



Reykjavíkurborg

R20050004

# Áhættustefna Reykjavíkurborgar

8. JÚNÍ 2021

SAMÞYKKT Í BORGARSTJÓRN 15. JÚNÍ 2021

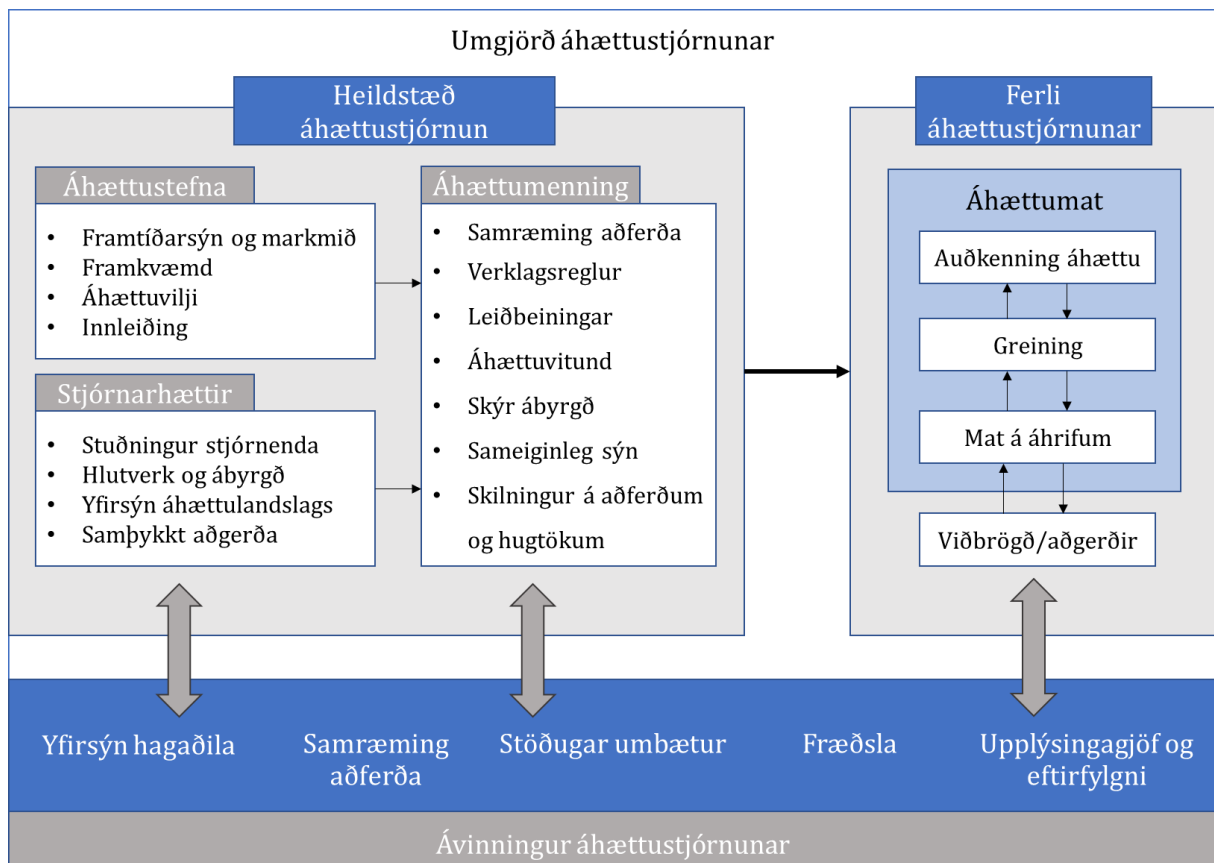
## EFNISYFIRLIT

|   |    |
|---|----|
| INNGANGUR .....   | 2  |
| ÁHÆTTUSTEFNA .....  | 3  |
| Tilgangur .....   | 3  |
| Ábyrgð á stefnu .....                                       | 3  |
| Afmörkun .....  | 3  |
| Upplýsingagjöf til borgarráðs .....                         | 3  |
| Endurskoðun stefnu .....                                    | 4  |
| HEILDSTÆÐ ÁHÆTTUSTJÓRNUN .....                              | 4  |
| Viðmið, staðlar og regluverk .....                          | 4  |
| Meginreglur ISO 31000 .....                                 | 4  |
| Markmið með innleiðingu heildstæðrar áhættustjórnunar ..... | 5  |
| Áherslur 2020-2023 .....                                    | 5  |
| ÁHÆTTUVILJI .....   | 6  |
| Áhættulandslag .....  | 6  |
| Yfirlýsing um áhættuvilja .....                             | 7  |
| FRAMKVÆMD ÁHÆTTUSTEFNU .....                                | 8  |
| Ábyrgðarskipting við framkvæmd .....                        | 8  |
| Hlutverk og ábyrgð .....                                    | 8  |
| Ábyrgð, hlutverk og umboð skrifstofu áhættustýringar .....  | 9  |
| FYLGISKJAL 1 – SKILGREININGAR .....                         | 10 |
| FYLGISKJAL 2 - STAÐA OG ÁSKORANIR .....                     | 11 |
| FYLGISKJAL 3 - AÐGERÐAÁÆTLUN .....                          | 12 |
| Markmið og aðgerðir 2020-2023 .....                         | 12 |

## INNGANGUR

Þetta skjal lýsir þeirri stefnu sem borgarráð/borgarstjórn Reykjavíkurborgar hefur sett um heildstæða áhættustjórnun og áhættuvilja með hliðsjón af starfsemi borgarinnar og gildandi lögum og reglum (hér eftir „áhættustefnan“). Áhættustefnan og fylgiskjöl hennar mynda umgjörð um stjórnskipulag, aðferðir og ferla sem notaðir eru við framkvæmd heildstæðrar áhættustjórnunar innan borgarkerfisins. Í henni er að finna stefnumið borgarinnar á sviði áhættustjórnunar, markmið, umfang, ábyrgðaskipting og skyldur aðila stjórnsýslunnar vegna áhættustjórnunar. Ennfremur eru í stefnunni sett fram viðmið um áhættuvilja.

Myndræna framsetningu á umgjörð áhættustjórnunar má sjá hér að neðan.



