



Úttekt á stjórnarsýslu Fjarðabyggðar

12. október 2023

Inngangur

Markmið og mótun verkefnis

Inngangur

Að beiðni Fjarðabyggðar („verkkaupi“) og á grundvelli ráðningarsamnings milli Fjarðabyggðar og Deloitte, dagsettum þann 5. maí 2023, hefur Deloitte framkvæmt úttekt á stjórnarsýslu Fjarðabyggðar.

Horft var til þess hvernig auka megi skilvirkni og ánægju í starfsumhverfi bæjarskrifstofu með það fyrir augum að skapa kraftmikið starfsumhverfi, auka starfsánægju og draga úr neikvæðri starfsmannaveltu.

Vinna Deloitte byggir á greiningu gagna afhent af verkkaupa, framkvæmd viðtala og vinnustofu með stjórnendum og lykilstarfsmönnum og stóð yfir tímabilið maí 2023 – ágúst 2023.

Niðurstöður eru framlagðar í skýrslu þessari. Öll ákvörðunartaka í tengslum við niðurstöður greiningar er í höndum verkkaupa og tekur Deloitte ekki ábyrgð á ákvörðunum sem teknar eru á grundvelli hennar.

Virðingarfyllst,
Deloitte ehf.

Tímalína verkefnis



Inngangur

Uppbygging skýrslu byggir á (1) Úttekt á núverandi stjórnsýslu, (2) Úttekt á rekstri og innviðum og (3) Breytingastjórnun: Tillögur og skipting verkstrauma

Úttekt á núverandi stjórnsýslu

Úttekt á rekstri og innviðum

Breytingastjórnun: Tillögur og skipting verkstrauma

Mikilvægt að taka áskoranir föstum tökum, verkefnabinda og styrkja sveitarfélagið til framtíðar

1) Rýna þarf verkaskiptingu og ábyrgð

Víða í stjórnsýslu virðist verkaskipting óljós og óljóst hver ber ábyrgð á hverju. Þetta gildir bæði milli bæjarstjóra og kjörinna fulltrúa og innbyrðis milli stjórnenda sveitarfélagsins. Tíð skipti bæjarstjóra kunna að hafa aukið óvissu og mögulega haft áhrif á að mikilvægar ákvarðanir hafa ekki verið teknar eða hafa verið teknar hægar en æskilegt er.

Sveitarfélagið hefur glímt við margs konar ágjöf; mannbreytingar hafa verið tíðar og breytingar á eðli og uppbyggingu sveitarfélagsins hafa markað spor á vinnustaðamenningu. Helstu stjórnendur virðast sundurleitari hópur en æskilegt er. Algengt er að hver sé að sinna sínum verkefnum í stað þess að hópurinn vinni samstígur að sameiginlegum markmiðum.

2) Vinnustaðamenning þarfnast úrbóta

3) Þörf á þjónustustefnu

Óskýrt er hvernig veita á þjónustu. Þjónusta virðist veitt á grunni gamals óskilgreinds loforðs um að „ekkert muni breytast“ vegna sameiningar sveitarfélaga.

Höggva þarf á þann hnút og skilgreina skilyrði þess að tiltekin þjónusta sé í boði á einum, nokkrum eða öllum byggðakjörnum. Hægt væri að tvinna þetta saman við vinnu með gildi sveitarfélagsins og þannig stutt við ákvörðunartöku.

Svo virðist sem þekking á kerfum og lausnum sé víða ófullnægjandi og samræmi skorti í verklagi og ferlum.

Vantar upp á að verklag sé samræmt eða unnið samkvæmt þekktu besta viðurkennda verklagi.

Á margan hátt má tengja þetta atriði við vandamál sem skapast af liðum 1-3.

4) Auka þarf kerfisþekkingu og skýra ferla

5) Forgangsröðun og markmiðasetningu má bæta

Tengt öðrum atriðum er að forgangsröðun verkefna og markmiðasetning í rekstri sveitarfélagsins virðist óljós. Með skilgreindum tímasettum lykilverkefnum eða megináherslum í rekstri má auka líkur á árangri og farsælum rekstri. Að sama skapi er skýrari forgangsröðun og markmiðasetning fallin til þess að stuðla að því að leysa megi önnur tengd vandamál.

6) Verkefnabinding umbóta: Mikilvægt að skilgreina fá skýr lykilverkefni og þeim markaður skýr tímarammi, vörður, eigandi og verkefnahópur.

