



Misferlisáhætta hjá Reykjavíkurborg

Vinnuskýrsla

IE19040003
OKTÓBER 2021



INNRI ENDURSKOÐUN OG RÁÐGJÖF

Efnisyfirlit

Inngangur	3
Aðferðafræði	4
Umfjöllun um niðurstöður meginþátta í skorkorti	5
Eftirlitsumhverfi – stjórnarfar	5
Misferlisáhættumat – stjórnsýsla	7
Eftirlitsaðgerðir	9
Rannsókn og aðgerðir	11
Stjórnendarýni	12
Viðauki I Niðurstöður áhættumats og viðmiða – Eftirlitsumhverfi stjórnarfar	13
Viðauki II Niðurstöður áhættumats og viðmiða – Misferlisáhættumat	19
Viðauki III Niðurstöður áhættumats og viðmiða – Eftirlitsaðgerðir	27
Viðauki IV Niðurstöður áhættumats og viðmiða – Rannsókn og aðgerðir	37
Viðauki V Niðurstöður áhættumats og viðmiða – Stjórnendarýni	44
Viðauki VII Niðurstöður skoðanakönnunar borgarfulltrúa – desember 2020	47

Inngangur

Í meirihlutasáttmála¹ fyrir borgarstjórn Reykjavíkur 2018-2022 er sett fram eftirfarandi markmið:

„Innri endurskoðun ljúki greiningu á misferlisáhættu innan borgarkerfisins og hún verði notuð sem grunnur að aðgerðum og vörnum gegn misferli og spillingu.“

Forsaga málsins er sú að í desember 2017 lagði Innri endurskoðun fram minnisblað með skorkorti frummats á stöðu misferlisáhættu hjá Reykjavíkurborg skv. aðferðafræði COSO þar sem staða áhættu innan fimm meginþátta innra eftirlits var metin.

Í frummati á misferlisáhættu var farið í gegnum 266 þætti/viðmið sem metin voru með litakóða og út frá því reiknað út skorkort misferlisáhættu fyrir alla fimm meginþætti líkansins. Mikilvæg forsenda í þessu frummati var að ekki lá fyrir heildstætt misferlisáhættumat í starfsemi borgarinnar með tilliti til rekstrareininga, sviða og deilda. Markmið frummatsins var því m.a. að sýna fram á að nauðsynlegt væri að ráðast í slíkt mat hjá sviðum og skrifstofum borgarinnar, með stuðningi borgarráðs, sem myndi sýna staðfestingu á vilja æðstu stjórnar borgarinnar og eftirlitsumhverfsins og undirstrika vægi og mikilvægi verkefnisins.

Með fengnum stuðningi borgarráðs við verkefnið og voru skipaðir starfshópar hjá skrifstofu eignasjóðs og umhverfis- og skipulagssviði (SEA/USK), íþrótt- og tómstundasviði (ÍTR), menningar- og ferðamálasviði (MOF), velferðarsviði (VEL) og skóla- og frístundasviði (SFS) með það að markmiði að greina og leggja mat á þá áhættuþætti sem snúa að starfseminni í misferlismálum samkvæmt aðferðafræði og líkani sem ACFE

(Association of Certified Fraud Examiners) og COSO hafa unnið til þess að skrá niður tegundir misferlis og byggir matið á þremur viðmiðum; líkum, áhrifum og skilvirkni eftirlits.

Innri endurskoðun og ráðgjöf (IER) hefur nú lokið við endurmat á misferlisáhættu hjá Reykjavíkurborg og birtir nýtt skorkort sem byggir á áhættumati 266 viðmiða innan fimm meginþátta innra eftirlits. Vinna við endurmatið var mun ítarlegri en við frummatið. Allir viðmiðunarþættirnir hafa verið þýddir, staðfærðir og áhættumetnir en skorkortið samanstendur af niðurstöðu matsins. Við mat á áhættu hefur IER notað ýmis viðmið; stefnur og reglur borgarinnar, leitað til sérfræðinga innan kjarna- og fagsviða um eftirlitsaðgerðir, litið til fjölmargra úttekta sem gerðar hafa verið, viðhorfskannanir og viðtöl við starfsfólk og borgarfulltrúa, auk þess sem niðurstaða áhættumats fór í jafningjaryni innan Innri endurskoðunar og ráðgjafar.

Heildstæð áhættustefna fyrir Reykjavíkurborg var gefin út í júní 2021 og ber skrifstofa áhættustýringar hjá fjármála- og áhættustýringarsviði ábyrgð á innleiðingu hennar. Í áhættulandslagi (e. risk profile) eru skilgreindar þær áhættur sem snúa að borginni og þær flokkaðar í þrjá meginflokka; stjórnun og stefnumótun, fjárhagsáhættu og rekstraráhættu, og er misferlisáhætta flokkuð undir síðastnefnda flokkinn.

Greining misferlisáhættu og stjórnun hennar er stöðugt ferli sem nauðsynlegt er að endurmeta með reglubundnum hætti, einkum varðandi nýja þjónustu, nýja starfshætti og stefnu.

Vinnuskýrsla þessi í lengri útgáfu verður afhent skrifstofu áhættustýringar til frekari meðferðar og úrvinnslu.

¹ Úr meirihlutasáttmála fyrir borgarstjórn Reykjavíkur kjörtímabilið 2018-2022

Aðferðafræði

COSO Rammi aðgerðir og meginþættir	
Eftirlitsumhverfi	1. Reykjavíkurborg sýnir fram á skuldbindingu og staðfestingu um að starfsemin byggji á heilindum og góðu siðferði.
	2. Borgarstjórn/ráð sýnir fram á sjálfstæði og óhæði frá daglegum rekstri og hefur yfirsýn yfir þróun og virkni innra eftirlits.
	3. Yfirstjórn mótar og innleiðir stefnu, formlegt skipulag, skilgreindar boðleiðir, viðeigandi heimildir og ábyrgðaraðila til að markmiðum verði náð.
	4. Leitast verður við að laða að, þróa og halda í hæfa einstaklinga til að markmiðum verði náð.
	5. Uppbygging stjórnskipulags hjá félaginu er með þeim hætti að ábyrgð á innra eftirliti er tengd við starfsskyldur starfsmanna.
Áhættumat	6. Sett verða skýr markmið til að framkvæmd greiningar og áhættumats verði í samræmi við markmið
	7. Greindir verða helstu áhættuþættir misferla fyrir öll svið borgarinnar til þess að skapa grundvöll ákvarðana um viðbrögð og áhættustjórnun.
	8. Greind verða hugsanleg tilvik misferla og áhætta metin
Eftirlitsaðgerðir	9. Borin kennsl á og mat lagt á breytingar sem geta haft umtalsverð áhrif á innra eftirlit.
	10. Val og þróun eftirlitsaðgerða sem eru til þess fallnar að minnka áhættu niður á ásættanlegt stig í samræmi við markmið
	11. Val og þróun eftirlits með upplýsingakerfum til að styðja við markmið heildarinnar.
Upplýsingar og samskipti	12. Eftirlitsaðgerðir í samræmi við stefnu og markmið og væntingar
	13. Upplýsingar, öflun þeirra og gæði byggir á að upplýsingar séu viðeigandi og réttar, til að styðja virkni innra eftirlits
	14. Upplýsingamiðlun innan hús um markmið og ábyrgð á innra eftirliti til að styðja virkni innra eftirlits
Vöktun og stjórnðæfrifrit	15. Upplýsingar og samskipti við utanaðkomandi aðila varðandi atriði sem hafa áhrif á virkni innra eftirlits
	16. Þróun og ákvörðun um eftirfylgni og/eða sérstakar úttektir til fullvissu um að innri eftirlitsþættir séu til staðar og virkir
	17. Mat og upplýsingamiðlun um annmarka innra eftirlits sem upp koma til aðila sem bera ábyrgð á að umbótaaðgerðum innan hæfilegra tímamarka þ.á.m. yfirstjórnar og borgarráðs eftir því sem við á.

Misferlisáhættu stjórnun - fimm meginþættir

1. Reykjavíkurborg hrindir í framkvæmd og kynnir verkefni um stýringu á misferlisáhættu sem sýnir fram á væntingar borgarstjórnar, borgarráðs og yfirstjórnar borgarinnar og skuldbindingu um heilindi og siðferðisleg gildi varðandi stjórnun á misferlisáhættu.

2. Viðtæk greining á misferlisáhættu, tegundir misferla, aðferðir, líkur á tilvikum og hugsanlegum áhrifum, eftirlitsaðgerðir og innleiðing aðgerða til að draga úr eftirstæðri misferlisáhættu.

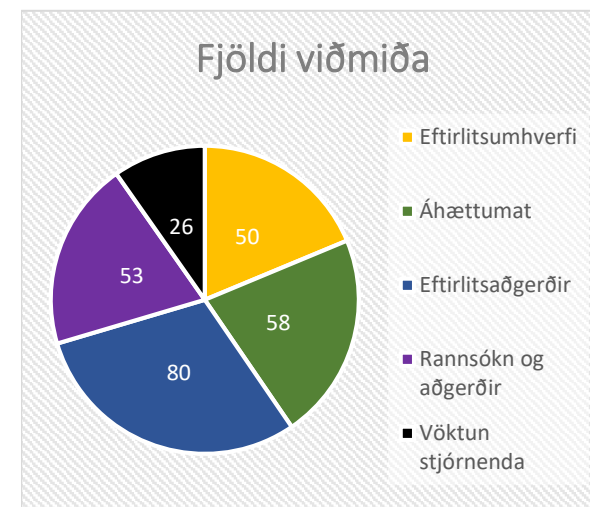
3. Val, þróun og dreifing á fyrirbyggjandi og uppgötvandi eftirliti á misferli til að draga úr áhættu á tilvikum sem ekki eru uppgötvuð í tíma

4. Samskiptaferli fyrir ábendingar (misferlisgátt) um hugsanleg misferli, meðhöndlun ábendinga, rannsóknir og viðeigandi viðbrögð við misferli og innan hæfilegra tímamarka

5. Þróun og framkvæmd staðfestingarúttektar á því hvort fimm meginreglur misferlisáhættumats eru til staðar og virkar, hvort brugðist sé tímanlega við annmörkum í áhættustýringu við ábyrgðaraðila um að grípa til aðgerða þ.á.m. yfirstjórnar og borgarráðs

Innan COSO rammans eru fimm meginþættir og sautján flokkar aðgerða. Samtals eru 266 viðmið innan þessara aðgerðaflokka.

Í skífuriti hér fyrir neðan má sjá fjölda viðmiða í hverjum meginþætti:



Í viðauka I-V eru niðurstöður úr áhættumati hvers viðmiðs ásamt athugasemdum.

Umfjöllun um niðurstöður meginþátta í skorkorti

Eftirlitsumhverfi – stjórnarfar

Áhersluatriði		Niðurstaða	Fjöldi viðmiða
Stjórn og yfirstjórn	Skuldbinding æðstu stjórnenda um misferlisáhættustjórnun		8
	Stuðningur við misferlisáhættustjórnun		14
	Mótun og innleiðing stefnu í misferlisáhættustjórnun		5
	Skilgreina hlutverk og ábyrgð stjórnenda í misferlisstjórnun innan stjórnskipulags borgarinnar		5
	Skrásetning misferlisáhættustjórnunar		6
	Samskipti um misferlisáhættustjórnun á öllum stigum starfseminnar		12

Skuldbinding æðstu stjórnenda um misferlisáhættustjórnun

Almennt er skuldbinding æðstu stjórnenda, kjörinna fulltrúa og embættismanna mikil við misferlisáhættustjórnun. Þannig styður viðhorfskönnun borgarfulltrúa það mat IER að „tónninn á toppnum“ hjá æðstu stjórnendum leggi áherslu á siðlega hegðun og að stjórnendur sýni gott fordæmi. Þegar litið er til vinnuumhverfis borgarinnar þá sýna viðhorfskannanir á meðal starfsmanna yfirleitt jákvæðni varðandi starfsánægju, metnað, fræðslu og viðurkenningu. Helst þykir starfsmannastöðugleiki, hæfilegt vinnuálag og vinnuaðstaða draga niður skor.

Nýjar siðareglur borgarstjórnar tóku gildi 18. júní 2019, nokkuð breyttar frá fyrri reglum. Fyrir breytingu voru siðareglur borgarfulltrúa allitarlegar í átta greinum þar sem m.a. var fjallað um starfsskyldur, valdmörk, hagsmunaárekstra, gjafir og fríðindi, trúnað og stöðuveitingar. Nýjar siðareglur eru í ellefu liðum og settar fram sem viljayfirlýsingar eða fullyrðingar. (dæmi: a) við sýnum kurteisi, tillitsemi og virðum einkalíf annarra b) við erum heiðarleg, ábyrg og sýnum gott fordæmi í okkar störfum). Fylgni við þessar siðareglur eru meira háð huglægu mati hvers og eins, fremur en að hægt sé að skera úr um hvort meint brot á reglum hafi átt sér stað. Í viðhorfskönnun borgarfulltrúa um fylgni við siðareglur kom í ljós að 33% telja að um fylgni sé að ræða að öllu eða miklu leyti. Þá telja yfir 50% borgarfulltrúa að mikil þörf sé á að hægt sé að leita ráðgjafar eða úrskurðar í málefnum er varða siðareglur. IER telur úrbætur mögulegar með því að skilgreina hlutverk siðanefndar Samband íslenskra sveitarfélaga sem úrskurðaraðila en hægt er að leita til þeirra um óháða ráðgjöf. Þá telur IER að siðareglur kjörinna fulltrúa og reglur um skráningu fjárhagslegra hagsmuna skuli vera vel skilgreindar, m.a. til að lágmarka tilvik um mismunandi túlkun reglnanna og vísar í því sambandi á siðareglur alþingismanna.

Stuðningur við misferlisáhættustjórnun

Stuðningur er metinn mjög mikill og telur IER að almennt sé til staðar skilningur hjá borgarstjórn á því hvaða atferli, framferði og framkoma er til þess fallin að hvetja til misferlis og spillingar og staðfestir viðhorfskönnun borgarfulltrúa það. Borgarráð er upplýst um misferlistilvik innan borgarinnar, einkum þar sem milli- og æðstu stjórnendur koma við sögu og einnig ef vart verður um verulegan veikleika í innra eftirliti. Borgarstjórn styður árlega endurskoðunaráætlun og tryggir að IER er sjálfstæð eining með óheftan aðgang að borgarráði. Þá er mat IER að kjörnir fulltrúar setji almennt viðeigandi tón á toppnum með eigin framkomu og framferði, setningu ráðningareglna og starfslýsinga fyrir æðstu embættismenn og staðfestir viðhorfskönnun það mat.

Mótun og innleiðing stefnu í misferlisáhættustjórnun

Ekki liggur fyrir sérstök áhættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar frá 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráhættu.

Skilgreina hlutverk og ábyrgð stjórnenda í misferlistjórnun innan stjórnskipulags borgarinnar

Allir sviðsstjórar fag- og stoðsviða bera víðtæka ábyrgð á starfsemi sinna sviða, þ.m.t. misferlisáhættu, og er starfslýsing og ábyrgð alls starfsfólks skráð. Fram kemur í yfirlýsingu um áhættuvilja í heildaráhættustefnu borgarinnar að sviksemi sé ekki liðin en skráð stefna um misferlisáhættustjórnun sem leiðarljós um væntingar og viðbrögð borgarstjórnar og æðstu stjórnenda varðandi misferlismál er ekki til staðar. Slíkri stefnu er m.a. ætlað að sýna hvernig vænta megi að viðbrögðum við misferli og spillingu sé háttáð og jafnframt myndi það skapa vitundarvakningu meðal starfsfólks um að viðbragðsáætlanir séu til staðar til að lágmarka skaða af völdum misferlis. Með því að skilgreina í hverju misferli felst, er tryggt að starfsmenn, birgjar og aðrir haghafar viti hvað er ásættanlegt og hvað ekki.

Skrásetning misferlisáhættustjórnunar

Skuldbinding borgarstjórnar er skráð og misferlisáhætta er hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar. Áhættugreining innan sviða tiltekur möguleg misferlistilvik, bæði af hálfu starfsmanna, viðskiptavina og verktaka en tækifæri til úrbóta er til staðar varðandi námskeið um áhættustjórnun og þjálfun í þekkingu á misferli og einnig að allt starfsfólk og birgjar skilji hvaða væntingar eru gerðar til þeirra í tengslum við misferlisáhættustjórnun.

Samskipti um misferlisáhættustjórnun á öllum sviðum starfseminnar

Verkferlar Innri endurskoðunar og ráðgjafar um misferlismál lúta að því að veita tímanlegar og nákvæmar upplýsingar um möguleg misferli sem miðlað er til borgarráðs og æðstu stjórnenda. Ný lög um varnir uppljóstrara tóku gildi 1. janúar 2021 og á heimasíðu IER er misferlisgátt þar sem aðilar geta tilkynnt misferli og notið nafnleyndar eða nafnleysis. Verklagsregla og verkferlar um meðhöndlun ábendinga um misferli eru til staðar og uppfærðar hjá IER. Í samræmi við staðla IER kemur fram að ef rannsókn á misferli leiðir í ljós alvarlegan veikleika í eftirliti eða kerfi eða afhjúpar óviðeigandi hegðun þurfi að leita úrbóta tafarlaust.

Misferlisáhættumat – stjórnsýsla

Áhersluatriði		Niðurstaða							Fjöldi viðmiða
Misferlisáhættumat	Þátttaka stjórnenda á viðeigandi stjórnunarstigi							▲	7
	Innifelur starfsstöðvar, deildir, rekstrareiningar, verkferla og starfshætti							▲	3
	Greining á innri og utanaðkomandi þáttum					▲			2
	Misferli af ýmsu tagi							▲	14
	Sérstök athygli gagnvart sniðgöngu stjórnenda á verklagi og eftirlitsþáttum					▲			2
	Mat á líkindum og áhrifum á að tiltekin áhætta raungerist								5
	Mat á starfsfólki eða deildum felur í sér allar hliðar svikapríhyrningsins (þrýstingur, hvati, tækifæri)							▲	7
	Greining á núverandi misferliseftirliti og mat lagt á skilvirkni þess					▲			4
	Ákvörðun um viðbrögð við áhættu							▲	3
	Notkun gagnagreiningar og tækni fyrir misferlisáhættumat og viðbrögð							▲	3
	Reglulegt endurmat og mat á breytingum á misferlisáhættu.					▲			7
	Skrásetning áhættumats					▲			1

Starfshópar USK/SEA, ÍTR, MOF, VEL og SFS hafa lokið við eða eru að ljúka við greiningu á misferlisáhættu, hver á sínu sviði. Vinna starfshópanna hófst með því að verkefnastjóri IER kynnti aðferðafræði og líkan sem stuðst er við við greiningu á misferlisáhættu sem COSO og ACFE² hafa unnið í samstarfi. Aðferðafræðin miðaði að því að skilgreina áhættutilvik gagnvart misferli innan starfseminnar, meta líkur og áhrif hvers tilviks, greina hvaða eftirlitsaðgerðir eru til staðar til að lágmarka áhættu, meta áhrif þeirra og að endingu meta eftirstæða áhættu. Með þessum hætti hafa hóparnir skilgreint rúmlega 100 áhættuatburði, sem í mörgum tilfellum eru þeir sömu hjá hverju sviði, en einnig sértæka atburði sem varða sérstöðu starfseminnar innan hvers sviðs. Í frummati skorkorts voru flest áhersluatriði í þessum þætti á rauðu, þar sem misferlisáhættumat hafði ekki farið fram. Nýtt skorkort sýnir að flest áhersluatriðin lenda á græna hlutanum þar sem vinnu við misferlisáhættumat sviða er lokið hjá flestum fagsviðum.

Í þessari umfjöllun um misferlisáhættumat verður því einungis fjallað um þau áhersluatriði sem lenda á ljósgula svæðinu.

² COSO Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission, ACFE Association of Certified Fraud Examiners

Greining á innri og utanaðkomandi þáttum

Á upphafsfundi með starfshópum var lögð áhersla á að greining á áhættu ætti að taka á innri þáttum, eins og verkferlum og eftirliti sem eru til staðar, auk hvata og þrýstings sem er til staðar innan starfsmenningar til að fremja misferli. Einnig að sú greining taki til greina utanaðkomandi þætti, eins og viðskiptavini og birgja sem eiga í samskiptum við borgina. Vinnuferill við greiningu var yfirfarinn og viðvarandi ráðgjöf eftir framvindu verkefnisins.

Sérstök athygli gagnvart sniðgöngu stjórnenda á verklagi og eftirlitsþáttum

Óvíst er hvort greiningin hafi tekið mið af mögulegri sniðgöngu stjórnenda á verklagi og eftirlitsþáttum. Í mörgum tilfellum var fyrirbyggjandi eftirlit skráð með tilvísun til verklagsreglna og siðareglna, sem hefðu fyrirbyggjandi áhrif, en ekki gefinn gaumur að afleiðingum ef og þegar reglur eru sniðgengnar.

Greining á núverandi misferliseftirliti og mat lagt á skilvirkni þess

Í mörgum tilfellum byggðist greining á fyrirbyggjandi eftirlitsaðgerðum á verklagsreglum, siðareglum, lögum og stefnu. Greiningarvinnan gerir ráð fyrir að ef eftirstæð áhætta að teknu tilliti til eftirlitsaðgerða sé óásættanleg þurfi að ákveða hvaða eftirlit og verkferla sé nauðsynlegt að innleiða til þess að minnka eftirstæða áhættu. Í vinnu hópanna hefur ekki enn komið upp sú staða að eftirstæð áhætta sé metin óásættanleg.

Reglulegt endurmat og mat á breytingum á misferlisáhættu

Skoða þarf hvernig utanaðkomandi breytingar, s.s. lagabreytingar eða fjárhagslegt umhverfi, getur breytt áhættumati ef fjárhagslegir hvatar og þrýstingur eykst. Sveiflur milli góðæris og hallæris geta haft áhrif á umfang ýmissar þjónustu, s.s. fjárhagsaðstoð, sem reynir á verkferla og eftirlit þar sem viðbragðshraði þarf að vera mikill. Tilkoma nýrra þjónustubátta, þjónustunotenda og viðskiptavina geta leitt til þrýstings á starfsmenn og nýrra verkferla sem þarf að meta gagnvart misferlisáhættu. Skoða þarf hvernig breytingar á æðsta stjórnunarstigi geti breytt „tóninum á toppnum“ og haft þannig áhrif á starfsmannamenningu og hlítu innan borgarinnar.

