viðbótar verður mannauðsdeild miðlægrar stjórnsýslu stofninn í nýju sviði mannauðs og starfsumhverfis og nýr mannauðsstjóri Reykjavíkurborgar líkt og aðrir sviðsstjóra kjarnasviða hluti af framkvæmdastjórn Reykjavíkurborgar. Tillagan gerir ráð fyrir að mannréttinda- og lýðræðisráð fái nýtt heiti; mannréttinda-, nýsköpunar- og lýðræðisráð, til að undirstrika tengingar ráðsins við nýtt svið þjónustu og nýsköpunar sem og mannréttinda- og lýðræðisskrifstofu. Skrifstofa borgarstjóra og borgarritara og skrifstofa borgarstjórnar munu áfram starfa en í breyttri mynd og með breyttum verkefnum að hluta. Þannig er gert ráð fyrir að þrjár deildir sem í dag tilheyra skrifstofu borgarstjóra og borgarritara verði færðar til í nýju skipulagi. Í skýrslu Strategíu er t.d. lagt til að Borgarskjalasafn tilheyri nýju kjarnasviði þjónustu og nýsköpunar og deild tölfraði og greiningar færist a.m.k. að hluta til nýs fjármálasviðs. Þá felur þessi tillaga í sér að verkefni mannauðsdeildar verði sinnt af nýju mannauðssviði sbr. framangreint. Strategía leggur til í sinni skýrslu að skipulag og framkvæmd upplýsingamála verði endurskoðuð í heild sinni og verður unnið að nánari útfærslu þess á innleiðingartímanum. Þá er í skýrslu Strategíu lagt til að skrifstofu borgarstjórnar verði gert betur kleift að sinna kjarnaverkefnum sínum sem snúa einkum að þjónustu og stuðningi við borgarfulltrúa og nefndir og ráð borgarinnar, en lagt til að ýmsum stjórnsýsluverkefnum verði fundinn annar staður. Mörg nánari útfærsluatriði varðandi staðsetningu einstakra eininga og jafnvel einstakra starfsmanna eru eftir og verða unnin á þeim rúmlega þriggja mánaða innleiðingartíma sem framundan er miðað við gildistöku nýs stjórnskipulags 1. júní nk. Loks skal nefnt að staðsetning innri endurskoðunar og umboðsmanns borgarbúa í skipuritinu er beint undir borgarráði til að undirstrika stöðu og óhæði þeirrar starfsemi. Í gildandi skipulagi er óhæðið táknað með brotnum línunum.

**Tillaga 3 – framkvæmdastjórn Reykjavíkurborgar.** Ein af lykiltillögum í skýrslu Strategíu er að fastara formi verði slegið um framkvæmdastjórn Reykjavíkurborgar. Hún hefur áður ekki verið sérstaklega skilgreind með þeim hætti sem hér er lagt til eða rammi settur utan um störf framkvæmdastjórnar. Miðar þessi tillaga að því að skýra og skerpa hlutverk og ábyrgð framkvæmdastjórnarinnar, formfesta fundi hennar, upplýsingamiðlun og upplýsingagjöf sviðsstjóra til framkvæmdastjórnar og borgarstjóra og þaðan til m.a. borgarráðs og borgarstjórnar. Jafnframt verður þarna til formlegur vettvangur fyrir æðstu stjórnendur Reykjavíkurborgar til samræmingar og upplýsingagjafar þvert á stjórnkerfi borgarinnar.

**Tillaga 4 – innkaupa- og framkvæmdaráð.** Tillaga þessi gerir ráð fyrir því að hlutverk innkauparáðs verði aukið og að fjölgað verði í ráðinu úr 3 fulltrúum í 5. Mikilvægt er að efla og treysta eftirlit með innkaupum, útboðum og framkvæmdum og felur þessi efling ráðsins það í sér. Tillagan gerir ráð fyrir því að unnið verði að því fyrir 1. júní nk. að útfæra nánar verkefni og hlutverk nýs ráðs. Í þeirri vinnu er mikilvægt að huga einnig að breytingum á lagaumhverfi opinberra innkaupa sem taka munu gildi á sama tíma.

**Tillaga 5 – regluvörður.** Tillaga þessi gerir ráð fyrir því að auka umtalsvert hlutverk regluvarðar og færa þar jafnframt undir verkefni sem áður hefur verið sinnt víða innan kerfis Reykjavíkurborgar. Horft er til þess að regluvörður hafi bæði fræðslu og leiðbeiningarhlutverk gagnvart stjórnendum og kjörnum fulltrúum að gegna, og geti komið að mati og ráðleggingum á ýmsum atriðum sem falla undir verksviðs starfsins og lúta að stjórnkerfi og verkefnum Reykjavíkurborgar. Tillagan gerir ráð fyrir því að ráðið verði í starfið síðar á þessu ári og samhliða nánari mótun þess verði ákvörðun tekin um staðsetningu regluvarðar innan stjórnkerfis Reykjavíkurborgar. Sama á við um staðsetningu starfs persónuverndarfulltrúa skv. persónuverndarlögum, sem í dag er staðsettur á skrifstofu borgarstjóra og borgarritara.

**Tillaga 6 – niðurlagning á þremur skrifstofum og stöðum þriggja skrifstofustjóra.** Þrjár skrifstofur í miðlægrri stjórnsýslu verða lagðar niður við gildistöku nýs skipurits. Um er að ræða fjármálaskrifstofu, skrifstofu eigna og atvinnuþróunar og skrifstofu þjónustu og reksturs. Einnig er lagt til að stöður skrifstofustjóra á viðkomandi skrifstofum verði lagðar niður. Nú þegar eru tvær af þessum stöðum lausar; staða fjármálastjóra þar sem núverandi fjármálastjóri mun brátt láta af störfum vegna aldurs, og staða skrifstofustjóra skrifstofu eigna og atvinnuþróunar. Eins og tillaga 7 ber með sér er gert ráð fyrir að bjóða núverandi skrifstofustjóra skrifstofu þjónustu og reksturs að taka við

stöðu nýs sviðsstjóra sviðs þjónustu og nýsköpunar, í samræmi við heimild í reglum um réttindi og skyldur stjórnenda hjá Reykjavíkurborg.

**Tillaga 7 – stöður þriggja sviðsstjóra kjarnasviða settar á laggirnar.** Í samræmi við tillögu að nýju skipuriti er lagt til að stöður þriggja sviðsstjóra kjarnasviða verði settar á laggirnar. Jafnframt er lagt til að tvær verði auglýstar lausar til umsóknar en einum skrifstofustjóra, sbr. umfjöllun hér að framan, boðin staða sviðsstjóra sviðs þjónustu og nýsköpunar.

**Tillaga 8 – endurskoðun samþykktar, skipulag sviða og skrifstofa og endurskoðun erindisbréfa.** Tillaga um breytingar á skipulagi stjórnsýslu felur í sér að huga þarf að fjölmörgum atriðum í gildandi samþykktum Reykjavíkurborgar. Jafnframt þarf að stilla upp skipulagi nýrra kjarnasviða og endurskoða skipulag þeirra skrifstofa sem áfram munu starfa með breyttum verkefnum og skipulagi. Loks þarf að endurskoða erindisbréf stjórnenda og starfsmanna. Horft er til þess að nýir stjórnendur kjarnasviða og stjórnendur á einstaka skrifstofum leiði þessa vinnu með aðkomu innleiðingarteyma og utanaðkomandi ráðgjafa.

**Tillaga 9 – úrvinnsla úr tillögum og ábendingum í skýrslu Strategíu.** Eins og rakið er í tillögnum geymir fyrirbyggjandi skýrsla Strategíu um endurskoðun skipurits og stjórnarhátta Reykjavíkurborgar ýmsar ábendingar og tillögur sem snúa að samspili milli borgarstjórnar og ráða o.m.fl. Lagt er til að þetta verkefni verði unnin frekar á þessu ári og nánari umbótatillögur mótaðar.

**Tillaga 10 – stjórnun og skipulag breytingaferils.** Hér er fjallað um hvernig haldið verður utan um það flókna ferli breytingastjórnunar sem nú er framundan. Lagt er til að stjórnun þess verði í höndum formanns borgarráðs, forseta borgarstjórnar og borgarritara, með uppsetningu innleiðingarteyma og aðstoð utanaðkomandi ráðgjafa.

**Tillaga 11 – almenn eigendastefna Reykjavíkurborgar.** Síðasta tillagan snýr að því að skilgreina í almennri stefnu hlutverk Reykjavíkurborgar sem eiganda b-hluta fyrirtækja. Tekur það bæði til fyrirtækja á borð við Orkuveitu Reykjavíkur sem og byggðasamlaga á borð við Strætó. Tillagan miðar að því að skýra og skerpa allt verklag í kringum samskipti við umrædd félög og almennar línur varðandi stjórnarhætti, sem þar líkt og hjá Reykjavíkurborg eiga að vera til fyrirmyndar.

Þórdís Lóa Þórhallsdóttir, formaður borgarráðs

Hjálagt:

Endurskoðun skipurits og stjórnarhátta Reykjavíkurborgar, dags. janúar 2019, skýrsla Strategíu.



ENDURSKOÐUN  
SKIPURITS OG STJÓRNARHÁTTA  
REYKJAVÍKURBORGAR

Janúar 2019



## EFNISYFIRLIT

1.	INNGANGUR .....	2
2.	UM SKIPURIT OG STJÓRNARHÆTTI .....	3
3.	SKIPURIT OG STJÓRNARHÆTTIR REYKJAVÍKURBORGAR .....	4
4.	NAUÐSYNLEGAR ÚRBÆTUR STJÓRNARHÁTTA VIÐ INNLEIÐINGU NÝS SKIPURITS .....	5
4.1	UMBOÐ OG HLUTVERK – OG ÁBYRGÐ Á FRAMKVÆMD VERKEFNA .....	5
5.	FRAMSAL VALDS .....	10
5.1	MEGINREGLAN UM FRAMSAL VALDS .....	10
5.2	SAMÞYKKT UM STJÓRN REYKJAVÍKURBORGAR OG SKIPURIT .....	10
5.3	NEFNDIR OG STARFSHÓPAR .....	11
5.4	STEFNUMÓTUN, SAMÞYKKTIR OG REGLUR .....	11
6.	TILLAGA AÐ ENDURSKOÐUÐU SKIPURITI REYKJAVÍKURBORGAR .....	12
6.1	BORGARSTJÓRN .....	13
6.2	BORGARÁÐ .....	14
6.3	FAGRÁÐ .....	15
6.4	INNRI ENDURSKOÐUN .....	16
6.5	BORGARSTJÓRI .....	17
6.6	SKRIFSTOFA BORGARSTJÓRNAR .....	18
6.7	BORGARRITARI .....	19
6.8	BORGARLÖGMAÐUR .....	22
6.9	FRAMKVÆMDASTJÓRN .....	23
6.10	KJARNASVIÐ .....	25
6.10.1	Þjónusta og nýsköpun .....	26
6.10.2	Mannauður og starfsumhverfi .....	27
6.10.3	Fjármál og áhættustýring .....	28
6.11	SEA OG EIGNASJÓÐUR .....	29
7.	UNDIRBÚNINGUR OG INNLEIÐING Á NÝJU SKIPURITI .....	30
8.	SAMANTEKT .....	32
9.	VIÐAUKI A .....	33
10.	VIÐAUKI B .....	34



## 1. INNGANGUR

Þann 25. október 2018 samþykkti borgarráð að hefja vinnu undir stjórn formanns borgarráðs við endurskoðun á skipulagi stjórnsýslu Reykjavíkurborgar. Endurskoðunin skyldi miða að því að einfalda skipulag og skipurit Reykjavíkurborgar en einnig að því að draga fram þau áhersluatriði sem mikilvægt er að horfa til við stjórnun og rekstur Reykjavíkurborgar. Þau atriði sem þar eru einkum undir eru á sviði fjármálastjórnunar, innkaupa, eftirlits og áhættustjórnunar, þjónustu og nýsköpunar, á sviði mannauðsmála og heilsueflingar, og síðast en ekki síst á sviði stjórnsýslu, þar á meðal á sviði stefnumótunar, gagnamála og upplýsingamiðlunar.

Leitað var til utanaðkomandi ráðgjafa sem sérfróðir eru á þessu sviði og miðað við að vinnan yrði unnin í samráði við stjórnendur og starfsmenn eftir því sem við á. Eftir að tilboða hafði verið leitað í verkefnið hjá utanaðkomandi ráðgjöfum var samið við Strategíu um ráðgjöf við verkefnið og veittu Guðrún Ragnarsdóttir og Helga Hlín Hákonardóttir hdl. þá ráðgjöf fyrir hönd Strategíu.

Vinna hófst við verkefnið undir lok október 2018 og var fyrstu drögum að skýrslu þessari skilað 7. desember 2018 til yfirferðar. Lokaskýrsla liggur nú fyrir dagsett 31. janúar 2019.

Skýrsluhöfundar tóku viðtöl við 29 aðila - stjórnendur borgarinnar, innri endurskoðanda, borgarstjóra og aðstoðarmann hans auk oddvita þeirra flokka sem eiga kjörinn fulltrúa í borgarstjórn. Rýndar voru skýrslur innri endurskoðunar, starfshópa auk samþykktu o.fl. gagna sem talið var nauðsynlegt að rýna og til gagns yrðu. Í viðaukum A og B eru listar yfir viðmælendur og þau gögn sem voru rýnd.

## 2. Um skipurit og stjórnarhætti

Skipurit sveitarfélaga eru flókin í eðli sínu og því nauðsynlegt að vanda til verka við útfærslu þeirra og stjórnarháttanna í heild sinni. Heildstæðir stjórnarhættir taka til skilgreininga á hlutverkum og umboðum, ábyrgðar sem af hlutverkunum leiðir og framkvæmdar verkefna og eftirlits á grundvelli þeirra – sem aftur eru forsendur vandaðrar ákvarðanatöku.