Tækifæri til umbóta má skipta í fimm þemu: Skýr ábyrgð og verkefnaskipting, straumlínulögun ferla og nýting kerfa, markmiðadrifin menning, skilgreind þjónustustefna og samstarf við hag- og einkaaðila

Skýr ábyrgð og
verkaskipting



Skýra ábyrgð og verkaskiptingu verkefna milli starfsfólks, stjórnenda og kjörinna fulltrúa. Skilgreina þarf „eignarétt“ á tilteknum verkþáttum/verkefnum þannig að ljóst sé hver fer með ákvörðunartöku. Mögulega hjálpar að búa til einfalt RACI líkan um helstu ákvarðanir.

Straumlínulögun ferla
og nýting kerfa



Einfalda og straumlínulaga ferla, meðal annars með því að hagnýta tækni betur. Innleiða þarf aðgengileg kerfi á markvissan hátt.

Markmiðadrifin
menning



Útbúa markmið út frá stefnu og þróa markmiðadrifna menningu innan stjórnsýslunnar.

Skilgreind
þjónustustefna



Skilgreina þjónustustefnu Fjarðabyggðar með tilliti til byggðakjarna og samhengi heildarinnar.

Samstarf við hag- og
einkaaðila



Efla samstarf við hagaðila og einkaaðila og nýta þekkingu þeirra.

Með skilvirkri verkefnastýringu er hægt að ráðast á tækifæri til umbóta á næstu mánuðum

Tímalína

nóv. 23	des. 23	jan. 24	feb. 24
	Forgangsröðun verkefna og skilgreining lykilverkefna		
	Gildi, Framtíðarsýn (og afleidd þjónustustefna)		
Verkaskipting og ábyrgð			
Kerfi og ferlar			
Vinnustaðarmenning			

Skýringar

- Verkaskipting og ábyrgð (6 vikur)**
 Mikilvægt fyrsta skref er að taka á því að verkaskipting og ábyrgð er óljós innan sveitarfélagsins. Því er nauðsynlegt að taka frá tíma til að bæta þessa þætti áður en lengra er haldið með aðra umbótaþætti.
- Forgangsröðun verkefna og skilgreining lykilverkefna (3 mánuðir):**
 Vinna kerfisbundið mat og forgangraða verkefnum út frá stefnumótandi mikilvægi. Þetta ferli getur falið í sér að meta verkefnismarkmið, fjármagn og samræmi við stefnu sveitarfélagsins. Það felur líklega í sér samstarf við viðeigandi hagsmunaaðila og þróun alhliða „verkefnavegakorts“. Mikilvægt að ætla sér ekki um of og byrja á þeim verkefnum sem hafa augljósastan forgang, vinna breytingasigra í upphafi til að tryggja áframhaldandi stuðning í breytingavegferð.
- Gildi, framtíðarsýn og þjónustustefna (3 mánuðir):**
 Mikilvægur grunnur að frekari umbreytingu að kjörnir fulltrúar og stjórnendur skilgreini leiðarljós sveitarfélagsins, langtímamarkmið og í kjölfarið móti þjónustustefnu. Æskilegt er að þessi vinna feli í sér innleiðingaráætlun og hvernig þessi vinna á að styðja við ákvörðunartöku til framtíðar.
- Kerfi og ferlar (Þvert yfir allt tímabilið og til frambúðar)**
 Auka og samræma þarf þekkingu á kerfum og ferlum. Auka kennslu, hagræða verkflæði og innleiða staðlaðar, skilvirkar verklagsreglur og nýta tækni þar sem við á með sem skilvirkustum hætti.
- Vinnustaðarmenning (Þvert yfir allt tímabilið og til frambúðar)**
 Forgangsmál að bæta vinnumenningu innan bæjarskrifstofu, efla opin samskipti, gagnsæi og sameiginlegan tilgang starfsmanna, hvetja til samvinnu og jákvæðs andrúmsloft. Skýrari ábyrgð og verkaskipting mikilvægt innlegg í slíka vinnu.

Úttekt á stjórnsýslu

Greiningar, viðtöl og vinnustofa með stjórnendum

Sveitarfélagið Fjarðabyggð er öflugt sveitarfélag sjö byggðakjarna á Austfjörðum

Byggðakjarnar Fjarðabyggðar



1. Mjóifjörður
2. Neskaupstaður
3. Eskifjörður
4. Reyðarfjörður
5. Fáskrúðsfjörður
6. Stöðvarfjörður
7. Breiðdalsvík

Samrunar í gegnum tíðina



1998* Eskifjarðarkaupstaður, Neskaupstaður og Reyðarfjarðarhreppur sameinuðust í Fjarðabyggð og varð stærsta sveitarfélag á Austurlandi. Íbúafjöldi var um 3.300 manns