Áhersluatriði		Niðurstaða	Fjöldi viðmiða
Misferliseftirlitsaðgerðir	Forvarnar og uppgötvunaraðgerðir til að fyrirbyggja misferli		5
	Samræming við misferlisáhættumat		4
	Sérstaða starfseminnar og viðeigandi verkferlar		1
	Mismunandi eftirlitsaðgerðir á mismunandi stigum starfseminnar		3
	Samhæfing eftirlitsaðgerða vegna misferlisáhættu		53
	Sniðganga stjórnenda framhjá eftirlitsaðgerðum		3
	Notkun fyrirbyggjandi gagnagreininga aðferða		3
	Eftirlitsaðgerðir eru bæði innbyggðar í stefnu, verkferlum og verklagsreglum		8

Eftirlitsaðgerðir taka til forvarna borgarinnar almennt til að koma í veg fyrir misferli og koma verkferlar hjá mannauðssviði og fjármála- og áhættustýringasviði mjög við sögu við mat á viðmiðum og einnig viðhorfskannanir hjá starfsmönnum. Leitað var til sérfræðinga viðkomandi sviða varðandi eftirlitsaðgerðir og verkferla og einnig litið til niðurstaðna úttekta Innri endurskoðunar og ráðgjafar á virkni innra eftirlits.

Forvarnar- og uppgötvunaraðgerðir til að koma í veg fyrir svik

Eftirlitsaðgerðir hjá borginni eru almennt hannaðar með það að markmiði að koma í veg fyrir misferli, s.s. aðgreining starfa, tvöfalt samþykktarferli reikninga, staðfesting umsókna o.sfrv. Þar sem ekki er hægt að koma við forvarnareftirliti er viðhaft uppgötvunareftirlit, m.a. með reglulegum afstemmingum og samanburði raunkostnaðar við áætlaðan kostnað og fjárhagsramma. Frávikagreining fagsviða fer fram með reglubundnum hætti og er það mikilvægur þáttur í uppgötvunareftirliti. Að mati IER eru til staðar tækifæri til styrkingar á eftirlitsaðgerðum, s.s. að nýta betur möguleika sjálfvirkar vöktunar og gagnagreiningar sem ætlað er að bera kennsl á óvenjulegar aðgerðir og samtímaeftirlit.

Samræming við misferlisáhættumat

Skráning á misferlisáhættu á fagsviðum er tiltölulega ný og stendur enn yfir í einhverjum tilfellum. Það er hlutverk stjórnenda að bregðast við á skilvirkan hátt ef misferlisáhættumat sýnir fram á að engar eða veikar eftirlitsaðgerðir eru til staðar til að minnka áhættu. Í þeim greiningum sem gerðar hafa verið hefur eftirstæð áhætta ekki kallað á þörf fyrir viðbótaraðgerðir. Í nokkrum tilfellum hefur komið í ljós ofmat á virkni eftirlitsaðgerða og áhrifum þeirra, þegar ákveðin tilvik hafa raungerst og eftirlit brugðist.

Sérstaða starfseminnar og viðeigandi verkferlar

Gerðar eru ríkari kröfur til eftirlitsaðgerða hjá opinberum aðilum í samræmi við lög, s.s. sveitarstjórnarlög, stjórnsýslulög, lög um opinber innkaup, opinber skjalasöfn o.þ.h.

Mismunandi eftirlitsaðgerðir á mismunandi stigum starfseminnar

Fyrirbyggjandi eftirlit má finna í helstu verkferlum og öllum þjónustubáttum starfseminnar. Uppgötvandi eftirlit hefur verið innleitt á ýmsum stigum, s.s. fjárhagslegt eftirlit, reglulegar afstemmingar, rammaúthlutanir og fjárheimildir sem setja ákveðnar skorður á umframkeyrslu eða óeðlileg frávik. Skilgreindir eru innherjar hjá borginni af hálfu regluvarðar og eru viðskipti og færslur þessara aðila skoðuð sem árleg skoðunaraðgerð endurskoðanda. Þá framkvæmir IER reglulega vöktun á greiðslum til tengdra aðila annarra en launagreiðslna.

Samhæfing eftirlitsaðgerða vegna misferlisáhættu

Áhætta sem er mjög líkleg til að raungerast og hafa veruleg áhrif á starfsemina, s.s. netöryggisáhætta er til staðar og hefur raungerst. Leggja þarf áherslu á að opin umræða um misferli sé til staðar. Útvistun rekstrar og þjónustu er víðtæk í starfseminni og byggist á kröfulýsingum sem innfela reglur og skyldur þjónustusala. Huga þarf að markvissu eftirliti með slíkum samningum. Aðgangsstýringar í tengslum við starfsstaði, húsnæði, eignir og upplýsingatækni eru almennt til staðar. Skoða þarf hvort veikleiki sé í skilvirkni auðkennisaðgangs að upplýsingaumhverfi. Í fjárhagskerfi eru margvísleg aðvörunarboð til staðar sem koma í veg fyrir tvíbókun reikninga og bókun á rangt tímabil en hægt er að nýta kerfin betur í þessu tilliti. Bakgrunnseftirlit og krafa um sakavottorð fer fram þar sem við á. Innkaupareglur tilgreina sex þætti sem útiloka aðila frá þátttöku í útboðum, hugsanlega eru heimildir til útilokunar ekki nýttar að fullu. Verkferlar í mannauðskerfi byggjast á því að yfirmenn yfirfara og samþykkja tímaskráningar. Í fjárhagsáætlunargerð er skilgreindur fjöldi stöðugilda sem heimild er fyrir, sem minnkar áhættu á misferli en auka þarf eftirfylgni með framúrkeyrslu vegna yfirvinnu t.d. á vaktavinnustöðum. Starfsemin og þjónusta við borgarana byggir mikið á ytri upplýsingum, sem látnar eru í té af hálfu opinberra aðila. Fjárhagskerfið býður upp á margvíslegar gagnagreiningar sem hugsanlega mætti nýta betur í samtímaeftirliti. Ráðningaferli er staðlað og samræmt en siðareglur ættu að vera hluti ráðningarsamningi sem staðfestir eru með undirskrift. Starfslokaviðtöl eru almennt ekki hluti af starfslokaferli en þau eru mikilvæg til að afla upplýsinga varðandi heilindi stjórnenda og hvort aðstæður séu fyrir hendi sem gætu stuðlað að misferli. Aðgreining starfa er viðhöfð á öllum sviðum starfseminnar, einkum er kemur að fjármálum, bókhaldi og eftirliti þannig að tryggt sé að framkvæmd, ábyrgð og eftirlit sé aðskilið eins og kostur er. Eftirlit með heimildum og aðgangi að ýmsum kerfum þarf að vera markvissara. Hluti af uppgjörsferli og athugun ytri endurskoðenda er að kanna lokafærslur og dagbókarfærslur sem hafa verið gerðar af yfirstjórnendum. Uppljóstrunarferli er til staðar þar sem hægt er að tilkynna um grunsemdir um misferli. Misferlismál eru verkefni IER sem heyrir beint undir borgarráð og vinnur skv. alþjóðlegum stöðlum. Gætt er að viðeigandi aðkomu yfirmanna eftir eðli uppljóstrunar.

Sniðganga stjórnenda framhjá eftirlitsaðgerðum

Eftirlitsaðgerðir sem ætlað er að koma í veg fyrir óheimilar aðgerðir í gegnum bókhaldskerfið eru hluti af árlegri endurskoðun. Þá eru yfirfarnar lokafærslur s.s. eignfærsla kostnaðar og tilfærsla kostnaðar milli kostnaðarstaða. Óheimilt er að færa fjárheimildir á milli málaflokka skv. lögum nema að fenginni heimild borgarráðs. Auk þess að vera undir vöktun innri endurskoðunar, þá koma fjölmiðlar og almenningur mjög við sögu þegar kemur að fylgni við ábyrgðarskyldu fagraða og borgarráðs, oftast í kjölfar þess að tiltekið atvik hefur raungerst.

Notkun fyrirbyggjandi gagnagreiningandi aðgerða

Ytri og innri endurskoðendur hafa gert athugasemdir við tímasetningu tekjuskráningar, t.d. á byggingarétti sem háður er mikilli óvissu, og eru jafnvel færðar niður með varúðarniðurfærslu. Möguleikar bókhaldskerfis til ýmis konar gagnagreininga eru hugsanlega vannýttir. Regluleg vöktun á viðskiptum tengdra aðila (starfsmanna) fer fram hjá IER.

Eftirlitsaðgerðir eru bæði innbyggðar í stefnu, verkferlum og verklagsreglum

Skráningu eftirlitsaðgerða er víða að finna í almennum verkferlum, verklagsreglum og leiðbeiningum. Úttektir IER miða að því að kanna virkni eftirlitsaðgerða og hlítu við ferla og reglur. Ábendingum IER er ætlað að bæta virkni eftirlits og minnka áhættu. Þegar misferlismál koma upp afhjúpast oftast veikleikar í eftirlitskerfi, sem bent er á og farið fram á úrbætur. Misferliseftirlit með öllum meiri háttar breytingum innan starfseminnar þarf að endurmeta með reglubundnum hætti, t.d. þegar umsóknir og afgreiðsla fer fram með rafrænum hætti.

Rannsókn og aðgerðir

Áhersluatriði		Niðurstaða	Fjöldi viðmiða
Rannsókn og aðgerðir	Framkvæmd misferlissóknar og viðbragðsferli		28
	Framkvæmd rannsókna		8
	Upplýsingagjöf um rannsóknarniðurstöður		7
	Gripið til réttra aðgerða		8
	Mat á framkvæmd rannsókna		2

Stefna meirihlutans hjá borginni allt frá árinu 2014 er að stuðla að gagnsæi og að fjárhagsupplýsingar um öll útgjöld séu eins opin og gagnsæ og kostur er og að upplýsingar um ráðstöfun styrkja séu aðgengilegar. Rannsókn misferlismála eru á höndum IER og ber að vísa öllum misferlismálum til IER. Verkferlar og vinnulýsingar um meðferð ábendinga um misferli og málsmeðferð eru til staðar og miða að því að taka mál fljótt og skilmerkilega til meðferðar. Uppljóstrunargátt er á heimasíðu IER, þar sem uppljóstrarar geta komið á framfæri grunsemdum eða upplýsingum um misferli og notið nafnleyndar eða nafnleysis. IER vinnur í samræmi við viðurkennda alþjóðlega staðla um rannsóknarendurskoðun. Rannsóknarteymi metur grunnástæður mála ef ásakanir reynast rökstuddar í rannsókn, s.s. í tengslum við svikaþríhyrninginn, þar sem hvati, þrýstingur og tækifæri er skoðað sem gefa vísbendingu um ástæður misferlis og réttlætingu af hálfu þess aðila sem fremur misferli. Rannsóknarskýrslur eru kynntar í endurskoðunarnefnd og borgarráði og fyrir ytri endurskoðendum eins og tilefni gefst til. Verði rannsóknarteymi vart við alvarlegan veikleika í innra eftirliti er því komið á framfæri við viðeigandi aðila jafnhliða rannsóknarskýrslu og leggur fram ábendingar og tillögur um að unnið verði að úrbóttaaðgerðum á innra eftirliti og verkferlum eins og við á.

IER telur mikilvægt að réttmætir aðilar fái upplýsingar og að brugðist verði við með ákveðnum hætti, sem endurspeglar gildi borgarinnar og hefur jafnframt fælingarmátt gagnvart frekara misferli.

Heimildir og umboð borgarráðs til IER liggur fyrir þar sem IER nýtur faglegs sjálfstæðis í störfum sínum gagnvart allri stjórnslu borgarinnar. Skoða þarf hvort nota eigi frammistöðuviðmið við mat á framkvæmd til að meta skilvirkni og áhrif rannsóknaraðferða, sniðið að umfangi og flækjustigi hvernar rannsóknar. Þá þurfa upplýsingar um áframhaldandi málsmeðferð eftir skýrslugjöf IER að liggja fyrir.

Áhersluatriði		Niðurstaða							Fjöldi viðmiða
Stjórnendaryni	Viðvarandi og sértækt mat								10
	Umfang og tíðni endurmats								2
	Viðeigandi viðmið og mælikvarðar								4
	Þekkt svikaskemu og ný misferlismál								3
	Endurmat, samskipti og úrbætur á annmörkum								7

Úttektir IER fela m.a. í sér að kanna virkni eftirlitsaðgerða. Reglulegt og viðvarandi mat þarf að vera markvissara að öðru leyti innan fagsviða. Í aðferðafræði um misferlisáhættustjórnun er gert ráð fyrir að gefin sé út aðgerðaáætlun innan fagsviða, sem einblínir á áhættumestu tilvikin. Þá er gert ráð fyrir að fram fari endurmat þar sem stjórnendur íhugi umfang viðvarandi og sértæks endurmats þar sem tekið er tillit til atriða eins og verulegra breytinga í rekstrarumhverfi og breytinga í mönnun hjá þeim sem bera ábyrgð á innleiðingu aðgerða.



Misferlisáhætta: Stjórnarhættir (e: governance) – skorkort

TRÚNAÐARMÁL

- **Rautt:** verulegar styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhattu niður á ásættanlegt stig
- **Gult:** einhverra úrbóta og styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhattu
- **Grænt :** styrkleiki – misferlisáhætta hefur verið minnkuð eða í það minnsta lágmörkuð

Hverju tilviki, svæði eða málefni með rauðu eða gulu skori ættu að fylgja athugasemdir með aðgerðaráætlun hvernig hægt verður að ná grænu skori á næsta skorkorti.

Misferlisáhætta í stjórnarhari - áherslupunktur		Skor	Athugasemdir
Skuldbinding um misferlisáhattustjórnun (æðstu stjórnendur, kjörnir fulltrúar og embættismenn)			
1	Hjá Reykjavíkurborg er mikil fylgni milli fyrirtækismenningar og misferlisáhattustjórnunar.	●	Virk misferlisáhattustjórnun í vinnslu
2	Tónninn á toppnum hjá æðstu stjórnendum leggur áherslu á siðlega hegðun sem miðar að því að fæla frá, koma í veg fyrir og uppgötva misferli.	●	Viðhorfskönnun borgarfulltrúa styður við mat IE þar sem spurning #3 67% svarenda voru mjög sammála eða sammála. Spurning #1 og #2 snúa að heilindum í menningu og andstöðu við hvers konar misferli sem um og yfir 70% svarenda voru einnig mjög sammála eða sammála.
3	Stjórnendur fara fram með góðu fordæmi þannig að allir starfsmenn, birgjar og verktakar gera sér grein fyrir að full alvara er að baki þess að sýna siðlega hegðun og stunda gott viðskiptasiðferði.	●	Innkaupareglur eru skýrar – Sérstakt Innkaupa og framkvæmdaráð sett á stofn 2020 skipað kjörnum fulltrúum með viðtækt eftirlitshlutverk er lýtur að innkaupum, útboðum og framkvæmdum á vegum borgarinnar.
4	Viðbrögð stjórnenda við hvers konar misferli senda skýr skilaboð innan og utan starfsemi borgarinnar og eru til þess fallin að hafa fælingarmátt gagnvart misferlishegðun.	●	Viðhorfskönnun borgarfulltrúa spurning#4 77% svarenda voru mjög sammála eða sammála.
5	Skráðar siðareglur og stefna í viðskiptaháttum og stjórnsýslu sýna fylgni og skuldbindingu allra æðstu stjórnenda um að viðskiptahættir og stjórnsýsla sé í samræmi við hæstu kröfur um heilindi og siðferði.	●	Viðhorfskönnun borgarfulltrúa spurning#5 87% svarenda voru mjög sammála eða sammála
6	Vinnuumhverfi borgarinnar er jákvætt, ráðningar og framþróun starfsmanna er viðeigandi og boðið er upp á skilvirka starfsþjálfun.	●	Viðhorfskönnun á meðal starfsmanna Reykjavíkurborgar kemur yfirleitt jákvætt út þegar litið er til starfsánægju, metnað, fræðslu og viðurkenningu. Viðhorf eru lúta að framþróun starfsmanna er óþekkt en á innri vef koma fram öll laus störf í boði hjá borginni. Helst þykir starfsmannastöðugleiki, hæfilegt vinnuálag og vinnuaðstaða draga niður skor. Gæta þarf jafnræðis í tengslum við starfslok/verktöku eftir að störfum lýkur vegna aldurs.

7	Siðareglur eru uppfærðar reglulega og staðfestur skilningur og skuldbinding borgarfulltrúa við þær. Reglur um skráningu fjárhagslegra hagsmuna kjörinna fulltrúa eru til styðja siðareglur.		Siðareglur voru nýlega endurskoðaðar og eru nýjar siðareglur í ellefu liðum sem settar eru fram sem eins konar viljayfirlýsingar/fullyrðingar. Fylgni við siðareglur er því háð huglægu mati hvers og eins. Í viðhorfskönnun spurningu 6 var spurt um fylgni við siðareglur og kom í ljós að 33,3% telja að um fylgni sé að ræða að öllu eða miklu leyti. Þá voru borgarfulltrúar spurðir um mikilvægi þess að kröfur GRECO um fjárhagslega hagsmunaskráningu sé uppfylltar, og töldu 93% borgarfulltrúa það mikilvægt en skv. reglum um skráningu fjárhagslegra hagsmuna er kjörnum fulltrúa það í fjálst val sett hvort hann skráir þá. Þá telja 53,5% borgarfulltrúa að að miklu eða öllu leyti sé mikil þörf á að hægt sé að leita ráðgjafar eða úrskurðar í málefnum er varða siðareglur. Úrbætur eru mögulegar með því skilgreina hlutverk siðanefndar SÍS sem úrskurðaraðili en hægt er að leita til þeirra um óháða ráðgjöf.
8	Viðbrögð við agabrotum eru samræmd og óháð stöðu viðkomandi.		Ekki er vitað um tilvik þar sem tekið er á agabrotum með mismunandi hætti eftir því hversu hátt settur brotaaðili er.
Stuðningur við misferlisáhættustjórnun			
9	Í borgarráði eru kjörnir borgarfulltrúar ³ sem eru óháðir og hlutlægir.		Um kjörna fulltrúa gilda sveitastjórnarlög 138/2011. 20. gr. fjallar um hæfi sveitastjórnarmanna og 24. gr að þeim beri að gæta að almennum hagsmunum íbúa og öðrum almannahagsmunum. Í 25.gr. kemur fram að sveitastjórnarmenn eru sjálfstæðir í störfum sínum, einungis bundnir af lögum og eigin sannfæringu um afstöðu til einstakra mála. Kjörnir fulltrúar eru pólitískir fulltrúar ólíkrar stefnu og skoðana.
10	Borgarstjórn/borgarráð ber ábyrgð á að þróuð verði skilvirk áhættustefna í misferlismálum, sem styður siðlega hegðun og hvetur starfsmenn, þjónustunotendur og birgja til að leitast við að fylgja á hverjum degi.		Stuðningur kemur fram í meirihlutasáttmála borgarstjórnar tvö kjörtímabil í röð. Ekki liggur fyrir sérstök áhættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar sem samþykkt var í borgarstjórn 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráhættu.
11	Hjá borgarstjórn/borgarráði ríkir góður skilningur á því hvaða atferli, framferði og framkoma er til þess fallin að hvetja til misferlis og spillingu.		Innri endurskoðun telur að þessi skilningur sé almennt til staðar og viðhorfskönnun staðfestir það. Í spurningu #7 um þetta atriði voru 70% mjög sammála og sammála.
12	Borgarstjórn/borgarráð setur viðeigandi tón á toppnum með eigin framkomu og framferði og með því að setja starfslýsingar fyrir æðstu embættismenn, starfsmat og ráðningarferli þeirra.		Innri endurskoðun metur að kjörnir fulltrúar setji almennt viðeigandi tón á toppnum og viðhorfskönnun staðfestir það mat. Spurning #8, þar sem 70% svarenda voru mjög sammála eða sammála.
13	Borgarstjórn/borgarráð viðheldur yfirsýn yfir misferlisáhættumat		Frummat fór fram 2017 og í meirihlutasáttmála er sett það markmið að endurmat verði klárað. Eftirfylgni með greiningarvinnu er til staðar af hálfu meirihlutans. Misferlismál á borði IER fara til kynningar hjá borgarráði.

