

Skýrsla til
borgarráðs



Apríl 2017

Mat á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar

Innri endurskoðun Reykjavíkurborgar

HEILDARMAT

Hlutverk Innri endurskoðunar Reykjavíkurborgar er að hafa eftirlit með stjórnsýslu og fjármálum borgarinnar. Borgarstjórn og stjórnendur treysta á að Innri endurskoðun veiti þeim innsæi og hlutlaust mat á markvirkni og skilvirkni í stjórnarháttum, áhættustýringu og innra eftirliti. Með gerð þessarar skýrslu er leitast við að draga saman á einn stað heildarálit á eftirlitsumhverfi Reykjavíkurborgar.

Undanfarin ár hefur Innri endurskoðun lagt mat á eftirlitsumhverfi borgarinnar með áherslu á afmörkuð viðfangsefni. Þannig var megináhersla lögð á eftirfylgni fyrri ábendinga Innri endurskoðunar árið 2014 og árið þar á undan var áherslan lögð á áhættustýringu og mikilvægi hennar sem stjórnþækis. Nú er heildarmat á eftirlitsumhverfinu sett fram með afmörkuðum hætti á grundvelli alþjóðlegs eftirlitslíkans COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) með hliðsjón af alþjóðlegum viðmiðum um uppbyggingu á innra eftirliti. Tekin voru 26 viðtöl; 8 sviðsstjórar og staðgenglar þeirra, 9 skrifstofustjórar og 9 kjörnir fulltrúar að borgarstjóra meðtöldum. Matið afmarkast við starfsemi A-hluta borgarinnar.

Niðurstaða Innri endurskoðunar er að eftirlitsumhverfi borgarinnar sé almennt gott og að menning borgarinnar styðji við uppbyggingu innra eftirlits. Mikilvægt er þó að huga nokkrum þáttum til að bæta eftirlitsumhverfið, t.d. hvað varðar verkaskiptingu innan stjórnkerfis borgarinnar og framsal valds og ábyrgðar, sérstaklega gagnvart miðlægum skrifstofum.

Innleiðing áhættustýringar innan borgarkerfisins er skammt á veg komin. Borgarstjórn þarf að setja fram áhættustefnu fyrir rekstur borgarinnar. Kjörnir fulltrúar og stjórnendur eru meðvitaðir um mikilvægi áhættustýringar og gerð áhættumats gagnvart starfseiningum og einstökum verkefnum. Viðfangsefni er snúa að gæðamálum, gerð verklagsreglna og vöktun eru mismunandi vel á veg komin eftir starfseiningum. Nauðsynlegt er að fylgja eftir þeirri vinnu er snýr að heildarstefnumörkun og horfa til framtíðar varðandi uppbyggingu gæðamála innan borgarinnar. Nýta þarf enn frekar þau tækifæri sem upplýsingatæknin býður upp á varðandi vöktun á skilgreindum eftirlitsþáttum sem ætlað er að stuðla að virkni innra eftirlits og koma í veg fyrir mistök og mögulegt misferli.

Kjörnir fulltrúar og stjórnendur virðast almennt vera meðvitaðir um eftirlitshlutverk sitt. Með áframhaldandi þróun á notkun gagnagrunna og gerð stjórnendaupplýsinga verður hægt að hafa samtímaeftirlit og vöktun markvissari. Sífellt þarf að endurmeta með hvaða hætti innra eftirlit er framkvæmt og hvort það sé byggt upp með þeim hætti að það geri starfseiningum kleift að mæta nýjum áhættum í starfseminni.

