



Borgarráð

Innleiðing á heildstæðri áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg

Fjármála- og áhættustýringarsviði Reykjavíkurborgar hefur verið falið að innleiða og koma í framkvæmd heildstæðri áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg. Hér er um að ræða nýtt verkefni í samræmi við nýlegar skipulagsbreytingar sem samþykktar voru í júní 2019. Undirbúin hafa verið drög að umgjörð um stefnumörkun og innleiðingu fyrir verkefnið, ásamt kostnaðaráætlun sem tekur mið af fjárþörf sviðsins vegna innleiðingar á heildstæðri áhættustýringu í anda þess sem starfshópur um áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg lagði fram á fundi borgarráðs í janúar 2019. Kostnaðaráætlun gerir ráð fyrir að viðbótarfjárþörf sviðsins nemi samtals 45,5 m.kr. á árinu 2020, þar af rekstrarkostnaður um 31,3 m.kr. og stofnkostnaður um 14,2 m.kr.

Lagt er til að innleiðing heildstæðrar áhættustýringar verði sett af stað í samræmi ofangreint og verkefnið verði fjármagnað annars vegar með því að færa 10 m.kr. úr ramma skrifstofu borgarstjóra- og borgarrítara til fjármála- og áhættustýringarsviðs og hins vegar að borgarráð veiti viðbótarfjárheimild að fjárhæð 35,5 m.kr. til verkefnisins. Viðauki við fjárhagsáætlun undirbúinn sem tekur mið af þessu.

Greinargerð:

Á fundi borgarráðs þann 17. janúar 2019 var lögð fram og kynnt skýrsla starfshóps um áhættustýringu til kynningar. 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 nýlega stofnuðu fjármála- og áhættustýringarsviði.

Nú liggur fyrir að taka upp þráðinn þar sem frá var horfið og vinna úr fyrirliggjandi tillögum og samþykktu skipulagi. Verkefnið í heild er yfirgripsmikið og felur í sér vinnu við undirbúning áhættustefnu og innleiðingu heildstæðrar áhættustjórnunar hjá A- hluta Reykjavíkurborgar í áföngum.

Almennt er beiting aðferða áhættustjórnunar talin auka líkur á að stofnanir og fyrirtæki nái

þeim árangri sem þau stefna að í starfseminni og eru því liður í góðum stjórnarháttum á öllum stigum í viðkomandi starfsemi. Áhættustjórnun er í auknum mæli beitt sem stjórnþæki til að samræma vinnubrögð innan fyrirtækja og stofnana. Áhættumat er liður í áhættustjórnun en slíkt mat er í sumum tilvikum lögbundið að gera, t.d. áhættumat skv. vinnuverndarlögum og áhættumat skv. lögum um persónuvernd. Samhæfð framkvæmd áhættumats er mikilvæg m.t.t. yfirsýnar stjórnenda um stöðu mála og til að stuðla að fylgni við lög og reglur

Dagur B. Eggertsson

Hjálagt:

Kostnaðarmat vegna verkefnisins heildstæð áhættustjórnun – stefnumótun og innleiðing Umsagnir

Endurskoðunarnefndar Reykjavíkurborgar og Innri endurskoðunar um skýrslu starfshóps um áhættustýringu

Heildstæð áhættustjórnun hjá Reykjavíkurborg

verkefnið og næstu skref

Drög að kynningu fyrir borgarráð

20. janúar 2020

Halldóra Káradóttir



- Á fundi borgarráðs þann 17. janúar 2019 var lögð fram og kynnt skýrsla starfshóps um áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg
- Skýrslan fékk jákvæðar umsagnir frá endurskoðunarnefnd og Innri endurskoðun
- Tillögum starfshóps var vísað inn í vinnu við skipulagsbreytingar sem þá stóðu yfir
- Heildstæð áhættustjórnun er nú á verksviði fjármála- og áhættustýringarsviðs



- Þörf fyrir aukna yfirsýn - stjórn stofnunar ber ábyrgð á að áhættustýring og innra eftirlit sé með viðeigandi hætti og sé virkt
- Auknar kröfur um gagnsæi við ákvarðanatöku
- Aukin þörf fyrir að vernda orðspor stofnana (m.a. vegna aukinnar umfjöllun vef- og fjölmiðla um mistök í stjórnslu og starfsemi)
- Auknar kröfur frá umhverfinu um fylgni við lög og reglur
- Ábendingar frá úttektarnefnd borgarstjórnar, endurskoðunarnefnd RVK, Innri endurskoðun og ytri endurskoðendum