³ Skilgreining á stjórn „board of directors“ í tilliti til sveitarstjórnar er í þessu tilfelli borgarráð en borgarstjórn fulltrúi eigenda (almennings)

14	Borgarráð leggur mat á þá þætti sem stjórnendur telja vera misferlisáhættu, þ.m.t. að hafa umsjón með innra eftirliti á fjárhagslegum skýrslum sem stjórnendur leggja fram.		Sameiginlegur skilningur allra borgarfulltrúa er um eftirlitshlutverk sitt með rekstri borgarinnar. Innri endurskoðun staðfestir veik- og/eða styrkleika innra eftirlits, t.d. við uppgjörsferli og fjárhagsáætlanir og bendir á ef sviksemisáhætta er til staðar.
15	Borgarráð leggur mat á misferlisáhættu vegna stjórnenda, þ.m.t. áhættu á að stjórnendur yfirskrifi ákveðna eftirlitsþætti sem hannaðir eru til að koma í veg fyrir og uppgötva misferli af hálfu stjórnenda.		Endurskoðunaráætlun ytri endurskoðanda 2020 tekur fyrir sviksemisáhættu vegna stjórnenda, skoðun á dagbókarfærslum, skoðun þar sem um reikningshaldslegt mat er að ræða og skoðun á verulegum og óvenjulegum færslum. Úttektir innri endurskoðanda á hlítni við eftirlitsferla taka jafnt til æðstu stjórnenda og milli stjórnenda sem og starfsmanna.
16	Borgarstjórn/borgarráð styður árlega innri endurskoðunaráætlun og tryggir að innri endurskoðun hafi aðgang að öllum upplýsingum, gögnum og starfsmönnum sem nauðsynleg eru að teknu tilliti til persónuverndarlaga.		Innri endurskoðunaráætlun er samþykkt af endurskoðunarnefnd og fer til kynningar hjá borgarráði. Erindisbréf IER kveður á um viðtækan aðgang að upplýsingum og starfsmönnum.
17	Borgarstjórn/borgarráð tryggir að Innri endurskoðun hafi óheftan aðgang að borgarráði og endurskoðunarnefnd.		Skipurit sem sýnir að IER er beint undir borgarráð.
18	Borgarráð tryggir að allir starfsmenn hafi aðgang að ráðinu, endurskoðunarnefnd og Innri endurskoðun.		Starfsmenn Reykjavíkurborgar hafa greiðan aðgang að borgarfulltrúum, hvort sem er með tölvupósti, erindum eða fundum. Aðgangur starfsmanna með erindi til Innri endurskoðunar og endurskoðunarnefndar er óheftur. Innri endurskoðandi hefur heimild til að mæta á fundi borgarráðs/fagráðs með málfrelsi.
19	Borgarstjórn/borgarráð er með sérstakt ráð/nefnd sem hugar sérstaklega að fælingaraðgerðum, vörnum og uppgötvun á hvers konar misferli.		Mannréttinda-, nýsköpunar og lýðræðisráð, forsætisnefnd, innkaupa- og framkvæmdaráð setja ýmsar reglur sem eru beinlínis til þess fallnar að verjast hvers konar misferli. Endurskoðunarnefnd hefur sérstakt eftirlitshlutverk í umboði borgarráðs. (Reglur um opinberar móttökur, innkaupareglur o.fl.)
20	Borgarráð er upplýst um misferlistilvik innan borgarinnar, einkum þar sem milli- og æðstu stjórnendur koma við sögu og einnig ef vart verður um verulegan veikleika í innra eftirliti.		Borgarráð og endurskoðunarnefnd er upplýst um niðurstöður rannsókna Innri endurskoðunar í misferlismálum.
21	Borgarráð/borgarstjórn skráir niður ábyrgð kjörinna fulltrúa og upplýsir um allt borgarkerfið.		Ábyrgð borgarfulltrúa er skráð í sveitarstjórnarlögum nr. 138/2011 og í Samþykktum um stjórn Reykjavíkurborgar og fundarskög borgarstjórnar.
22	Borgarráð/borgarstjórn tryggir að fyrir hendi er nægilegur mannauður til að innleiða og viðhalda áhættustjórnunarstefnu fyrir misferli og utanaðkomandi ráðgjafa eins og þörf er.		Borgarráð/borgarstjórn samþykkir fjárheimildir og ramma vegna stöðugilda.
Mótun og innleiðing stefnu í misferlisáhættustjórnun			
23	Hjá Reykjavíkurborg hefur verið sett fram heildstæð stefna um stjórnun á misferlisáhættu sem innifelur viðtæka stefnu og meginreglur sem eru leiðbeinandi fyrir persónulega framkomu og hegðun.		Á yfirstandandi kjörtímabili hafa orðið hnökrar á samskiptum m.a. milli borgarfulltrúa og stjórnenda/starfsmanna. Nýjar siðareglur taka ekki málið föstum tókum þar sem það er háð huglægu mati hvers og eins hvenær brotið hefur verið af sér. Ekki liggur fyrir sérstök áhættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar sem samþykkt var í borgarstjórn 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráhættu.

24	Allir starfsmenn þekkja og skilja stefnu um á misferlisáhættustjórnun.		
25	Stefnan um misferlisáhættustjórnun leggur áherslu á að heiðarleiki og heilindi eru tekin mjög alvarlega, sérstaklega á æðstu stjórnunarstigum hjá borginni.		Ekki liggur fyrir sérstök áhættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar sem samþykkt var í borgarstjórn 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráhættu.
26	Stefna um misferlisáhættustjórnun er sniðin að ákveðnu áhættuskema sem tengist þeim áhættutílvikum sem beinast að Reykjavíkurborg.		
27	Í stefnu um misferlisáhættustjórnun eru skilgreindir verkferlar og samskiptaferli um hvernig afbrot og möguleg afbrot eru tilkynnt.		
Ábendingar um misferli skal beina til Innri endurskoðunar og ráðgjafar samanber samþykkt borgarráðs frá VER-09 (ferli og samskipti til staðar, þarf að skrá í stefnu) Kemur fram í margvíslegum stefnuskjöllum fagsviða og miðlægrar stjórnsýslu			
Skilgreina hlutverk og ábyrgð stjórnenda í misferlisstjórnun innan stjórnskipulags borgarinnar			
28	Ábyrgð á stjórnun misferlisáhættu hefur verið úthlutað til stjórnenda á efsta stjórnendastigi (sviðsstjóra fagsviða og skrifstofustjóra miðlægrar stjórnsýslu) sem skal upplýsa borgarráð með reglulegu millibili.		Sviðsstjórar fag- og stoðsviða bera víðtæka ábyrgð á starfsemi sviðsins, þ.m.t. misferlisáhættu.
29	Sviðsstjórar/skrifstofustjórar sem bera ábyrgð á stjórnun misferlisáhættu, eru kunnugir misferlisáhættu innan síns sviðs og eru ábyrgir fyrir eftirlitsferlum og að skrá og innleiða verkferla um meðhöndlun, rannsókn og tilkynningu á brotum.		Skráning og vinna með misferlisáhættugreiningu innan sviða er hafin, (SEA-USK-ÍTR-MOF-VEL-SFS)
30	Hlutverk og ábyrgð alls starfsfólks er skráð í starfslýsingar sem hluti af misferlisáhættustjórnun.		Starfslýsing og ábyrgð alls starfsfólks er skráð
31	Stefnan um misferlisáhættustjórnun er leiðarljós um væntingar borgarstjórnar/borgarráðs og æðstu stjórnenda varðandi misferlismál.		Ekki liggur fyrir sérstök áhættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar sem samþykkt var í borgarstjórn 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráhættu.
32	Sviðsstjórar/skrifstofustjórar bera megin ábyrgð á því að tryggja að stefnu um misferlisáhættu sé framfylgt.		
Skrásetning misferlisáhættustjórnunar			
33	Stefna í misferlisáhættustjórnun er skráð og uppfærð og byggð á áhættusniði og áhættureynslu.		Ekki liggur fyrir sérstök áhættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráhættustefnu borgarinnar sem samþykkt var í borgarstjórn 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráhættu.
34	Skráning á öllum hliðum misferferlisáhættustjórnunar er innifalin í stefnu um áhættustjórnun og er aðskilin frá siðareglum.		

35	Borgarráð og æðstu stjórnendur hafa staðfest skuldbindingar sínar gagnvart stefnu um misferlisáættustjórnun á skjali sem er aðgengilegt öllum starfsmönnum, viðskiptavinum og birgjum. Skjalið er skrifað og samþykkt af æðsta stjórnanda borgarinnar eða formanni borgarráðs, endurútgefið reglulega og rekjanlegt innan borgarinnar til að tryggja móttöku og skilning.		Úr meirihlutasáttmála borgarstjórnar 2018-2022: Innri endurskoðun ljúki greiningu á misferlisáættu innan borgarkerfisins og hún verði notuð sem grunnur að aðgerðum og vörnum gegn misferli og spillingu. Skuldbinding er skráð, misferlisáættu er hluti af heildaráættustefnu borgarinnar.
36	Námskeið um stefnu í áættustjórnun á misferli er haldin á öllum starfsstöðvum borgarinnar og er skylda fyrir alla starfsmenn að ljúka námskeiði.		Ekki hafa verið haldin námskeið á starfsstöðvum um misferlismál sérstaklega.
37	Í stefnu í misferlisáættustjórnun og þjálfun í þekkingu á misferli er misferli skilgreint, greining á mögulegum misferlistilvikum innan borgarinnar og einnig af hálfu utanaðkomandi brotaaðila og skilgreint hlutverk og ábyrgð þeirra sem hafa brugðist skyldu um að hafa yfirsýn á misferliseftirliti.		Misferlisáættugreining innan sviða tiltekur möguleg tilvik bæði af hálfu utanaðkomandi viðskiptavina, verktaka og einnig af hálfu starfsmanna.
38	Allt starfsfólk og birgjar skilja hvaða væntingar eru gerðar til þeirra í tengslum við misferlisáættustjórnun hjá borginni.		Framtíðarmarkmið, en margvíslegar eftirlitsaðgerðir og reglur endurspegla væntingar um að lágmarka áættu eins og kostur er.
Samskipti um misferlisáættustjórnun á öllum sviðum starfseminnar			
39	Æðstu stjórnendur borgarinnar bera ábyrgð á að byggt sé upp innra eftirlitskerfi sem styður markmið um misferlisáættustjórnun á öllum sviðum starfseminnar.		Eftirlitsábyrgð borgarráðs/borgarfulltrúa – samskipti við Innri endurskoðun og æðstu stjórnendur. Endurskoðunarnefnd leggur áherslu á að innra eftirlit borgarinnar sé byggt upp í samræmi við alþjóðlegan ramma COSO um innra eftirlit.
40	Æðstu stjórnendur borgarinnar hanna, innleiða og framkvæma reglulegt mat á skipulagi, valdi og ábyrgð sem er nauðsynleg til að skapa fyrirsvar fyrir innra eftirlit, þ.m.t. stýringu á misferlisáættu og varnir og uppgötvun misferlis.		Misferlisáættumat hjá fimm fagsviðum hefur farið fram eða er í vinnslu. Ljúka þarf áættumati fyrir kjarnasvið einnig. Stjórnkerfi Reykjavíkurborgar sætir reglulegri endurskoðun með hliðsjón af uppbyggingu eftirlits.
41	Borgarráð fylgist með skilvirkni misferlisáættustjórnunar og tekur málið á dagskrá með reglubundnum hætti á borgarráðsfundum.		Viðhorfsskönnun spurning #9 63% svarenda eru mjög sammála eða sammála
42	Borgarráð sér til þess að til staðar sé ferli um tímanlega og nákvæma upplýsingagjöf um möguleg misferli af hálfu stjórnenda, starfsmanna, endurskoðanda og annarra haghafa.		Verkferlar Innri endurskoðunar um misferlismál, lúta að því að veita tímanlega og nákvæmar upplýsingar um möguleg misferli. Innri endurskoðun heyrir beint undir borgarráð.
43	Borgarráð metur að hvaða marki samskipti við stjórnendur, starfsmenn, endurskoðendur og aðra haghafa eru höfð um hversu fullnægjandi stefna og misferlisáættustjórnun er innan borgarinnar.		Mat borgarráðs

44	Í stefnu um misferlisáættustjórnun kemur fram áættupól og væntingar um að mögulegt misferli sé tilkynnt án tafar.		Ekki liggur fyrir sérstök áættustefna í misferlismálum, en sem hluti af heildaráættustefnu borgarinnar sem samþykkt var í borgarstjórn 15. júní 2021 er misferli og sviksemi skilgreint undir rekstraráættu. Áættuvilji er skilgreindur með almennum hætti sem einkennist af varfærni í samræmi við skyldur sveitarfélagsins í samræmi við lög.
45	Borgin áskilur sér rétt til þess að ákæra brotaaðila í misferlismálum og tilgreinir afleiðingar af misferli í stefnu um misferlisáættustjórnun		Stefna um tilgreindar afleiðingar af misferli er óskráð, en borgin áskilur sér ávallt rétt til þess að ákæra brotaaðila. Dæmi: Áættupól, misferlismál er varða brot á hegningarlögum verða kærð til lögreglu. Innri endurskoðun leggur til kærufelis ef rökstuddur grunur um brot á hegningarlögum er til staðar. Borgarlögmaður tekur ákvörðun um saksókn.
46	Hjá borginni liggja fyrir upplýsingar til allra um varnir til upplýstrara sem skýra frá grunsemd um misferli til að hvetja til tímanlegra upplýstrana á þessum málum.		Lög um varnir upplýstrara tóku gildi 1.janúar 2021 Ný misferlisgátt er til staðar á heimasíðu Innri endurskoðunar og ráðgjafar. Kynning á innri Reykjavík frá MOS ásamt drögum að verklagsreglum vegna upplýstrunar.
47	Hjá Reykjavíkurborg er öflugt upplýstraraferli og í stefnu um misferlisáættustjórnun er þetta ferli skýrt með nákvæmum hætti.		Lög um varnir upplýstrara tóku gildi 1.janúar 2021 Ný misferlisgátt er til staðar á heimasíðu Innri endurskoðunar og ráðgjafar. Verklagsreglur frá MOS vegna upplýstrunar á innri Reykjavík.
48	Innri endurskoðun yfirfer ábendingarferli og skráningu vegna málsloka, nákvæmni og eftirfylgni.		Verklagsregla og verkferlar um meðhöndlun ábendinga um misferli eru til staðar og uppfærðar hjá Innri endurskoðun og ráðgjöf. VER-09 Ábending um misferli og VIN-09 Ábending um misferli - framkvæmd
49	Í misferlisáættustjórnun kemur fram nauðsyn á greiningu og að úrbóta sé leitað þegar misferli kemur upp, eða þegar rannsókn afhjúpar óviðeigandi hegðun, tilvik eða færslur í því skyni að bera kennsl á veikleika í eftirliti og hvar ábyrgðin liggur.		Verklag IER í samræmi við staðla um að ef rannsókn leiðir í ljós alvarlegan veikleika í eftirliti/kerfi þurfi að leita úrbóta tafarlaust.
50	Æðstu stjórnendur eru opinskáir um atriði er varða stærstu misferli sem hafa orðið innan borgarinnar, þ.m.t. afleiðingar sem þær höfðu fyrir brotamann.		Skilningur er hjá æðstu stjórnendum að samræður og umræður um misferli og afleiðingar innan borgarinnar hafa fyrirbyggjandi áhrif og draga úr hvata til misferlis. Upplýsingar gætu verið markvissari.

<https://www.acfe.com/coso-scorecard.aspx?mode=input&principle=1>



Misferlisáhætta: Stjórnarhættir (e: governance) – skorkort

TRÚNAÐARMÁL

- **Rautt:** verulegrar styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhættu niður á ásættanlegt stig
- **Gult:** einhverra úrbóta og styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhættu
- **Grænt :** styrkleiki – misferlisáhætta hefur verið minnkuð eða í það minnsta lágmarkuð

Hverju tilviki, svæði eða málefni með rauðu eða gulu skori ættu að fylgja athugasemdir með aðgerðaráætlun hvernig hægt verður að ná grænu skori á næsta skorkorti.

Misferlisáhættumat stjórnsýsla - áherslupunktur		Skor	Athugasemdir
Þátttaka stjórnenda á viðeigandi stjórnunarstigi			
51	Teymi um misferlisáhættumat, innifelur þátttöku stjórnenda á viðeigandi stjórnunarstigi og innri og utanaðkomandi ráðgjöf við að meta misferli í starfsumhverfi borgarinnar	●	Skipaðir voru starfshópar á eftirfarandi fagsviðum: USK-SEA, MOF, ÍTR, VEL og SFS undir verkefnastjórn og/eða ráðgjöf Innri endurskoðunar. Hóparnir hafa flestir skilað skýrslu um misferlisáhættumat á sínu sviði. Eftir er að vinna mat hjá FÁST,ÞON og miðlægri stjórnsýslu.
52	Í teymi um misferlisáhættumat eru sérfræðingar á sviði reikningshalds og fjármála, rekstri, upplýsingatækni, áhættustjórnun, laga og samræmingar, innri endurskoðunar og utanaðkomandi sérfræðinga ef þarf.	●	Starfshópar sem hafa skilað áhættumati sinna fagsviða hafa verið vel mannaðir með tilliti til sérfræðipækkingar á öllum rekstrarþáttum sinna sviða.
53	Stjórnendur, yfirstjórnendur, deildarstjórar og verkefnastjórar taka þátt í áhættumati þar sem þeir bera ábyrgð á að misferlisstjórnunar átaki innan borgarinnar verði skilvirkt.	●	Í vinnslu
54	Misferlisáhættuteymi (hér eftir „teymið“) fer yfir stefnu, ferla og eftirlit til þess að meta þá verkþætti sem eru hugsanlega viðkvæmir gagnvart misferli.	●	Í vinnslu – starfshópar. Samræmt vinnuferli fyrir teymin til að vinna eftir.
55	Teymið heldur hugarflugsfundi til að bera kennsl á atvik, þrýsting og tækifæri til þess að fremja brot; áhættu um að stjórnendur sniðgangi eftirlitsþætti og ferla; og misferlisáhættu sem er helst einkennandi fyrir viðkomandi starfseiningu/svið.	●	Misferlisáhættumat á öllum fagsviðum til þess að draga fram misferlisáhættu sem er sameiginleg öllum sviðum en einnig sem á einungis við fyrir viðkomandi svið vegna sérstæðrar starfsemi sviðsins.
56	Teymið miðlar upplýsingum um misferlisáhættuþætti til stjórnar/framkvæmdastjórnar/fagráðs og fær viðbrögð frá þeim	●	Ekki kunnugt um hvort miðlun upplýsinga hafi farið fram.

57	Stjórn/framkvæmdastjórn/fagráð metur áhrif af eigin ferlum á misferlisáhættu og íhugar hvernig stefna þeirra gæti aukið þrýsting og hvata til misferlishegðunar.		Skoða stefnu fagráða í sambandi við þjónustuveitingu, jafnræði, úthlutun takmarkaðra gæða o.þ.h.
Innifelur starfsstöðvar, deildir, rekstrareiningar, verkferla og starfshætti			
58	Misferlisáhætta er metin með tilliti til starfsstöðva, deilda rekstrareininga og framkvæmdaeininga sem eiga við til þess að markmið náist.		Í misferlisáhættumati fagsviða er að finna áhættutilvik sem eiga við hjá öllum sviðum en einnig tilvik sem eiga við sérstæðrar starfsemi viðkomandi sviðs; þjónustu við viðkvæma hópa o.sv.fr.
59	Sett eru á laggirnar eins mörg teymi og tilefni er til, til þess að ná yfir stærð, tegund og flækjustig í starfseminni og til að tryggja íhugun á öllu mögulegu misferli og áhættu sem starfsemin stendur frammi fyrir.		Misferlisáhættuteymi hjá hverju fagsviði, m.a. vegna ólíkrar starfsemi.
60	Hvert teymi hefur á að skipa einstaklingi sem hefur sértæka þekkingu og skilning á starfseiningunni við matið og hvernig hún tengist öðrum starfseiningum og sviðum innan borgarinnar.		Sviðsstjóri skipar í teymið/starfshópinn með erindisbréfi.
Greining á innri og utanaðkomandi þáttum			
61	Greining okkar á áhættu tekur á innri þáttum eins og verkferlum og eftirliti sem eru til staðar í daglegri umsýslu og skráningu, auk hvata og þrýstings sem eru til staðar innan starfseminnar til þess að fremja misferli.		Vinnuferill yfirfarinn með starfshópum á upphafsfundi. Viðvarandi ráðgjöf eftir því sem fram vindur.
62	Greining okkar á áhættu tekur til greina utanaðkomandi þætti, eins og viðskiptavini og birgja sem eiga í samskiptum við borgina, viðskiptaumhverfið sem við störfum í og að hvaða leyti einstaklingar eða hópar hallast að því að trufla eða skaða starfsemi borgarinnar.		
Misferli af ýmsu tagi			
63	Teymið veltir upp ýmsum tegundum af misferli og svikum sem geta komið upp í starfsemi Reykjavíkurborgar, þar með talið misferli í fjárhagsreikningagerð, skráningu ófjárhagslegra upplýsinga, óheimilli ráðstöfun eigna og hvers konar spillingu.		Teymið fær fræðsluefni og fyrirlestur um verkefnið, þar sem fjallað er um margvíslegar tegundir misferlis og áhersla lögð á að misferli þarf ekki alltaf að tengjast fjármunum, heldur hvers kyns svikum/brotum á verkferlum, misnotkun aðstöðu o.þ.h.
64	Teymið aflar utanaðkomandi upplýsinga um viðskipti og þjónustu til að auka skilningu á misferlisáhættu og sértækri tegund misferla sem tengjast okkar starfsemi.		Vinnuferill yfirfarinn með starfshópum á upphafsfundi.
65	Teymið safnar upplýsingum um möguleg svikaskemu frá starfsfólki innanhúss, með viðtölum, hugarflugsfundum, kvörtunum sem hafa borist í gegnum uppljóstralarínu og með greiningarferli.		
66	Við mat á misferli í fjárhagsreikningagerð, er tekið tilliti til áhættu eins og; - ótímabær/tilhæfalaus skráning tekna, gjalda, fjárhæðir í efnahagsreikningi og óviðeigandi, ýkt eða ekki nægjanleg upplýsingagjöf - dulin ráðstöfun eigna og óheimil notkun þeirra - duldar og óheimilar greiðslur og útgjöld, eins og fyrirgreiðslur og mútur		Heyrir undir verksvið ytri og innri endurskoðanda

67	Við notum áhættumatslíkan til að skrá og greina sérstök svæði í mestri áhættu í starfseminni og til að ákvarða hvernig matsferlið er sniðið að því.		Áhættumatslíkan frá COSO/ACFE og viðmið notuð við ákvörðun á matsferli.
68	Teymið íhugar eftirfarandi spurningar varðandi mikilvæga upplýsingagjöf til almennings og markaðarins; - hvaða eftirlit er til staðar um innri samantekt á upplýsingum og upplýsingagjöf - er til staðar yfirsýning af hálfu einhvers sem upplýsingagjöfin varðar - er fylgst með upplýsingagjöf í samanburði við aðrar stofnanir og spurt erfiðra spurninga um hvort upplýsingagjöf borgarinnar sé viðeigandi eða þarfnist úrbóta		Verkefni innri endurskoðunar og upplýsingadeildar borgarinnar. Innri endurskoðun hefur vöktunarhlutverki að gegna einnig varðandi upplýsingagjöf til almennings og markaðar. Reykjavíkurborg er með opið bókhald þar sem hinn almenni borgari getur m.a. fylgst með greiðslum/innkaupum til einstakra birgja, þar með er vöktunarhlutverk almennings virkjað.
69	Við mat á misferlisáhættu á ófjárhagslegum skýrslum, er litið til; - rangar heilsu- og öryggisskýrslur - rangir framleiðnimælikvarðar - fölsun gæðaskýrslna - fölsun á upplýsingum um viðskiptavinum - fölsun á menntun og fagkröfum		Teymið fær fræðsluefni og fyrirlestur um verkefnið, þar sem fjallað er um margvíslegar tegundir misferlis og áhersla lögð á ófjárhagslegar upplýsingar og hvers kyns svik/brot á verkferlum, misnotkun aðstöðu o.þ.h.
70	Við höfum þróað eigin ferla og eftirlit yfir meðhöndlun ófjárhagslegra upplýsinga sem tengjast starfsemi borgarinnar.		Ófjárhagslegar upplýsingar: málaskrá velferðarsviðs; viðkvæmar persónuupplýsingar. Heilbrigðiseftirlit, skráning frá grunnskólum um nemendur. Skilamöt, gæðaskýrslur, myglumál. Ferlar fyrir hendi en glufur gætu verið til staðar og veikleikar í eftirliti.
71	Við áhættumat á misferli í tengslum við ófjárhagslegar upplýsingar, íhugum við eftirfarandi spurningar; - hvaða lykil skýrslur/greiningar reiðir starfsemin sig á til þess að starfa með skilvirkum hætti. - hvaða lykil skýrslur eða vottanir eru nauðsynlegar til að uppfylla lög, reglur og samningskröfur - um áreiðanleika gagna sem skýrslur eru byggðar á - eru einhverjir ófjárhagslegir mælikvarðar sem eru mikilvægir fyrir haghafa borgarinnar, þ.m.t. opinbera eftirlitsaðila - eru ófjárhagslegir mælikvarðar sem geta haft bein eða óbein áhrif á árangursmat eða bónusa ákveðinna starfsmanna		VEL – sérstök deild greiningar og gæða Allar skýrslur til ríkis (jöfnunarsjóðs) vegna framlaga byggja á ófjárhagslegum mælikvörðum, s.s. fjölda, aldursbili, biðlistum, þjónustumati o.þ.h. SFS – framlög til leik og grunnskóla byggja á fjölda nemenda. Mælaborð borgarbúa er lifandi upplýsingaveita um þjónustu og rekstur Reykjavíkurborgar. Veitir ýmsar fjárhags- og ófjárhagslegar upplýsingar og tölfraði til borgarbúa.

