STRATEGÍA



# ÚTTEKT Á SKIPULAGI OG STJÓRNARHÁTTUM KÓPAVOGSBÆJAR

**12. FEBRÚAR 2024**

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 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. **Tillögur að umbótum**
   - 3.1 Umbætur varðandi innleiðingu á stefnu
   - 3.2 Umbætur á stjórnskipulagi
   - 3.3 Umbætur í stjórnarháttum
4. **Kortlagning á stöðu Kópavogsbæjar**
   - 4.1 Stefnumörkun og innleiðing stefna
   - 4.2 Stjórnskipulag
   - 4.3 Stjórnarhættir og innri reglur
5. **Stefnumörkun Kópavogsbæjar**
   - 5.1 Stefnumörkun
   - 5.2 Innleiðing á stefnum
6. **Mat á stjórnskipulagi**
   - 6.1 Kópavogsbær
   - 6.2 Menntasvið
   - 6.3 Velferðarsvið
   - 6.4 Umhverfissvið
   - 6.5 Stjórnsýslusvið
   - 6.6 Fjármálasvið
7. **Mat á stjórnarháttum**
   - 7.1 Stjórnarhættir




Skjal sótt af '0000 0000 0000', dags. 11.11.2026

# UPPBYGGING SKÝRSLUNNAR

- Skýrslan er byggð upp með þeim hætti að í fyrstu tveimur köflum hennar 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.
- Síðari hluti skýrslunnar fjallar með ítarlegri hætti um þá kortlagningu og úttekt sem framkvæmd var, ásamt ítarlegri umfjöllun um einstakar tillögur sem gerðar eru.
- Þannig er í kafla 4 að finna nánari upplýsingar um kortlagningu á heildarskipulagi og stjórnarháttum Kópavogsbæjar.
- Og að lokum er í köflum 5-7 að finna umfjöllun um einstakar tillögur að umbótum á þeim sviðum sem úttektin náði til.



Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 1. INNGANGUR

## 1.1 UM STRATEGÍU

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# RÁÐGJAFAR 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

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# VÍÐTÆK REYNSLA RÁÐGJAFA STRATEGÍU AF STEFNUMÓTUN, SKIPULAGI OG STJÓRNARHÁTTUM SVEITARFÉLAGA OG SAMTAKA ÞEIRRA

**Reykjavík**

- Úttekt á stjórnskipulagi og innleiðing á tillögum
- Innleiðing á velferðarstefnu, endurskoðun á skipulaig velferðarsviðs og þjónustumiðstöðva
- Endurskoðun á skipulagi þjónustu- og nýsköpunarsviðs
- Mótun og innleiðing á almennri eigandastefnu Reykjavíkurborgar
- Ráðgjöf við tilnefningarnefnd Reykjavíkurborgar
- Úttekt á starfshæfi á skrifstofu skipulagsfulltrúa

**Akureyrarbær**

- Rýni á fjárhagsáætlunarferli bæjarins
- Endurskoðun á stjórnskipulagi og innleiðing á því
- Mótun á almennri eigandastefnu Akureyrarbæjar

**Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu**

- Úttekt og endurskoðun á skipulagi og stjórnarháttum byggðasamlaga höfuðborgarsvæðisins
- Unnið að innleiðingu

**Mosfellsbær**

- Stjórnsýslu- og rekstrarúttekt
- Lyklun verkefna sviða
- Úttekt á eignasjóði
- Endurskoðun siðareglna
- Greining fræðsluþarfa skólastjórnenda

**SSNE**

Samtök sveitarfélaga & atvinnuþróunar á Norðurlandi eystra

- Sameining landshlutasamtaka og atvinnuþróunarfélaga á Norðausturlandi

**Fjallabyggð**

- Stjórnsýslu- og rekstrarúttekt

**Langanesbyggð**

- Stjórnsýsluúttekt

**LS Lánasjóður sveitarfélaga**

- Stefnumótun

**Kópavogsbær**

- Endurskoðun samþykktar um stjórn og fundarsköp
- Endurskoðun á skipulagi og stjórnarháttum

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# INNGANGUR



Þann 4. júlí 2024 var samþykkt í bæjaráði Kópavogsbæjar að ganga til samstafs við Strategíu vegna úttektar á heildarskipulagi og stjórnarháttum Kópavogsbæjar sbr. verkefnistillögu dagsettri 1. júlí 2024.

Verkefnistillagan samanstóð af lýsingu á nálgun Strategíu ehf. á verkefninu, tímaramma og tilboði.

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

Lokaútgáfa 11.11.2026



# 1. INNGANGUR

## 1.2 VERKEFNIÐ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# MARKMIÐ VERKEFNISINS

## KORTLAGNING OG GREINING



- Að rýna skipulag, verkaskiptingu og stjórnarhætti út frá fyrirliggjandi gögnum og starfsemi.
- Að nýta vinnu við endurskoðun á bæjarmálasamþykkt við matið, en Strategía var ráðgjafi bæjarstjórnar við þá vinnu.

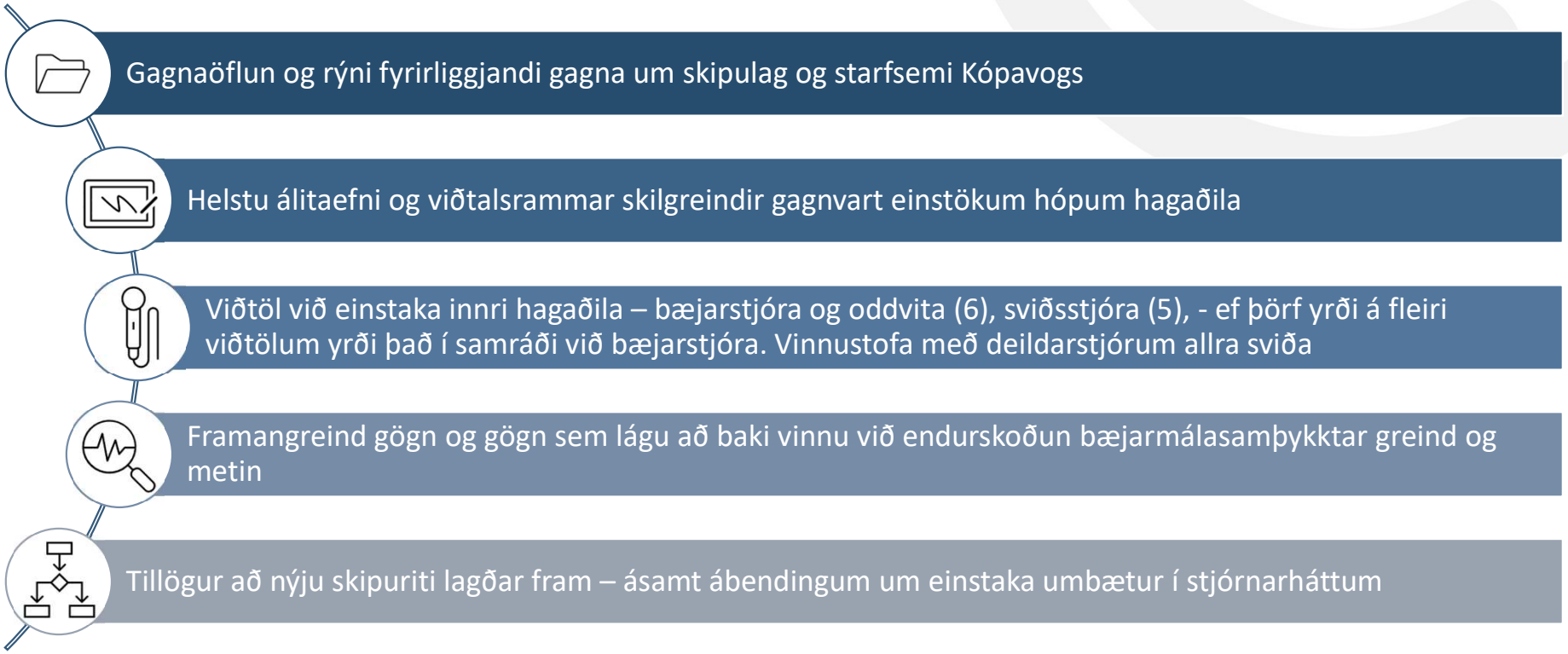
## SKIPULAG OG STJÓRNARHÆTTIR



- Að koma með tillögu að nýju skipulagi Kópavogsbæjar út frá kortlagningu og greiningu - sem styður betur við núverandi stefnumörkun og áherslur Kópavogsbæjar og góða stjórnarhætti.

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# KORTLAGNING, GREINING OG TILLÖGUR




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# HELSTU AFURÐIR VERKEFNIS



## UPPFÆRT SKIPURIT

Tillaga að uppfærðu skipuriti Kópavogsbæjar - til samræmis við niðurstöður í kortlagningu og greiningu verkefnisins.

Hlutverk og helstu verkefni hverrar stjórnareiningar innan skipurits skilgreind – s.s. hvaða verkefni verða unnin miðlægt og hvaða verkefni verða unnin úti á sviðum.



## VERKÁÆTLUN

Verkáætlun inniheldur þau verkefni sem lagt er til að unnin verði í kjölfar úttektar – samkvæmt nánari ákvörðun Kópavogsbæjar.

Þar má nefna útfærslu á verkaskiptingu stjórnareininga, s.s. uppfærð erindisbréf og starfslýsingar - og lyklun einstakra verkefna.

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

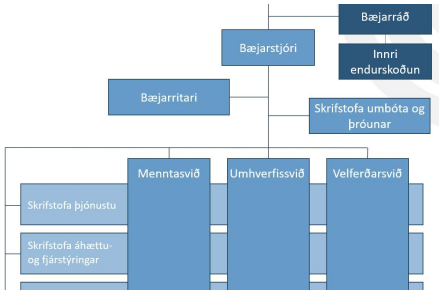


# 1. INNGANGUR

## 1.3 HELSTU NIÐURSTÖÐUR

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# HELSTU NIÐURSTÖÐUR




## STEFNUMÖRKUN

- Samræma þarf heildarsýn bæjarins á tilteknum málefnum sem birtast í ýmsum innri stefnum og aðgreina betur innri og ytri stefnu Kópavogsbæjar
- Móta stefnur um fjármagnsskipan, áhættustýringu og fasteignastefnu og stefnu vegna eignarhalds í félögum
- Móta stefnu Kópavogsbæjar í stafrænni þróun og sjálfvirknivæðingu, aðgerðaáætlun og skilgreina mælanleg markmið þ.m.t. tryggja nauðsynlega fjármögnun
- Móta heildstæða þjónustustefnu Kópavogsbæjar gagnvart íbúum í samráði við fagsvið bæjarins

## SKIPULAG

- Skilgreina og skerpa á hlutverki, umboði og ábyrgð (HUÁ) einstakra sviða, stjórnareininga og stjórnenda bæði innbyrðis og þvert á skipurit eins og nánar greinir í köflum 6 og 7
- Afmarka verkefni einstakra sviða, stjórnareininga og stjórnenda og lykla verkefni - eins og nánar greinir í kafla 6
- Samhliða þarf að skilgreina HUÁ og lykla verkefni sviða, stjórnareininga og stjórnenda - gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt – eins og nánar greinir í kafla 7
- Bæta þarf samspil fagsviða og stoðeininga með því að samræma stoðþjónustu innan fagsviða við stoðeiningar
- Stjórnsýslusvið og fjármálasvið verða lögð niður í núverandi mynd
- Bæjarritari verði staðsettur beint undir bæjarstjóra ásamt lögfræðideild
- Stofnuð verður skrifstofa umbóta og þróunar sem mun vinna að innleiðingu þeirra stefna sem markaðar hafa verið hjá Kópavogsbæ auk þess að vinna að umbótum og þróun innan sveitarfélagsins og samskiptamálum í nánu samstarfi við bæjarstjóra og sviðsstjóra. Menningarmál verða hluti af skrifstofu umbóta og þróunar
- Í stað núverandi stoðsviða verða þrjár skrifstofur settar upp sem heyra beint undir bæjarstjóra – 1) þjónusta, 2) áhættu- og fjárstýring og 3) mannauðs- og kjaramál.

## STJÓRNARHÆTTIR

- Vanda innleiðingu bæjarmálasamþykktar
- Uppfæra og samræma erindisbréf fastanefnda, þar má meðal HUÁ og skipan nefnda sem sinna verkefnum sem ekki falla undir hefðbundin verkefni fagráða
- Útfæra og innleiða samræmdar starfsáætlanir fastanefnda
- Endurskoða siðareglur
- Útfæra starfslýsingu bæjarstjóra og verkaskiptingu gagnvart bæjarráði
- Uppfæra og samræma starfslýsingar stjórnenda
- Skilgreina lykilstjórnendur og staðgengla þeirra
- Skilgreina og setja formlega á fót yfirstjórn
- Formfesta gerð og innleiðingu fjárfestingaráætlunar, þar á meðal áhættustýringu, greiningar og mælaborð
- Efla greiningar vegna stefnumörkunar og áætlanagerðar í því skyni að stýra áhættu og bæta fjárstýringu, rekstur, afkomu og bestun efnahags

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 2. AÐFERÐAFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA

## 2.1 INNGANGUR

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 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 glæru 23).
- Til að tryggja **skilvirka og árangursríka stjórnun** er mikilvægt að grunnstoðirnar - S-in þrjú - séu byggðar á eftirfarandi:
  - 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 glæru 23) sé hluti af öllum lykilþáttum starfseminnar.
- Framangreind aðferðarfræði er notuð til að greina núverandi stjórnskipulag Kópavogsbæjar og vinna úr greiningunni tillögur að umbótum, sem er að finna í köflum 5, 6 og 7 og er lýst nánar hér á eftir.



