



STJÓRNSÝSLU- OG REKSTRARÚTTEKT HJÁ FJALLABYGGÐ

SKÝRSLA 22. MAÍ 2024

EFNISYFIRLIT

- 1. Inngangur**
 - 1.1 Um Strategíu
 - 1.2 Verkefnið
 - 1.3 Helstu niðurstöður
- 2. Aðferðarfræðin við mat á stöðu mála**
 - 2.1. Inngangur
 - 2.2 S-in þrjú
 - 2.3 Ferli vandaðrar ákvarðanatöku
- 3. Samandregnar tillögur að umbótum**
 - 3.1 Umbætur í stefnumörkun, skipulagi og stjórnarháttum
 - 3.2 Umbætur í fjármálum og rekstri
 - 3.3 Umbætur þjónustu og stafrænnar vegferðar
 - 3.4 Umbætur mannauðs og starfsumhverfi
- 4. Stjórnkerfi og verkaskipting**
 - 4.1 Stefnumörkun
 - 4.2 Skipulag
 - 4.3 Stjórnarhættir
- 5. Fjármál og rekstur**
 - 5.1 Fjárhags- og framkvæmdaáætlun
 - 5.2 Gegnsæi í rekstri
 - 5.3 Áhættustýring
- 6. Þjónusta og stafræn vegferð**
 - 6.1 Þjónustustefna
 - 6.2. Innleiðing stafrænna lausna
- 7. Mannauður og starfsumhverfi**
 - 7.1. Mannauður
 - 7.2 Starfsumhverfi

VIÐAUKI

Kortlagning á núverandi stöðu Fjallabyggðar

- A. Fyrirkomulag kortlagningar
- B. Tölulegar staðreyndir
- C. Fyrri kannanir
- D. Stefnumörkun
- E. Stjórnskipulag
- F. Stjórnarhættir og innri reglur
- G. Fjármál og rekstur
- H. Þjónusta og stafræn vegferð
- I. Mannauður og starfsumhverfi

UPPBYGGING SKÝRSLUNNAR

- Skýrslan er byggð upp með þeim hætti að í köflum 1-2 er að finna yfirlit yfir framkvæmd úttektarinnar og þá aðferðarfræði sem viðhöfð var við hana.
- Í kafla 3 er að finna yfirlit yfir samandregnar tillögur um umbætur, sem lagðar eru fram í einstökum köflum síðar í skýrslunni.
- Í köflum 4-7 að finna ítarlegri umfjöllun um einstakar tillögur að umbótum á þeim sviðum sem úttektin náði til.
- Í viðauka við skýrsluna er síðan að finna upplýsingar um þá kortlagningu og úttekt sem framkvæmd var og lögð til grundvallar tillögum að umbótum.



1. INNGANGUR



1. INNGANGUR

1.1 UM STRATEGÍU

VIRÐISAUKANDI RÁÐGJÖF - SEM ER SÉRSNIÐIN FYRIR HVERN VIÐSKIPTAVIN - ER LEIÐARLJÓS RÁÐGJAFI STRATEGÍU



GUÐRÚN RAGNARSDÓTTIR

Áratuga reynsla af stefnumótun, innleiðingu stefnu og stjórnun breytinga hjá mörgum af þekktustu fyrirtækjum landsins, hjá hinu opinbera og ýmsum sveitarfélögum



HELGA HLÍN HÁKONARDÓTTIR

Lögmaður með áratuga reynslu af stjórnun og ráðgjöf fyrir fjármálafyrirtæki, skráð félög, meðalstór félög, fjárfesta og opinbera aðila, ásamt stjórnar- og nefndasetu í fyrirtækjum og stofnunum

INNGANGUR

Þann 5. febrúar var óskað eftir verkefnistillögu frá Strategíu í stjórn-sýslu- og rekstrarúttekt hjá Fjallabyggð.

Verkefnistillagan samanstóð af lýsingu á nálgun Strategíu ehf. á verkefninu, tímaramma og tilboði sem dagsett var 14. febrúar 2024.

Verkefnistillagan var samþykkt á bæjarstjórnarfundum 22. febrúar 2024.

Skýrsluna unnu eigendur og ráðgjafar hjá Strategíu, Guðrún Ragnarsdóttir og Helga Hlín Hákonardóttir.





1. INNGANGUR

1.2 VERKEFNIÐ

MARKMIÐ VERKEFNISINS

STÖÐUMAT



- Að skoða rekstur sveitarfélagsins, skipulag og starfsumhverfi stjórnarsýslu, þjónustustig og ferla innan stjórnarsýslu Fjallabyggðar
- Greina það sem betur má fara til að efla getu sveitarfélagsins til að vinna að úrbótum í rekstri sem skili sér í betri vinnustað, skilvirkari breytingastjórnun, betri nýtingu fjármuna og mannauðs og öflugri rekstri

- Tillögur og ábendingar að hagræðingu í stjórnarsýslu, bættu skipulagi og rekstri sem skili sér í meiri framlegð, betri rekstri sveitarfélagsins, betri þjónustu við íbúa, atvinnulíf og gesti sveitarfélagsins, betri nýtingu mannauðs, betra starfsumhverfi starfsmanna sveitarfélagsins og fjölgun verkefna / framkvæmda



TILLÖGUR OG ÁBENDINGAR

HELSTU VERKÞÆTTIR

Verkefnið var fjórþætt



Kortlagning á núverandi stöðu

Mat á þjónustu við íbúa, atvinnulíf og gesti

Mat á hagkvæmni í rekstri í samanburði við sambærileg sveitarfélög

Mat á skipulagi og stjórnarháttum

Mat á nýtingu mannauðs og starfsumhverfi

Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu

Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu

Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu

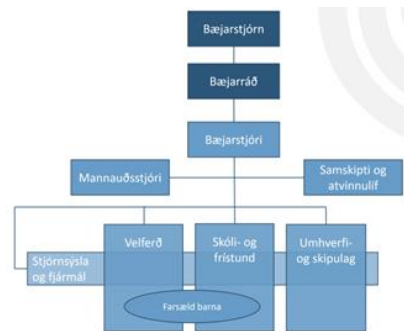
Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu



1. INNGANGUR

1.3 HELSTU NIÐURSTÖÐUR

HELSTU NIÐURSTÖÐUR



UMBÆTUR Í STEFNUMÖRKUN, SKIPULAGI OG STJÓRNARHÁTTUM

- Móta heildarstefnu út frá málefнасamningi meirihlutans
- Móta framtíðarsýn samfélags og umhverfis til lengri tíma
- Endurnýja þær stefnur sem þarf nauðsynlega að endurnýja en um leið leitast við að samþætta stefnurnar, frekar en að vera með margar sjálfstæðar stefnur
- Forgangsraða verkefnum og setja upp mælanleg markmið, m.a. með gerð starfsáætlana
- Koma á ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá glæru 24) við innleiðingu á stefnum Fjallabyggðar
- Innleiða nýtt skipurit og lykla verkefni
- Áhersla á samskipti og þróun þ.m.t. mannauðsmál, verkefnastýringu og atvinnumál
- Huga að þekkingu og hæfni lykilstjórnenda í takt við breytt skipulag
- Uppfæra og samræma samþykkt um stjórn Fjallabyggðar, samþykktir nefnda og starfslýsingar stjórnenda
- Móta svuntur fyrir erindi til kjörinna fulltrúa
- Móta eigandastefnu og endurskoða siðareglur
- Skilgreina lykilstjórnendur og staðgengla þeirra



UMBÆTUR Í FJÁRMÁLUM OG REKSTRI

- Skilgreina markmið í rekstri til lengri tíma
- Tryggja gæði gagna vegna áætlana, ákvarðana og mælinga og skilgreina einstök mælaborð
- Marka stefnu um fjármagnsskipan og fasteignastefnu
- Kortleggja áhættu og marka áhættustefnu
- Koma á formlegri áhættu- og fjárstýringu
- Tryggja faglegar þarfa- og arðsemisgreiningar
- Skilgreina samningsmarkmið og samningastjórn, sér í lagi gagnvart einkaaðilum
- Setja upp samræmda innri leigusamninga
- Endurreikna innri leigu í samræmi við reglugerð
- Gera upp gagnkvæmar kröfur við eigin fyrirtæki
- Efla samræmd innkaup og upplýsingagjöf til stjórnenda
- Kortleggja og skilgreina innra eftirlit



UMBÆTUR ÞJÓNUSTU, STAFRÆNNAR VEGFERÐAR OG MANNAUÐS OG STARFSUMHVERFIS

- Marka þjónustustefnu og stefnu um stafræna vegferð Fjallabyggðar
- Marka stefnu í upplýsingastjórnun og upplýsinga-tækniöryggi sem styður við stafræna vegferð
- Forgangsraða stafrænum verkefnum og fylgja eftir markvissri innleiðingu þeirra
- Styrkja sérfræðiþekkingu sveitarfélagsins á sviði stafræna þróunar og upplýsingastjórnunar
- Marka mannauðsstefnu og fylgja eftir innleiðingu hennar
- Ráða mannauðsstjóra og samskiptastjóra til að efla Fjallabyggð til framtíðar fyrir alla hagaðila

2. AÐFERÐARFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA



2. AÐFERÐAFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA

2.1 INNGANGUR

2.1 INNGANGUR

- Aðferðarfræði Strategíu við greiningu og úrvinnslu tillagna – byggir annars vegar á grunnstoðunum S-in þrjú og hins vegar ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá kafla 2.3.).
- Til að tryggja **skilvirka og árangursríka stjórnun** er mikilvægt að grunnstoðirnar - S-in þrjú - séu byggðar:
 - Skýr **S**tefnumörkun og markviss innleiðing
 - Skilvirkt **S**kipulag sem styður við stefnuna
 - Góðir **S**tjórnarhættir sem afmarka hlutverk, umboð og ábyrgð hverrar stjórnareiningar og verklag við innleiðingu
- S-in þrjú eru síðan forsenda þess að hægt sé að tryggja að ferli **vandaðrar ákvarðanatöku** (sjá kafla. 2.3) sé hluti af öllum lykilþáttum starfseminnar.
- Framangreind aðferðarfræði er notuð til að greina núverandi stöðu mála hjá Fjallabyggð og vinna úr greiningunni tillögur að umbótum, sem er að finna í köflum 4, 5, 6 og 7 og er lýst nánar hér á eftir.





2. AÐFERÐAFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA

2.2 S-IN ÞRJÚ

2.2 SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

STEFNUMÖRKUN

SKIPULAG

STJÓRNARHÆTTIR

2.2 SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

Skýr sýn mörkuð út frá
málefнасamningi, markviss innleiðing
og stöðug eftirfylgni

STEFNUMÖRKUN

Skýr sýn – innleiðing - eftirfylgni

SKIPULAG

STJÓRNARHÆTTIR

2.2 SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

Skýr sýn mörkuð út frá málefnasamningi, markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

STEFNUMÖRKUN

Skýr sýn – innleiðing - eftirfylgni

Skipurit og skipulag stjórnsýslu styður við **árangursríka** innleiðingu og eftirfylgni með stefnu sveitarfélagsins

SKIPULAG

Stjórnendur – stoðeiningar

STJÓRNARHÆTTIR

2.2 SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

Skýr sýn mörkuð út frá málefnasamningi, markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

STEFNUMÖRKUN

Skýr sýn – innleiðing - eftirfylgni

Skipurit og skipulag stjórnsýslu styður við árangursríka innleiðingu og eftirfylgni með stefnu sveitarfélagsins

SKIPULAG

Stjórnendur – stoðeiningar

STJÓRNARHÆTTIR

HUÁ – nefndir - eftirlit

Stjórnarhættir, þ.m.t. hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga, útfærðir með **skýrum** hætti

2.2 SKILVIRK OG ÁRANGURSRÍK STJÓRNUN

Skýr sýn mörkuð út frá málefnasamningi, markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

STEFNUMÖRKUN

Skýr sýn – innleiðing - eftirfylgni

SKILVIRKNI - ÁRANGUR

Skipurit og skipulag stjórnsýslu styður við **árangursríka** innleiðingu og eftirfylgni með stefnu sveitarfélagsins

SKIPULAG

Stjórnendur – stoðeiningar

STJÓRNARHÆTTIR

HUÁ – nefndir - eftirlit

Stjórnarhættir, þ.m.t. hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga, útfærðir með **skýrum** hætti



2. AÐFERÐAFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA

2.3 FERLI VANDAÐRAR ÁKVARÐANATÖKU

2.3. FERLI VANDAÐRAR ÁKVARÐANATÖKU



Mikilvægt er að til staðar sé **skýr og samræmd stefnumörkun** – bæði málefнасáttmáli, pólitískar undirstefnur og innri stefnur vegna starfsemi

Skilvirk innleiðing heildarstefnumörkunar - ásamt skýrleika í **forgangsröðun** verkefna, m.a. með gerð áætlana – fjárhagslegra og ófjárhagslegra.

Skýr **umboðskeðja** - og **hlutverk, umboð og ábyrgð** við innleiðingu stefnu skilgreind.

Reglubundnar mælingar á árangri af stefnu og innleiðingu hennar.

Ákvarðanir teknar í samræmi við stefnu – og **rýndar og endurskoðaðar út frá mælingum** á árangri.

Skilvirkni og hagkvæmni í framkvæmd og reglubundnu eftirliti **jafnframt mældar og endurskoðaðar**.

3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

SAMANTEKT



3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

3.1 UMBÆTUR Í STEFNUMÖRKUN, SKIPULAGI
OG STJÓRNARHÁTTUM

3.1 UMBÆTUR Í STEFNUMÖRKUN

STEFNUMÖRKUN

1. Móta heildarstefnu Fjallabyggðar út frá málefnasamning meirihlutans.
2. Móta framtíðarsýn samfélags og umhverfis Fjallabyggðar til lengri tíma.
3. Endurnýja þær stefnur sem þarf nauðsynlega að endurnýja en um leið leitast við að samþætta stefnurnar, frekar en að vera með margar sjálfstæðar stefnur.

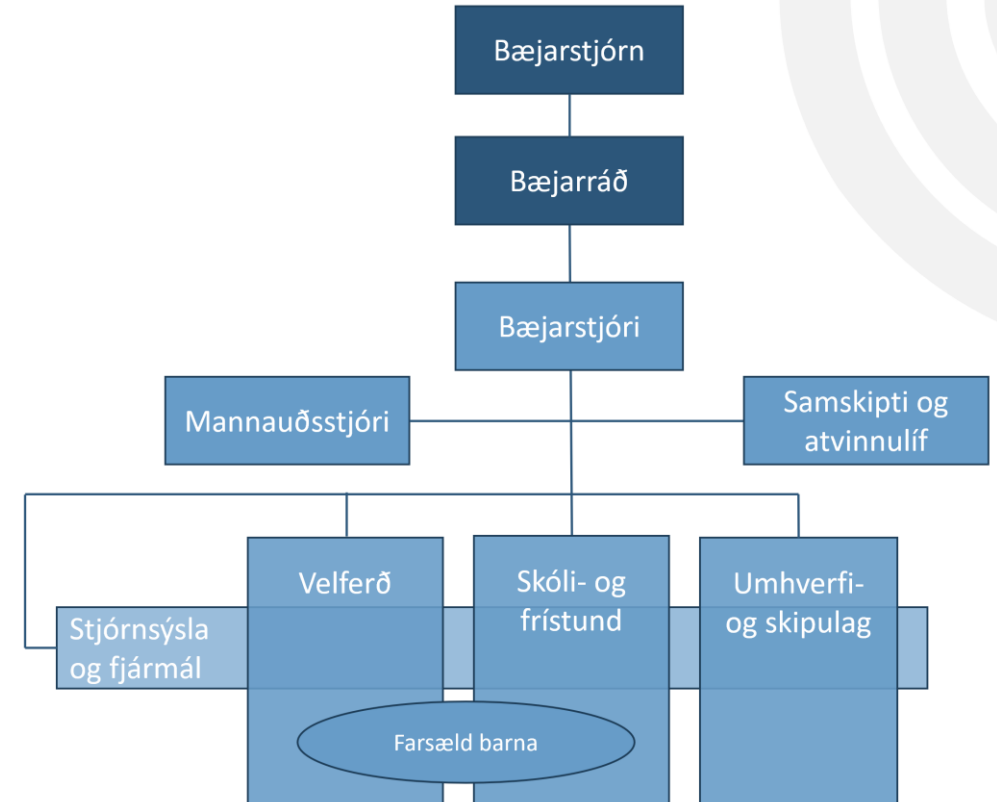
INNLEIÐING

1. Forgangsráða þeim verkefnum sem unnið verður að út núverandi kjörtímabil.
2. Tengja og forgangsráða öðrum gildandi stefnum við starfsáætlanir nefnda og ráða.
3. Skilgreina mælanleg markmið fyrir verkefni í forgangi út kjörtímabilið og tengja við starfsáætlanir nefnda.
4. Móta innra skipulag fyrir stjórnendur og kjörna fulltrúa þar sem góð yfirsýn næst yfir innleiðingu gildandi stefna.
5. Setja upp mælaborð sem vaktar innleiðingu gildandi stefna og árangur einstakra verkefna út frá mælanlegum markmiðum.
6. Koma á ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá kafla 2.3) við innleiðingu á stefnum Fjallabyggðar.