2003 Búðahreppur og Stöðvahreppur sameinuðust í sveitarfélagið Austurbyggð

2006 Fjarðabyggð, Austurbyggð, Mjóafjarðarhreppur og Fáskrúðsfjarðarhreppur sameinast undir nafni Fjarðabyggðar

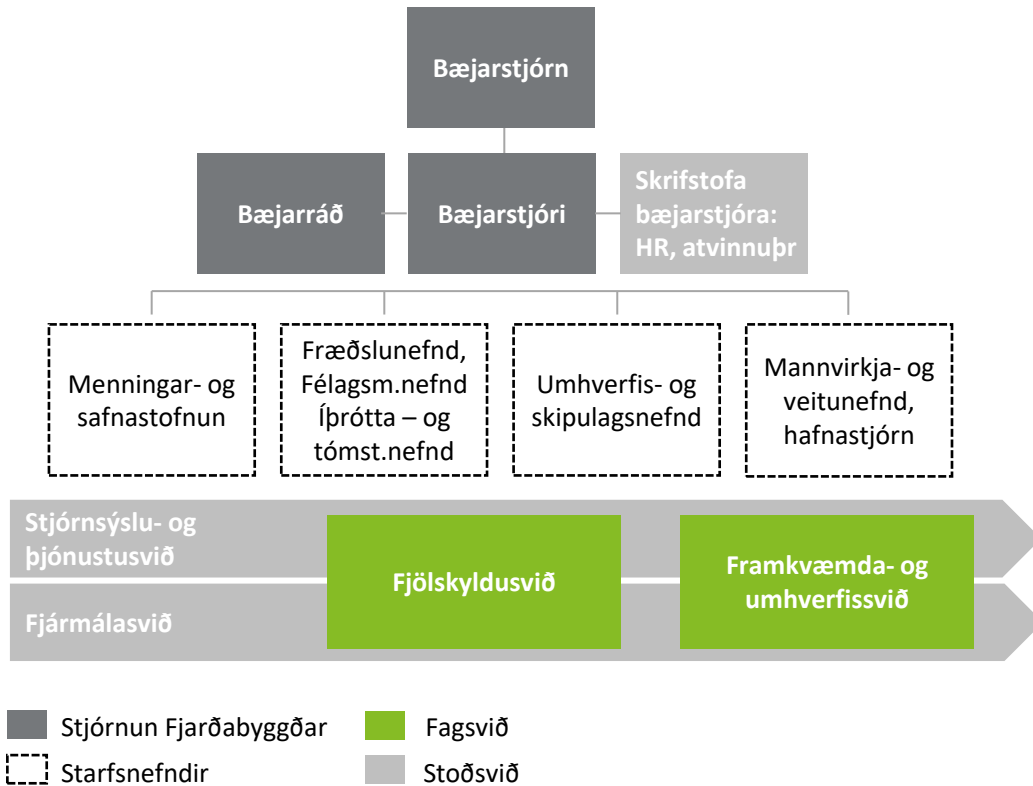
2018 Breiðdalshreppur og Fjarðabyggð sameinuðust og varð íbúafjöldi Fjarðabyggðar nú ~5.300

Heimildir: Gögn frá stjórnendum

*Eldri samunar fyrir tilurð Fjarðabyggðar, t.d. þegar Helgustaðarhreppur var lagður undir Eskifjarðarkaupstað 1987 og 1998 þegar Norðfjarðarhreppur sameinast Neskaupsstað

Skipurit Fjarðabyggðar samanstendur af tveim fagsviðum og tveim stoðsviðum sem starfa þvert á fagsviðin

Skipurit Fjarðabyggðar



Umfjöllun

Megin fagsvið Fjarðabyggðar

- **Fjölskyldusvið:** Fer með málefni félagsþjónustu, grunnskóla, leikskóla og tónlistarskóla, æskulýðs- og íþróttamála og frístundamál barna og ungmenna. Undir fjölskyldusviði starfa fjórar nefndir: barnaverndar-, fræðslu-, félagsmála- og íþróttta- og tómstundanefnd. Þar að auki starfa tvær ráðgefandi nefndir undir fjölskyldusviði; ungmennaráð og öldungaráð.
- **Framkvæmdasvið:** Fer með byggingarmál, umhverfismál, samgöngumannvirki, viðhalds- og nýframkvæmdir, skipulagsmál, sorp- og endurvinnslumál, fráveitu- og vatnsveitu, rekstur hafna og hitaveitu. Sviðið hefur yfirumsjón með þjónustumiðstöð, tækjaumsjón, garðyrkju og umhverfi, opnum svæðum, vinnuskóla, sorpmálum og hreinlætismálum. Sömuleiðis starfa þrjár nefndir undir sviðinu; umhverfis- og skipulagsnefnd, mannvirkja- og veitunefnd og hafnarstjórn.

