



Reykjavíkurborg

Borgarstjórnin í Reykjavík

Reykjavík, 19. janúar 2021

R20050004

120

Borgarráð

***Drög að áhættustefnu Reykjavíkurborgar***

Hjálögð drög að áhættustefnu Reykjavíkurborgar eru lögð fram til kynningar. Lagt er til að borgarráð vísi áframhaldandi vinnu við áhættustefnuna til stýrihóps um mótun almennrar eigendastefnu Reykjavíkurborgar.

Dagur B. Eggertsson

Bréf frá sviðstjóra fjármála- og áhættustýringarsviðs, dags. 18. janúar 2021  
Drög að áhættustefnu Reykjavíkurborgar

Borgarráð

**Efni: Drög að áhættustefnu Reykjavíkurborgar**

Í maí 2020 skipaði undirrituð starfshóp um undirbúning að áhættustefnu Reykjavíkurborgar. Starfshópurinn skilaði í september 2020 af sér drögum að áhættustefnu sem fylgja með bréfi þessu. Drögin voru kynnt fyrir fagaðilum þ.e. endurskoðunarnefnd og innri endurskoðun. Fór sú kynning fram á fjarfundi þann 2. nóvember 2020. Undirrituð kynnti síðan stefnudrögin á fundi yfirstjórnar í desember sl.

Endurskoðunarnefnd lagði fram svohljóðandi bókun á fundi:

*„Endurskoðunarnefnd fagnar því skrefi sem stigið er nú með drögum að áhættustefnu og styður þá tillögu fjármála- og áhættustýringarsviðs Reykjavíkurborgar að fara með stefnudrögin í kynningarferli hjá hagsmunaaðilum og stjórnendum.“*

Forsaga málsins er sú að á fundi borgarráðs þann 17. janúar 2019 var lögð fram og kynnt skýrsla starfshóps um áhættustýringu. Skýrslan inniheldur tillögur að stjórnskipulegri umgjörð áhættustjórnunar og margvíslegt annað innlegg í áhættustefnu sem þarf að vinna áfram með í takt við umfjöllun í skýrslu starfshópsins. Skýrslan fékk í kjölfarið jákvæðar umsagnir frá endurskoðunarnefnd Reykjavíkurborgar og innri endurskoðun. Einnig var horft til tillagna skýrslunnar í skipulagsbreytingum sem þá stóðu yfir og áorðnar skipulagsbreytingar fela í sér aukna áherslu á áhættustjórnun, sbr. skilgreind verkefni skrifstofu áhættustýringar á fjármála- og áhættustýringarsviði Reykjavíkurborgar (FÁST), en FÁST var falið að innleiða og koma í framkvæmd heildstæðri áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg. Fyrsta skrefið í þeirri vinnu var að móta drög að áhættustefnu. Starfshóp um undirbúning áhættustefnu var falið að taka upp þráðinn þar sem frá var horfið og vinna drög að slíkri stefnu m.a. með hliðsjón af þeim tillögum sem komu fram í framangreindri skýrslu fyrir starfshóps.

Upphaflega var gert ráð fyrir að stefnudrögin færu fyrir stýrihóp kjörinna fulltrúa sem sviðsstjóri myndi vinna með og leggja með þeim lokahönd á stefnuna en síðan færu þau til hagsmunaaðila til umsagnar. Eftir samráð við borgarritara var hins vegar ákveðið að kynna drögin fyrir fagaðilum, þ.e. endurskoðunarnefnd og innri endurskoðun, og leita álits þeirra áður en lengra yrði haldið. Var það talið mikilvægt í ljósi þess hversu sérhæft viðfangsefnið er.



Halldóra Káradóttir,  
sviðsstjóri fjármála- og áhættustýringarsviðs

## Áhættustefna

18. NÓVEMBER 2020 (DRÖG)

*EFNISYFIRLIT*

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <i>SKILGREININGAR .....</i>                 | <i>2</i>  |
| <i>INNGANGUR .....</i>                      | <i>2</i>  |
| <i>STAÐA OG HELSTU ÁSKORANIR .....</i>      | <i>3</i>  |
| <i>FRAMTÍÐARSÝN OG MARKMIÐ .....</i>        | <i>4</i>  |
| <i>Meginmarkmið .....</i>                   | <i>5</i>  |
| <i>Áherslur 2020-2022 .....</i>             | <i>5</i>  |
| <i>FRAMKVÆMD ÁHÆTTUSTJÓRNUNAR.....</i>      | <i>6</i>  |
| <i>Viðmið –staðlar og regluverk.....</i>    | <i>6</i>  |
| <i>Ábyrgðarskipting við framkvæmd .....</i> | <i>6</i>  |
| <i>Hlutverk og ábyrgð.....</i>              | <i>6</i>  |
| <i>ÁHÆTTULANDSLAG.....</i>                  | <i>7</i>  |
| <i>ÁHÆTTUVILJI .....</i>                    | <i>8</i>  |
| <i>Yfirlýsing um áhættuvilja .....</i>      | <i>8</i>  |
| <i>INNLEIÐING, MAT OG EFTIRLIT .....</i>    | <i>9</i>  |
| <i>Innleiðing stefnu.....</i>               | <i>9</i>  |
| <i>Upplýsingagjöf.....</i>                  | <i>9</i>  |
| <i>Ábyrgð á stefnu .....</i>                | <i>9</i>  |
| <i>Endurskoðun stefnu .....</i>             | <i>9</i>  |
| <i>Umfang.....</i>                          | <i>9</i>  |
| <i>VIÐAUKI .....</i>                        | <i>10</i> |
| <i>Markmið og aðgerðir 2020-2022 .....</i>  | <i>10</i> |