Reykjavík, 24. apríl 2017



Hallur Símonarson

innri endurskoðandi Reykjavíkurborgar

INNRA EFTIRLIT

Virkt innra eftirlit er ferli sem mótask af stjórn, stjórnendum og starfsmönnum og er hluti af daglegri starfsemi skipulagsheildar. Innra eftirlit á að vera samofið starfseminni og er ætlað að auðvelda umsjón með rekstrinum. Innra eftirlit á jafnframt að formfesta hvernig skipulagsheildin vinnur að markmiðum sínum, staðsetur ábyrgð í innra starfi og skýrir ábyrgð stjórnar á því starfi. Mikilvægt er að innra eftirlit fylgi formlegum ramma til þess að auðvelda stjórn að meta virkni þess á hverjum tíma. Samkvæmt COSO er tilgangur innra eftirlits að veita hæfilega vissu um að rekstrareining nái eftirfarandi markmiðum sínum og að þeim megi skipta í eftirfarandi flokka:

- Árangri og skilvirkni í starfseminni.
- Að veita áreiðanlegar fjárhagsupplýsingar.
- Að hlíta lögum og reglum sem um starfsemina gilda.

Innra eftirlit er greint í fimm meginþætti sem eru innbyrðis tengdir og endurspeglja stjórnun fyrirtækisins.

Meginþættir innra eftirlits samkvæmt COSO:

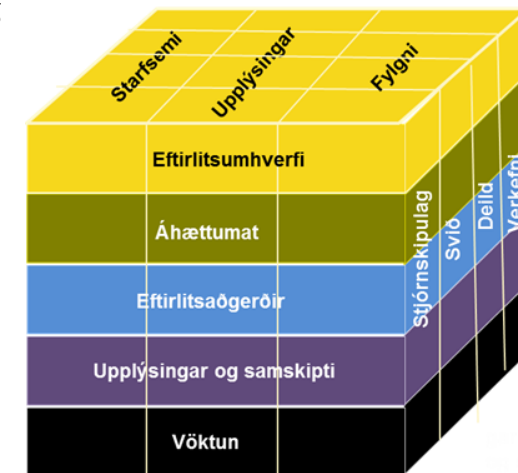
EFTIRLITSUMHVERFI – siðferðisleg gildi, útteiling valds og ábyrgðar og mannauðsstjórnun.

ÁHÆTTUMAT – staða árangursstjórnunar og áhættustýringar.

EFTIRLITSAÐGERÐIR – verklag, starfshættir og tenging þeirra við áhættumat og markmiðasetningu.

UPPLÝSINGAR OG SAMSKIPTI – gæði stjórnendaupplýsinga og miðlun upplýsinga innan og utan stjórnkerfis.

VÖKTUN OG STJÓRNENDAEFTIRLIT – vöktun á virkni innra eftirlits og miðlun upplýsinga um mögulega vankanta þess til viðkomandi ábyrgðaraðila.



EFTIRLITSUMHVERFI (CONTROL ENVIRONMENT)

Eftirlitsumhverfið innifelur lög, reglur, staðla, ferla og stjórnskipulag sem er grunnur innra eftirlits. Það „gefur tóninn“ innan fyrirtækisins og hefur þannig áhrif á eftirlitsvitund starfsmanna. Það endurspeglar viðhorf stjórnar og innri stjórnenda til innra eftirlitsins og veitir þannig starfsmönnun og ytri aðilum upplýsingar um mikilvægi þess. Eftirlitsumhverfið byggir á eftirfarandi þáttum; heiðarleika og siðferðilegum gildum, hæfniskröfum, stjórn, stjórnunarstíl og fordæmi, stjórnskipulagi, útdeilingu valds og ábyrgðar og mannauðsstjórnun.

Siðareglur – Siðareglur hafa verið settar fyrir starfsmenn borgarinnar og kjörna fulltrúa. Almennt er góð þekking á tilurð regnanna en mismunandi er hvernig staðið hefur verið að kynningu þeirra. Ekki er til staðar farvegur fyrir umfjöllun um brot á siðareglum starfsmanna. Siðanefnd á vegum Sambands íslenskra sveitarfélaga er farvegur fyrir umfjöllun um möguleg brot kjörinna fulltrúa á þeirra siðareglum. Nefndin telur sig hins vegar ekki eiga að úrskurða um einstök mál kjörinna fulltrúa og er þá í raun ósvarað spurningunni um hvort og þá hver ætti að taka að sér það hlutverk. Almennt telja kjörnir fulltrúar og stjórnendur að menning innan borgarinnar styðji við gott innra eftirlit þó svo að alltaf þurfi að vera vakandi yfir að brotalamir geti verið til staðar.