Skilgreiningar helstu hugtaka áhættustjórnunar sem notuð eru í stefnunni má finna í fylgiskjali 1. Ennfremur er mat á stöðu áhættustjórnunar hjá borginni að finna í viðauka 2.

## ÁHÆTTUSTEFNA

### *Tilgangur*

Tilgangur með áhættustefnu Reykjavíkurborgar er að styrkja áhættustjórnun og innra eftirlit með heildstæðum hætti í rekstri og starfsemi borgarinnar, ná fram betri nýtingu fjármuna og fylgni við lög og reglur í samræmi við stefnumörkun borgarstjórnar.

### *Ábyrgð á stefnu*

Stefnan er samþykkt af borgarstjórn og er á ábyrgð hennar. Skal áhættutaka vera í samræmi við áhættustefnu þessa. Með samþykkt stefnunnar staðfestir borgarstjórn umgjörð um framkvæmd áhættustjórnunar.

Borgarstjórn felur skrifstofu áhættustýringar á fjármála og áhættustýringarsviði að sjá um innleiðingu, eftirfylgni og endurskoðun stefnunnar. Verklagsreglur og leiðbeiningar um framkvæmd stefnunnar eru á ábyrgð skrifstofu áhættustýringar en í þeim er aðferðafræði og ferli áhættustjórnunar nánar lýst.

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

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

### *Afmörkun*

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

Stefna borgarinnar gagnvart áhættum B-hluta er sett fram í eigendastefnum hvers fyrirtækis. Fjármála- og áhættustýringarsviði er falið að undirbúa tillögur um reglubundna skýrslugjöf til borgarráðs um áhættur í B-hluta fyrirtækjum með hliðsjón af áhættustefnu Reykjavíkurborgar. Við endurskoðun eigendastefnu B-hluta fyrirtækis verði sett inn frekari ákvæði um reglubundna upplýsingagjöf félags til eigenda um rekstur, efnahag, frávík og áform um helstu verkefni, ásamt aðkomu eigenda að áhættunefnd félags.

### *Upplýsingagjöf til borgarráðs*

Við innleiðingu á stefnu og verklagi verða til upplýsingar um helstu áhættuþætti og viðbrögð við þeim á hverju sviði/skrifstofu. Hvert svið/skrifstofa ber ábyrgð á að yfirfara áhættur á sínu ábyrgðarsviði reglulega og viðhalda upplýsingum um helstu verkefni sem varða framkvæmd og eftirfylgni vegna innleiðingar mótvægisáðgerða. Skrifstofa áhættustýringar ber ábyrgð á að teknar séu saman með reglubundnum hætti skýrslur með lykilupplýsingum um helstu áhættur og áhættumat og stöðu hverju sinni fyrir borgarráð.