## SKILGREININGAR

**Áhrif** (e. effect) eru frávik frá því sem búist er við, geta verið jákvæð eða neikvæð.

**Áhætta** (e. risk) áhrif mögulegra atburða á markmið í starfsemi borgarinnar.

**Heildstæð áhættustjórnun** (e. enterprise risk management) er stjórnunarkerfi sem miðar að því að tilgreina, meta, mæla, stýra, milda og halda heildarsýn yfir allar áhættur starfseminnar, og hvort áhættutaka sé í samræmi við áhættuvilja, fjárhag og aðrar stefnur skipulagsheildarinnar.

**Áhættuvilji** (e. risk appetite) er umfang áhættu sem borgin er reiðubúin að taka, á hverjum tíma, til að ná markmiðum sínum.

**Áhættuþol** (e. risk tolerance) að hvaða marki starfsemi eða hagsmunaaðili er reiðubúinn að umbera áhættu að lokinni meðhöndlun til þess að ná markmiðum.

**Áhættulandslag** (e. risk profile) er heildarmynd allra áhætta sem borgin ber, flokkaðar út frá ákveðinni aðferðafræði.

**Áhættumat** (e. risk and control self assessment) er aðferðafræði sem notuð er til að greina og meta áhættur í starfsemi borgarinnar, sem geta komið í veg fyrir að borgin nái markmiðum sínum. Áhættumatið byggir á sjálfsmati þeirra sem bera ábyrgð á eða eru þátttakendur í starfseminni.

**Eðlislæg áhætta** (e. inherent risk) er áhætta án stýringa, hún lýsir mögulegu tjóni án tillits til þeirrar mótvægisáðgerða sem hægt er að koma á til að draga úr áhættunni.

**Stýringar** (e. control) eru þær aðgerðir sem nýttar eru til að milda áhrif eða minnka líkur á að áhætta raungerist.

**Eftirstæð áhætta** (e. residual risk) er sú áhætta sem eftir stendur eftir að mótvægisáðgerðum hefur verið komið á.

## INNGANGUR

### Heildstæð áhættustjórnun –liður í góðum stjórnarháttum

Heildstæð áhættustjórnun eru þær aðferðir, stjórnskipulag og ferlar sem notaðir eru til að vinna með helstu áhættuþætti í starfsemi stofnana og styðja á þann hátt við að markmið þeirra náist.

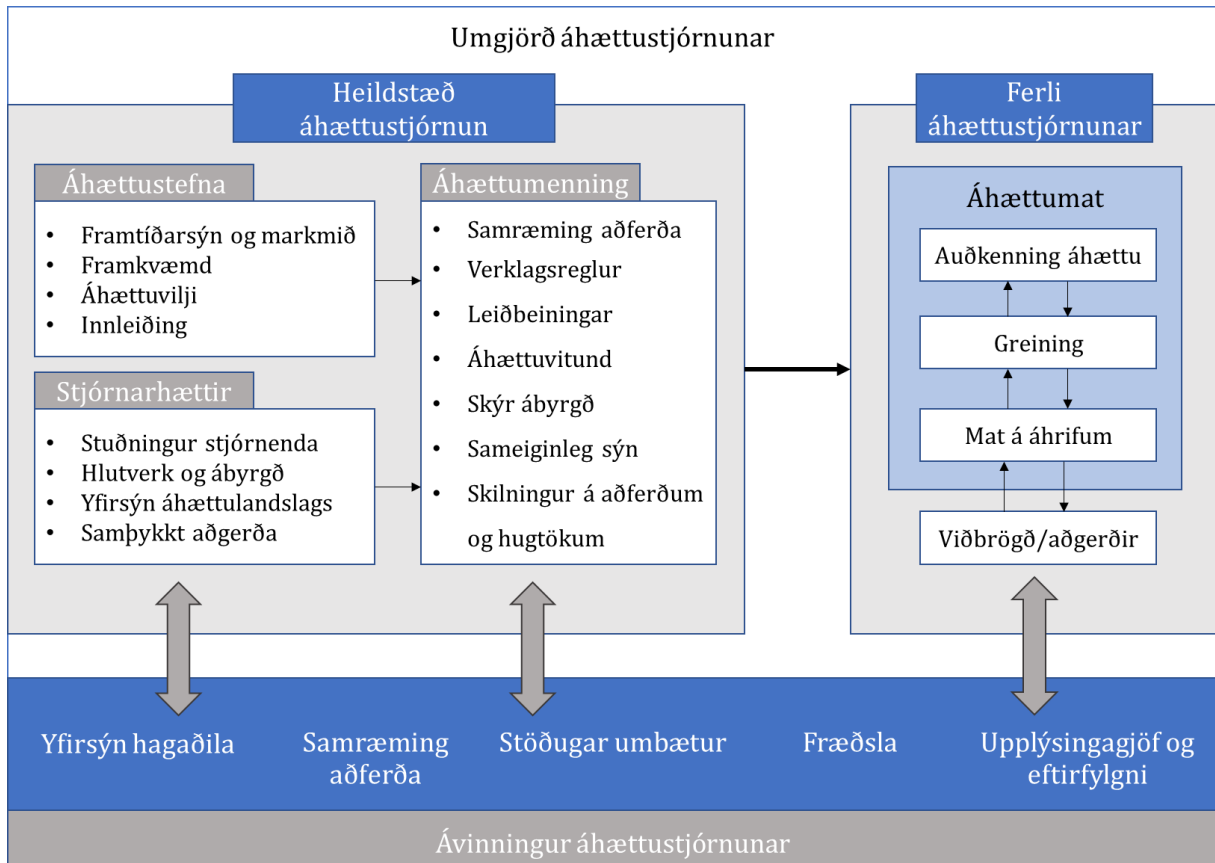
Áhættustefnan, og verklagsreglur henni tengdar, mynda umgjörð um framkvæmd heildstæðrar áhættustjórnunar hjá A-hluta Reykjavíkurborgar. Í henni eru tilgreind markmið, umfang, ábyrgðaskipting og skyldur aðila stjórnsýslunnar í tengslum við áhættustjórnun. Einnig eru sett fram viðmið um vilja til áhættutöku.