Aðskilnaður milli starfa kjörinna fulltrúa og embættismanna er almennt ágætur en á nokkrum stöðum þarf að skýra þessi skil betur, t.d. í þeim tilvikum er varðar setu kjörinna fulltrúa á reglubundnum stjórnendafundum. Kallað er eftir uppfærslu greinargerðar frá árinu 2006, *Ábyrgð og verkaskipting* í

stjórnsýslu og rekstri Reykjavíkurborgar, sem fjallar m.a. um verkaskiptingu á milli kjörinna fulltrúa og embættismanna.

Framsal valds og ábyrgðar – Framsal valds og ábyrgðar birtist í skipuriti Reykjavíkurborgar er samþykkt var árið 2012. Framsetning skipuritsins er skýr en stærð sviða er mismunandi þar sem til staðar eru þrjú stór fagsvið og tvö lítil. Vakin er athygli á stjórnskipulegri stöðu tveggja skrifstofa sem heyra beint undir borgarritara en boðleiðir sem birtast í skipuriti undir borgarritara eru ekki virkar þar sem framkvæmd hefur verið með þeim hætti að samskipti hafa verið beint við borgarstjóra með litlum afskiptum af hendi borgarritara. Annars vegar er hér um að ræða fjármálaskrifstofu og hins vegar skrifstofu eigna og atvinnuþróunar.

Skrifstofa eigna og atvinnuþróunar (SEA) fer með umsýslu fasteigna og lóða ásamt gerð fjárfestingaráætlunar. Þessi viðfangsefni kalla á góðan undirbúning og oft aðkomu kjörinna fulltrúa við afgreiðslur er varða pólitískar stefnumarkandi ákvarðanir. Hjá viðmælendum kom fram sú skoðun að styrkja

þurfi stjórnsýslulega stöðu SEA, málsmeðferð þessara mála og um leið innra eftirlit. Milli SEA og Umhverfis- og skipulagssviðs (USK) er þjónustusamningur um umfangsmikil verkefni er snúa að framkvæmd við fjárfestingar og viðhald eigna. Fylgja þarf þeim verkefnum fast eftir og um leið tryggja eftirlit með framgangi þeirra.

Fram kom hjá viðmælendum að miðlægar skrifstofur væru í sumum tilvikum veikar hvað varðar umboð til ákvarðanatöku sem gengur þvert á kjarnastarfsemi borgarinnar. Í sumum tilvikum er ekki skýrt hvort um dreifstýrð eða miðstýrð verkefni/viðfangsefni sé að ræða. Þetta á einna helst við um hlutverk miðlægrar mannauðsdeildar, upplýsingatæknideildar og innkaupadeildar. Einnig þurfi að horfa til þess að verkefni sem er í eðli sínu stoðverkefni geti færst frá sviðum til miðlægrar stjórnsýslu og styrkt þannig miðlægt samhæfingarhlutverk viðkomandi stöðeyningar. Jafnframt þarf að skoða tækifæri til samlegðar í verkefnum sem staðsett eru á

ólíkum stöðum innan skipuritsins, t.d. hvað varðar velferðarmál og mannréttindamál, en gætu átt heima saman á einum stað.

Mannauðsmál – Fram kom að margir hafa áhyggjur af stöðu mannauðsmála hjá borginni og að stjórnskipulag mannauðsmála virðist ekki vera nógu skýrt. Í sumum tilvikum upplifa stjórnendur mannauðsstjórnun dreifstýrða, þar sem fagsvið hafa sum hver mjög sterkar mannauðsdeildir, en jafnframt er umboð og hlutverk miðlægrar mannauðsskrifstofu ekki skýrt. Bent var á að mannauðsdeild sé neðarlega í skipuriti miðlægrar skrifstofu. Einnig kom fram umræða um stjórnskipulega stöðu kjaradeildar í þessum efnum og hvort endurskoða þyrfti fyrirkomulag mannauðsstýringar hjá borginni í heild sinni.