3.1 UMBÆTUR Í SKIPULAGI

1. Kynna uppfært skipurit þar sem umboðskeðjan er sýnilegri en áður.
2. Skilgreina hlutverk, umboð og ábyrgð (HUÁ) einstakra sviða og deilda eins og nánar greinir í umfjöllun í kafla 4.3. um stjórnarhætti.
3. Huga að nauðsynlegri þekkingu og hæfni lykilstjórnenda í samræmi við breytt skipulag.
4. Skilgreina og lykla verkefni einstakra sviða og deilda þannig að HUÁ séu skýr og myndi órofa umboðskeðju (sjá kafla 4.3).
5. Endurskoða allar starfslýsingar stjórnenda og starfsmanna til samræmis við nýtt skipurit og í takt við ábendingar um HUÁ í kafla 4.2. um stjórnarhætti.
6. Tryggja aukna áherslu á stafrænar lausnir (sjá kafla 6) á öllum sviðum.
7. Ráða samskiptafulltrúa eða fá verktaka í það hlutverk fyrst til að byrja með, sem ber ábyrgð á upplýsingamiðlun og samskiptum við bæjarbúa, gesti og atvinnulíf.
8. Ráða mannauðsstjóra eða fá mannauðsstjóra að láni til að tryggja betra utanumhald utan um mannauðsmál Fjallabyggðar (sjá kafla 7)
9. Rýna fjölda nefnda, verkefni þeirra og heiti til samræmis við nýtt skipurit.
10. Tryggja að öll helstu verkefni bæjarins heyri undir tiltekna fagnefnd, s.s. veitur, skíðasvæði og slökkviliðsstjóri og að þau falli innan stefnumörkunar á viðkomandi fagsviði.



3.1 UMBÆTUR Í STJÓRNARHÁTTUM

HLUTVERK, UMBOÐ OG ÁBYRGÐ

1. Uppfæra og samræma **allar réttarheimildir** um HUÁ einstakra stjórnareininga:
 - a) Til samræmis við nýtt skipurit
 - b) Öll verkefni skilgreind og á ábyrgð tiltekinnar stjórnareiningar / stjórnanda
 - Greina á milli verkefna á fagsviðum sem heyra undir nefndir og – ráð annars vegar – og verkefna sem snúa að stjórnarsýslu og rekstri og heyra undir bæjarráð og bæjarstjóra hins vegar
 - c) Tryggja innleiðingu, greiningar, mælaborð, upplýsingagjöf, eftirfylgni, eftirlit og vandaða ákvarðanatöku
 - d) Mynda órofna samræmda umboðskeðju
2. Endurskoða samþykkt um stjórn Fjallabyggðar.
 - a) Tryggja framvindu mála m.t.t. frumkvæðis að þeim, umfjöllun, samþykkt, innleiðingu og eftirliti.
 - b) Tryggja form vegna skipulags og stjórnarháttanna vinnuhópa/nefnda.
3. Endurskoða og samræma efnistöð samþykktar fastanefnda.
4. Gera starfslýsingu bæjarstjóra.
5. Fela bæjarstjóra ábyrgð á innra eftirliti.
6. Endurskoða og samræma efnistöð starfslýsinga stjórnenda.
7. Skilgreina lykilstjórnendur og staðgengla þeirra.

STJÓRNARHÆTTIR

1. Setja upp samræmda framsetningu starfsáætlana fastanefnda.
2. Setja upp form fyrir málefni sem tekin eru fyrir í bæjarstjórn, bæjarráði og nefndum (svunta).
3. Endurskoða siðareglur Fjallabyggðar.
4. Semja eigandastefnu Fjallabyggðar.
5. Tryggja fræðslu og ráðgjöf við kjörna fulltrúa þegar þeir hefja störf.



3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

3.2 UMBÆTUR FJÁRMÁLA- OG
ÁHÆTTUFERLA

3.2 UMBÆTUR Í FJÁRMÁLUM OG REKSTRI

STEFNUMÖRKUN

1. Skilgreina markmið í rekstri Fjallabyggðar til lengri tíma - sem tryggja langtíma sjálfbærni sveitarfélagsins.
2. Marka stefnu um fjármagnsskipan.
3. Marka framkvæmda- og fjárfestingaráætlun til lengri tíma og bjóða fleiri verkefni út sameiginlega.
4. Marka áhættustefnu.
5. Marka fasteignastefnu.

FERLAR, ÁÆTLANIR OG SAMNINGAR

1. Formfesta ferli fjárhagsáætlanagerðar.
2. Formfesta ferli framkvæmda- og fjárfestingaáætlunar.
3. Tryggja faglegar þarfa- og arðsemisgreiningar og samningsmarkmið áður en áætlanir, gjaldskrár, verkefni og samningar eru útfærð.
4. Setja upp samræmda samninga um innri leigu fasteigna.
5. Skilgreina efnistöð fjárhagslegra mælaborða og tryggja gæði gagna í þeim.

GEGNSÆI Í REKSTRI

1. Tryggja gæði gagna sem nýtt eru til hvers konar áætlana, ákvarðanatöku og mælinga.
2. Endurreikna innri leigu og skilgreina kostnað leigusala og leigutaka.
3. Endurskoða færslu sameiginlegra kostnaðar- og tekjuliða og færa á viðeigandi stjórnareiningar.
4. Gera upp gagnkvæmar kröfur á milli sveitarfélagsins og eigin fyrirtækja.
5. Marka eigandastefnu Fjallabyggðar.
6. Tryggja gegnsæi ársreiknings vegna stofnframlaga og skuldbindinga Fjallabyggðar vegna samninga við einkaréttarleg fyrirtækja.
7. Efla samræmd innkaup og upplýsingagjöf til stjórnenda um gildandi rammasamninga um kaup á vörum og þjónustu.

ÁHÆTTUSTÝRING

1. Kortleggja áhættu í rekstri og sjálfbærni sveitarfélagsins til lengri tíma.
2. Marka áhættustefnu.
3. Koma á skipulegri áhættustýringu.
4. Koma á skipulegri fjárstýringu.
5. Greina sérstaklega áhættu í samningum við einkaaðila.
6. Skilgreina HUÁ vegna samningastjórnunar, samningagerðar, undirritunar, innleiðingar og eftirlits með samningum í víðum skilningi.
7. Kortleggja og skilgreina innra eftirlit og fela bæjarstjóra ábyrgð á því.



3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

3.3 UMBÆTUR ÞJÓNUSTU OG STAFRÆNNAR
VEGFERÐAR

3.3 UMBÆTUR Á ÞJÓNUSTU OG STAFRÆNNAR VEGFERÐAR

STEFNUMÖRKUN

1. Marka þjónustustefnu, s.s. með tilliti til staðsetninga(r).
2. Marka stefnu um stafræna vegferð Fjallabyggðar.
3. Marka stefnu í upplýsingastjórnun sem styður við stafræna stefnu Fjallabyggðar.
4. Marka stefnu í upplýsingatækniöryggi.

FORSENDUR OG SAMSTARF

1. Tryggja fjármagn til að vinna að stafrænum verkefnum.
2. Nýta markvisst samstarfsnet sveitarfélaga í innleiðingu á stafrænum lausnum og huga vel að innleiðingu þeirra.
3. Vinna áhættugreiningu fyrir innviði og tölvuumhverfi Fjallabyggðar ásamt viðbragðsáætlun fyrir tölvuinnbrot o.fl.
4. Klára að innleiða Office 365 hjá öllum starfseiningum Fjallabyggðar og nýta alla þá kosti sem það umhverfi hefur upp á að bjóða.
5. Innleiða OneArchive frá OneSystems utan um málakerfi Fjallabyggðar.
6. Efla fræðslu til starfsfólks varðandi þau kerfi sem verið er að nota.

HLUTVERK, UMBOÐ OG ÁBYRGÐ

1. Samþætta HUÁ á stafrænni vegferð Fjallabyggðar og UT mála með þjónustuveitingu bæjarins (sjá kafla 4.2).
2. Koma á öflugu neti út á sviðum Fjallabyggðar sem styður við innleiðingu á stafrænu stefnu bæjarins.
3. Ráða samskiptafulltrúa sem tengir alla þræði sveitarfélagsins saman þannig að íbúar, gestir og atvinnulífið upplifi samfellu í þjónustu.
4. Ráða stafrænan leiðtoga til að hraða stafrænni vegferð Fjallabyggðar.
5. Fá sérfræðing í upplýsingastjórnun tímabundið til starfa til að hraða innleiðingu á stafrænu málakerfi sem styður við stafrænu vegferð sveitarfélagsins.
6. Tryggja aðgengi að UT sérfræðingum til að styðja betur við innleiðingu stafrænna lausna.



3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

3.4 UMBÆTUR MANNAUÐS OG
STARFSUMHVERFIS

3.4 UMBÆTUR MANNAUÐS OG STARFSUMHVERFIS

STEFNUMÖRKUN

1. Marka mannauðsstefnu Fjallabyggðar.

FORSENDUR OG SAMSTARF

1. Forgangsráða þeim verkefnum sem þarf að vinna á sviði mannauðsmála.
2. Innleiða Bradford kvarðann hjá öllum deildum og stofnunum Fjallabyggðar og fylgja eftir innleiðingunni.
3. Vinna markvisst að því að fækka fjarvistum og veikindadögum starfsmanna m.a. með að þjálfa stjórnendur í að taka fjarvistarsamtöl og leiðbeinandi samtöl.
4. Móta starfspróunaráætlun fyrir sveitarfélagið og styðja við framkvæmd í einstökum deildum og stofnunum með öflugum fræðslustarfi.
5. Koma á árlegum starfsmannasamtölum.
6. Byggja upp eftirsóknarverðan vinnustað.

HLUTVERK, UMBOÐ OG ÁBYRGÐ

1. Skilgreina HUÁ stjórnenda Fjallabyggðar varðandi mannauðsmál.
2. Skilgreina HUÁ mannauðsstjóra gagnvart stjórnendum Fjallabyggðar.

4. STJÓRNKERFI OG VERKASKIPTING

GREINING OG TILLÖGUR



4. STJÓRNKERFI OG VERKASKIPTING

4.1 STEFNUMÖRKUN

4.1 STEFNUMÖRKUN FJALLABYGGÐAR

Núverandi staða

- Málefнасamningur núverandi meirihluta er ansi umfangsmikill og metnaðarfullur.
- Í málefнасamningunum er talað um að endurskoða fræðslustefnu og að móta stefnu í sjálfbærni- og umhverfismálum, atvinnumálum og ferðaþjónustu, fræðslumálum og velferðarmálum en sú vinna er ekki farin af stað.
- Á síðasta ári voru stofnaðir þrjú starfshópar sem er ætlað að vinna að afmörkuðum málefnum samningsins og eru allir starfshóparnir enn starfandi:
 1. Úrgangsmál
 2. Nýframkvæmdir og viðhald
 3. Fjallabyggðarhöfn
- Flestar stefnur Fjallabyggðar eru komnar til ára sinna fyrir utan íþróttamálastefnan sem er frá því á síðasta ári og stefna Fjallabyggðarhafna frá 2022. Unnið er að mótun loftslagsstefnu Fjallabyggðar.
- Framsetning stefna er mjög ólík, sem eykur enn á flækjustigið varðandi yfirsýn og utanumhald en skortur er á yfirsýn varðandi uppfærslu stefna og aðgerðaáætlaða.
- Sama sem engin yfirsýn er varðandi innleiðingu þeirra stefna sem hafa verið markaðar hjá Fjallabyggðar á undanförunum árum, þótt ábyrgðin á því verkefni sé ljós.
- Almennt er skortur á mælanlegum markmiðum, sem gerir alla eftirfylgni ómarkvissa.
- Ekki hefur verið sett upp mælaborð til að auðvelda kjörnum fulltrúum og stjórnendum að vakta framkvæmd einstakra verkefna og árangur þeirra.

Tillögur að umbótum

- Móta heildarstefnu Fjallabyggðar út frá málefнасamning meirihlutans.
- Móta framtíðarsýn samfélags og umhverfis Fjallabyggðar til lengri tíma.
- Endurnýja þær stefnur sem þarf nauðsynlega að endurnýja en um leið leitast við að samþætta stefnurnar, frekar en að vera með margar sjálfstæðar stefnur.
- Forgangsráða þeim verkefnum sem unnið verður að út núverandi kjörtímabil.
- Tengja og forgangsráða öðrum gildandi stefnum við starfsáætlanir nefnda og ráða.
- Skilgreina mælanleg markmið fyrir verkefni í forgangi út kjörtímabilið og tengja við starfsáætlanir nefnda.
- Móta innra skipulag fyrir stjórnendur og kjörna fulltrúa þar sem góð yfirsýn næst yfir innleiðingu gildandi stefna.
- Setja upp mælaborð sem vaktar innleiðingu gildandi stefna og árangur einstakra verkefna út frá mælanlegum markmiðum.
- Koma á ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá kafla 2.3.) við innleiðingu á stefnum Fjallabyggðar.