Skjal sótt af opnir.kopavogur.is 11.11.2026



# 2. AÐFERÐAFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA

## 2.2 S-IN ÞRJÚ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# Skilvirk og árangursrík stjórnun – S-in þrjú

STRATEGÍA

**STEFNUMÖRKUN**

**SKIPULAG** **STJÓRNARHÆTTIR**

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# Skilvirk og árangursrík stjórnun – S-in þrjú

Skýr sýn mörkuð út frá gildandi málefnasamningi hverju sinni og heildarstefnu. Markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni




SKIPULAG

STJÓRNARHÆTTIR

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# Skilvirk og árangursrík stjórnun – S-in þrjú

Skýr sýn mörkuð út frá gildandi málefnasamningi hverju sinni og heildarstefnu. Markviss innleiðing og stöðug eftirfylgni

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




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# Skilvirk og árangursrík stjórnun – S-in þrjú

Skýr sýn mörkuð út frá gildandi málefnasamningi hverju sinni og heildarstefnu. 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 – samspil sviða HUÁ

**STJÓRNARHÆTTIR**

HUÁ – stjórnareiningar - eftirlit

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

Skjal sótt af '0000000000' dags. 11.11.2026

# Skilvirk og árangursrík stjórnun – S-in þrjú

Skýr sýn mörkuð út frá gildandi málefnasamningi hverju sinni og heildarstefnu. 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 – samspila sviða HUÁ

### STJÓRNARHÆTTIR

HUÁ – stjórnareiningar - eftirlit

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

Skjal sótt af '0000000000' dags. 11.11.2026

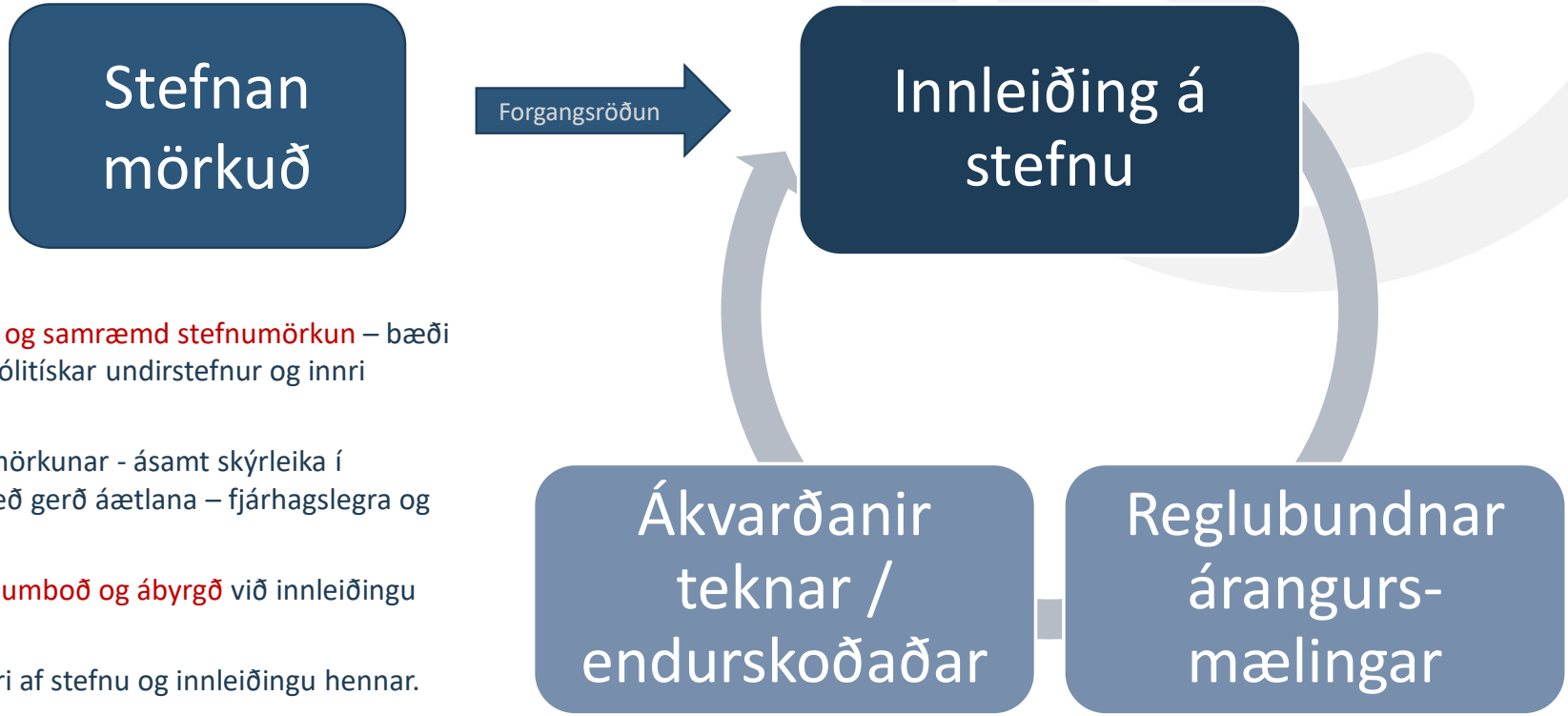


# 2. AÐFERÐAFRÆÐIN VIÐ MAT Á STÖÐU MÁLA

## 2.3 FERLI VANDAÐRAR ÁKVARÐANATÖKU

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 2.3. FERLI VANDAÐRAR ÁKVARÐANATÖKU




Mikilvægt er að til staðar sé skýr og samræmd stefnumörkun – bæði málefnasáttmáli, aðalskipulag, 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.

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

## 3.1 UMBÆTUR VARÐANDI STEFNUMÖRKUN OG INNLEIÐINGU Á STEFNUM

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 3.1 STEFNUMÖRKUN OG INNLEIÐING Á STEFNUM

## STEFNUMÖRKUN KÓPAVOGSBÆJAR

1. Samræma þarf heildarsýn bæjarins á ákveðin málefni sem birtast í ýmsum innri stefnum og aðgreina betur innri og ytri stefnu Kópavogsbæjar
2. Móta þarf verklag í kringum skipan nefnda, annarra en ráða, sem settar eru á fót frá einum tíma til annars, sem m.a. kunna að vinna að nýrri stefnumörkun á nýjum sviðum eða endurskoðun gildandi stefnumörkunar, s.s. skv. breyttum pólitískum áherslum hverju sinni, lagakröfum o.s.frv.
3. Móta stefnur um fjármagnsskipan, áhættustýringu og fasteignastefnu og stefnu vegna eignarhalds í félögum
4. Móta stefnu Kópavogsbæjar í stafrænni þróun og sjálfvirknivæðingu, aðgerðaáætlun og skilgreina mælanleg markmið þ.m.t. tryggja nauðsynlega fjármögnun
5. Móta heildstæða þjónustustefnu Kópavogsbæjar gagnvart íbúum í samráði við fagsvið bæjarins

## INNLEIÐING Á STEFNUM

1. Tengja þarf stefnur Kópavogsbæjar við málefnasamning meirihlutans og forgangsraða þeim verkefnum sem unnið verður að út núverandi kjörtímabil í starfsáætlun fastanefnda
2. Skilgreina mælanleg markmið fyrir þau verkefni sem verða í forgangi út kjörtímabilið og tengja við starfsáætlanir fastanefnda.
3. Tryggja markvissa innleiðingu á mannauðsstefnu og aðgerða á grundvelli reglulegra mælinga á starfsánægju, hollustu og tryggð starfsfólks
4. Móta sameiginlega sýn á framsetningu gagna og mælaborð bæjarins þ.m.t. hverjir eru notendur upplýsinganna og hverjir hafa aðgang að þeim - og hver er tilgangur þeirra upplýsingamiðlunar
5. Bæta innra skipulag fyrir stjórnendur og kjörna fulltrúa þar sem góð yfirsýn næst yfir innleiðingu gildandi stefna
6. Setja upp mælaborð sem vaktar innleiðingu gildandi stefna og áætlana og árangur einstakra verkefna út frá mælanlegum markmiðum
7. Koma á ferli vandaðrar ákvarðanatöku við innleiðingu á stefnum Kópavogsbæjar
8. Fræða starfsfólk betur um stefnur bæjarins – innri og ytri

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



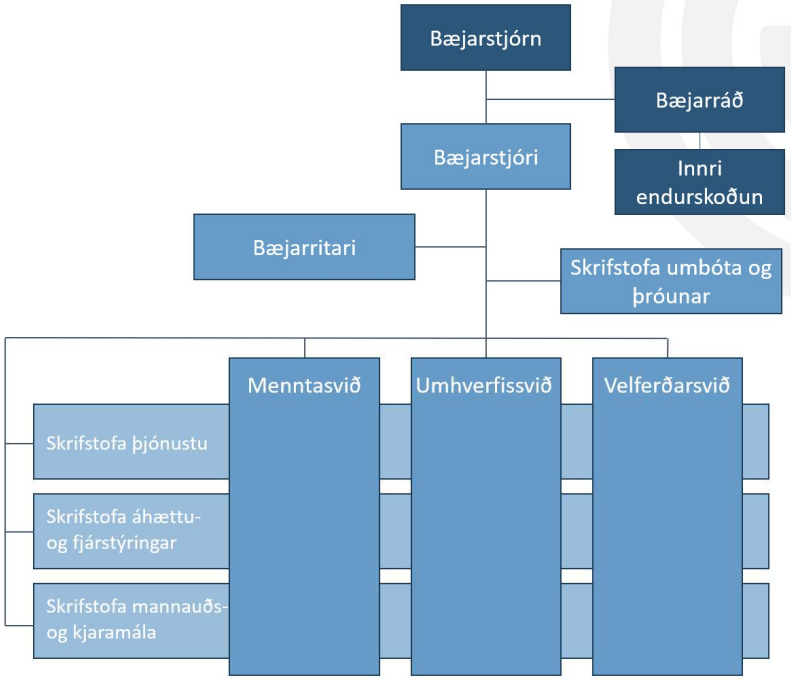
# 3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

## 3.2 UMBÆTUR Á STJÓRNSKIPULAGI

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 3.2 UMBÆTUR Í SKIPULAGI

1. Skilgreina og skerpa á hlutverki, umboði og ábyrgð (HUÁ) einstakra sviða og skrifstofa og stjórnareininga þeirra og stjórnenda eins og nánar greinir í köflum 6-7
2. Afmarka verkefni einstakra sviða, skrifstofa, stjórnareininga þeirra og stjórnenda og lykla eins og nánar greinir í kafla 6.
3. Afmörkun á HUÁ og lyklun verkefna verði jafnframt útfærð gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum í samræmi við drög að bæjarmálasamþykkt eins og nánar greinir í kafla 7
4. Bæta þarf samspil fagsviða og stoðeininga með því að samræma stoðþjónustu innan fagsviða við stoðeiningar
5. Stjórnsýslusvið og fjármálasvið verða lögð niður í núverandi mynd
6. Bæjarritari verði staðsettur beint undir bæjarstjóra ásamt lögfræðideild
7. Stofnuð verður skrifstofa umbóta og þróunar sem mun vinna að innleiðingu þeirra stefna sem markaðar hafa verið hjá Kópavogsbæ auk þess að vinna að umbótum og þróun innan sveitarfélagsins og samskiptamálum í nánu samstarfi við bæjarstjóra og sviðsstjóra. Menningarmál verða hluti af skrifstofu umbóta og þróunar
8. Í stað núverandi stoðsviða verða þrjár skrifstofur settar upp sem heyra beint undir bæjarstjóra – 1) þjónusta, 2) áhættu- og fjárstýring og 3) mannauðs- og kjalarmál.




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 3. TILLÖGUR AÐ UMBÓTUM

## 3.3 UMBÆTUR Á STJÓRNARHÁTTUM

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 3.3 UMBÆTUR Í STJÓRNARHÁTTUM

## STJÓRNARHÆTTIR TENGDIR EINSTÖKUM STJÓRNAREININGUM

1. Innleiða nýja bæjarmálasamþykkt
2. Uppfæra og samræma **allar réttarheimildir** um hlutverk, umboð og ábyrgð einstakra stjórnareininga:
    a) Öll verkefni skilgreind og færð á ábyrgð tiltekinnar stjórnareiningar /stjórnanda
    b) Upplýsingagjöf og eftirlit útfærð
    c) Órofin samræmd umboðskeðja mynduð
    d) Skilvirkni og vönduð ákvarðanataka tryggð
3. Koma á samræmdum starfsáætlunum fastanefnda sem byggja á stefnumörkun hverju sinni - og samræmdar aðgerðaráætlanir fagsviða skulu m.a. byggja á
4. Endurskoða siðareglur kjörinna fulltrúa og setja siðareglur fyrir starfsmenn
5. Gera starfslýsingu fyrir bæjarstjóra og lykla verkefni – sér í lagi gagnvart bæjarráði
6. Setja á fót áhættu- og fjárstýringu sem m.a. beri ábyrgð á kortlagningu á áhættu, útfærslu áhættustefnu, skilgreiningu á áhættuvilja, innleiðingu á áhættustýringu og eftirfylgni með henni – sem og faglegum greiningum
7. Endurskoða starfslýsingar stjórnenda og lykla verkefni – sér í lagi gagnvart fagráði annars vegar vegna faglegra mála og bæjarstjóra/bæjarráði hins vegar miðlægra verkefna
8. Skilgreina lykilstarfsmenn og staðgengla þeirra
9. Skilgreina og setja á fót yfirstjórn Kópavogs

## STJÓRNARHÆTTIR TENGDIR EINSTÖKUM VERKEFNUM

1. Útfæra góða stjórnarhætti við endurskoðun og mörkun stefna og innleiðingu þeirra – sér í lagi vegna
    a) Stefnu um fjármagnsskipan
    b) Stefnu um áhættustýringu
    c) Fasteignastefnu
    d) Stefnu vegna eignarhalds í félögum
2. Byggja upp greiningardeild innan áhættu- og fjárstýringar, og efla og samræma faglegar greiningar vegna innleiðingar á stefnum og áætlunum, í því skyni að stýra áhættu og bæta fjárstýringu, rekstur, afkomu og bestun efnahags
3. Við þá vinnu verði sérstaklega hugað að greiningum og markmiðasetningum, skilgreiningu HUÁ og lyklun verkefna og vandaðri ákvarðanatöku
4. Vanda þarf til verka við innleiðingu á bæjarmálasamþykkt, sér í lagi vegna útfærslu á stöðluðu formi erinda og innkaupamálum
5. Móta þarf verklag í kringum skipan nefnda, annarra en ráða, sem settar eru á fót frá einum tíma til annars, og sinna verkefnum sem ekki falla undir hefðbundin verkefni fagráða.
6. Formfesta ferli við gerð og innleiðingu fjárfestingaráætlunar og tryggja viðeigandi áhættustýringu, greiningar og mælaborð
7. Greiningar verði efldar í tengslum við fasteignasafn
8. Rýna HUÁ vegna nýframkvæmda og viðhalds, sér í lagi milli eignasjóðs og leigutaka

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 4. KORTLAGNING Á STÖÐU KÓPAVOGSBÆJAR

## 4.1 STEFNUR OG INNLEIÐING STEFNA

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 4.1 STEFNUR OG INNLEIÐING STEFNA

- Stefnumörkun Kópavogsbæjar er fjórþætt:
  - Gildandi málefnasamningur hverju sinni
  - Stefna Kópavogsbæjar
  - Stefnur sviða
  - Innri stefnur
- Á undanförnum árum hefur Kópavogsbær unnið mikið með Heimsmarkmið Sameinuðuþjóðanna og tengt þau inn í einstakar stefnur - en í dag er sú tenging ekki eins sterk og áhersla frekar á upplýsingamiðlun til íbúa og almennings
- Stefnustjóri sem staðsettur er á stjórnsýslusviði heldur utan um innleiðingu stefna bæjarins.
- Notast hefur verið við kerfið Decide Act til að halda utan um innleiðingu - þar sem framvinda skilgreindra verkefna er skráð.
- Enn fremur hafa verið skilgreind gæðamarkmið og eru árangursmælingar tengdar þeim birtar í kerfinu Nightingale
- Eftirfylgni með innleiðingu á innri stefnum bæjarins er í höndum mismunandi aðila innan stjórnsýslusviðs sem bera ábyrgð á viðkomandi málaflokki

**Gildandi málefnasamningur – Áttaviti til árangurs 26. maí 2022**

**Stefna Kópavogsbæjar 2021-2030**

**Stefnur sviða 2021-2030**

- Menntastefna
- Stefna umhverfissviðs
- Stefna velferðarsviðs
- Stefna stjórnsýslusviðs
- Stefna fjármálasviðs
- Menningarstefna

**Innri stefnur**

- Mannauðsstefna
- Eineltisstefna
- Gæðastefna
- Jafnlaunastefna
- Lýðheilsustefna
- Jafnréttis- og mannréttindastefna
- Öryggissamþykkt
- Persónuverndarsamþykkt
- Skjalastefna
- Vefstefna - vafrakökustefna
- Umhverfisstefna
- Innkaupastefna

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 4. KORTLAGNING Á STÖÐU KÓPAVOGSBÆJAR

## 4.2 STJÓRNSKIPULAG

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

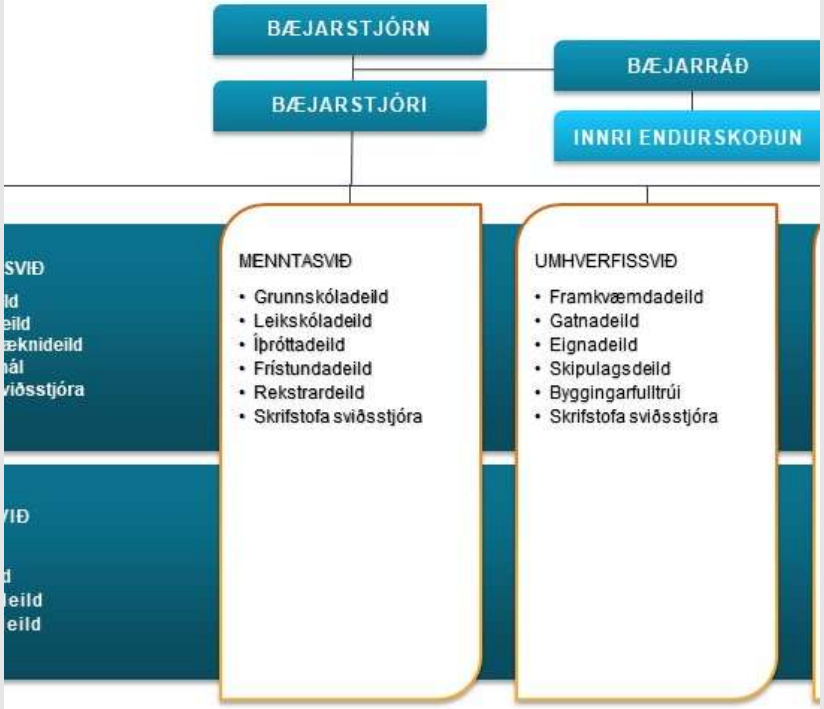
# 4.2 SKIPURIT KÓPAVOGSBÆJAR

## 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:

- Skipulagsráð
- Umhverfis- og samgöngunefnd
- Menntaráð
- Íþróttaráð
- Velferðarráð
- Barnaverndarnefnd
- Jafnréttisnefnd
- Leikskólanefnd
- Samráðshópur um málefni fatlaðs fólks




## STJÓRNENDUR

Skipurit Kópavogsbæjar samanstendur af þremur fagsviðum og tveimur stoðsviðum.