Skýrt umboð og hlutverk einstakra stjórnareininga skv. lögum, reglum, samþykktum, samningum og góðum stjórnarháttum

**UMBOÐ**

Hlutverk

**STJÓRNARHÆTTIR**

**ÁBYRGÐ**

Framkvæmd og eftirlit

**VÖNDUÐ**

ákvarðanatöku

Ábyrgð, framkvæmd og eftirlit eru þar af leiðandi skýr enda séu innleiðing, eftirfylgni og eftirliti virk í framkvæmd

Ákvarðanatöku stjórnar og stjórnenda tekur mið af hlutverki og ábyrgð – og er þar með áreiðanlegri en ella

Með því er fyrst of fremst átt við:

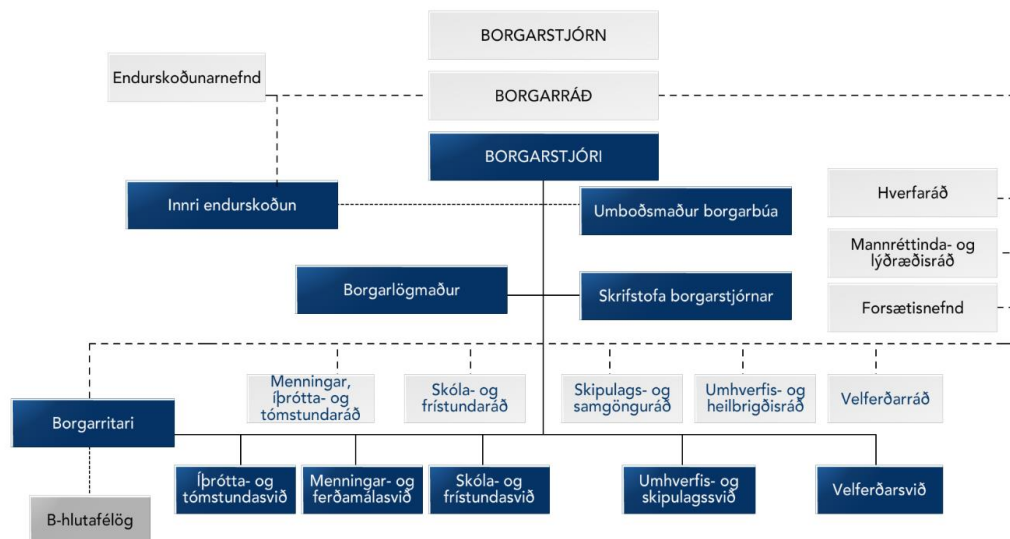
1. **Skýrt skilgreind umboð og hlutverk einstakra eininga í skipuriti**
  - a. Samkvæmt lögum, reglum, samþykktum og góðum stjórnarháttum
2. **Ábyrgð á og framkvæmd tiltekinna verkefna jafnframt skýr**
  - a. Enda eru innleiðing, eftirfylgni og eftirlit virk í framkvæmd
  - b. Gæta að því að hlutverki og verkefnum sé ekki ruglað saman
    - i. Umboð og hlutverk eru skilgreind skv. lögum og samþykktum
    - ii. Verkefni eru aðferðir sem stjórnareining sjálf skilgreinir í því markmiði að sinna umboði/hlutverki sínu
3. **Ákvarðanatöku og framkvæmd tekur mið af hlutverki, ábyrgð og framkvæmd**
  - a. Vönduð og skilvirk framkvæmd og ákvarðanatöku
  - b. Skipulegt og skýrt eftirlit

### 3. SKIPURIT OG STJÓRNARHÆTTIR REYKJAVÍKURBORGAR

Uppsetning skipurits ein og sér dugar skammt enda nauðsynlegt að útfæra nánar og afmarka umboð og hlutverk hvarrar og einnar stjórnareiningar. Við endurskoðun á skipuriti Reykjavíkurborgar er þetta einkar mikilvægt af eftirfarandi ástæðum:

1. Skipurit Reykjavíkurborgar var síðast endurskoðað árið 2012.
2. Skipuritið hefur þróast og breyst síðan 2012 og verkefni miðlægrar stjórnsýslu vaxið verulega - sem kallar á heildstæða og gegnsæja endurskoðun ásamt skilvirkri framtíðarsýn.
3. Umboð og hlutverk eru ekki fyllilega í takt við núgildandi skipurit. Þetta er staðfest í samtölum við stjórnendur og upplýsingaöflun að öðru leyti og er viðkvæðið að stjórnarhættir snúist mikið um persónur, en síður skipuritið eða formlegt umboð einstakra stjórnenda.
4. Burt séð frá því hvort stjórnarhættir raunverulega kunni að virka innan Reykjavíkurborgar þótt þeir séu ekki fyllilega í takt við skipurit eða samþykktir – þá leiðir þetta fyrirkomulag til eftirfarandi:
  - a. Gegnsæi stjórnsýslunnar tapast
  - b. Raunverulegar boðleiðir eru óskýrar
  - c. Skipuleg upplýsingagjöf til næstráðenda óskýr og mismunandi eftir stjórnareiningum
  - d. Hætta er á að ábyrgð á tilteknum verkefnum og eftirliti falli milli skips og bryggju
  - e. Eftirlit er mismunandi eftir stjórnareiningum og ekki gegnsætt
  - f. Skilvirkni er mismunandi og rýni í hana erfiðleikum háð
  - g. Erfitt að rekja ábyrgð á verkefnum og ákvörðunum þegar á reynir
  - h. Erfitt er fyrir leikmenn að vita hvert leita skal með erindi sín eða aðhald

### Skipurit



#### 4. NAUÐSYNLEGAR ÚRBÆTUR STJÓRNARHÁTTA VIÐ INNLEIÐINGU NÝS SKIPURITS

Hér á eftir eru taldar upp helstu úrbætur sem nauðsynlegar eru vegna innleiðingar nýs skipurits þannig að raunveruleg innleiðing sé möguleg og farsæl.

##### 4.1 UMBOÐ OG HLUTVERK – OG ÁBYRGÐ Á FRAMKVÆMD VERKEFNA

###### A. Borgarstjórn

- a) Staða og hlutverk kjörinna fulltrúa gagnvart embættismannakerfinu þarf að vera skýr og tryggja þarf meiri og beinni aðkomu þeirra að stefnumótun í mikilvægum málaflokkum.
- b) Sjá um þetta nánar umfjöllun um verkaskiptingu og beiðnir um úttektir á bls. 31 í Stjórnkerfisskýrslu<sup>1</sup> þar sem tekinn er upp texti úr almennum athugasemdum við frumvarp til sveitarstjórnarlaga nr. 138/2011:
 

*„Í ljósi þess að sveitarstjórnin fer með æðsta vald í málefnum sveitarfélagsins og tekur ákvarðanir um stjórn þess og stjórnskipulag innan ramma laga, er í frumvarpinu lagt til grundvallar að stærstu ákvarðanir um málefni sveitarfélagsins geti aðeins sveitarstjórnin sjálf tekið. Sveitarfélög fara með mikla hagsmuni. Ákvarðanir um málefni sveitarfélaga geta haft mikil áhrif á íbúa sveitarfélaganna og jafnvel á þjóðfélagið í heild sinni. Því er ekki ástæða til að auka verulega svigrúm einstakra sveitarstjórna til að fela öðrum aðilum innan stjórnarsýslu sveitarfélagsins, svo sem byggðaráði, ákvörðunarvald í mikilvægum málum....“*
- c) Fara ber varlega í að dreifa valdi til borgarráðs en fyrirkomulag þess er ógegnsett í dag samkvæmt samþykktum og skapar óvissu um ábyrgð – þótt framkvæmd kunni að vera skýr í hugum stjórnenda.
  - Sjá einnig umfjöllun á eftir um framsal valds í kafla 4
- d) Verkaskipting gagnvart borgarráði þarf að vera skýr en fyrirkomulag þess er ógegnsett í dag samkvæmt samþykktum og skapar óvissu um ábyrgð – þótt framkvæmd kunni að vera skýr í hugum stjórnenda.
- e) Samlesa þarf Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar<sup>2</sup> við sveitarstjórnarlög og lagfæra.
- f) Skilgreina þarf mælaborð – þ.e. skipulega upplýsingagjöf borgarstjóra og annarra embættismanna til borgarstjórnar, ásamt tilfallandi upplýsingagjöf (*ad hoc*).
- g) Starfsáætlun<sup>3</sup> borgarstjórnar væri til bóta og skapar gegnsæi og betra skipulag.
- h) Skilgreina þarf nánar eftirlitshlutverk borgarstjórnar, sem leiðir að hluta af skýrari hlutverkaskipan innan skipurits, skýrara valdframsali sbr. hér á eftir, uppsetningu á mælaborði og starfsáætlun<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Skýrsla úttektarnefndar borgarstjórnar á stjórnkerfi og stjórnarsýslu Reykjavíkurborgar, apríl 2013.

<sup>2</sup> Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar og fundarsköp borgarstjórnar, dagsett í september 2018.

<sup>3</sup> Með starfsáætlun er átt við yfirlit yfir dagsetningar funda á viðkomandi starfsári, dagskrá þeirra og fyrirséð verkefni.

**B. Borgarráð – stjórn borgarinnar**

- a) Endurskilgreina þarf hlutverk borgarráðs í takt við sveitarstjórnarlög.
  - Lagfæra villur
  - Fylla inni það sem uppá vantar úr sveitarstjórnarlögum
- b) Í Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar þarf að gæta að og skýra sundurliðun á hlutverki annars vegar og verkefnum hins vegar.
- c) Skýra þarf betur verkaskiptingu gagnvart borgarstjórn.
  - Of mikið af verkefnum eru falin borgarráði sbr. umfjöllun í Stjórnkerfisskýrslu á bls. 32:  
*„Við yfirferð gagna um stjórnsýslu Reykjavíkurborgar mátti sjá að verkaskipting borgarstjórnar og borgarráðs er ekki alltaf skýr.“*
  - Forsætisnefnd var árið 2010 falið að skerpa á hlutverkaskipan en skilaði ekki tillögum
- d) Skýra þarf verkaskiptingu gagnvart fagráðum og kjarnaráðum.
- e) Starfsáætlun<sup>3</sup> borgarráðs væri til bóta og skapar gegnsæi og betra skipulag.
- f) Skilgreina þarf með skýrum hætti ábyrgð borgarstjóra, borgarritara, formanna ráða, sviðsstjóra og skrifstofustjóra varðandi:
  - Reglubundna dagskrá borgarráðs
  - Reglubundna upplýsingagjöf til borgarráðs - mælaborð
  - Tilfallandi upplýsingagjöf til borgarráðs (*ad hoc*)
  - Viðveru embættismanna og annarra starfsmanna á fundum borgarráðs
- g) Skilgreina þarf nánar eftirlitshlutverk borgarráðs, sbr. ábendingar úr N100 skýrslu<sup>4</sup>.

**C. Borgarstjóri – sviðsstjórar sæki daglegt umboð til borgarstjóra**

- a) Skilgreina skýrt verkaskiptingu gagnvart fagráðum og kjarnaráðum.
- b) Setja upp formlega framkvæmdastjórn.
  - Vettvangur borgarstjóra sem leiðtoga æðstu stjórnenda Reykjavíkurborgar
  - Upplýsingagjöf og samræming milli æðstu stjórnenda
  - Rökrétt með tilkomu kjarnasviða – vettvangur upplýsingagjafar og samræmingar
  - Kemur að hluta í stað viðveru embættismanna á fundum borgarráðs
  - Vettvangur fyrir eftirlit borgarstjóra sem yfirmanns æðstu stjórnenda
- c) Skilgreina með skýrum hætti ábyrgð borgarritara og sviðsstjóra varðandi:
  - Reglubundna dagskrá framkvæmdastjórnarfunda
  - Reglubundna upplýsingagjöf á framkvæmdastjórnarfundum - mælaborð
  - Tilfallandi upplýsingagjöf á framkvæmdastjórnarfundum (*ad hoc*)
- d) Skilgreina með skýrum hætti starfsáætlun<sup>3</sup> framkvæmdastjórnar.
- e) Skilgreina nánar eftirlitshlutverk sem leiðir af skýrari hlutverkaskipan innan skipurits, skýrara valdframsali sbr. hér á eftir, mælaborði og starfsáætlun<sup>3</sup> framkvæmdastjórnar, sbr. ábendingar úr N100 skýrslu.

<sup>4</sup> Skýrsla innri endurskoðunar um Nauthólsveg 100, frá desember 2018.

#### D. Fagráð - kjarnaráð – stefnumótun og eftirlit

Samkvæmt gildandi samþykktum fagráða eru hlutverk þeirra skilgreind með eftirfarandi hætti:

*RÁÐ skal móta stefnu í X-málum, taka ákvarðanir og gera tillögur til borgarráðs hvað varðar verksvið þess. Jafnframt hefur ráðið eftirlit með að samþykktum og stefnumörkun sé fylgt. Þá fer ráðið með önnur þau verkefni sem borgarráð ákveður.*

*Formaður RÁÐS er í forsvari fyrir það um stefnumótun og ákvarðanir þess, eftir því sem við á, og hefur ásamt öðrum fulltrúum í ráðinu eftirlit með framkvæmd mótaðrar stefnu í málaflökknum. Sviðsstjóri RÁÐS ber ábyrgð á framkvæmd ákvarðana ráðsins og rekstri og stjórnsýslu sviðsins, þ.m.t. að fjármál og starfsmannamál séu innan heimilda og í samræmi við stefnu borgaryfirvalda.*

*RÁÐ fær fjárhagsramma vegna verkefna sem undir það heyra og felur sviðsstjóra RÁÐ að vinna starfsáætlun og tillögur í frumvarp að fjárhagsáætlun í samræmi við stefnumótun og forgangsröðun ráðsins.*

*Ráðið afgreiðir starfsáætlun og hefur eftirlit með að tillögur í frumvarpi að fjárhagsáætlun séu í samræmi við starfsáætlun og mótaða stefnu.*

*Tillögur um breytingar á rekstrinum sem leiða til breytinga á gjaldskrá eða þjónustu skal sérstaklega skýra og rökstyðja. Formaður ráðsins og sviðsstjóri kynna borgarráði starfsáætlun og tillögur í frumvarpi að fjárhagsáætlun.*

Eftirfarandi eru ábendingar um stjórnskipan og stjórnahætti fagráða og kjarnaráða:

- a) Uppfæra þarf samþykktir ráða í takt við breytingar frá árinu 2018 og nýtt skipurit 2019.
- b) Samræma þarf samþykktir milli fagráða m.t.t. grundvallar þátta í formi hlutverks, umboðs og eftirlits.
- c) Gæta þarf að og skýra sundurliðun á hlutverki annars vegar og verkefnum hins vegar.
- d) Skýra þarf verkaskiptingu ráða gagnvart borgarstjóra sbr. að framan.
- e) Skilgreina þarf verkaskiptingu fagsviða gagnvart nýjum kjarnasviðum.
- f) Skýra þarf verkaskiptingu ráða gagnvart sviðsstjórum – formenn fari ekki í framkvæmd verkefna – sjá bls. 39 í Stjórnkerfisskýrslu:  
*„Formenn flestra ráða eru jafnframt borgarfulltrúar og virðast þeir í auknum mæli takast á hendur verkefni sem að öðru jöfnu ætti að vera sinnt af þeim sem sjá eiga um framkvæmd ákvarðana sem teknar eru í borgarstjórn, borgarráði eða öðrum nefndum, ráðum eða stjórnnum, svo sem sviðsstjórum eða öðrum starfsmönnum sviða. Virðist þannig hafa blandast meira saman hjá borginni ákvarðanataka, framkvæmd og eftirlit.“*
- g) Setja þarf samræmdar verklagsreglur um undirbúning og framkvæmd funda ráða:
  - i. Mismunandi í dag hvernig þau starfa sem leiðir af sér ógegnisæi, mismunandi aðkomu kjörinna fulltrúa minnihluta og óvissu um ábyrgð
  - ii. Mismunandi starfshættir leiða til ójafnvægis í hlutverkum sviðsstjóra, borgarstjóra og borgarráðs eftir því um hvaða fagráð ræðir
- h) Skilgreina þarf og skýra innihald og form starfsáætlana fagráða samkvæmt samþykktum þeirra, m.a. til aðgreiningar frá hefðbundnum starfsáætlunum.

- i) Skilgreina þarf með skýrum hætti starfsáætlun.<sup>3</sup>
- j) Skilgreina þarf með skýrum hætti ábyrgð sviðsstjóra varðandi:
  - Reglubundna dagskrá funda ráða
  - Reglubundna upplýsingagjöf til ráða
  - Tilfallandi upplýsingagjöf til fagráða
- k) Skilgreina þarf nánar eftirlitshlutverk sem leiðir af skýrari hlutverkaskipan innan skipurits, skýrara valdframsali sbr. hér á eftir, mælaborði og starfsáætlun fagráða og kjarnaráða, sbr. ábendingar í N100 skýrslu.

#### E. Sviðsstjórar – framkvæmd stefnu og verkefna

- a) Samræma þarf hlutverk og umboð sviðsstjóra.
- b) Samræma þarf upplýsingagjöf til fagráða og kjarnaráða og borgarstjóra á framkvæmdastjórnarfundum.
- c) Skilgreina þarf með skýrum hætti starfsáætlun.<sup>3</sup>
- d) Skilgreina þarf með skýrum hætti ábyrgð sviðsstjóra varðandi:
  - Reglubundna dagskrá funda fagráða og kjarnaráða
  - Reglubundna upplýsingagjöf til fagráða og kjarnaráða - mælaborð
  - Tilfallandi upplýsingagjöf til fagráða og kjarnaráða
- e) Skilgreina þarf nánar eftirlitshlutverk sviðsstjóra sem leiðir af skýrari hlutverkaskipan innan skipurits, skýrara valdframsali sbr. hér á eftir, mælaborði og starfsáætlun<sup>3</sup> fagsviða.
- f) Gæta þarf sérstaklega að öllu ofangreindu við útfærslu á hlutverkum kjarnasviða og starfslýsinga kjarnasviðsstjóra.