Heildstæð áhættustjórnun hjá FÁST



- Til eru ýmis form áhættustýringar sem tengjast sérhæfðum viðfangsefnum eins og fjármálum, upplýsingatækni, framkvæmdaverkefnum, mati á áhrifum á persónuvernd, heilsu og öryggi o.fl. sem eru á ábyrgð viðkomandi stjórnenda
- FÁST ber ábyrgð á mótun og innleiðingu heildstæðrar áhættustjórnunar sbr. nýlega samþykkt yfirlit um verkefni, hlutverk og ábyrgð kjarnasviða miðlægrar stjórnarsýslu
- Heildstæð áhættustjórnun (e. Enterprise Risk Management, ERM) eru þær aðferðir, stjórnskipulag og ferlar sem notaðir eru til að vinna með helstu áhættuþætti í starfsemi fyrirtækja og stofnana og styðja á þann hátt við að markmið þeirra náist. Saman mynda þessir þættir umgjörð um framkvæmd áhættustýringar sem skapar m.a. ákveðna yfirsýn fyrir stjórnendur
- Um nýtt verkefni er að ræða sem þarfnast viðbótarfjármagns



Skilgreining verkefnisins:

Heildstæð áhættustjórnun

Stefnumótun og innleiðing
áhættustefnu



1. Tryggja framgang og aðföng til nýrra verkefna er varða áhættustjórnun sem birtast í skilgreindu hlutverki og verkefnum fjármála- og áhættustýringarsviðs
2. Að unnin verði áhættustefna fyrir A-hluta Reykjavíkurborgar sem lögð verði fyrir stýrihóp til rýningar og síðan fyrir borgaráð/ borgarstjórn til samþykkis
3. Að áhættustefnan verið innleidd á skipulegan hátt í samvinnu við hlutaðeigandi stjórnendur og aðra starfsmenn



1. Kostnaðarmat v/nýrra verkefna

2. Áhættustefna sem tilgreinir m.a.

- umfang, helstu áskoranir, meginmarkmið, væntan ávinning og hlutverk og ábyrgð aðila stjórnsýslunnar
- áhættuvilja stjórnar
- skipulag áhættustjórnunar (endurskoðað m.v. nýtt stjórnskipulag og tillögur starfshóps)

3. Áætlun um innleiðingu

- verkefnisáætlun , þarfir, markmið.umfang, tímarammi, aðkoma ráðgjafa, samráð við hagsmunaaðila
- viðfangsefni og forgangröðun í innleiðingu
- útfærsla á kynningu á markmiðum og framkvæmd áhættustýringar þróa t.d. vinnustofur sem hjálpartæki
- val, notkun og innleiðing upplýsingakerfis
- kynningar á áhættustýringarferli og gerð leiðbeininga
- þróun skýrslugerðar og tenging við Qlik Sense

Helstu áfangar og vörður



Vinnslutímabil verkefnis	Febrúar 2020- febrúar 2022
Helstu áfangar og vörður (útfært í verk- og tímaáætlun)	Dags. lok áfanga
Undirbúningur og upplýsingaöflun	Febrúar 2020
Skipan starfshóps um áhættustefnu	Febrúar 2020
Verkefnisáætlun starfshóps um áhættustefnu	Febrúar 2020
Skipan stýrihóps um áhættustefnu	Mars 2020
Samráð við hagsmunaaðila	Apríl- Maí 2020
Skil starfshóps um áhættustefnu til stýrihóps	Júní 2020
Áhættustefna lögð fyrir borgarráð/borgarstjórn	Júní/Júlí 2020
Undirúningur fyrir innleiðing áhættustefnu	Sept. 2020
Innleiðing áhættustefnu - framkvæmd	Okt. 2020-febrúar 2022

Kostnaðarmat



Aðkeypt ráðgjöf

Aðkeypt vinna v/ ráðgjafar og þjálfunar starfsmanna

ERM námskeið og ferð erlendis

m.v. 3 manns í 3 daga

Kostnaður	Ár 1	Ár 2	Ár 3	Ár 4	Ár 5
Aðkeypt vinna	9.000.000	9.000.000			
Námskeiðskostnaður	3.000.000				
Samtals	12.000.000	9.000.000	0	0	0

Áhættustýringarteymi

Forsendur: 2 stöðugildi

1 stg teymisstjóra allt árið og 1 stg sérfræðings frá 1. apríl 2020

Kostnaður	Ár 1	Ár 2	Ár 3	Ár 4	Ár 5
Launakostnaður	25.125.000	28.500.000	28.500.000	28.500.000	28.500.000
Annar starfsmannakostnaður	1.400.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Samtals	26.525.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000	30.100.000

Kostnaðarmat frh



Kaup á upplýsingakerfi * (með fyrirvara um að önnur lausn kann að verða fyrir valinu)

Áætlaður kostnaður m.v. kaup á sambærilegu kerfi og notað var í tilraunaverkefni starfshóps um áhættu-
stýringu og vegna tengingar upplýsingakerfis við Qlik Sense.