4. STJÓRNKERFI OG VERKASKIPTING

4.2 SKIPULAG

4.2 STJÓRNSKIPULAG FJALLABYGGÐAR

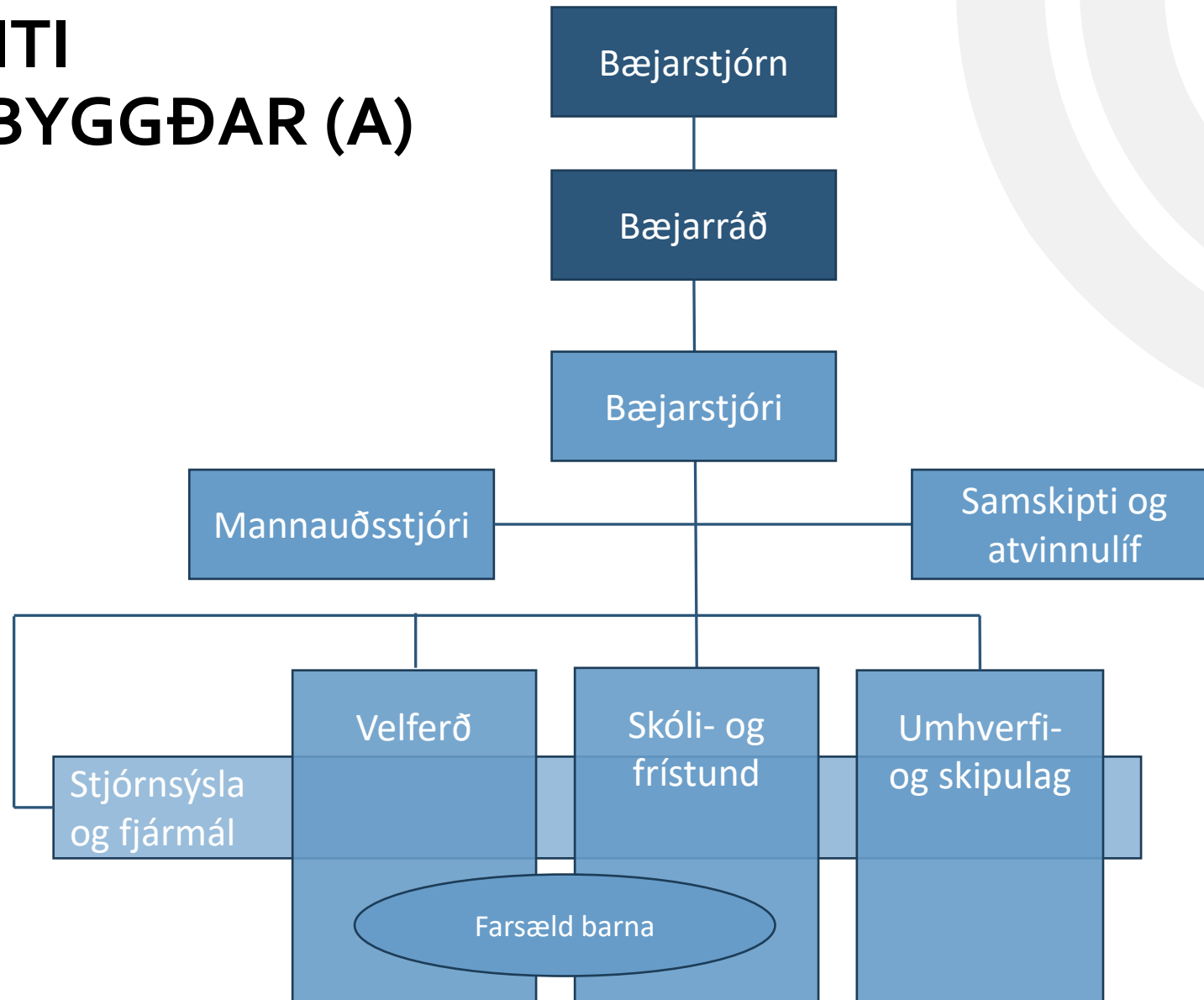
Núverandi staða

- Skipurit Fjallabyggðar hefur verið óbreytt frá 2019.
- Hlutverk, umboð og ábyrgð (HUÁ) hafa verið skilgreint í starfslýsingum deildarstjóra sem hafa ekki verið uppfærðar frá 2015.
- Skilgreiningar á hlutverkum og verkefnum stjórnareininga kjörinna fulltrúa eru ekki skýrar.
- Taka þarf afstöðu til framtíðarskipulags nefnda og starfshópa kjörinna fulltrúa sem skipaðir eru tímabundið.
- Starfslýsingar yfirstjórnar bæjarins hafa ekki verið uppfærðar til samræmis við skipuritið 2019 né þegar nýir stjórnendur hafa komið til starfa.
- Margt hefur breyst í áherslum sveitarfélaga frá árinu 2019, s.s. innleiðing á stafrænum lausnum, innleiðing farsældarlaga og krafa frá íbúum og fyrirtækjum um aukna þjónustu.
- Fjallabyggð hefur tekist vel við að samþætta félags- og skólamál bæjarins í tengslum við innleiðingu á farsældarlögum.
- Fjölgun íbúa kallar ennfremur á meiri þjónustu og samfellu í þjónustu sem núverandi skipurit styður ekki við.
- Skortur er á samhæfingu verkefna – sérstaklega í þjónustu, fjármálum og fjárfestingum.
- Skilgreina þarf ábyrgð á innra eftirliti, áhættustýringu og fjárstýringu innan skipurits.
- Fjöldi verkefna sem hefur verið settur undir stjórnsýslu og fjármál, hefur takmarkað möguleika deildarinnar að halda í við þróun sveitarfélaga.
- Stærðargráða sveitarfélagsins hefur takmarkað möguleika þess til að ráða sérfræðinga ýmsum sviðum eins og varðandi innleiðingu á stafrænum lausnum, upplýsingastjórnun og samskiptamál.
- Atvinnumál þ.m.t. ferðapjónusta hafa lítið vægi í núverandi skipuriti sérstaklega ef tekið er mið af áherslum málefnaáætlunarinnar.

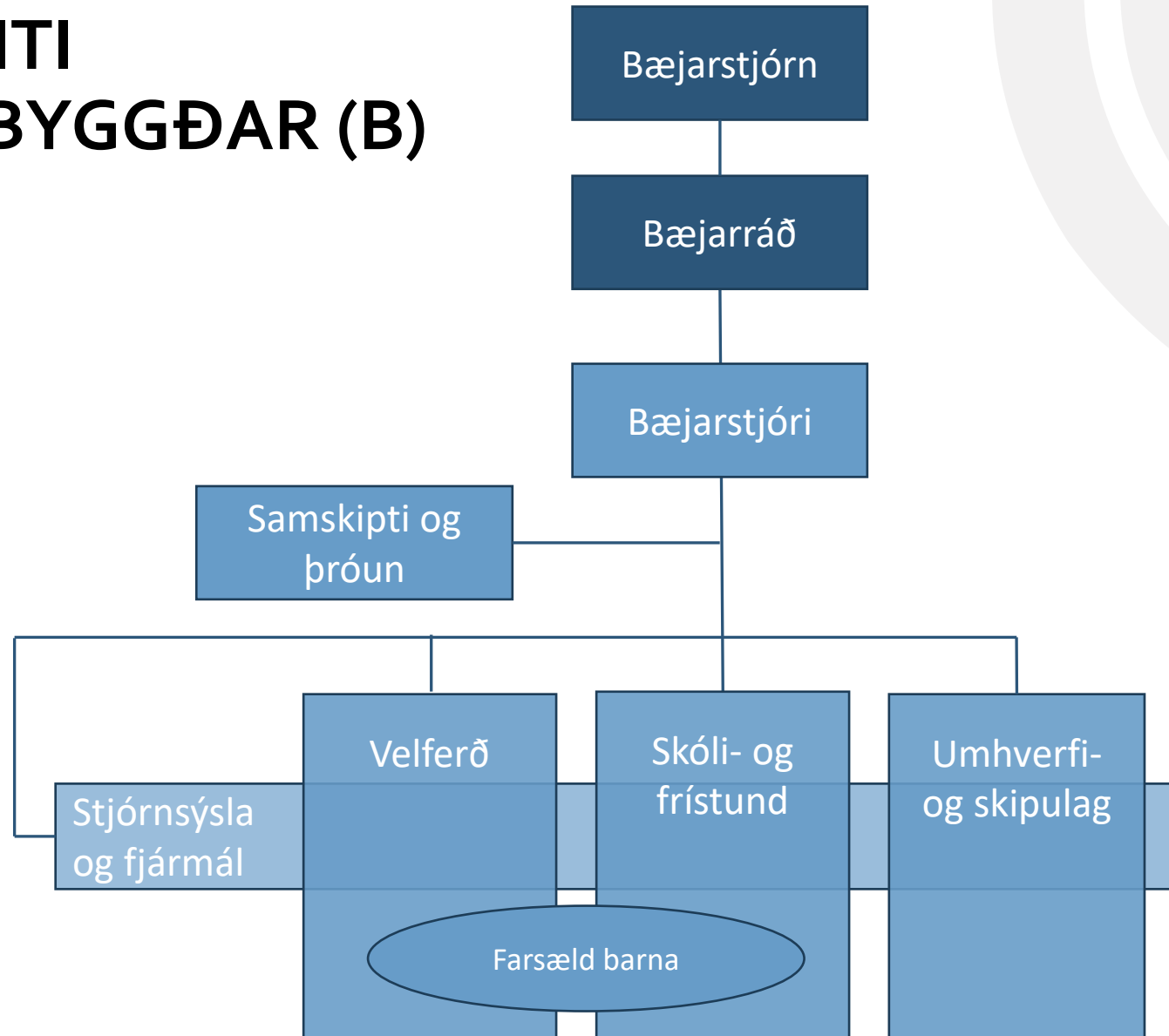
Tillögur að umbótum

- Mikilvægt er að skipulag á hverjum tíma styðji við þá stefnu sem hefur verið mörkuð. Þar sem ekki liggur fyrir heildarstefna Fjallabyggðar er mikilvægt að rýna skipuritið að nýju þegar hún liggur fyrir sbr. umfjöllun í kafla 4.1 um stefnumörkun.
- Mannauðsmál er orðinn veigamikill þáttur í starfsemi sveitarfélaga þar sem huga þarf ýmsum þáttum sbr. umfjöllun í kafla 7.
- Nýtt skipurit sem endurspeglar nútíma áherslur sveitarfélaga (sjá tillögur hér á eftir) þar sem deildir verða að sviðum.
- Ráða mannauðsstjóra (eða til leigu) sem ber ábyrgð á faglegu utanumhaldi um mannauðsmál sveitarfélagsins (sjá kafla 7).
- Breyta starfi markaðs- og menningarfulltrúa í samskiptafulltrúa sem mun m.a. bera ábyrgð á samskiptamálum sveitarfélagsins og markaðssetningu Ólafsfjarðar og Siglufjarðar sem áfangastöðum ásamt því að vinna að atvinnumálum sveitarfélagsins.
- Gera þarf grundvallar breytingar á HUÁ stjórnareininga kjörinna fulltrúa og einstakra deilda eins og nánar greinir í umfjöllun í kafla 5.3. um stjórnarhætti.
- Skilgreina þarf og lykla verkefni einstakra deilda þannig að HUÁ séu skýr, hvort heldur innbyrðis, gagnvart bæjarstjóra og gagnvart fastanefndum (sjá kafla 5.3).
- Endurskoða þarf allar starfslýsingar stjórnenda og starfsmanna til samræmis við nýtt skipurit.
- Auka þarf skilvirkni í þjónustu bæjarins með aukinni áherslu á stafrænar lausnir (sjá kafla 6) og upplýsingastjórnun.
- Rýna þarf fjölda fagnefnda, verkefni þeirra og heiti þeirra til samræmis við nýtt skipurit.
- Tryggja þarf um leið að öll helstu verkefni bæjarins heyri undir tiltekna fagnefnd og tiltekinn deildarstjóra og falli innan stefnumörkunar á viðkomandi fagsviði, s.s. veitur.

4.2 TILLAGA AÐ NÝJU SKIPURITI FJALLABYGGÐAR (A)



4.2 TILLAGA AÐ NÝJU SKIPURITI FJALLABYGGÐAR (B)





4. STJÓRNKERFI OG VERKASKIPTING

4.3 STJÓRNARHÆTTIR

4.3 STJÓRNARHÆTTIR FJALLABYGGÐAR

KJÖRNIR FULLTRÚAR

Núverandi staða

- Samþykkt um stjórn Fjallabyggðar nr. 138/2018 skilgreinir hlutverk, umboð og ábyrgð (HUÁ) einstakra stjórnareininga með hefðbundnum hætti, en uppfyllir ekki nútíma kröfur um skýra skiptingu hlutverka og verkefna milli bæjastjórnar, bæjarráðs, fastanefnda, bærarstjóra og stjórnenda.
- Frumkvæði, gerð, umsögn, samþykkt, innleiðing og eftirlit einstakra stjórnareininga kjörinna fulltrúa vegna tiltekinnar verkefna eru óljós innbyrðis og gagnvart bærarstjóra og stjórnendum – bæði formlega og í framkvæmd. Dæmi um verkefni sem þetta á við eru fjárhagsáætlanagerð, framkvæmda- og fjárfestingaáætlun, og ákvarðanir um einstakar framkvæmdir og fjárfestingar og forgang þeirra.
- Erindisbréf bæjarráðs er frá árinu 2008 og samþykktir um fastanefndir eru frá árinu 2008 - en samræmd heildarendurskoðun á samþykktum hefur ekki farið fram.
- Ákveðinn óskýrleiki er um skipulag og stjórnarhætti verkefna, s.s. hvort og hvernig s.s. meðferð b-hluta er háttað hjá bæjarráði, fastanefndum eða bærarstjóra, s.s. Hafnarsjóður, Hornbrekka (hjúkrunarheimili), Íbúðasjóður og Veitustofnanir.
- Hinu sama gegnir um stofnframlög og eignarhluti í félögum s.s. Leyningsás ses. (skíða- og golfsvæði) og Leigufélagið Bríet, o.s.frv., en verðmæti eignarhlutanna nemur 380m í ársreikningi 2023.
- Fastanefndir hafa ekki útfært starfsáætlanir og ekki er skilgreind skipuleg upplýsingagjöf (mælaborð) frá stjórnendum til bæjarráðs eða fastanefnda.
- Stjórnskipulag er háð ákveðnum óskýrleika vegna þriggja starfshópa sem skipaðir hafa verið kjörnum fulltrúum og stjórnendum, tímabundið til eins árs, s.s. hvað varðar skipulag og stjórnarhætti þeirra.
- Siðareglur kjörinna fulltrúa eru frá árinu 2021 en gilda ekki um starfsfólk Fjallabyggðar.
- Fastanefndir eru ekki eingöngu skipaðar kjörnum fulltrúum, heldur einnig utanaðkomandi aðilum.

Tillögur að umbótum

- Við endurskoðun skipurits er nauðsynlegt að huga vel að skilgreiningu á HUÁ hvernar og einnar stjórnareiningar innan skipurits – og lykka verkefni einstakra stjórnareininga til aðgreiningar á ábyrgð þeirra innbyrðis (sjá kafla 5.2).
- Allar réttarheimildir, s.s. samþykkt um stjórn Fjallabyggðar, samþykktir fyrir einstaka fastanefndir, skipurit og útfærsla þess, sem og starfslýsingar bærarstjóra og annarra stjórnenda, þurfa að vera skýr að þessu leyti og mynda órofna samræmda umboðskeðju til og frá bærarstjórn - og endurspeglar ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá kafla 3.2.).
- Sérstaklega er þetta áriðandi vegna skiptinga hlutverka og verkefna milli kjörinna fulltrúa við stefnumörkun, áætlanagerð og ráðstöfun fjármuna innan bærarstjórnar, bæjarráðs, fastanefnda og starfshópa – og verkaskiptingu gagnvart bærarstjóra og stjórnendum m.t.t. hlutverks og ábyrgðar þeirra.
- Eins skiptir máli að tryggja skýrleika í hvaða mál eru lögð fyrir hvaða stjórnareiningu og hvort mál er lagt fram til upplýsingar, umræðu, umsagnar eða ákvörðunar.
- Efnistöð samþykta fastanefnda skilgreini betur HUÁ nefndanna og upplýsingagjöf til og frá þeim, vegna vandaðrar ákvarðanatöku þeirra og eftirlitshlutverks.
- Semja þarf samræmdar starfsáætlanir fastanefnda.
- Skilgreina þarf skipulag og stjórnarhætti vegna b-hluta og eignarhluta í félögum (sjá nánar kafla 5.3) .
- Í samþykkt um stjórn Fjallabyggðar þarf að skilgreina samræmda framsetningu tillagna (svuntur) sem lagðar eru fyrir kjörna fulltrúa í bæjarráði og fastanefndum til að tryggja uppruna, skýrleika og inntak tillagna, innleiðingu þeirra og upplýsingagjöf – þannig að vönduð stjórnsýsla og ákvarðanatöku séu tryggðar hverju sinni.
- Endurskoða þarf siðareglur Fjallabyggðar og útfæra sem samræmdar siðareglur Fjallabyggðar sem gilda jöfnum höndum um kjörna fulltrúa og starfsfólk.
- Tryggja þarf fræðslu og ráðgjöf við kjörna fulltrúa og nefndarfólk þegar þau hefja störf.

4.3 STJÓRNARHÆTTIR FJALLABYGGÐAR

BÆJARSTJÓRI

Núverandi staða

- Samþykkt um stjórn Fjallabyggðar nr. 138/2018 skilgreinir verkefni bæjarstjóra með hefðbundnum hætti.
- Nánari útfærsla á HUÁ bæjarstjóra og afmörkun á verksviði hans gagnvart bæjarstjórn, bæjarráði annars vegar og stjórnendum sem undir hann heyra hins vegar - er ekki til staðar.
- Verkaskipting gagnvart fagnefndum vegna faglegra verkefna sem heyra undir einstakar deildir annars vegar og vegna annarra verkefna stjórnsýslu og rekstrar sem heyra undir bæjarstjóra og/eða bæjarráð hins vegar - hafa ekki verið afmörkuð og skilgreind sem verkefni bæjarstjóra eða bæjarráðs.
- Frumkvæði, gerð, umsögn, samþykkt, innleiðing og eftirlit bæjarstjóra vegna tiltekinna verkefna eru óljós gagnvart kjörnum fulltrúum og stjórnendum – bæði formlega og í framkvæmd.
- Dæmi um verkefni sem þetta á við eru fjárhagsáætlanagerð, framkvæmda- og fjárfestingaáætlun og ákvarðanir um einstakar framkvæmdir og fjárfestingar.
- Starfslýsing bæjarstjóra er ekki til staðar, en mannabreytingar hafa verið reglulegar undanfarin kjörtímabil og þörf fyrir formlega skrásetningu á hlutverki og verkefnum bæjarstjóra brýn.
- Staðgengill bæjarstjóra hefur ekki verið formlega skilgreindur og hefur bæjarstjóri að einhverju leyti gegnt hlutverki staðgengils annarra stjórnenda á bæjarskrifstofu.
- Skipuleg upplýsingagjöf stjórnenda til bæjarstjóra hefur ekki verið skilgreind, en haldnir eru reglulegir fundir yfirstjórnar með bæjarstjóra án þess að sá vettvangur sé formgerður og starfsreglur útfærðar fyrir hann.
- Ábyrgð á innra eftirliti hefur ekki verið skilgreind innan skipurits.