72	Teymið hefur skilning á því hvaða eignir eru í áhættu að vera ráðstafað á óviðeigandi eða sviksamlegan hátt, hvar þær eignir eru staðsettar, og hvaða starfsmenn hafa eftirlit með eða aðgang að fasta- og lausafjármunum.		Hjá USK eru dýr verkfæri og tæki á hverfastöðum- birgðahald ekki markvisst, hjá UTR er tölvubúnaður og skjáir skrásettir. Hjá SFS er skólabúnaður, tölvur og tæki á ábyrgð hvers skóla. Hjá MOF eru listaverk í umsjá Listasafns. Áhætta vegna tengsla, t.d. ef húsnæði væri leigt til skyldmenna undir markaðsverði eða sala eigna undir markaðsverði. Markviss birgðaskráning er ekki til staðar og ekki liggja fyrir upplýsingar um óútskýrða rýrnun.
73	Teymið íhugar áhættu af ólöglegu athæfi eins og: - mútur og þóknarir til fyrirtækja, einstaklinga eða opinberra starfsmanna - þegnar mútur, greiða, eða þóknarir - aðstoð og samráð í misferli af hálfu þriðja aðila - falskar kröfur, upplýsingar eða önnur brot á lögum og reglum		Yfirvofandi áhætta alls staðar þar sem takmörkuðum gæðum er úthlutað til fáeinna útvalda.
74	Við höfum í huga öll viðeigandi lög til varnar spillingu sem geta haft áhrif á alþjóðlega starfsemi okkar.		Á við t.d. þegar bjóða þarf út verk á Evrópska efnahagssvæðinu, að fylgja þarf lögum um opinber innkaup.
75	Hjá yfirstjórn fer fram reglulegt endurmat á störfum stjórnar, með tilliti til orðsporsáhættu og tryggir að áhættumatsferli innan borgarinnar taki tillit til orðsporsáhættu		Orðsporsáhætta ekki nægilega ígrunduð almennt eða getur verið vanmetin. Orðsporsáhætta getur verið mjög mikil þó svo að mjög litlir fjármunir séu í húfi. Viðskiptavinir borgarinnar eru hinir smæstu og stærstu, elstu og yngstu, fátækustu og ríkustu og gildismat þessara hópa getur verið mjög mismunandi. Því verður að íhuga orðspor sérstaklega við mat á áhættu.
76	Áhætta vegna upplýsingatækni og viðvarandi áhætta um netmisferli er innifalin í öllu misferlisáhættumati innan borgarinnar.		Aðkoma UTR og PON er aðkallandi við slíkt misferlisáhættumat
Sérstök athygli gagnvart sniðgöngu stjórnenda á verklagi og eftirlitsþáttum			
77	Við áhættugreiningarferlið íhugar teymið sérstaklega mögulega sniðgöngu stjórnenda á verklagi og eftirlitsþáttum, einkum þeim þáttum sem hannaðir eru til að uppgötva misferli.		Vinnuferill yfirfarinn með starfshópum á upphafsfundi.
78	Tekið er tillit til mögulegrar sniðgöngu stjórnenda á eftirlitsþáttum við mat á skilvirkni eftirlits.		

Mat á líkindum og áhrifum á að tiltekin áhætta raungerist			
79	Teymið metur líkur og áhrif á að tiltekin áhætta geti raungerist út frá sögulegum upplýsingum, þekktum svikaskemum, almannarómi og viðtölum.	●	Stuðst er við líkan og leiðbeiningar COSO og ACFE við mat á áhættu, eftir ákveðnum
80	Stjórnendur meta líkur á að misferlisáhætta raungerist með því að greina tilvik þar sem tiltekið misferli hefur átt sér stað í fortíð, hversu algeng sú misferlisáhætta er innan sambærilegra stofnana s.s. sveitarfélaga og opinberra stofnana auk annarra þátta.	●	viðmiðum og líkindatöflu ásamt mati á skilvirkni eftirlits, þegar stuðull áhættumats og eftirstæðrar áhættu er reiknaður út.
81	Líkur á að tiltekin áhætta geti raungerist er flokkuð í: ólíklegt, tiltölulega líklegt, eða líklegt	●	Á vinnufundum teymis er farið yfir áhættuatvik út frá reynslu og þekkingu hvers og eins innan teymisins. Hluti af mati felur í sér að kanna sögulegar upplýsingar þar sem misferli hefur átt sér stað.
82	Stjórnendur meta áhrif misferlisáhættu með því að taka tillit til fjárhagslegra áhrifa auk áhrifa á orðspor, brot á lögum, sektarákvæða, reglugerðarábyrgða og ábyrgð gagnvart almenningi.	●	
83	Áhrif misferlisáhættu eru flokkuð sem lítils háttar, mikil, eða efnislega mjög mikil	●	
Mat á starfsfólki eða deildum felur í sér allar hliðar svikaþríhyrningsins (þrýstingur, hvati, tækifæri)			
84	Við metum hvatningu og þrýsting á starfsfólk/deildir og nýtum þær upplýsingar til að ákvarða hverjir eru líklegastir til að fremja svik og með hvaða hætti misferlið yrði framkvæmt svo hægt sé að ákvarða viðeigandi áhættuviðbrögð.	●	Þörf er á almennri greiningu - mismunandi eftir störfum og deildum. Dæmi: starfsmenn með víðtækar heimildir – greiðsla og móttaka reikninga – úthlutun takmarkaðra gæða – innkaup og umsýsla fjármuna. Áhættuviðbrögð birtast í virkni eftirlits með verkferlum sem þessir aðilar þurfa að vinna eftir.
85	Teymið tekur mið af öllum hliðum svikaþríhyrningsins; - hvati og þrýstingur til að fremja brot - tækifæri eða hönnuð tækifæri sem veita viðkomandi ákveðna tryggingu fyrir því að misferlið verði ekki uppgötvað - viðhorf og réttlætning sem viðkomandi ber fyrir sig til að réttlæta þátttöku í misferli	●	Kynning á opnunarfundi á svikaþríhyrningi e: fraud triangle og hvaða skilyrði eru til staðar þegar aðilar stunda misferli. Almenn fá starfsmenn að njóta vafans og góðrar trúar. Tortryggni eða hnýsni gagnvart samstarfsfólki ekki vel séð en nauðsynlegt að sýna árvekni.
86	Fagráð/borgarráð meta hvatningarprógram fyrir æðstu yfirmenn og stjórnendur meta sambærileg prógröm fyrir aðra starfsmenn borgarinnar.	●	Hvatningakerfi/ bónuskerfi er ekki til staðar hjá borginni?
87	Teymið tekur til íhugunar hvata til að fremja brot, s.s. aukagreiðslur, bónusar eða að viðhalda núverandi ástandi, auk þrýstings eins og þrá/löngun til að ná ákveðnu markmiði hvort heldur er í persónulegu lífi eða í starfi.	●	
88	Teymið íhugar hvernig borgin hefur áhrif á viðhorf og réttlætningu í gegnum ráðningarferli og þann tón sem stjórnendur gefa í þeim efnum.	●	Samræmt ráðningaferli hjá borginni, þar sem leitast er við að ráða hæfasta fólkið hverju sinni. Hugsanlega er uppi skoðanir um að ferlið sé í einhverjum tilfellum til málamynda, þar sem búið er að ákveða fyrirfram hver hlýtur stöðuna.

89	Teymið íhugar tækifæri sem eru til staðar til óheimilar notkunar, ráðstöfunar eða eyðingu eigna og fölsun gagna í færsluskram og skýrslum.		Margvísleg tækifæri eru til staðar óheimilar notkunar/ráðstöfunar, sem er hluti af verkefni teymisins.
90	Við skoðum tilvik þar sem tækifæri til misferlis eru mikil, einkum þar sem innra eftirlit er veikt og óvirkt og þar sem er skortur á aðgreiningu starfa.		Aðgerðir og skráningar tengdar fjármunum og úthlutun takmarkaðra gæða eru undir sérstakri skoðun.
Greining á núverandi misferliseftirliti og mat lagt á skilvirkni þess			
91	Teymið metur hvert svikaskema eða áhættu fyrir sig og skoðar eftirlitsferla sem til staðar eru til að lágmarka þessa áhættu, og ákveður hversu skilvirkt núverandi eftirlit er.		Stuðst við líkan og leiðbeiningar COSO og ACFE
92	Stjórnin metur mögulega eftirstæða áhættu og ákveður hvaða eftirlit og verkferla þarf að innleiða til þess að minnka/koma í veg fyrir eftirstæða áhættu.		Í vinnu með hópum hefur ekki enn komið upp sú staða að eftirstæð áhætta sé metin óviðeigandi.
93	Við forgangsörðum misferlisáhættu sem metin er mjög líklegt að raungerist og hafi mikil áhrif.		Hitakort sýnir hvar hæstu líkur og mestu áhrif eru af tiltekinni áhættu án tillits til eftirlitsaðgerða til þess að auka yfirsýn stjórnenda hver áhersla þarf að vera.
94	Teymið metur hagkvæmni eftirlitsaðgerða og skráir niður aðgerðir sem taldar eru ónauðsynlegar eða óþarfar eftirlitsaðgerðir.		Taka tillit til að fyrirbyggjandi eftirlitsaðgerðir geta verið of íþyngjandi eða kostnaðarsamar.
Ákvörðun um viðbrögð við áhættu			
95	Fagráð/borgarráð/æðstu stjórnendur ákvarðar áhættuþol starfseminnar að teknu tilliti til ábyrgðar við almenning, fjármögnunaraðila og alla haghafa borgarinnar.		Í heilstæðri áhættustefnu borgarinnar kemur fram áhættuþol sem einkennist af varfærni í samræmi við skyldur sveitarfélagsins og lög.
96	Fagráð/borgarráð/æðstu stjórnendur tryggja að stjórnendur hafi valið og innleitt með skilvirkum hætti hæfilegt eftirlit í samræmi við áhættuþol.		Í sumum tilfellum er þjónusta lögboðin og ekki hægt að víkja sér undan mikilli áhættu t.d. með því að stöðva þjónustu, því þarf eftirlit að vera hæfilegt og í samræmi við áhættustig.
97	Skráning stjórnenda á ferlum innifelur lýsingu á því hvaða eftirlitsaðgerðum er ætlað að minnka áhættu, hver framkvæmir eftirlitið, hver fylgist með og metur skilvirkni eftirlits og hvernig aðskilnaði starfa er háttað.		Verkferlar og eftirlitsaðgerðir í gæðahandbókum eru yfirleitt hannaðir með misferlisáhættu í huga (ISO staðall á verklagsreglum).

Notkun gagnagreiningar og tækni fyrir misferlisáhættumat og viðbrögð			
98	Framkvæmdar eru greiningar og sundurliðun á tekjum sem hluti af misferlisáhættugreiningu		Áætlanir, samanburður og frávikagreiningar eru framkvæmdar á öllum fagsviðum, sem lýtur einnig að tekjum. Hugsanlega ónýtt tækifæri, þar sem áætlanir eru ekki nægilega sundurgreindar niður á tekju- eða kostnaðarliði
99	Gagnagreiningar eru notaðar til að safna saman, sýna og greina niðurstöður úr starfsmannakönnunum, og sambærilegri gagnasöfnun		Viðhorfskönnun starfsmanna fer reglulega fram og er sett fram í Qlik sense þar sem hver starfseining getur farið yfir niðurstöður sínar, árangur og tækifæri til úrbóta. Upplýsingar úr viðhorfskönnunum nýttar til áhættumats þar sem við á.
100	Notuð eru einhver af eftirfarandi gagnagreiningartækni til þess að safna sönnunum um misferlisáhættu; - lagskipting gagna (e: data stratification) - áhættuskor - greining á leitni-stefnu - greining á sveiflum - sjónræn gagnagreining - tölfræði og spálíkan - utanaðkomandi upplýsingar frá ýmsum veitum til greiningar		Fram fer sjónræn gagnagreining, greining á sveiflum, tölfræði, spálíkon og utanaðkomandi upplýsingar.
Reglulegt endurmat og mat á breytingum á misferlisáhættu			
101	Framkvæmt er frumáhættumat og síðan er það endurmetið með reglulegum hætti		Frummat framkvæmt desember 2017 með það að markmiði að fá skuldbindingu æðstu stjórnenda við verkefnið. Endurmat áætlað 2021 eftir að nokkur fagsvið hafa farið í gegnum áhættugreiningu.
102	Teymið tekur mið af að bæði innri og ytri breytingar geta kallað á þörf til að endurmeta misferlisáhættumat á þeim þáttum sem breytingarnar ná til.		Endurmat í gangi 2020-2021
103	Við skoðum hvernig utanaðkomandi breytingar s.s. lagabreytingar eða fjárhagslegt umhverfi getur haft áhrif og hvað löggjafinn hefur mestu áhyggjur af og fjárhagslegir hvatar og þrýstingur sem beinist að Reykjavíkurborg.		Sveiflur milli góðæris og hrunára hefur mikil áhrif á umfang ýmisrar þjónustu, s.s. fjárhagsaðstoð og reynir á verkferla og eftirlit, þar sem viðbragðshraði þarf að vera mikill.

104	Við höfum í huga innri breytingar, s.s. með tilkomu nýrra þjónustubátta, þjónustunotenda, viðskiptavina, sem getur leitt til hvata og þrýstings á starfsmenn og nýja verkferlar sem þarf að meta gagnvart misferlisáhættu.		Ný þjónusta; NPA, nýjar viðmiðunarreglur um úthlutun gæða, nýir innkaupasamningar, nýir viðskiptavinir, stefnubreytingar t.d. í upplýsingatækni, stafræn fjárhagsaðstoð o.fl.
105	Við skoðum áhrif á núverandi starfsmenn og starfsmannamenningu vegna útvistun verkefna og hvort verktaki/útvistunarfyrirtæki viðhefur viðeigandi eftirlit til þess að mæta innbyggðri misferlisáhættu í þeirri þjónustu sem keypt er.		Útvistun rekstur upplýsingatæknikerfis 2020. Útvistun ýmis konar velferðarþjónustu. Sjálfstætt starfandi grunn- og leikskólar með þjónustusamning.
106	Við skoðum hvernig breytingar á æðsta stjórnunarstigi geti breytt tóninum á toppnum og hafi þannig áhrif á menningu og hlítu innan borgarinnar.		Á þessu kjörtímabili hafa komið upp tilvik sem hafa haft áhrif á menningu innan borgarinnar. Tuddar á skólalóð – framkoma æðstu stjórnenda gagnvart starfsmönnum getur haft skaðandi áhrif á starfsmannamenningu. Sama gildir um æðstu embættismenn ef ekki ríkir sátt um eftirmenn.
107	Við skoðum hvernig breytingar á æðsta stjórnunarstigi geta breytt því hver framkvæmir og samþykkir færslur og hver hefur umsjón með misferlisáhættustjórnun, og hvort nýir stjórnendur skilji verkferlin, eftirlitsþættina og vöktunaraðgerðir sem eru í gangi.		
Skrásetning áhættumats			
108	Við skrásetjum misferlisáhættumat í líkan sem inniheldur eftirfarandi dálka; - misferlisáætla og svikaskema - líkur á að áætla raungerist - áhrif misferlis - starfsmenn – deildir sem misferlið nær til - núverandi eftirlitsaðgerðir - skilvirkni eftirlitsaðgerða - eftirstæð misferlisáætla - viðbrögð við áhættu		Stuðst er við líkan og leiðbeiningar COSO og ACFE við mat á áhættu, eftir ákveðnum viðmiðum og líkindatöflu ásamt mati á skilvirkni eftirlits, þegar stuðull áhættumats og eftirstæðrar áhættu er reiknaður út.

Áhættumatið miðast við að misferlisáhættumat á fagsviðum borgarinnar er hafið en því er ekki lokið hjá nokkrum fagsviðum.

<https://www.acfe.com/coso-scorecard.aspx?mode=input&principle=2>



Misferlisáhætta: Stjórnarhættir (e: governance) – skorkort

TRÚNAÐARMÁL

- **Rautt:** verulegrar styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhattu niður á ásættanlegt stig
- **Gult:** einhverra úrbóta og styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhattu
- **Grænt :** styrkleiki – misferlisáhætta hefur verið minnkuð eða í það minnsta lágmörkuð

Hverju tilviki, svæði eða málefni með rauðu eða gulu skori ættu að fylgja athugasemdir með aðgerðaráætlun hvernig hægt verður að ná grænu skori á næsta skorkorti.

Eftirlitsaðgerðir - áherslupunktur		Skor	Athugasemdir
Forvarnar og uppgötvunaraðgerðir til að koma í veg fyrir svik			
109	Forvarnir borgarinnar til að koma í veg fyrir misferli miða að því að: - koma á sýnilegu og ströngu ferli misferlisstjórnunar - skapa gagnsæja og trausta menningu gegn misferli - framkvæma reglubundið traust og ítarlegt misferlismat - þróa, innleiða og viðhalda fyrirbyggjandi og uppgötvandi eftirlitsferli með misferli - gripið verði til skjótra aðgerða við ásökunum um misferli og gegn meintum brotaaðilum	●	Eftirlitsaðgerðir hjá borginni eru almennt hannaðar með það að markmiði að koma í veg fyrir misferli, s.s. aðgreiningu starfa, staðfestingu umsókna, tvöfalt samþykktarkerfi reikninga o.s.frv. Þar sem ekki er hægt að koma við forvarnareftirliti er viðhaft uppgötvunareftirlit m.a. með afstemmingum, samanburði raunkostnaðar við áætlaðan kostnað og fjárhagsramma. Frávikagreining fagsviða fer fram með reglulegum hætti, a.m.k. ársfjórðungslega, og er mikilvægur þáttur í uppgötvunareftirliti. Tækifæri til úrbóta og styrkingar á eftirlitsaðgerðum til staðar.
110	Menning hjá borginni endurspeglar skýrt þá afstöðu í orðum og verkum að miklar líkur eru á að misferli uppgötvist og tekið sé á því af festu og að aðilar þurfa að sæta ábyrgð og refsingu.	●	Líkur á að misferli uppgötvast innan borgarinnar, annað hvort með forvarnareftirliti eða uppgötvunareftirliti mættu vera sýnilegrir.
111	Uppgötvunareftirlit er innleitt þar sem fyrirbyggjandi eftirlit á ekki við eða er of kostnaðarsamt.	●	Afstemmingar, úrtaksskoðun, vöktun á viðskiptum við tengda aðila, fjárhagsreikningar, frávikagreiningar og samanburður við áætlun og frávikagreiningar. IER gerir könnun á virkni innra eftirlits í úttektum.
112	Margvíslegar eftirlitsaðgerðir eru til staðar sem starfsmönnum og viðskiptamönnum er yfirleitt kunnugt um svo sem innkaupareglur og samþykktarferli reikninga.	●	Tvö þrep í samþykktarferli reikninga og sviðstjóraþrep við upphæðir yfir 2 millj. Ákveðnir reglubundnir reikningar eru nú undanskildir tvöföldu samþykki, með það að markmiði að einfalda verklag og minnka umfang og auka þar með árvekni þeirra sem eru að samþykkja reikninga. Ábending frá IER.
113	Duldar eftirlitsaðgerðir eru til staðar sem starfsmönnum og viðskiptamönnum er ekki kunnugt um, svo sem gagnagreiningar sem ætlaðar eru að bera kennsl á óvenjulegar aðgerðir.	●	Skoðunarskráning – rekjanleiki skoðunar á viðkvæmum persónuupplýsingum er ekki til staðar. Aðgerðaskrár ná yfir takmarkaðan tíma (3 mánuðir SharePoint). Úrbóta er þörf og nýta betur möguleika til sjálfvirkar vöktunar sem kerfin bjóða upp á.