Í uppsveiflu eykst samkeppni um starfsfólk og hafa stjórnendur áhyggjur af möguleikum til mönnunar. Helst komu þessar áhyggjur fram gagnvart mönnun á miðlægum skrifstofum og einnig gagnvart Skóla- og frístundasviði.

Mat: Eftirlitsumhverfi borgarinnar er almennt gott og menning borgarinnar styður við uppbyggingu innra eftirlits. Mikilvægt er þó að huga að nokkrum þáttum til að bæta eftirlitsumhverfið, t.d. hvað varðar verkaskiptingu innan stjórnkerfis borgarinnar og framsal valds og ábyrgðar, sérstaklega gagnvart miðlægum skrifstofum. Yfirfara þarf stjórnskipulag mannauðsmála.

ÁHÆTTUMAT (RISK ASSESSMENT)

Áhættumat er greining á því sem getur ógnað settum markmiðum fyrirtækis og liggur til grundvallar ákvörðun um hvernig fyrirtækið skuli bregðast við. Sérhvert fyrirtæki þarf að takast á við áhættu innan þess eða utan sem gæti tafið eða hindrað fyrirtækið í því að ná markmiðum sínum. Gerður er greinarmunur á áhættumati, sem er hluti innra eftirlits, og ákvörðunum stjórnenda um viðbrögð við áhættu sem eru hluti af stjórnunarferli en ekki innra eftirliti. Atriði sem huga þarf að er varða áhættumat eru heildarmarkmiðssetning fyrirtækis, markmiðssetning einstakra eininga, áhættugreining og mat og breytinga-stjórnun.

Með áhættumati á sér stað formleg greining lykiláhættupátta sem borgin stendur frammi fyrir er snýr að þjónustu til borgarbúa, hvers kyns rekstraráhættu, skipulagsáhættu, orðsporsáhættu o.s.frv. Nauðsynleg forsenda áhættumats er skýr markmiðssetning í heildarstefnuskjali. Stjórnendaupplýsingar eiga að byggja á markmiðssetningunni og varpa ljósi á framgang settra markmiða.

Markmiðssetning – Undanfarin ár hafa borgarstjórnarflokkar sem mynda meirihluta í borgarstjórn hverju sinni sett fram samstarfsyfirlýsingu þar sem fram koma áherslur í starfi yfirstandandi kjörtímabils. Samstarfsyfirlýsingin er stefnuskjal meirihlutans, auk þess sem aðalskipulag borgarinnar felur í sér stefnu til lengri tíma er varðar uppbyggingu borgarinnar. Einnig felst stefnumörkun í fjárhagsáætlun hvers árs og forgangsroðun verkefna og samhliða er sett fram starfsáætlun sviða og skrifstofa.

Áhættustýring – Ákvörðun um formlega umgjörð og innleiðingu áhættustýringar liggur ekki fyrir. Fram hefur komið í fyrri ábendingum Innri endurskoðunar mikilvægi þess að borgin marki sér stefnu í þessum efnum og setji sér áhættustefnu fyrir borgina í heild sinni, en hún er enn í vinnslu.

Áhugi er fyrir því að beita áhættugreiningu innan sviða og skrifstofa en formleg áhættugreining hefur einna helst fest sig í sessi hjá fjármálaskrifstofu borgarinnar, þ.e. varðandi það sem snýr að fjárhagslegum áhættum. Innan sviða og skrifstofa er áhættumat nýtt í auknum mæli en ekki er til staðar miðlæg eining eða vettvangur sem ber ábyrgð á samræmdri aðferðafræði og hugtakanotkun og veitir aðstoð við framkvæmd áhættumats.