#### F. B-hlutafélög

B-hlutafélög eru tilgreind á skipuriti Reykjavíkurborgar og heyra undir borgarritara án frekari afmörkunar eða tilgreiningu. Eigendastefnur vegna einstakra B-hlutafélaga er hins vegar að finna undir útgefnu efni. Gegnsæi vegna stjórnarháttar Reykjavíkurborgar sem eiganda er því ekki gott.

Eigendastefnur eru jafnframt í flestum tilvikum stefnur sem settar eru sameiginlega af öllum eigendum viðkomandi félaga og aðeins ein eigendastefna tilheyrir Reykjavík, þ.e. eig[an]dastefna Félagsbústaða.<sup>5</sup>

Eigendastefnur eins og þær sem er að finna á heimasíðu Reykjavíkurborgar eiga flest sameiginlegt með hluthafasamkomulögum fleiri eigenda og fjalla því ekki um stjórnarhætti viðkomandi eiganda heldur sameiginleg málefni fleiri eigenda. Eig[an]dastefna vegna Félagsbústaða er þó nær því sem tíðkast um eigendastefnur sem slíkar þar sem stofnanafjórðing lýtir stefnu sinni vegna eignarhalds síns á félagi eða félögum sem undir stefnuna falla.

Nauðsynlegt er að Reykjavíkurborg setji sér annað hvort eina almenna eigendastefnu eða eigendastefnur vegna tiltekinna B-hlutafélaga, þar sem áherslum, kröfum til félaga og stjórnarháttum innan Reykjavíkurborgar vegna eignarhlutanna er lýst. Dæmi um þetta er:

<sup>5</sup> Rétt er að benda á að ekki er rétt að tala um eigendastefnu þegar um stefnu eins eiganda er að ræða og þess í stað réttara að tala um eigendastefnu viðkomandi eiganda.

- a. Kröfur til stjórnarháttanna B-hlutafélags, s.s. starfsreglur, starfsáætlun<sup>3</sup>, árangursmat stjórnar, upplýsingagjöf til hluthafa, stjórnarháttayfirlýsingar, endurskoðun, innri endurskoðun, áhættustýring o.s.frv.
- b. Meðferð atkvæðisréttar almennt (borgarstjóri/borgarritari) og í sérstökum tilgreindum tilvikum (borgarráð).
- c. Form- og efnisreglur vegna samskipta við stjórnir félaga (hver má hvað og hvernig)
- d. Hvenær og hvernig Reykjavíkurborg beitir sér sem eigandi gagnvart stjórn viðkomandi félags.

Þá þarf einnig að formfesta verklag, eftirfylgni og eftirlit með slíkri eigandastefnu ásamt skipulegri upplýsingagjöf til borgarstjórnar.



## 5. FRAMSAL VALDS

### 5.1 MEGINREGLAN UM FRAMSAL VALDS

Nauðsynlegt að skapa skýrleika, gegnsæi og ekki síst festu í stjórnskipan borgarinnar. Skýrar og samræmdar afmarkanir og heimildir til valdframsals þurfa því að vera til staðar ss. vegna tilnefningar á nefndum og starfshópum, samþykkt á stefnum, samþykktum (t.d. fagráða) og innri reglur.

Í ákvæði 42. gr. sveitarstjórnarlaga segir eftirfarandi um framsal sveitarstjórnar á valdi til fullnaðarafgreiðslu mála.

*„Í því skyni að stuðla að hagræðingu, skilvirkni og hraðari málsmeðferð getur sveitarstjórn ákveðið í samþykkt um stjórn sveitarfélagsins að fela fastanefnd fullnaðarafgreiðslu einstakra mála sem ekki varða verulega fjárhag sveitarfélagsins, nema lög eða eðli máls mæli sérstaklega gegn því.“*

Í frumvarpi til laganna segir ennfremur:

*„Í ljósi þess að sveitarstjórnin fer með æðsta vald í málefnum sveitarfélagsins og tekur ákvarðanir um stjórn þess og stjórnskipulag innan ramma laga, er í frumvarpinu lagt til grundvallar að stærstu ákvarðanir um málefni sveitarfélagsins geti aðeins sveitarstjórnin sjálf tekið.“*

### 5.2 SAMÞYKKT UM STJÓRN REYKJAVÍKURBORGAR OG SKIPURIT

Samþykkt um stjórn Reykjavíkur á að skilgreina stjórnskipan og skipurit borgarinnar og útfæra þannig framsal valds frá borgarstjórn til tilgreindra stjórnareininga en einnig hvernig slíkt framsal getur farið fram að öðru leyti innan skipurits. Skýr afmörkun á umboði og hlutverkum einstakra stjórnareininga innan skipurits er til þess fallin að skýra hvernig þessu framsali er háttað og skapa nauðsynlegt gegnsæi um framsal valds frá borgarstjórn.

Þá er nauðsynlegt að skilgreina betur skipulegt eftirlitshlutverk einstakra stjórnareininga innan skipuritsins, en í dag er eina sýnilega eftirlitið í skipuriti og samþykktum mjög almennar eftirlitsskyldur ásamt eftirá úttektum Innri endurskoðunar vegna einstakra mála, en slíkt eftirlit kemur ekki og á ekki að koma í staðinn fyrir virkt eftirlit borgarstjórnar. Vissulega er eftirlit til staðar í skipuritinu en sýnileiki þess, mæling á skilvirkni og gegnsæi almennt skortir. Afmörkun á eftirlitshlutverki einstakra stjórnareininga skýrir hlutverk og ábyrgð einstakra stjórnenda þegar á reynir, sbr. ábendingar úr N100 skýrslu.

Skýrari hlutverkaskipan innan skipurits, gegnsætt valdframsal, skipuleg mælaborð einstakra stjórnareininga og starfsáætlanir<sup>3</sup> einstakra stjórnareininga eru til þess fallin að skapa farveg fyrir skilvirkt og gegnsætt eftirlit.

Þá má benda á að Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar er afar umfangsmikil og fjallar jöfnum höndum um stjórnskipan borgarinnar og stjórnarhætti, ásamt fundarsköpum. Rétt er að huga að því að aðgreina með skýrum hætti Samþykktina annars vegar að því er varðar fyrirkomulag stjórnskipunar Reykjavíkurborgar (umboð og hlutverk skv. skipuriti) og hins vegar verklagsreglur einstakra stjórnareininga (framkvæmd og ábyrgð t.d. við framkvæmd funda og einstakra verkefna). Yrði þetta til þess fallið að skerpa á hlutverkaskipan og ábyrgð.

### 5.3 NEFNDIR OG STARFSHÓPAR

Huga þarf að stjórnarháttum við framsal valds til nefnda og starfshópa og má þar helst nefna:

- a) Skilgreina þarf betur hvernig nefndir og starfshópar eru skipuð, þ.e. hverjir hafi heimild til að skipa þá.
- b) Reglur um starfs- og stýrihópa þarf að endurskoða og skilgreina betur stjórnarhætti, s.s. forsendur/ramma sem þarf að liggja fyrir og samþykkja þegar nefndir og starfshópar eru skipuð sbr. athugasemdir í Skýrslu starfshóps um stefnumótun.<sup>6</sup>
  - Sama samræming og fjallað er um að framan varðandi samþykktir fagráða og kjarnaráða
- c) Í framangreindri skýrslu vantar hins vegar alla umfjöllun um eftirlit með starfi nefnda og starfshópa en mikilvægt er að í Samþykkt um stjórnun Reykjavíkurborgar og Reglum um starfs- og stýrihópa verði kveðið á um eftirlit, þannig að sá sem skipar og e.t.v. fleiri aðilar, þurfi ávallt að hafa eftirlit með störfum viðkomandi.
- d) Reglur um starfs- og stýrihópa ætti að samþykkja í borgarstjórn en forsætisnefnd setur nógildandi reglur.

### 5.4 STEFNUMÓTUN, SAMÞYKKTIR OG REGLUR

- a) Skilgreina þarf betur hvernig staðið er að samþykkt stefnumótandi mála s.s. stefnum, samþykktum og reglum, þ.e. hverjir hafi umboð til þess.
  - Á að greina á milli pólitískra stefna og annarra stefna?
- b) Allar stefnur ætti að samþykkja í borgarstjórn.
- c) Setja ætti reglur um stefnumótandi verkefni og innri reglusetningu þar sem tilgreindar eru forsendur/rammi sem þarf að liggja fyrir og samþykkja sbr. athugasemdir í Skýrslu um stefnumótun í kafla 5.3.
  - Sama samræming og fjallað er um að framan varðandi samþykktir fagráða og kjarnaráða
- d) Afmarka þarf í slíkum reglum eftirlit með innleiðingu, eftirfylgni, mælingum og endurskoðun.

<sup>6</sup> Skýrsla starfshóps um miðlæga stefnumótun, október 2018.

## 6. TILLAGA AÐ ENDURSKOÐUÐU SKIPURITI REYKJAVÍKURBORGAR

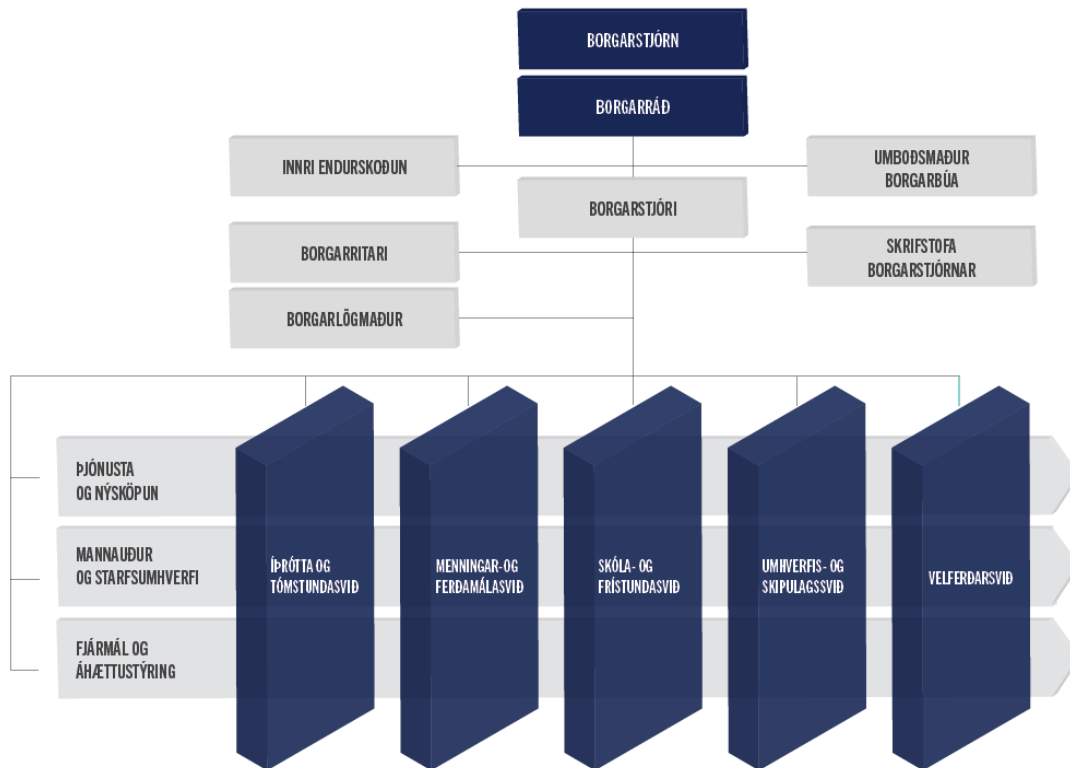
Við endurskoðun á skipuriti Reykjavíkurborgar hefur áhersla verið lögð á að rýna miðlæga stjórnarsýslu og aðrar miðlægar einingar eins og innri endurskoðun, skrifstofu borgarstjórnar, borgarlögmann og umboðsmann borgarbúa. Vegna þröngs tímaramma voru einstök fagsvið ekki rýnd sérstaklega.

Rauði þráðurinn við endurskoðað skipurit Reykjavíkurborgar er eftirfarandi:

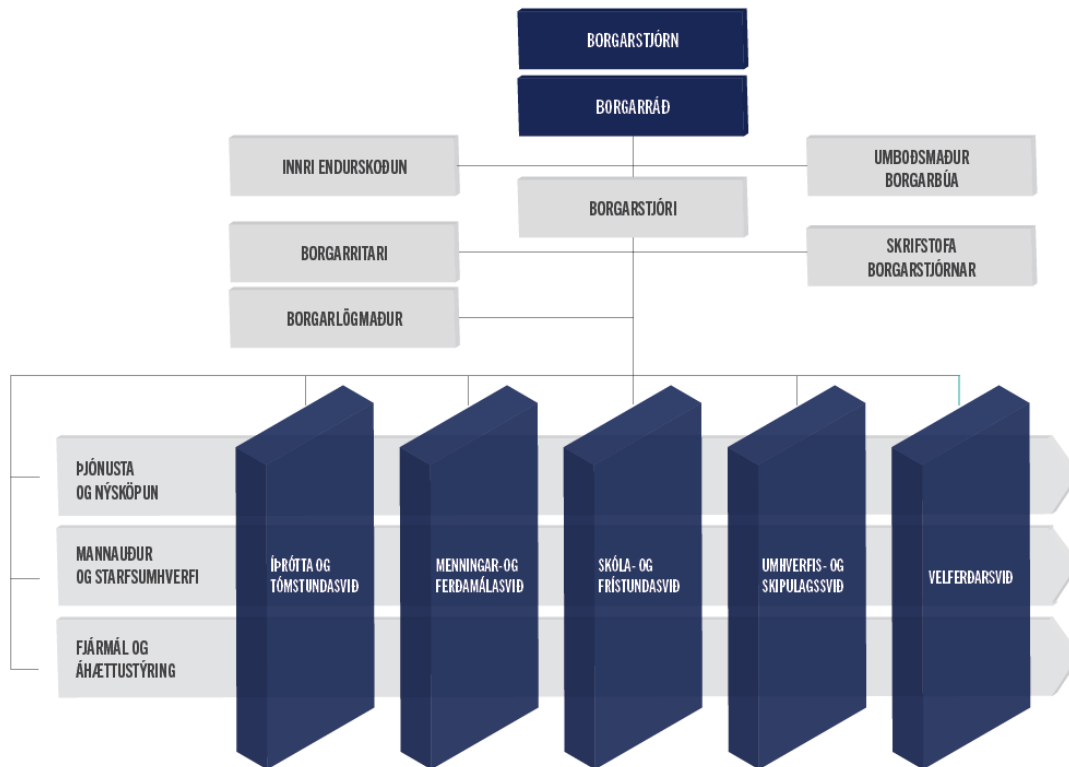
1. Einfalda og skýra boðleiðir
2. Skýra umboð og ábyrgð
3. Skerpa á hlutverki lykileininga

# ✓EINFALDA ✓SKÝRA ✓SKERPA

Einnig er lögð áhersla á að draga fram með skýrum hætti kjarnaþætti í rekstri borgarinnar.