Sviðsstjóri er yfir hverju sviði sem heyrir undir bæjarstjóra.

Stoðsviðin eru eftirfarandi

- Stjórnsýslusvið
- Fjármálasvið

Fagsviðin eru eftirfarandi

- Menntasvið
- Umhverfissvið
- Velferðarsvið

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 4. KORTLAGNING Á STÖÐU KÓPAVOGSBÆJAR

## 4.3 STJÓRNARHÆTTIR OG INNRI REGLUR

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 4.3 STJÓRNARHÆTTIR OG INNRI REGLUR

## KJÖRNIR FULLTRÚAR

Samþykkt um stjórn Kópavogsbæjar er frá árinu 2014 en var breytt árið 2016. Reglur um ábyrgð og starfshætti stjórnenda, kjörinna fulltrúa og nefndarmanna eru frá árinu 2012.

Siðareglur bæjarfulltrúa eru upphaflega frá árinu 2009 en voru endurskoðaðar 2015.

Gildandi samþykktir fyrir einstaka fastanefndir eru allt frá árinu 2011 og til dagsins í dag. Þær er eftirfarandi:

- Skipulagsráð
- Umhverfis- og samgöngunefnd
- Menntaráð
- Íþróttaráð
- Velferðarráð
- Barnaverndarnefnd
- Jafnréttisnefnd
- Leikskólanefnd
- Samráðshópur um málefni fatlaðs fólks
- Forsætisnefnd
- Lista- og menningarráð
- Hafnarstjórn
- Neyðarstjórn
- Ungmennaráð
- Öldungaráð



## STJÓRNENDUR

Samþykkt um stjórn Kópavogsbæjar fjallar almennt um hlutverk bæjarstjóra, embættisfærslur skipulagsfulltrúa, embættisfærslur byggingafulltrúa og embættisfærslur framkvæmdastjóra velferðarsviðs.

Skipurit var samþykkt árið 2020 og eru til staðar almennar lýsingar á verkefnum einstakra sviða og helstu verkefnum deilda, en ekki allra. Öll svið hafa sett sér samræmdar stefnur, ásamt stefnuáherslum og meginmarkmið.

Þá gildir fjöldi reglna sem falla undir hvert og eitt svið.

Ekki eru skilgreindir lykilstjórnendur eða staðgenglar þeirra.

Gerðar eru samræmdar starfslýsingar fyrir stjórnendur.

Framkvæmdastjórn hittist vikulega á fundum með bæjarstjóra, en HUÁ framkvæmdastjórnar hefur ekki verið skilgreint formlega.

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 4.3 STJÓRNARHÆTTIR

- Bæjarráð hefur eftirlit með stjórnsýslu sveitarfélagsins og fjármálastjórn þess, semur drög að fjárhagsáætlun og viðaukum við hana og leggur þau fyrir bæjarstjórn.
- Stjórnsýslusvið ber ábyrgð á virkni stjórnkerfis og miðlægrar þjónustu Kópavogsbæjar samkvæmt þeim reglum sem bæjarstjórn setur.
- Þær reglur sem heyra undir stjórnsýslusvið eru m.a.:
  - Innkaupareglur Kópavogsbæjar
  - Lögreglusamþykkt Kópavogsbæjar
  - Reglur um ábyrgð og starfshætti stjórnenda, kjörinna fulltrúa og nefndarmanna
  - Reglur um hljóðritun símtala hjá Kópavogsbæ
  - Reglur um notkun eftirlitsmyndavéla
  - Reglur um styrki til greiðslu fasteignaskatts til félaga og félagasamtaka
  - Reglur um tilnefningu bæjarlistamanns Kópavogs
  - Reglur um tilnefningu heiðurslistamanns Kópavogs
  - Reglugerð um vottun á jafnlaunakerfum fyrirtækja
  - Siðareglur



Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 4.3 ENDURSKOÐUN BÆJARMÁLASAMÞYKTAR

Fyrir liggja logadrög að nýrri bæjarmálasamþykkt sem áætlað er að taki gildi um áramótin 2024-2025. Í henni eru gerðar ýmsar breytingar sem snúa að því að skýra og skerpa efnistök og bæta stjórnarhætti, s.s. varðandi skýr hlutverk, umboð og ábyrgð **(HUÁ)** einstakra stjórnareininga.

Stjórnareiningar kjörinna fulltrúa eru eftirfarandi skv. henni:

- Bæjarstjórn
- Bæjarráð

Ráð – fagleg verkefni fagsviða - með fullnaðarákvörðunarvald að hluta

- Menntaráð
- Skipulags- og umhverfisráð
- Velferðarráð
- Innkaupanefnd

Nefndir – verkefni á einstökum einstök sérsviðum - ekki með fullnaðarákvörðunarvald

- Lýðheilsu- íþrótta og forvarnarnefnd
- Mannlífs- og menningarnefnd
- Lekskólanefnd (lögð niður í lok kjörtímabils)

Aðrar samstarfsnefndir eru jafnframt ýmiskonar sem Kópavogsbær er aðili að - og skipar fulltrúa í ásamt samstarfsaðilum.

Bæjarstjóri heyrir undir bæjarstjórn og fer ásamt bæjarráði með framkvæmdastjórn, áætlanagerð og eftirlit og annast framkvæmd ákvarðana sveitarstjórnar og verkefni sveitarfélagsins skv. 54. gr. sveitarstjórnarlaga.

Verkefni á sviði stjórnsýslu og miðlægra verkefna fagsviða og bæjarskrifstofa heyra undir bæjarstjóra og bæjarráð, önnur mál en fagleg verkefni viðkomandi fagsviðs (sviðsstjóra), sem heyra beint undir viðkomandi fastanefnd.

Þá er verkaskipting skýrð, þannig að almennt undirbúi bæjarstjóri mál á sínu verksviði fyrir bæjarráð, sem síðan marki drög að stefnum og áætlunum, skipulagi og stjórnarháttum – og leggur að lokum fyrir bæjarstjórn til samþykktar.

Fastanefndir (ráð og nefndir) heyra undir bæjarráð og marka drög að stefnum og aðgerðaráætlunum á viðkomandi fagsviði (sérsviði ef um nefnd er að ræða) og bera ábyrgð á innleiðingu, upplýsingagjöf og eftirliti með þeim.

Í erindisbréfum sviðsstjóra verða útfærð hlutverk þeirra gagnvart viðkomandi fagráði til undirbúnings mála á sínu fagsviði.

Verkefni fagsviða (sviðsstjóra) á sviði miðlægra verkefna fagsviða – þ.e. stoðþjónusta líkt og fjármál og mannauðsmál fagsviðsins - heyra hins vegar ekki undir fagráð – heldur bæjarráð og bæjarstjóra – og HUÁ þeirra verði nánar útfærð í erindisbréfum þeirra (sjá nánar glærur 80-81).

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 5. STEFNUMÖRKUN KÓPAVOGS-BÆJAR

## 5.1 STEFNUMÖRKUN

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 5.1 STEFNUMÖRKUN KÓPAVOGSBÆJAR

## Núverandi staða

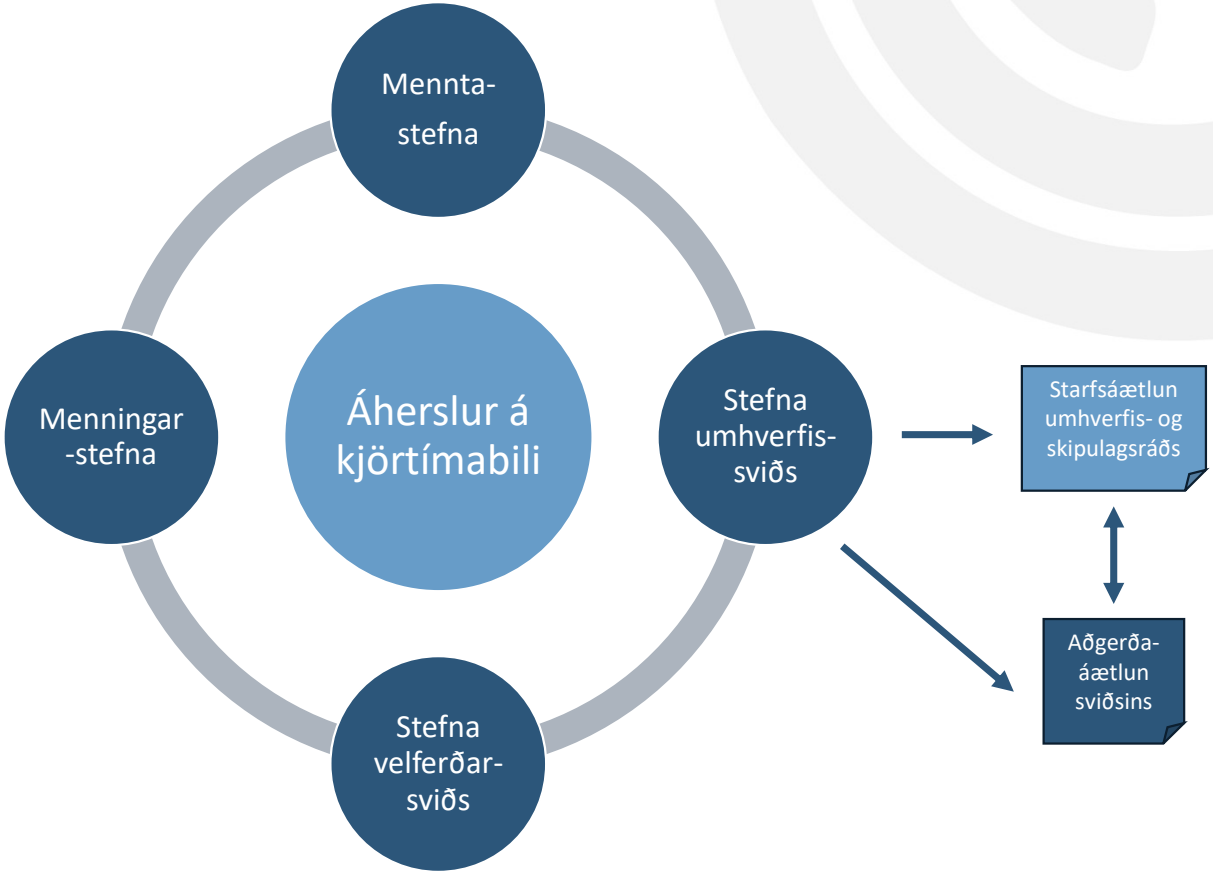
- Skortur er á samfellu á milli stefna Kópavogsbæjar
- Samkvæmt drögum að nýrri bæjarmálasamþykkt er gerður greinarmunur á fastanefndum sem annars vegar eru ráð, sem geta haft fullnaðarákvörðunarvald, og hins vegar nefndir, sem ekki geta haft fullnaðarákvörðunarvald.
- Móta þarf verklag í kringum skipan slíkra nefnda, ein þær kunna m.a. að vinna að nýrri stefnumörkun á nýjum sviðum eða endurskoðun gildandi stefnumörkunar, s.s. skv. breyttum pólitískum áherslum hverju sinni, lagakröfum o.s.frv.
- Vantar að skýra HUÁ varðandi mörkun innri stefna Kópavogsbæjar
- Fjöldi stefna, framsetning þeirra og aðgerðaáætlana er mjög ólík, sem eykur flækjustigið varðandi yfirsýn og utanumhald
- Vantar að skýra og skerpa á áherslum
- Ekki eru til staðar stefnur um fjármagnsskipan, áhættustýringu og fasteignir
- Ný bæjarmálasamþykkt kveður á um að sett skuli eigandastefna vegna eignarhluta í félögum
- Ekki til staðar þjónustustefna Kópavogsbæjar gagnvart íbúum
- Vantar skýrari stefnumörkun í UT málum og stafrænni þróun
- Skortur er á yfirsýn varðandi uppfærslu stefna og aðgerðaáætlana

## Tillögur að umbótum

- Samræma þarf heildarsýn bæjarins á ákveðin málefni sem birtast í ýmsum innri stefnum
- Móta þarf verklag í kringum skipan nefnda annarra en ráða, sem settar eru á fót frá einum tíma til annars og kunna m.a. að vinna að nýrri stefnumörkun á nýjum sviðum eða endurskoðun gildandi stefnumörkunar, s.s. skv. breyttum pólitískum áherslum hverju sinni, lagakröfum o.s.frv.
- Móta stefnur um fjármagnsskipan, áhættustýringu og fasteignastefnu og stefnu vegna eignarhalds í félögum (sjá kafla 6.6. áhættu- og fjárstýring og kafla 7.1 fasteignir og innkaupamál)
- Móta stefnu Kópavogsbæjar í stafrænni þróun og sjálfvirknivæðingu, aðgerðaáætlun og skilgreina mælanleg markmið þ.m.t. tryggja nauðsynlega fjármögnun
- Móta heildstæða þjónustustefnu Kópavogsbæjar gagnvart íbúum í samráði við önnur fagsvið bæjarins
- Aðgreina betur innri og ytri stefnu Kópavogsbæjar

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 5.1 SAMÞÆTTING PÓLITÍSKRA STEFNUMÖRKUNAR OG STEFNA KÓPAVOGSBÆJAR




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



STRATEGÍA

# 5. STEFNUMÖRKUN KÓPAVOGS-BÆJAR

## 7.2 INNLEIÐING Á STEFNUM

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 5.2 INNLEIÐING Á STEFNUM KÓPAVOGSBÆJAR

## Núverandi staða

- Takmörkuð yfirsýn er varðandi innleiðingu þeirra stefna sem hafa verið markaðar hjá Kópavogsbæ á undanförnum árum, þótt ábyrgðin á því verkefni sé ljós
    - Decide Act kerfið er notað til að einhverju leyti til að halda utan um innleiðingu á stefnum en virðist hafa misst flugið á undanförnum árum
- Verið er að birta og miðla ýmiskonar upplýsingum sem tengjast beint og óbeint stefnum bæjarins en nýting þeirra upplýsinga og virðisauki eru óljós
- Vantar að skýra HUÁ varðandi innleiðingu á stefnum Kópavogsbæjar
- 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