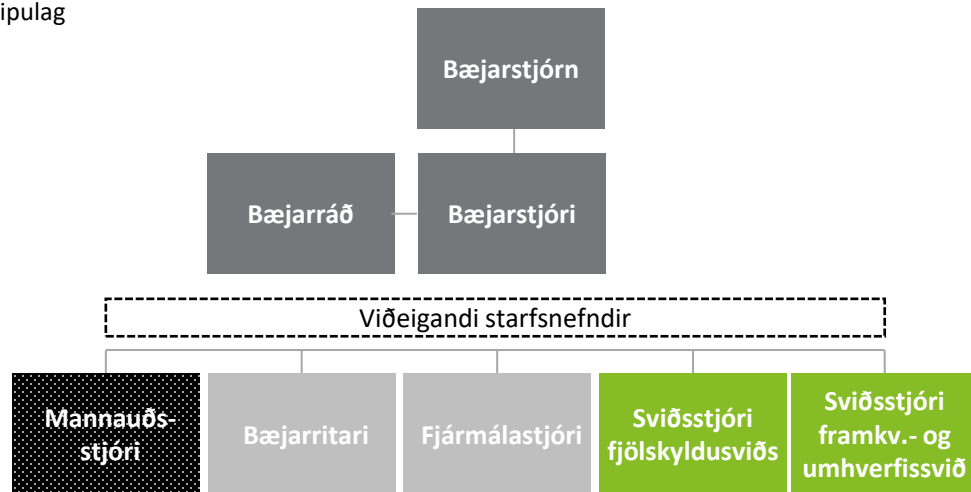
Stoðsvið sem starfa þvert á fagsvið Fjarðabyggðar

- **Stjórnsýslusvið:** Ábyrgt fyrir almennri þjónustu bæjarskrifstofu, stjórnsýslu- og skjalamálum, gæða- og kjaramálum, upplýsingatækni, markaðs- og kynningarmálum, menningar- og safnamálum, atvinnu- og ferðamálum auk ýmissa þróunarmála. Undir sviðið heyra tvær nefndir; bæjarráð og stjórn menningarstofu- og safnastofnunar
- **Fjármálasvið:** Umsjón og eftirlit með fjármálum sveitarfélagsins og stofnana þess. Ábyrgt fyrir innheimtu og álagningu gjalda, undirbúningi að gerð fjárhagsáætlunar, eftirliti með ráðstöfun fjárveitinga stofnana, færslu bókhalds og gerð uppgjöra fyrir bæjarsjóð og stofnanir hans auk kostnaðareftirlits og innkaupstjórn.

Sex stöðugildi heyra beint undir bæjarstjóra

Stjórnskipulag bæjarskrifstofu

Stjórnskipulag



Umfjöllun

- **Bæjarstjóri Fjarðabyggðar:** Framkvæmdastjóri og æðsti yfirmaður starfsfólks stjórnsýslunnar. Ber ábyrgð á framkvæmd ákvarðana bæjarstjórnar og bæjarmálefnum ásamt bæjarstjórn. Bæjarstjóri er einnig prókúruhafi bæjarsjóðs, undirritar skjöl varðandi kaup og sölu fasteigna bæjarins, lántökur og aðrar skuldbindingar hans. Bæjarstjóri kemur fram fyrir hönd sveitarfélagsins og er ábyrgur fyrir starfsemi þess.
- **Sviðsstjórar fagsviða:** Yfirmenn sviða og hafa með í höndum stefnumótun í þeim málaflokkum sem heyra undir sviðið. Þeir hafa frumkvæðishlutverk og ábyrgð á stefnumörkun og þekkingaröflun og miðlun, þróunarstarfi og greiningu upplýsinga varðandi viðfangsefni sviðsins ásamt bæjarstjóra. Helstu málaflokkar:
 - **Fjölskyldusvið:** Barnaverndarmál, félagsmál, stoðþjónusta, fræðslumál og íþrótt og tómstundamál.
 - **Framkvæmda- og umhverfissvið:** Umhverfismál, skipulags- og byggingarmál, veitur, götur, eigna- og tækjasjóður, þjónustu- og framkvæmdamiðstöð auk Fjarðabyggðahafna
- **Bæjarritari:** Ábyrgur fyrir stjórnsýslu, þróunarstarfi og nýsköpun í stjórnsýslu Fjarðabyggðar. Stuðningur og ráðgjöf við bæjarráð og bæjarstjórn. Ábyrgð þjónustu gagnvart íbúum, stjórnendum og kjörnum fulltrúum. Umsjón með launa- og starfsmannamálum, rekstri upplýsingakerfa og eftirfylgni menningarmála. Bæjarritari er staðgengill bæjarstjóra.
- **Fjármálastjóri:** Fjármálastjóri ber ábyrgð á rekstri fjármálasviðs og þjónustu. Stýrir gerð fjárhags- og starfsáætlana, vinnslu og gerð ársreiknings Fjarðabyggðar og stofnana. Ber ábyrgð á innkaupamálum, samræmingu þeirra og eftirfylgni. Ber einnig ábyrgð á fjárreiðum Fjarðabyggðar, álagningu og innheimtu allra gjalda