## 6.1 BORGARSTJÓRN

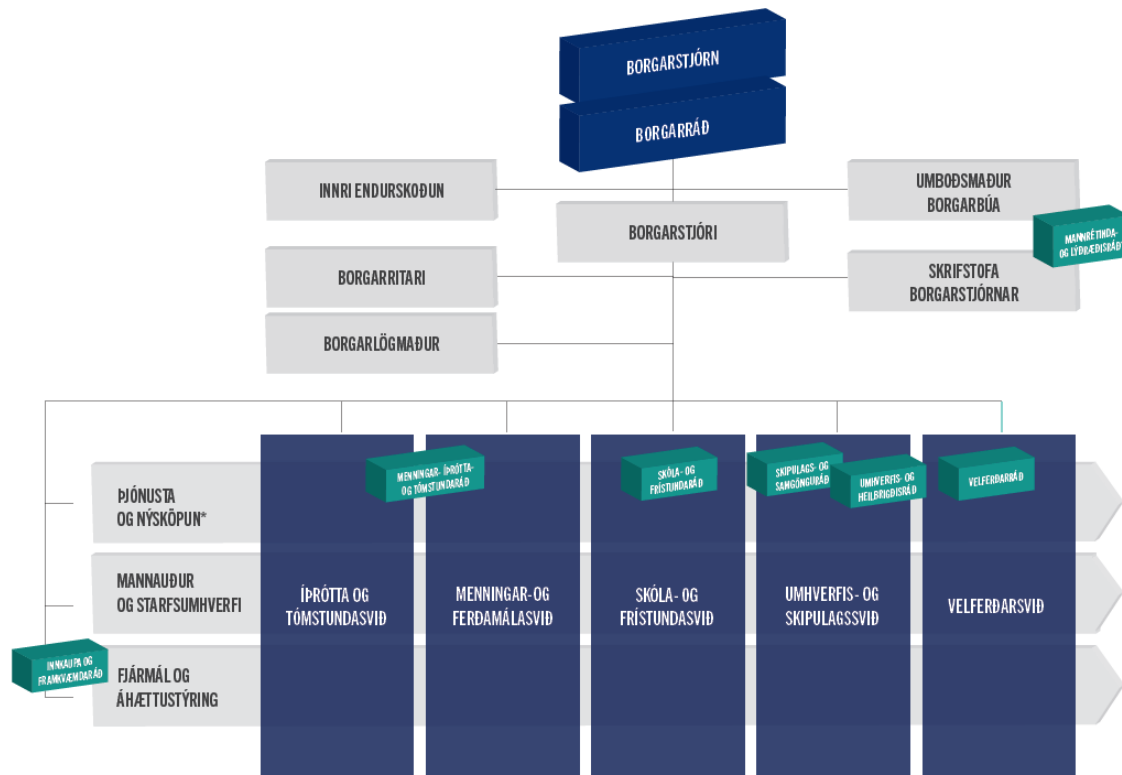


Kveðið er á um hlutverk borgarstjórnar í sveitarstjórnarlögum og Samþykkt um um stjórn Reykjavíkurborgar.

Í Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar segir að borgarstjórn taki ákvarðanir um verulegar skuldbindingar borgarinnar *til lengri tíma* en skv. 58. gr. SSL tekur borgarstjórn ákvarðanir um verulegar skuldbindingar borgarinnar, óháð því hvort þær eru til lengri tíma eða ekki.

Lagt er til að Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar og stjórnarhættir borgarstjórnar og borgarráðs verði endurskoðuð með tilliti til ákvæðis sveitarstjórnarlaga og skerpt á hlutverkaskipan milli borgarstjórnar, borgarráðs og borgarstjóra ásamt stjórnarháttum við framsal valds sbr. umfjöllun í kafla 4.

## 6.2 BORGARRÁÐ



Borgarráð fer ásamt borgarstjóra með framkvæmdastjórn og fjármálastjórn Reykjavíkurborgar að því leyti sem slík stjórn er ekki öðrum falin. Ekki er að finna nánari skýringu á verkaskiptingu milli borgarráðs og borgarstjóra að þessu leyti, né heldur til hverra er vísað með orðalaginu „að því leyti sem slík stjórn er ekki öðrum falin“. Brýnt er að skilgreina og skýra svo ábyrgðarmikla verkaskiptingu borgarráðs gagnvart borgarstjóra og ráðum Reykjavíkurborgar.

Í samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar segir að borgarráð hafi *umsjón* með stjórnarsýslu og undirbúningi fjárhagsáætlana en í 3. mgr. 35. gr. sveitarstjórnarlaga segir að byggðarráð hafi *eftirlit* með stjórnarsýslu sveitarfélagsins og *fjármálastjórn* þess. Nauðsynlegt er að leiðrétta Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar að þessu leyti og tryggja rétta framkvæmd á eftirliti með stjórnarsýslu borgarinnar. Þá skortir samkvæmt þessu ákvæði um eftirlit með fjármálastjórn borgarinnar sem brýnt er að skilgreina og skýra í Samþykktinni og útfæra nánar sbr. umfjöllun um nýtt kjarnasvið fjármála og áhættustýringar í kafla 5.9.3.

Þá segir sama ákvæði sveitarstjórnarlaga að byggðarráð *semji drög* að fjárhagsáætlun og viðaukum við hana og leggi þau fyrir sveitarstjórn, en í Samþykkt um Stjórn Reykjavíkurborgar segir að borgarráð *fjalli um* frumvarp að fjárhagsáætlun borgarsjóðs, stofnana og fyrirtækja og leggi fyrir borgarstjórn. Brýnt er að Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar endurspegli réttilega framsal valds ef meiningin er að framselja vald til að semja drög að fjárhagsáætlun til tiltekinna(r) stjórnareininga(r), sem og að skilgreina framkvæmd á undirbúningi fjárhagsáætlana.

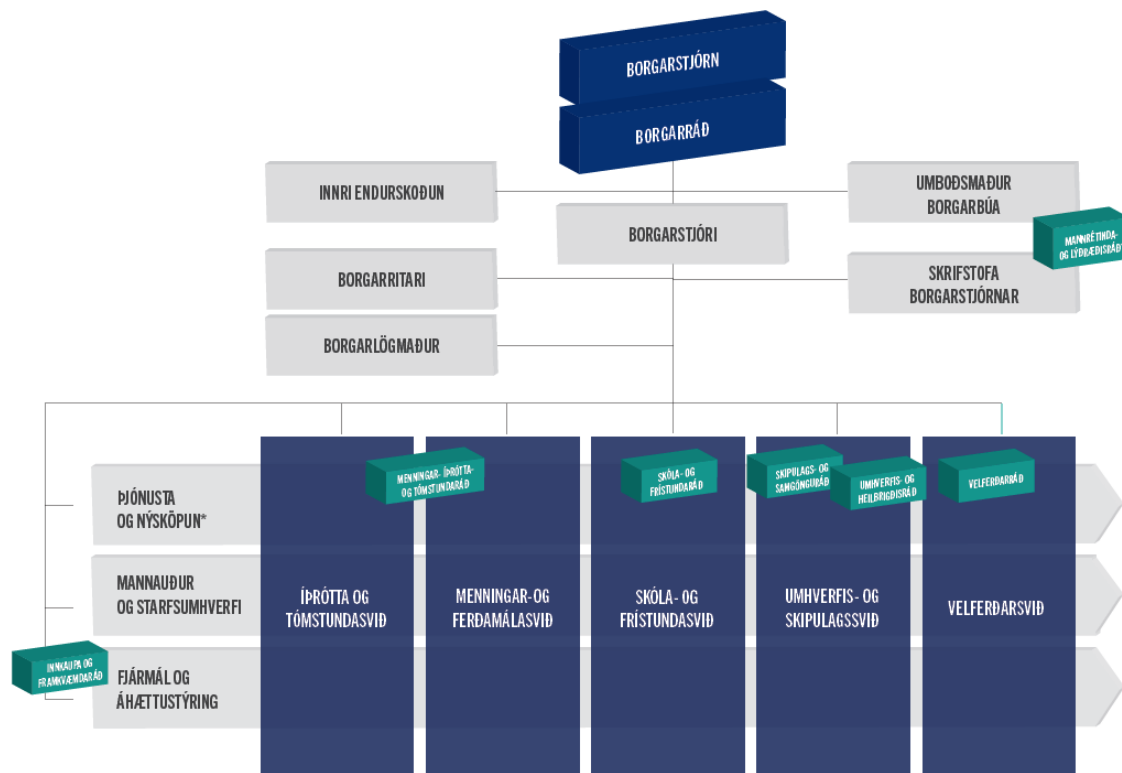
Fram hefur komið að mikið álag er á borgarráði og er hugsanlegt að skarpari skilgreiningar á hlutverkaskiptum milli borgarstjórnar og fagráðum létti á borgarráði, sem og tillaga að uppsetningu á framkvæmdastjórn helstu stjórnenda Reykjavíkurborgar sbr. kafli 5.8

## 6.3 FAGRÁÐ

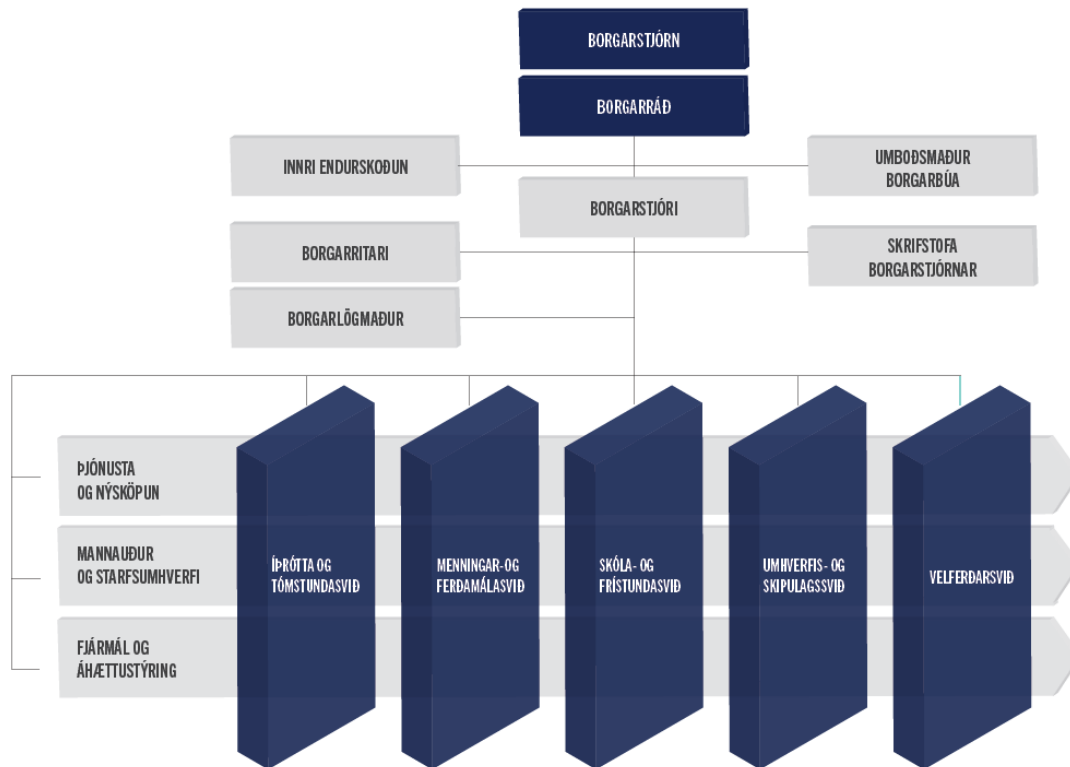
Samkvæmt samþykktum fagráða er hlutverk þeirra almennt að móta stefnu í tilteknum málum sem undir þau falla á viðkomandi fagsviði og taka ákvarðanir og gera tillögur til borgarráðs hvað varðar verksvið þeirra. Jafnframt hafa ráðin eftirlit með að samþykktum og stefnumörkun sé fylgt.

Ráðin eru yfir tilteknum fagsviðum að frátöldum innkaupa- og framkvæmdaráði og mannréttinda- og lýðræðisráði. Vakin er sérstök athygli á að hlutverk mannréttinda- og lýðræðisráðs (áður stjórnkerfis- og lýðræðisráð) var við síðustu breytingu samþykktar þrengt varðandi eftirlit með stjórnarsýslu. Afar mikilvægt er að skýra og kveða á um hvaða stjórnareining á að hafa það eftirlit.

Ekki eru að svo stöddu gerðar tillögur að breytingum á þeim fagráðum sem starfandi eru, en forsenda þess að svo geti orðið er að teknar verði stefnumótandi ákvarðanir um skýrari afmörkun á hlutverki og umboði ráða gagnvart þeim sviðum sem undir þau heyra, og eins afmörkun gagnvart borgarstjóra og borgarráði. Þá þarf enn fremur að taka ákvörðun um hvort ráð verði skipuð yfir kjarnasvið eða ekki.



## 6.4 INNRI ENDURSKOÐUN



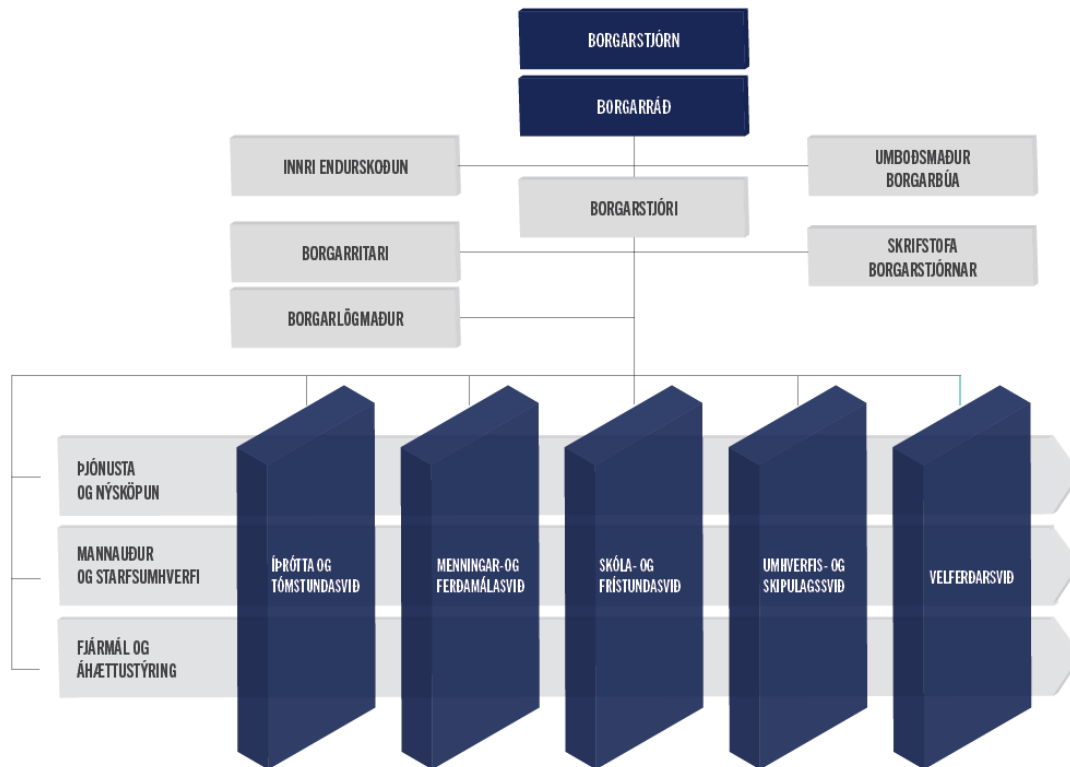
Innri endurskoðun fer með fjármála- og stjórnsýslueftirlit hjá Reykjavíkurborg í umboði borgarráðs. Í því felst að leggja mat á og bæta virkni áhættustýringar, eftirlitsaðferða og stjórnarháttá hjá stofnunum og félögum í meirihlutaeigu Reykjavíkurborgar.