- Tengja þarf stefnur Kópavogsbæjar við málefnasamning meirihlutans og forgangsraða þeim verkefnum sem unnið verður að út núverandi kjörtímabil í starfsáætlun fastanefnda (sjá umfjöllun um starfsáætlanir ráða og nefnda í kafla 7.1. – kjörnir fulltrúar)
- Tryggja markvissa innleiðingu á mannauðsstefnu og aðgerða á grundvelli reglulegra mælinga á starfsánægju, hollustu og tryggð starfsfólks
- Móta sameiginlega sýn á framsetningu gagna og mælaborð bæjarins þ.m.t. hverjir eru notendur upplýsinganna og hverjir hafa aðgang að þeim - og hver er tilgangur þeirra upplýsingamiðlunar
- Bæta innra skipulag fyrir stjórnendur og kjörna fulltrúa þar sem góð yfirsýn næst yfir innleiðingu gildandi stefna
- Skilgreina mælanleg markmið fyrir þau verkefni sem verða í forgangi út kjörtímabilið og tengja við starfsáætlanir fastanefnda
- Setja upp mælaborð sem vaktar innleiðingu gildandi stefna og áætlana og árangur einstakra verkefna út frá mælanlegum markmiðum
- Fræða starfsfólk betur um stefnur bæjarins – innri og ytri
- Koma á ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá glæru 23) innleiðingu á stefnum Kópavogsbæjar

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

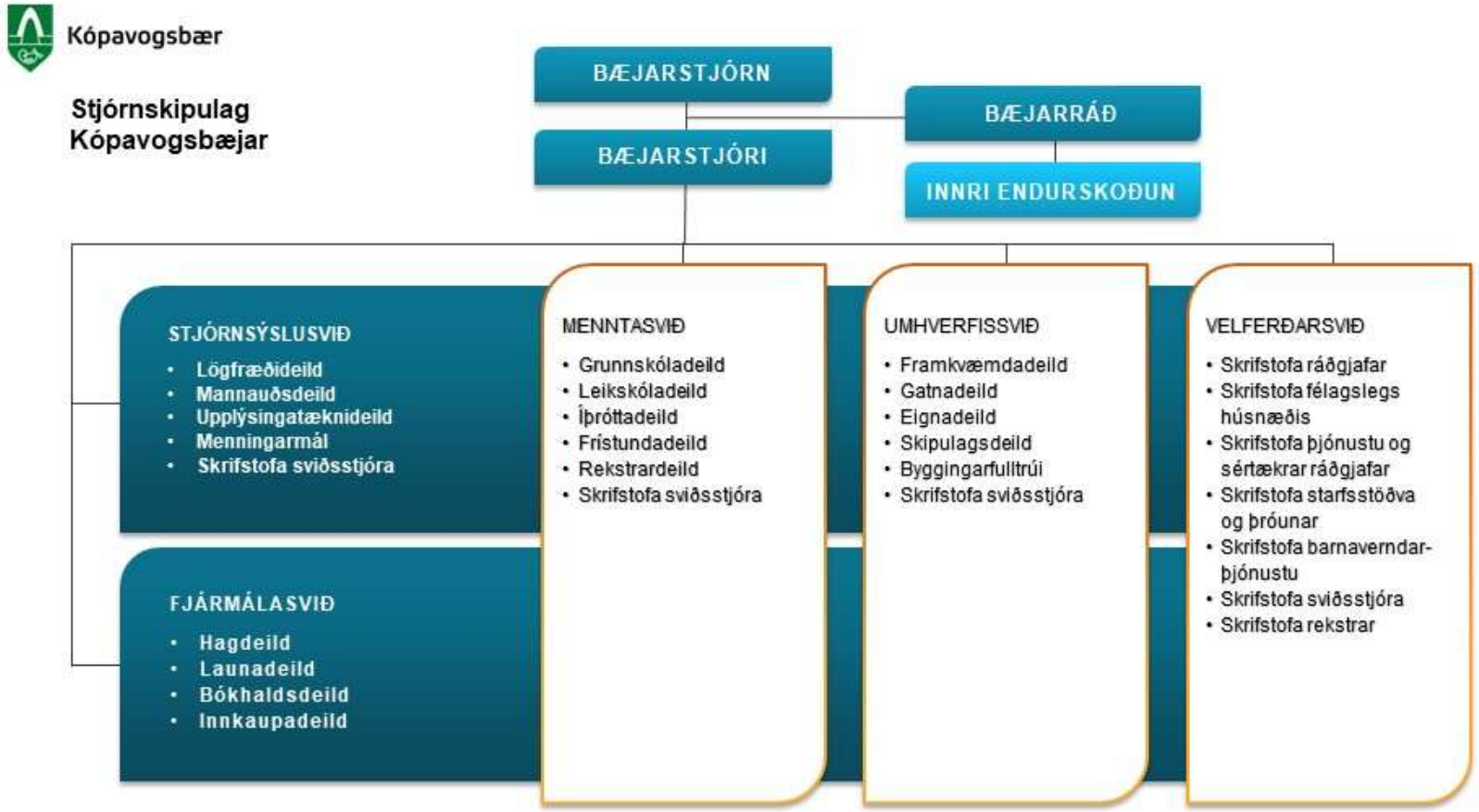


# 6. MAT Á STJÓRNSKIPULAGI

## 6.1 STJÓRNSKIPULAG KÓPAVOGSBÆJAR

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 6.1 NÚVERANDI STJÓRNSKIPULAG KÓPAVOGSBÆJAR




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.1 STJÓRNSKIPULAG KÓPAVOGSBÆJAR

## Núverandi staða

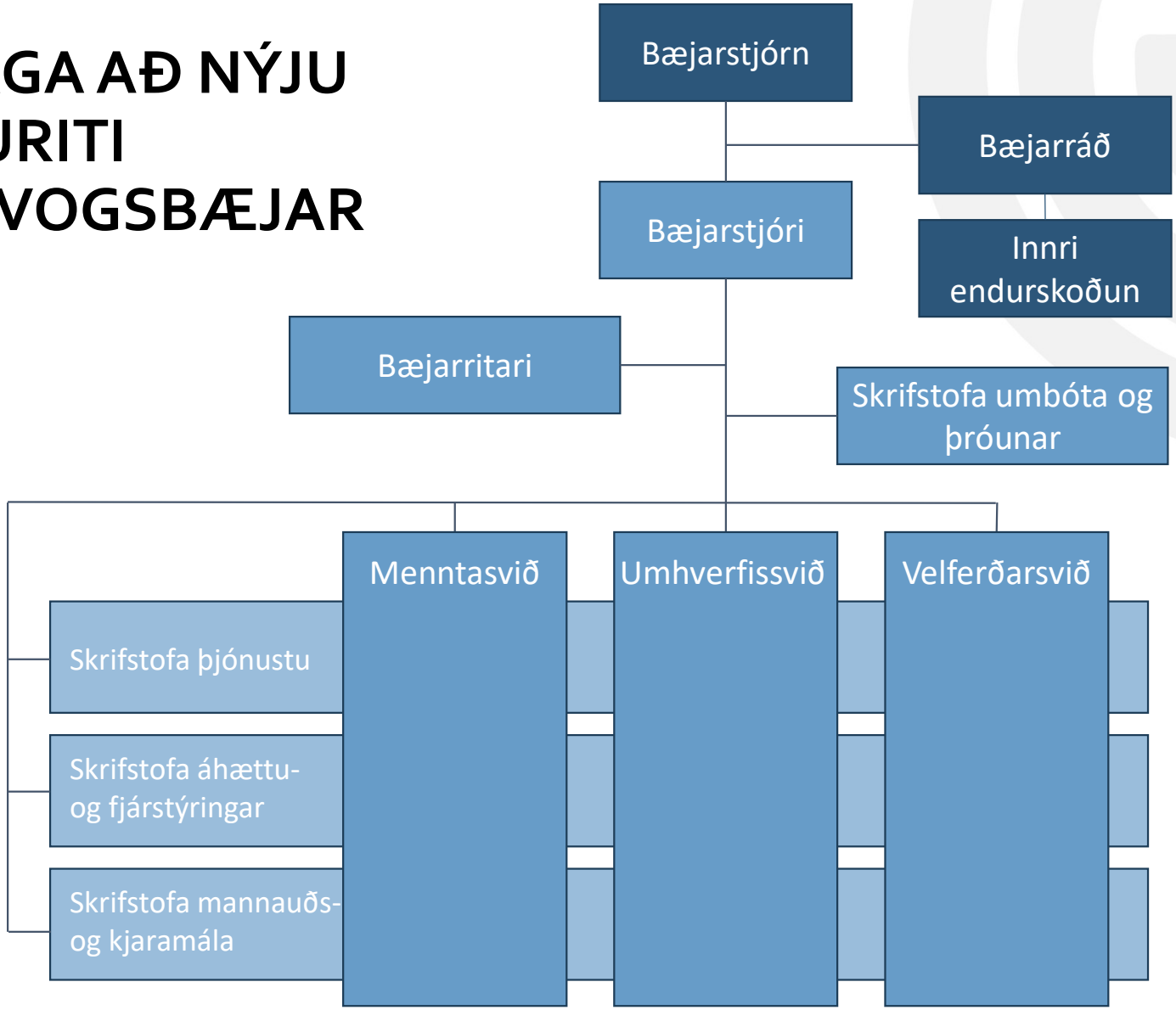
- Almennt ánægja með núverandi skipurit hvað varðar fagsviðin þrjú og samspil þeirra
- Tilkoma stoðsviða hefur aukið skilvirkni á ákveðnum sviðum
- Samspil stoðsviðanna við fagsviðin er ekki nægilega gott þ.m.t. upplýsingaflæði
- Skiptar skoðanir eru á milli fagsviða og stoðsviða um hversu miðlæg stoðþjónustan á að vera, þar með talin ábyrgð stoðsviða
- Kallað eftir styrkingu varðandi lögfræði og fjármál út á fagsviðum og hjá kjörnum fulltrúum
- Starfsmenn í stoðdeildum ættu að vera beintengdir ákveðnum fagsviðum og jafnvel staðsettir þar
- Þarf að samræma hlutverk þeirra sem sinna stoðþjónustu inni á fagsviðum
- Þarf að efla upplýsingamiðlun almennt hjá Kópavogsbæ – boðleiðirnar mættu vera skýrari
- Þörf á að skýra betur HUÁ einstaka stjórnunareininga á öllum sviðum
- Óljóst HUÁ stoðsviða á verkefnum sem unnin eru fyrir fagsvið
- Þarf að skýra betur HUÁ stoðsviða, sérstaklega stjórnsýslusviðs, gagnvart kjörnum fulltrúum í bæjarstjórn, ráðum og nefndum
- Húsnæðismál skapa fjarlægðir á milli sviða og styður illa við núverandi skipurit

## Tillögur að umbótum

- Skilgreina og skerpa á HUÁ allra sviða og einstakra stjórnareininga og stjórnenda - bæði innbyrðis og þvert á skipurit
- Afmarka verkefni einstakra sviða, skrifstofa, stjórnareininga og stjórnenda og lykla verkefni, sérstaklega þar sem starfsfólk sinnir stoðþjónustu inni á fagsviðum
- Samhliða þarf að skilgreina og samræma HUÁ og lyklun verkefna einstakra sviða, skrifstofa, stjórnareininga og stjórnenda gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt, eins og nánar greinir í kafla 7
- Bæta þarf samspil fagsviða og stoðeininga með því að samræma stoðþjónustu innan fagsviða við stoðeiningar
- Stjórnsýslusvið og fjármálasvið verða lögð niður í núverandi mynd (sjá nánar kafla 6.5 og 6.6)
- Bæjarritari verður staðsettur beint undir bæjarstjóra og er staðgengill hans
- Stofnuð verður skrifstofa umbóta og þróunar sem mun vinna að innleiðingu þeirra stefna sem markaðar hafa verið hjá Kópavogsbæ auk þess að vinna að umbótum og þróun innan sveitarfélagsins og samskiptamálum í nánu samstarfi við bæjarstjóra og sviðsstjóra. Menningarmál verða hluti af skrifstofu umbóta og þróunar.
- Í stað núverandi stoðsviða verða þrjár skrifstofur settar upp sem heyra beint undir bæjarstjóra – 1) þjónusta, 2) áhættu- og fjárstýring og 3) mannauðs- og kjaramál.

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# TILLAGA AÐ NÝJU SKIPURITI KÓPAVOGSBÆJAR




STRATEGÍA
Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



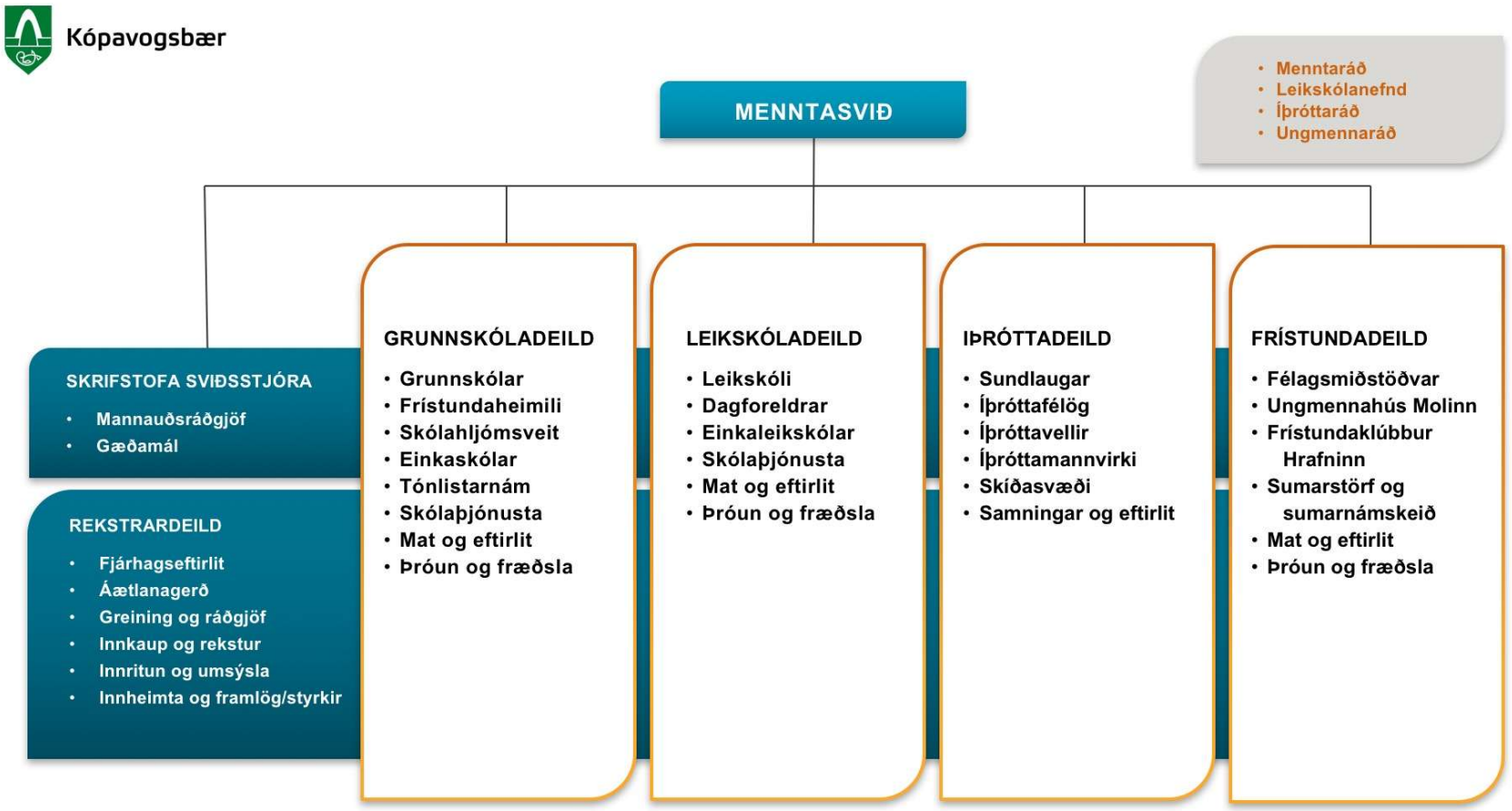
STRATEGÍA

# 6. MAT Á STJÓRNSKIPULAGI

## 6.2 MENNTASVIÐ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 6.2 NÚVERANDI STJÓRNSKIPULAG MENNTASVIÐS




Skjal sótt af "00000000000" dags: 11.11.2026

# 6.2 STJÓRNSKIPULAG MENNTASVIÐS

## Núverandi staða

- Öflugt svið en tækifæri til að skýra og skerpa á einstökum miðlægum verkefnum á skrifstofu menntasviðs
- Samstarfið á milli velferðarsviðs og menntasviðs hefur gengið mjög vel varðandi innleiðingu á farsældinni
- Óljóst HUÁ einstakra stjórnunareininga og starfsmanna á menntasviði
- Lýðsheilsumál ættu frekar heima á menntasviði en stjórnsýslusviði