Staða fimm hæfnipáttanna metin af stjórnendum

Rammi nýttur í viðtölum og vinnustofum



Hlutverk og ábyrgð

Óljóst

Skýrt



Þekking og hæfni

Lítill

Mikil



Ferlar og kerfi

Ábótavant

Til fyrirmyndar



Samstarf

Ábótavant

Til fyrirmyndar



Framgangur verkefna

Ábótavant

Til fyrirmyndar

Umfjöllun

- **Hlutverk og ábyrgð:** Hvort hlutverk og ábyrgð starfsfólks, stjórnenda og kjörinna fulltrúa sé skýrt í tilgreindum verkþáttum, verkefnum og þar með ákvörðunartöku. Skýr hlutverk og ábyrgð samstillir væntingar milli aðila og getur komið í veg fyrir ágreining.
- **Þekking og hæfni:** Byr sveitarfélagið yfir nægri þekkingu og hæfni til að reka sveitarfélagið.
- **Ferlar og kerfi:** Eru nauðsynleg kerfi og ferlar til staðar og eru þau í notkun á skilvirkan hátt. Skilvirk notkun á ferlum og kerfum tryggja betri vinnubrögð og þar með skilvirkni.
- **Samstarf:** Hvernig samstarfi starfsfólks innan sviðs, milli sviða og við kjörna fulltrúa er háttað. Farsælt samstarf eykur ánægju og skilvirkni í starfi.
- **Framgangur verkefna:** Hvernig framgangur verkefna hefur verið, þ.e. að vinna málin vel og framfylgja þeim til framkvæmdar.

Enginn fimm hæfnipátta skoraði einkunn á styrkleikabili þ.e. 8 eða hærra. Flestir voru þó sammála um að stjórnsýslan búi yfir viðtækri og fjölbreyttri þekkingu sem mætti nýta betur

Niðurstöður úr vinnustofu og viðtölum



Hlutverk og ábyrgð

Óljóst

Skýrt



Þekking og hæfni

Lítill

Mikil



Ferlar og kerfi

Ábótavant

Til fyrirmyndar



Samstarf

Ábótavant

Til fyrirmyndar



Framgangur verkefna

Ábótavant

Til fyrirmyndar

Umfjöllun

- Tekin voru viðtöl og framkvæmd vinnustofa með stjórnendum og lykilstarfsmönnum.
 - Viðtölin voru samtals fimm og voru viðmælendur sviðsstjórnarnir fjórir ásamt bæjarstjóra.
 - Vinnustofa fór fram 22. ágúst með 15 stjórnendum og lykilstarfsmönnum, frá öllum sviðum Fjarðabyggðar.
- Í byrjun vinnustofunnar var hópurinn beðinn um að leggja mat sitt á fimm hæfnipáttum bæjarskrifstofunnar með einkunnarkvarða 1-10 og var ágætur samhljómur sem kom út úr samtölum við stjórnendur.
- Niðurstöðu má sjá hér til hliðar. Enginn fimm hæfnipáttanna var metinn á styrkleikabili þ.e. 8 eða hærra.
- Þættir sem skoruðu lægst voru samstarf og ferlar og kerfi. Þekking og hæfni var þáttur sem skoraði hvað hæst.
- Mælt með að sett séu markmið er varðar þessa þætti og árangur mældur að staðaldri

Helstu áskoranir eiga rót að rekja til óljóss verklags og ábyrgðar



Hlutverk og ábyrgð

- Hlutverkaskipting og ábyrgð stjórnenda, starfsfólks og kjörinna fulltrúa eru óskýr
- Ákvörðunartökuréttur er gjarnan óljós.
- Skortur er á eignarétti tiltekinna verkefna, sérstaklega í þverfaglegum verkefnum.
- Valdaójafnvægi er milli sviða og ef horft er á fjárhagslega hlutdeild og ábyrgð



Þekking og hæfni

- Sérhæfðir þættir sem þarf að styrkja þó samhljómur sé meðal starfsfólks um að hæfni sé mikil og starfsfólk hafi fjölbreytta og viðamikla þekkingu.
- Skortur er á verkefnastjórn til að framfylgja verkefnum.
- Sjá þarf til þess að mál séu betur undirbúin til að tryggja framkvæmd.
- Mannauðsstjórnunarþekkingu skortir



Ferlar og kerfi

- Ógrynni af ferlum og kerfum til staðar sem þjóna ekki skýrum tilgangi og/eða hafa ekki verið nægilega vel innleidd.
- Skortur á stefnumiðaðri stjórnun og ýmis stefnuskjöl hafa engin áhrif verandi „ofan í skúffu“ í stað þess að hafa áhrif á dagleg störf og ákvörðunartöku.