Í dag heyrir innri endurskoðun undir borgarstjóra á skipuriti borgarinnar. Það er mat skýrsluhöfunda að réttara væri að staðsetja innri endurskoðun beint undir borgarráð þangað sem hún ætti að sækja sitt umboð. Innri endurskoðun hefur eftirlitshlutverki að gegna með daglegri starfsemi og þar með þeim störfum borgarstjóra sem lúta að framkvæmdastjórn borgarinnar. Áfram hefði innri endurskoðun ákveðna frumkvæðisskyldu varðandi úttektir ásamt því að borgarstjórn og borgarráð gætu óskað eftir úttektum á ákveðnum þáttum.

Skýrsluhöfundar leggja til að á hverju ári leggi innri endurskoðun fram starfsáætlun sína til samþykktar í borgaráði þar sem fram kæmi hvaða úttektir er fyrir séð að ráðist verði í á næsta starfsári. Enn fremur myndi innri endurskoðun leggja fyrir borgarráð niðurstöður þeirra úttekta sem hún hefur unnið ársfjórðungslega eða hálfárslega. Þá er afar mikilvægt að innri endurskoðun, eða þeim sem borgaráð vísar til, falið að skila reglulegum skýrslum um innleiðingu og eftirfylgni ábendinga í skýrslum innri endurskoðunar.

Nauðsynlegt er að tryggja áfram sjálfstæði innri endurskoðunar og aðskilnað frá eiginlegri ákvarðanatöku og framkvæmd verkefna borgarinnar. Mikilvægt er þó að innri endurskoðun hafi áfram möguleika á því að sitja einstaka fundi innan borgarkerfisins ef þær úttektir sem unnið er kalla á tiltekna rýni í umræður eða starfshætti. Einnig þarf innri endurskoðun að hafa möguleika á að koma inn á fundi til að kynna niðurstöður sinna úttekta eins og við á.

## 6.5 BORGARSTJÓRI



Borgarstjóri gegnir þremur meginhlutverkum sem framkvæmdastjóri Reykjavíkurborgar, opinber fulltrúi Reykjavíkurborgar og pólitískur leiðtogi meirihlutans.

Borgarstjóri er æðsti yfirmaður starfsmanna Reykjavíkurborgar og hefur það hlutverk að sjá um að stjórnarsýsla samræmist lögum, samþykktum og viðeigandi fyrirmælum yfirmanna. Stjórnkerfis- og lýðræðisráð sem aflagt hefur verið sem slíkt, hafði það hlutverk að hafa „eftirlit með stjórnarsýslu borgarinnar og að samþykktum og stefnumörkun þess sé fylgt“. Mannréttinda- og lýðræðisráð sem tekið hefur við af fyrrnefndu stjórnkerfis- og lýðræðisráði hefur hins vegar ekki slíkt ótvírætt hlutverk þegar kemur að eftirliti með stjórnarsýslu borgarinnar. Nauðsynlegt er að tryggja slíka ábyrgð með ótvíræðum hætti.

Þá er nauðsynlegt að skýra hlutverkaskipan gagnvart borgarráði og fagráðum, s.s. hvað varðar 79. gr. sveitarstjórnarlaga, sem segir að borgarstjóri beri ber ábyrgð á undirbúningi og gerð frumvarps að fjárhagsáætlun og fimm ára áætlun og leggi fram í borgarráði, en samkvæmt samþykktum fagráða fela fagráð sviðsstjórum að vinna tillögur í frumvarp að fjárhagsáætlun.

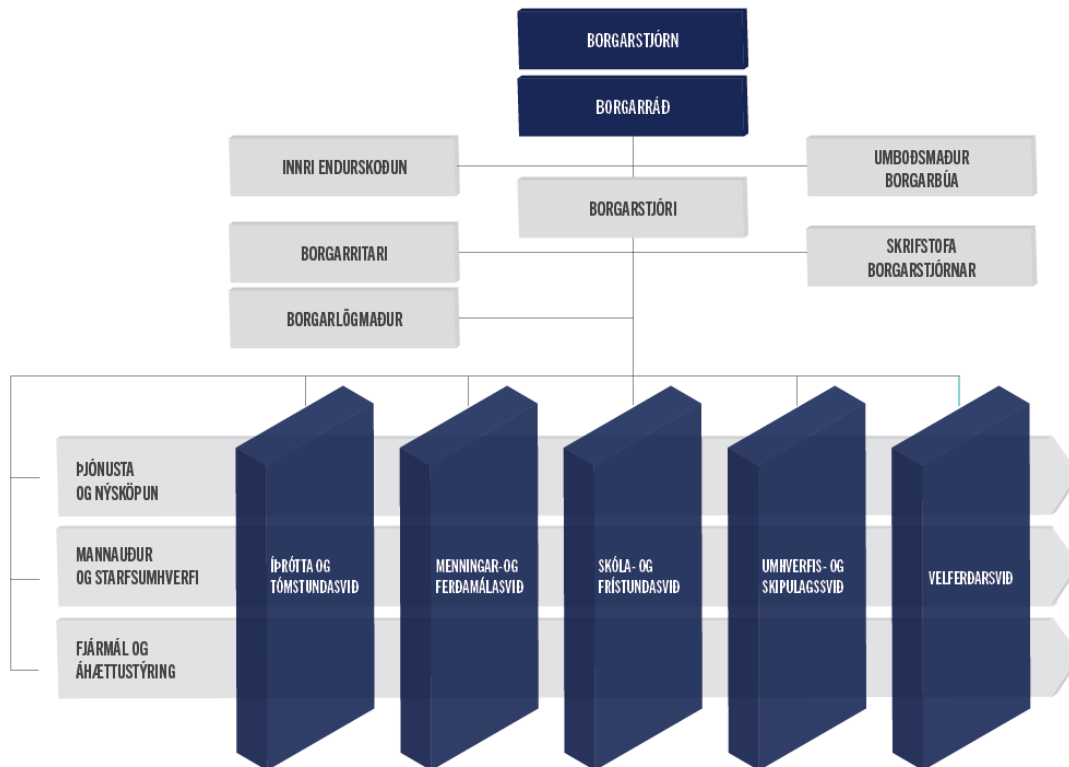
Einnig þarf að skýra ábyrgð á því að ákvarðanir ráða og stjórnenda komist til framkvæmda og eftirfylgni og eftirlit með því að þær komi yfirleitt til framkvæmda. Tillaga um framkvæmdastjórn helstu stjórnenda Reykjavíkurborgar kemur að hluta til móts við þetta ásamt skipulegri upplýsingagjöf, mælaborðum og eftirliti.

Ekki er óeðlilegt að borgarstjóri á hverjum tíma velji sér ákveðin áherslumál sem hann eða hún vill draga fram í dagsljósið. Í tíð núverandi borgarstjóra hafa það verið verkefni er snúa að



framtíðarþróun borgarlands og húsnæðismálum. Mikilvægt er að slík verkefni rúmist innan skipurits borgarinnar á hverjum tíma og að boðleiðir tengd þeim séu skýrar. Lagt er til að verkefnastofa á vegum borgarritara haldi utan um áhersluverkefni borgarstjóra.

## 6.6 SKRIFSTOFA BORGARSTJÓRNAR



Hlutverk skrifstofu borgarstjórnar er eftirfarandi:

1. Fer með umsýslu fyrir borgarstjórn, borgarráð, forsætisnefnd og ýmsar aðrar nefndir. Í því felst:
  - a. Móttaka og meðferð gagna
  - b. Undirbúningur funda, svo sem gerð og útsending dagskrár
  - c. Framkvæmd funda, þar með talið ritun fundargerða
  - d. Ráðgjöf til formanns og annarra fundarmanna
  - e. Frágangur gagna og tilkynningar um afgreiðslu mála
  - f. Birting fundargerða
  - g. Upplýsingagjöf til almennings
2. Heldur utan um þjónustu við borgarfulltrúa og aðra kjörna fulltrúa í nefndum og ráðum Reykjavíkurborgar, þar með talið:
  - a. Lögfræðileg ráðgjöf
  - b. Fræðsla og umsjón með kjörum þeirra og starfsaðstöðu
3. Veitir nefndum og ráðum Reykjavíkurborgar, sem og starfsmönnum þeirra, ýmsa ráðgjöf, svo sem lögfræðilega ráðgjöf á sviði fundarskapa og stjórnkerfis Reykjavíkurborgar.

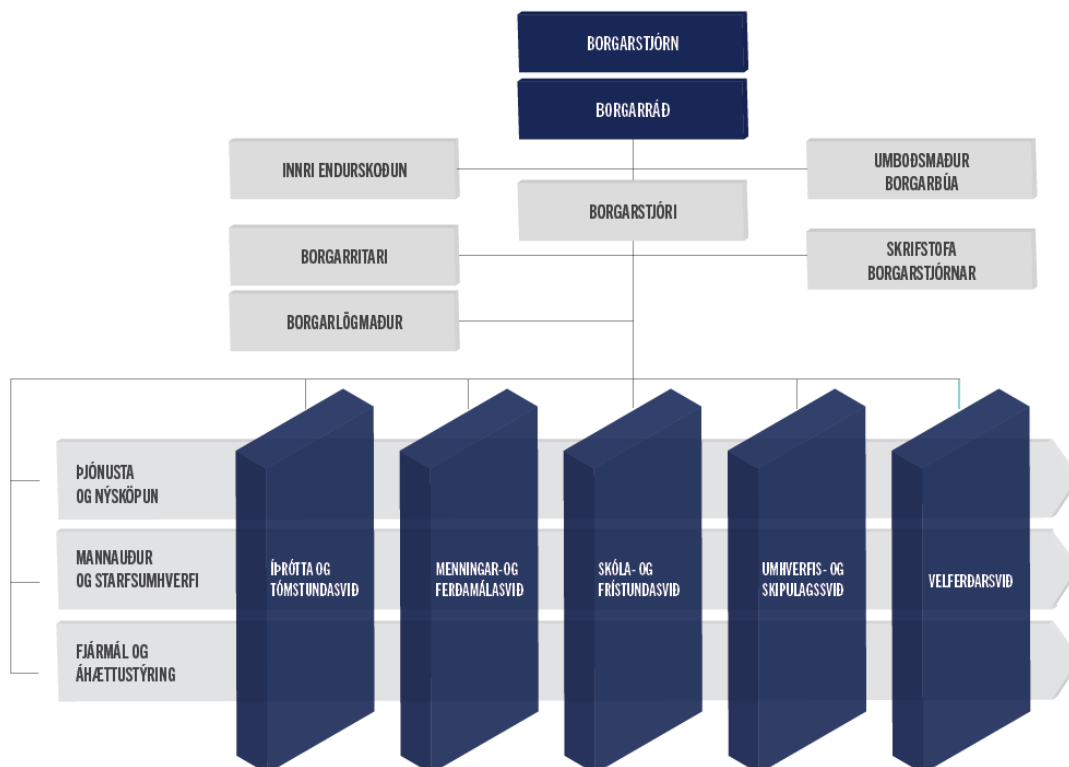
Í dag er skrifstofa borgarstjórnar staðsett á skipuriti undir borgarstjóra.

Skrifstofan sinnir ýmsum lýðræðismálum eins og utanumhaldi vegna kosninga. Á þeim grunni er lagt til að mannréttinda- og lýðræðismál verði færð undir skrifstofu borgarstjórnar. Við þessa tilfærslu yrðu þau verkefni sem fela í sér framkvæmd mannréttindastefnu eins og t.d. hælisleitendamál færð yfir á velferðarsvið.

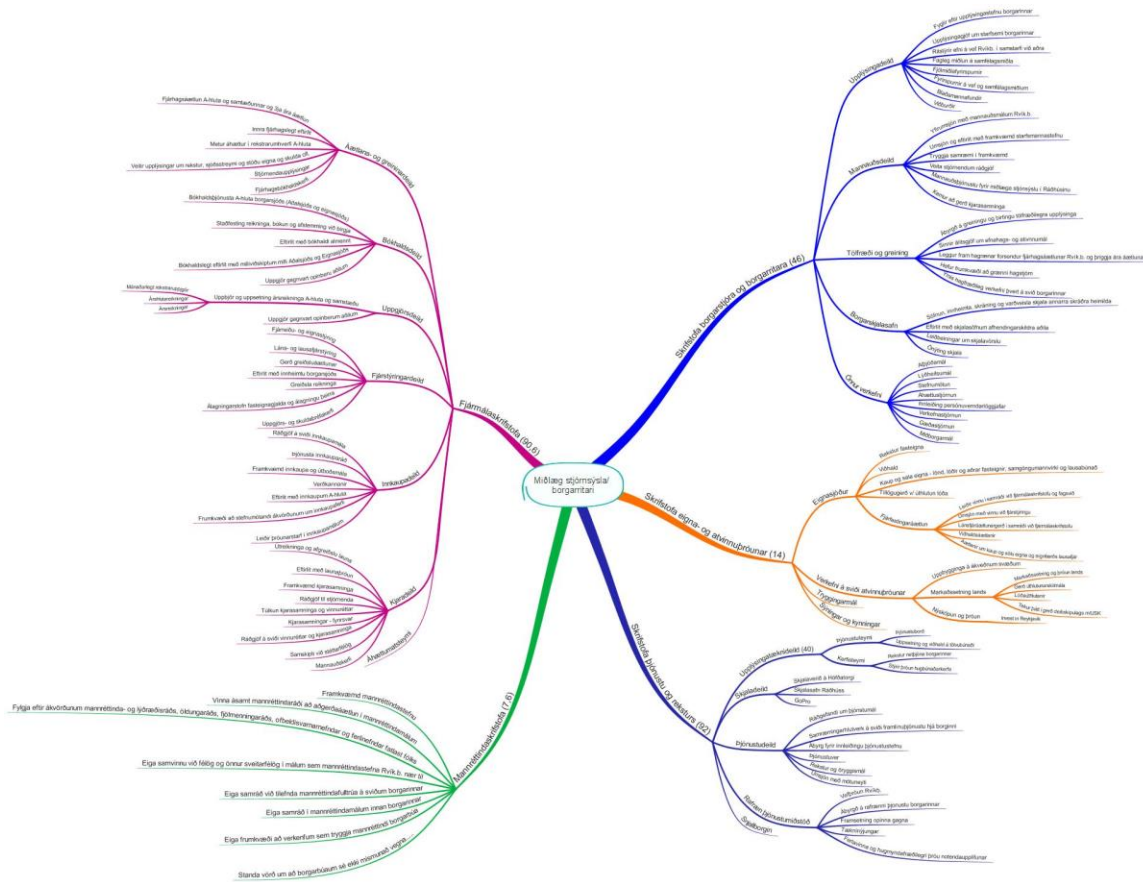
Lagt er til að umsjón með miðlægum styrkjамálum verði flutt yfir til borgarritara og að umsagnir með rekstrarleyfi veitingastaða verði flutt til USK eða borgarlögmans, þar sem um afgreiðslumál er að ræða. Bæði þessi verkefni eiga lítið skylt með öðrum verkefnum á skrifstofu borgarstjórnar.

Þá er lagt til að ráðgjöf á sviði stjórnkerfis Reykjavíkurborgar færist til regluvarðar sbr. umfjöllun í kafla 6.8, enda kunna fleiri en kjörnir fulltrúar og starfsmenn nefnda og ráða að ráðgjöf að halda á því sviði. Fer það einnig saman við ábendingu í kafla 4.2 um Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar, þar sem lögð er til skýr aðgreining á ákvæðum sem snúa að umboði og hlutverki (stjórnkerfi) annars vegar og ábyrgð og framkvæmd hins vegar (fundarsköp).

## 6.7 BORGARRITARI



Borgarritari er æðsti embættismaður borgarinnar að undanskildum borgarstjóra og einn af staðgenglum hans. Við síðustu skipulagsbreytingar 2012 voru gerðar ýmsar breytingar sem hafa síðan leitt til þess að í dag heyra tæplega 280 stöðugildi undir borgarritara.