## Tillögur að umbótum

- Skilgreina og skerpa á HUÁ sviðsins og einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda - bæði innbyrðis og þvert á skipurit
- Afmarka verkefni sviðsins og einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda og lykla verkefni
- Samhliða þarf að skilgreina og samræma HUÁ og lyklun verkefna sviðsins, einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt, eins og nánar greinir í kafla 7
- Skýra þarf samspil menntasviðs við stoðeiningar og koma á skilvirkum boðleiðum
- Færa lýðsheilsumál frá stjórnsýslusviði til menntasviðs

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

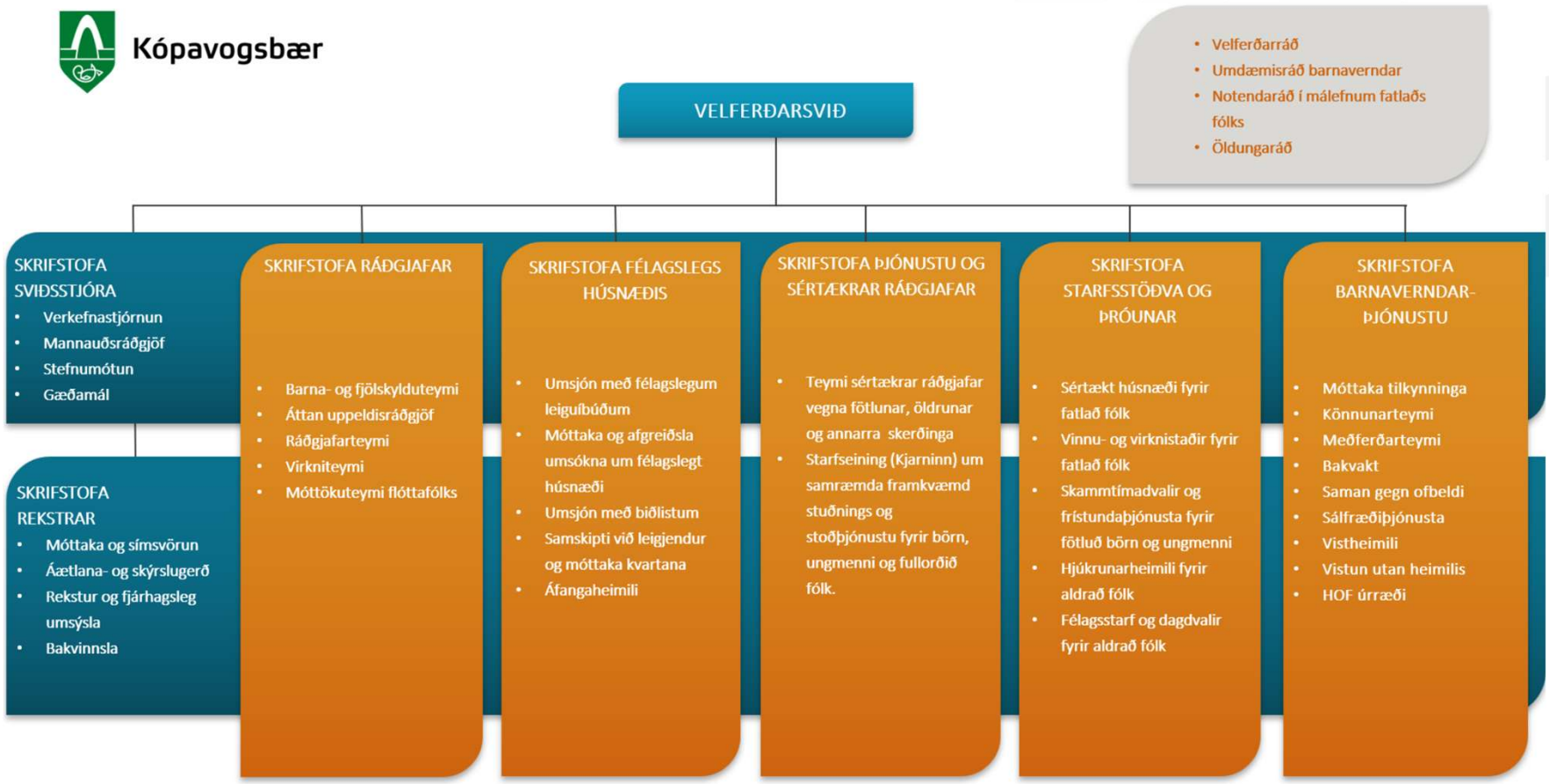


# 6. MAT Á STJÓRNSKIPULAGI

## 6.3 VELFERÐARSVIÐ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 6.3 NÚVERANDI STJÓRNSKIPULAG VELFRÐARSVIÐS




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.3 STJÓRNSKIPULAG VELFERÐARSVIÐS

## Núverandi staða

- Öflugt svið
- Samstarfið á milli velferðarsviðs og menntasviðs hefur gengið mjög vel varðandi innleiðingu á farsældinni
- Fjarlægð vegna húsnæðismála hefur myndað ákveðna gjá á milli velferðarsviðs og annarra sviða
- Vel hefur gengið að hafa sérhæfðan lögfræðing (að hluta) á sviðinu
- Tækifæri til að styrkja utanumhald fjármálasviðsins
- Velferðarsvið hefur verið með sitt eigið þjónustuver
- Útleiga á félagslegum íbúðum er á velferðarsviði

## Tillögur að umbótum

- Skilgreina og skerpa á HUÁ sviðsins og einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda - bæði innbyrðis og þvert á skipurit
- Afmarka verkefni sviðsins og einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda og lykla verkefni
- Samhliða þarf að skilgreina og samræma HUÁ og lyklun verkefna sviðsins, einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt, eins og nánar greinir í kafla 7
- Skýra þarf samspil velferðarsviðs við stoðeiningar og koma á skilvirkum boðleiðum
- Þjónustuver Kópavogsbæjar þarf að vera á einum stað en viðtalsrými fyrir skjólstæðinga velferðarsviðs þarf að vera áfram á sviðinu
- Eignasjóður Kópavogsbæjar á að halda utan um allar eignir bæjarins þ.m.t. félagslegar leiguíbúðir. Samskipti við leigjendur verða hins vegar áfram hjá velferðarsviði

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

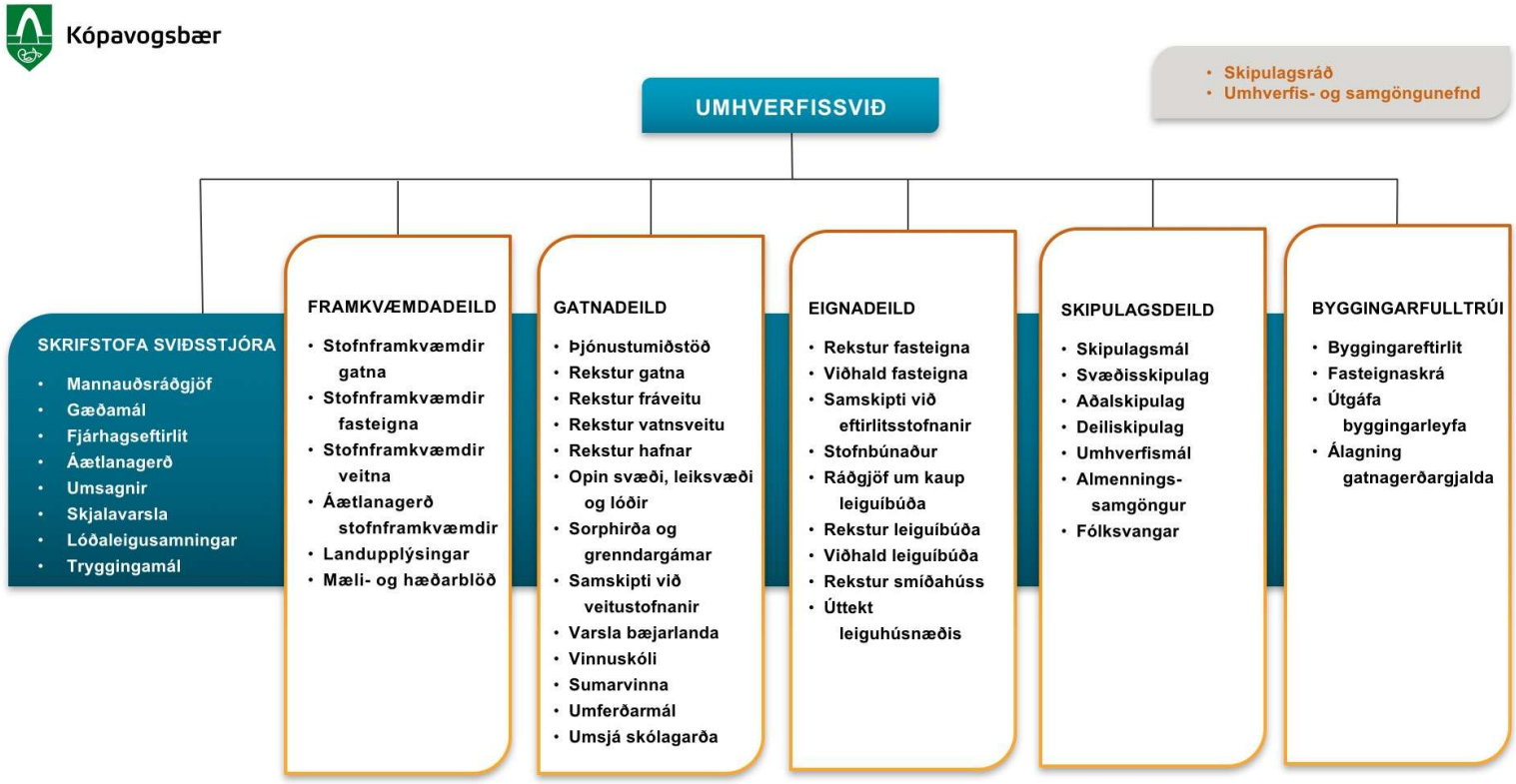


# 6. MAT Á STJÓRNSKIPULAGI

## 6.4 UMHVERFISSVIÐ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 6.4 NÚVERANDI STJÓRNSKIPULAG UMHVERFISSVIÐ




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.4 STJÓRNSKIPULAG UMHVERFISSVIÐS

## Núverandi staða

- Öflugt svið
- HUÁ á milli umhverfissviðs og lögfræðideildar er óskýr
- Kallað eftir frekari styrkingu á lögfræðiþjónustu innan sviðsins, hvort heldur vegna ráðgjafar við samningagerð/ágreiningsmál eða stjórnsýslu
- Kallað eftir frekari styrkingu á lögfræðiþjónustu gagnvart bæjarráði og umhverfis- og samgöngunefnd (skipulags- og samgönguráðs)

## Tillögur að umbótum

- Samræma þarf skipurit umhverfissviðs við önnur fagsvið
- Skilgreina og skerpa á HUÁ sviðsins og einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda - bæði innbyrðis og þvert á skipurit
- Afmarka verkefni sviðsins og einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda og lykla verkefni
- Samhliða þarf að skilgreina og samræma HUÁ og lyklun verkefna sviðsins, einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt, eins og nánar greinir í kafla 7
- Skýra þarf samspil umhverfissviðs við stoðeiningar og koma á skilvirkum boðleiðum
- Efla þarf sérhæfða lögfræðiráðgjöf við sviðið - og um leið afmarka þá ráðgjöf og þekkingu sem nauðsynlegt er að sé til staðar innanhúss gagnvart ráðgjöf sem er útvistað til lögmanna
- Skilgreina þarf HUÁ eignasjóðs Kópavogsbæjar en eignasjóður á að halda utan um allar eignir bæjarins þ.m.t. félagslegar leiguíbúðir. Samskipti við leigjendur verða hins vegar áfram hjá velferðarsviði
- Úthlutun lóða á að vera hjá umhverfissviði
- Í kafla 6.6 og kafla 7.1 er nánar fjallað um fjármál, áhættustýringu, fasteignir og innkaupamál sem sérstaklega snúa m.a. að fjárfestingaráætlun og eignasjóði

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

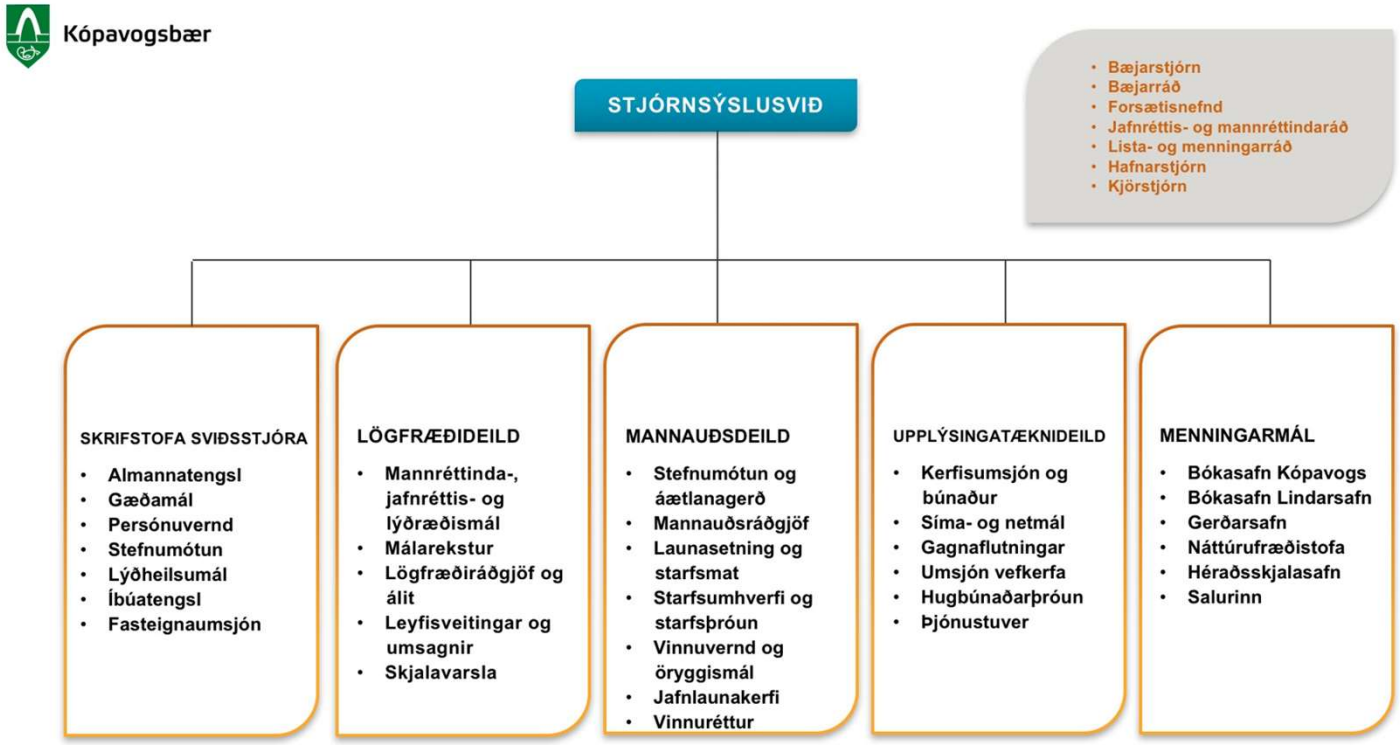


# 6. MAT Á STJÓRNSKIPULAGI

## 6.5 STJÓRNSÝSLUSVIÐ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 6.5 NÚVERANDI STJÓRNSKIPULAG STJÓRNSÝSLUSVIÐS