Tillögur að umbótum

- Að framan er vísað til mikilvægi skýrleika við afmörkun á HUÁ einstakra stjórnareininga og órofna umboðskeðju.
- Sérstaklega er þetta mikilvægt vegna bæjarstjóra sem myndar mikilvægan hlekk í umboðskeðju milli kjörinna fulltrúa og stjórnenda – sem á sama tíma heyra einnig undir fastanefndir.
- Útbúa þarf starfslýsingu bæjarstjóra þar sem HUÁ hans er afmarkað gagnvart stjórnareiningum sem skipaðar eru kjörnum fulltrúum annars vegar og stjórnendum sem undir hann heyra hins vegar – og upplýsingagjöf og eftirlit innan umboðskeðjunnar skilgreint.
- Hinu sama gegnir um afmörkun á HUÁ bæjarstjóra gagnvart bæjarráði, s.s. varðandi ábyrgð á framlagningu erinda og tillögugerðar til bæjarráðs og hlutverk og verkefni vegna b-hluta.
- Við þá vinnu þarf að kortleggja gaumgæfilega verkefni og ferla og gæta að því að verkefnum og ábyrgð á þeim sé ávallt fundinn viðeigandi staður og vönduð ákvarðanatataka tryggð.
- Einnig þarf að tryggja að umboð (undirskriftarreglur) bæjarstjóra, sem og slík umboð sem stjórnendur sem undir hann heyra hafa, séu skýrt skilgreind og afmörkuð, hvort heldur við reglubundna samninga eða óvenjulegra og mikilsháttar samninga.
- Lagt er til að bæjarstjóra verði falin ábyrgð á innra eftirliti gagnvart bæjarráði og bæjarstjórn og gerðar verði áætlanir um innri endurskoðun líkt og endurskoðunaráætlanir vegna ársreiknings sveitarfélagsins.
- Meta þarf síðan hverju sinni nauðsyn þess að fela ytri aðilum að gera úttektir vegna innri endurskoðunar, t.d. á nokkurra ára fresti og/eða þegar tilefni er til.

4.3 STJÓRNARHÆTTIR FJALLABYGGÐAR

STJÓRNENDUR

Núverandi staða

- Hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga innan skipurits Fjallabyggðar hafa ekki verið formlega skilgreind, utan almennrar lýsingar á verkefnum á heimasíðu.
- Starfslýsingar stjórnenda hafa ekki verið uppfærðar til samræmis við skipurit Fjallabyggðar sem er frá árinu 2019 - né þegar nýir stjórnendur hafa komið til starfa.
- Eins og greinir í kafla 5.2. hefur margt breyst í áherslum sveitarfélaga frá árinu 2019, s.s. innleiðing á stafrænum lausnum, innleiðing farsældarlaga og krafa frá íbúum og fyrirtækjum um aukna þjónustu.
- Þá hafa HUÁ stjórnenda þróast og breyst yfir tíma án þess að þau hafi verið rýnd heildstætt, reglulega og með skipulegum hætti, og fundinn viðeigandi staður innan skipurits í takt við vandaða ákvarðanatöku.
- Lykilstjórnendur hafa ekki verið skilgreindir, þ.e. það starfsfólk sem nauðsynlegt er til að viðhalda órofinni starfsemi Fjallabyggðar.
- Staðgenglar lykilstjórnenda hafa ekki verið skilgreindir og vegna fámennis og sérhæfingar kunna veikindi og mannbreytingar skapað áhættu í rekstrinum.

Tillögur að umbótum

- Stjórnarhættir eiga meðal annars að tryggja skýrleika, auka skilvirkni og tryggja innleiðingu. Þannig þurfa öll verkefni að vera skilgreind á ábyrgð tiltekinnar stjórnareiningar, upplýsingagjöf og eftirlit skilgreind.
- Við endurskoðun skipulags er því nauðsynlegt að huga vel að skilgreiningu á hlutverki, umboði og ábyrgð (HUÁ) hverrar og einnar stjórnareiningar innan skipurits.
- Ennfremur þarf að lykla verkefni einstakra stjórnareininga til aðgreiningar á ábyrgð þeirra innbyrðis (sbr. kafla 4.2).
- Þá er mikilvægt að starfslýsingar stjórnenda séu útfærðar með samræmdum hætti og verklag tryggt til að þær séu uppfærðar þegar tilefni er til.
- Í þeim þarf að skilgreina og samræma grundvallar HUÁ stjórnenda Fjallabyggðar, burtséð frá tilteknum verkefnum sem heyra undir sérsvið þeirra, s.s. varðandi starfsmannamál, fjárhagslega ábyrgð, upplýsingagjöf, áhættustýringu, eftirlit og svo framvegis. Eins þarf að tryggja umboðskeðju allra verkefna upp til fagnefnda, bæjarráðs og/eða bæjarstjóra.
- Þannig þarf að finna öllum verkefnum viðeigandi ábyrgðaraðila og eftirlitsaðila, sem tryggir skilvirkni og vandaða ákvarðanatöku.
- Skilgreining lykilstjórnenda og staðgengla þeirra er afar brýn, m.a. til að tryggja órofna starfsemi.
- Nauðsynlegt kann að vera að hafa til taks utanaðkomandi ráðgjafa sem sinnt gætu störfum lykilstarfsmanna í forföllum þeirra ef ekki tekst að manna slíkar stöður innanhúss.

5. FJÁRMÁL OG REKSTUR

GREINING OG TILLÖGUR



5. FJÁRMÁL OG REKSTUR

5.1 FJÁRHAGS- OG FRAMKVÆMDAÁÆTLUN

5.1 FJÁRHAG- OG FJÁRFESTINGARÁÆTLUN

Núverandi staða

- Skiptar skoðanir eru á því fjárhagsáætlunarferli sem viðhaft var vegna áætlunar 2024 - tímasetningum, gæðum og skilvirkni áætlanagerðarinnar.
- Óvissa hefur verið uppi er um hlutverk og verkefni kjörinna fulltrúa í áætlanagerð og einstakra stjórnareininga kjörinna fulltrúa.
- Fyrir liggja drög að Vinnureglum um gerð fjárhagsáætlunar þar sem verklag er skýrt, en ekki var stuðst við þær við síðustu fjárhagsáætlanagerð.
- Áætlanir, markmið og mælingar á árangri tiltekinna fjárfrekra kostnaðarliða eru ekki til staðar, s.s. varðandi menningarmál og opin svæði og ástæða er til að rýna nánar og útfæra þjónustustig slíkra verkefna sbr. nánari umfjöllun í kafla 6.1 um þjónustustefnu.
- Drög að Vinnureglum um gerð fjárhagsáætlunar innihalda hins vegar ákvæði um framsetningu og efnisþætti starfsáætlana, sem lýsa því hvernig málaflökkur og/eða deild er rekin innanfjárhagsramma.
- Erfiðlega hefur reynt að fá verktaka í einstök verkefni vegna viðhalds og nýframkvæmda og bent hefur verið á að auka megi skilvirkni í ákvarðanatöku einstakra framkvæmdaverkefna sem valda töfum og vandkvæðum við útboð.
- Ekki er til staðar heildstæð stefna um fjármagnsskipan til lengri eða skemmri tíma, þar sem fjárhagsleg markmið eru skilgreind.
- Áhættustefna er ekki til, en langtíma sjálfbærni Fjallabyggðar byggir á fáum utanaðkomandi þáttum sem fela í sér um leið mikla áhættu s.s. varðandi fjölda og aldersdreifingu íbúa og tekjur tengdar atvinnulífi og ferðamennsku.
- HUÁ einstakra stjórnareininga við innleiðingu, upplýsingagjöf og eftirlit með áætlunum sveitarfélagsins hafa ekki verið formlega skilgreind og samræmd.
- Fjárhagslegt mælaborð er til staðar en efasemdir eru uppi um efnistöð og gæði gagna þess – og ákall er um betri greiningar og upplýsingar til kjörinna fulltrúa.
- Ekki er til staðar fasteignastefna, skipuleg og heildstæð greining á húsnæðis- og viðhaldspörf, né samræmdir samningar um innri leigu.

Tillögur að umbótum

- Formfesta þarf ferli fjárhags- og fjárfestingaráætlanagerðar.
- Setja þarf upp samræmt form starfsáætlana fagnefnda eða málaflokka/deilda.
- Við þá vinnu þarf að rýna ferlið í samráði bæjarstjóra, deildarstjóra og kjörinna fulltrúa - til að ná fram skilvirku og vönduðu ferli og vandaðri ákvarðanatöku.
- Ef fyrir liggja samþykktar vandaðar áætlanir um viðhald og framkvæmdir á eignum Fjallabyggðar til lengri tíma – kunna að aukast líkur á samstarfi við mögulega verktaka ef samið er um slík verkefni heildstætt og til lengri tíma vegna fleiri verka, líkt og við á þegar rammisamningar eru gerðir vegna kaupa á vörum og þjónustu.
- Setja þarf stefnu um fjármagnsskipan og áhættustefnu Fjallabyggðar og skilgreina einstök mælanleg markmið og heimil frávik í rekstri frá einum tíma til annars. Slík stefna þarf að vera til lengri tíma með það að markmiði að tryggja langtíma sjálfbærni Fjallabyggðar.
- Samhliða er nauðsynlegt að tryggja faglegar þarfa- og arðsemisgreiningar og samningsmarkmið áður en áætlanir, gjaldskrár, verkefni og samningar við einkaaðila eru útfærð, til að stýra helstu áhættuþáttum, s.s. í þeim tilgangi að laða að unga íbúa, atvinnufyrirtæki eða gesti, mæla árangur af þeim og tryggja vandaða ákvarðanatöku (sjá kafla 2.3.).
- Dæmi um þetta eru t.d. markmið og skilyrði vegna einstakra styrkja/fjárframlaga til menningarmála, uppbygging opinna svæða og þjónusta við gesti og fyrirtæki í ferðaþjónustu og annarra ólögbundinna verkefna sveitarfélagsins, sbr. og nánar umfjöllun um þjónustustig í kafla 6.1.
- Skilgreina þar efnistöð mælaborðs í samráði bæjarstjóra, deildarstjóra og kjörinna fulltrúa og tryggja gæði gagna þannig að mælaborðið nýtist við vandaða ákvarðanatöku.
- Marka þarf stefnu um fasteignir, s.s. hvers konar fasteignir bærinn á/leigir, úthýsingu, skilgreina viðhaldsáætlunir, ábyrgð og fjármögnun viðhalds, skilgreiningu á HUÁ eignasjóðs og húsumsjónar o.s.frv.
- Út frá fasteignastefnu þarf að setja upp samræmda samninga um innri leigu þar sem skilmálar og HUÁ eignasjóðs og leigutaka eru skilgreind, s.s. með tilliti til viðhalds og húsumsjónar. Tryggja þarf fjármögnun viðhalds og húsumsjónar í takt við viðhaldsáætlunir skv. fasteignastefnu (sjá nánar kafla 5.2).



5. FJÁRMÁL OG REKSTUR

5.2 GEGNSÆI Í REKSTRI

5.2 GEGNSÆI Í REKSTRI

LÖND OG MANNVIRKI

- Ekki er til staðar heilstæð fasteignastefna, skipuleg og heildstæð greining á húsnæðis- og viðhaldsþörf, né samræmdir samningar um innri leigu milli sveitarfélagsins og deilda/stofnana þess.
- Innri leiga endurspeglar ekki reglur skv. reglugerð nr. 1212/2015 um bókhald, fjárhagsáætlanir og ársreikninga sveitarfélaga.
- Ekki liggur fyrir hvort kostnaði vegna rekstrar og viðhalds fasteigna sé skipt með hefðbundnum hætti milli „leigusala“ og „leigutaka“ eftir því hvort um hefðbundin rekstrarkostnað eða breytingar á húsnæði á kostnað leigutaka er að ræða eða viðhald á kostnað leigusala er að ræða.
- Í þessu samhengi má nefna að bent hefur verið á að gjaldskrá þjónustumiðstöðvar sé ósjálfbær vegna þjónustu við einstakar stjórnareiningar sveitarfélagsins.
- Forsendur fyrir greiningu, ákvarðanatöku og mælingar á kostnaði við rekstur einstakra fasteigna og stjórnareininga eru því ekki réttar.

KOSTNAÐUR BÆJARSKRIFSTOFA

- Kostnaður við rekstur skrifstofa sveitarfélagsins og sameiginlegur rekstur er nokkuð hærri en hjá samanburðarsveitarfélögunum.
- Skýringa er meðal annars að leita í því að tiltekinn kostnaður deilda sem ekki tilheyrir bæjarskrifstofum, s.s. orlof, eru skráð á bæjarskrifstofur en ekki einstakar stjórnareiningar.
- Fyrir vikið er rekstur bæjarskrifstofa ekki að öllu leyti samanburðarhæfur við önnur bæjarfélög.

Tillögur að umbótum

- Mikilvægt er að stefnumörkun, ákvarðanatöku og mælingar á árangri byggja á réttum greiningum og upplýsingum, miðað við þau markmið sem sett eru hverju sinni, s.s. varðandi rekstrarkostnað einstakra stjórnareininga og fasteigna og kostnað við einstaka stjórnareiningar og rekstrarliði.

LÖND OG MANNVIRKI

- Marka þarf stefnu um fasteignir, s.s. hvers konar fasteignir bærinn á/leigir, úthýsingu, skilgreina viðhaldsáætlanir, ábyrgð og fjármögnun viðhalds og skilgreiningu á HUÁ eignasjóðs/þjónustumiðstöðvar.
- Út frá fasteignastefnu þarf að setja upp samræmda samninga um innri leigu.
- Í leigusamningum þarf innri leiga fasteigna sveitarfélagsins að vera ákveðin í samræmi við reglugerð nr. 1212/2015 um bókhald, fjárhagsáætlanir og ársreikninga sveitarfélaga
- Raunkostnaður vegna einstakra eigna sveitarfélagsins, rekstur þeirra, viðhald og nýframkvæmdir – byggja á faglegum greiningum hverju sinni til að tryggja hagkvæman rekstur, nýtingu, hönnun, sjálfbærni og hollustu eignanna til lengri tíma.
- Skilmálar og HUÁ eignasjóðs/þjónustumiðstöðvar og leigutaka þarf að skilgreina í leigusamningum, s.s. með tilliti til viðhalds og húsumsjónar.
- Tryggja þarf fjármögnun viðhalds og húsumsjónar í takt við viðhaldsáætlanir skv. fasteignastefnu.

KOSTNAÐUR BÆJARSKRIFSTOFA

- Þá er mikilvægt að kostnaðar- og tekjuliðir einstakra stjórnareininga séu bókaðir á rétta rekstrareiningu til að tryggja gegnsæi, samanburð á rekstrarkostnaði og árangri - og vanda ákvarðanatöku, s.s. í því skyni að hagræða eða bæta rekstur eða þjónustu.

5.2 GEGNSÆI Í REKSTRI FRH.

KRÖFUR Á B HLUTA OG EIGIN FYRIRTÆKI

- Í ársreikningi sveitarfélagsins fyrir árið 2024 er að finna langtíma kröfur á eigin fyrirtæki (955m) 2023 ásamt háum skammtíma kröfum á eigin fyrirtæki (1,400m).
- Jafnframt er að finna í ársreikningi 2024 skuldir við eigin fyrirtæki (200m).
- Allar framangreindar kröfur eru vaxtareiknaðar og hafa þannig áhrif á afkomu sveitarfélagsins og eigin fyrirtækja þess.

EIGANDASTEFNA

- Bókfært virði einkaréttarlegra fyrirtækja (ehf., hf., ohf.) í ársreikningi 2023, nemur um 389m.
- Ekki hefur verið mörkuð stefna um um þátttöku/eignarhald á fyrirtækjum í atvinnurekstri né settar reglur um fyrirkomulag eigandafyrirsvars Fjallabyggðar.
- Meðal slíkra eigna eru rekstrareiningar sem hafa fjárhagsleg áhrif á afkomu sveitarfélagsins, s.s. rekstur Leyningsáss ses. og skuldbindingar sveitarfélagsins vegna rekstrar þess, en stofnframlag Fjallabyggðar í Leyningsáss ses. hefur af einhverjum ástæðum ekki verið getið í ársreikningum undir skýringunni „Stofnframlög og eignarhlutir í félögum“.

INNKAUP

- Tækifæri til sameiginlegra innkaupa hafa ekki verið kortlögð og framkvæmd með skipulegum hætti, s.s. varðandi rekstrarvörur og þjónustu fyrir bæjarskrifstofur og deildir.
- Mismunandi er því hvort til staðar eru rammamunningar um innkaup á vörum og þjónustu og upplýsingum þar að lútandi er ekki miðlað með skipulegum hætti til stjórnenda.

Tillögur að umbótum

KRÖFUR Á B HLUTA OG EIGIN FYRIRTÆKI

- Brýnt er að gera upp gagnkvæmar kröfur á milli sveitarfélagsins og eigin fyrirtækja, ekki aðeins í þeim tilgangi að bæta gegnsæi, samanburð og ákvarðanatöku – heldur ekki síst til að leiðrétta vaxtakostnað og -tekjur sveitarfélagsins og eigin fyrirtækja þess.