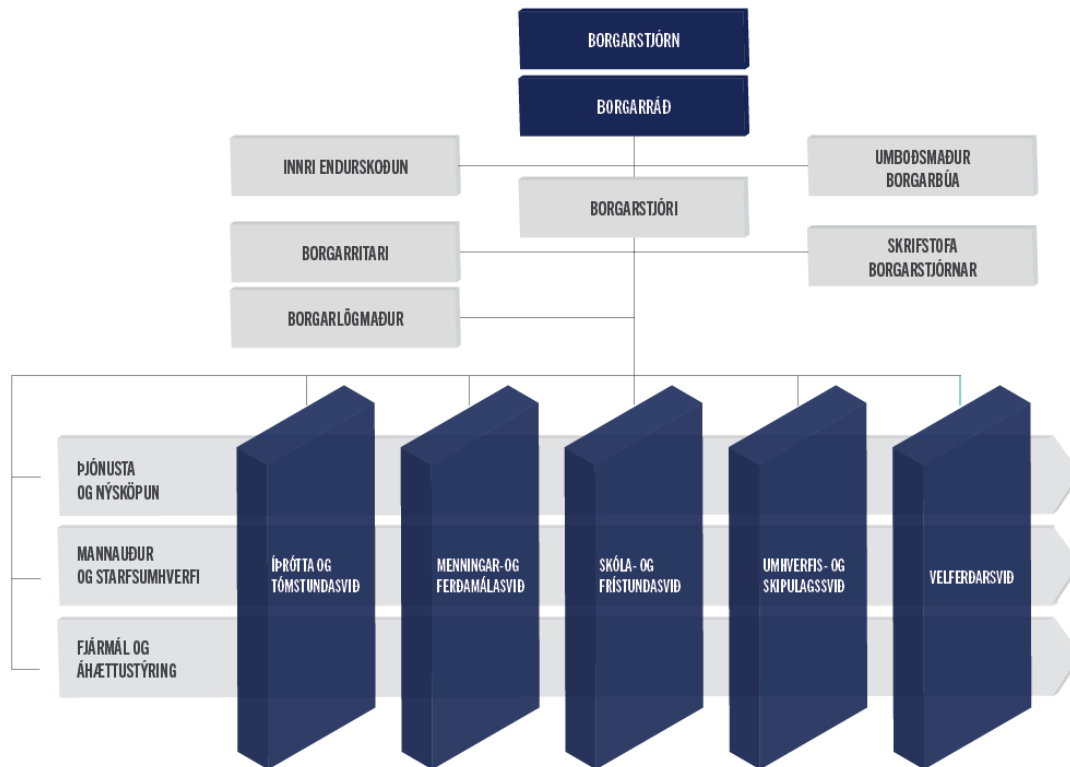
Þegar horft er á núverandi skipurit er stór hluti falinn af þeirri starfsemi sem undir borgarritara heyrir, og þá sérstaklega mikilvægar einingar sem segja má að beri ábyrgð á ákveðnum kjarnabáttum í starfsemi borgarinnar. Á myndinni hér fyrir ofan er búið að draga fram öll þau verkefni sem fall undir miðlæga stjórnsýslu í dag skv. heimsíðu Reykjavíkurborgar. Lagt er til að umbreyta þessu skipulagi algjörlega með því að draga skýrari línur á milli þess sem mætti kalla áfram miðlæga stjórnsýslu annars vegar og kjarnastarfsemi borgarinnar hins vegar.

Borgarritari verður áfram æðsti embættismaður borgarinnar og mun gegna lykilhlutverki í að fylgja eftir öllum þeim málum sem samþykkt hafa verið í borgarráði eða borgarstjórn. Í því samhengi er mikilvægt að sú eining sem tilheyrir borgarritara hafi góða yfirsýn yfir helstu stefnumarkandi verkefni borgarinnar, framgang þeirra og árangur. Á þeim forsendum er lagt til að eftirfarandi verkefni verði á staðsett hjá borgarritara:

- a) Dagskráfulltrúi borgarstjóra – óbreytt frá því í dag.
- b) Stjórnsýsluteymi – óbreytt frá því í dag.
- c) Upplýsingafulltrúi – ný nálgun.
  - Í dag annast annars vegar upplýsingadeild og hins vegar einstakir upplýsingafulltrúar fagsviða upplýsingamál borgarinnar.
  - Lagt er til að þetta fyrirkomulag verði rýnt og skipulagt upp á nýtt en miðað verði við að ráðinn verði upplýsingafulltrúi sem verður leiðtogi ákveðins upplýsingateymis sem starfar þvert á fagsviðin og móti stefnu um upplýsingamál innan sviða. Sá aðili mun leiða alla ytri og innri upplýsingagjöf í samræmi við upplýsingastefnu borgarinnar.

- Hins vegar mun miðlægt teymi upplýsingamála og starfsmenn upplýsingamála innan sviða vinna sameiginlega að því að framfylgja stefnunni og skipta með sér verkum eins og við á.
  - Teymið mun einnig móta skýra stefnu varðandi notkun á innri og ytri upplýsingaveitum.
    - Lagt er til að ritstjórn vefja verði einnig á ábyrgð upplýsingafulltrúa en að ritnefnd verði honum til stuðnings í að fylgja því verkefni eftir. Eitt af því sem þarf sérstaklega að huga að er framsetning opinna gagna á vefjum borgarinnar.
- d) Verkefnastofa – viðbót við það sem er í dag.
- Í dag er ákveðinn vísir að verkefnastofu hjá borgarritara. Lagt er til að sú verkefnastofa verði útfærð nánar þar sem meginverkefni hennar yrði að leiða stefnumörkun borgarinnar annars vegar og hins vegar að fylgja eftir innleiðingu þeirrar stefnumörkun með reglulegri eftirfylgni.
  - Dæmi um verkefni verkefnastofu eru málefni tengd framtíðarþróun borgarlands og þróunarverkefni, s.s. atvinnuþróunarverkefni.
- e) Alþjóðamál – styrkja núverandi stöðu.
- Lagt er til að alþjóðafulltrúi starfi áfram hjá borgarritara en fá skýrt umboð til að fylgja eftir þeim verkefnum er falla undir alþjóðamál. Í því samhengi er vert að nefna að á næsta ári verður unnið að nýrri alþjóðastefnu Reykjavíkurborgar. Lagt er til að það verði á ábyrgð alþjóðafulltrúa að halda utan um þá vinnu.
- f) Samskipti við ríki, ráðuneyti og stofnanir og viðeigandi samningagerð.
- g) B- hlutafélög – skerpa á.
- Samskipti við B-hlutafélög verða áfram á ábyrgð borgarritara. Fjallað er nánar um tillögur skýrsluhöfundar varðandi þau verkefni í kafla 4.1.F
- h) Miðlæg umsókn styrkjamála.
- Þetta verkefni flyst frá skrifstofu borgarstjórnar en er að öðru leyti óbreytt.
- i) Neyðarstjórn
- Þetta verkefni hefur verið á skrifstofu borgarstjóra og borgarritar en flyst til borgarritara.

## 6.8 BORGARLÖGMAÐUR



Borgarlögmaður hefur eftirfarandi hlutverk:

- Er í fyrirsvari fyrir Reykjavíkurborg og stofnanir hennar um lögfræðileg málefni.
- Hefur með höndum málflutning og aðra réttargæslu fyrir hönd Reykjavíkurborgar.
- Hefur með höndum samningsgerð fyrir hönd Reykjavíkurborgar.
- Yfirlestur og skjalagerð fyrir svið og stofnanir, vegna samninga þeirra við þriðja aðila.

Lagt er til að ráðgjöf og eftirfylgni með lögfræðilegum málefnum sem heyra þvert á skipurit Reykjavíkurborgar verði samræmd og um leið eflað á sviði borgarlögmanns. Því er lagt til að persónuverndarmál verði flutt til hans og þar með persónuverndarfulltrúi, ásamt regluverði.

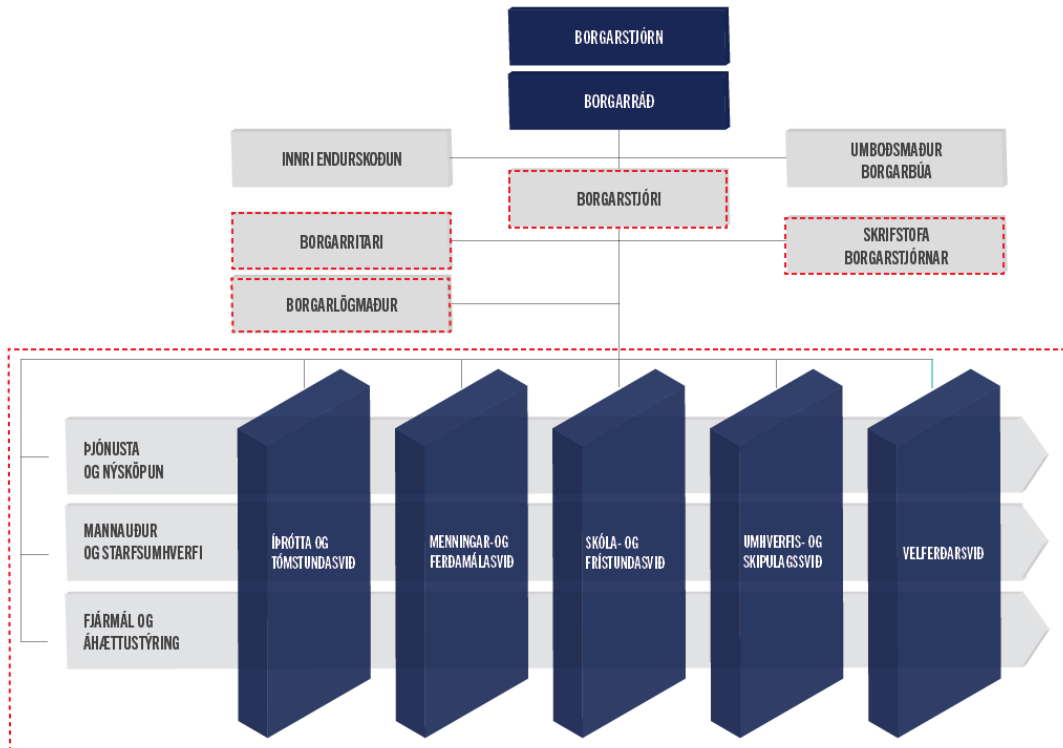
Regluvörður hefur í dag afmarkað hlutverk vegna skráningar skuldabréfa Reykjavíkurborgar á skipulegum verðbréfamarkaði og er staðsettur á fjármálaskrifstofu. Lagt er til að útvíkka hlutverk hans þannig að hann beri einnig ábyrgð á eftirfarandi þáttum:

- Að stjórnendur borgarinnar og kjörnir fulltrúar fái nauðsynlega fræðslu, ráðgjöf og aðstoð til að þeir geti uppfyllt skyldur sínar samkvæmt innra skipulagi borgarinnar.
- Fylgjast með og meta reglulega hæfi og skilvirki stjórnarhátta í samræmi við gildandi lög, reglugerðir, samþykktir og innri reglur og viðhafa ávallt heilbrigða og eðlilega stjórnsýslu.

Hluti af tillögum skýrsluhöfunda snúa að því að skerpt verði á hlutverki, umboði og ábyrgð ráða og lykilstjórnenda/eininga. Mikilvægt hlutverk regluverðar verður að veita ráðgjöf um og fylgja

eftir þessum breytingum og festa þær í sessi. Verkefni regluvarðar eru um margt skyld ráðgjöf borgarlögmanns og er því gerð tillaga um að regluvörður heyri undir borgarlögmann.

## 6.9 FRAMKVÆMDASTJÓRN



Að framan hafa komið fram ábendingar sem lúta að því að skýra hlutverkaskipan og koma á skipulegri upplýsingagjöf og skilgreindu og skilvirku eftirliti, ásamt því að létta á störfum borgarráðs. Því er lagt til að sett verði á fót formleg framkvæmdastjórn helstu stjórnenda Reykjavíkurborgar sem borgarstjóri leiði. Framkvæmdastjórn verði að öðru leyti skipuð borgarritara og sviðsstjórum og að borgarlögmaður sitji fundi framkvæmdastjórnar.

Við skilgreiningu á stjórnarháttum framkvæmdastjórnar þarf að skilgreina nánar með skýrum hætti ábyrgð borgarritara og sviðsstjóra varðandi:

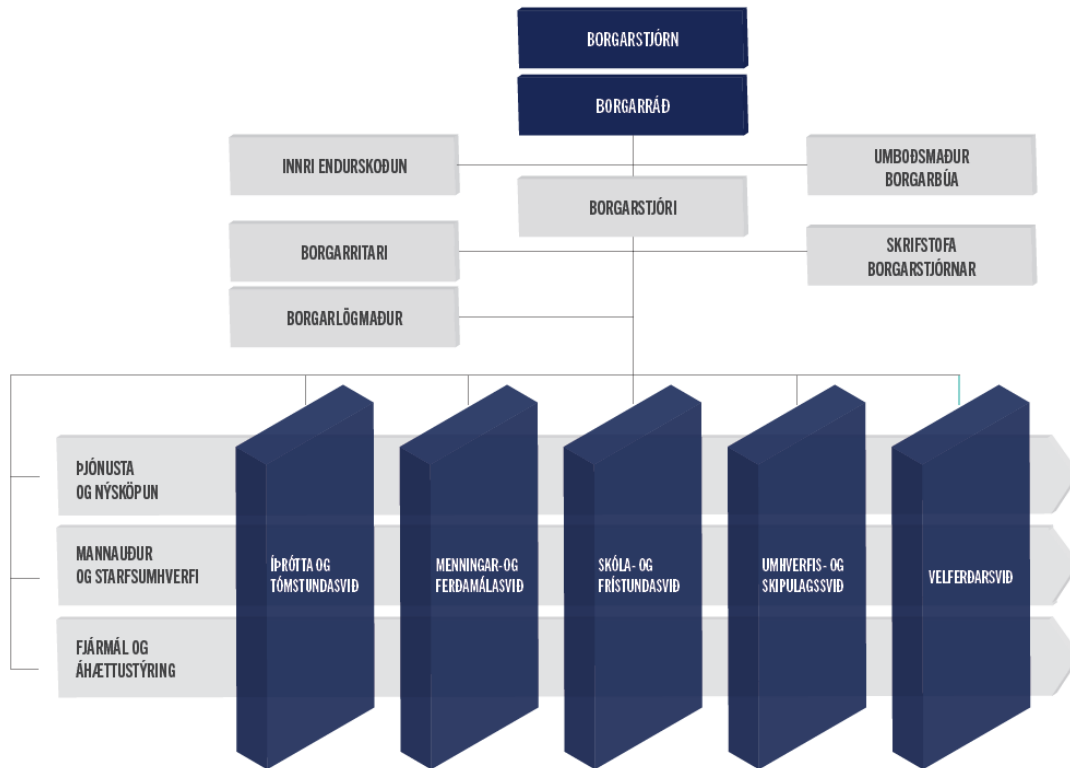
- Reglubundna dagskrá framkvæmdastjórnarfunda.
- Reglubundna upplýsingagjöf á framkvæmdastjórnarfundum – mælaborð.
- Tilfallandi upplýsingagjöf til á framkvæmdastjórnarfundum (ad hoc).

Framkvæmdastjórn er vettvangur fyrir upplýsingagjöf helstu stjórnenda til borgarstjóra sem gerir honum kleift að sinna eftirlitshlutverki sínu og upplýsingagjöf til borgarráðs. Jafnframt gefst í framkvæmdastjórn færi á upplýsingagjöf frá borgarstjóra til stjórnenda og samræmingar þeirra á milli.

Þá er með tilkomu kjarnasviða sem vinna þvert á skipuritið nauðsynlegt að skapa samræmdan vettvang þessara æðstu stjórnenda til upplýsingagjafar og samræmingar. Framkvæmdastjórn yrði jafnframt vettvangur sem kæmi í stað viðveru embættismanna á fundum borgarráðs nema í undantekningartilvikum þegar þess gerist sérstök þörf.

