



Reykjavík, 12. janúar 2011
IE10020010

Borgarráð
Ráðhúsi Reykjavíkur
Tjarnargötu 11
101 Reykjavík

Greinargerð

Efni: Áhættumatsúttekt á Mannauðsskrifstofu Reykjavíkurborgar

Í endurskoðunaráætlun Innri endurskoðunar fyrir árið 2010 var ráðgerð úttekt á innra eftirliti Mannauðsskrifstofu og fór skrifstofan í gegnum áhættumat, þar sem m.a. lykilþættir við uppbyggingu innra eftirlits voru greindir.

Markmiðin sem lagt var upp með eru eftirfarandi:

- Að byggja upp þekkingu á meðal starfsmanna Mannauðsskrifstofu á sviði áhættustjórnunar
- Skilgreina þá áhættuþætti sem geta haft áhrif á að Mannauðsskrifstofa nái markmiðum sínum.
- Skilgreina *áhættuþol* („risk tolerance“) eða *áhættuvilja* („risk appetite“).
- Skilgreina aðgerðir eða umbótaverkefni sem draga úr áhættu og stuðla að því að Mannauðsskrifstofa nái settum markmiðum.

Gerð áhættumats felur í sér fyrirbyggjandi eftirlit. Greindir eru veigamiklir þættir í rekstrinum sem hafa m.a. áhrif á uppbyggingu innra eftirlits. Grundvöllur er lagður að forgangsörðun verkefna og nýrra leiða leitað til að ná árangri. Í vinnu við áhættumatið eru umbótaverkefni skilgreind, þar sem eftirlitsaðgerðir eru útfærðar við að byggja upp verklag sem tryggir gæði í virkni innra eftirlits. Með þessu er stuðlað að því að ná hæfilegri vissu um að markmið skrifstofunnar nái fram að ganga.

Áhættumatsgerð byggir á aðferðafræði sjálfsmats, þar sem settur var á fót verkefnahópur með lykilstarfsmönnum Mannauðsskrifstofu sem fundaði alls fimm sinnum. Þá voru haldnir þrír tengiliðafundir með ábyrgðarmönnum áhættumatsins. Innri endurskoðun hefur leiðbeinandi hlutverk varðandi vinnu við sjálfsmatið.

Skilgreindir voru fjórir yfirflokkar áhættumatsins; þjónusta, verklag, fjármál og mannauður. Út úr vinnu við áhættumat voru skilgreind 22 umbótaverkefni og vinna er þegar hafin að þeim flestum. Hér að neðan eru helstu niðurstöður úr vinnu við gerð áhættumatsins, dregnar saman í flokka. Umfang umbótaverkefna er mismikið og sum þeirra kalla á samstarf við aðrar starfseiningar borgarinnar.

Stjórnendur Mannauðsskrifstofu hafa á undanförunum árum unnið að margvíslegum endurbótum sem varða innra eftirlit s.s. gerð verklagsreglna, rafrænt samþykktarferli launalista, mánaðarlegum launaeftirlitsskýrslum fyrir stjórnendur og uppfærslu upplýsinga á heimasíðu. Þá hefur skrifstofan unnið að innleiðingu Vinnustundar sem hefur gjörbylt vinnulagi við tímaskráningu starfsmanna borgarinnar.

Í þessari umfjöllun fá þau atriði sem betur mega fara meira vægi en þau atriði sem vel ganga.



Staða Mannauðsskrifstofu

Með stjórnkerfisbreytingum 15. september sl. heyrir Mannauðsskrifstofa nú undir skrifstofustjóra borgarstjóra.¹ Mannauðsskrifstofa hefur unnið jafnt og þétt að uppbyggingu mannauðsmála Reykjavíkurborgar, m.a. með innleiðingu Vinnustundar, Vinnuumsóknarkerfis og uppbyggingu innri vefs sem býður starfsmönnum og stjórnendum upp á aðgang að miðlægu mannauðskerfi