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

## ***Endurskoðun stefnu***

Stefnan skal endurskoðuð að lágmarki á tveggja ára fresti í því skyni að festa gagnsemi hennar í sessi og tryggja að hún gegni hlutverki sínu.

## **HEILDSTÆÐ ÁHÆTTUSTJÓRNUN**

Áhættustefnan byggir á hugmyndafræði heildstæðrar áhættustjórnunar (e. enterprise risk management) og þeim aðferðum, skipulagi og ferlum sem hún innifelur. Áhættustjórnun skal vera samofin daglegum rekstri og ákvarðanatöku borgarinnar. Starfsmenn séu meðvitaðir um áhættur sem snúa að þeirra ábyrgarsviði. Líta skal á áhættumat og greiningar sem mikilvægan hluta af áhættustjórnun hvort sem um er að ræða fjárhagslegar áhættur, áhættur sem snúa að stjórnarháttum, starfsumhverfi eða öðrum þáttum sem geta haft áhrif á starfsemi og rekstur borgarinnar.

## ***Viðmið, staðlar og regluverk***

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

## ***Meginreglur ISO 31000***

Til að stuðla að árangursríkri innleiðingu og áframhaldandi ávinningi eftir innleiðingu er horft til eftirfarandi **meginreglna** ISO 31000 staðalsins:

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

Áhættustjórnun er innbyggð í starfsemi borgarinnar.

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

Skipuleg og heildstæð nálgun áhættustjórnunar gefur samanburðarhæfar niðurstöður.

### **3. Aðlöguð þörfum (e. customized)**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Markmið með innleiðingu heildstæðrar áhættustjórnunar

Hér eru sett fram almenn meginmarkmið sem eiga að stuðla að framgangi meginreglna ISO 31000, sem tekið er mið af við innleiðingu áhættustefnu.

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

## Áherslur 2020-2023

Áherslur næstu þriggja ára eru byggðar á framangreindum markmiðum innleiðingar og meginreglum ISO 31000 staðalsins.

- Flétta áhættustjórnun inn í stjórnarhætti og verklag kjarnasviða borgarinnar.
- Framkvæma áhættumat á meginferlum og markmiðum kjarnasviða borgarinnar og skilgreina nauðsynlegar úrbætur og eftirfylgni þeirra.
- Samræma framkvæmd lögbundins reglubundins áhættumats þvert á starfsemi borgarinnar.

- Efla áhættumenningu borgarinnar í gegnum fræðslu, kynningar og samstarfsverkefni þvert á starfsemi s.s. stuðning við gerð áhættumats, miðlæga atvikaskráningu, kortlagningu meginferla og fleiri gæðaverkefni þvert á starfsemi borgarinnar.
- Koma upp nauðsynlegum innviðum til þess að tryggja yfirsýn stjórnenda, starfsmanna og annarra hagaðila um áhættulandslag borgarinnar.

Innleiðing heildstæðar áhættustjórnunar hefst á einu af kjarnasviðunum þ.e. Fjármála- og áhættustýringarviði, með áherslu á kortlagningu meginferla, en síðan kemur röðin að hinum kjarnasviðunum tveimur. Jafnhliða verður unnið að sértækum verkefnum þvert á starfsemi borgarinnar þar sem lög kveða á um gerð áhættumats. Byggja þarf upp færni starfsmanna við gerð áhættumats (sjálfmats) á hverju sviði fyrir sig í áföngum. Hafin verður notkun á áhættustjórnunarkerfi og það nýtt m.a. við framkvæmd áhættumats. Komið verður á fót miðlægu atvikaskráningarkerfi og hafin söfnun og greining á atvikum þvert á borgina. Ennfremur verða útbúnar leiðbeiningar og fræðslufni og boðin fræðsla um inntak og aðferðir áhættustjórnunar.

Stefnunni fylgir aðgerðaáætlun (fylgiskjal 3) en þar kemur fram nánari útfærsla meginmarkmiða og aðgerða. Ný aðgerðaáætlun verður unnin a.m.k. annað hvert ár í tengslum við endurskoðun stefnu. Öll verkefni aðgerðaáætlunar munu taka mið af og styðja við framangreind markmið og áherslur innleiðingarinnar.