EIGANDASTEFNA

- Marka þarf eigandastefnu Fjallabyggðar þar sem skilyrði fyrir og markmið með eignarhaldi á fyrirtækjum í atvinnurekstri eru skilgreind – ásamt fyrirkomulagi eigandafyrirsvars sveitarfélagsins, þ.e. HUÁ bæjarstjórnar, bæjarráðs og bæjarstjóra vegna meðferðar á eignarhlutunum og réttindum sem þeim fylgja.
- Samhliða því er rétt að skoða rekstrarform rekstrareininga í B-hluta og hvort ástæða sé til að færa þær í annað rekstrarform, s.s. Íbúðasjóð og Hornbrekku – en rekstur Hornbrekku er umfangsmikill – og nýtur sérstöðu á Íslandi, en rekstur dvalarheimila er ekki lögbundinn þjónusta sveitarfélaga.
- Þá er ástæða til að rýna gegnsæi ársreiknings m.t.t. stofnframlags Fjallabyggðar og skuldbindinga vegna Leyningsáss ses. og fleiri samninga

INNKAUP

- Greina þarf tækifæri í sameiginlegum innkaupum á vöru og þjónustu þvert á sveitarfélagið og kynna fyrir stjórnendum og beina þeim í gegnum slíka samninga. Þá er mikilvægt að skilgreina ábyrgð á samningastjórnun sbr. glæra 6.3. um áhættustýringu.
- Þegar framangreint gegnsæi í rekstri sveitarfélagsins hefur verið tryggt er rétt að rýna markmið, kostnað og árangur í rekstri og ákvörðunum sem snúa að þessum þáttum.



5. FJÁRMÁL OG REKSTUR

5.3 ÁHÆTTUSTÝRING

5.3 ÁHÆTTUSTÝRING

Núverandi staða

- Áhættustýring er ekki skilgreind sem sérstök deild eða hlutverk innan skipurits Fjallabyggðar.
- Innra eftirlit eða innri endurskoðun er ekki skilgreind sem sérstök deild eða hlutverk innan skipurits Fjallabyggðar, en ytri endurskoðandi skilar til bæjarstjóra skýrslu sem nefnist stjórnarsýsluskoðun - samhliða endurskoðun ársreiknings.
- Ekki hefur verið mörkuð sérstök áhættustefna fyrir sveitarfélagið eða stofnanir þess.
- Áhætta hefur ekki verið kortlögð með skipulegum hætti í rekstri sveitarfélagsins eða stofnana.
- Ekki er skilgreint formlegt verklag vegna áhættustýringar og HUÁ stjórnenda og þekking þeirra á áhættustýringu er óljós, að öðru leyti en hvað varðar innleiðingu á fjárhagsáætlun.
- Fjárhagsstaða sveitarfélagsins er með því besta sem gerist á Íslandi og handbært fé í árslok 2024 nam 418m en skipuleg áætlun um fjárstýringu er ekki til staðar.
- HUÁ stjórnenda og fastanefnda varðandi eftirlit með áhættu er ekki samræmt eða útfært frekar en greinir með almennum hætti í samþykkt um stjórnun Fjallabyggðar.
- Mælaborð og upplýsingagjöf vegna innleiðingar á stefnum hafa ekki verið skilgreind en fjárhagslegt mælaborð hefur verið skilgreint en er ekki nýtt nema að takmörkuðu leyti og efasemdir eru uppi um gæði gagna þess.
- Fyrir liggja þegar gerðir samstarfssamningar við einkaaðila, s.s. í tengslum við Leyningsás ses. vegna skíðasvæðis og golfvallar, þar sem samningsmarkmið, samningastjórnun og áhættustýring hafa ekki verið skilgreind og greind við gerð samninganna.
- Samningastjórnun er ekki skilgreind sérstaklega, s.s. vegna rammasamninga vegna innkaupa á vörum og þjónustu eða samninga vegna framkvæmda.

Tillögur að umbótum

- Brýnt er að kortleggja áhættu í rekstri Fjallabyggðar með skipulegum hætti - sér í lagi út frá langtíma sjálfbærni rekstrar þess.
- Í kjölfarið þarf að marka áhættustefnu fyrir sveitarfélagið og nýta sem virkt stjórnæki í víðum skilningi.
- Áhersla á skilgreiningu á áhættustefnu og skipulegrar áhættustýringar er sérstaklega brýn í ljósi áhættu tengdri fjölgun íbúa, aldursdreifingu þeirra, lífeyrisskuldbindingar og mikilvægi einstakra atvinnufyrirtækja og ferðaþjónustu.
- Sérstök áhætta er ennfremur fólgin í óskýrleika HUÁ einstakra stjórnareininga við áætlanagerð, ákvarðanatöku og eftirlit- og vegna skorts á rekjanleika HUÁ þar að lútandi – sem eykur hættu á að mikilvæg verkefni falli á milli þannig að enginn sinni þeim.
- Eins kann að vera að skortur á skilgreiningum eða reglulegri rýni í HUÁ einstakra stjórnareininga standi í vegi fyrir skilvirkni og hagkvæmni í rekstri.
- Við þá vinnu þarf að kortleggja áhættu í rekstri sveitarfélagsins með skipulegum hætti, skilgreina áhættuvilja á einstökum sviðum, skilgreina HUÁ við vöktun á áhættu og áhættustýringu og ráðgjöf vegna hennar, innleiðingar, greininga, upplýsingagjafar, eftirlits og svo framvegis.
- Tryggja þarf skipulega innleiðingu áhættustefnu og áhættustýringar með skýrt skilgreindum HUÁ einstakra stjórnareininga.
- Hluti af slíkri skipulegri stefnumörkun lýtur að fjárstýringu og hvernig hámarka má virði handbærs fjár.
- Í þeim tilgangi er nauðsynlegt að efla sérstaklega fjármálasvið að þessu leyti m.t.t. þekkingar, mannafla og nauðsynlegra innviða, og fjármagna skipulega innleiðingu á áhættustýringu til samræmis – mögulega með aðkomu utanaðkomandi ráðgjafa.
- Mikilvægt er að huga sérstaklega að áhættugreiningu þegar gerðra samninga við einkaaðila og áhættustýringu þeirra – sem og vandaðra vinnubragða við slíka samninga í framtíðinni þar sem fyrir liggja skýr mælanleg samningsmarkmið, áhættugreining og –stýring og samningastjórnun.
- Skilgreina HUÁ vegna samningastjórnunar, samningagerðar, undirritunar, innleiðingar og eftirlits með samningum í víðum skilningi
- Mælt er með því að innra eftirlit verði kotlagt með skipulegum hætti og skilgreint sem hluti af skipuriti Fjallabyggðar og verði á ábyrgð bæjarstjóra og heyri undir bæjarráð. Innri endurskoðun verði framkvæmd af utanaðkomandi ráðgjöfum með reglubundnum hætti og þegar tilefni er til.

6. ÞJÓNUSTA OG STAFRÆN VEGFERÐ

GREINING OG TILLÖGUR



6. ÞJÓNUSTA OG STAFRÆN VEGFERÐ

6.1 ÞJÓNUSTUSTEFNA

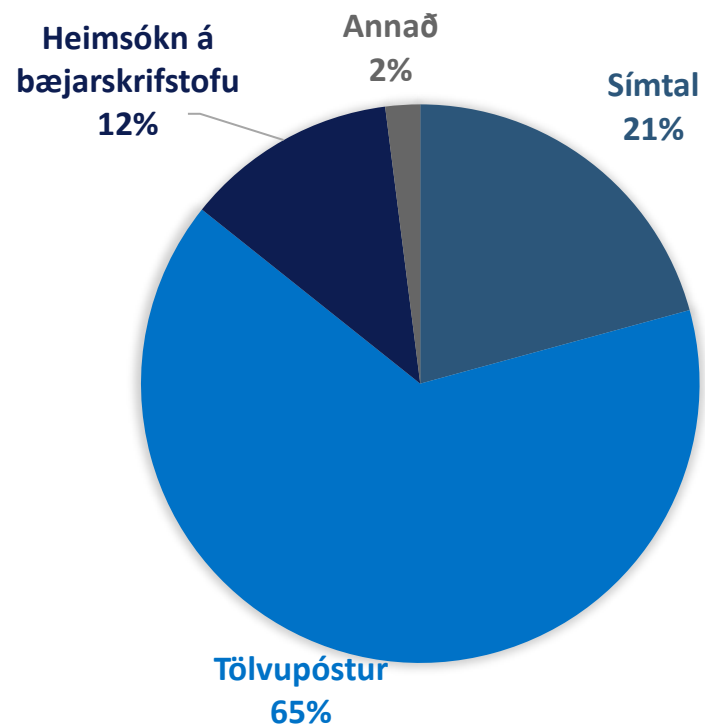
6.1 ÞJÓNUSTUSTEFNA

ÞJÓNUSTUMÆLINGAR 15. TIL 19. APRÍL 2024

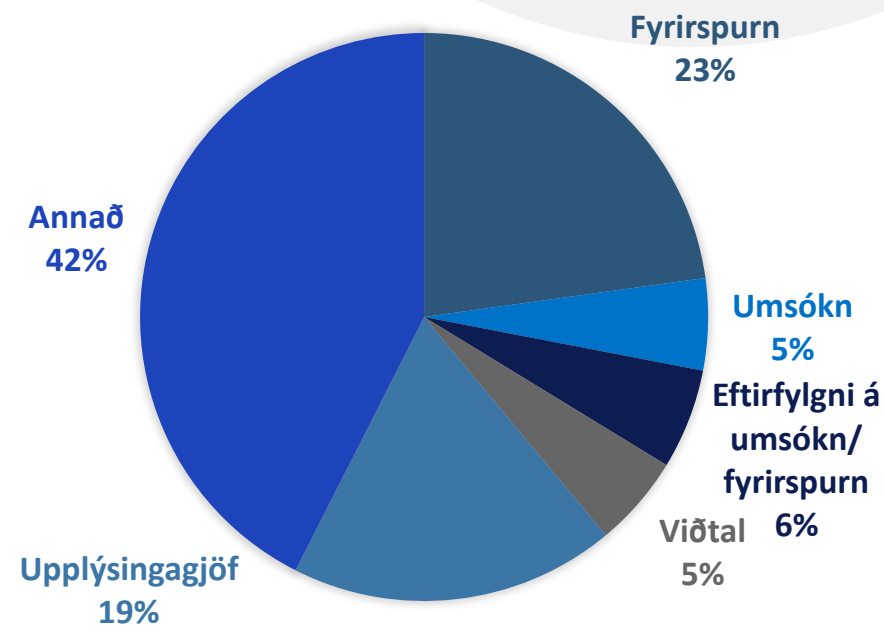
Um 450 erindi bárust á skrifstofu Fjallabyggðar yfir viku tímabil. 65% af erindunum bárust í tölvupósti, 21% í gegnum síma og 12% með heimsóknum á skrifstofuna.

Á heimasíðu Fjallabyggðar er hægt að senda inn ábendingar og fyrirspurnir og eru þær teknar með inn í þessar mælingar.

UPPRUNI ERINDIS

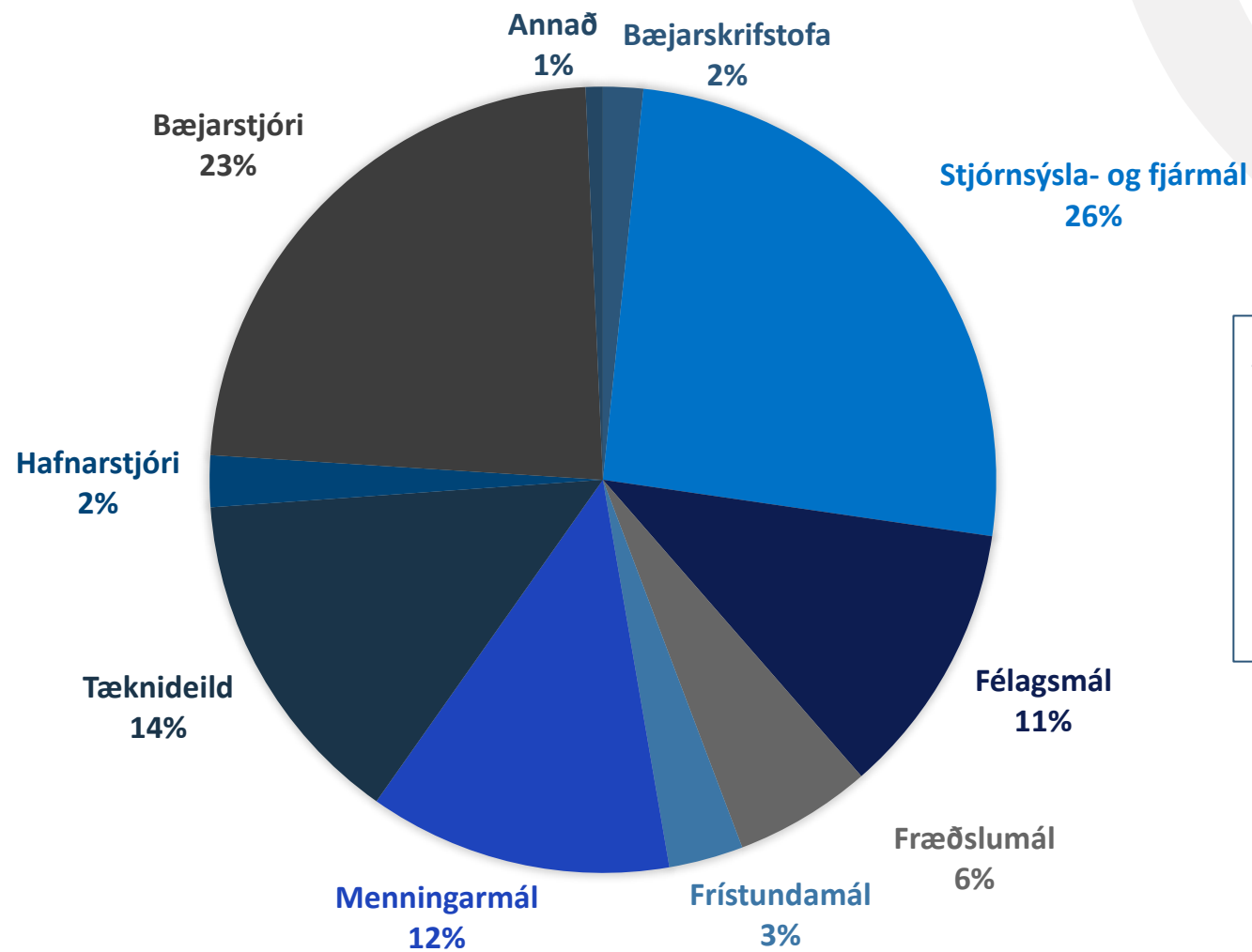


EÐLI ERINDIS



6.1 ÞJÓNUSTUSTEFNA

ÞJÓNUSTUMÆLINGAR 15. TIL 19. APRÍL 2024



Á tímabilinu 15. til 19. apríl voru 26% allra erinda leyst af stjórnsýslu og fjármáladeild og 23% af bæjarstjóra. Tæknideild var þar á eftir með 14% erinda og menningarmál með 12% erinda.

6.1 ÞJÓNUSTUSTEFNA

Núverandi staða

- Skortur er á þjónustumælingum sbr. þær sem aflað var í tengslum við þessa úttekt og þar með er ekki verið að rýna með markvissum hætti fjölda ábendinga og eðli þeirra.
- Ekki framkvæmdar árlegar þjónustukannanir meðal íbúa, gesta eða atvinnulífsins.
- Segja má að allt starfsfólk bæjarskrifstofunnar séu í framlínu þar sem erindin eru að dreifast á breiðan hóp starfsfólks. Sem dæmi bárust 29% erinda beint til bæjarstjóra á því tímabili sem var verið að mæla.
- Nálægðin og aðgengið að starfsfólki gerir það erfitt að beina erindum í einn farveg.
- Ekki hefur verið mörkuð sérstök þjónustustefna fyrir Fjallabyggð.
- Á fundum með fulltrúum atvinnulífsins var talsvert kvartað undan viðmóti og viðbragði frá tæknideild bæjarins og þá sérstaklega hjá Þjónustumiðstöðinni.

Tillögur að umbótum

- Móta þjónustustefnu fyrir Fjallabyggð þar sem skilgreind verða ólík þjónustustig, t.d. m.t.t. staðsetninga(r) þeirra – sem og mælanleg markmið.
- Ráða samskiptafulltrúa sem tengir alla þræði sveitarfélagsins saman þannig að íbúar, gestir og atvinnulífið upplifi samfellu í þjónustu.
- Lagt til að öllum erindum verði beint í gegnum miðlæga einingu og ábendingagátt. Þannig fæst betri yfirsýn yfir umfang og eðli erinda.
- Koma upp Wikigrunni þar sem allar upplýsingar eru aðgengilegar fyrir framlínu bæjarskrifstofunnar og skýr ábyrgð varðandi viðhald þeirra upplýsinga.
- Út frá skilgreindum mælanlegum markmiðum í nýrri þjónustustefnu, verði sett upp mælaborð þar sem hægt er að vakta helstu þjónustuvísu bæjarins.
- Komið verði á reglulegri þjónustukönnun meðal íbúa eða tekið þátt í þjónustukönnun Gallup. Einnig er lagt til að gera þjónustukönnun meðal gesta og atvinnulífsins á svæðinu.
- Koma á betri yfirsýn yfir þær ábendingar og þau erindi sem berast til bæjarins.
- Vinna með tæknideildinni í að bæta viðmót og viðbragð við erindum og þá sérstaklega þjónustumiðstöðinni. Mikilvægt er að stýra væntingum í því samhengi.