Stefna Reykjavíkurborgar í mannauðsmálum var endurskoðuð og samþykkt 18. desember 2001. Leiðarljós hennar er eftirfarandi: *virðing fyrir fólki, samvinna og sveigjanleiki, jafnræði, þekking og frumkvæði og þjónustulund*. Í 7. gr. segir að *Mannauðsskrifstofa hafi yfirumsjón með starfsmannamálum stofnana og fyrirtækja Reykjavíkurborgar, gæti þess að samræmis sé gætt og að heildarhagsmunir ráði ákvörðunum í starfsmannamálum. MAU setur einnig nánari reglur og leiðbeiningar um útfærslu starfsmannastefnunnar og fylgist með framkvæmd stofnana og fyrirtækja á henni*.² Fylgja þarf stefnunni enn frekar eftir og útfæra með tilliti til verkaskiptingar og hlutverks Mannauðsskrifstofu gagnvart sviðunum. Sérstaklega þarf að skilgreina vald og umboð og tryggja sameiginlegan skilning á því hvaða viðfangsefni falla undir ábyrgð miðlægrar skrifstofu mannauðsmála og hvað undir sviðin. Einnig þarf að skerpa á umboði Mannauðsskrifstofu um úrræði þegar reglum á sviði mannauðsmála er ekki fylgt eftir.

Hlutverk Mannauðsskrifstofu hefur ekki verið skilgreint gagnvart B-hluta starfsemi Reykjavíkurborgar. Ekki liggur fyrir að hve miklu leyti B-hluti þurfi að taka mið af mannauðsstefnu Reykjavíkurborgar en aðilar frá B-hluta félögunum hafa leitað eftir ráðgjöf í mannauðsmálum til Mannauðsskrifstofu. Hjá Reykjavíkurborg er hafinn undirbúningur að gerð eigendastefnu fyrir sérhvert B-hluta fyrirtæki og mikilvægt að skilgreina þar aðkomu Mannauðsskrifstofu. Til þess að Mannauðsskrifstofa geti útfært eftirlitshlutverk sitt enn betur þurfa væntingar um árangur að vera skýrar svo og umboð skrifstofunnar.

Eftirlitshlutverk Mannauðsskrifstofu

Á sama hátt og aðrar skrifstofur í Ráðhúsi gegnir Mannauðsskrifstofa tvíþættu hlutverki gagnvart innra eftirliti; annars vegar að annast innra eftirlit með eigin starfsemi og hins vegar að skilgreina og aðstoða við að innleiða og hafa eftirlit með þeim ferlum sem skrifstofan eða viðkomandi starfseining ber ábyrgð á, s.s. framkvæmd starfsmannastefnu og kjarasamninga

Mannauðsskrifstofa ber ábyrgð á uppbyggingu, innleiðingu, virkni, viðhaldi og skjölun innra eftirlits á sviði mannauðsmála sem afmarkast af ábyrgð og umfangi skrifstofunnar. Mannauðsskrifstofa ber m.a. ábyrgð á og hefur eftirlit með framkvæmd mannauðsstefnu, starfsmats, túlkun kjara- og vinnuréttarsamninga og hefur samskipti við stéttarfélög og fræðslusjóði fyrir hönd borgarinnar. Einnig annast Mannauðsskrifstofa launaafgreiðslu og ber ábyrgð á mannauðsupplýsingakerfinu Öskju. Í þessu samhengi reynir á vel skilgreinda stefnu og markmiðssetningu sem hjálpar til við að afmarka ábyrgðarsvið skrifstofunnar. Greina þarf á milli hlutverka fagsviða og Mannauðsskrifstofu, þar sem fagsviðin bera ábyrgð á að byggja upp viðeigandi innra eftirlit innan sinna starfseininga en ber að innleiða miðlægt verklag skv. fyrirmælum Mannauðsskrifstofu.

Styrkja þarf eftirlitshlutverk Mannauðsskrifstofu gagnvart ferlum sem falla undir ábyrgðarsvið hennar og ganga þvert á fagsvið. Mannauðsskrifstofan er vel á veg komin með uppbyggingu

¹ Borgarstjórn/borgarráð ber hina endanlegu ábyrgð á innra eftirliti með starfsemi borgarinnar í heild.

² Starfsmannastefna Reykjavíkurborgar, dagsett 18.12.2001.



vöktunarhlutverks síns og fyrirbyggjandi innra eftirlits. Upplýsa þarf skrifstofustjóra borgarstjóra/borgarstjóra formlega um uppbyggingu og fyrirkomulag samtímaeftirlits³ og hvernig staðið er að vöktun þess.

Vegna stöðu sinnar og heildarsýnar á miðlægum ferlum gegna stöðeiningar ráðgjafarhlutverki gagnvart borgarstjóra (nú skrifstofustjóra) og borgarráði við mótun stefnu, markmiðasetningu og mat á áhættuþáttum, m.a. til að tryggja samhæft verklag og faglega sérhæfingu.