Samstarf

- Samstarf og boðleiðir innan sviða eru metnar góðar og skilvirkar. Þar er ábyrgð skýr og framkvæmd auðveld.
- Óheppileg „silo-menning“ í upplýsingaflæði og samskiptum milli sviða og við kjörna fulltrúa sem má a.m.k. að hluta rekja til óljósrar verkaskiptingar.



Framgangur verkefna

- Verkefni eiga það til að hökta eða stoppa og þeim ekki framfylgt til enda þegar þörf er á kröftum milli sviða.
- Óljóst er hver á að taka lykilákvæðanir og ákvörðunartöku oft kastað á milli einstaklinga og sviða. Frumkvæði vantar til að taka mál í sínar hendur og klára þau.

Áskoranir sem draga úr skilvirkni stjórnsýslu

Mikilvægt að tækla áskoranir vel og rækilega með því að skýra verklag og ábyrgð og tryggja að kerfi og ferlar nýtist með nauðsynlegum hætti



Hlutverk og ábyrgð



- Skýra skal hlutverk og ábyrgð stjórnenda, starfsfólks og kjörinna fulltrúa
- Skýra eignarétt verkefna og skiptingu ábyrgðar
- Endurmeta hlutverk næstráðenda sviðsstjóra með það að markmiði að gera stjórnýslu skilvirkari
- Móta og innleiða nýja þjónustustefnu því það að veita alla þjónustu alls staðar gengur ekki upp.



Þekking og hæfni



- Greina hæfnigap og tryggja að nauðsynleg þekking og hæfni sé til staðar.
- Farsæl ráðning mannauðsstjóra sem allra fyrst er mikilvæg til að greiða úr annmörkum í þekkingu og hæfni
- Auka frumkvæði með því að gera ábyrgð skýrari.



Ferlar og kerfi



- Ráða bót á ónægri ferla- og kerfisþekkingu.
- Ráðinn ferla- og umbótastjóri sem heyrir undir bæjarstjóra. Sá styður við eftirfylgni umbóta þvert á svið og stofnanir og stuðlar að eðlilegri framgöngu verkefna



Samstarf



- Draga úr „sílóum“ í stjórnýslu.
- Bæta þarf vinnustaðarmenningu og tryggja að með skýrari ábyrgð, þekkingu og ferlum verði til meiri samhljómur um að „við erum í þessu saman og þannig náum við árangri“.
- Skýrari verkaskipting og samstarf milli stoðsviða