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.5 STJÓRNSKIPULAG STJÓRNSÝSLUSVIÐS

## Núverandi staða

- Hlutverk og verkefni stjórnsýslusviðs hafi vaxið mikið undanfarin ár og umfram það sem heiti þess gefur til kynna sem kallaði á ítarlegri greiningu en á öðrum sviðum
- Samhliða auknu umfangi sviðsins á undanförnum árum hafa hlutverk þess og ábyrgð orðið óljós
- Stjórnsýslusvið hefur styrkst, þá sérstaklega varðandi mannauðsmál
- Þjónustuhlutverk stjórnsýslusviðs er hvorki skýrt inn á við né út á við
- Kallað er eftir styrkingu varðandi lögfræði og fjármál úti á fagsviðum
- Samspil stoðsviðanna við fagsviðin er ekki nægilega gott þ.m.t. upplýsingaflæðið
- Skiptar skoðanir eru á milli fagsviða og stoðsviða um hversu miðlæg stoðþjónustan á að vera
- Starfsmenn í stoðdeildum ættu að vera beintengdir ákveðnum fagsviðum, sérhæfðir í málaflokkum þeirra og jafnvel staðsettir þar
- Óljóst hvaða verkefnum stjórnsýslusviðs er miðstýrt og hverjum er dreifstýrt innan sveitarfélagsins t.d. launasetning og ráðningar- og uppsagnarferli (On/Off-boarding)
- Skortur er á samtali og sátt um forgangsröðun, samhæfingu og samþættingu þeirra fjölmörgu verkefna sem falla undir skrifstofu sviðsstjóra
- Tækifæri er til að bæta skilvirkni við innleiðingu á einstökum verkefnum með markvissri verkefnastýringu
- Lítil framþróun hefur orðið á þjónustuveitingu þjónustuversins

## Tillögur að umbótum

- Skipta sviðinu upp í fjórar stjórnunareiningar: 1) bæjarritari og lögfræðideild, 2) skrifstofa þjónustu, 3) skrifstofa mannauðs- og kjaramál og 4) skrifstofa umbóta og þróunar – til faglegrar aðgreiningar á störfum þeirra og áherslum
- Skilgreina og skerpa á HUÁ framangreindra stjórnareininga og einstakra stjórnareininga innan þeirra og stjórnenda - bæði innbyrðis og þvert á skipurit
- Afmarka verkefni framangreindra stjórnareininga og einstakra stjórnareininga innan þeirra og stjórnenda og lykla verkefni
- Samhliða þarf að skilgreina og samræma HUÁ og lyklun verkefna stjórnareininganna, einstakra stjórnareininga innan þeirra og stjórnenda gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt, eins og nánar greinir í kafla 7
- Skilgreina þjónustuhlutverk nýju skrifstofu þjónustu - bæði innávið og útávið og sameina þjónustuverin á einum stað
- Innkaupamál sem nú eru á fjármálasviði verði flutt yfir á skrifstofu þjónustu, sem hluti af innri þjónustu. Skýra og skerpa þarf á innkaupaferlum Kópavogsbæjar og samræma erindisbréfi innkaupanefndar sem sett verður á grundvelli nýrrar bæjarmálasamþykktar
- Skrifstofa umbóta og þróunar ber ábyrgð á öllu þróunarverkefnum þ.m.t. stafrænni þróun, innleiðingu á stefnum og aðgerðaráætlunum og fleiri sértækum verkefnum, s.s. samskiptamálum. Hlutverk skrifstofunnar verður m.a. að forgangsraða verkefnum í nánu samstarfi við bæjarstjóra og fagsvið
- Efla þjónustu á sviði almannatengsla til að tryggja samræmda og heilstæða upplýsingamiðlun út á við og inn á við
- Menningarmál verða hluti af skrifstofu umbóta og þróunar til að tryggja greiðan aðgang að þjónustu á sviði almannatengsla
- Lagt er til að þróun og rekstri á hugbúnaði Kópavogsbæjar verði úthýst
- Verkefni persónuverndarfulltrúa verði hluti af miðlægri lögfræðiþjónustu sem verður staðsett í lögfræðideild þar sem hægt verði að samþætta persónuvernd við aðra miðlæga lögfræðiþjónustu

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.5 STJÓRNSKIPULAG STJÓRNSÝSLUSVIÐS FRH.

## Núverandi staða

- Þarf að skerpa á hlutverki þjónustuversins
- Svigrúm er til að auka vægi þjónustuversins í svörun fyrirspurna sem berast bænum
- Ýmsar þjónustumælingar eru til staðar en skortur er á yfirsýn yfir þróun mála og erfitt að nálgast upplýsingar þegar kallað er eftir þeim
- Upplýsingamiðlun til þjónustuvers frá starfsfólki t.d. varðandi veikindi og viðveru er ekki nægilega góð
- Kynningarmál ættu að fá aukna áherslu
- Óskýrt hlutverk verkefnastjóra
- Þarf að skerpa á gæðamálum og stefnumótun sem eru á ábyrgð stjórnsýslusviðs
- Margt gott hefur áunnist í gæðamálum Kópavogsbæjar á síðustu árum en í dag eru gæðamálin farin að snúast meira um kerfið en grunnþjónustuna
- Í dag eru 4 stjórnkerfi hjá Kópavogsbæ:
    - Gæðakerfi
    - Heilsa-, öryggi- og umhverfismál (innri)
    - Upplýsingaöryggi
    - Jafnlaunavottun

## Tillögur að umbótum

- Skjalavarsla verður áfram hluti af miðlægri lögfræðiþjónustu
- Setja upp mælaborð fyrir þjónustuverið þar sem starfsfólk og stjórnendur geta vaktað umfang og eðli fyrirspurna sem berast - til lengri og skemmri tíma
- Stjórnendur brýni fyrir sínu starfsfólki að bætt upplýsingagjöf til þjónustuvers auki skilvirkni í þjónustuveitingu bæjarins almennt
- Fylgja eftir innleiðingu á nýrri þjónustugátt
- Samræma þjónustuferla og afgreiðslu beiðna frá íbúum með það að leiðarljósi að auka skilvirkni
- Þjálfa starfsfólk þjónustuversins sem sviðstengla þannig að það geti svarað sem flestum fyrirspurnum vegna einstakra málaflokka
- Vinna að stafrænni þróun þjónustuvers með það að markmiði að auka sjálfvirkni
- Koma upp einu símkerfi fyrir Kópavogsbæ og sameina þjónustuver velferðarsviðs við þjónustuver bæjarskrifstofa
- Straumlínulaga og fækka samskiptakerfum bæði fyrir innri og ytri samskipti
- Koma á einu verkbeiðnakerfi fyrir Kópavogsbæ
- Nýta enn frekar samstarf við önnur sveitarfélög til að hraða þróun á notendamiðaðri þjónustu

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.5 STJÓRNSKIPULAG STJÓRNSÝSLUSVIÐS FRH.

## Núverandi staða

- Óljós þjónusta UT og lögfræðideildar
- UT deildin hefur ekki þróast í samræmi við þarfir sveitarfélagsins hvorki almennt né einstökum sviðum
- Áhersla á stafræna þjónustu Kópavogsbæjar hefur ekki verið nægilega skýr bæði hvað varðar fjármagn og stjórnskipulag
- Vantar heildarsýn á hvert Kópavogsbær stefnir í sinni stafrænni vegferð
- Utanumhald á upplýsingaöryggi Kópavogsbæjar er ekki nægilega skýrt né markvisst
- Þróun og innleiðing á nýjum kerfum gengur hægt
- Óljóst umboð hjá mannauðsstjóra
- Launadeild er aðskilin frá kjaramálum

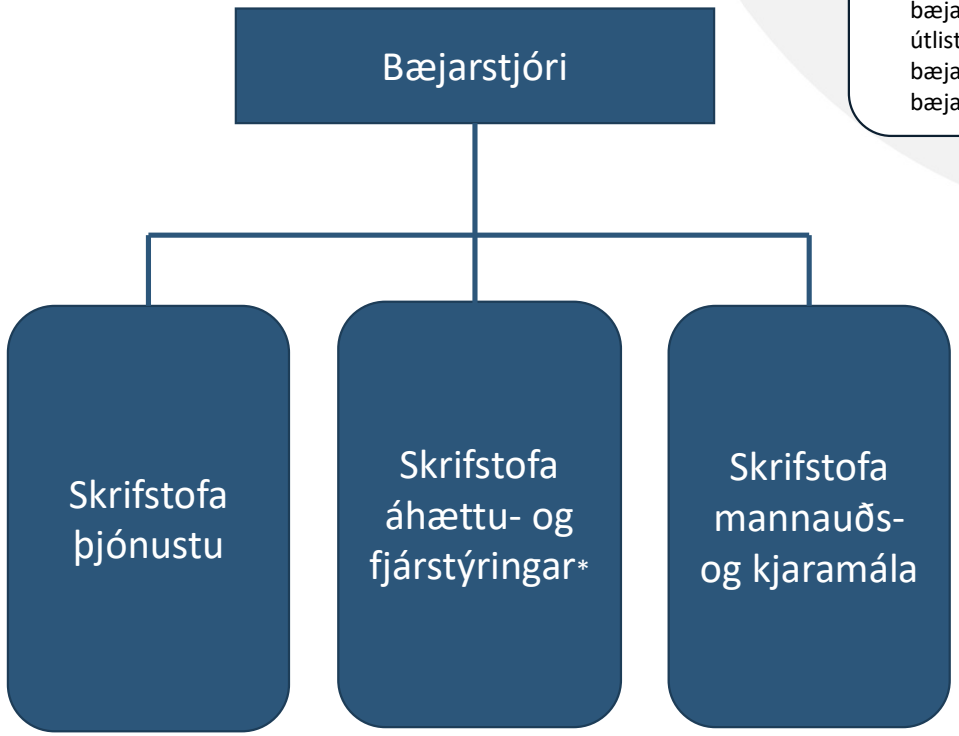
## Tillögur að umbótum

- Draga fram mikilvægi kjaramála og skýra umboð skrifstofu mannauðs- og kjaramála. Launabókhald verður hluti af skrifstofu mannauðs- og kjaramála.
- Skilgreina þarf HUÁ skrifstofu mannauðs- og kjaramála þannig að skipulag og umboð styðji við stefnu Kópavogsbæjar og nýja mannauðsstefnu sveitafélagsins. Einnig að hlutverk sé skýrt hvað varðar  þjónustu við önnur svið
- Halda áfram að vinna að stafrænni þróun mannauðsmála og aukinni sjálfvirknivæðingu
- Styrkja þarf stefnumarkandi hlutverk skrifstofu mannauðs- og kjaramála sem helsta ábyrgðaraðila mannauðsmála - þvert á sveitarfélagið
- Efla kennslu og innleiðingu á nýjum lausnum og hugbúnaði með nýtingu verkefnastjórnunarkerfis
- Mikilvægt er að efla uppbyggingu gagnagrunna, greininga og mælaborða og skipulega, skilvirka og virðisaukandi nýtingu þeirra
- Skilgreina HUÁ upplýsingaöryggisstjóra og nauðsynlega umgjörð
- Taka heildrænt utan um samskipti við birgja þ.m.t. skrá framgang verks
- Einfalda og samþætta utanumhald á verkferlum bæjarins í eitt heildstætt kerfi sem er aðgengilegt og auðvelt í notkun
- Huga þarf sérstaklega að skilgreiningu á þörfum sviða og starfsstöðva varðandi notendaþjónustu þannig að allar starfseiningar geti sinnt sínu hlutverki

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.5 TILLAGA AÐ NÝJUM SKRIFSTOFUM STOÐÞJÓNUSTU

- Innkaupanefnd
- Verkefni stoðeininga heyra beint undir bæjarráð og bæjarstjóra skv. nánari útlistunum skv. erindisbréfi bæjarráðs og starfslýsingu bæjarstjóra



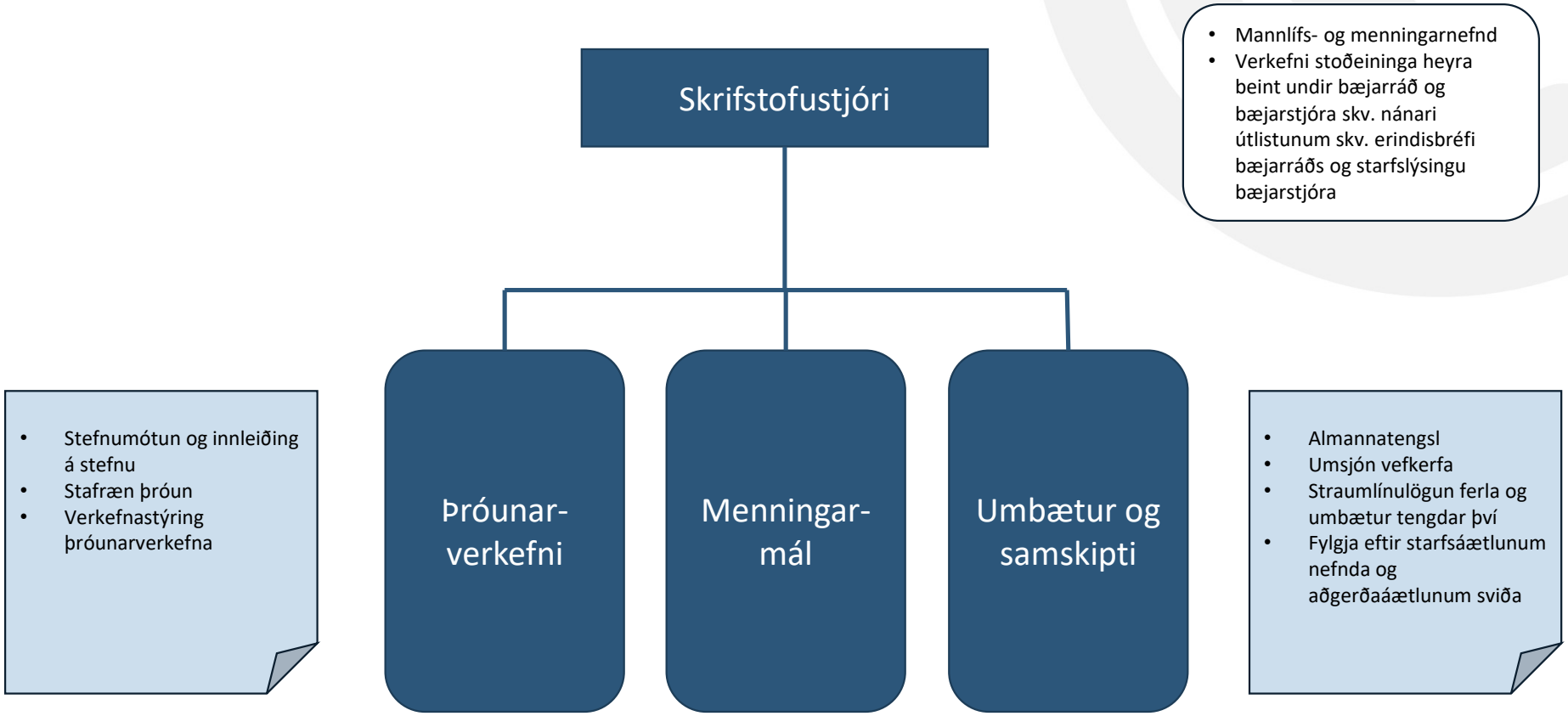

- Þjónustuver
- Íbúatengsl
- Síma og netmál
- Rekstrar- og notendaþjónusta
- Mötuneyti
- Fasteignaumsjón
- Innkaupamál
- Samskipti við ytri birgja
  - Kerfisumsjón og búnaður
  - Gagnaflutningar
  - Hugbúnaðarþróun
  - Netöryggismál