Beiting aðferða áhættustjórnunar er talin auka líkur á að stofnanir nái þeim árangri sem þau stefna að í starfseminni og eru því liður í góðum stjórnarháttum. Ávinningur sem vænta má af innleiðingu á heildstæðri áhættustjórnun er m.a.:

- bætt yfirsýn hagaðila um áhættu í starfsemi borgarinnar.
- bættur grundvöllur ákvarðanatöku.
- sameiginlegur skilningur starfsmanna á hugtökum áhættustjórnunar og aukin áhættuvitund.

- skýr og aðgengileg aðferðafræði við framkvæmd áhættustjórnunar, aukin samræming og samhæfing verkferla og þar með meiri skilvirkni og betri áhættumenning.
- bætt innra eftirlit og borgin uppfylli sett lög og reglur.
- samræmd skýrslugjöf um niðurstöður áhættumats.
- samræmd framkvæmd þvert á starfsemi borgarinnar.

Ekkert sveitarfélag hérlandis hefur komið á kerfisbundinni áhættustjórnun svo vitað sé, en mörg af stærstu fyrirtækjum landsins hafa ýmist þegar komið á slíku fyrirkomulagi eða eru að vinna að því um þessar mundir, m.a. til þess að mæta síauknum kröfum frá umhverfi sínu. Myndræna framsetningu á umgjörð áhættustjórnunar má sjá hér að neðan.



## STAÐA OG HELSTU ÁSKORANIR

Áhættustjórnun er að finna víða í mismunandi formi og þroskastigi í starfsemi Reykjavíkurborgar. Til þess að meta stöðuna var stuðst við þroskamát eftir aðferðarfræði RIMS (Risk Management Society) út frá þremur víddum; innviðum, frumkvæði og umfangi (e. capacity, productivity and coverage). Niðurstöður gefa til kynna að áhættustjórnun fyrir borgina í heild er frekar skammt á veg komin og sviðin mislangt komin í vegferðinni. Þegar á heildina er litið koma þættir sem snúa að innviðum best út, sem gefur til kynna að borgin býr að vel skilgreindu verklagi og stjórnskipulagi sem nýtist fyrir innleiðingu heildstæðrar áhættustjórnunar. Matíð sýnir jafnframt að þörf sé á betri yfirsýn og skýrslugjöf þvert á borgina, og að umbætur fari í fastmótaðan farveg.

Það er margslungið viðfangsefni að koma á virkri áhættustjórnun, og það krefst aðkomu fjölmargra aðila. Fyrir það fyrsta þarf slík vinna að byggja á yfirlýstum ásetningi stjórnar, þ.e. samþykkttri áhættustefnu og stuðningi æðstu stjórnenda. Einnig þarf borgin að fjárfesta í

viðeigandi tækjum, tólum og þjálfun starfsmanna, til þess að styrkja og styðja svið og starfseiningar borgarinnar við framkvæmd verkefna tengdum áhættustjórnun. Ennfremur mun umtalsverð vinna þurfa að eiga sér stað við stöðlun og samræmingu á ferli áhættustjórnunar þvert á borgina, en við þá vinnu þarf að hafa í huga að rekstrarumhverfi og starfsemi borgarinnar er fjölþætt og margbreytileg og þarf áhættustjórnun að vera beitt með hliðsjón af því sem er viðeigandi á hverjum stað.

## Framtíðarsýn og markmið

Reykjavíkurborg beitir heildstæðri áhættustjórnun sem styður við meginmarkmið borgarinnar og sviða hennar, styrkir grundvöll ákvarðanatöku innan borgarinnar, og tryggir að settum lögum og reglum verði fylgt í starfseminni.