Sviksemisáhætta – Í umfjöllun um sviksemisáhættu innan borgarinnar kemur fram að stjórnendur telja sig ekki verða vara við sviksemi en formleg greining þess efnis er takmörkuð.

Sérstök áhættusvið í starfsemi og stjórnsýslu Reykjavíkurborgar sem viðmælendur töldu mikilvægt að vakta við meðferð almannaþjón og almannavalds hjá Reykjavíkurborg eru; innkaup og útbæði, fjárfestingar, styrkir og samningar við þriðja aðila, skipulagsákvæðanir, úthlutun lóða og umsýsla með eignir.

Í leiðbeiningum COSO er talið mikilvægt að til staðar sé farvegur fyrir ábendingar um mögulegt misferli. Á heimasíðu Reykjavíkurborgar er ábendingagátt fyrir grun um misferli en hún mætti vera sýnilegri.

Mat: Innleiðing áhættustýringar innan borgarkerfisins er skammt á veg komin. Borgarstjórn þarf að setja fram áhættustefnu fyrir rekstur borgarinnar. Kjörnir fulltrúar og stjórnendur eru meðvitaðir um mikilvægi áhættustýringar og gerð áhættumats gagnvart starfseiningum eða einstökum verkefnum. Forsenda áhættugreiningar er að skýr markmið liggi fyrir.

EFTIRLITSAÐGERÐIR (CONTROL ACTIVITIES)

Eftirlitsaðgerðir eru allar þær aðgerðir sem tilheyra daglegri starfsemi og er ætlað að bregðast við áhættu af því að borgin nái ekki markmiðum sínum. Í því sambandi er m.a. átt við aðgreiningu starfa, stefnur, verklagsreglur og verkferla. Eftirlitsaðgerðir geta í eðli sínu verið fyrirbyggjandi eða uppgötvandi. Eftirlitsaðgerðir geta verið handvirkar eða vélrænar.

Við uppbyggingu á innra eftirliti er mikilvægt að horfa til eftirlitsaðgerða og þátta sem gera það að verkum að verklag innan borgarinnar sé gott og styðja um leið við að sett markmið borgarinnar nái fram að ganga.

Verklagsreglur – Gerð verklagsreglna og ut anumhald þeirra er mikilvægur liður í þessu ferli. Eins og fram hefur komið er áhættugreining ein af forsendum í uppbyggingu innra eftirlits þar sem nauðsynlegt er t.d. að áhættugreina ferla í tengslum við markmið, þ.e. það sem þeim er ætlað að áorka. Áhættugreiningunni er ætlað að draga fram það sem skiptir mestu máli og nýtist við skilgreiningu og val á eftirlitsþáttum. Áhættugreining aðstoðar þannig við forgangsroðun t.d. við gerð verklagsreglna og á öðrum eftirlitsþáttum. Innan fjármálaskrifstofu borgarinnar er yfirstandandi vinna þar sem sérstök áhersla er lögð á að yfirfara verkferla og áhættumeta þá.

Gæðamál – Almennt séð er mismunandi eftir sviðum og skrifstofum hvernig staðið er að gæðamálum, þ.e. hve langt á veg gæðavinna og gerð verklagsreglna er komin. Starfshópur var settur á laggirnar til að yfirfara og taka út fyrirkomulag

gæðamála borgarinnar. Þarfagreining liggur fyrir um nauðsyn þess að byggja upp samræmt verklag um umsýslu gæðamála og mögulegt upplýsingatæknikerfi sem styður við það. Almennt má segja að stjórnendur hafi áhyggjur af upplýsingatæknikerfum sem halda utan um umsýslu gagna, s.s. skjalakerfi og netpóst. Hröð breyting á sér stað í aðferðum við vinnulag þar sem rafræn samskipti og vinnsla vegur æ þyngra. Því þarf að tryggja að kerfi borgarinnar styðji við gott verklag og nýtist um leið við uppbyggingu á innra eftirliti borgarinnar.