- Stefnumótun og áætlanagerð
- Mannauðsráðgjöf
- Launasetning og starfsmat
- Launabókhald
- Starfsumhverfi og starfsþróun
- Vinnuvernd og öryggismál
- Jafnlaunakerfi
- Vinnuréttur

* Sjá nánar á glæru 72

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.5 TILLAGA AÐ NÝRRI SKRIFSTOFU UMBÓTA OG ÞRÓUNAR




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



STRATEGÍA

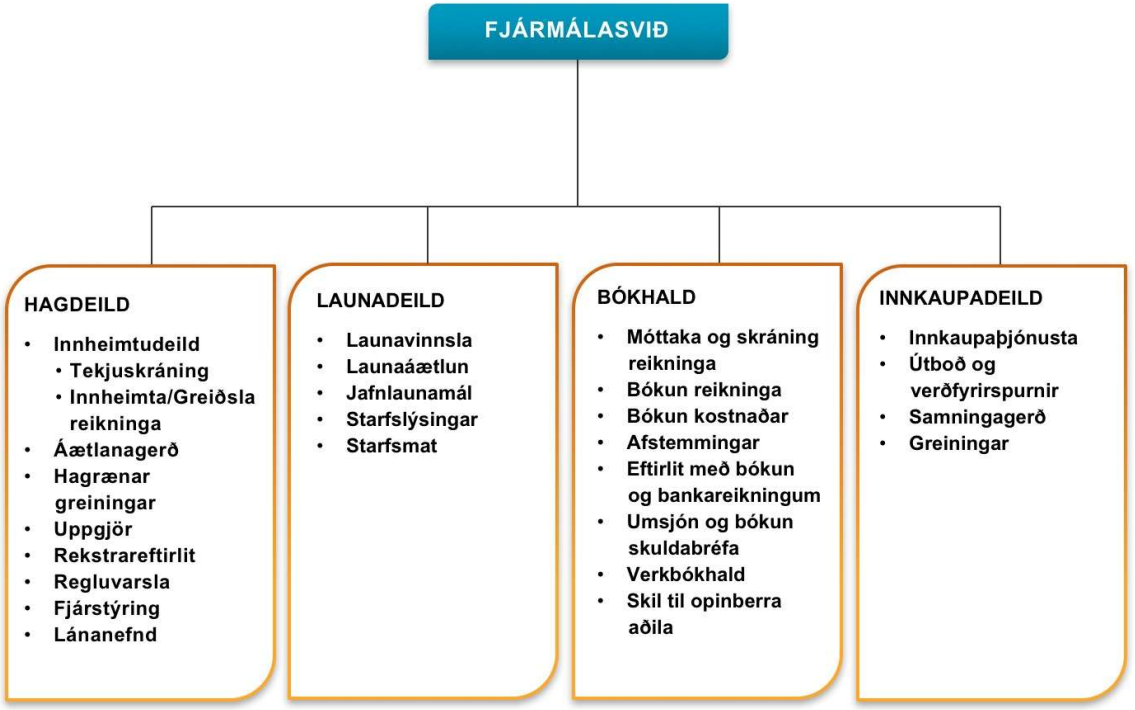
# 6. MAT Á STJÓRNSKIPULAGI

## 6.6 FJÁRMÁLASVIÐ

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 6.6 NÚVERANDI STJÓRNSKIPULAG FJÁRMÁLASVIÐS

Kópavogsbær




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.6 STJÓRNSKIPULAG FJÁRMÁLASVIÐS

## Núverandi staða

- Við ákvörðun bæjarstjórnar með stofnun fjármálasviðs voru væntingar að styrkja fjármálahluta bæjarins og efla greiningar, sú breyting hefur ekki raungerst sem skyldi. Þá hafa bæjarfulltrúa ítrekað lagt áherslu á að efla áhættugreiningu og aðrar greiningar á sviðinu
- Þarf að nútímavæða bókhaldið
- Innkaupamálin hafa verið að þróast í rétta átt en það má styrkja þau enn frekar
- Þarf að efla enn frekar fjármálastýringu Kópavogsbæjar og eftirlit með framkvæmd áætlana
- Efla þarf samskipti fjármálasviðs við önnur svið
- Launadeild er aðskilin frá kjaramálum
- Áhættustýring er ekki sérstaklega skilgreind innan sviðsins, né heldur fjármagnsskipan

## Tillögur að umbótum

- Leggja niður núverandi fjármálsvið og setja á fót skrifstofu áhættu- og fjárstýringar
- Skilgreina og skerpa á HUÁ einstakra stjórnareininga og stjórnenda - bæði innbyrðis og þvert á skipurit
- Afmarka verkefni skrifstofunnar, stjórnenda og lykla verkefni
- Samhliða þarf að skilgreina og samræma HUÁ og lyklun verkefna skrifstofunnar, einstakra stjórnareininga þess og stjórnenda gagnvart bæjarstjórn, ráðum og nefndum - í samræmi við fyrirliggjandi drög að bæjarmálasamþykkt, eins og nánar greinir í kafla 7
- Koma þarf á skipulegri áhættustýringu Kópavogsbæjar og HUÁ skrifstofunnar annars vegar og annarra stjórnareininga hins vegar við áhættustýringu sbr. nánar kafli 7.1
- Sameina allt bókhald á einn stað og straumlínulaga, m.a. með innleiðingu vélmenna
- Sameina alla innheimtu Kópavogsbæjar á einn stað og e.a. útvista því
- Skýra og skerpa á áætlunarferlum þ.m.t. fjárfestingar- og framkvæmdaáætlunum og eftirfylgni með framkvæmd þeirra sbr. nánar kafli 7.1
- Færa innkaupamál yfir á skrifstofu þjónustu með öðrum innri þjónustuþáttum
- Færa fjármálastjóra menntasviðs og velferðarsviðs yfir á nýja skrifstofu áhættu- og fjárstýringar til að tryggja betri framkvæmd fjárhagsáætlunar
- Færa launabókhald yfir á skrifstofu mannauðs- og kjaramála
- Koma á skilvirkum boðleiðum á milli skrifstofu áhættu- og fjárstýringar og fagsviða
- Fela skrifstofu áhættu- og fjárstýringar ábyrgð á stefnu um fjármagnsskipan og eftirliti með fjárhagslegum þáttum fasteignastefnu og stefnu um eignarhald í félögum
- Í kafla 6.6 og kafla 7.1 er nánar fjallað um fjármál, áhættustýringu, fasteignir og innkaupamál sem sérstaklega snúa að HUÁ skrifstofu áhættu- og fjárstýringar

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.6 STJÓRNSKIPULAG FJÁRMÁLASVIÐS

## ÁHÆTTU- OG FJÁRSTÝRING

STRATEGÍA

### Núverandi staða

- Samkvæmt ársreikningi 2023 námu langtímaskuldbindingar A og B hluta Kópavogsbæjar 29,5ma, en þar af bera 24,5ma verðtryggða vexti.
- Í fjárhagsáætlun fyrir árið 2025 nema langtímaskuldir A og B hluta skv. uppfærðri áætlun 35,8ma fyrir árið 2024 og 35ma fyrir árið 2025.
- Áframhaldandi er fyrirsjáanleg óvissa í vaxtaumhverfi á Íslandi, sem hefur áhrif á fjárhags- og fjárfestingaráætlanir og innleiðingu þeirra, sem og einstakar ákvarðanir og forgangsröðun varðandi rekstur og þjónustu.
- Skipulegar og samræmdar greiningar og mælaborð eru ekki unnin fyrir einstaka stjórnendur og samsvarandi skipuleg upplýsingagjöf fjármálastjóra og eftirfylgni hans hefur ekki verið skilgreind
- Mælaborð og upplýsingagjöf vegna innleiðingar á stefnum og áætlunum hafa ekki verið skilgreind eða innleidd
- Áhætta sveitarfélagsins og stofnana þess hefur ekki verið kortlögð skipulega
- Áhættustýring er ekki skilgreind innan skipurits, en í stjórnarháttayfirlýsingu i ársreikningi 2023 er vísað með almennum hætti til ákvæða VII. kafla sveitarstjórnarlaga
- Ekki er til áhættustefna fyrir sveitarfélagið eða stofnanir þess
- Ekki er skilgreint formlegt verklag áhættustýringar og HUÁ stjórnenda og þekking þeirra á áhættustýringu er óljós, að öðru leyti en hvað varðar innleiðingu á fjárhagsáætlun
- Ekki er skilgreint HUÁ fjármálasviðs eða annarra varðandi ráðgjöf við áhættustýringu
- HUÁ stjórnenda og bæjarráðs varðandi eftirlit með áhættu er ekki útfært frekar en greinir með almennum hætti í bæjarmálasamþykkt

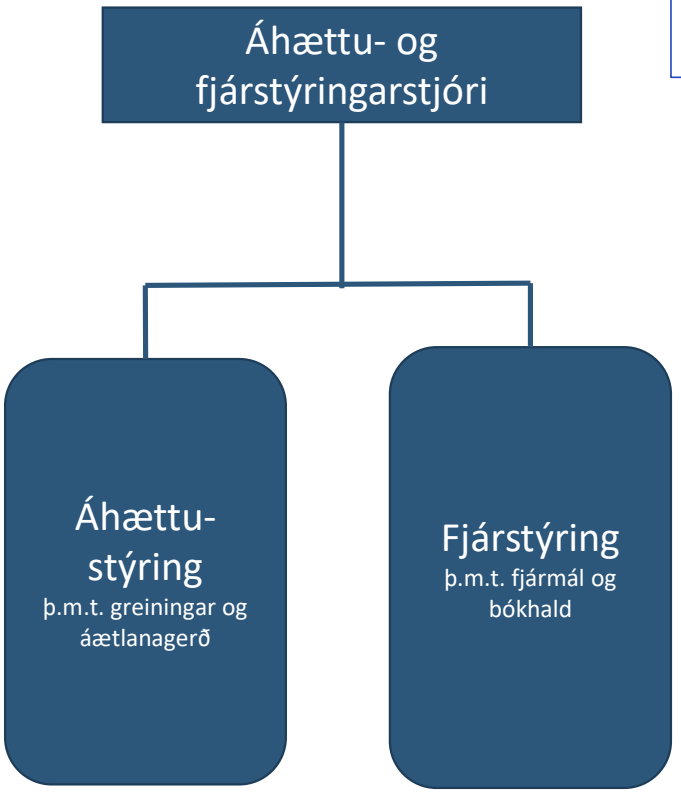
### Tillögur að umbótum

- Koma þarf á fót heildstæðri og samræmdri áhættu- og fjárstýringu Kópavogsbæjar
- Marka þarf áhættustefnu sem slíka, og rýna, og uppfæra eftir atvikum, fyrirliggjandi stefnumörkun sveitarfélagsins
- Marka þarf nýjar stefnur sem m.a. snúa að áhættustýringu, s.s. um fjármagnsskipan, eignarhald í fyrirtækjum og fasteignir, sem byggja á og faglegum greiningum á hvers konar áhættu og virk fjárstýring viðhöfð við innleiðingu þeirra
- Þá þarf einnig að endurskoða fyrirliggjandi stefnumörkun og verklag - og útfæra í takt við áhættustefnu - þar á meðal bestun í fjárstýringu og fjármagnskipan sveitarfélagsins, m.t.t. skuldsetningar þess og áhættu henni tengdri
- Ábyrgð á mótun og skipulegri innleiðingu á áhættustefnu í upphafi verði hjá áhættu- og fjárstýringu
- Kortlögð verði með faglegum hætti áhætta á sviði stjórnunar- og stefnumótunar, fjármála og rekstrar í starfsemi Kópavogsbæjar
- Greina þarf nánar innri og ytri áhættuþætti, og marka áhættustefnu með skýrt mælanlegum markmiðum einstakra áhættuþátta, þar með talinn áhættuvilja
- Útfæra þarf kerfi áhættustýringar – byggt á þriggja laga varnarlínum - og innleiða faglegt, samræmt og skilvirkt verklag við áhættustýringu
- Brýnt er að áhættustýringu sé beitt þvert á starfsemi Kópavogsbæjar, að teknu tilliti til breytileika í starfsemi sveitarfélagsins og stofnana þess
- Áhættu- og fjárstýring beri ábyrgð á eftirfylgni með viðvarandi innleiðingu áhættustefnu, áhættutengdum greiningum og mælingum, upplýsingagjöf og eftirliti - til tiltekinna stjórnareininga
- Á sama tíma er brýnt að fela stjórnendum og starfsfólki ábyrgð á upplýsingagjöf til áhættu- og fjárstýringar vegna frávika frá áhættustefnu og áhættustýringu, sér í lagi vegna tilfallandi atvika sem falla undir áhættu á sviði stjórnunar, stefnumótunar og rekstrar, og mælast ekki skv. hefðbundnum mælingum tengdum fjármálum
- HUÁ allra hlutaðeigandi vegna áhættustýringar þarf því að útfæra með skýrum hætti, hvort heldur í starfslýsingum og/eða verklagsreglum
- Fræðslu og skipulega innleiðingu á áhættustýringu meðal stjórnenda og starfsfólks þarf að undirbúa vel
- Þannig verði komið á ferli vandaðrar ákvarðanatöku við innleiðingu á áhættustefnu, m.a. með viðvarandi greiningum og mælingum á áhættu, áhættustýringu og árangri hennar

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 6.6 TILLAGA AÐ NÝRRI SKRIFSTOFU ÁHÆTTU- OG FJÁRSTÝRINGAR

- Verkefni stoðeininga heyra beint undir bæjarráð og bæjarstjóra skv. nánari útlistunum skv. erindisbréfi bæjarráðs og starfslýsingu bæjarstjóra




Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026



# 7. MAT Á STJÓRNARHÁTTUM

## 7.1 STJÓRNARHÆTTIR

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11 2026

# 7.1 STJÓRNARHÆTTIR KÓPAVOGSBÆJAR

## KJÖRNIR FULLTRÚAR

### Núverandi staða

- Fyrirliggjandi eru drög að endurskoðaðri bæjarmálasamþykkt Kópavogsbæjar sem áætlað er að taki gildi um komandi áramót, þar sem verkefni og verkaskipting á milli bæjarstjórnar, bæjarráðs og fastanefnda eru skilgreind
- Erindisbréf fyrir bæjarráð hefur ekki verið gert
- Erindisbréf fastanefnda eru mörg komin til ára sinna og sum þeirra orðin um eða yfir 10 ára gömul - og þarf að endurskoða þau m.t.t. nýrrar bæjarmálasamþykktar og góðra stjórnarhátta
- Með nýrri bæjarmálasamþykkt er gerður greinarmunur á HUÁ ráð annars vegar og nefnda hins vegar. Nánari útfærsla og aðgreining á skipan og verksviði nefnda hefur ekki verið unnin.
- Skilgreining á HUÁ innri endurskoðunar er ekki til staðar
- Fastanefndir hafa ekki sett sér starfsáætlanir eða forgangsraðað verkefnum/áherslum en fá yfirlit yfir aðgerðaráætlanir fagsviða
- Nefndir og ráð eru ekki eingöngu skipuð kjörnum fulltrúum, heldur einnig varamönnum þeirra og utanaðkomandi aðilum, en slíkt kann að bitna á upplýsingaflæði til bæjarráðs (kjörinna fulltrúa) og skert pólitíska ábyrgð
- Siðareglur kjörinna fulltrúa ná ekki til starfsmanna og eru frá árinu 2015