Áhættustjórnun á að beinast að því sem er mikilvægt og leiða til þess að ráðamenn einbeiti sér í meira mæli að þeim þáttum í starfsemi og rekstri sem eru taldir fela í sér mesta hættu á því að markmið starfseminnar náist ekki. Til þess að ná því fram þarf áhættustjórnun með tímanum að verða hluti af hinu hefðbundna stjórnunarferli.

Reykjavíkurborg hefur einsett sér að innleiða heildstæða áhættustjórnun á öllum sviðum borgarinnar. Til að stuðla að árangursríkri innleiðingu og áframhaldandi ávinningi eftir innleiðingu er horft til eftirfarandi meginreglna ISO 31000 staðalsins:

### 1. Samhæfð starfsemi (e. integrated)

Áhættustjórnun er innbyggð í starfsemi borgarinnar.

### 2. Skipuleg og heildstæð (e. structured and comprehensive)

Skipuleg og heildstæð nálgun áhættustjórnunar gefur samanburðarhæfar niðurstöður.

### 3. Aðlöguð þörfum (e. customized)

Umgjörð og ferlar áhættustýringar eru í samræmi við umfang og eðli starfseminnar.

### 4. Mætir þörfum hagsmunaaðila (e. inclusive)

Hagsmunaaðilar eru upplýstir um ferli áhættustjórnunar og viðeigandi aðkoma tryggð þannig að sjónarmið og þekking þeirra nýtist sem innlegg í ferlið. Þetta leiðir til aukinnar meðvitundar um áhættur í viðkomandi starfsemi og aukins skilnings á áhættustjórnun.

### 5. Kvik og síendurtekin (e. dynamic)

Bæði innra og ytra umhverfi borgarinnar er síbreytilegt. Því geta auðkenndar áhættur breyst, horfið og/eða nýjar komið upp. Af þessum ástæðum er mikilvægt að ferli áhættustjórnunar sé stöðugt endurmetið og brugðist við breytingum á hverjum tíma.

### 6. Byggir á bestu fáanlegu upplýsingum (e. best available information)

Áhættustjórnun byggir á sögulegum upplýsingum, upplýsingum um núverandi stöðu og væntingum um framtíðina. Íhuga þarf takmarkanir þeirra upplýsinga sem eru í boði og óvissu um gildi þeirra.

### 7. Mannlegir og menningartengdir þættir (e. human and cultural factors)

Mannleg hegðun og sú menning sem ríkir í borginni hefur áhrif á framkvæmd áhættustjórnunar á öllum stigum starfseminnar.

### 8. Stöðugar umbætur (e. continual improvement)

Áhættustjórnun stuðlar að ferli stöðugra umbóta með fræðslu og með uppsafnaðri reynslu í ferlinu.

## Meginmarkmið

Hér eru sett fram markmið almenns eðlis sem eiga að endurspegla framtíðarsýn og stuðla að framgangi framangreindra meginreglna.

- A. Samhæfð starfsemi og stjórnskipulag áhættustjórnunar:** Áhættustjórnun skal vera samofin allri starfsemi og verkefnum borgarinnar og þannig vera liður í stjórnarháttum og daglegri starfsemi kjarnasviða, fagsviða og skrifstofa Reykjavíkurborgar. Hlutverk og ábyrgð starfsmanna við áhættustjórnun á hinum ýmsu stjórnstigum borgarinnar skal vera skýr og aðkoma hagaðila að meiriháttar ákvörðunum tímanleg og viðeigandi.
- B. Skýr aðferðafræði og samræming:** Aðferðir áhættustjórnunar skulu vera skýrar og samanburðarhæfar á milli sviða. Ennfremur skulu þær taka mið af þörfum hverrar starfseiningar fyrir sig. Skráning í áhættuskrá er samræmd.
- C. Áhættuvitund og leiðsögn:** Starfsmenn skulu þekkja hlutverk sitt og ábyrgð m.t.t. áhættustjórnunar og vinna skal að því að efla áhættuvitund starfsmanna með umræðu og upplýsingagjöf. Upplýsingum um tilgang og inntak áhættustefnu er markvisst miðlað og gott aðgengi er að fræðsluefni um aðferðir og verklagsreglur stefnunnar. Ráðgjöf er veitt þar sem þörfin er mest hverju sinni, s.s. við gerð áhættumats á meginferlum og í þeim tilvikum sem lögbundið er að gert sé áhættumat. Fræðsla um áhættustjórnun og þjálfun í að beita aðgerðum hennar er sniðin að verkefnum og starfssviði starfsmanna borgarinnar.
- D. Yfirsýn hagaðila, upplýsingagjöf og eftirfylgni:** Áhættulandslag starfseininga skal vera aðgengilegt stjórnendum borgarinnar í formi áhættumælaborðs og áhættuskýrslna. Til staðar er samræmd upplýsingagjöf til stjórnar og stjórnenda borgarinnar um helstu áhættuþætti sem eru talin hafa áhrif á markmið og árangur starfseminnar, aðgerðir til úrbóta og eftirfylgni með þeim

## Áherslur 2020-2022

Áherslur næstu tveggja ára byggðar á framangreindum meginmarkmiðum:

- Flétta áhættustjórnun inn í stjórnarhætti og verklag kjarnasviða borgarinnar.
- Framkvæma áhættumat á meginferlum og markmiðum kjarnasviða borgarinnar og skilgreina nauðsynlegar úrbætur og eftirfylgni þeirra.
- Samræma framkvæmd lögbundins reglubundins áhættumats þvert á starfsemi borgarinnar.
- Efla áhættumenningu borgarinnar í gegnum fræðslu, kynningar og samstarfsverkefni þvert á starfsemi s.s. stuðning við gerð áhættumats, miðlæga atvikaskráningu, kortlagningu meginferla og fleiri gæðaverkefni þvert á starfsemi borgarinnar.
- Koma upp nauðsynlegum innviðum til þess að tryggja yfirsýn stjórnenda, starfsmanna og annarra hagaðila um áhættulandslag borgarinnar.