Fjárhagslíkan – Fram kom í viðtölum að yfirfara þurfi núverandi fjárhagslíkan borgarinnar sem sett var fram fyrir mörgum árum í Agresso, fjárhagsupplýsingakerfi borgarinnar. Yfirfara þarf og samræma notkun þess á milli allra starfseininga borgarinnar þar sem borgin stendur enn frammi fyrir mismunandi notkun á lyklnum, þ.e. hvernig einstaka liðir eru bókaðir og hvað fellur undir hvaða kostnaðarstaði. Innan fjárhagsbókhaldskerfisins hefur verið byggt upp vélrænt innra eftirlit, t.d. hvað varðar upphæðir og aðra eftirlitsþætti sem þarf að vakta. Einnig má skoða frekari tækifæri sem

upplýsingatæknikerfi geta boðið upp á við vöktun á innra eftirliti.

Vélrænt innra eftirlit – Vélrænt innra eftirlit má finna innan sviða en þó í mismiklum mæli. Innan Velferðarsviðs hefur vélrænt innra eftirlit verið m.a. í tengslum við framkvæmd á fjárhagsaðstoð. Stjórnendur bentu á að nokkurrar óvissu gæti í notkun á nýju mannauðs- og launavinnslukerfi vegna veikleika sem komið hafa fram við notkun þess. Kerfið enn í innleiðingarferli og hefur Innri endurskoðun boðað úttekt á því.

Upplýsingamál fá sífellt meira vægi í daglegum rekstri og því er enn ríkari krafa um að yfirsýn yfir upplýsingatæknimál séu á einum stað, að samræmt sé hvernig ákvarðanir eru teknar um kaup á hugbúnaði og að verkaskipting og ábyrgð á rekstrinum sé samræmd og skýr til þess að tryggja öryggi og gæði upplýsinga.

Mat: Viðfangsefni er snúa að gæðamálum, gerð verklags og vöktun þess eru mismunandi vel á veg komin eftir starfseiningum. Nauðsynlegt er að fylgja eftir vinnu er snýr að heildarstefnumörkun og horfa til framtíðar varðandi uppbyggingu gæðamála innan borgarinnar. Nýta þarf enn frekar þau tækifæri sem upplýsingatæknin býður upp á varðandi vöktun á skilgreindum eftirlitsþáttum sem ætlað er að stuðla að góðu innra eftirliti og koma í veg fyrir mistök og mögulegt misferli.

UPPLÝSINGAR OG SAMSKIPTI (INFORMATION AND COMMUNICATION)

Upplýsingastreymi er lykilþáttur í starfsemi hvers fyrirtækis þar sem mikilvægar ákvarðanir eru teknar á grundvelli upplýsinga. Upplýsingar eru mikilvægar í öllum rekstri, hvort sem þær eru fjárhagslegar eða ekki eða eiga uppruna sinn innan eða utan fyrirtækisins. Upplýsingar verða að flæða til þeirra sem þarfnast þeirra á réttum tíma og á þann hátt að þeim sé kleift að sinna störfum sínum og þar með innra eftirliti. Flæði upplýsinga getur verið með formlegum eða óformlegum hætti. Samskipti eru farvegur fyrir öflun og miðlun upplýsinga og geta verið formleg eða óformleg.

Upplýsingar og meðferð þeirra er einn mikilvægasti þátturinn í rekstri borgarinnar. Umsýsla og notkun upplýsinga er grunnur að því að geta veitt þjónustu og tekið ákvarðanir. Mikið magn upplýsinga og gagna liggur hjá borginni.