Samræming við misferlisáhættumat			
114	Ef misferlisáhættumat sýnir fram á að engar eftirlitsaðgerðir eru til staðar til að minnka ákveðna misferlisáhættu, hafa stjórnendur brugðist við á skilvirkan hátt, þróað og innleitt nauðsynlegar eftirlitsaðgerðir til að minnka áhættu niður á ásættanlegt stig.		Skráning misferlisáhættu á öllum fagsviðum stendur yfir. Í sumum tilfellum er vísað í verklagsreglur og lög sem eftirlitsaðgerð, en óvíst hvernig því er fylgt eftir. Dæmi: Í sumum störfum er krafist sakavottorðs en óvíst hvernig eftirliti með öflun vottorða er háttað.
115	Ef misferlisáhættumat sýnir að núverandi eftirlitsaðgerðir eru ekki nægilegar til þess að minnka áhættu niður á ásættanlegt stig, hafa stjórnendur brugðist við á skilvirkan hátt, þróað og innleitt viðbótar eftirlitsaðgerðir eða breytt núverandi eftirliti.		Í þeim greiningum sem gerðar hafa verið hefur eftirstæð áhætta ekki kallað á þörf fyrir viðbótaraðgerðir.
116	Eftirlitsaðgerðir í líkani fyrir misferliáhættumat hafa verið flokkaðar sem: -A Núverandi eftirlitsaðgerðir, skilgreindar og tengdar við svikaskemu og áhættu (dálkur 5) -B Viðbótar eftirlitsaðgerðir þróaðar sem viðbrögð við eftirstæðri áhættu (dálkur 8)		Í þeim greiningum sem gerðar hafa verið hefur eftirstæð áhætta ekki kallað á þörf fyrir viðbótaraðgerðir.
117	Skráning eftirlitsaðgerða, misferlisáhætta beint frá dálki 1 úr líkani áhættumats, í öðrum dálki allar eftirlitsaðgerðir tengdar viðkomandi áhættu. Í þriðja dálki eru þeir einstaklingar sem bera ábyrgð á að eftirlit er framkvæmt og er skilvirkt.		Varðar skipulag skráningar í áhættumatslíkan.
Sérstaða starfseminnar og viðeigandi verkferlar			
118	Val á eftirlitsaðgerðum taka mið af sérstöðu starfseminnar og viðeigandi verkferla		Sveitarstjórnarlög, stjórnsýslulög, opinber stofnun, lög um opinber innkaup, opinber skjalasöfn – gerðar eru ríkari kröfur til eftirlitsaðgerða hjá opinberum aðilum.
Mismunandi eftirlitsaðgerðir á mismunandi stigum starfseminnar			
119	Fyrirbyggjandi eftirlit á helstu stigum starfseminnar og snemma í verkferlum til þess að auka skilvirkni eftirlitsins.		Fyrirbyggjandi eftirlit má finna í helstu verkferlum og öllum þjónustupáttum starfseminnar. Dæmi: umsóknir um fjárhagsaðstoð og þjónustu krefjast upplýsinga úr skattskrá, þjóðskrá ofl. Aðgreiningar starfa, tvöfalt samþykktarferli reikninga, staðfesting yfirmanna á Vinnustund ofl.
120	Uppgötvandi eftirlit er innleitt á ýmsum stigum starfseminnar.		Fjárhagslegt eftirlit – reglulegar afstemmingar, rammaúthlutanir og fjárheimildir setja ákveðnar skorður og framkvæmt er regluleg yfirferð á frávikum á öllum fagsviðum og í miðlægri stjórnsýslu. Sértek regluleg vöktun, s.s. viðskipti tengdra aðila (starfsmenn og borgarfulltrúar)
121	Sérstök athygli er beint að fyrirbyggjandi eftirliti á aðgerðum og færslum framkvæmdar af æðstu stjórnendum.		Skilgreindir eru innherjar hjá borginni af hálfu regluvarðar og eru viðskipti og færslur þessara aðila skoðuð sem árleg skoðunaraðgerð ytri endurskoðanda. Auk þess eru skoðaðar dagbókafærslur og lokafærslur sérstaklega .

Samhæfing eftirlitsaðgerða vegna misferlisáættu			
122	Framkvæmd og þróun eftirlitsaðgerða við misferli er samræmt áttak af hálfu stjórnenda með stuðningi starfsfólks og snertir alla mikilvæga viðskipta- og verkferla innan starfseminnar.		Margs konar samræmdar eftirlitsaðgerðir gilda um alla starfsemina, s.s. samþykki reikninga, frávikagreining rekstrarkostnaðar og fjárhagsáætlunargerð undir yfirumsjón FÁST. Þegar ný þjónusta er sett á laggirnar (t.d. rafræn fjárhagsaðstoð) þarf samhliða að þróa öflugt eftirlit svo misferlisáætta aukist ekki.
123	Eftirlitsaðgerðir minnka misferlisáættu með fullnægjandi hætti og í samræmi við áhættupól sem Reykjavíkurborg hefur sett sér.		Misferlismál sem koma til kasta innri endurskoðunar eru fátíð sem er ekki eitt og sér vísbending um að eftirlitsaðgerðir séu fullnægjandi. Veikleiki í eftirliti afhjúpast oftast í kjölfar misferlismála.
124	Margs konar eftirlitsaðgerðir (sem skarast og sumar óþarfar) eru til staðar til að minnka áættu sem er mjög líkleg til að raungerast og hafa veruleg áhrif á starfsemina, s.s. netöryggisáætta.		Netöryggisáætta er til staðar og hefur raungerst. Efla þarf eftirlitsaðgerðir til að koma í veg fyrir óheimilan aðgang utanaðkomandi aðila. Sívöktun á aðgangi auðkenna þarf að ná yfir lengra tímabil, svo hægt sé að afla sannana um óheimilan aðgang og aðgerðir sem uppgötvast e.t.v. af tilviljun löngu seinna.
125	Hjá Reykjavíkurborg er lögð áhersla að nýta margs konar miðla, s.s. tölvupósta, Workplace, veggspjöld, einblöðunga og greinaskrif til að skýra frá stefnu í misferlismálum og vörnum.		Þarf að vera sýnilegri (umræða um misferli er „tabú“ og felur í sér ákveðna neikvæðni sem margir stjórnendur vilja forðast að tala um). Fyrirhuguð kynning á uppljóstraragátt í tengslum við gildistöku laga um vernd uppljóstrara.
126	Verklagsreglur og eftirlit er til staðar um þjónustu og verkferla sem öll starfsemin byggist upp á, ábyrgð og framsal umboðs er skilgreint, miðlægir og staðbundnir ferlar, skilgreiningar og kröfulýsingar um starfsþætti sem eru útvistaðir og hvers vegna.		Gæðahandbækur einhverra fagsviða og miðlægrar stjórnsýslu eru tiltækar á innri vef, en úrbóta er þörf. Einnig þarf að gæta betur að reglulegri uppfærslu verkferla. Útivistun rekstrar og þjónustu viðtæk, t.d. hjá VEL, UTR og SFS, byggist á ítarlegum kröfulýsingum sem innifela reglur. Huga þarf að markvissu eftirliti með slíkum samningum.
127	Aðgangsstýringar eru til staðar í tengslum við starfsstaði, húsnæði, eignir og upplýsingatækni		Aðgangsstýringar til staðar en eru ekki alls staðar. Úrbóta er þörf á ýmsum starfsstöðvum varðandi aðgang að upplýsingakerfi. Netskápar á starfsstöðvum eru margir óvarðir fyrir óviðkomandi aðilum. Aðgangsstýring inn á skrifstofur í Ráðhúsi og í Borgartúni er ströng. Enginn utanaðkomandi fer upp á skrifstofur nema eiga erindi og fær fylgd viðkomandi starfsmanns.
128	Auðkennisaðgangur að upplýsingakerfi og upplýsingaumhverfi borgarinnar er til staðar		Skilvirkni auðkenniskerfis; sama auðkennið notað við margvísleg kerfi og virkjað milli mismunandi stýrikerfa á netþjóna og í skýi. Nýlega kom upp alvarlegt misferli þar sem notendaaðgangur fyrrum starfsmanns virkjaðist af völdum SAP kerfis. Vitneskja um sjálfvirka endurvirkni auðkennis var ekki til staðar. Hjá FÁST fer fram reglubundin árleg yfirferð með stjórnendum á aðgangi starfsmanna að fjárhagskerfinu (Unit4). Aðgangur starfsmanna er rýndur m.t.t. hvort starfsmaður er enn við störf, hvort aðgangur er viðeigandi og eðlilegar aðgreiningar starfa.

129	Eftirlit með skráningu færslna er til staðar til að minnka áhættu vegna villu í skráningu og bókun reikninga í starfseminni, t.d. með því að skoða hvort skráningu sé lokið, nákvæmni í útfyllingu og gildistíma.		Margvísleg aðvörunarboð til staðar t.d. í fjárhagskerfi, sem koma í veg fyrir tvíbókun reikninga, rangt tímabil o.s.frv. Líklegt má telja að hægt sé að nýta kerfin betur að þessu tilliti. Í úttektum IE koma alltaf upp athugasemdir vegna rangrar lyklunar, verkefnanúmer og víddir ekki notuð o.s.frv. Samræma þarf og auka notkun vídda sem eykur skilvirkni við eftirlit í stað þess að stofna nýjan kostnaðarstað utan um verkefni.
130	Tæknilegt eftirlit til staðar s.s. varfærnisathuganir af hálfu þriðja aðila vegna skuldastöðu, sakaskrá, sekta, vöktunar, notkun hugbúnaðar sem metur áhættu og kemur í veg fyrir að áhættusöm viðskipti raungerist. Bakgrunnseftirlit og krafa um sakavottorð fer fram þar sem við á. Verktakar þurfa að skila heilbrigðisvottorði varðandi fjármál, sakaskrá og tæknilegt hæfi		Ekki vitað um að slíkar sjálfvirkar/þriðja aðila athuganir séu gerðar. Hugsanlega eru heimildir til að semja ekki við kennitölufökkara vannýttar, eða þeim leyft að njóta vafans um of. Í innkaupareglum eru tilgreindir 6 þættir sem útiloka aðila frá þátttöku í innkaupaferli. Krafa um sakavottorð með umsókn um störf með börnum og viðkvæmum einstaklingum er virt.
131	Verkferlar í mannauðskerfi byggjast á takmörkun á heimildum og skráningum, eftirlitsferlum til að koma í veg fyrir að yfirmenn sniðgangi eftirlitsaðgerðir sem hannaðir eru til að koma í veg fyrir misferli.		Yfirmenn samþykkja „Vinnustund“ og allar skráningar í henni. Yfirmenn stofna starfsmenn í launakerfi og við það stofnast aðgangsaðkenni að tölvukerfi borgarinnar. Stóru fagsviðin reka sérstakar mannauðsdeildir en önnur fagsvið eru með mannauðsstjóra þar sem eftirlit fer fram t.d. að yfirfara vinnustund. Í fjárhagsáætlunargerð er gengið út frá ákveðnum fjölda stöðugilda sem skráð heimild er fyrir. Einhverjar mannargar starfstöðvar kunna að vera viðkvæmari fyrir misferli en aðrar. Auka þarf eftirfylgni með framúrkeyrslu vegna yfirvinnu, t.d. á vaktavinnustöðum, til að koma í veg fyrir misferli.
132	Stöðugt mat og rýni á eftirlitsaðgerðum til að ákvarða hvort þær séu til staðar og virkar til að tryggja að misferli verði uppgötvað tímanlega.		Vísbendingar um að mat og rýni á eftirlitsaðgerðum almennt sé ekki nægjanlegt né markvisst.
133	Þess er vandlega gætt að sértækri þekkingu á því hvernig uppgötvunareftirliti er háttað sé haldið takmarkaðri.		Þekking á sérhönnuðu uppgötvunareftirliti má ekki vera víðtæk. Dæmi í upplýsingakerfum, hvort verið sé að rýna notkun og rekja hvernig aðgangur er nýttur inn á viðkvæm kerfi. Óvíst hvernig þessu er háttað og hvort vitneskja um slíkt eftirlit hafi fælingarmátt.
134	Uppgötvunareftirlit er innbyggt í daglegum rekstri, ytri upplýsingar eru notaðar til staðfestingar á innri upplýsingum, frávik eru rædd við viðeigandi stjórnendur og niðurstöður nýttar til að breyta og bæta eftirlit.		Starfsemi Reykjavíkurborgar og þjónusta við borgara byggir mikið á ytri upplýsingum, sem látnar eru í té af hálfu opinberra aðila, bankastofnana, þjóðskrár, skattskrár, heilbrigðisstofnana o.þ.h. Dæmi: helsti tekjustofn borgarinnar, útsvar, byggir á upplýsingum frá skattayfirvöldum.
135	Gagnagreiningar fara fram til að fylgja eftir rannsókn á frávikum, þar sem fyrirbyggjandi eftirlit sem kæmi í veg fyrir misferli er of dýrt eða íþyngjandi.		Frávikagreiningar eru framkvæmdar reglulega á sviðum. Misjafnt er hversu djúpt og reglulega er kafað eftir skýringum. Nokkrar fyrirspurnir og vaktanir fyrir notendur til að hafa eftirlit með einstökum liðum hafa verið gerðar af hálfu kerfisstjóra Unit4, t.d. fyrirspurnir fyrir stjórnendur til að hafa eftirlit með kostnaði, hverjir samþykkja reikninga, hversu margir koma að samþykkt hvern færslu o.þ.h. Yfirferð launamiða og launamiðamerkingar, samþykktarferli fyrir millifærðar viðskiptaskuldir

			sem eru hand- eða vélbókaðar. Ytri endurskoðendur fá gagnapakka til greiningar sem innihalda m.a. upplýsingar um samþykktir færslna þar sem skoðuð eru frávík frá tvöfaldri samþykkt. Kerfið býður upp á margvíslegar gagnagreiningar sem hugsanlega væri hægt að nýta betur.
136	Við þekkjum starfsfólk okkar nægilega vel til að meta hæfni og þekkingu til að mæta kröfum starfsins og erum á varðbergi gagnvart atriðum um heilindi þeirra sem geta haft áhrif á hæfi þeirra til starfsins.		Ráðningaferli hjá Reykjavíkurborg er staðlað og samræmt. Þar sem við á eru gerðar kröfur til framlagningu sakavottorðs. Starfseiningar eru fjölmargar þar sem yfirmenn bera ábyrgð á mannauðsmálum ákveðins (hæfilegs) fjölda starfsmanna. Kortleggja þarf fjölda starfsmanna sem heyrir undir hvern yfirmann til að ákvarða hvað sé hæfilegur fjöldi. (MOS)
137	Mannauðsdeildin viðhefur staðlað og samræmt ráðningarferli, þar sem umsækjendur senda umsókn með ferilupplýsingum, sem staðfestar eru og haft er samband við umsagnaraðila til að afhjúpa hvers kyns rangfærslur og óæskilega hegðun eða mannorð sem gæti skapað áhættu fyrir starfseminna.		Ráðningaferli hjá Reykjavíkurborg, staðlað og samræmt. Kynnt hefur verið nýtt verklag með leiðarvísunum og gátlista stjórnenda til að tryggja samræmt ferli gagnvart öllum nýliðum hjá borginni. Þar sem við á, þegar störf tengjast börnum og viðkvæmum skjólstaðingum eru gerðar kröfur til framlagningu sakavottorðs.
138	Bakgrunnsathuganir á umsækjendum eru framkvæmdar sem hluti af ráðningarferli		Gæðahandbók mannauðssviðs fjallar um umsagnaraðila en aðrar bakgrunnsathuganir eru ekki gerðar, nema þegar gerðar eru kröfur um framlagningu sakavottorðs vegna eðli hlutaðaeigandi starfa.
139	Tekið er tillit til laga og reglna þegar bakgrunnsathuganir eru gerðar í samráði við lögmenn um hvaða upplýsingar má og má ekki ná í og viðeigandi ferli.		Á ekki við – en öll slík vinnsla yrði unnin í samræmi við lög og reglur. Hjá Reykjavíkurborg starfa persónuverndarfulltrúar á öllum fagsviðum, auk þess sem persónuverndarfulltrúi Reykjavíkurborgar starfar hjá Innri endurskoðun og ráðgjöf.
140	Viðbótar bakgrunnsathuganir eru framkvæmdar reglulega á lykilstarfsmönnum til að bera kennsl á breytingar á kringumstæðum sem geta bent til aukningar í misferlisáhættu. Þetta ferli á einnig við fyrir núverandi starfsmenn, hvenær sem rauð flögg koma upp varðandi hegðun.		Reglulegt ferli vegna viðvarandi bakgrunnsathugana er ekki til staðar. Treyst er frekar á árvekni yfirmanna og samstarfsfólks, ef alvarleg rauð flögg koma upp varðandi hegðun og/eða aðstæður.
141	Framkvæmdar eru bakgrunnsathuganir á verðandi og núverandi birgjum, viðskiptavinum og verktökum til þess að kanna fjárhagslegt hæfi, eignahald, orðspor og heiðarleika, sem getur skapað áhættu hjá borginni.		Útboðsreglur kveða á um fjárhagslegt hæfi þeirra sem samið er við, auk þess að viðkomandi hafi ekki brotið lög er varða spillingu og fjársvik. Hugsanlega eru heimildir skv. 68. gr laga nr. 120/2016 um ástæður til útilokunar vegna persónulegra aðstæða, s.s. að skipta ekki við kennitölufلاكara ekki fullnýttar.
142	Allir starfsmenn á öllum starfstöðum fá grunnkynningu og áframhaldandi fræðslu um misferlisáhættustjórnun hjá borginni.		Á ekki við
143	Þjálfun í að bera kennsl á misferli endurspeglar misferlisáhættu sem beinist að rekstri og kringumstæðum hjá borginni.		Sértæk þjálfun á vissum starfssviðum, ekki öllum. Er hluti af almennri starfsþjálfun á mörgum starfssviðum.
144	Skyldubátttaka fyrir alla starfsmenn í námskeið og þjálfun sem fjallar um misferli, einnig í upprifjunarnámskeiðum þessu tengt.		Á ekki við, ekki eru haldin slík námskeið

145	Árleg undirskriftuð staðfesting starfsmanna er fengin á því að viðkomandi starfsmaður þekkir siðareglur og mun halda áfram að fylgja þeim og er kunnugt um misferlisáhættustjórnun hjá borginni.		Í nýju verklagi með gátlista um ráðningu og móttöku nýrra starfsmanna með hlekk á skjöl eru siðareglur starfsmanna. Endurskoðun siðareglna frá 2009 stendur yfir og verða þær hluti af ráðningarsamningi sem starfsmaður skrifar undir að hafa kynnt sér þær. Í vinnslu
146	Reglulega fer fram mat á starfsmönnum um árangur í starfi og þeir fá tímanlega uppbyggjandi endurgjöf.		Starfsmannasamtöl skulu viðhöfð með reglulegu millibili á öllum starfsstöðvum borgarinnar. Í viðhorfskönnun 2019 skoraði spurning um hvort frammistöðumat við yfirmann hefði farið fram síðustu 6 mánuði á gulu (3,51) Úrbóta er þörf.
147	Mannauðsdeildin framkvæmir kjarakannanir á vinnumarkaði til að ákvarða hvort kjör starfsmanna borgarinnar séu viðeigandi og hvetjandi fyrir tilætlaða hegðun á vinnumarkaði.		Kjarakannanir framkvæmdar reglulega. Kjarasamningar endurnýjaðir, verkfallsaðgerðir fátíðar.
148	Árlegar starfsmannakannanir eru gerðar til að fá viðbrögð og skoðanir á ýmsum þáttum, eins og starfsmannastefnu, reynslu af viðskiptavinum, þjónustunotendum, yfirmönnum, jafnvægi milli vinnu og daglegs lífs, tækifæri til starfsþróunar, gagnsæi og miðlun upplýsinga.		Starfsmannakannanir eru framkvæmdar reglulega þar sem samanburður á viðhorfi starfsmanna er metinn á milli ára, skoðuð atriði sem koma verr út, gerðar áætlanir um úrbætur o.s.frv. Meðalskor allra þátta 2019 var 4,17.
149	Árleg starfsmannakönnun innifelur atriði sem fjalla um heilindi innan borgarinnar, í því skyni að meta þekkingu starfsmanna á misferlisáhættustjórnun hjá borginni.		Mætti bæta við þegar misferlisáhættustefna og stjórnun hefur verið sett upp.
150	Árleg starfsmannakönnun metur eftirfarandi þætti: - möguleika starfsmanna að tilkynna óviðeigandi hegðun / misferli án þess að óttast hefndaraðgerða - skilvirki viðbragða stjórnenda gagnvart staðfestri óviðeigandi hegðun eða misferli - hvort viðkomandi hafi orðið var við hvers kyns misferli á síðasta ári hvort sem það var tilkynnt eða ekki - þekkingu starfsmanna á ferli tilkynninga um siðleg álitaefni eða meintu misferli		Starfsmannakannanir meta óviðeigandi hegðun í formi eineltis, kynferðislegrar áreitni o.þ.h. Bæta má við kannanir sem snúa að siðlegum álitaefnum og mögulegs misferlis. Í viðhorfskönnunum Innri endurskoðunar til sérfræðinga og stjórnenda hjá Reykjavíkurborg er spurt er um siðleg álitaefni varðandi hegðun starfsmanna, framkvæmd vinnunnar, mögulegs misferlis t.d. í formi fyrirgreiðslu til að liðka fyrir viðskiptum. Þá er spurt um hættu á misferli innan starfseiningar.
151	Starfslokaviðtöl eru tekin við starfsmenn til að afla upplýsinga varðandi heilindi stjórnenda og hvort einhverjar aðstæður séu fyrir hendi sem gætu stuðlað að misferli		Starfslokaviðtöl eru haldin hjá innri endurskoðanda þegar háttsettir stjórnendur láta af störfum. Ekki er um að ræða reglubundið ferli á fagsviðum eða í miðlægri stjórnsýslu en í undirbúningi er að setja upp starfslokaferil og starfslokaviðtöl sem yrðu hluti af því ferli og útbúið yrði staðlað form fyrir starfslokaviðtöl.
152	Mannauðsstjórar fara yfir uppsagnarbréf til að athuga hvort um sé að ræða upplýsingar um mögulegt misferli eða óviðeigandi hegðun innan borgarinnar.		Mannauðsstjórar kanna ástæðu fyrir uppsögn af hálfu starfsmanna.
153	Starfslokaviðtöl innihalda spurningar um hvort viðkomandi starfsmaður hafi orðið vitni að óheiðarleika, ósiðlegum eða sviksamlegum vinnubrögðum innan starfseminnar		Starfslokasamtöl eru enn ekki hluti af reglubundnu ferli þegar starfsmaður lætur af störfum en framundan er að setja fram samræmdan starfslokaferli og áherslu á starfslokasamtöl við starfsfólk sem lætur af störfum.