Innleiðing heildstæðar áhættustjórnunar hefst á einu af kjarnasviðunum þ.e. FÁST, með áherslu á kortlagningu meginferla, en síðan kemur röðin að hinum kjarnasviðunum tveimur. Jafnhliða verður unnið að sértækum verkefnum þvert á starfsemi borgarinnar þar sem lög kveða á um gerð áhættumats. Hafin verður notkun á áhættustjórnunarkerfi og það nýtt m.a. við framkvæmd áhættumats. Komið verður á fót miðlægu atvikaskráningarkerfi og hafin söfnun og greining á

atvikum þvert á borgina. Ennfremur verða útbúnar leiðbeiningar og fræðslufni og boðin fræða um inntak og aðferðir áhættustefnu.

Stefnunni fylgir aðgerðaáætlun í viðauka, en þar kemur fram nánari útfærsla markmiða og aðgerða.

Ný aðgerðaáætlun verður unnin a.m.k. annað hvert ár í tengslum við endurskoðun stefnu. Öll verkefni aðgerðaáætlunar munu taka mið af og styðja við framangreind meginmarkmið stefnunnar.

## FRAMKVÆMD ÁHÆTTUSTJÓRNUNAR

### *Viðmið –staðlar og regluverk*

Framkvæmd áhættustjórnunar skal taka mið af meginreglum ISO 31000 og leiðbeinandi ramma COSO (COSO ERM Guidelines) um innra eftirlit. Eftir atvikum verður tekið mið af fleiri alþjóðlegum stöðlum og viðurkenndu verklagi sem fjallar um áhættustjórnun, en áhættustjórnun og innra eftirlit eru innbyrðis tengdir þættir sem saman stuðla að umbótum í starfsemi stofnana og fyrirtækja. Innra eftirlit er innbyggt í verklag borgarinnar og lýst í verklagsreglum og leiðbeiningum eftir því sem við á.

Sértækar stefnur og/eða reglur um áhættustjórnun sem borgin setur sér skulu vera í samræmi við áhættustefnu Reykjavíkurborgar.

### *Ábyrgðarskipting við framkvæmd*

Ábyrgðarskipting við framkvæmd skal falla að innra eftirliti og skipulagi þess út frá þremur hefðbundnum varnarlínum sem í grófum dráttum má lýsa þannig:

Í fyrstu varnarlínu eru fagsvið og önnur framlínustarfsemi en stjórnendur þar eiga að koma á eftirlitsaðgerðum til að draga úr áhættu í eigin starfsemi. Í annarri varnarlínu eru miðlægar einingar s.s. áhættustýring, regluvörður og gæðamál sem eiga að styðja við fyrstu varnarlínu, fylgjast með virkni hennar og veita upplýsingar til yfirstjórnar um stöðu mála. Í þriðju varnarlínu er Innri endurskoðun sem framkvæmir sjálfstæðar úttektir á virkni innra eftirlits og áhættustýringar og upplýsir borgarráð um niðurstöður þeirra eftir því sem við á.

Lýsingu á verkaskiptingu innan stjórnsýslu Reykjavíkurborgar er að finna í *Hlutverk, verkefni og ábyrgð kjarnasviða og miðlægrar stjórnsýslu* (setja link hér eða vísa á heimasíðu) og í samþykktum fagráða og fagsviða.

### *Hlutverk og ábyrgð*

Skilgreiningar á hlutverkum og ábyrgð eru settar fram í því skyni að tryggja að áhættu sé stjórnað með skilvirkum hætti. Fyrirkomulaginu er ætlað að tryggja hlutlausa upplýsingagjöf til stjórnar (borgarráðs/borgarstjórnar) og stjórnenda um mikilvægustu áhættuþætti í starfsemi borgarinnar og ráðstafana vegna þeirra.

- Borgarráð/borgarstjórn samþykkir áhættustefnu og áhættuvilja borgarinnar.
- Endurskoðunarnefnd staðreynir virkni áhættustýringar innan A-hluta borgarinnar og styður borgarráð við eftirlit með lykiláhættu og tilhögun við stýringar/eftirlitsaðgerðir.