Upplýsingakerfi – Til staðar eru ýmis upplýsingakerfi sem taka á móti upplýsingum og gögnum, t.d. hópvinnukerfið GoPro og önnur skjalavistunarkerfi borgarinnar, og einnig eru nokkur fjárhagsupplýsingakerfi í notkun, Agresso og einnig önnur og minni sérhæfð kerfi. Nýtt launavinnslukerfi, SAP, er í innleiðingu. Enn fremur eru innan sviða borgarinnar fjölmörg önnur upplýsingakerfi, t.d. er kerfi á Umhverfis- og skipulagssviði sem heldur utan um framkvæmdir og umsýslu lóða, gatna og eigna og einnig er verið að taka þar upp verkefnisstjórnunarkerfi er tekur til verkstjórnunar og umsýslu í framkvæmdum borgarinnar. Inn á Skóla- og frístundasviði eru nokkur upplýsingakerfi sem ætlað er að sinna umsýslu skólahalds og öðrum verkefnum sviðsins. Einnig eru kerfi hjá

VEL sem halda utan um alla fjárhagsaðstoð og sértæka þjónustu við borgarbúa. Ýmis önnur kerfi má svo finna inni á öðrum sviðum borgarinnar.

Hjá viðmælendum komu fram áhyggjur þess efnis að kerfin tali ekki nógu vel saman og nýtist því ekki nógu vel við gerð stjórnendaupplýsinga og sum hver ekki neitt. Bent var sérstaklega á mikla villuhættu og í raun áhættu vegna notkunar excel-skjala í allri áætlanagerð, sérstaklega er snýr að fjárhagsúthlutunarlíkönum sem notuð eru til grundvallar fjárheimildum starfseininga, t.d. umfangsmiklar úthlutanir innan Skóla- og frístundasviðs.

Úrvinnsla og upplýsingagjöf – Margs konar úrvinnsla gagna og upplýsingagjöf á sér stað innan borgarkerfisins; tölfræðileg greining, ýmis konar skýrslugerð, ársskýrslur fagsviða, starfsáætlanir og minnisblöð með niðurstöðum um framgang verkefna. Ekki er til staðar fullnægjandi miðlæg yfirsýn yfir

hagrænar upplýsingar og tölfræði sem liggur inni á mörgum sviðum um ýmsa þætti í rekstri borgarinnar.

Upplýsingum er miðlað með mismunandi hætti, bæði inn á við og út á við. Innri vefur hefur verið þróaður og nýr vefur nýtekinn í notkun þar sem gögn frá skrifstofum og sviðum liggja. Ytri vefur borgarinnar hefur einnig verið þróaður til að bæta aðgengi almennings að upplýsingum um borgina og nýtist hann í auknum mæli í rafrænum samskiptum. Þar eru fréttatilkynningar settar fram um það helsta sem á sér stað innan borgarinnar.

Stjórnendahugbúnaður – Miklar vonir eru bundnar við nýtt kerfi „Qlik Sense“ þar sem það á að geta lesið upplýsingar úr hinum ólíku gagnagrunnum og nýst til að stilla upp hagnýtum stjórnendaupplýsingum. Mikilvægt er að heildaryfirsýn yfir notkun á öllum gagnagrunnum borgarinnar til gagnavinnslu sé til staðar og tengd við markmið, þ.e. að tengja vinnslu gagna við markmiðssetningu borgarinnar. Hér er um að ræða grundvöll að gerð stjórnendaupplýsinga sem eiga að nýtast við að meta árangur og hafa um leið eftirlit með starfsemi borgarinnar. Í sumum tilfellum er verið að safna upplýsingum er endurspegla hvernig gengur að ná markmiðum en í öðrum tilfellum skortir tengingu við markmið.

Mat: Reykjavíkurborg stendur á tímamótum við að yfirfara upplýsingatæknikerfi borgarinnar sem halda utan um gögn borgarinnar. Framþróun í upplýsingatæknimálum er mikil, gagnagrunnar og gögn eru eftirsótt verðmæti. Miðlæg yfirsýn er takmörkuð og markviss úrvinnsla þarf að vera enn betri í tengslum við gerð stjórnendaupplýsinga. Væntingar eru til verkefnisins Qlik Sense að með því verði unnt að gera betur, en reynsla af því liggur ekki fyrir. Nýta þarf gagnagrunna með markvissari hætti sem eftirlitstæki fyrir stjórn og stjórnendur.