154	Aðgreining starfa er innleidd að eins miklu leyti og mögulegt er í eftirlitsaðgerðum til að tryggja að ábyrgð og vald á öllum stigum verkferils sé ekki á herðum sama einstaklings.		Aðgreining starfa er viðhöfð á öllum sviðum starfseminnar einkum er kemur að fjármálum, bókhaldi og eftirliti þannig að tryggt sé að framkvæmd, ábyrgð og eftirlit sé aðskilið eins og kostur er.
155	Eftirlitsaðgerðir með aðgreiningu starfa miða að reglulegri verkaskiptingu milli starfsmanna og orlofsskyldu til að aftra samráði meðal starfsmanna.		Skilgreining staðgengla í samþykktarkerfi reikninga er t.d. ætlað að stuðla að verkaskiptingu, en með tilkomu samþykktarkerfis í gegnum snjallsíma er hætt við að notkun staðgengla sé ekki eins algeng.
156	Gagnagreiningar eru notaðar til að bera kennsl á óvenjulegar færslur, sem gætu verið vísbending um samráð og finna starfsmenn sem taka sjaldan orlof.		Innri endurskoðun framkvæmir reglulega vöktun á greiðslum til starfsmanna utan launakerfis og upplýsir sviðsstjóra viðkomandi sviðs um helstu niðurstöður. Fram fer greining á því hverjir samþykkja reikninga, hversu margir koma að samþykkt hverrar færslu. Ytri endurskoðendur skoða upplýsingar um samþykktir færslur og skoða m.a. frávik frá tvöfaldri samþykkt. Möguleikar fjárhagsbókhalds og annars hugbúnaðar til gagnagreiningar og vöktunar eru hugsanlega vannýttir.
157	Tryggt er að heimildir starfsmanns séu í samræmi við ábyrgð hans.		Heimildir starfsmanna eru skilgreindar í starfslýsingu og þarf yfirmaður að óska eftir aðgangi að viðeigandi tölvukerfum og skrám.
158	Heimildir og ábyrgðir eru endurskoðaðar reglulega þar sem þær kunna að breytast vegna stöðu starfsmanns, tilflutning á starfi eða starfslok.		Markvisst eftirlit með heimildum og aðgangi að ýmsum kerfum er ekki nægjanlegt. Þannig getur starfsmaður haldið aðgangi að ýmsum viðkvæmum kerfum s.s. málaskrá þrátt fyrir að hverfa til annarra starfa innan borgarinnar. Aðgangur að fjárhagskerfi er rýndur árlega m.t.t. hvort starfsmaður er enn við störf, hvort aðgangur er viðeigandi og eðlilegar starfaaðgreiningar. Auk þess er dagleg vöktun í gangi sem skoðar hvort starfsmaður er með opinn Unit4 aðgang en er ekki lengur á launaskrá.
159	Innleiddar eru eftirlitsaðgerðir í bókunarferli, samþykktarferli reikninga þar sem þörf er á rýni og samþykkt stjórnanda ef um óvenjulegar færslur er að ræða t.d. til þriðja aðila eða tengdra aðila		Til staðar eru margvíslegar eftirlitsaðgerðir í bókun, sem fer fram miðlægt. Samþykktarferli reikninga, tveir samþykkjendur og við hærri fjárhæðir en 2 m.kr. þarf samþykki stjórnanda. Aðgreining starfa – tveir gjaldkerar hjá borginni sem koma ekki nærri bókunum eða leiðréttingum. Afstemmingar bankareikninga ekki í höndum gjaldkera.
160	Markvisst heimildar- og samþykktarferli sem kemur í veg fyrir samráð við utanaðkomandi aðila og misferli		Tvöfalt samþykktarferli reikninga og þriðja samþykki stjórnanda ef fjárhæð fer yfir 2 m.kr. Sumir samþykktaraðilar þurfa að samþykkja mikinn fjölda reikninga í hverjum mánuði, sem eykur hættu á að ekki sé nægileg árvekni viðhöfð. Áhætta um samráð milli samþykkjanda er fyrir hendi. Athugun á fjárheimildum er ekki framkvæmd við samþykkt og fyrir kemur að fyrsti og annar samþykkjandi misskilji sína ábyrgð, þar sem hún er mismunandi milli þeirra.
161	Færslur og leiðréttingar í kringum lokunardagsetningar eru sérstaklega skoðaðar til að kanna hvort þær séu réttmætar og viðeigandi.		Hluti af uppgjörsferli og athugun ytri endurskoðenda er að kanna lokafærslur í gegnum aðalbók GL (general ledger)

162	Dagbókarfærslur sem hafa verið gerðar af yfirstjórnendum eru skoðaðar sérstaklega til að kanna vísbendingar um sniðgöngu á eftirlitsaðgerðum.		Hluti af uppgjörsferli og athugun ytri endurskoðenda er að kanna lokafærslur í gegnum aðalbók (general ledger). Millifærslur fara í samþykktarferli. Þá er farið yfir frávík í samþykktarferli reikninga.
163	Fyrirbyggjandi eftirlitsaðgerðir eru til staðar þegar um er að ræða færslur sem gætu tengst æðstu embættismönnum eða borgarfulltrúum eða undir umsjón starfsmanna með völd sem snúa að viðskiptahagsmunum við utanaðkomandi aðila.		Skilgreindir innherjar borgarinnar eru borgarfulltrúar og æðstu stjórnendur. Ytri endurskoðendur kanna viðskipti þessara aðila og þeim tengdum í árlegri endurskoðun. Borið hefur á misbresti í að skila upplýsingum um tengda aðila og var ný verklagsregla FMS-VLR-150 vegna eftirlits með viðskiptum tengdra aðila gefin út 2018. Þrátt fyrir það eru einhverjir innherjar sem sniðganga þessa reglu. Markvissar fyrirbyggjandi aðgerðir ekki fyrir hendi.
164	Uppljóstrunarferli er til staðar þar sem hægt er að tilkynna um grunsemdir um misferli.		Á heimasíðu IER er uppljóstrunarhnappur og einnig hjá barnavernd.
165	„Flautan“ er vel kynnt innan borgarinnar svo að starfsmenn og stjórnendur eru meðvitaðir um tilvist hennar og skilvirkni.		Þarfnast frekari kynningar, er ekki nægilega sýnileg. Í vinnslu samfara nýrra heimasíðu hjá IER.
166	„Flautan“ er á fleiri en einu tungumáli og hægt er að ná sambandi við sérþjálfaðan starfsmann í viðtölum 24 tíma dagsins		Ekki verið talin þörf á 24 tíma þjónustu hjá IER og er heimasíðan aðeins á íslensku, en hjá Barnavernd er bent á neyðarsíma 112 vegna sólarhringsþjónustu. Tilkynningar vegna barna eru á íslensku, ensku og pólsku.
167	Uppljóstrunarkerfið býður upp á nafnleynd til einstaklinga sem segja frá grunsemdum um misferli og tryggt er að starfsmenn munu ekki sæta óréttlátri meðferð innan fyrirtækisins.		Í samræmi við lög um vernd uppljóstrara skal gæta nafnleyndar uppljóstrara og að uppljóstrari muni ekki sæta óréttlátri meðferð vegna réttmætrar upplýsingagjafar.
168	Tilkynningar um misferli í gegnum „flautuna“ eru teknar til tímanlegrar málsmeðferðar.		Sérstaklega tilgreindir starfsmenn Innri endurskoðunar og ráðgjafar og Barnaverndar hafa með höndum vöktun á tilkynningum í gegnum flautuna. Þeir koma málum til málsmeðferðar með reglubundnum hætti, eftir mikilvægi.
169	Heilindi uppljóstrunarferilsins eru varin með því að tryggja að grunsemdir um misferli muni ná til viðeigandi stjórnunarstigs innan borgarinnar.		Misferlismál eru verkefni Innri endurskoðunar og ráðgjafar sem heyrir beint undir borgarráð og vinnur skv. alþjóðlegum stöðlum. Gætt er að viðeigandi aðkomu yfirmanna eftir eðli uppljóstrunar.
170	Málaskrá heldur utan um allar uppljóstranir og málsmeðferð þeirra til að tryggja rekjanleika og eftirfylgni af hálfu innri endurskoðunar, með yfirsýn frá endurskoðunarnefnd.		Hvert misferlismál fær sérstakt málsnúmer í málaskrá innri endurskoðunar
171	Stjórnendur miðla skýrslum um misferlismál til viðeigandi aðila til að tryggja að upplýsingar dagi ekki uppi hjá afmörkuðum einingum eða einstaklingum og til að auka fyrirsvar aðila máls.		Óvissa er um upplýsingamiðlun á milli fagsviða og miðlægrar stjórnsýslu. Ákveðin hættu á að upplýsingar berist ekki á milli eininga, þar sem þær geta verið óþægilegar fyrir viðkomandi starfseiningu.
172	Upplýsingum úr uppljóstrunarkerfi er safnað saman til að bera kennsl á mynstur, breytingu á aðgerðum sem gætu orðið til þess að endurhanna þurfi einhverjar varnaraðgerðir gegn misferlisáhættu.		Ekki margar ábendingar sem berast, en þar sem umsjón með ábendingum er á höndum eins aðila er náð fylgst með ef einhver slík mynstur myndast.
173	Við metum uppljóstraraferlið reglulega með hlutlægum hætti með tilliti til skilvirkni og hlítu við trúnað og upplýsingaöryggi.		Verið er að endurmeta uppljóstrunarferlið með tilliti til gildistöku nýrra laga um vernd uppljóstrara og einnig persónuvernd.

Sniðganga stjórnenda framhjá eftirlitsaðgerðum			
174	Borgarráð/fagráð skilja að forgangur og yfirsýn skal vera undir eftirliti sem er hannað til að uppfylla ábyrgðarskyldu æðstu stjórnenda og koma í veg fyrir að þeir sniðgangi eftirlitsaðgerðir.		Auk þess að vera undir vöktun innri endurskoðunar, þá koma fjölmiðlar og almenningur mjög við sögu þegar kemur að uppfyllingu á ábyrgðarskyldu fagráða og borgarráðs, oftast í kjölfar þess að tiltekið atvik hefur raungerst.
175	Viðeigandi eftirlitsaðgerðir eru til staðar til að koma í veg fyrir óheimilar aðgerðir í gegnum dagbókarfærslur, sem eru auðveldasta leiðin fyrir stjórnendur að fara í kringum eftirlitsaðgerðir með ársreikninga- og fjárhagsreikningagerð.		Hluti af ytri endurskoðun er að skoða færslur á GL en fjölmargar lokafærslur eru gerðar í gegnum dagbókarfærslur, s.s. eignfærsla kostnaðar, tilfærsla kostnaðar milli kostnaðarstaða t.d. vegna framúrkeyrslu heimilda eða breytinga á umfangi þjónustu á einni tegund þjónustu á kostnað annarrar.
176	Leitað er eftir vísbendingum um sniðgöngu eftirlitsaðgerða, til þess fallnar að ná fram hagfelldum niðurstöðum og þrýsting á kostnaðarstaði til að framkvæma óviðeigandi færslur eða aðgerðir.		Óheimilt er að færa fjárheimildir á milli málaflokka skv. lögum nema að fenginni heimild borgarráðs, þó eru undantekningar ef um er að ræða sams konar málaflokk/þjónustu t.d. milli hverfa eða mismunandi þjónustubættir sem flokkast undir heildarþjónustu (dæmi: stuðnings- og stoðþjónusta sem innifelur margvíslega þjónustubætti).
Notkun fyrirbyggjandi gagnagreininga aðferða			
177	Gagnagreiningaaðferðir eru notaðar til að bera kennsl á grunsamlegar dagbókarfærslur, t.d. þeirra sem gerðar eru utan dagvinnutíma, færslur og bakfærslur milli tímabila, og færslna sem eru eingöngu gerðar til þess að bæta afkomu.		IER og YE hafa gert athugasemdir við tekjuskráningu á sölu á byggingarétti sem háður er mikilli óvissu og er síðan færður niður í varúðarniðurfærslu. Gagnapakki til greiningar fyrir YE er útbúinn eftir 9 mánuði og síðan allt árið þegar búið er að loka fjárhagstímabilinu. Þessi gögn innihalda m.a. upplýsingar um samþykktir færslna og frávik. Möguleikar Unit4 til ýmiss konar gagnagreiningar eru hugsanlega vannýttir.
178	Greiningaraðferðir eru notaðar til að bera kennsl á óvenjuleg tengsl fólks við fyrirtæki og viðburði		Ekki er um markvissa greiningu að ræða, en greiningaraðferðum er beitt ef grunur vaknar um frávik. T.d. tengsl háttsettra stjórnenda við einka- eða félagaframkvæmdir þar sem borgin er styrktaraðili.
179	Fyrirbyggjandi greiningaraðferðir eru hugsaðar varðandi ýmis svikaskemu og hvernig hægt er að gera gagnagreiningar.		Reglulega eru skoðuð viðskipti tengdra aðila hjá IER sem er skýrsla sem greinir viðskipti við þá sem eru einnig á launaskrá hjá borginni. Skýrslugjöf til sviðsstjóra um slík viðskipti og flöggun þeirra, eru í eðli sínu fyrirbyggjandi, þar sem vitneskja um reglulega vöktun liggur fyrir hjá stjórnendum.
Eftirlitsaðgerðir eru bæði innbyggðar í stefnu, verkferlum og verklagsreglum			
180	Fyrirbyggjandi og uppgötvandi eftirlitsaðgerðir og verkferlar til varnar misferli eru formlega skráðar .		Skráning eftirlitsaðgerða er að víða að finna í almennum verkferlum, verklagsreglum og leiðbeiningum.
181	Skráning eftirlitsaðgerða innifelur ferla sem notaðir eru til að fylgjast með skilvirkni þeirra og hvenær þessar aðgerðir eru ekki fullnægjandi til að minnka áhættu .		Úttektir IER miða m.a. að kanna virkni eftirlitsaðgerða og hlítni við ferla og reglur. Ábendingum IER er ætlað bæta virkni og minnka áhættu. Þegar misferlismál koma upp afhjúpast oftast veikleikar í eftirlitskerfi, sem bent er á og farið fram á úrbætur. ISO vottun kemur ekki í veg fyrir

			að alvarlegir veikleikar finnst í eftirliti með verkferlum. Tengja þarf skráningu eftirlitsaðgerða við framkvæmd og markmið með þeim.
182	Prófun á verkferlum eru skráðar og árangur metinn til þess að meta skilvirkni verkferla og að þeir uppfylli þær væntingar og kröfur sem upphaflega er lagt upp með.		Skýrslur vegna úttekta IER miða m.a. að því að kanna virkni eftirlitsaðgerða og þar með hlítu við ferla og reglur.
183	Borgarráð/fagráð samþykkir lista af einstaklingum sem hafa leyfi til að afla upplýsinga og skilgreinir eigið upplýsingaaðgengi með tilliti til þeirra varna gegn misferli sem ætlað er að leynd hvíli yfir.		Mögulegar leyndar aðgerðir til að uppgötva misferli er helst að finna hjá UTR, s.s. fylgst með aðgangi, notkun, óheimilum aðgangi inn á svæði sem varða ekki starf viðkomandi o.s.v.fr. Óvissa um slíkt. Ekki liggur fyrir heildstæð vitneskja hjá IET um reglulegar leynilegar aðgerðir en slíkt ætti að liggja fyrir.
184	Við tilnefnum og skráum niður þá einstaklinga og deildir sem bera ábyrgð á: - þróun og áætlun á vörnum gegn misferli og uppgötvunarferli - þróun og innleiðingu á sérstökum misferlisvörnum og uppgötvun eftirlit með sérstökum misferlisvörnum og heildaryfirsýn og markmið með ferlum - móttöku og viðbrögð við kvörtunum sem tengjast mögulegu misferli innan eðlilegra tímamarka - rannsókn á tilkynntu misferli innan eðlilegra tímamarka - upplýsingagjöf um grunuð og staðfest misferli til viðeigandi aðila innan eðlilegra tímamarka - reglulegt endurmat og uppfærsla á áætlun og breytingum í tækni, ferlum og skipulagi		Innri endurskoðun og ráðgjöf var falið að ljúka við mat á misferlisáhættu hjá borginni og hefur haft veg og vanda af því að innleiða skjalfesta stjórnun á misferlisáhættu. Skipaðir hafa verið starfshópar á fagsviðum sem fara í gegnum misferlisáhættugreiningu, kortleggja áhættuviðburði, eftirlitsaðgerðir, og úrbætur, hver á sínu fagsviði. Innri endurskoðun og ráðgjöf hefur með rannsókn ábendinga um misferli að gera og hefur unnið innan tímamarka og upplýsir viðeigandi aðila um niðurstöður.
185	Tryggt er að misferliseftirlitsaðgerðir séu framkvæmdar af hæfu starfsfólki með fullnægjandi umboð.		Starfshópar um misferlisáhættumat skipaðir skv. erindisbréfi. Leitast er við að skipa þá aðila sem framkvæma eftirlitsaðgerðir og eru með sérþekkingu á starfseminni. Skráning verkferla hjá fagsviðum á ábyrgð sviðsstjóra.
186	Við endurmetum með reglubundnum hætti misferliseftirlit og með öllum meiriháttar breytingum innan starfseminnar eða rekstursins.		Dæmi: Fjárhagsaðstoð með rafrænni umsókn – hvernig er vörnum gegn misferli háttað? Svíkemisáhætta vegna fjárhagsaðstoðar er metin há og því brýnt að skoða hvort áhættan hafi breyst með tilkomu auðveldara umsóknarferlis.
187	Reglubundið endurmat á misferliseftirliti felur í sér: - að tryggt sé að núverandi misferliseftirlit virki eins og til er ætlast - skilvirk viðbrögð borgarinnar til að staðfesta eða sanna óheiðarlega hegðun - uppfærsla á misferlisáhættugreiningu og hönnun eftirlitsaðgerða - að leita að mestu skilvirkni og fylla upp í holur		Í úttektum Innri endurskoðunar og ráðgjafar þar sem skilvirkni eftirlits er könnuð er snert á misferlisáhættu og stöðu þeirra mála. Í úttekt Innri endurskoðunar á Nauthólsvegi 100 var misferlisáhættumat USK uppfært á rautt í fjórum áhættuatburðum sem metnir höfðu verið meðal (gult) en uppfærðir í mikla áhættu (rautt).

<https://www.acfe.com/coso-scorecard.aspx?mode=input&principle=3>



Misferlisáhætta: Stjórnarhættir (e: governance) – skorkort

TRÚNAÐARMÁL

- **Rautt:** verulegrar styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhöttu niður á ásættanlegt stig
- **Gult:** einhverra úrbóta og styrkingar er þörf til að minnka misferlisáhöttu
- **Grænt:** styrkleiki – misferlisáhætta hefur verið minnkuð eða í það minnsta lágmörkuð.

Hverju tilviki, svæði eða málefni með rauðu eða gulu skori ættu að fylgja athugasemdir með aðgerðaráætlun hvernig hægt verður að ná grænu skori á næsta skorkorti.

Rannsókn og aðgerðir		Skor	Athugasemdir
Framkvæmd misferlirannsóknar og viðbragðsferli			
188	Stefna og menning borgarinnar leggur áherslu á og styður gagnsæi í samskiptum	●	Stefna meirihlutans hjá borginni 2014-2022 er að stuðla að því að gagnsæi og að fjárhagsupplýsingar um öll útgjöld séu eins opin og gagnsæ eins og kostur er og upplýsingar um ráðstöfun styrkja séu aðgengilegar. Öpið bókhald og allar fundargerðir innan borgarinnar eru opinber gögn.
189	Tryggt er að ef grunur eða vitneskja um brot vaknar, frávík eða brot á siðareglum, misferli eða spillingu er málið tekið til meðferðar innan eðlilegra tímamarka og með skilvirkum hætti.	●	Misferlismál eru á höndum Innri endurskoðunar og ráðgjafar og skal öllum málum beint til hennar. Verkferlar og vinnulýsing um meðferð ábendinga um misferli og málsmeðferð eru til staðar hjá Innri endurskoðun og ráðgjöf og miða að því að taka málin fljótt og skilmerkilega til meðferðar. Ágreiningur hefur komið upp á meðal borgarfulltrúa hvort ákveðin hegðun feli í sér meint brot á nýjum siðareglum þar sem siðareglur borgarfulltrúa eru í anda viljayfirlýsingar án sérstakra mælikvarða og háð huglægu mati hvers og eins.
190	Jákvæður hvati af hálfu borgarráðs og æðstu stjórnenda um að innri samskipti séu hvetjandi til uppgötvunar á misferli.	●	Hugsanlega eru misferlismál sem metin eru minni háttar eða skilgreind sem mistök meðhöndluð innan sviða án aðkomu eða vitneskju Innri endurskoðunar og ráðgjafar.