- Áhættunefnd endurmetur og samþykkir verklag áhættustjórnunar innan A-hluta borgarinnar. Hún er samráðsvettvangur varðandi áhættustjórnun og fylgir því eftir að starfað sé í samræmi við áhættustefnu.
- Sviðsstjórar og skrifstofustjórar bera ábyrgð á áhættum sem greindar eru á þeirra sviði. Einnig bera þeir ábyrgð á auðkenningu, mati og vöktun á áhættum innan sinnar skrifstofu eða sviðs sem og að koma á viðeigandi eftirlitsaðgerðum/stýringum til mildunar áhættu og upplýsingagjöf um áhættu til skrifstofu áhættustýringar og eftir atvikum áhættunefndar þegar hún tekur til starfa.
- Aðrir stjórnendur og verkefnastjórar hafa umsjón með áhættumati og viðeigandi ráðstöfunum á sínu ábyrgðarsviði.
- Starfsmönnum og verktökum ber að sýna árvekni á eigin verksviði og taka þátt í áhættumati skv. beiðni yfirmanns eða skilmálum í verksamningi.
- Skrifstofustjóri áhættustýringar, eða verkefnastjóri í umboði hans, samræmir starfsemi áhættustýringar og leiðbeinir um raunhæfa framkvæmd hennar, er í samskiptum við aðila víðs vegar í starfseminni og dregur saman upplýsingar um helstu áhættuþætti í starfsemi borgarinnar á einn stað.

Ítarlegri útfærsla á hlutverki og ábyrgð í tengslum við áhættustjórnun borgarinnar, þ.m.t. varðandi samráðsfundi, upplýsingagjöf og viðmið um stigmögnun áhættu verður sett fram í verklagsreglum og leiðbeiningum.

## ÁHÆTTULANDSLAG

Áhættu er lýst sem áhrifum mögulegra atburða á getu borgarinnar til að ná markmiðum sínum til skamms tíma, og til næstu ára. Áhætta getur falið í sér tækifæri eða ógn gagnvart möguleikum borgarstjórnar til að gegna skyldum sínum við íbúa borgarinnar.

Reykjavíkurborg hefur kortlagt áhættulandslag sitt (e. risk profile), þ.e. skilgreint þær áhættur sem snúa að borginni, og flokkað í þrjá meginflokka. Þeir eru stjórnunar- og stefnumótunaráhætta, fjárhagsáhætta og rekstraráhætta, sjá nánari lýsingu á hverjum flokki hér fyrir neðan. Hver og einn flokkur greinist síðan í undirflokka.

| STJÓRNUN OG STEFNUMÓTUN      | FJÁRHAGSÁHÆTTA  | REKSTRARÁHÆTTA      |                                 |
|------------------------------|-----------------|---------------------|---------------------------------|
| Starfsumhverfi               | Markaðir        | Þjónusta            | Innviðir í upplýsingatækni      |
| Ímynd/orðspor                | Mótaðilar       | Samfella í þjónustu | Upplýsingaöryggi                |
| Stjórnun                     | Pólitísk áhætta | Heilsa og öryggi    | Meðhöndlun gagna                |
| Framkvæmdir og fjárfestingar | Lausafé         | Mannauður           | Útvistun                        |
|                              |                 | Eignir              | Lög, hlífing og innri reglur    |
|                              |                 | Umhverfi            | Sviksamlegt eða ólöglegt athæfi |

**Stjórnunar og stefnumótunaráhætta** er áhætta sem snertir framtíðarsýn, markmið og innleiðingu á stefnu. Stjórnunar- og stefnumótunaráhætta vísar til langtímamarkmiða borgarinnar, áætlanagerðar og þess hvernig stjórnkerfið er uppbyggt, einnig til siðferðis og fyrirtækjamenningar. Ennfremur til uppbyggingar innra eftirlits og áhættustýringar og virkrar notkunar stjórnendaupplýsinga.

**Fjárhagsáhætta** er áhætta sem kann að hafa áhrif á fjáreignir, sjóðstreymi og aðgengi að fjármagni hverju sinni og getur hamlað því að fjárhagslegum markmiðum A-hluta verði náð með vísan til þess laga- og regluramma sem gildir um rekstur borgarinnar hverju sinni.

**Rekstraráhætta** er áhætta sem kann að hafa áhrif á daglegan rekstur og samfellu í afhendingu á þjónustu borgarinnar. Áhættan vísar til innviða og verklags í starfseminni og umhverfis starfseminnar og hættu á að mannleg mistök, ófullnægjandi ferlar, eða ytri atburðir leiði til fjárhagstjóns eða skaða á umhverfi, heilsu, eignum, upplýsingum, og búnaði eða ímynd.

Fyrir hvern meginflokk og undirflokk er áhættuvilji skilgreindur í formi viðmiða og marka sem taka skal tillit til við mat á alvarleika áhættuþátta, þörf fyrir viðbrögð og forgangsöröðun þeirra, samanber umfjöllun hér á eftir um áhættuvilja.

## ÁHÆTTUVILJI

Áhættuvilji (e. risk appetite) er það stig eða magn og tegund áhættu sem borgin er tilbúin að taka til að ná markmiðum sínum. Áhættuvilji borgarinnar er ákvarðaður af borgarstjórn í formi yfirlýsingar. Yfirlýsingin leggur línur um það hvernig áhættutöku og viðbrögðum við áhættu skal háttað og skilgreinir mörk þar sem ákvarðanir eru nauðsynlegar. Áhættutaka stjórnenda skal vera innan áhættuviljans og þeirra marka sem þar eru skilgreind.