6. ÞJÓNUSTA OG STAFRÆN VEGFERÐ

6.2 INNLEIÐING STAFRÆNNA LAUSNA

6.2 INNLEIÐING STAFRÆNNA LAUSNA

Núverandi staða

- Í dag er enginn stafrænn leiðtogi sem leiðir stafræna vegferð Fjallabyggðar.
- Á undanförnum árum hafa deildir unnið að innleiðingu á ýmsum stafrænum lausnum hjá Fjallabyggð. Hins vegar skortir heildarsýn á hvert sveitarfélagið vill stefna í þessum málum.
- Skjalastjóri starfar hjá Fjallabyggð en skortur er á stefnu varðandi upplýsingastjórnun sem styður við stafræna vegferð sveitarfélagsins.
- Gæðamálum hefur lítið verið sinnt á undanförnum árum sem eru nauðsynleg til að straumlínu laga ferla og fylgja eftir innleiðingu á stafrænum lausnum.

Tillögur að umbótum

- Móta þarf stefnu varðandi stafræna vegferð bæjarins og forgangsraða þeim verkefnum sem þarf að vinna að á næstu árum.
- Ábyrgð á stafrænni vegferð Fjallabyggðar og UT málum þarf að vera samþættuð með þróun þjónustumála bæjarins.
- Tryggja þarf fjármagn til að vinna að stafrænum verkefnum.
- Móta þarf stefnu í upplýsingastjórnun (skjalamálum), sem m.a. styður við stafræna stefnu Fjallabyggðar.
- Mikilvægt er að Fjallabyggð nýti sér markvisst samstarfsnet sveitarfélaga í innleiðingu á stafrænum lausnum. Hafnarfjörður, Árborg, Akranes og Mosfellsbær eru ákveðnar fyrirmyndir sem hægt er að horfa til og nýta þeirra reynslu.
- Margar stafrænar lausnir standa nú þegar til boða fyrir Fjallabyggð en mikilvægt er að huga vel að innleiðingu þeirra ef árangur á að nást.
- Skilgreina þarf hver ber ábyrgð á uppbyggingu stafrænna lausna, UT, upplýsingastjórnun og gæðamálum Fjallabyggðar ef árangur á að nást.

6.2 INNLEIÐING STAFRÆNNA LAUSNA FRH.

Núverandi staða

- UT málum Fjallabyggðar er úthýst til Advania og annarra þjónustufyrirtækja.
- Fyrirhugaðar eru ýmsar innleiðingar á stafrænum lausnum en skortur er á forgangsröðun og skýrum innleiðingarferlum.
- Fjallabyggð hefur tekið þátt í verkefni á vegum Sambands íslenskra sveitarfélaga – Stafræn sveitarfélög. Hins vegar hefur vantað skýrari sýn af hálfu Fjallabyggðar til að geta nýtt það verkefni að fullu.

Tillögur að umbótum

- Móta þarf stefnu Fjallabyggðar í upplýsingatækniöryggi.
- Vinna þarf áhættugreiningu fyrir innviði og tölvuumhverfi Fjallabyggðar ásamt viðbragðsáætlun fyrir tölvuinnbrot o.fl.
- Efla þarf starfsemi UT innanhús með því að stafrænn leiðtogi hafi heildarsýn yfir UT mál Fjallabyggðar og getur betur stýrt innkaupum á þessu sviði.
- Klára þarf innleiðingu á Office 365 hjá öllum starfseiningum Fjallabyggðar og nýta alla þá kosti sem það umhverfi hefur upp á að bjóða.
- Uppfæra þarf heimasíðu Fjallabyggðar þannig að hún styðji við stafrænu vegferð sveitarfélagsins.
- Innleiða OneArchive frá OneSystems utan um málakerfi Fjallabyggðar.
- Efla þarf til muna fræðslu til starfsfólks varðandi þau kerfi sem verið er að nota.
- Fá sérfræðing í upplýsingastjórnun tímabundið til starfa til að hraða innleiðingu á stafrænu málakerfi sem styður við stafrænu vegferð sveitarfélagsins.
- Tryggja aðgengi að UT sérfræðingum til að styðja betur við innleiðingu stafrænna lausna.

7. MANNAUÐUR OG STARFSUMHVERFI

GREINING OG TILLÖGUR



7. MANNAUÐUR OG STARFSUMHVERFI

7.1 MANNAUÐUR

7.1 MANNAUÐUR

Núverandi staða

- Utanumhald um starfsmannamál Fjallabyggðar eru annars vegar hjá deildarstjóra stjórnarsýslu og fjármála og hins vegar hjá deildarstjórum og stjórnendum stofnana.
- Ekki hefur verið mótuð stefna í mannauðsmálum Fjallabyggðar og skortur er á samræmdu verklagi varðandi þennan málaflokk.
- Fjarvistir og hátt veikindahlutfall er ákveðin áskorun í dag og er verið að innleiða Bradford kvarðann til að ná betur utan um stöðu mála þannig að markvisst sé hægt að vinna í þessum málum.
- Enn á eftir að klára stafræna innleiðingu varðandi launamál, ráðningasamninga, ráðningar og starfsmannasamtöl svo eitthvað sé nefnt.
- Unnið er að því að koma á sameiginlegum vettvangi til að miðla upplýsingum til starfsfólks.
- Samkvæmt HR monitor í mars 2023 var starfsfólk að upplifa mikið vinnuálag. Hins vegar virðist þetta ekki vera sama upplifun núna þegar horft er til könnunarinnar Sveitarfélag ársins þegar verið er að spyrja út í sveigjanleika í vinnu.

Tillögur að umbótum

- Marka mannauðsstefnu Fjallabyggðar og forgangsraða þeim verkefnum sem þarf að vinna á sviði mannauðsmála.
- Ráða mannauðsstjóra eða fá mannauðsstjóra að láni til að tryggja betra utanumhald utan um mannauðsmál Fjallabyggðar.
- Skilgreina HUÁ stjórnenda Fjallabyggðar varðandi mannauðsmál.
- Skilgreina HUÁ mannauðsstjóra gagnvart stjórnendum Fjallabyggðar.
- Innleiða Bradford kvarðann hjá öllum deildum og stofnunum Fjallabyggðar og fylgja eftir innleiðingunni.
- Vinna markvisst að því að fækka fjarvistum og veikindadögum starfsmanna.
- Þjálfra stjórnendur í að taka fjarvistarsamtöl og leiðbeinandi samtöl.



7. MANNAUÐUR OG STARFSUMHVERFI

7.2 STARFSUMHVERFI

7.1 STARFSUMHVERFI

Núverandi staða

- Samkvæmt starfsmannakönnun Sveitarfélag ársins eru ýmsir þættir sem mælast vel hjá Fjallabyggð eins og:
 - Almennt kemur starfsfólki vel við samstarfsfólk sitt (4,38 af 5)
 - Starfsfólk telur sig eiga auðvelt með að leita til næsta yfirmanns (4,29 af 5)
 - Starfsfólk telur sig fá sömu tækifæri til starfsframa óháð kyni (4,23 af 5) og telur einnig jafnræði ríkja á milli fólks (4,19 af 5) sem leiðir til þess að það upplifir skýra stefnu um jafnrétti kynja (4,19 af 5)
- Hins vegar mælast ýmsir þættir ekki nægilega vel eins og:
 - Starfsfólk telur sig ekki fá nægar upplýsingar um það sem gerist hjá vinnustaðnum (3,74 af 5)
 - Ánægja með vinnustaðamenningu er frekar lág eða 3,68 af 5 en í samanburði er meðaltal allra sveitarfélaga 3,95 af 5 og sveitarfélög með 100 starfsmenn eða fleiri mælast með 3,9 af 5
 - Stjórnendur mættu hvetja starfsfólk sitt meira til að sækja sér fræðslu og/eða þjálfun á sínu starfssviði (3,22 af 5) og því upplifir starfsfólk að tækifærin hafa verið lítil (3,01 af 5).
 - Starfsfólk telur litla þörf á viðbótarmenntun, þjálfun eða fræðslu til að styrkja sig á vinnumarkaði almennt eða 3,31 af 5 sem er aðeins lægra en meðaltal sveitarfélaga
- Vinnuskilyrði eru að mælast lágt miðað við önnur sveitarfélög í starfsmannakönnuninni Sveitarfélag ársins en þar er verið að meta m.a. loftgæði, hljóðvist, tölvu- og tækjabúnað, vinnu- og skrifstofurými o.s.frv.

Tillögur að umbótum

- Byggja upp eftirsóknarverðan vinnustað með því að vinna markvisst með þær niðurstöður sem koma út úr könnunum eins og Sveitarfélag ársins.
- Æskilegt er að nýta einfaldari starfsmannakannanir á milli árlegra kannana til að vera með púlsinn á stöðu mála.
- Móta starfsþróunaráætlun fyrir sveitarfélagið og styðja við framkvæmd í einstökum deildum og stofnunum með öflugum fræðslustarfi
- Koma á árlegum starfsmannasamtölum

VIÐAUKI

KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU FJALLABYGGÐAR



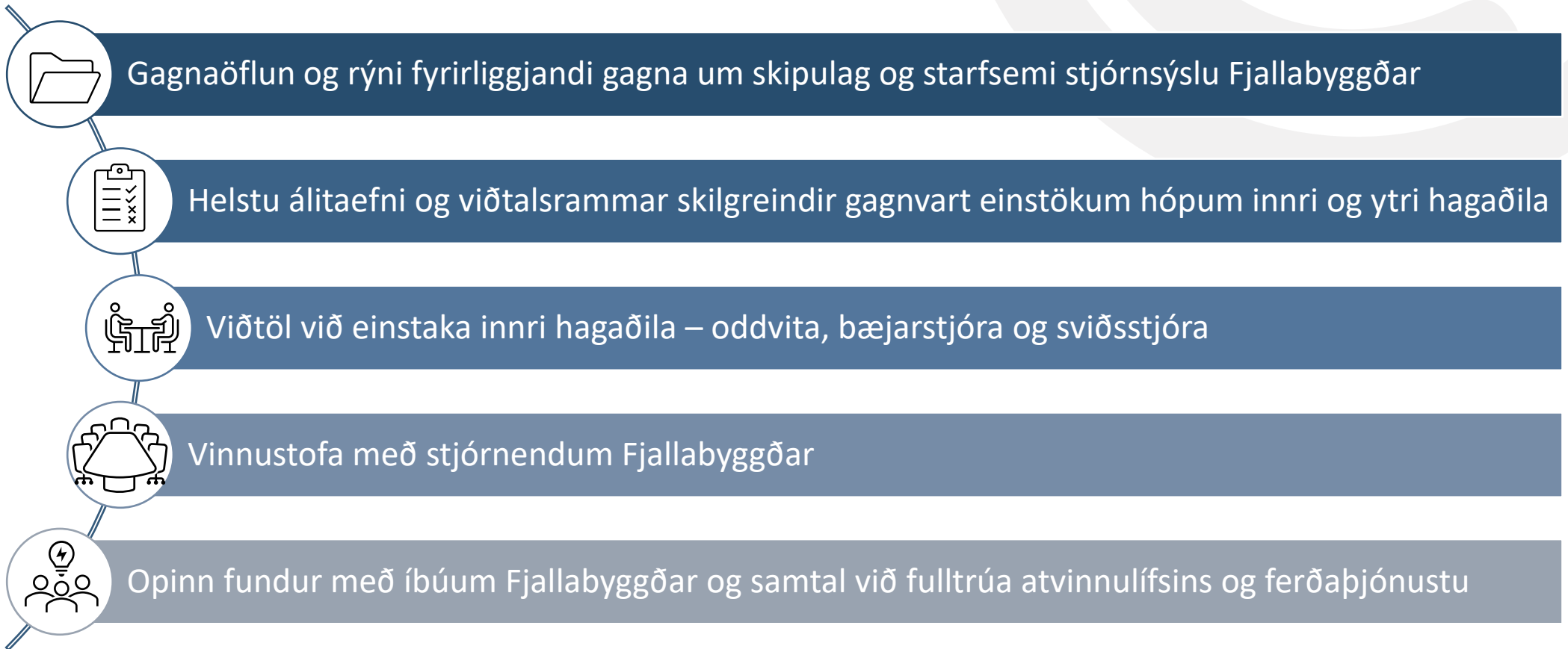
KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

A. FYRIRKOMULAG KORTLAGNINGAR

KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

Kortlagning á núverandi stöðu

Mat á þjónustu við íbúa, atvinnulíf og gesti	Mat á hagkvæmni í rekstri í samanburði við sambærileg sveitarfélög	Mat á skipulagi og stjórnarháttum	Mat á nýtingu mannaúts og starfsumhverfi
Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu	Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu	Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu	Tillögur að umbótum og ábendingar um hagræðingu





KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

B. TÖLULEGAR STAÐREYNDIR OG SAMANBURÐUR VIÐ ÖNNUR SVEITARFÉLÖG*

*TÖLULEGAR UPPLÝSINGAR ERU UNNAR ÚR FJÁRHAGSÁÆTLUN FJALLABYGGÐAR 2024-2027, UPPLÝSINGUM AF [HTTPS://WWW.SAMBAND.IS/VERKEFNIN/FJARMAL/](https://www.samband.is/verkefning/fjarmal/) OG ÁRSREIKNINGUM SVEITARFÉLAGANNA SEM ER AÐ FINNA Á HEIMASÍÐUM ÞEIRRA.

ÍBÚAR Í FJALLABYGGÐ

Milli árana 2021 og 2023 fækkaði búum Fjallabyggðar úr 1,970 í 1,966 eða um -0.2%.

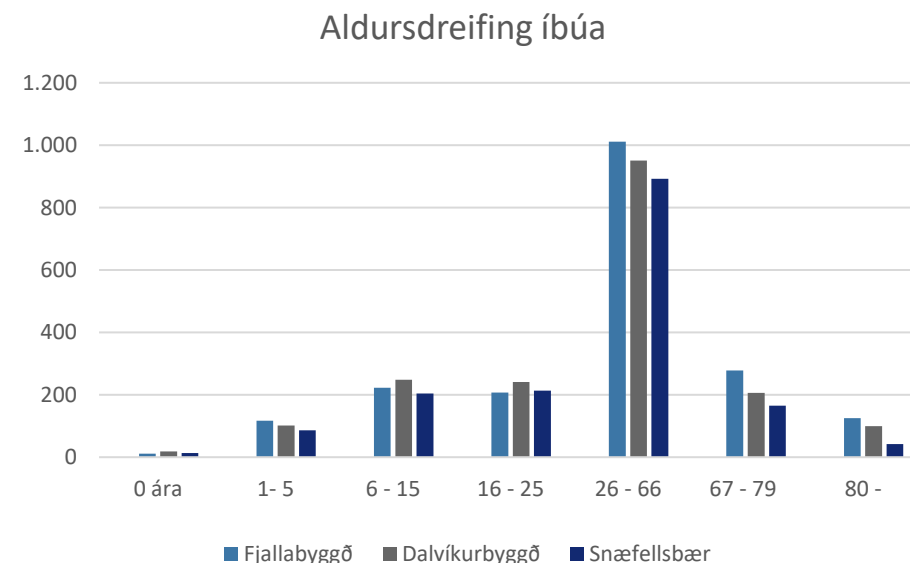
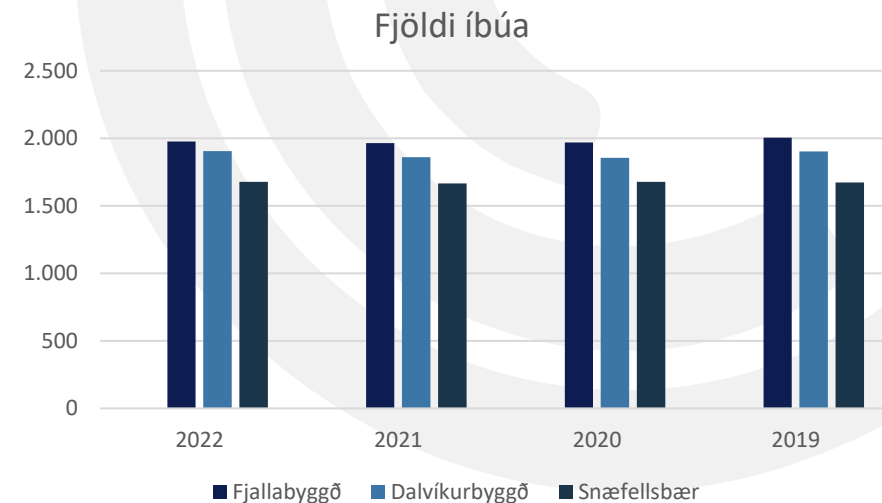
Hins vegar fjölgaði íbúum Fjallabyggðar um 1,3% milli árana 2023 og 2024 - eða úr 1,948 íbúum í 1,973.