## 6.10 KJARNASVIÐ

Til að aðgreina ákveðna kjarnastarfsemi borgarinnar frá fagsviðum er lagt til að kalla þau kjarnasvið. Það sem einkennir þessi svið er að þau starfa þvert á öll fagsviðin, eru leiðandi í að samræma verklag og vinnubrögð á fagsviðunum og leið-toga fagsviðin í átt að þeirri stefnu sem mörkuð hefur verið fyrir þá málaflokka sem kjarnasviðin bera ábyrgð á.



Lagt er til að sett verði á fót þrjú ný kjarnasvið:

- Þjónusta- og nýsköpun
- Mannauður og starfsumhverfi
- Fjármál og áhættustýring



### 6.10.1 Þjónusta og nýsköpun

Lagt er til að stofnað verði kjarnasvið – Þjónusta og nýsköpun - sem annist innri og ytri þjónustu og nýsköpun, þar með talda upplýsingatækni. Undir sviðið falli verkefni sem nú heyra undir skrifstofu þjónustu og reksturs, ásamt verkefnum sem heyra undir SEA á sviði eignaumsýslu og rekstrar, þ.e. rekstur fasteigna. Þá verði sett á fót ný eining utan um nýsköpun.

#### A. Ytri þjónusta

Eitt af stóru umbreytingarverkefnum borgarinnar verður að umbreyta núverandi ferlum í stafræna ferla og endurhanna þjónustu borgarinnar á forsendum notandans. Sú vegferð er þegar hafin en enn er langt í land. Lagt er til að nýsköpun verði staðsett á nýju kjarnasviði Þjónustu og nýsköpunar - þar sem hluti af starfsemi núverandi þjónustu og reksturs verður staðsett.

Lagt er til að eftirfarandi verkefni falli undir ytri þjónustu:

- Mótun þjónustustefnu
- Innleiðing og eftirfylgni þjónustustefnunnar
- Samræming á þjónustu við borgarbúa
  - Hvar og hvernig þjónusta er veitt
  - Þjónustuver – sími/stafræn þjónusta o.s.frv.

#### B. Innri þjónusta

Lagt er til að stofnuð verði eining sem heldur utan um daglegan rekstur fasteigna, upplýsingartækni og gagna- og upplýsingamál. Í dag má segja að tvær skrifstofur og eitt svið sem sinna rekstri fasteigna, þ.e. SEA, skrifstofa þjónustu og rekstur og USK. Lagt er til að samþætta undir þetta nýja kjarnasvið þá þætti sem snúa að rekstri fasteigna. Viðhald og framkvæmdir vegna fasteigna verða hins vegar alfarið hjá USK. Einnig er velt upp þeim möguleika til lengri tíma litið að flytja rekstur og umhirðu borgarlands frá USK til þessarar einingar.

Engar stórvægilegar breytingar eru lagðar til vegna upplýsingatækni en lagt er til að aukin áhersla verði lögð á UT arkitektúr borgarinnar og gagnagrunna til að styðja betur við þróun á stafrænni þjónustu og gagnagreiningu. Loks er lagt til að skjalamál borgarinnar verði útvíkkuð þannig að talað verði um gagna- og upplýsingastýringu sem verði leidd af gagnastjóra borgarinnar. Borgarskjalasafn og gagnamál (í dag skjalamál) borgarinnar munu þá falla þar undir.

Lagt er til að verkefni á sviði innri þjónustu verði eftirfarandi:

- Eignaumsýsla og rekstur
  - Fasteignaumsjón fyrir allar eignir borgarinnar
  - Rekstur og öryggismál
  - Umsjón með mötuneyti
  - Rekstur og umhirða borgarlands (USK) - til lengri tíma litið
- Upplýsingatækni
  - Hönnun á heilstæðum UT arkitektúr borgarinnar
  - Rekstur á öllum kerfum borgarinnar
  - Þróun á öllum kerfum borgarinnar
  - Vefþróun á öllum vefjum borgarinnar
  - Gagnagrunnar – vöruhús gagna

- Gagna- og upplýsingastýring
  - Gagnastjóri
  - Borgarskjalasafn
  - Gagna(skjala)mál borgarinnar

### C. Nýsköpun

Lagt er til að ný eining nýsköpunar verði sett á fót þar sem nýsköpunarverkefnum sem tengjast innra og ytra starfi borgarinnar verður stýrt. Starfsemi sviðsins tengist innri og ytri þjónustu sterkum böndum sem og upplýsingatæknimálum.

Lagt er til að verkefni á sviði nýsköpunar verði eftirfarandi:

- Stafræn þróun
  - Innleiðing á stafrænum ferlum
  - Design thinking
- Umbótastofa
  - Gæðamál
  - Straumlínustjórnun
- Nýsköpun
  - Tækninýjungar
  - Snjallborgin

#### 6.10.2 Mannauður og starfsumhverfi

Lagt er til að stofnað verði sérstakt kjarnasvið fyrir mannauðsmál og starfsumhverfi. Lagt er til að kjaramál sem heyra undir fjármálaskrifstofu í dag verði flutt þangað enda mikilvægt að mannauðsmál verði í heild sinni á einum stað.

Lagt er til að eftirfarandi verkefni verði staðsett á þessu nýja sviði:

- Mótun mannauðs- og starfsumhverfisstefnu starfsmanna
- Innleiðing og eftirfylgni stefnunnar
  - Mat á árangri mannauðsmála
  - Mannauðstölfræði og kannanir
- Starfsumhverfi
- Starfsþróun og fræðsla
- Stjórnendaráðgjöf
- Ráðningaþjónusta
- Kjaramál
  - Vinnuréttur
  - Kjarasamningar
  - Samskipti við stéttarfélög
- Starfsmat og jafnlaunamál
- Þróun og innleiðing á mannauðskerfi

Einnig er lagt til að sérstaklega verði hugað að stjórnendafræðslu að því er varðar stjórnarhætti, s.s. varðandi hlutverk og ábyrgð, upplýsingagjöf, eftirlit og vandaða ákvarðanatöku samhliða innleiðingu á nýju skipuriti og endurskoðun stjórnarháttanna.

### 6.10.3 Fjármál og áhættustýring

Lagt er til að núverandi fjármálaskrifstofu verði breytt í kjarnasvið með aukinni áherslu á áhættustýringu. Þannig fái skrifstofan nauðsynlegt umboð og gegnsæi skv. skipuriti borgarinnar.

Í dag heldur fjármálaskrifstofa utan um fjármálalega áhættu en önnur áhætta heyrir undir skrifstofu borgarstjóra og borgarritara. Nauðsynlegt er að skilgreina áhættuvilja og áhættustefnu borgarinnar og skapa aukið skipulag og gegnsæi í áhættustýringu í samræmi við afmörkun á ábyrgð einstakra stjórnareininga á eftirliti. Lagt er til að byggt verði ofan á þá áhættustarfsemi, yfirsýn og þekkingu sem þegar er til staðar á fjármálaskrifstofu og hún þróuð þar og útvíkkuð, s.s. mótun áhættuvilja á hverjum tíma og áhættustefnu - til samþykkis í borgarstjórn. Enn fremur er lagt til að tryggingamál borgarinnar verði hluti af verkefnum þeirra er halda utan um áhættustýringu.

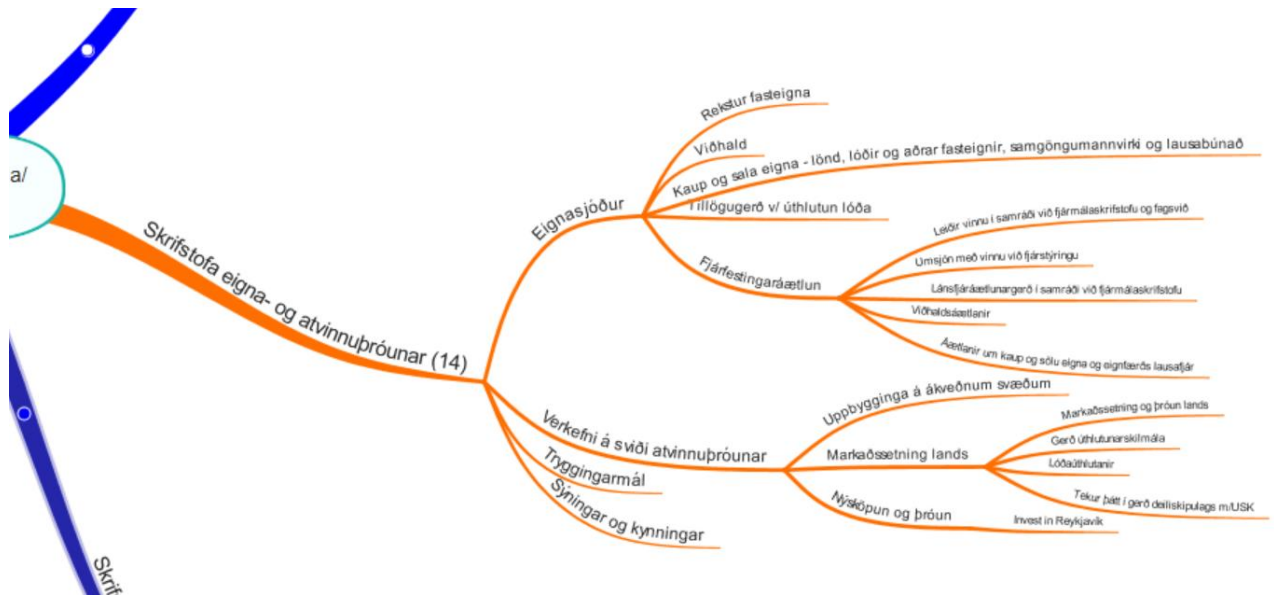
Lagt er til að öll áætlanagerð og bókhaldsleg umsýsla tengd eignasjóði borgarinnar verði færð frá SEA og yfir á þetta nýja svið. Lagt er til að verkefni tölfraði og greiningar sem heyra undir skrifstofu borgarstjóra og borgarritara færist yfir á þetta svið og verði hluti af áætlunum- og uppgjöri. Einnig er lagt til að innheimta allra reikninga verði á einni hendi. Fagsvið veita þjónustu en innheimta tengd henni verði á ábyrgð fjármála og áhættustýringar. Eins og fyrr segir er lagt til að kjaramál færist yfir til mannauðs og starfsumhverfis en launabókhald verði áfram á sviði fjármála og áhættustýringar. Einnig er lagt til að framkvæmdaþáttur kaupa og sölu eigna borgarinnar, sem samþykktar hafa verið í fjárfestingaráætlun eða borgarráði, verði á þessu sviði. Loks er lagt til að innkaupamál borgarinnar verði styrkt með því að fjölga í innkauparáði úr 3 í 5 og að aukin áhersla verði lögð á innra eftirlit með innkaupum borgarinnar. Enn fremur er lagt til að innkauparáð fá nýtt heiti og verði innkaupa- og framkvæmdaráð til að ná fram aukinni áherslu á kostnaðareftirlit með framkvæmdum borgarinnar.

Lagt er til að verkefni sviðsins verði eftirfarandi:

- Áætlanir- og uppgjör
  - Fjárfestingaráætlun (eignasjóður)
  - Fjárhagsáætlun – 5 ára áætlun – langtímaáætlun
  - Ársreikningur, árshlutauppgjör og mánaðaruppgjör
  - Hagfræðileg og fjármálaleg tölfraði og greining
- Fjárstýring
  - Kaup og sala eigna
  - Lausafjárstýring
  - Lánastýring
  - Innkaupakort
  - Innheimta fyrir öll svið
  - Greiðslur
- Bókhald
  - Launabókhald
- Innkaup
  - Innkauparáðgjöf
  - Eftirlit með framkvæmd
  - Innkaupareglur

- Stýring innkaupa
- Samningastjórnun
- Áhættustýring
  - Mótun áhættuvilja og áhættustefnu
  - Innleiðing og eftirfylgni áhættustefnu
  - Tryggingarmál

## 6.11 SEA OG EIGNASJÓÐUR



Á myndinni hér fyrir ofan er búið að draga fram þau verkefni sem SEA ber ábyrgð á skv. heimasíðu Reykjavíkurborgar. Í dag heldur SEA m.a. utan um eignasjóð. Eðlilegt er að allar tilfærslur í eða úr eignasjóði verði samþykktar sem hluti af fjármála- og fjárfestingaráætlun af borgarráði og staðfestar af borgarstjórn. Ef fyrir liggur tillaga sem fellur utan þess ramma þá er hún borin undir borgarráð.

Lagt er til að þau verkefni sem heyra undir eignasjóð í dag verði færð til eftirfarandi eininga:

- Fjármál og áhættustýring annast bókhald og fjárfestingaráætlun
- Fjármál og áhættustýring sér um framkvæmd kaupa og sölu eigna
- Þjónusta og nýsköpun annast rekstur fasteigna
- USK annast framkvæmdir og viðhald eins og við á
- Borgarstjóri/borgarritari – verkefnastofa stýrir framtíðarþróun borgarlands og þróunarverkefnum og annast tillögugerð að úthlutun lóða eins og við á

Verkefni á sviði atvinnubrúunar verða hluti af framtíðarþróun borgarlands og þróunarverkefnum sem verður stýrt af borgarstjóra/borgarritara – verkefnastofu. Endanleg staðsetning á málefnum atvinnulífsins liggur ekki fyrir og þarf að rýna í framhaldi af umræðu sem nú á sér stað innan borgarkerfisins. Tryggingarmál verða hluti af áhættustýringu hjá kjarnasviðinu fjármál og áhættustýring. Sýningar og kynningar verða í umsjón MOF eins og aðrir viðburðir borgarinnar.

## 7. UNDIRBÚNINGUR OG INNLEIÐING Á NÝJU SKIPURITI

Mikilvægt er að útbúa vel útfærða innleiðingaráætlun áður en hafist er handa við að fylgja eftir þeim skipuritsbreytingum og endurbótum á stjórnarháttum borgarinnar sem lagðar eru til í þessari skýrslu. Hér fyrir neðan eru dregnir saman ýmsir þættir sem sú innleiðingaráætlun þarf að taka á, en listinn er ekki tæmandi.

Þegar innleiðingin hefst er mikilvægt að fylgja henni mjög skipulega og vel eftir til að tryggja að nauðsynlegar úrbætur nái fram að ganga. Skýrsluhöfundar leggja til að stofnaður verði sérstakur innleiðingarhópur sem beri ábyrgð á farsælli innleiðingu hennar og eftirfylgni.

Skýrsluhöfundar benda á mikilvægi þess að utanaðkomandi aðila verði hluti af innleiðingarhópnum honum til stuðnings og ráðgjafar í því mikla umbreytingarferli sem framundan er. Um er að ræða umfangsmiklar breytingar og innleiðingu á nýju skipulagi og stjórnarháttum sem ýmist hafa ekki verið til staðar eða hefur ekki verið fylgt eftir - og því rétt að fagaðilar hafi ráðgefandi hlutverk í innleiðingarhópnum.