Framgangur verkefna

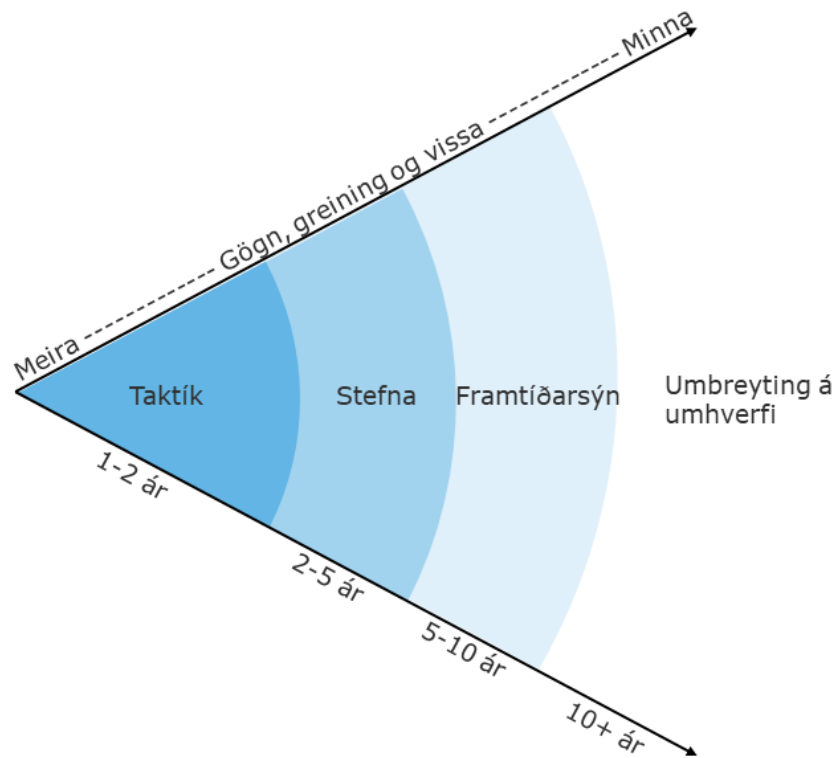


- Forgangsröðun skal byggð á langtíma stefnumörkun
- Tryggja að verkefni teyfist ekki eða stoppi.
- Skýra hver tekur ákvarðanir til að hindra að verkum sé kastað á milli.
- Fækka verkefnum í forgangi til að tryggja framgang verkefna í forgangi
- Rýna starfslýsingar til að tryggja að ábyrgð og verklag sé skýrt

Aðgerðir sem auka skilvirkni stjórnýslu

Mikilvægt að tryggja festu í framtíðarsýn Fjarðabyggðar þegar þjónustustefna og aðrir stefnuþættir og skammtíma taktík og áskoranir í rekstri eru tæklaðar

Samhengi taktíkur, stefnu, framtíðarsýnar og umbreytingar



Meginþættir

- Taktík: Í daglegu amstri og reglubundnum verkefnum er mikilvægt að hægt sé að taka ákvörðun byggð á skýrri heildarmynd, stefnu eða framtíðarsýn. Þeir þættir gera „hvernig eigum við að gera þetta?“ eða „eigum við að gera þetta?“ auðveldari spurningu. Greina þarf á milli hvað er taktík og hvað er stefna. Á því virðist mega gera bragarbót.
- Stefna: Stefnan segir ykkur hvert þið viljið fara og af hverju. Þið eruð búin að útskýra fyrir ykkur og ykkar samfélagi að þetta séu þeir þættir sem þið viljið leggja áherslu á til að sveitarfélagið nái sínum markmiðum. Þetta eru breiðu línur plansins.
- Framtíðarsýn: Hvert er stóra markmið Fjarðabyggðar? Ef þið eruð búin að ná fram ykkar framtíðarsýn hvernig samfélagið hefur orðið til?
- Það auðveldar talsvert vinnu við þætti vinstra megin ef þættir hægra megin eru skýrari. Til dæmis er auðveldara að smíða stefnu ef framtíðarsýn (og gildi) er ljós og eins er hægt að skipuleggja taktík og taka ákvarðanir henni tengdri ef stefna er skýr.
- Sem dæmi má nefna að þjónustustefna er mikilvæg til að skipuleggja taktísk verkefni en hún þarf að byggja á skilgreindri framtíðarsýn sveitarfélagsins svo vel sé.

Forgangsröðun lykilverkefna í takt við stefnu sveitarfélagsins eykur líkur á að árangur náist

Verkefni	Lýsing	Ábyrgð	Forgangur	Athugasemdir
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila	Lítill ← ● → Algjör	<ul style="list-style-type: none"> • Smíða einfalda umgjörð um lykilverkefni. • Skilgreining lykilverkefna og forgangsröðun þeirra fer fram hjá bæjarstjóra og eru þau lögð fyrir bæjarráð til samþykktar. • Verkefni fá ábyrgðarmann / verkefnastjóra sem ber ábyrgð á framgangi verkefnis. • Séu verkefni ekki skilgreind í miklum forgangi má velta upp hvort þau verkefni ættu að vera á vettvangi millistjórnenda fremur en skilgreind sem lykilverkefni sem rædd eru við embættismenn.
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila	Lítill ← ● → Algjör	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila	Lítill ← ● → Algjör	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila	Lítill ← ● → Algjör	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila	Lítill ← ● → Algjör	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila	Lítill ← ● → Algjör	



Góð



Smávægileg frávik



Á eftir áætlun

Farið yfir árangur og stöðu lykilverkefna á stjórnarfundum og gerðar breytingar eftir þörfum

Verkefni	Lýsing	Ábyrgð	Staða	Breytingar frá síðasta fundi	Athugasemdir
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila		XXX	<ul style="list-style-type: none"> • Farið er yfir stöðu lykilverkefna í formföstu skipulagi og bæjarstjóri leggur fram tillögur að næstu forgangsverkefnum ef við á. • Ef verkefni eru á eftir áætlun eru breytingar gerðar til að snúa af þeirri leið • Lykilverkefni skulu vera skilgreind, mælananleg, raunhæf, viðeigandi og tímasett (e. Smart goals) • RACI módel (sjá næstu glæru) gæti verið nýtt til að stuðla að skýrri verkaskiptingu og ljósri ábyrgð. Deloitte leggur til að Fjarðabyggð hugleiði innleiðingu á einföldu RACI módeli við stjórnun.
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila		XXX	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila		XXX	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila		XXX	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila		XXX	
Nafn verkefnis	<ul style="list-style-type: none"> • XXX • XXX 	Nafn ábyrgðaraðila		XXX	

RACI er dæmi um módel sem hægt er að nýta til að skerpa á verklagi, ábyrgð og efla afköst

Uppbygging RACI módels



Responsible

Framkvæmdaraðili ber ábyrgð á framkvæmd verksins og tekur þátt í ákvörðunartöku. Framkvæmdaraðili er með í ráðum og kemur með sitt innlegg í ákvörðunina. Framkvæmdaraðili er því líka ráðgefandi.