### Tillögur að umbótum

- Allar réttarheimildir, þar með talin erindisbréf fyrir bæjarráð og fastanefndir, þurfa að vera skýrar m.t.t. skilgreiningu á HUÁ einstakra stjórnareininga og lyklun verkefna - og mynda órofna samræmda umboðskeðju til og frá bæjarstjórn - og endurspegla ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá glæru 23)
- Vanda þarf til verka við innleiðingu á nýrri bæjarmálasamþykkt, sér í lagi varðandi skilgreiningu og lyklun á hlutverki, umboði og ábyrgð skv. nýjum erindisbréfum bæjarráðs og fastanefnda
- Móta þarf verklag í kringum skipan nefnda, annarra en ráða, sem settar eru á fót frá einum tíma til annars, og sinna verkefnum sem ekki falla undir hefðbundin verkefni fagráða. Sjá nánar kafla 5.1. varðandi stefnumörkun
- Vanda þarf skilgreiningu og innleiðingu á stöðluðu formi mála sem tekin eru á dagskrá skv. 10. gr. endurskoðaðrar bæjarmálasamþykkt og skilgreina hlutverk, umboð og ábyrgð aðila sem að gerð þeirra koma
- Efnistök samþykkta bæjarráðs og fastanefnda skilgreini betur HUÁ nefndanna og upplýsingagjöf til og frá þeim, vegna vandaðrar ákvarðanatöku þeirra og eftirlitshlutverks – sem og hlutverk nefnda (ekki ráða) við nýja stefnumörkun og þróun umbóta
- Lagt er til að skilgreina HUÁ innri endurskoðunar og HUÁ kjörinna fulltrúa við gerð endurskoðunaráætlana vegna ytra og innra eftirlits. Hægt er að útvista innri endurskoðun ákveða tíðni og umfang hennar á hverjum tíma
- Framsetningu starfsáætlana bæjarráðs og fastanefnda þarf að samræma og tryggja að þær ávarpi og forgangsraði stefnumarkandi málum, s.s. úr gildandi stefnumörkun, málefnasáttmála, aðalskipulagi og annarri stefnumörkun hverju sinni
- Siðareglur er tímabært að endurskoða og huga að gildissviði þeirra þannig að þær nái til starfsmanna og birgja bæjarins - og hagaðilar og samskipti við þá skilgreind



Skjal sótt af "0000000000" dags. 11.11.2026

# 7.1 STJÓRNARHÆTTIR KÓPAVOGSBÆJAR

## BÆJARSTJÓRI

### Núverandi staða

- Fyrirliggjandi eru drög að endurskoðaðri bæjarmálasamþykkt Kópavogsbæjar sem áætlað er að taki gildi um komandi áramót, þar sem verkefni og verkaskipting á milli bæjarráðs og bæjarstjóra eru skilgreind
- Starfslýsing bæjarstjóra hefur ekki verið gerð
- Þá hafa HUÁ einstakra stjórnenda sem undir bæjarstjóra heyra, þróast og breyst yfir tíma - líkt og verkefni einstakra stjórnareininga, án þess að starfslýsingar séu uppfærðar til samræmis, sé þeim til að dreifa
- 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

### Tillögur að umbótum

- Allar réttarheimildir, þar með talin starfslýsing bæjarstjóra, þurfa að vera skýrar m.t.t. skilgreiningu á HUÁ bæjarstjóra og lyklun verkefna - og mynda órofna samræmda umboðskeðju til og frá bæjarstjórn - og endurspegla ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá glæru 23)
- Vanda þarf til verka við innleiðingu á nýrri bæjarmálasamþykkt, sér í lagi varðandi skilgreiningu og lyklun á HUÁ skv. starfslýsingu bæjarstjóra
- 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 og eftir atvikum annarra stjórnenda - gagnvart bæjarráði, s.s. varðandi ábyrgð á framlagningu erinda og tillögugerðar til bæjarráðs
- 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 ákvarðanataka tryggð
- Einnig þarf að tryggja að umboð (undirskriftarreglur) bæjarstjóra, sem og umboð stjórnenda sem undir hann heyra, séu skýrt skilgreind og afmörkuð, hvort heldur við reglubundna samninga eða gerð óvenjulegra og mikilsháttar samninga
- Lagt er til að yfirstjórn Kópavogsbæjar verði formlega sett á fót, og skipan yfirstjórnar, verksvið og upplýsingagjöf skilgreind, m.a. í þeim tilgangi að bæjarstjóri geti sinnt eftirlitshlutverki sínu, en einnig til samræmingar á starfsháttum innan sviða bæjarins



Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026

# 7.1 STJÓRNARHÆTTIR KÓPAVOGSBÆJAR

## STJÓRNENDUR

### Núverandi staða

- Skilgreiningar á hlutverki, umboði og ábyrgð innan skipurits eru óljósar sbr. kafli 6.1.
- Starfslýsingar stjórnenda byggja á formi sem er komið til ára sinna og þarf að endurskoða þau m.t.t. nýrrar bæjarmálasamþykktar og skilgreina HUÁ vegna einstakra verkefna og lyklun þeirra – sem og góðra stjórnarhátta
- 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
- Greining upplýsinga og upplýsingagjöf stjórnenda til bæjarstjórnar, bæjarráðs, fastanefnda og bæjarstjóra - og samsvarandi upplýsingagjöf fastanefnda til bæjarráðs og bæjarstjórnar – hafa ekki verið formlega skilgreindar né samræmdar milli fagsviða
- Lykilstjórnendur og staðgenglar þeirra hafa ekki verið skilgreindir
- Skortur á skýrum skilgreiningum HUÁ sviða og stjórnenda og lyklun verkefna þeirra - leiðir til þess að stjórnendur eru óvissir um ábyrgð á rekstri einstakra mála og má áhrif þessa m.a. greina í því að fundir eru tíðir og gjarnan notaðir til að afla upplýsinga um stöðu mála og/eða þoka verkefnum áfram í skrefum
- Framangreindur óskýrleiki á ábyrgð leiðir einnig til þess að einstök verkefni dragast óþarflega eða daga á endanum uppi
- Þörf er á að bæta ákvarðanatöku og auka skilvirkni hennar

### Tillögur að umbótum

- Allar réttarheimildir, þar með talið starfslýsingar stjórnenda, þurfa að vera skýrar m.t.t. skilgreiningu á HUÁ einstakra stjórnareininga og lyklun verkefna - og mynda órofna samræmda umboðskeðju til og frá bæjarstjórn - og endurspegla ferli vandaðrar ákvarðanatöku (sjá glæru 23)
- Vanda þar til verka við innleiðingu á nýrri bæjarmálasamþykkt, og brýnt að skerpa á HUÁ einstakra stjórnareininga og stjórnenda, bæta skipulega upplýsingagjöf innbyrðis meðal þeirra og gagnvart ráðum og nefndum
- Þá er mikilvægt að starfslýsingar stjórnenda séu útfærðar með samræmdum hætti og verklag tryggt til að þær séu uppfærðar þegar tilefni er til (sjá nánar athugasemd á glæru 58 í kafla 6.5. varðandi ráðningar- og uppsagnarferli (On/Off-boarding)
- Í þeim þarf að skilgreina og samræma grundvallar HUÁ stjórnenda, burtséð frá tilteknum verkefnum sem heyra undir sérsvið þeirra, s.s. varðandi starfsmannamál, fjárhagslega ábyrgð, upplýsingagjöf, áhættustýringu, eftirlit og svo framvegis
- Einnig þarf að huga að mismunandi útfærslum á HUÁ stjórnenda eftir því hvaða stjórnendalagi þeir tilheyra, s.s. sviðsstjórar, skrifstofustjórar, deildarstjórar eða forstöðumenn
- Þannig þarf að finna öllum verkefnum viðeigandi ábyrgðaraðila, sem tryggir skilvirkni og vandaða ákvarðanatöku
- Skilgreining lykilstjórnenda og staðgengla þeirra er tímabær, m.a. til að tryggja órofna starfsemi
- Bæta þarf og auka skilvirkni funda, bæta fundamenningu og ákvarðanatöku
- Tryggja þarf að umboð (undirskriftarreglur) sé skýrt skilgreind, hvort heldur við reglubundna samninga eða óvenjulegra og mikilsháttar samninga. Samræma má meginreglur umboða stjórnenda í starfslýsingum þeirra



Skjal sótt af [redacted] dags. 11.11.2026

# 7.1 STJÓRNARHÆTTIR KÓPAVOGSBÆJAR

## FJÁRMÁL - ALMENNT

### Núverandi staða

- Fastafjármunir á efnahagsreikningi skv. ársreikningi 2023 nema um 58,5ma, þar af fasteignir um 34,5ma – og götur, lönd, veitukerfi og hafnarmannvirki um 23,4ma
- Gerð fjárfestingaráætlunar (nýfjárfestingar og viðhald) hefur ekki verið formgerð
- HUÁ við innleiðingu, upplýsingagjöf og eftirlit með fjárfestingaráætlun hafa ekki verið formlega skilgreind og samræmd
- Skipulegar greiningar og mælaborð eru ekki unnin fyrir stjórnendur og skipuleg upplýsingagjöf fjármálastjóra hefur ekki verið skilgreind formlega
- Ekki er til staðar stefna um fjármagnsskipan eða eignarhald í félögum
- Mælaborð og upplýsingagjöf vegna innleiðingar á stefnum og áætlunum hafa ekki verið skilgreind eða innleidd

### Tillögur að umbótum

- Formfesta ferli fjárfestingaáætlunar og tryggja faglegar þarfa- og arðsemisgreiningar áður en áætlun er útfærð, til að vanda ákvarðanatöku og skilgreina umfang og eðli aðkomu fastanefnda
- Úthluta ábyrgð á innleiðingu áherslna í stefnumörkun og markmiðasetningu við fjárfestingaráætlanagerð –og eftirfylgni með innleiðingu, upplýsingagjöf og eftirliti - til tiltekinna stjórnareininga – sér í lagi skrifstofu áhættu- og fjárstýringar og eignasjóðs
- Skilgreina þarf HUÁ og verkferla vegna innleiðingar, upplýsingagjafar og eftirlits með fjárfestingaáætlun, sér í lagi HUÁ eignasjóðs –og kostnaðarhlutdeild einstakra deilda
- Vegna þessa þarf ennfremur að skýra og samræma hugtakanotkun
- **Fjárfestingar** flokkist í
  - **Nýfjárfestingar: eign** er keypt/seld/leigð/leigð út til 3ja aðila, hún byggð/viðbygging
  - **Viðhald** hins vegar sem nái til tiltækra **eigna**
- **Eignir** verði skilgreindar sem
  - **Lendur:** Lönd sem ekki hafa verið skráð sem lóðir, opin svæði
    - Stefnumörkun byggir á aðal- og deiliskipulagi og uppbyggingarsamningum/-áætlunum
  - **Mannvirki:** Fasteignir, skráðar lóðir, innviðir (vegir, veitur, lagnakerfi) og hafnarmannvirki
    - Stefnumörkun byggir m.a. á fasteignastefnu
  - **Lausafé:** Bifreiðar og skráningarskyld tæki
- Efla þarf og skilgreina HUÁ skrifstofu áhættu- og fjárstýringar vegna greininga og mælaborða við innleiðingu fjárfestingaáætlunar, stefnu um fjármagnsskipan, fasteignastefnu og stefnu um eignarhald í fyrirtækjum
- Skýra og skerpa á áætlunarferlum þ.m.t. fjárfestingaáætlun og eftirliti með framkvæmd hennar
- Koma á skilvirkum boðleiðum á milli skrifstofu áhættu- og fjárstýringar og fagsviða
- Setja þarf eigandastefnu vegna fyrirtækja í eigu Kópavogsbæjar, þar sem HUÁ, stjórnarhættir vegna eignarhalds og kröfur til stjórnarhátta fyrirtækjanna eru skilgreind
- Sjá nánari umfjöllum um áhættu- og fjárstýringu í kafla 6.6



Skjal sótt af "000000000" dags: 11.11.2026

# 7.1 STJÓRNARHÆTTIR KÓPAVOGSBÆJAR

## FASTEIGNIR OG INNKAUPAMÁL

STRATEGÍA

### Núverandi staða

- Samkvæmt efnahagsreikningi Kópavogsbæjar 2023 nema fasteignir um 34,5ma af um 58,4ma heildar efnahagsreikningi
- Ekki er til staðar fasteignastefna né samræmdir samningar um innri leigu
- Markmið í rekstri og greiningu á hagkvæmni í rekstri fasteigna liggja ekki fyrir
- Formlegar viðhaldsáætlanir sem tryggja sjálfbærni rekstrarkostnaðar fasteigna eru ekki til staðar, sem meðal annars byggja á viðhaldsþörf - sem aftur hefur áhrif á útreikning á innri leigu skv. reglugerð 1212/2015 en samkvæmt henni byggir viðmiðunarleiga á eftirfarandi liðum:

| | |
|---|---|
| Stofnverð | Raunkostnaður fjárfestingar |
| Fjármagnskostnaður | Vaxtakjör sveitafélags |
| Afskriftir | Föst % miðað við áætlaðan nýtingartíma |
| Skattar og tryggingar | Raunkostnaður |
| Viðhald húsa og lóða | 1-4% af stofnverði |
| Umsýslukostnaður | 0,5% af stofnverði |

- Innkaupanefnd verður sett á fót skv. nýrri bæjarmálasamþykkt
- Innkaupareglur þarf að endurskoða m.t.t. innkaupanefndar og skilgreina HUÁ innkaupamála
- Samningastjórnun er ekki sérstaklega skilgreind í innkaupareglum, né miðlun upplýsinga um rammasamninga og eftirlit innkaupadeildar er ekki útfært
- Ekki eru skilgreind HUÁ stjórnenda varðandi innkaupamál
- Núverandi innkaupareglur tilgreina mögulega of nákvæmlega einstakar heimildir stjórnenda sem skoða þarf hvort eigi heima þar eða annars staðar, s.s. í starfslýsingum einstakra stjórnenda eða í sérstökum undirskriftarreglum.

### Tillögur að umbótum

- Marka þarf stefnu um fasteignir, s.s. forsendur fyrir eignarhaldi/leigu, nýtingu, rekstur og hagkvæmni, viðhaldsáætlanir, viðhald, skilgreiningu á HUÁ eignasjóðs og húsumsjónar og eftirlit skrifstofu áhættu- og fjárstýringar o.s.frv.
- Út frá fasteignastefnu þarf að setja upp samræmda samninga um innri leigu þar sem leiguverð er reiknað og uppfært - og aðrir skilmálar og HUÁ eignasjóðs og leigutaka eru skilgreind, s.s. með tilliti til viðhalds og húsumsjónar
- Tryggja að nýting og umgengni um húsnæði sé hverju sinni í samræmi við markmið fasteignastefnu, s.s. varðandi hönnun, viðhaldsþörf og hollustu og heilbrigði
- Tryggja þarf fjármögnun viðhalds og húsumsjónar í takt við viðhaldsáætlanir skv. fasteignastefnu
- Tryggja þarf eftirlit skrifstofu áhættu- og fjárstýringar með fjárhagslegum hluta fasteignastefnu
- Mikilvægt er að innkaupareglur séu uppfærðar og innleiddar með skipulegum og skilvirkum hætti
- Skilgreina þarf starf innkaupastjóra og skilgreina og innleiða HUÁ einstakra stjórnareininga vegna innleiðingar, greininga, upplýsingagjafar og eftirlits með innkaupareglum
- Þá þarf að skilgreina og koma á skilvirku verklagi vegna samningastjórnunar og skilgreiningu á HUÁ vegna samningagerðar, undirritunar, innleiðingar og eftirlits með samningum í víðum skilningi, samhliða endurskoðun starfslýsinga stjórnenda
- Sérstaklega er brýnt að skilgreina verklag vegna stærri samninga, þar sem aðkoma viðeigandi hagaðila er skilgreind og tryggð, upplýsingagjöf skilgreind sem og vönduð ákvarðanataka í heild sinni
- Við slíka samningagerð er ennfremur mikilvægt að skilgreina samningsmarkmið út frá stefnumörkun Kópavogsbæjar í víðum skilningi sbr. umfjöllun um vandaða ákvarðanatöku og stefnumörkun (sjá kafla 5.1. og 2.3.)



Skjal sótt af 0000000000 dags. 11.11.2026

STRATEGÍA



# FREKARI UPPLÝSINGAR

GUDRUN@STRATEGIA.IS
HELGA@STRATEGIA.IS
STRATEGIA.IS

Skjal sótt af '0000000000' dags: 11.11.2026