Áður en endurskoðað skipurit tekur gildi þarf að huga að eftirfarandi þáttum:

- Kynna breytingar fyrir núverandi stjórnendum miðlægrar stjórnarsýslu
- Kynna breytingar fyrir sviðsstjórum fagsviðanna
- Endurskoða Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar og samþykktir einstakra stjórnareininga
- Semja samþykktir og starfslýsingar fyrir ný kjarnasvið
- Rýna hlutverkaskipti og endurskilgreina
- Rýna framsal valdheimilda og innleiða í Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar eða sérstaka samþykkt
- Endurskoða starfslýsingar einstakra embættismanna og samræma uppsetningu
- Auglýsa 3 nýjar stöður sviðsstjóra kjarnasviða
- Kortleggja nánar verklag innan skipurits og hlutverkaskipti
- Skilgreina upplýsingagjöf milli stjórnareininga
- Skilgreina eftirlit milli stjórnareininga
- Undirbúa innleiðingu á nýju skipuriti

Mikilvægt er að hafa í huga að við undirbúning á innleiðingunni eftirfarandi atriði:

- Nauðsynlegt er að búta fílinn í bita - skýr sýn er nauðsynleg á hvert er verið að fara
- Skýr tímalína og hlutverkaskipti
- Mikilvægt að breytingin verði leidd áfram af öflugum leiðtoga með skýrt umboð
- Í dag er skipuritið ekki virt – skilningur og sátt um nýtt skipurit þarf að vera liggja fyrir og agi varðandi innleiðingu og eftirfylgni
- Nú þegar mikið álag á starfsmenn – breytingar þýða alltaf aukið álag
- Upphaf á umbreytingarferli sem mun taka ákveðinn tíma
- Er fjárfesting í dag sem skilar sér í skýrari hlutverkum og ábyrgð, skilvirkari og skýrari verkferlum og vandaðri ákvarðanatöku

Það sem eftir stendur og skýrsluhöfundar hafa ekki náð að rýna í þessari yfirferð eru eftirfarandi atriði:

- Teikna upp skýrt ferli er varðar stefnumörkun, innleiðingu og eftirfylgni bæði pólitískt og almennt
- Rýna betur uppbyggingu fagráða og annarra ráða
- Endurskoða samþykktir um einstök fagráð og samræma uppsetningu
- Innleiða skipulega upplýsingagjöf, setja upp mælaborð einstakra stjórnareininga og skipuleggja eftirlit
- Kortleggja og útfæra eftirlitslíkan fyrir þrjár varnarlínur innra eftirlits og áhættustýringar þegar rýni og útfærsla á hlutverkaskipan, upplýsingagjafar og eftirlits innan skipurits hefur átt sér stað
- Rýna fagsviðin – hvar er samlegð og hvar ekki
- Eigandastefna og eigendastefnur B-hlutafélaga
  - Samræma stjórnarhætti sbr. stjórnarhætti á samstæðugrunni fyrirtækja
  - Taka skýra afstöðu til virkni Reykjavíkurborgar sem eiganda
- Framtíðar uppbygging þjónustumiðstöðva og samspil við hverfisráð

## 8. SAMANTEKT

## ✓EINFALDA ✓SKÝRA ✓SKERPA

Eins og fram kom í inngangi þessarar skýrslu eru skipurit sveitarfélaga flókin í eðli sínu. Heilstæðir stjórnarhættir taka til skilgreininga á hlutverkum og umboðum, ábyrgðar sem af hlutverkunum leiðir og framkvæmdar verkefna og eftirlits á grundvelli þeirra – sem aftur eru forsendur vandaðrar ákvarðanatöku.

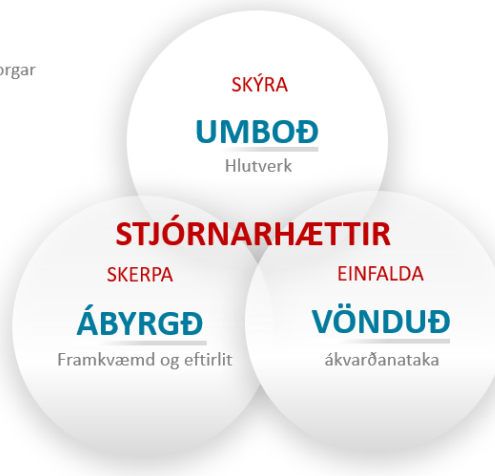
Hér fyrir neðan er búið að draga helstu tillögur skýrsluhöfunda er lúta að því að EINFALDA – SKÝRA – SKERPA stjórnarhætti Reykjavíkurborgar. Eins og fram kemur í kafla 7 á eftir að vinna einstaka þætti en gert er ráð fyrir því sem hluta af innleiðingu á ný skipuriti Reykjavíkurborgar.

Skýra þarf og skerpa á samþykktum og starfslýsingum:

- Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar
- Samþykktir um einstök ráð
- Samþykktir um einstök svið
- Starfslýsingar stjórnenda
- Framsál valds

Skýra þarf og skerpa á ábyrgð og verkaskiptingu, upplýsingagjöf og skilvirku eftirliti:

- Skerpa á ábyrgð og verkaskiptingu
- Einfalda/samræma verklag
- Mælaborð
- Starfsáætlanir
- Skerpa á skilvirku eftirliti



Einfalt og gegnsætt skipurit með skýrum og skörpum stjórnarháttum sem innleiddir hafa verið með árangursríkum hætti - styðja við vandaða ákvarðanatöku

f.h. Strategíu ehf.

Guðrún Ragnarsdóttir  
Meðeigandi og ráðgjafi

Helga Hlín Hákonardóttir hdl.  
Meðeigandi og ráðgjafi

## 9. VIÐAUKI A

### Viðmælendur

Anna Kristinsdóttir, mannréttindastjóri og skrifstofustjóri mannréttindaskrifstofu  
 Arna Schram, sviðsstjóri menningar- og ferðamálasviðs  
 Birgir Björn Sigurjónsson, fjármálastjóri og skrifstofustjóri fjármálaskrifstofu og Halldóra Káradóttir  
 Ebba Schram, borgarlögmaður  
 Hallur Símonarson innri endurskoðandi, Anna Margrét Jóhannesdóttir og Kristín Vilhjálmisdóttir  
 Helga Björg Ragnarsdóttir, skrifstofustjóri skrifstofu borgarstjóra og borgarritara  
 Helga Björk Laxdal, skrifstofustjóri skrifstofu borgarstjórnar  
 Helgi Grímsson, sviðsstjóri skóla- og frístundasviðs  
 Hreinn Ólafsson og Ámunda V. Brynjólfsson umhverfis- og skipulagssviðs  
 Ingi Poulsen, umboðsmaður borgarbúa  
 Óli Jón Hertervig, starfandi skrifstofustjóri skrifstofu eigna og atvinnuþróunar og Guðlaug S. Sigurðardóttir fjármálastjóri skrifstofu eigna og atvinnuþróunar  
 Ólöf Örvarsdóttir, sviðsstjóri umhverfis- og skipulagssviðs  
 Ómar Einarsson, sviðsstjóri íþróttá- og tómstundasviðs  
 Óskar J. Sandholt, skrifstofustjóri skrifstofu þjónustu og reksturs  
 Regína Ásvalsdóttir, sviðsstjóri velferðarsviðs  
 Stefán Eiríksson, borgarritari

Dagur B Eggertsson borgarstjóri  
 Dóra Björt Guðjónsdóttir, forseti borgarstjórnar  
 Þórdís Lóa Þórhallsdóttir formaður borgarráðs  
 Líf Magneudóttir, VG  
 Kolbrún Baldursdóttir, Flokkur fólksins  
 Eypór Laxdal Arnalds, Sjálfstæðisflokkurinn  
 Vigdís Hauksdóttir, Miðflokkurinn  
 Sanna Magdalena, Sósíalistaflokkur Íslands  
 Pétur Krogh Ólafsson, aðstoðarmaður borgarstjóra



## 10. VIÐAUKI B

### Gögn sem voru rýnd

1. Skipurit Reykjavíkurborgar 2005
2. Samþykkt á stjórnkerfisbreytingum 2004
3. Greinargerð um réttarstöðu Reykjavíkur og stjórnenda hennar við fyrirhugaðar breytingar á stjórnkerfi og stjórnsýslu 3. nóvember 2004
4. Tillaga að stjórnkerfisbreytingum 2004 til borgarráðs 14. október 2004
5. Tillaga að stjórnkerfisbreytingum til borgarráðs 3. febrúar 2005 og fylgiskjal
6. Tillaga til borgarráðs að breytingum ráða 11. nóvember 2010
7. Skipurit Reykjavíkurborgar 15. september 2010
8. Tillaga til borgarráðs að stjórnkerfisbreytingum 12. október 2010
9. Tillaga til borgarráðs að leggja niður framtalsnefnd 11. nóvember 2010
10. Skipurit Reykjavíkurborgar 2011
11. Stjórnkerfisbreytingar 2010 lagðar fyrir borgarráð 13. október 2010
12. Tillaga borgarstjóra að breytingum á stjórnkerfi og skipuriti Reykjavíkurborgar 5. september 2011
13. Tillaga borgarstjóra að breytingum á stjórnkerfi og skipuriti Reykjavíkurborgar 15. september 2011
14. Tillaga til borgarráðs um nýtt Umhverfis og skipulagsvið Reykjavíkurborgar og nýja skrifstofu eigna og atvinnuþróunar 8. maí 2012
15. Tillaga til borgarráðs að nýju skipuriti 14. nóvember 2012
16. Tillaga til borgarráðs um stjórnkerfisbreytingar 15. maí 2012
17. Fundargerð Umhverfis- og samgönguráðs 7. maí 2012
18. Fundargerð skipulagsráðs 9. maí 2012
19. Tillaga til borgarráðs um breytt skipurit fyrir miðlæga stjórnsýslu hjá Reykjavíkurborgar 25. apríl 2012
20. Tillaga til borgarráðs um stjórnkerfisbreytingar, umboðsmaður borgarbúa 26. apríl 2012
21. Tillaga um nýtt umhverfis- og skipulagssvið og nýja skrifstofu eigna- og atvinnuþróunar 26. apríl 2012
22. Umsögn stjórnkerfisnefndar um nýtt umhverfis- og skipulagssvið og nýja skrifstofu eigna- og atvinnuþróunar
23. Umsókn stjórnkerfisnefndar um umboðsmann borgarbúa 2. maí 2012
24. Heimasíða Reykjavíkurborgar
25. Aðgerðaáætlun í mannréttindamálum 2018-2022
26. Aðgerðaáætlun upplýsingastefnu 2017-2018
27. Aðgerðaáætlun þjónustustefnu 6. september 2017
28. Atvinnustefna
29. Innkaupastefna Reykjavíkurborgar samþykkt 15. mars 2012
30. Mannauðsstefna Reykjavíkurborgar 8. maí 2018
31. Stefna um nýtingu upplýsingatækni 2018-2022
32. Þjónustustefna Reykjavíkurborgar
33. Upplýsingastefna 2015-2020

34. Skýrsla starfshóps um miðlæga stefnumótun október 2018 - umsagnir um skýrsluna og rýni frá Capacent
35. Lög um matvæli nr. 93/1995
36. Lög um hollustuhætti og mengunarvarnir nr. 7/1998
37. Lög um veitinga- og gististaði nr. 85/2007
38. Skipulagslög nr. 123/2010
39. Lög um mannvirki nr. 160/2010
40. Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011
41. Lög um almennar íbúðir nr. 52/2016
42. Lög um opinber innkaup nr. 120/2016
43. Lög um þjónustu við fatlað fólk nr. 38/2018
44. Innherjareglur – tillaga 2016 (14.09.16)
45. Svar við fyrirspurn borgarfulltrúa Sjálfstæðisflokksins og áheyrnarfulltrúa Sósíalístaflokks Íslands, Miðflokksins og Flokks fólksins um starfshóp 1. október 2018 – yfirlit yfir starfs- og stýrihópa
46. Reglur um starfs- og stýrihópa 2. febrúar 2018
47. Samþykkt fyrir Skóla- og frístundaráð 10. júní 2015
48. Samþykkt fyrir Endurskoðunarnefndar Reykjavíkurborgar 20. desember 2011
49. Samþykkt fyrir Mannréttindaráð 18. desember 2007
50. Samþykkt fyrir mannréttinda- og lýðræðisráð 6. nóvember 2018
51. Samþykkt fyrir Menningar- og ferðamálaráð Reykjavíkurborgar 07. júní 2016
52. Samþykkt fyrir Stjórnkerfis- og lýðræðisráð 3. október 2017
53. Samþykkt fyrir Umhverfis- og skipulagsráð 10. júní 2016
54. Samþykkt fyrir Velferðarráð 7. júní 2005
55. Samþykkt um stjórn Reykjavíkurborgar 12. september 2018
56. Samþykkt fyrir ÍTR 20. september 2011
57. Starfsreglur endurskoðunarnefndar 29. september 2011
58. Sviðsmyndir í tengslum við 5 ára áætlunar Reykjavíkurborgar 2019-2023 – 29. nóvember 2018
59. Starfsumhverfi Reykjavíkur og íbúa hennar árið 2035 – sviðsmyndir – nóvember 2018
60. Lýsing á forystunámi fyrir stjórnendur Reykjavíkurborgar
61. Fjárhagsáætlun Reykjavíkurborgar 2019 og fimm ára áætlun 2019-2023 – 6. nóvember 2018
62. Frumvarp að fjárhagsáætlun Reykjavíkurborgar 2019 og fimm ára áætlun 2019-2023 – 6. nóvember 2018
63. Greinargerð fagsviða og B-hluta fyrirtækja með frumvarpi að fjárhagsáætlun Reykjavíkurborgar 2019 – 6. nóvember 2018 - ok
64. Greinargerð með fjárhagsáætlun 2019 og fimm ára áætlun 2019-2023 – 6. nóvember 2018
65. Greinargerð um ábygðá og verkaskiptingu í stjórnsýslu og rekstri Reykjavíkurborgar 13. júní 2006
66. Tillaga til borgarritar - PÆLINGAR Í KRINGUM STOFNUN ÞJÓNUSTU- OG NÝSKÖPUNARSVIÐS – október 2018
67. Drög að skýrslu og tillögum um endurskipulagningu og framtíðarskipan fyrir hverfisráð – nóvember 2018

68. Námskeið Samband sveitarfélaga - Nám fyrir sveitarstjórnarmenn
69. Skýrsla starfshóps um gæðakerfi og rekstrarhandbók Reykjavíkur – maí 2015
70. Skýrsla starfshóps um áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg – júlí 2018
71. Skýrsla úttektarnefndar borgarstjórnar á stjórnkerfi og stjórnarsýslu Reykjavíkurborgar – apríl 2013
72. Starfsáætlun Skrifstofu þjónustu og reksturs 2018
73. Stjórnkerfi sveitarfélaga og reglur um málsmeðferð
74. Yfirlit yfir stöðugildi miðlægrar stjórnarsýslu frá Helgu Björgu Ragnarsdóttur dags. 28. nóvember 2018
75. Skýrsla innri endurskoðunar – mat á eftirlistumhverfinu 2013
76. Skýrsla innri endurskoðunar - úttekt á skrifstofu eigna og atvinnuþróunar maí 2015 og gögn varðandi þær úrbætur sem kallað er eftir
77. Skýrsla innri endurskoðunar – þjónustumiðstöðvar og hverfisráð október 2016
78. Skýrsla innri endurskoðunar – Nauthólsvegur 100 desember 2018
79. Lokaritgerð Önnu Kristinsdóttur júní 2014 – „Hvað kallar á breytingar í opinberum kerfum? – stjórnkerfisbreytingar Reykjavíkurborgar árin 1994 til 2010“
80. Skýrsla innri endurskoðunar OR - Vinnustaðamenning og starfsmannamál Orkuveitu Reykjavíkur nóvember 2018
81. Skýrsla starfshóps um þjónustuveitingu – 13. júlí 2015
82. Minnisblað til borgarráðs: áhættustýring og greining á misferlisáhættu hjá Reykjavíkurborg – 14. desember 2017
83. Meirihlutasáttmáli 2018 til 2022 – 12. júní 2018
84. Starfsáætlun Menningar- og ferðamálasviði 2018
85. Tillaga borgarfulltrúa Sjálfstæðisflokksins um úrbætur á stjórnarsýslu Reykjavíkurborgar á borgarstjórnarfundi 15. janúar 2019
86. Tillaga borgarfulltrúa Sjálfstæðisflokksins um breytingar á innkauparáði Reykjavíkurborgar á borgarstjórnarfundi 21. janúar 2019