STJÓRNENDAEFTIRLIT – VÖKTUN (MONITORING ACTIVITIES)

Innra eftirlit þarfnast vöktunar til að tryggja virkni þess og til að það henti markmiðum fyrirtækisins á hverjum tíma. Vöktun felst í samtímaeftirliti, sérstakri úttekt eða samblandi af hvoru tveggja. Samtímaeftirlit er hluti af reglubundnu starfi stjórnenda eða annarra en þörfin fyrir sérstaka úttekt ræðst af þeirri áhættu sem til staðar er hverju sinni og vísbendingum frá samtímaeftirliti. Sérstök úttekt getur t.d. verið sjálfsmat eða úttektir innri endurskoðunardeilda. Vísbendingum frá samtímaeftirliti og niðurstöðum sérstakra úttekta þarf að koma á framfæri til þeirra sem brugðist geta við. Mikilvægt er að slíkur farvegur sé skilgreindur og að stjórn sé tilkynnt um alvarlega veikleika. Tryggja þarf að stjórn fái reglulega upplýsingar um stöðu innra eftirlits fyrir fyrirtækið í heild.

Borgarstjórn, borgarráð, fagráð og önnur ráð innan borgarkerfisins hafa mikilvægu eftirlitshlutverki að gegna. Endurskoðunarnefnd, undirnefnd borgarráðs, var komið á fót árið 2012, m.a. til að styrkja eftirlitshlutverk kjörinna fulltrúa með vöktun á gerð fjárhagsupplýsinga, uppbyggingu og framgangi innra eftirlits og áhættustýringar innan borgarinnar. Í viðtölum kom fram að bæta mætti tengingu eða upplýsingaflæði milli endurskoðunarnefndar og borgarráðs, t.d. með skipan eins borgarráðsfulltrúa í endurskoðunarnefnd.

Innri endurskoðun sinnir vöktun, m.a. með úttektum, og kemur með ábendingar um það sem betur mætti fara og hvar styrkja þurfi innra eftirlit. Eftirfylgni og viðbrögð stjórnenda við

ábendingum Innri endurskoðunar er með mismunandi hætti og mætti bæta.

Fjármálahópur borgarstjóra hefur mikilvægu hlutverki að gegna varðandi yfirsýn og eftirlit með fjármálum og fjárfestingarverkefnum borgarinnar. Þar á sér stað heildaryfirsýn við undirbúning fjárhagsáætlunar og framgang hennar. Aftur á móti er stjórnsýsluleg staða hópsins og umboð óskýrt.

Eftirlit hjá stjórnendum borgarinnar birtist með margvíslegum hætti og er eftirlitshlutverk þeirra hluti af stjórnunarábyrgð. Innan sumra skrifstofa og sviða eru framkvæmdar innri úttektir við að yfirfara verklag hjá viðkomandi starfseiningum.

Fram kom að kjörnir fulltrúar fá mikið af upplýsingum, jafnvel of mikið, sem getur gert eftirlitshlutverk þeirra ómarkvissara hvað varðar vöktun þátta sem hafa mest áhrif á starfsemi og rekstur borgarinnar. Gerð stjórnendaupplýsinga sem lúta að

vöktun á starfsemi borgarinnar er því vandasamt verk sem þarf að vera í stöðugri þróun. Stjórnendaupplýsingar þurfa að veita upplýsingar um það sem skiptir máli og gefa glögga mynd af framgangi markmiða og gæðum starfshátta borgarinnar.

Mat: Kjörnir fulltrúar og stjórnendur virðast almennt vera meðvitaðir um eftirlitshlutverk sitt. Með áframhaldandi þróun á notkun gagnagrunna og gerð stjórnendaupplýsinga verður hægt að hafa samtímaeftirlit og vöktun markvissari. Sífelld þarf að endurmeta með hvaða hætti innra eftirlit er framkvæmt og hvort það sé byggt upp með þeim hætti að það geri starfseiningum kleift að mæta nýjum áhættum í starfseminni.