Í fjögurra ára áætlun sem gerð var síðari hluta árs 2023 er gert ráð fyrir 4,5% fjölgun íbúa frá árinu 2023 til ársins 2027 – eða um 90 manns, eða nettó fjölgun íbúa um 3,2% á tímabilinu 2024-2027.

Tvö sveitarfélög af svipaðri stærð, Dalvík og Snæfellsbær, eru með svipaðan fjölda íbúa og sambærilegan rekstur og hafa þau verið valin til samanburðar við rýni á helstu rekstrartölum Fjallabyggðar síðastliðin 4 ár.

Sérstaða Fjallabyggðar felst meðal annars í aldursdreifingu íbúa, en 20,4% íbúa eru yfir 67 ára á meðan 16% íbúa á Dalvík eru á því aldersbili og 13% íbúa Sæfellsbæjar.

Þá er Fjallabyggð með hærra hlutfall í öllum aldursflokkum - nema ungu fólki á aldrinum 16-25 ára - en öll sveitarfélögin eru með flesta íbúa á breiðu aldersbili 26-66 ára – eða um 50% allra íbúa sinna.



GÓÐ AFKOMA OG FJÁRHAGSSTAÐA UNDAFARIN ÁR

Rekstur sveitarfélaganna þriggja hefur verið góður á undanförunum árum þrátt fyrir nokkrar sveiflur í kringum svokölluð Covid ár 2020 og 2021.

Þess ber þó að geta að rekstrarniðurstaða Fjallabyggðar lækkaði töluvert á milli árunna 2022 og 2023 - eða úr 436m árið 2022 í tæpar 90m árið 2023.

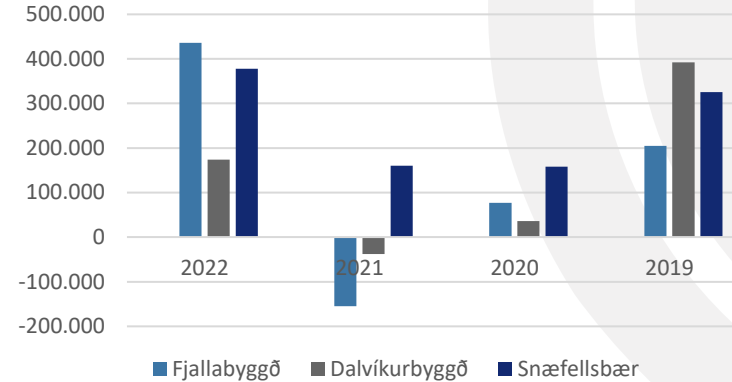
Sú niðurstaða er engu að síður talsvert betri en fjárhagsáætlun ársins gerði ráð fyrir, þrátt fyrir krefjandi aðstæður í rekstri sveitarfélaga vegna ytri þátta eins og verðbólgu og kjarasamninga.

Veltufé frá rekstri hefur verið jákvætt á tímabilinu og nam 485m í lok árs 2022.

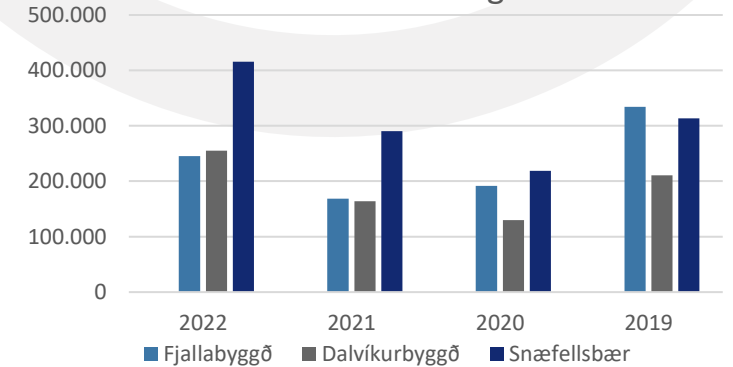
Skuldsetning sveitarfélaganna þriggja er hófleg og með því lægsta sem gerist meðal íslenskra sveitarfélaga en mikilvægt er að fjármagnsskipan til lengri tíma sé stefnumörkuð m.t.t. fjárfestingarþarfar.

Þá ber að geta þess sérstaklega að lífeyrisskuldbinding samstæðu Fjallabyggðar nam í lok árs 2022 1,6ma, en 1,1ma hjá Snæfellsbæ og 500m hjá Dalvíkurbyggð.

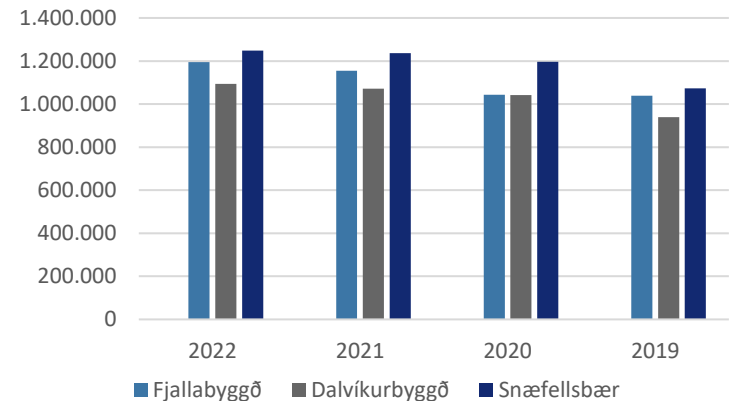
Rekstrarniðurstaða - A og B hluti



Veltufé frá rekstri- A og B hluti



Heildarskuldir og skuldbindingar



SÉRSTAKIR KOSTNAÐARLIÐIR

Tekjur sveitarfélaganna eru svipaðar milli ára en einstaka kostnaðarliðir Fjallabyggðar skera sig úr.

Þannig einkennist kostnaður Fjallabyggðar af því að ýmsar rekstrareiningar eru reknar á tveimur stöðum, s.s. málefni tengd æskulýðs- og íþróttamálum og menningarmálum, s.s. bókasöfn.

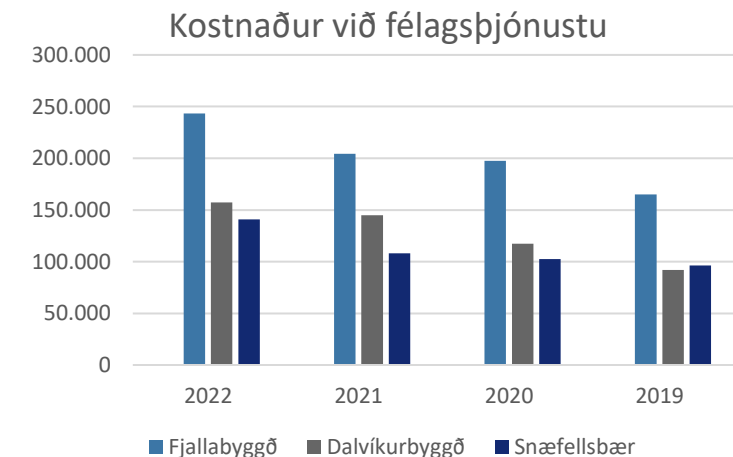
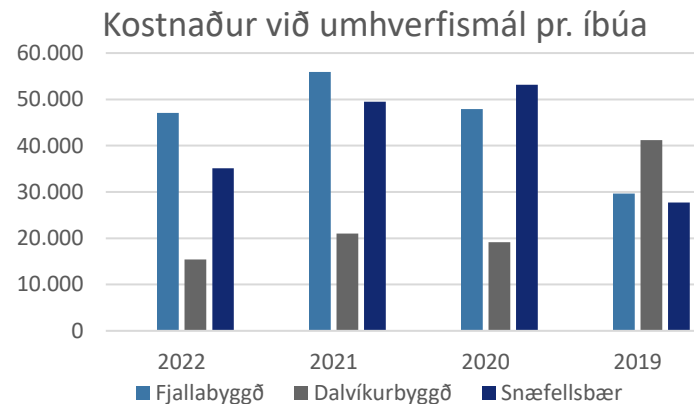
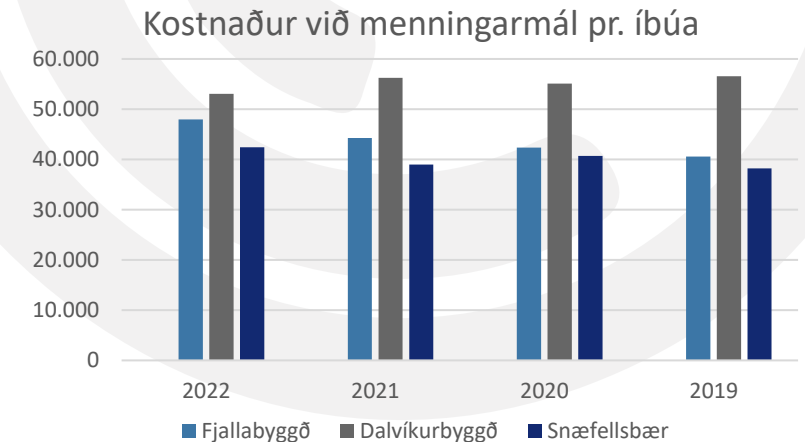
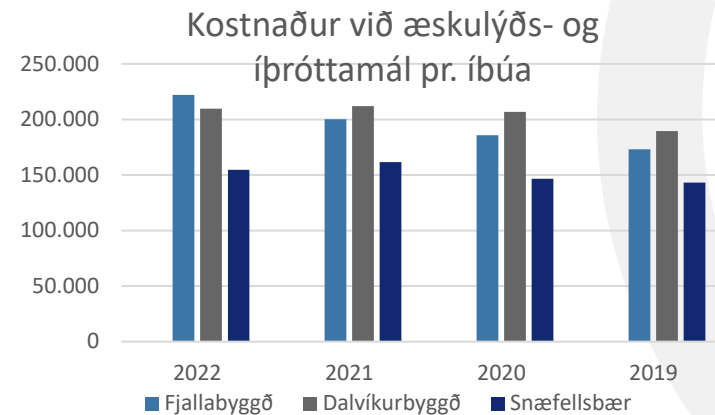
En einnig eru ýmsar upptækur og viðburðir styrktir af hálfu sveitarfélagsins með beinum og óbeinum hætti og kostnaður þar að lútandi nokkru hærri en hjá Dalvíkurbyggð og Snæfellsbæ.

Þá er hár kostnaður pr. í búa sem tengist umhverfismálum, sér í lagi rekstri opinna svæða (útivistarsvæði).

Engu að síður hefur tekist nokkuð til við að skipta skólastigum á milli Dalvíkur og Siglufjarðar og er kostnaður við Fræðslu- og uppdismál á pari milli sveitarfélaganna.

Sérstaða Fjallabyggðar í rekstri miðað við samanburðarsveitarfélögin felst einnig í háum kostnaði vegna félagsþjónustu, sem hefur farið hækkandi úr 165m pr. íbúa árið 2019 í 243m árið 2022. Hærri starfsmannafjöldi Fjallabyggðar má einnig rekja til umfangsmeiri rekstri félagsþjónustu.

Kostnaður við dagvist barna er einnig hærri hjá Fjallabyggð en samanburðarsveitarfélögunum, en þar hefur verið leitast við að koma börnum í dagvistunarræði frá 10 mánaða aldri.





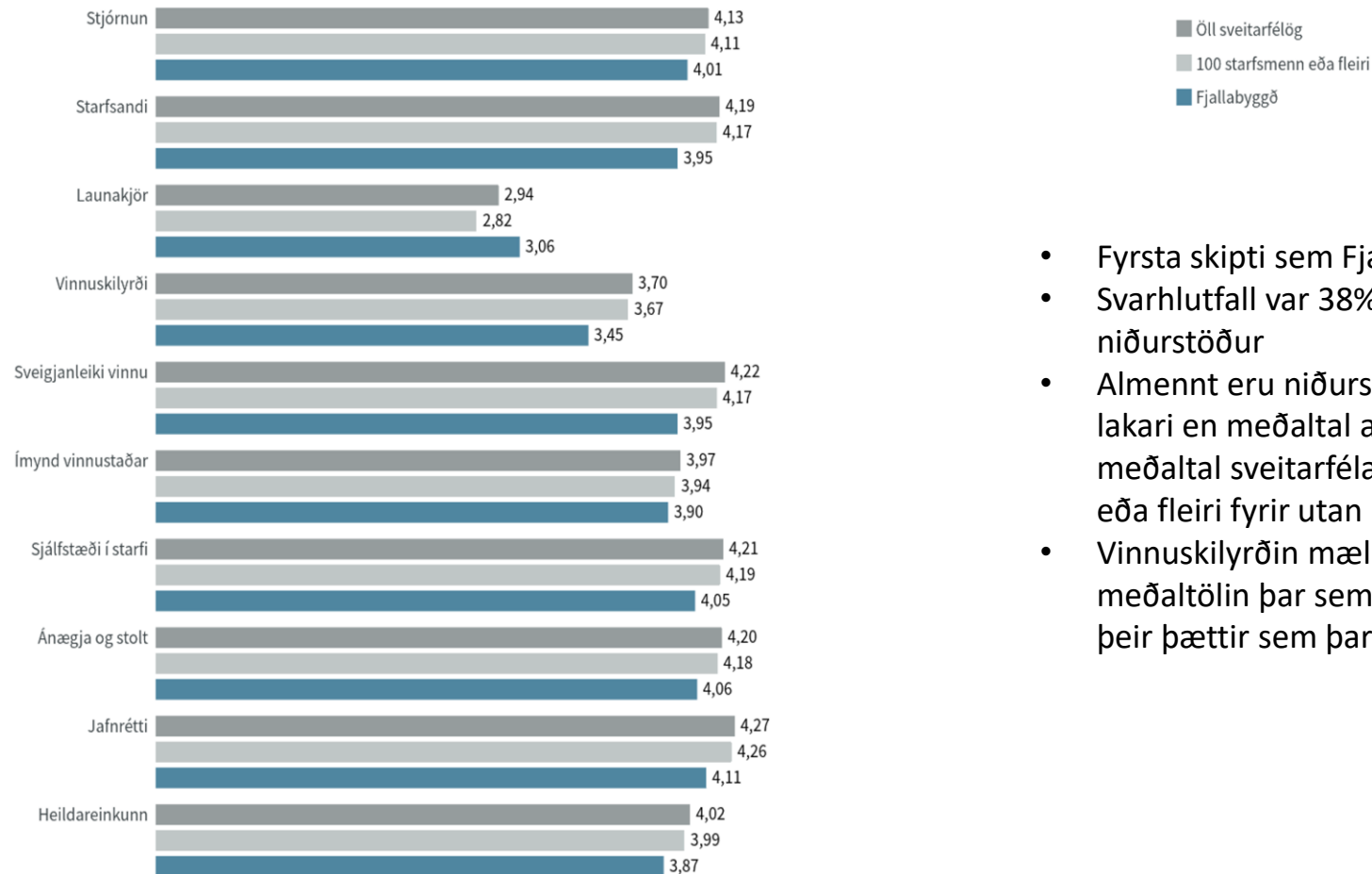
KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

C. STARFSMANNAKANNANIR

SVEITARFÉLAG ÁRSINS 2023

HELSTU NIÐURSTÖÐUR

Helstu niðurstöður - Samanburður sveitarfélags við öll sveitarfélög og sveitarfélög í sama stærðarflokki



- Fyrsta skipti sem Fjallabyggð tekur þátt
- Svarhlutfall var 38% - marktækar niðurstöður
- Almennt eru niðurstöður Fjallabyggðar lakari en meðaltal allra sveitarfélaga og meðaltal sveitarfélaga með 100 starfsmenn eða fleiri fyrir utan launakjörinn.
- Vinnuskilyrðin mælast talsvert lakari en meðaltölin þar sem loftgæði og hljóðvist eru þeir þættir sem þarf helst að bæta.