Kostnaður	Ár 1	Ár 2	Ár 3	Ár 4	Ár 5
Upplýsingakerfi	1.900.000				
Uppfærslugjald 20%		380.000	380.000	380.000	380.000
Aðkeypt vinna -aðlögun f. RVK	330.000				
Aðkeypt vinna - þjónustusamn.	150.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Annað - tenging við Qlik Sense		600.000			
Samtals	2.380.000	1.180.000	580.000	580.000	580.000

Ófyrirséður kostnaður (15%)	4.635.750
------------------------------------	------------------

Samtals áætlaður kostnaður	45.540.750	40.280.000	30.680.000	30.680.000	30.680.000
-----------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

<i>Par af einskiptis stofnkostnaður</i>	<i>14.230.000</i>	<i>9.600.000</i>			
<i>Rekstrarkostnaður</i>	<i>31.310.750</i>	<i>30.680.000</i>	<i>30.680.000</i>	<i>30.680.000</i>	<i>30.680.000</i>
	45.540.750	40.280.000	30.680.000	30.680.000	30.680.000

Fjármögnun

Tilfærsla frá SBB	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Viðbótarfjárheimild	35.540.750	30.280.000	20.680.000	20.680.000	20.680.000



Áhættustjórnun

- Almenn er beiting aðferða áhættustjórnunar talin auka líkur á að stofnanir og fyrirtæki nái þeim árangri sem þau stefna að í starfseminni og eru því liður í góðum stjórnarháttum á öllum stigum viðkomandi starfsemi.
- Áhættustjórnun er í auknum mæli beitt sem stjórnæki til að samræma vinnubrögð innan fyrirtækja og stofnana.

Áhættumat

- Áhættumat er liður í áhættustjórnun er slíkt mat er í sumum tilvikum lögbundið að gera, t.d. áhættumat skv. vinnuverndarlögum og áhættumat skv. lögum um persónuvernd svo dæmi sé tekið.
- Samhæfð framkvæmd áhættumats er mikilvæg m.t.t. yfirsýnar stjórnenda um stöðu mála og til að stuðla að fylgni við lög og reglur.

Borgarráð
Ráðhúsi Reykjavíkur

Umsögn um skýrslu starfshóps um áhættustýringu Reykjavíkurborgar

Með bréfi dags. 17. janúar 2019 var óskað umsagnar endurskoðunarnefndar Reykjavíkurborgar um skýrslu starfshóps um áhættustýringu Reykjavíkurborgar frá júlí 2018, en hlutverk starfshópsins var að móta tillögur að umgjörð áhættustýringar og vinna að undirbúningi áhættustefnu borgarinnar. Endurskoðunarnefndin fékk á sinn fund, þann 16. f.m., formann starfshópsins og borgarritara og kynntu þau skýrsluna og verkefnið fyrir nefndinni.

Endurskoðunarnefnd hefur fjallað um og komið fram með ábendingar í skýslum sínum til borgarstjórnar er varða nauðsyn þess að byggja upp áhættustýringu innan borgarinnar. Í síðustu skýrslu nefndarinnar segir t.d.: *“Endurskoðunarnefndin hefur í fyrri skýrslum sínum vakið athygli á mikilvægi áhættustýringar fyrir starfsemi Reykjavíkurborgar í heild sinni þar sem hugað er kerfisbundið að þeim áhættuþáttum sem gætu haft áhrif á hvort markmið sem sett eru í upphafi eða innan kjörtímabils ná fram að ganga”*. Í skýrslu nefndarinnar frá apríl 2017 sagði um áhættustýringu: *“Gera má ráð fyrir að mikilvægi áhættustýringar í opinberum rekstri sé ekki síðra og jafnvel mun mikilvægara en í einkarekstri. Þar eru hagaðilarnir bæði fleiri og dreifðari og kröfur þeirra og væntingar til stjórnna og stjórnenda að verulegu leyti ólíkar því sem gerist í einkarekstri.”*

Með því að setja þetta verkefni af stað hefur verið tekið tillit til ábendinga endurskoðunarnefndar um mikilvægi áhættustýringar og fagnar endurskoðunarnefnd því að þessi skýrsla liggja nú fyrir en með henni má segja að fyrsta skrefið sé stigið í átt að mótun og innleiðingu heildstæðrar áhættustýringar hjá Reykjavíkurborg.