191	Innan borgarinnar er megináhersla lögð á að skráðir verkferlar séu til staðar sem eru til þess fallnir að afhjúpa misferli, leggja mat á hvort um misferli sé að ræða og að viðbrögð séu innan eðlilegra tímamarka.		Í gæðahandbókum borgarinnar er að finna margvíslega verkferla sem sumir hafa það markmið að koma í veg fyrir misferli en óvíst hvort verkferlar séu beinlínis skráðir um viðbrögð og mat á misferli að öðru leyti en því að misferli skal tilkynnt til Innri endurskoðunar og ráðgjafar.
192	Rannsóknir á misferli og viðbrögð við ábendingum byggjast á eftirfarandi kerfi/ferlum : - miðlæg gagnageymsla um ásakanir og kvartanir - viðheldur nafnleynd eða trúnað við þá einstaklinga sem koma við sögu, ef hjá verður komist vegna rannsóknarinnar - forathugun á ásökunum/ábendingum til að ákveða ef rannsókn skuli fara fram og viðbragðsstig um tafarlaus eða skjót viðbrögð - tilkynna starfsmönnum um varðveislu og öryggi gagna - ráða til aðstoðar óháðan lögmann og réttarendurskoðanda ef nauðsynlegt er - verndun og skipulagningu sönnunargagna við framkvæmd rannsókna - flytja niðurstöður rannsókna á viðeigandi hátt (munnleg samantekt lykiltríða eða ítarleg skýrsla með sönnunum) - fylgja verkferlum um varðveislu gagna, skjala, vinnupappíra og annarra upplýsinga - meta meginástæður og hafa frumkvæði að úrbótum eftirlitsaðgerðum		Verkferlar um ábendingar um misferli og rannsókn eru til staðar hjá Innri endurskoðun og ráðgjöf, VER-09 og VIN-09
193	Margvíslegar samskiptaleiðir eru til staðar til að koma ábendingum, ásökunum, kvörtunum á framfæri án þess að meintur brotaaðili sé nefndur á nafn.		Uppljóstrunargátt, póstur, fjölmiðlar, hægt er að óska nafnleyndar. Ný uppljóstrunargátt á heimasíðu Innri endurskoðunar og ráðgjafar.
194	Samskipti við uppljóstrara eru á þá leið að þakkað er fyrir upplýsingar um misferli, hann fær upplýsingar um málsmeðferð og framvindu, er látinn vita þegar málinu er lokið.		Nafnlaus uppljóstrari telst ekki aðili máls og fær viðkomandi ekki upplýsingar um stöðu rannsókna eða þróun mála. Að öðru leyti skal greina uppljóstrara frá framvindu máls og lyktum þess, að því marki sem lög bjóða og þagnarskyldureglur leyfa.
195	Af hálfu borgarráðs/æðstu stjórnenda er tryggt að rannsóknarferli á meintu misferli eða svikum sé skilvirkt, byggist á hæfni, trúnaði og skili ályktun/niðurstöðu um rannsókn.		Rannsókn og málsmeðferð misferlismála er á höndum Innri endurskoðunar og ráðgjafar sem heyrir beint undir borgarráð.
196	Verkferlar um að fylgja eftir ábendingum um misferli innifela að skráning og skjölun gagna sé gerð í málaskrá (hjá borginni GoPro)		Verkferill og leiðbeiningar um meðferð og skjölun misferlismála er hluti af gæðahandbók Innri endurskoðunar og ráðgjafar.
197	Tekið er mið af gildandi lögum um persónuvernd varðandi útgáfu og birtingu skýrsla og niðurstöður rannsókna.		Innri endurskoðun og ráðgjöf leitar lögfræðilegrar ráðgjafar varðandi útgáfu og birtingu skýrsla með tilliti til laga um persónuvernd.
198	Við höfum yfir að ráða einstaklingum með nauðsynlega þekkingu og heimildir til að gera forathugun á ásökunum sem berast og ákvarða viðeigandi aðgerðir.		Hluti af verkferli um ábendingar um misferli hjá Innri endurskoðun
199	Við skoðum hvort ásakanir um misferli feli í sér lögbrot, brot á reglum borgarinnar, eða stefnu hennar og hvort ásakanir beinast að einum eða fleiri starfsmönnum.		Rannsóknarspurningar settar fram; hver(jir), hvað, hvernig, hvers vegna, hversu mikið, hvenær o.s.frv.

200	Ytri endurskoðendum er tilkynnt um öll meint misferli sem gætu haft áhrif á fjárhagsreikninga borgarinnar.		Endurskoðunarnefnd og ytri endurskoðendur fá vitneskju um öll meint misferli sem gætu haft efnisleg áhrif á fjárhagsreikninga borgarinnar.
201	Rannsókn á misferli er í samræmi við verkferla sem hafa verið samþykktir og skráðir og eru hluti af viðbragðsáætlun við misferli.		Hluti af gæðahandbók Innri endurskoðunar samþykkt af endurskoðunarnefnd. Auk þess eru verkferlar skýrðir í samþykktum.
202	Viðbragðsáætlun við misferli er formlega skráð af þeim sem hafa umsjón með misferlisáættustjórnun og skýrir frá því hvernig misferlismál eru tilkynnt, rannsökuð, skráð og niðurstöður kynntar.		Kemur fram í verkferli um ábendingar við misferli
203	Viðbragðsáætlun við misferli felur í sér heimild/umboð frá borgarráði að framkvæma sjálfstæða rannsókn jafnt á starfseminni sem og ásakanir sem kunna að beinast að æðstu stjórnendum, þ.m.t. borgarfulltrúum.		Heimild og umboð borgarráðs til Innri endurskoðunar liggur fyrir, IER er sjálfstæð og nýtur faglegs sjálfstæðis í störfum sínum gagnvart allri stjórnarsýslu borgarinnar, þar með talið borgarstjóra.
204	Í viðbragðsáætlun við misferli eru tilgreindar heimildir til þeirra sem bera ábyrgð á rannsókn innan borgarinnar og veitir rannsakendum óheftan aðgang að starfsmönnum og öllum skjölum/upplýsingum.		Innri endurskoðandi skipar rannsóknarteymi og útteilir ábyrgð og heimildir til þess.
205	Sjálfstætt rannsóknarteymi metur ásakanir og gerir viðeigandi rannsóknaráætlun		Innri endurskoðandi skipar rannsóknarteymi sem útbýr rannsóknaráætlun til samþykktar.
206	Verkefnastjóra rannsóknar er falin ábyrgð á rannsókn og veittar nægilegar heimildir.		Innri endurskoðandi skipar ábyrgðaraðila/verkefnisstjóra fyrir rannsókn
207	Tryggt er að verkefnastjóri rannsóknar sem ber ábyrgð á henni hafi heimildir sem eru viðtækari en þess aðila sem hugsanlega er til rannsóknar eða staðsettur í deild sem er óháð innan starfseminnar.		Innri endurskoðun er sjálfstæð og óháð eining innan borgarinnar og nýtur faglegs sjálfstæðis í störfum sínum gagnvart allri stjórnarsýslu borgarinnar, þar með talið borgarstjóra.
208	Rannsóknir þar sem æðstu stjórnendur koma við sögu eða tengjast er undir yfirumsjón borgarráðs, sérstakri nefnd ráðsins eða óháðs aðila sem tilheyrir æðsta stjórnendahópi og hefur verið skipaður af borgarráði.		Nefnd eða borgarráð getur falið Innri endurskoðun og ráðgjöf rannsóknir sem tengjast æðstu stjórnendum undir yfirumsjón þess.
209	Verkefnastjóri rannsóknar skipuleggur rannsóknina, á samskipti við stjórnendur eins og nauðsyn krefst og útteilir hlutverki og ábyrgð hvers og eins innan rannsóknarteymisins með skýrum hætti.		Vinnu- og verklag Innri endurskoðunar og ráðgjafar við rannsókn misferlismála.
210	Verkefnastjórar við rannsókn þekkja vel málefnið/kringumstæður sem ásakanir beinast að, hafa nægilega sérfræðiþekkingu, svo sem rannsóknarfærni, menningar og tungumál, þekkingu á upplýsingatækni og þekkingu á gagnagreiningu.		Innri endurskoðun hefur yfir að ráða mannauði með sérhæfingu á mörgum sviðum, þar með talið réttarrannsóknarendurskoðun
211	Verkefnastjórar við rannsókn fylgja viðeigandi fagstöðlum og eru lausir við hagsmunatengsl við aðila máls, bæði í reynd og ásýnd.		Innri endurskoðun og ráðgjöf vinnur í samræmi við viðurkennda alþjóðlega staðla auk staðla fyrir rannsóknarendurskoðun. (Standards for Investigative forensic accountant)
212	Við óvenjulegar/óviðeigandi aðstæður til rannsóknar eða skort á sérfræðiþekkingu eru ráðnir utanaðkomandi sérfræðingar til að rannsaka málið.		Í samræmi við staðla innri endurskoðunar um að verkefnastjóri skuli búa yfir nægilegri þekkingu,

			þjálfun og aðra færni til sinna starfsskyldum. #1210.A1, A2, A3 og C1
213	Rannsóknarteymi íhugar eftirfarandi atriði við gerð rannsóknaráætlunar: - Umfang rannsóknar skilgreint. Umfang skal vera nægjanlegt til að öðlast fullan skilning á þeim atriðum sem ásakanir fjalla um og veita nægjanlega vissu um að ekki séu annars konar sambærilegar tegundir af misferli sem tengjast ásökun - Afmarkaður tími – rannsókn þarf að ljúka tímanlega m.a. vegna lagaákvæða - Tilkynningar – suma atburði þarf að tilkynna innan tilskilins tíma til yfirvalda, lögreglu, ytri endurskoðanda, tryggingafyrirtækis eða lögskipaðra nefnda/embætta (t.d. persónuverndar) - Trúnaður – upplýsingum sem aflað er eru trúnaðarmál og dreifing upplýsinga er takmörkuð til þeirra sem þurfa að vera upplýstir - Lagaleg réttindi – aðkoma lögmanna til verndar niðurstöðu rannsóknar og samskipti lögmanns og skjólstaðings - Samræming – rannsóknarteymi fylgir öllum viðeigandi lögum og reglum um söfnun upplýsinga og yfirheyrslu vitna - Sönnunargögn séu tryggð – rannsóknarteymið verndar aflaðra sönnunargagna - Markmið – sérstök atriði eða áhyggjur sem hugsanlega gætu haft áhrif á einbeitni, umfang og tímalengd rannsóknar -		Staðlar Innri endurskoðunar IIA og Investigative forensic standards IFA
214	Við alþjóðlegar rannsóknir er tekið mið af lögum og reglum viðkomandi lands, hefðbundnum viðskiptaháttum, tungumáli og hugsanlegum tungumálaörðugleikum, samgöngur og önnur atriði.		Rannsókn út fyrir landsteina er ekki í augnsýn en í Reykjavíkurborg býr og starfar fólk af margvíslegu þjóðerni. Gætt er að réttaröryggi þeirra, t.d. krefjast samskipti stundum aðkomu túlks.
215	Þar sem við á, fáum við óháðan utanaðkomandi lögmann, sem síðan ræður aðra sérfræðinga eins og nauðsyn krefur, annað hvort innan borgarinnar eða utan.		Innri endurskoðun og ráðgjöf ræður utanaðkomandi sérfræðinga á þeim sviðum þar sem sérfræðipækking er ekki til staðar innan deildarinnar eða ef aðstæður kalla á utanaðkomandi rannsókn.
Framkvæmd rannsóknar			
216	Við framkvæmum rannsókn af heilindum og hlutlægni og í samræmi við alla viðeigandi staðla innan og utan borgarinnar		Alþjóðlegir staðlar innri endurskoðunar IIA og staðlar IFA
217	Rannsóknarteymi skipuleggur rannsóknarverkefni í samræmi við rannsóknaráætlun og útdeilir verkefnum til viðeigandi starfsmanns teymisins.		IIA og IFA staðlar
218	Í rannsóknaráætlun er forgangsraðað framkvæmd verkefna sem geta gefið frumniðurstöður og uppfærslu á áætlun eða næstu skrefum.		Aðferðarfræði rannsóknar
219	Rannsóknarteymið íhugar lagaleg atriði og hamlanir í samskiptum við starfsfólk og þriðja aðila, aflar viðeigandi upplýsinga og útbýr viðeigandi skjöl ef aðstoðar er þörf frá dómstólum og eftirliti með heilindum rannsóknarniðurstöðna.		Trúnaðaryfirlýsingar o.fl.

220	Rannsóknarteymið breytir rannsóknaráætlun eins og nauðsyn krefur til að auka, minnka eða breyta umfangi og verkefnum eins og framvinda rannsóknar krefst		Vinnuferill í samræmi við IFA Staðla og aðferðafræði
221	Rannsóknir innifela almennt eftirfarandi ferla: Söfnun sönnunargagna og framkvæmd greiningar þ.m.t. - rýni og flokkun upplýsinga sem aflað er - rafræn gagnagreining - þróun og prófun tilgáta Söfnun ytri upplýsinga frá opinberum aðilum, viðskiptavinum, birgjum og annara auk fjölmiðla og samfélagsmiðla (facebook, instagram, blogg) - haldlagning tölvugagna innanhúss, skjöl og rafrænar upplýsingar á tölvupjónum, tölvum, síma, aðgangssloggar, öryggismyndavélar og tölvuskráningar Yfirheyrslur/viðtöl við möguleg vitni og framvindu á aðkomu þess grunaða í rannsókn		IIA og IFA staðar og aðferðafræði
222	Rannsóknarteymið skráir og flokkar upplýsingar sem tengjast ákveðnum skrefum í rannsókninni: - Trúnaðargögn - Gagnabeiðnir – skjala, rafrænna upplýsinga og annarra upplýsinga - Minnisblöð um yfirheyrslur og viðtöl - Greining skjala, gagna og viðtala og niðurstöður þeirra		IIA og IFA staðlar og aðferðafræði
223	Rannsóknarteymið metur grunnástæður mála, ef ásakanir reynast rökstuddar í rannsókninni		Svikaþríhyrningurinn; hvati, þrýstingur, tækifæri – er skoðaður sem gefur vísbendingu um ástæður misferlis, hvata til þess og réttlætingu.
Upplýsingagjöf um rannsóknarniðurstöður			
224	Ef utanaðkomandi aðili er fenginn til að rannsaka, er rannsóknarskýrsla afhent þeim aðila innan borgarinnar sem réði viðkomandi aðila (innri endurskoðanda, stjórn fyrirtækis o.s.v.fr)		Ef stjórn B-hluta fyrirtækis óskar eftir rannsókn af hálfu IER, fær stjórnin rannsóknarskýrslu afhenta til ákvörðunar um næstu skref. Ef IER ræður 3ja aðila til rannsóknar fær IER rannsóknarskýrslu afhenta og tekur ákvörðun um áframhaldandi málsmeðferð.
225	Ef rannsóknarskýrsla er unnin innan borgarinnar, er hún afhent þeim aðila sem hefur yfirumsjón með rannsókn.		Rannsóknarteymi afhendir innri endurskoðanda skýrslu sem tekur ákvörðun um frekari málsmeðferð og kynningu.
226	Rannsóknarskýrsla er nákvæm, skýr, hlutlæg með staðreyndum sem skipta máli, og er afhent tímanlega.		IIA og IFA staðlar og aðferðafræði
227	Rannsóknarskýrsla inniheldur almennt eftirfarandi: - samantekt - forsögu málsins sem er til rannsóknar - rannsóknarferli - niðurstöður og ábendingar sem gæti innifalið úrbætur - viðauka		IIA og IFA staðlar og aðferðafræði

228	Aflað er lögfræðilegrar ráðgjafar áður en opinber yfirlýsing er gerð eða önnur samskipti varðandi rannsóknina	●	IFA staðlar og aðferðarfræði
229	Við ákveðum hvort að niðurstöður rannsóknar verða ræddar við þá einstaklinga sem gáfu upplýsingar eða ábendingar á grundvelli mála hverju sinni og áfram er lögð áhersla á trúnað slíkra upplýsinga	●	IFA staðlar og aðferðarfræði
230	Rannsóknarteymið óskar viðbragða frá þeim einstaklingum sem útveguðu upplýsingar til að meta hvort málið hafi verið unnið með faglegum, hlutlægum og viðeigandi hætti	●	Yfirllestur tengiliða máls lesa yfir rannsóknarskýrslu með tilliti til réttlæika og skýrleika og er boðið að gera athugasemdir.
Gripið til réttra aðgerða			
231	Rannsóknarteymi skýrir stjórn, endurskoðunarnefnd og ytri endurskoðenda frá meginniðurstöðum og raunverulegum og mögulegum áhrifum.	●	Rannsóknarskýrslur eru kynntar í endurskoðunarnefnd og borgarráði og ytri endurskoðendum eins og tilefni gefst til.
232	Taka þarf ákvörðun um hvort nauðsynlegt er að tilkynna almenningi, lögreglu, yfirvöldum, lögbundnum nefndum eða tryggingarfélagum að lokinni rannsókn	●	Innri endurskoðandi leggur mat á upplýsingapörf.
233	Að lokinni rannsókn eru viðbrögð og ákvarðanir viðeigandi og í samræmi við kringumstæður, og tekur að lokinni ráðgjöf við einstaklinga sem eru ábyrgir fyrir slíkum ákvörðunum.	●	Samtal fer fram af hálfu innri endurskoðanda við aðila máls í því skyni að meta viðeigandi viðbrögð og kosti í stöðunni.
234	Borgarráð/endurskoðunarnefnd er upplýst um eðli, tímamörk og stöðu á úrbótum og aðgerðaráætlun úrbóta	●	Upplýsingar til borgarráðs og endurskoðunarnefndar þegar staða úrbóta og aðgerðaráætlun liggur fyrir.
235	Rannsóknarteymi skilar skýrslu til stjórnar um framgöngu úrbóta sem tengjast þjálfun, verkferlum og veikleikum í innra eftirliti	●	Verði rannsóknarteymi vart við alvarlegan veikleika í innra eftirliti er því komið á framfæri við innri endurskoðanda jafnhliða rannsóknarskýrslu. Dæmi trúnaðarmerkt minnisblað til IER og fagstjóra um veikleika í eftirliti innan UTR og sinnuleysi gagnvart ábendingum fyrri úttekta ytri og innri endurskoðunar
236	Stjórnendur leita lögfræðiráðgjafar áður en ákvörðun er tekin um áminningu eða kærui til lögreglu.	●	Í rannsóknarskýrslu er sett fram tillaga um kærui til lögreglu ef að rökstuddur grunur er um brot á hegningarlögum. Borgarlögmaður tekur ákvörðun um áframhald máls.
237	Nokkrar tegundir úrbótaaðgerða: - úrbætur á innra eftirliti – ákvörðun um breytingu á innra eftirliti til að minnka áhættu á að sams konar misferli gæti átt sér stað í framtíðinni - úrbætur á verkferlum – endurhönnun verkferla gæti verið hagkvæm til að minnka eða eyða tækifæri til sams konar svika í framtíðinni - viðbrögð við agabroti – uppsögn, tímabundin brottvísun, lækkun í tign eða áminning - þjálfun – nauðsyn á þjálfun í stefnu og verkferlum til að auka meðvitund um kröfur og heilindi í viðskiptaháttum og verklagi	●	Innri endurskoðun leggur fram ábendingar og tillögur um að unnið verði að úrbótaaðgerðum á innra eftirliti, verkferlum o.þ.h. eins og við á. Einnig er lagt til útvíkkun rannsókna ef ástæða er til til að kanna hvort sams konar misferli gæti átt sér stað innan borgarinnar. Ef rökstuddur grunur er um brot á hegningarlögum er sett fram tillaga um kærui til lögreglu.

	- Tjónakrafa til tryggingafélags – á að sækja bætur vegna tjóns sem misferlið olli - Útvíkkun rannsóknar – gætum framkvæmt greiningu á ástæðum og útvíkkað rannsókn til að bera kennsl á sams konar misferli sem gætu átt sér stað annars staðar innan borgarinnar - einkamál – höfða einkamál gegn misferlismanni til þess að endurheimta tjón og kostnað af rannsókn - saksókn – málið kært til lögreglu		Borgarlögmaður tekur endanlega ákvörðun um saksókn og kærur til lögreglu.
238	Tryggjum að viðbrögð við rannsókn séu sterk, skýr og samhæfð og endurspegli gildi borgarinnar og gott viðskiptasiðferði		Að mati IER er mikilvægt að réttmætir aðilar fái upplýsingar og að brugðist sé við með ákveðnum hætti, sem endurspegli gildi borgarinnar og hefur jafnvel fælingarmátt gagnvart frekara misferli.
Mat á framkvæmd rannsókna			
239	Notum frammistöðuviðmið til að meta skilvirkni og áhrif á rannsóknaraðferð sem er sniðið að umfangi og flækjustigi hvernar rannsóknar		Ekki nægilega mikið lagt upp úr uppgjöri á rannsókn, þar sem farið er yfir rannsóknaraðferðir, upplýsingagjöf og helstu niðurstöður og áhrif sem niðurstöður hafa á haghafa. Upplýsingar um málsmeðferð eftir skýrslugjöf IER liggja ekki fyrir.
240	Við íhugum að setja eftirfarandi viðmið til að meta skilvirkni og áhrif rannsóknaraðferðar okkar: - tímalengd rannsóknar – meðalfjöldi daga sem rannsókn tekur - rannsóknarkostnaður – launakostnaður og ytri kostnaður - endurtekin atvik – endurtekin atvik sem eru í eðli sínu svipuð - staðsetning atvika – fjöldi atvika hjá einstökum skrifstofum/sviðum, rekstri eða landfræðileg - úrbótaaðgerðir – tegundir úrbóta og innleiðing þeirra		Framtíð Tímalengd rannsóknar innan hæfilegs tímaramma. Komi fram ábendingar um úrbætur, eða aðgerðaráætlun frá viðkomandi sviði um frekari varnir þyrfti að setja eftirfylgni með aðgerðum á dagskrá innan tímamarka.

<https://www.acfe.com/coso-scorecard.aspx?mode=input&principle=4>



Misferlisáhætta: Stjórnarhættir (e: governance) – skorkort

TRÚNAÐARMÁL

-  **Rautt:** verulegrar styrkingar er þörf til að minnka misferlisáættu niður á ásættanlegt stig
-  **Gult:** einhverra úrbóta og styrkingar er þörf til að minnka misferlisáættu
-  **Grænt :** styrkleiki – misferlisáhætta hefur verið minnkuð eða í það minnsta lágmörkuð

Hverju tilviki, svæði eða málefni með rauðu eða gulu skori ættu að fylgja athugasemdir með aðgerðaráætlun hvernig hægt verður að ná grænu skori á næsta skorkorti.