SVEITARFÉLAG ÁRSINS 2023

ÞAÐ SEM VEL ER GERT

- Almennt semur starfsfólki vel við samstarfsfólk sitt (4,38 af 5)
- Starfsfólk telur sig eiga auðvelt með að leita til næsta yfirmanns (4,29 af 5)
- Starfsfólk telur sig fá sömu tækifæri til starfsframa óháð kyni (4,23 af 5) og telur einnig jafnræði ríkja á milli fólks (4,19 af 5) sem leiðir til þess að það upplifir skýra stefnu um jafnrétti kynja (4,19 af 5)
- Þegar starfsfólk er spurt hversu ánægt eða óánægt það er með lífið á heildina lið er það mjög ánægt eða 4,33 af 5 sem er sama og meðaltalið hjá öllum sveitarfélögum
- Starfsfólk félagsmáladeildar er mjög sammála því að markmiðin með þeirra starfi séu skýr (4,22 af 5) og að skjólstæðingar þeirra hafi jákvæða afstöðu til vinnustaðarins (4,17 af 5)
- Starfsfólk fræðslu-, frístunda- og menningarmála telur næsta yfirmann virða sig mikils (4,35 af 5)
- Annað starfsfólks sem svarar telur sig hafa mikil áhrif á hvernig starf þeirra er unnið (4,6 af 5) og er stolt af vinnustaðnum (4,5 af 5)

TÆKIFÆRI TIL UMBÓTA

- Starfsfólk telur sig ekki fá nægar upplýsingar um það sem gerist hjá vinnustaðnum (3,74 af 5) en á sama tíma veit fólk hvert það á að snúa ef það vantar upplýsingar sem snúa að starfinu þeirra (4,28 af 5)
- Ánægja með vinnustaðamenningu er frekar lág eða 3,68 af 5 en í samanburði er meðaltal allra sveitarfélaga 3,95 af 5 og sveitarfélög með 100 starfsmenn eða fleiri mælast með 3,9 af 5
- Stjórnendur mættu hvetja starfsfólk sitt meira til að sækja sér fræðslu og/eða þjálfun á sínu starfssviði (3,22 af 5) og því upplifir starfsfólk að tækifærin hafa verið lítil (3,01 af 5). Vert er að nefna að almennt mælist þessi spurning lágt þegar horft er til annarra sveitarfélaga, en meðaltal allra er 3,11 af 5. Áhugavert er að starfsfólk telur litla þörf á viðbótarmenntun, þjálfun eða fræðslu til að styrkja sig á vinnumarkaði almennt eða 3,31 af 5 sem er aðeins lægra en meðaltal sveitarfélaga

STARFSMANNAKÖNNUN MARS 2023

HR MONITOR

- Aðeins tveir af átta þáttum mælast á styrkleikabili <4,2 (grænt)
- Sex af átta þáttum mælast á starfhæfu bili 3,7 til 4,19 (appelsínugult)
- Einn þáttur mælist á aðgerðabili og er þar spurt um vinnuálag (rautt)
- Svarhlutfallið er mun betra í þessari könnun en sveitarfélag ársins rúmlega 70%

Fjallabyggð

Svarendur
144



Yfirlit yfir spurningar sem notaðar voru í mælingunni

1	Gæði & tengsl	Ég tel að mín vinna skipti máli þegar metin er ímynd og árangur Fjallabyggðar
2	Starfsánægja	Á heildina litið er ég ánægð/ur í starfi mínu hjá Fjallabyggð
3	Sjálfstæði til ákvarðanatöku	Samskipti eru opin og eðlileg meðal samstarfsfólks míns
4	Stuðningur frá stjórnendum	Ég á í góðum samskiptum við minn næsta yfirmann
5	Kröfur um árangur	Vinnuálagið á mér er hæfilega mikið og ég næ að klára mín verkefni
6	Skýr framtíðarsýn	Markmiðin með starfi mínu eru skýr
7	Áhugi, virðing & hollusta	Yfirmaður starfsstöðvarinnar nær fram því besta í mér
8	Þjálfun & þróun	Ég hef fengið þá þjálfun sem hefur þurft til að vinna starf mitt vel
--	Opin Spurning	Ef þú mættir velja eitthvað eitt atriði sem þú mættir breyta, bæta, eyða út, bæta við eða framkvæma á þínum vinnustað, hvað yrði það?



KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

D. STEFNUMÖRKUN

FYRIRLIGGJANDI STEFNUMÖRKUN

- Málefñasamningur núverandi meirihluta er ansi umfangsmikill og metnaðarfullur.
- Í málefñasamningi er talað um að endurskoða fræðslustefnu og að móta stefnu í sjálfbærni- og umhverfismálum, atvinnumálum og ferðaþjónustu, fræðslumálum og velferðarmálum en sú vinna er ekki hafin.
- Á síðasta ári voru stofnaðir þrjú starfshópar sem er ætlað að vinna að afmörkuðum málefnum samningsins og eru allir starfshóparnir enn starfandi:
 1. Úrgangsmál
 2. Nýframkvæmdir og viðhald
 3. Fjallabyggðarhöfn
- Flestar stefnur Fjallabyggðar eru komnar til ára sinna fyrir utan íþróttamálstefnan sem er frá því á síðasta ári og stefna Fjallabyggðarhafna frá 2022. Unnið er að mótun loftslagsstefnu Fjallabyggðar.

Málefñasamningur núverandi meirihluta 2022-2026

Fræðslu – og frístundamál

- Fræðslustefna frá 2017
- Frístundastefna frá 2009
- Íþróttamálstefna 2023-2035

Umhverfismál

- Svæðisáætlun um meðhöndlun úrgangs á Norðurlandi 2023-2036
- Brunaáætlun 2022-2026
- Skoðunaráætlun eldvarnareftirlits fyrir árið 2024
- Umferðaöryggisáætlun frá 2013

Stjórnsýsla

- Jafnlaunastefna frá 2021
- Jafnréttisáætlun frá 2020
- Persónuverndarstefna frá 2019

Húsnæðisáætlun 2022

Menningarstefna frá 2020

Stefna Fjallabyggðarhafna 2022-2030

- Áætlun um móttöku og meðhöndlun úrgangs og farmleifa skipa í höfnum 2020



KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

E. STJÓRNSKIPULAG

SKIPURIT FJALLABYGGÐAR Í DAG



KJÖRNIR FULLTRÚAR

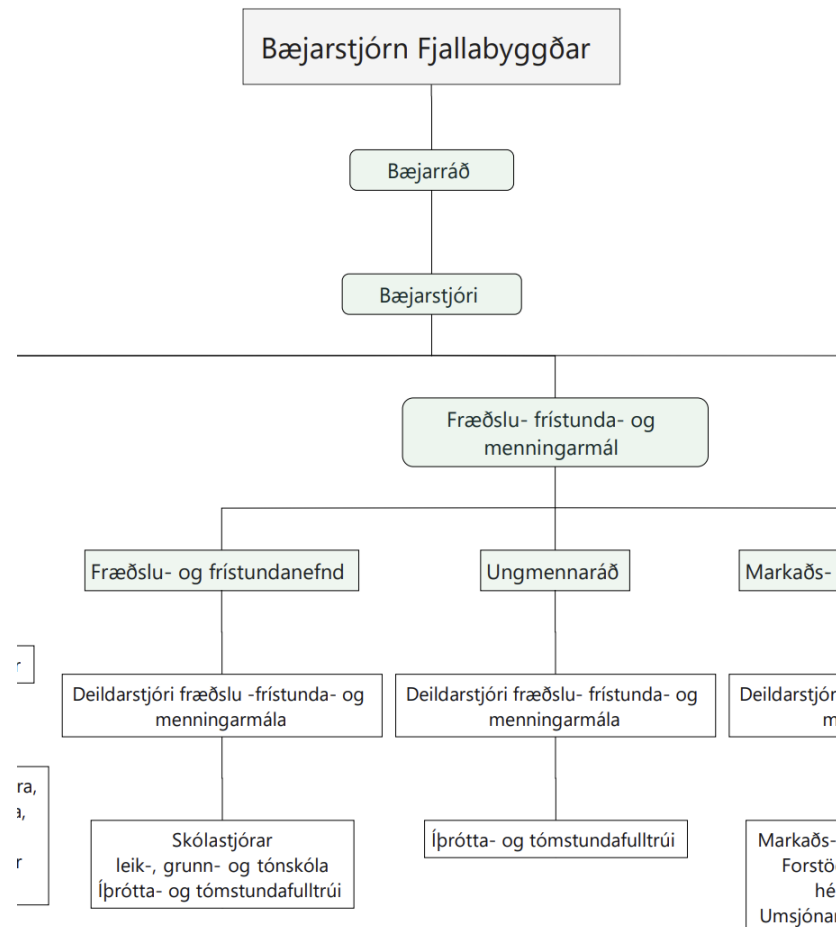
Bæjarstjórn og bæjarráð eru skipuð kjörnum fulltrúum og starfa í samræmi við sveitarstjórnarlög nr. 138/2011.

Starfandi eru ýmsar fastanefndir sem skipaðar eru kjörnum fulltrúum, varamönnum þeirra og utanaðkomandi aðilum:

- Félagsmálanefnd
- Fræðslu- og frístundanevnd
- Markaðs- og menningarnefnd
- Skipulags- og umhverfisnefnd

Þrjár stjórnir starfa á vegum Fjallabyggðar: Hafnarstjórn, Fjallaskilastjórn og stjórn Hornbrekku og kosið er í stjórn Tónlistarskólans á Tröllaskaga og Fjallaskilastjórn.

Einnig eru starfandi innan Fjallabyggðar: Notendaráð um málefni fatlaðs fólks, Ungmennaráð og Öldungaráð, ásamt ýmsum öðrum nefndum og starfshópum.



STJÓRNENDUR

Skipurit Fjallabyggðar samanstendur af þremur fagdeildum og einni stoðdeild. Deildarstjóri er yfir hverri deild sem heyrir undir bæjarstjóra.

- **Fræðslu-, frístunda- og menningarmál** heyrir undir fræðslu- og frístundanefnd, ungmennaráð og markaðs- og menningarnefnd
- **Félagsmáladeild** heyrir undir félagsmálanefnd
- **Tæknideild** heyrir undir skipulags- og umhverfisnefnd

Ein stoðdeild starfar þvert á fagdeildirnar, en það er **Stjórnsýsla og fjármál** sem heyrir undir bæjarráð.

Innra eftirlit er ekki skilgreint.



KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

F. STJÓRNARHÆTTIR OG INNRI REGLUR



KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

G. FJÁRMÁL OG REKSTUR

FJÁRMÁL OG REKSTUR



Rekstur Fjallabyggðar hefur verið stöðugur undanfarin ár ef frá eru talin svokölluð Covid- ár 2020 til 2021.

Tekjur A og B hluta hafa almennt farið hækkandi á undanförunum árum og hafa hækkað úr 3,1ma árið 2020 í 4,1ma árið 2024.

Rekstrarniðurstaða lækkaði þó töluvert á milli árána 2022 og 2023 - eða úr 436m árið 2022 í tæpar 90m árið 2023, sem er þó talsvert betra en fjárhagsáætlun ársins gerði ráð fyrir, þrátt fyrir krefjandi aðstæður í rekstri sveitarfélaga vegna ytri þátta eins og verðbólgu og kjarasamninga.

Í því samhengi skiptir máli að vaxtaberandi skuldir sveitarfélagsins við lánastofnanir nema aðeins kr. 113m sem er með því lágsta sem gerist á landinu, eða sem nemur 57þ á hvern íbúa.

Lífeyrisskuldbindingar sveitarfélagsins hækkuðu hins vegar umtalsvert milli ára eða um 315 milljónir sem hefur veruleg áhrif á rekstrarafkomu.

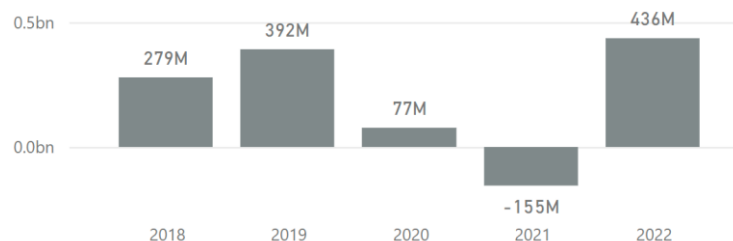
Handbært fé frá rekstri 203 nam 444m og veltufé frá rekstri kr. 594m.

Fjallabyggð



Fjárhagsáætlun 2024 og þriggja ára áætlun 2025 - 2027

Rekstrarniðurstaða



Verklag við gerð og innleiðingu fjárhagsáætlunar hefur ekki verið útfært með formlegum hætti, en fyrir liggja drög að henni. Árlega er gerð rammaáætlun fyrir samstæðu.

Í rammaáætlun er að finna yfirlit yfir áætlað viðhald deilda - en fjárfestingar er sundurliðaðar niður á eignasjóð í heild sinni og jafnframt niður á einstaka B hluta bæjarsjóðs.

Hlutverk, umboð og ábyrgð vegna umboðskeðju á sviði fjármála og fjárfestinga, eru ekki útfærð að öðru leyti en með hefðbundnum hætti í samþykkt um stjórn Fjallabyggðar, varðandi hlutverk bæjarstjórnar, bæjarráðs og bæjarstjóra.

Ekki er til staðar formleg stefna um fjármagnsskipan Fjallabyggðar né heldur eru áhættustýring og fjárfestingar skilgreind sem sérstök stjórnareining eða verkefni stjórnenda. Ekki er til staðar áhættustefna.

Ekki er til staðar fasteignastefna né samræmdir leigusamningar vegna innri leigu fasteigna bæjarins.



KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

H. ÞJÓNUSTA OG STAFRÆN VEGFERÐ

ÞJÓNUSTA OG STAFRÆN VEGFERÐ



Símsvörun Fjallabyggðar er úthýst til ritari.is sem staðsett er á Akranesi.

Þjónustuveiting Fjallabyggðar við íbúa er mikið til í gegnum þjónustugátt sveitarfélagsins varðandi umsóknir.

Varðandi fyrirspurnir frá íbúum, gestum og atvinnulífinu dreifist þjónustuveitingin á marga aðila hjá Fjallabyggð.

Ábendingagáttin á heimasíðunni virkar eins og tölvupóstur.

Gerð var sértæk mæling hvernig erindi voru að berast til starfsmanna á bæjarskrifstofunni 15. apríl til 19. apríl 2024 og eðli þeirra.

Engin þjónustukönnun hefur verið gerð á vegum Fjallabyggðar.

Haldnir voru fundir með fulltrúum atvinnulífsins, ferðaþjónustunni og íbúum til að fá fram þeirra sjónarmið varðandi þjónustu sveitarfélagsins.



Innskráning á Þjónustugátt Fjallabyggðar



Innskráning með island.is



Unnið hefur verið að innleiðingu ýmissa stafrænna lausna hjá Fjallabyggð á síðustu árum.

Ábyrgð á stafrænni vegferð sveitarfélagsins hefur verið á borði deildarstjóra stjórnsýslu og fjármála og deildarstjóra viðkomandi fagdeilda.

Fjallabyggð er þátttakandi í samstarfi á vegum Sambands íslenskra sveitarfélaga, Stafræn sveitarfélög. Horft var til þess starfs ásamt þeirri þróun sem hefur átt sér stað hjá þeim sveitarfélögum sem hafa verið öðrum til fyrirmyndar á þessu sviði.

Umsjón með upplýsingatækni Fjallabyggðar er útvistað til Advinia og annarra þjónustufyrirtækja á því sviði.



KORTLAGNING Á NÚVERANDI STÖÐU

I. MANNAUÐUR OG STARFSUMHVERFI

MANNAUÐUR OG STARFSUMHVERFI



Enginn mannauðsstjóri starfar hjá Fjallabyggð en 200 starfsmenn starfa hjá sveitarfélaginu.

Deildarstjóri stjórnsýslu og fjármála ber almennt ábyrgð á starfsmannamálum sveitarfélagsins en aðrir deildarstjóra bera ábyrgð á mannauðsmálum sinna deilda.

Fjallabyggð tók þátt í starfsmannakönnun Sveitarfélag ársins í fyrsta sinn 2023.

Niðurstöður Fjallabyggðar eru almennt lakari en meðaltal allra sveitarfélaga og meðaltal sveitarfélaga með 100 starfsmenn eða fleiri fyrir utan launakjörinn.



Í niðurstöðum starfsmannakönnunar HR monitor í mars 2023 kemur fram að aðeins tveir af átta þáttum mælast á styrkleikabili <4,2. Sex af átta þáttum mælast á starfhæfu bili 3,7 til 4,19. Einn þáttur mælist á aðgerðabili og er þar spurt um vinnuálag.

Svarhlutfallið er mun betra í þessari könnun (<70%) en Sveitarfélag ársins (38%) en hér er aðeins verið að spyrja að einni spurningu undir hverjum þætti



FREKARI UPPLÝSINGAR



GUDRUN@STRATEGIA.IS

HELGA@STRATEGIA.IS



STRATEGIA.IS