## Yfirlýsing um áhættuvilja

Áhættuvilji borgarstjórnar einkennist af varfærni í samræmi við skyldur sveitarfélagsins sem opinbers aðila skv. sveitarstjórnarlögum, stjórnsýslulögum, upplýsingalögum og öðrum lögum, reglum og viðmiðum um góða stjórnarhætti. Áhættuvilji miðast við að;

- fjárhagsleg staða borgarinnar sé traust,
- eignir vel varðveittar,
- staðinn vörður um orðspor,
- starfað í samræmi við lög, og ytri sem innri reglur,
- öryggi og heilsa starfsmanna og notenda þjónustunnar tryggt og
- umhverfissjónarmið séu höfð að leiðarljósi í starfseminni.

Áhættuvilji er skilgreindur enn frekar í sértækum stefnum og reglum borgarinnar. Í fjármálareglum borgarinnar, reglum um fjárhagsáætlun og fjárfestingaáætlun og reglum um fjárstýringu má finna mælanleg mörk og viðmið fyrir fjárhagsáhættur borgarinnar. Í verklagsreglum og leiðbeiningum skrifstofu áhættustýringar er síðan að finna viðmið um áhættur sem snúa að ófjárhagslegum þáttum í starfsemi borgarinnar, en þar er öðrum aðferðum beitt því mörk og viðmið fyrir þær tegundir áhætta eru oft ekki töluleg. Útbúin hafa verið stöðluð viðmið um möguleg áhrif og líkur þess að atburður verði að veruleika og áhættuvilja lýst sem ásættanlegu stigi eftirstæðrar áhættu samkvæmt þeim áhættuflokki sem áhætta tengist hverju sinni.

## INNLEIÐING, MAT OG EFTIRLIT

### *Innleiðing stefnu*

Áætlun um innleiðingu verður unnin í samráði við stjórnendur sviða og hlutaðeigandi starfseininga borgarinnar. Í innleiðingaráætlun kemur fram forgangsröðun innleiðingarverkefna og tímasetning þeirra. Forgangsröðun tekur mið af þörf, umfangi og eðli viðkomandi starfsemi og þess mannafla sem er úr að spila við framkvæmd. Í innleiðingaráætlun verður m.a. áætlun um kynningu á inntaki áhættustefnu fyrir starfseiningar borgarinnar.

Við innleiðingu á heildstæðri áhættustjórnun þarf auk skilgreindra ferla að byggja upp færni starfsmanna við gerð áhættumats (sjálfs mats) á hverju sviði fyrir sig í áföngum.

Áhættustefna skal vera aðgengileg á vefsíðu borgarinnar. Leiðbeiningar og verklagsreglur verða aðgengilegar í rafrænni handbók.

Gert er ráð fyrir að skipuð verði áhættunefnd fagaðila sem hefur yfirsýn og eftirlit með framkvæmd áhættustjórnunar.

### *Upplýsingagjöf*

Við innleiðingu á stefnu og verklagi verða til upplýsingar um helstu áhættuþætti og viðbrögð við þeim á hverju sviði/skrifstofu. Hvert svið/skrifstofa ber ábyrgð á að yfirfara áhættu á sínu sviði reglulega og viðhalda upplýsingum um helstu verkefni sem varða framkvæmd og eftirfylgni vegna innleiðingar mótvægisáðgerða. Skrifstofa áhættustýringar ber ábyrgð á að tekna séu saman lykilupplýsingar um áhættumat í samandregnar upplýsingar og skilar árlegri skýrslu til borgarráðs.

### *Ábyrgð á stefnu*

Stefnan er samþykkt af borgarstjórn og er á ábyrgð hennar. Með samþykkt stefnunnar staðfestir borgarstjórn/borgarráð umgjörð um framkvæmd áhættustjórnunar.

Skrifstofa áhættustýringar á fjármála og áhættustýringarsviði ber ábyrgð á innleiðingu og endurskoðun stefnunnar. Verklagsreglur og leiðbeiningar um framkvæmd stefnunnar eru á ábyrgð skrifstofu áhættustýringar, en í þeim er aðferðafræði og ferli áhættustjórnunar nánar lýst.

Stjórnendur borgarinnar bera ábyrgð á því að kynna áhættustefnu þessa fyrir starfsmönnum sínum og gera viðeigandi ráðstafanir til að henni sé fylgt.

### *Endurskoðun stefnu*

Stefnan skal endurskoðuð að lágmarki á tveggja ára fresti í því skyni að festa gagnsemi hennar í sessi og tryggja að hún gegni hlutverki sínu, en einnig ef umtalsverðar breytingar verða í starfseminni.

### *Umfang*

Áhættustefnan er sett fram fyrir A-hluta Reykjavíkurborgar og nær til allrar starfsemi innan hans. Framkvæmd verður í samræmi við stærð og eðli mismunandi starfsemi borgarinnar. Stefnan nær jafnt til fjárhagslegra sem ófjárhagslegra þátta í starfsemi borgarinnar.

Stefna borgarinnar gagnvart áhættu B-hluta er sett fram í eigendastefnum hvers fyrirtækis. Þegar kemur að endurskoðun eigendastefnu B-hluta fyrirtækis þarf að meta hvort þörf er á að setja inn frekari ákvæði um upplýsingagjöf félags til eigenda með hliðsjón af áhættustefnu A-hluta Reykjavíkurborgar.