Stjórnendaryni		Skor	Athugasemdir
Viðvarandi og sértækt mat			
241	Hjá borginni er framkvæmt reglulegt mat sem hluti af hefðbundnu ferli þar sem fylgst er með eftirlitsaðgerðum í rauntíma		Úttektir IER fela m.a. í sér að kanna virkni eftirlitsaðgerða. Reglulegt og viðvarandi mat mætti vera markvissara að öðru leyti innan fagsviða.
242	Aðgerðaáætlun misferlisstjórnunar einblínir á svæði með áhættumestu tilvikum		Aðgerðaáætlun innan fagsviða er óútgefin. Ábendingar IER eru áhættumetnar og farið er fram á aðgerðaráætlun stjórnenda.
243	Við skoðun á aðgerðum fer greining fram út frá „hvers vegna, hver, hvað, hvar og hvað næst“		Aðferðarfræði til að meta hvort aðgerðir eru fullnægjandi.
244	Viðvarandi skoðun inniheldur gagnagreiningar sem eru notaðar til að afla niðurstaðna um þær upplýsingar sem aflað hefur verið.		Gagnagreiningar á ýmsum þáttum starfseminnar eru viðhafðar með reglubundnum hætti.
245	Sértækt endurmat á misferlisáættustjórnun fer fram til að fá fullvissu um að kerfið virki eins og til er ætlast		Hluti af úttekt IER nær til eftirlitsaðgerða til varnar misferli.
246	Sértækt endurmat á eftirliti fer fram reglulega og er hluti af reglubundnum rekstri borgarinnar		Endurskoðunarheimur borgarinnar gerir ráð fyrir að ná yfir allar endurskoðunarlegar einingar á 5 ára fresti.
247	Sértækt endurmat á eftirlitsaðgerðum er framkvæmt af innri endurskoðun, öðrum innan borgarinnar eða utanaðkomandi aðilum		Úttektir af hálfu Innri endurskoðunar og ráðgjafar ná til eftirlitsaðgerða vegna misferlisáættu. Ef áhættan raungerist er áhætta endurmetin og settar fram ábendingar vegna eftirlitsaðgerða.
248	Áætlanir eru fyrir hendi um aðkomu og umfang við skoðun á misferlisstjórnun hjá borginni		Framtíð

249	Áætlun um skoðun á misferlisstjórnunarkerfi borgarinnar inniheldur bland af viðvarandi og sértæku endurmati sem er til þess fallið að aðstoða stjórnendur við sitt mat og hvort fimm meginþættir í misferlisáhættustjórnun eru til staðar og virkir.		Endurskoðunaráætlun IER tekur fyrir þau verkefni sem ráðist er í og er könnun á virkni eftirlitsaðgerða gagnvart misferli hluti af þeim. Viðvarandi endurmat þarfnast skoðunar.
250	Misferlisáhættustjórnun er breytt ef þurfa þykir til að mæta verulegum breytingum í starfseminni eða í rekstrarumhverfi sem eykur eða breytir misferlisáhættu		Framtíð
Umfang og tíðni endurmats			
251	Stjórnendur íhuga þau atriði sem hafa áhrif á umfang viðvarandi og sértæks endurmats áður en hvert endurmat fer fram og breytir umfangi og endurmati skv. niðurstöðu matsins		Framtíð
252	Tekið er tillit til atriða sem hafa áhrif á umfang endurmats, eins og verulegar breytingar í misferlisáhættu, breytingar í rekstrarumhverfi, breytingar á starfsfólki sem bera ábyrgð á innleiðingu aðgerða og niðurstöðu fyrra áhættumats, þar með talið mælikvarðar og viðmið.		Framtíð
Viðeigandi viðmið og mælikvarðar			
253	Mælikvarðar /tölfræði er notuð til að skoða og auka forvarnir og uppgötvanir svo sem: - Fjöldi svikaskema, þekkt misferli/svik sem framin hafa verið hjá borginni, ásakanir um misferli sem borist hafa og rannsóknarniðurstöður misferla - Fjöldi ásakana/ábendinga sem berast í gegnum uppljóstrunarhnapp - Fjöldi starfsmanna sem ekki hafa staðfest lestur siðareglna eða lokið þjálfun - Fjöldi atvika milli starfsmanna og haghafa um siðleg málefni og menningu innan bogarinnar - Fjöldi viðskiptavina, verktaka og birgja sem ekki hafa samþykkt kröfur og siðleg tilmæli - Fjöldi bakgrunnsskoðana sem gerðar eru og fjöldi vandamála sem koma upp við slíkar skoðanir		Dæmi um mælikvarða sem hægt væri að notast við: Fylgjast með niðurstöðu skoðanakannana sem framkvæmdar eru á meðal starfsmanna hjá borginni. Fylgjast með skoðanakönnunum og fjölmiðlun um þjónustu og viðmót starfsmanna borgarinnar. Fylgjast með þjóðfélagsumræðu og atvikum sem koma upp hjá öðrum sveitarfélögum og stofnunum.
254	Við setjum fram viðmið og mælikvarða til að fylgjast með misferlismörðum og uppgötvun og komum á framfæri við æðstu stjórnendur með reglubundnum hætti.		Framtíð
255	Við notum viðmið úr alþjóðlegum misferliskönnunum til að aðstoða okkur við að ákveða viðeigandi mælingarflokka til að fylgjast með og bæta varnir og uppgötvun misferlis.		Fylgjast þarf með því sem er að gerast á alþjóðavísu, t.d. alþjóðlegir glæpahringir sem gera út á bótasvik.
256	Við notum mælikvarðaflokka til að gera eftirfarandi greiningar: - Samanburður á fjölda misferla sem hafa greinst við fjölda kvartana og óánægju sem borist hafa í gegnum uppljóstrunarflautu - Samanburður á greindu misferli við tegundir af misferli sem áður hefur verið uppgötvað - Samanburður af fjölda uppgötvaðra misferla við fjölda misferlisskoðana sem hafa farið fram - Hlutfall af vandamálum sem hafa komið upp í bakgrunnsskoðun samanborið við fjölda skoðana		Markviss skráning á fjölda misferla hjá Reykjavíkurborg ekki fyrir hendi. Skoða þarf víðari skilgreining á misferli sem felur m.a. í sér brot á samningum, brot á reglum og verkferlum, ranga upplýsingagjöf o.sv.fr.

Þekkt svikaskemu og ný misferlismál			
257	Til skoðunar eru þekkt svikaskemu, ný misferlismál og misferlismál í öðrum atvinnugreinum og sambærilegum stofnunum		Hjá Innri endurskoðun og ráðgjöf fer fram vöktun á misferlismálum og þau mátuð við umhverfi borgarinnar, með tilliti til hugsanlegrar áhættu.
258	Við vöktum alls kyns misferlismál og berum saman við umhverfi okkar og varnir til að athuga hvort yfirvofandi áhætta gæti verið fyrir hendi		Ýmis misferli tengd upplýsingatækni er til stöðugar skoðunar innan greinarinnar án tillits til tegund starfsemi og upplýsingaveitur vaktaðar.
259	Við rýnum upplýsingar og viðmið innan sveitarfélaga og opinbera geirans sem gætu veitt nægilegar upplýsingar til að aðstoða við að meta líkur á að svikaskemu gegn öðrum stofnunum gætu gerst innan borgarinnar		Fréttir af misferli innan annarra sveitarfélaga og greina eru rýnd og skoðuð innan fagsviða og hjá IER með tilliti til þess hvort sams konar misferli gæti verið framið gegn Reykjavíkurborg.
Endurmat, samskipti og úrbætur á annmörkum			
260	Æðstu stjórnendur og borgarráð meta árangur af viðvarandi og einstöku endurmati		Í vinnslu – endurmetið áhættumat
261	Samskipti um annmarka sem upp hafa komið í misferlisáhættustjórnun eiga sér stað milli þeirra sem bera ábyrgð á að taka til viðeigandi aðgerða, æðstu stjórnenda og borgarráðs.		Í vinnslu – samskipti milli ráða og stjórnenda virk
262	Stjórnendur fylgja eftir hvort annmarkar sem upp hafa komið hafi hlotið tímanlegar úrbætur og taka til frekari aðgerða ef nauðsyn krefst		Í vinnslu
263	Yfirábyrgð á misferlisáhættustjórnun er hjá tilteknum æðsta stjórnanda		Athuga hvort sú yfirábyrgð yrði hjá borgarritara
264	Meginreglum misferlisáhættustjórnunar og eftirlitsaðgerðum er úthlutað til annarra æðstu stjórnenda		Fagstjórum sviða og forstöðumönnum skrifstofa er úthlutað þessi ábyrgð þar sem þeir bera víðtæka ábyrgð á eftirlitsaðgerðum innan sviðs síns.
265	Við tryggjum að hver yfirstjórnandi sem ber ábyrgð á misferlisáhættustjórnun og eftirlitsaðgerðum: - meti með reglubundnum hætti hvort misferlisáhættustjórnun sé til staðar og virk - geri breytingar á stjórnun og eftirlitsaðgerðum eins og þarf og skráir niður breytingar - tilkynnir strax í gegnum viðeigandi boðleiðir um nauðsynlegar breytingar á misferlisstjórnun og eftirlitsaðgerðum og enn fremur um eftirlitsaðgerðir sem eru ekki lengur til staðar		Virk misferlisstjórnun með tilliti til boðleiða milli aðila með yfirábyrgð ekki þekkt
266	Hvert endurmat innifelur staðfestingu á að stjórnendur sýna virka ábyrgð og yfirsýn á misferlisáhættustjórnun, viðbrögð við annmörkum á eftirlitsaðgerðum eða veikleika séu tímanleg og tryggja að áætlun um misferlisáhættustjórnun sé viðeigandi og árangursrík		Í vinnslu

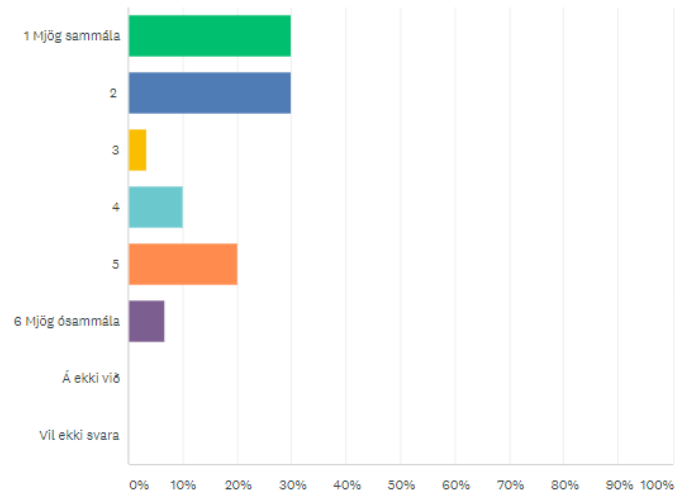
<https://www.acfe.com/coso-scorecard.aspx?mode=input&principle=5>

Viðauki VII Niðurstöður skoðanakönnunar borgarfulltrúa – desember 2020

Spurning 1

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Innan Reykjavíkurborgar einkennist menningin af heilindum?

Answered: 30 Skipped: 0



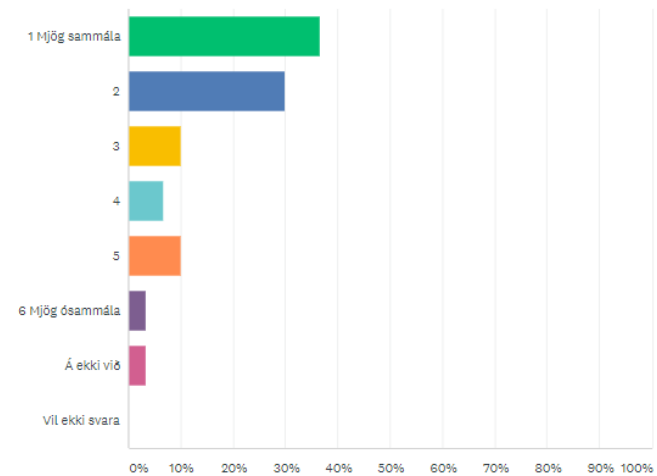
Mjög, frekar og sammála eru 63,33%

Mjög, frekar og ósammála eru 36,67%

Spurning 2.

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Innan Reykjavíkurborgar einkennist menningin af andstöðu við hvers konar misferli.

Answered: 30 Skipped: 0



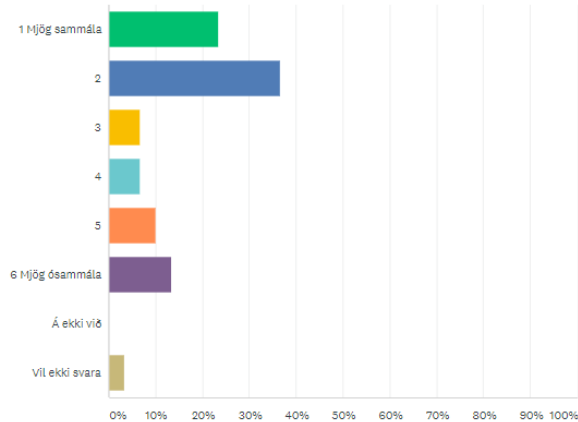
Mjög, frekar og sammála eru 76,67%

Mjög, frekar og ósammála eru 20%

Spurning 3

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Tónninn frá borgarfulltrúum (e: tone from the top[1]) endurspeglar framferði og framkomu sem er til þess fallin að fæla frá, koma í veg fyrir og uppgötva misferli. TONE AT THE TOP refers to how an organization's leadership creates the tone at the top - an ethical (or unethical) atmosphere in the workplace. Management's tone has a trickle-down effect on employees. If top managers uphold ethics and integrity so will employees. But if upper management appears unconcerned with ethics and focuses solely on the bottom line, employees will be more prone to commit fraud and feel that ethical conduct isn't a priority. In short, employees will follow the examples of their bosses.

Answered: 30 Skipped: 0



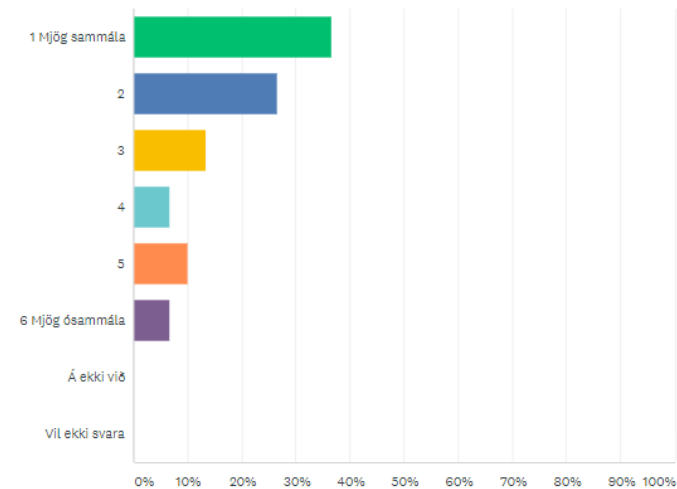
Mjög, frekar og sammála eru 66,67%

Mjög, frekar og ósammála eru 30%

Spurning 4

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Viðbrögð af hálfu borgarfulltrúa við hvers konar misferli, senda skýr skilaboð innan og utan starfseminnar sem eru til þess fallin að hafa fælingarmátt gagnvart misferli og tilraunum til þess.

Answered: 30 Skipped: 0



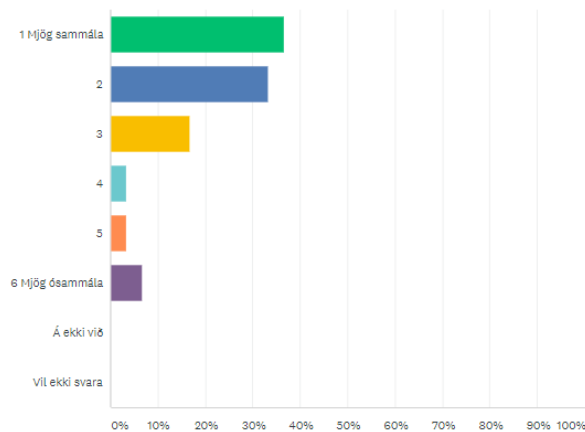
Mjög, frekar og sammála eru 76,67%

Mjög, frekar og ósammála eru 23,33%

Spurning 5

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Skráðar reglur um viðskiptahætti innan stjórnsýslunnar s.s. innkaupareglur sýna fylgni og skuldbindingu borgarstjórnar um að stjórnarhættir og stjórnsýsla séu í samræmi við ítrustu kröfur um heilindi og siðferði.

Answered: 30 Skipped: 0



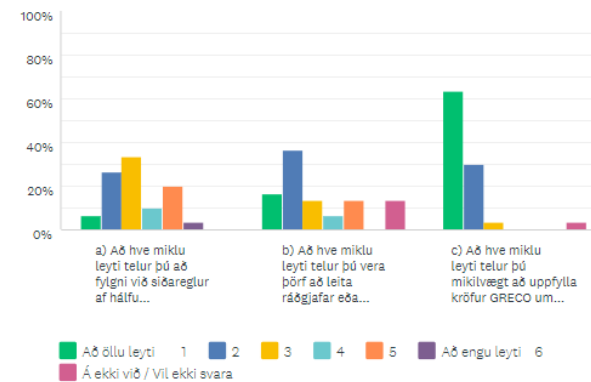
Mjög, frekar og sammála eru 86,67%

Mjög, frekar og ósammála eru 13,33%

Spurning 6

Siðareglur borgarstjórnar eru í ellefu liðum og fjalla um heiðarleika, ábyrgð, fordæmi, vinnusemi, sannsögli, trúnað, upplýsingagjöf, ráðdeild, kurteisi, tilitsemi, háttvísi og virðingu gagnvart margbreytileika, einkalífi og ólíkum skoðunum.

Answered: 30 Skipped: 0



a) Að hve miklu leyti telur þú að fylgni við siðareglur af hálfu borgarfulltrúa sé til staðar?

Að öllu, miklu, einhverju leyti eru 66,67%. Að engu, litlu meðal leyti eru 33,33%

b) Að hve miklu leyti telur þú vera þörf að leita ráðgjafar eða úrskurðar í málefnum er varða siðareglurnar?

Að öllu, miklu, einhverju leyti eru 66,67%. Að engu, litlu, meðal leyti eru 33,33%

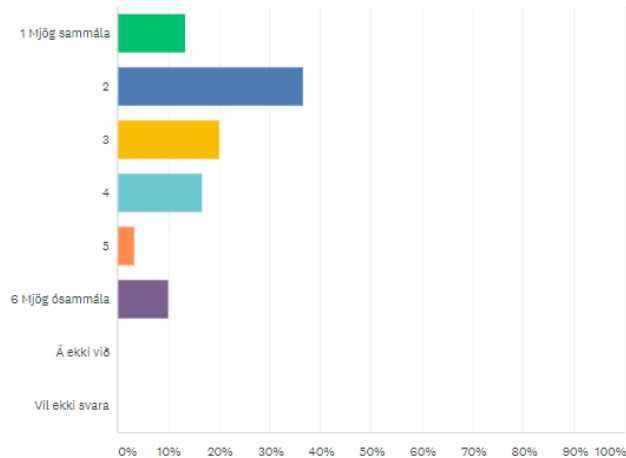
c) Að hve miklu leyti telur þú mikilvægt að uppfylla kröfur GRECO um skráningu fjárhagslegra hagsmuna kjörinna fulltrúa?

Að öllu, miklu, einhverju leyti eru 96,67%. Á ekki við/vill ekki svara 3,33%

Spurning 7

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Hjá borgarfulltrúum ríkir almennt skilningur á því hvaða atferli, framferði og framkoma er til þess fallin að fyrirbyggja misferli og spillingu.

Answered: 30 Skipped: 0



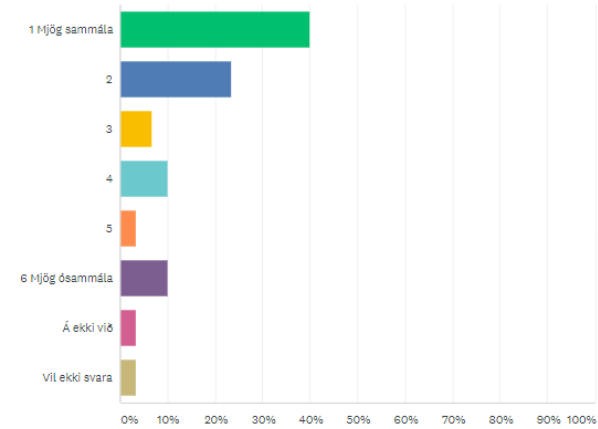
Mjög, frekar og sammála eru 70%

Mjög, frekar og ósammála eru 30%

Spurning 8

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Ráðningarferli æðstu stjórnenda, starfsmat og hæfnismat er í samræmi við markmið og tilgang reglna um ráðningar í æðstu stjórnunarstöður hjá Reykjavíkurborg.

Answered: 30 Skipped: 0



Mjög frekar og sammála eru 70%

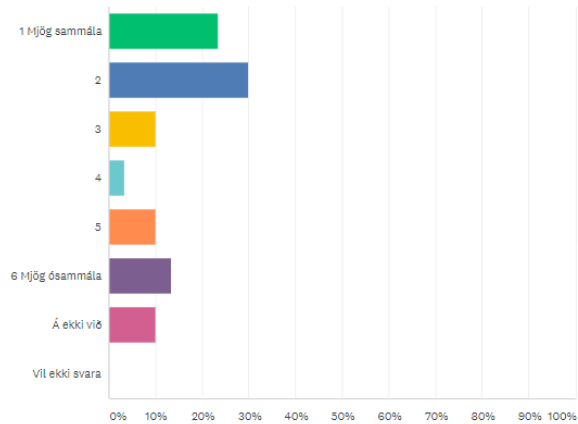
Mjög, frekar og ósammála eru 23,33%

Á ekki við/vill ekki svara eru 6,67%

Spurning 9

Hversu sammála eða ósammála ertu neðangreindri fullyrðingu. Borgarráð vaktar misferlisáhættu innan borgarinnar með því að taka slík mál á dagskrá með reglubundnum hætti á borgarráðsfundum.

Answered: 30 Skipped: 0



Mjög, frekar og sammála eru 63,33%

Mjög, frekar, og ósammála eru 26,67%

Á ekki við eru 10%