Umbótaverkefni

Vinnu við áhættumat lýkur með gerð umbótaverkefna. Hvert umbótaverkefni þarf að vera vel útfært því að þar verða eftirlitsaðgerðirnar skilgreindar sem draga úr mögulegri áhættu. Ákveðnir starfsmenn Mannauðsskrifstofu eru gerðir ábyrgir gagnvart framgangi hvers umbótaverkefnis innan skilgreindra tímaviðmiða og er hlutverk þeirra að halda utan um verkefnið.

Hér að neðan er farið yfir viðfangsefni umbótaverkefna sem sjálfsmatið leiddi fram að væru mikilvæg gagnvart uppbyggingu á innra eftirliti og því að tryggja að markmið nái fram að ganga.

Verkaskipting og ábyrgð

- Greina þarf betur á milli hlutverks og ábyrgðarsviðs Mannauðsskrifstofu og starfsmannastjóra sviða, þ.e. þeirra stjórnenda hjá sviðum sem sjá um mannauðsmál. Yfirfara þarf núverandi mannauðsstefnu með tilliti til þessa.
- Mannauðsskrifstofa vinnur að skilgreiningu þjónustustigs á grundvelli hlutverks og ábyrgðarsviðs miðlægrar skrifstofu og fagsviða. Sameiginleg sýn allra stjórnenda verður að vera tryggð um hvert sækja eigi mannauðsþjónustu. Skilgreina þarf kröfur til stjórnenda með kröfulýsingum.
- Yfirfara þarf og skerpa verklagsreglur, sem falla undir ábyrgðarsvið Mannauðsskrifstofu og sviðin hafa verið að nýta, og vinna að betra samræmi á milli verklagsreglna einstakra sviða og Mannauðsskrifstofu. Skilgreina þarf upplýsingagjöf um verklagsreglur, fyrirmæli og leiðbeiningar til stjórnenda.

Eftirlit

- Formfesta þarf eftirlit; annars vegar í tengslum við innleiðingu nýs verklags og hins vegar almennt hvort farið sé eftir verklagi og eða fyrirmælum frá Mannauðsskrifstofu. Huga þarf að úrræðum og leiðum þegar stjórnendur fara ekki að fyrirmælum.
- Þróa þarf áfram greiningu um helstu villur sem birtast í launavinnslu, t.d. greiningu á villuhættu í ferli gagna við ráðningar-, launavinnslu- og afgreiðsluferli.

Hugbúnaður/upplýsingatækni

- Yfirfara þarf þá þætti hugbúnaðarmála sem snerta Mannauðsskrifstofu. Skerpa þarf á umboði, ábyrgð og hlutverkum aðila máls þegar samningar við þriðja aðila verða lausir. Skýra þarf verkaskiptingu, eftirlitshlutverk og ábyrgð Upplýsingatæknimiðstöðvar og Mannauðsskrifstofu, þar sem verkefni skarast.
- Gera þarf úttekt á virkni Öskju mannauðskerfis, þegar uppfærslur á mannauðskerfinu eða hlutum þess eiga sér stað. Þá þarf að endurskilgreina gagnaáhrættu með tilliti til áreiðanleika gagna og fá reglubundna staðfestingu öryggisafritunar. Efla þarf vinnulag og eftirlit með miðlægum aðgangsuðhlutunum.

³ Samtímaeftirlit vísar til viðvarandi eftirlits sem unnið er með reglubundnum hætti.



Innviðir Mannauðsskrifstofu

- Halda þarf áfram vinnu við að yfirfara vinnulag við forsendubreytingar t.d. í tengslum við kjarasamninga, stilla upp ferli í flæðiriti og setja í tímaröð gagnvart samninganefnd og samstarfsnefndum. Formfesta þarf störf forsenduhóps Mannauðsskrifstofu sem skipaður hefur verið af mannauðsstjóra til að vinna að ofangreindu.
- Huga þarf að því að efla og dreifa innan skrifstofunnar mikilvægri sérþekkingu sérfræðinga Mannauðsskrifstofu. Halda þarf áfram vinnu við að yfirfara markmið og árangursmælingar. Auk þess þarf að uppfæra lýsingar á verksviði ráðgjafa- og launadeilda og starfslýsingar til þess að tryggja að fagleg og fjárhagsleg ábyrgð fari saman.

Eftirfylgni

Innri endurskoðun mun fylgja eftir framgangi ofangreindra umbótaverkefna með formlegum hætti, sbr. staðal PA 2500.A1.

Virðingarfyllst

Hallur Símonarson,
innri endurskoðandi Reykjavíkurborgar