## VIÐAUKI

### Markmið og aðgerðir 2020-2022

Hér eru tilgreind markmið til næstu tveggja ára sem lýsa útfærslu meginmarkmiða.

Útfærsla markmiða og aðgerðir umfram það sem hér kemur fram verður sett fram í innleiðingaráætlun skrifstofu áhættustýringar.

#### A: Samhæfð starfsemi og stjórnskipulag áhættustjórnunar :

Áhættustjórnun skal vera samofin allri starfsemi og verkefnum borgarinnar og þannig vera liður í stjórnarháttum og daglegri starfsemi kjarnasviða, fagsviða og skrifstofa Reykjavíkurborgar. Hlutverk og ábyrgð starfsmanna við áhættustjórnun á hinum ýmsu stjórnstigum borgarinnar skal vera skýr og aðkoma hagaðila að meiriháttar ákvörðunum tímanleg og viðeigandi.

- A1: Bæta verkefnaliðum áhættustjórnunar inn í vinnulýsingar, verklagsreglur og meginferla skrifstofa samkvæmt innleiðingaráætlun.
- A2: Skilgreina hlutverk og ábyrgð starfsmanna á hinum ýmsu stjórnstigum varðandi áhættustjórnun.
- A3: Greina með hvaða hætti megi flétta áhættugreiningu enn frekar inn í töku mikilvægra ákvarðana hjá borginni.

**Mælikvarði:** *Fjöldi skrifstofa (af heild) sem hafa skilgreint og teiknað upp meginferla og markmið sín m.t.t. áhættustjórnunar.*

#### B: Skýr aðferðafræði og samræming:

Aðferðir áhættustjórnunar skulu vera skýrar og samanburðarhæfar á milli sviða. Ennfremur skulu þær taka mið af þörfum hvernar starfseiningar fyrir sig. Skráning í áhættuskrá er samræmd.

- B1: Skilgreina aðferðafræði og ferla áhættustjórnunar.
- B2: Framkvæma áhættumat á meginferlum og markmiðum skrifstofu fyrir skrifstofu skv. innleiðingaráætlun.
- B3: Samræma framkvæmd áhættumats í sértækum verkefnum í samvinnu við svið og skrifstofur þannig að yfirfæra megi framkvæmd á aðra sambærilega starfsemi.

**Mælikvarði:** *Fjöldi skrifstofa (af heild) sem hafa áhættumetið markmið sín og/eða ferla og starfsemi.*

*Hlutfall jákvæðrar og neikvæðrar endurgjafar frá þátttakendum í áhættumati.*

#### C: Áhættuvitund og leiðsögn:

Starfsmenn skulu þekkja hlutverk sitt og ábyrgð m.t.t. áhættustjórnunar og vinna skal að því að efla áhættuvitund starfsmanna með umræðu og upplýsingagjöf. Upplýsingum um tilgang og inntak áhættustefnu er markvisst miðlað og útbúið verður fræðsluefni um aðferðir og verklagsreglur stefnunnar. Ráðgjöf er veitt þar sem þörfin er mest hverju sinni, s.s. við gerð áhættumats á meginferlum og í þeim tilvikum sem lögbundið er að gert sé áhættumat. Fræðsla um áhættustjórnun og þjálfun í að beita aðgerðum hennar er sniðin að verkefnum og starfssviði starfsmanna borgarinnar.

- C1: Fræða stjórnendur og aðra starfsmenn borgarinnar um áhættustjórnun með fræðslufundum, útgáfu leiðbeininga og ýmsu kynningarefni.
- C2: Leiðbeina um framkvæmd áhættumats þar sem lög kveða á um gerð áhættumats, s.s. persónuverndarlög og vinnuverndarlög.
- C3: Tryggja gott aðgengi starfsmanna að kynningar- og fræðsluefni.

**Mælikvarði:** *Hlutfall jákvæðrar og neikvæðrar endurgjafar frá starfsfólki varðandi fræðslu. Útkoma í endurtekinni viðhorfskönnun Innri endurskoðunar.*

#### **D: Yfirsýn hagaðila, upplýsingagjöf og eftirfylgni**

Áhættulandslag starfseininga skal vera aðgengilegt stjórnendum borgarinnar í formi áhættumælaborðs og áhættuskýrslna. Til staðar er samræmd upplýsingagjöf til stjórnar og stjórnenda borgarinnar um helstu áhættuþætti sem eru talin hafa áhrif á markmið og árangur starfseminnar, aðgerðir til úrbóta og eftirfylgni með þeim.

- D1: Þarfagreining, val og innleiðing á hentugu upplýsingakerfi/áhættustjórnunarkerfi til þess að halda utan um niðurstöður áhættugreininga, áhættumats og annarra upplýsinga sem verða til í áhættustjórnunarferli.
- D2: Útbúa áhættumælaborð sem lýsir áhættulandslagi hverrar skrifstofu á skýran og skilmerkilegan hátt.
- D3: Hefja söfnun og greiningu á atvikum borgarinnar.

**Mælikvarði:** *Fjöldi lokinna áfanga við val á og innleiðingu áhættustjórnunarkerfis.*