Það er mat nefndarinnar að í skýrslunni komi fram að mikil og góð vinna hafi verið lögð í verkefnið og lagður hafi verið góður grunnur að næstu skrefum. Í 7. kafla skýrslunnar, „Tillögur starfshóps“, koma fram fimm tillögur sem að efni til felast í að:

- Stíllt verði upp áhættustefnu sem lögð verði fram til formlegrar samþykktar.
- Skipað verði innleiðingarteymi sem geri áætlun um innleiðingu áhættustýringar.
- Mynduð verði miðlæg starfseining sem starfsmenn sem sinna gæðamálum, áhættustýringu, regluvörslu o.fl. komi saman og að ráðinn verði verkefnastjóri áhættustýringar.
- Undirbúin verði kaup á upplýsingakerfi.
- Skipuð verði áhættunefnd.

Endurskoðunarnefndin er sammála þessum tillögum starfshópsins.

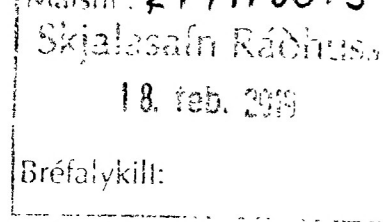
Endurskoðunarnefndin leggur áherslu á mikilvægi þess að æðstu stjórnendur og kjörnir fulltrúar veiti mótun heildstæðrar áhættustýringar áframhaldandi stuðning og tryggi nægileg aðföng þannig að hægt sé að halda verkefninu áfram.

F.h. endurskoðunarnefndar Reykjavíkurborgar



Láraus Finnbogason, formaður

Borgarráð
Ráðhúsi Reykjavíkur
Tjarnargötu 11
101 Reykjavík



Umsögn um skýrslu starfshóps um áhættustýringu

Vísað er til erindis borgarráðs, dags. 17. janúar 2019, þar sem óskað er eftir umsögn Innri endurskoðunar um skýrslu starfshóps um áhættustýringu Reykjavíkurborgar, dags. júlí 2018.

Í skýrslunni kemur fram að „*hlutverk starfshóps um áhættustýringu hjá Reykjavíkurborg var að móta tillögur að umgjörð áhættustýringar og vinna að undirbúningi áhættustefnu borgarinnar í samræmi við ábendingar eftirlitsaðila*“.

Í skýrslunni er gerð grein fyrir núverandi stöðu áhættustjórnunar hjá borginni og tillögur settar fram um innleiðingu áhættustjórnunar. Lagt er til af hálfu starfshópsins „*að nálgun Reykjavíkurborgar miðist við að komið verði á heildstæðri áhættustjórnun (e. Enterprise Risk Management) hjá Reykjavíkurborg með hliðsjón af meginreglum og leiðbeiningum ISO 31000 staðalsins. Í því felst að megináhættur eru auðkenndar og metnar með samræmdum hætti í meginferlum borgarinnar og öðrum þáttum í starfseminni sem eru taldir mikilvægir í þessu samhengi.*“

Á undanförunum árum hefur Innri endurskoðun sett fram ábendingar í skýrslum sínum um nauðsyn þess að taka upp heildstæða áhættustjórnun hjá Reykjavíkurborg. Tilgangur með heildstæðri áhættustjórnun er að styðja við að borgin nái sínum markmiðum. Með áhættugreiningu er hægt að bera kennsl á lykiláhættuþætti í starfsemi borgarinnar, t.d. hvað varðar þjónustu við borgarbúa. Uppbygging áhættustýringar innan borgarinnar er því mikilvægur þáttur í uppbyggingu á öflugu innra eftirliti.

Eins og fram kemur í skýrslunni er ávinningur af innleiðingu áhættustjórnunar „*bætt yfirsýn stjórnar og stjórnenda um megináhættur í starfsemi borgarinnar, bætt innra eftirlit og aukin áhættuvitund starfsmanna í gegnum fræðslu og þjálfun. Við innleiðingu aðferða áhættustýringar er hægt að fara mismunandi leiðir.*“

Innri endurskoðun telur að um sé að ræða yfirgripsmikla og góða skýrslu varðandi nauðsyn þess að komið verði á heildstæðri áhættustjórnun. Töluverð vinna hefur átt sér stað innan borgarinnar í tengslum við áhættugreiningu fjármála en greining rekstraráhættu er mun skemur á veg komin. Áður en hugbúnaður eða aðrar lausnir eru keyptar þarf að skoða hvaða aðferðafræði hentar best við greiningu á lykiláhættum sem geta steðjað að þjónustu við borgarbúa.

Það er mat Innri endurskoðunar að innleiðing heildstæðrar áhættustýringar sé mikilvægt verkefni og nauðsynlegt að setja í forgang í tengslum við breytingar og frekari uppbyggingu stjórnkerfis borgarinnar.

Virðingarfyllst,