Accountable

Ábyrgðaraðili ber ábyrgð á útkomunni, og að ákvörðun hafi verið tekin samkvæmt ákvarðanaferlinu. Aðeins einn aðili getur verið ábyrgur. Ákvarðanaferlið getur hins vegar falið í sér samvinnu margra aðila. Sá sem tekur ákvörðun gerir það eftir að hafa haft samráð við aðra hagsmunaaðila og ber hag fyrirtækisins fyrir brjósti. Ábyrgðaraðili getur líka verið framkvæmdaraðili



Consulted

Leitað er til ráðgefandi aðila eftir upplýsingum en hann er að öðru leyti ekki hluti af ákvarðanaferlinu



Informed

Upplýstir aðilar fá upplýsingar um ákvörðunina eftir að hún er tekin og eru ekki hluti af ákvarðanaferlinu



*RACI skýrir hlutverk
hvers og eins sem
að ákvörðun koma
og leiðir þannig til
skilvirkari
ákvörðunartöku*

Deloitte ehf. og Deloitte Legal ehf. eru hlutdeildarfélag Deloitte NSE LLP sem er aðildarfélag Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“). DTTL (einnig vísað til sem „Deloitte á alþjóðavísu“) og hvert aðildarfélag þess eru lagalega aðskildir og sjálfstæðir lögaðilar, sem geta hvorki skyldað eða skuldbundið hvort annað gagnvart þriðja aðila. DTTL og hvert DTTL aðildarfélag og tengd félög eru aðeins ábyrg fyrir eigin athöfnum og aðgerðaleyfi, en ekki hvors annars. DTTL innir ekki af hendi þjónustu til viðskiptavina. Fyrir frekari upplýsingar; www.deloitte.com/about.

Deloitte er leiðandi þjónustuveitandi á sviði endurskoðunar og reikningsskila, upplýsingatækniráðgjafar, fjármálaráðgjafar, áhætturáðgjafar, skatta- og lögfræðiráðgjafar og tengdrar þjónustu. Alþjóðlegt net aðildarféлага okkar og tengdra féлага spannar meira en 150 lönd og landsvæði (sameiginlega vísað til sem „félög Deloitte“). Hjá Deloitte starfa um 457.000 sérfræðingar sem stefna saman að því að veita ávallt framúrskarandi þjónustu.

Þetta skjal var unnið af Deloitte ehf. Eftirfarandi skal gilda um allar upplýsingar í þessu skjali nema annað sé tekið fram. Upplýsingarnar, einkum tölur, gögn og áætlanir, eru til bráðabirgða og er tilgangur þeirra eingöngu að mynda umræðugrunn meðal stjórnenda. Við staðfestum hvorki að upplýsingarnar séu réttar né tæmandi og ætti því ekki að treysta á gögnin sem slík. Staðfestingarvinna á umræddum upplýsingum hefur ekki verið unnin af hálfu Deloitte. Allar ályktanir og niðurstöður sem dregnar eru fram í þessu skjali endurspeglar álit Deloitte, byggt á þeim gögnum sem aðgengileg voru fram að dagsetningu þessa skjals, og geta breyst án fyrirvara. Þó að upplýsingar í þessu skjali hafi verið unnar í góðri trú tekur Deloitte enga ábyrgð á ákvörðunum sem teknar eru á grundvelli þeirra. Skjal þetta er afhent á þeim forsendum að hvorki Deloitte, eigendur né starfsmenn sviðsins séu dregnir til ábyrgðar fyrir rangar eða ónákvæmar upplýsingar, hvort sem þær megi rekja til gáleysis eða annarra ástæðna, né fyrir tjón sem rekja má til mistaka, vanrækslu eða ónákvæmni við gerð þessa skjals. Þetta skjal er eingöngu unnið fyrir verkkaupa og er öðrum aðilum óheimilt að nýta sér efni þess eða byggja ákvarðanir á grundvelli þess nema að fengnu samþykki Deloitte.

© 2023. Nánari upplýsingar má nálgast hjá Deloitte ehf.