## ÁHÆTTUVILJI

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

## Áhættulandslag

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

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

**Stjórnunar og stefnumótunaráhætta** er áhætta sem snertir framtíðarsýn, markmið og innleiðingu á stefnu. Stjórnunar- og stefnumótunaráhætta vísar til langtímamarkmiða borgarinnar, áætlanagerðar og þess hvernig stjórnkerfið er uppbyggt, einnig til siðferðis og

fyrirtækjameningar. Ennfremur til uppbyggingar innra eftirlits og áhættustýringar og virkrar notkunar stjórnendaupplýsinga.

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

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

Fyrir hvern meginflokk og undirflokk er áhættuvilji skilgreindur í formi viðmiða og marka sem taka skal tillit til við mat á alvarleika áhættuþátta, þörf fyrir viðbrögð og forgangsröðun þeirra, eins og nánar er lýst í verklagsreglum.

### *Yfirlýsing um áhættuvilja*

Starfsemi borgarinnar er í eðli sínu ekki áhættusækin. Áhættuvilji borgarstjórnar einkennist af varfærni í samræmi við skyldur sveitarfélagsins sem opinbers aðila skv. sveitarstjórnarlögum, lögum um opinber fjármál, stjórnarsýslulögum, upplýsingalögum og öðrum lögum, reglum og viðmiðum um skyldur og góða stjórnarhætti, Áhættuvilji miðast við að;

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

Áhættuvilji er skilgreindur enn frekar í sértækum stefnum og reglum borgarinnar. Í fjármálaeðlum borgarinnar, reglum um fjárhags- og fjárfestingaáætlun og reglum um fjárstýringu má finna mælanleg mörk og viðmið fyrir fjárhagsáhættur borgarinnar. Í verklagsreglum og leiðbeiningum skrifstofu áhættustýringar er síðan að finna viðmið um áhættur sem snúa að ófjárhagslegum þáttum í starfsemi borgarinnar en þar er öðrum aðferðum beitt því mörk og viðmið fyrir þær tegundir áhætta eru ekki töluleg. Útbúin hafa verið stöðluð viðmið um möguleg áhrif og líkur þess að atburður verði að veruleika og áhættuvilja lýst sem ásættanlegu stigi eftirstæðrar áhættu samkvæmt þeim áhættuflokki sem áhætta tengist hverju sinni. Áhættutaka stjórnenda skal vera innan áhættuviljans og þeirra marka sem þar eru skilgreind. Starfsmenn borgarinnar skulu vinna að því að auðkenna og meta megináhættur í mikilvægum ferlum og öðrum lykilþáttum í starfseminni, tryggja virkt innra eftirlit og lágmarka með því áhættu í takt við skilgreindan áhættuvilja.



## FRAMKVÆMD ÁHÆTTUSTEFNU

### *Ábyrgðarskipting við framkvæmd*

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

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

Lýsingu á verkaskiptingu innan stjórnarsýslu Reykjavíkurborgar er að finna í *Hlutverk, verkefni og ábyrgð kjarnasviða og miðlægrar stjórnarsýslu* og í samþykktum fagráða og fagsviða.

### *Hlutverk og ábyrgð*

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

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

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

### ***Ábyrgð, hlutverk og umboð skrifstofu áhættustýringar***

Skrifstofa áhættustýringar, sem heyrir undir fjármála- og áhættustýringarsvið, leiðir áhættustjórnun borgarinnar. Skrifstofan forgangsraðar og setur áherslur vegna innleiðingar áhættustjórnunar og gegnir leiðandi hlutverki við mótun á aðferðafræði og umgjörð áhættustjórnunar hjá Reykjavíkurborg.

Skrifstofa áhættustýringar skal í störfum sínum hafa aðgang að öllum gögnum og upplýsingum sem snerta viðfangsefni áhættustjórnunar hverju sinni. Stjórnendur og starfsfólk Reykjavíkurborgar ásamt borgarráði og fagráðum skulu veita starfsfólki skrifstofunnar alla þá aðstoð og upplýsingar sem óskað er til þess að það geti uppfyllt starfsskyldur sínar.

Skrifstofan sinnir fyrst og fremst verkefnum er varða áhættustjórnun A-hluta Reykjavíkurborgar en hefur umboð til þess að kalla eftir upplýsingum um áhættur í B-hluta sem hafa áhrif og varða A-hluta borgarinnar. Stjórnir og stjórnendur B-hluta félaga skulu veita starfsfólki skrifstofu áhættustýringar allar þær upplýsingar sem óskað er og skrifstofan þarfnast til þess að geta sinnt hlutverki sínu í samræmi við áhættustefnu Reykjavíkurborgar.

## FYLGISKJAL 1 – SKILGREININGAR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## FYLGISKJAL 2 - STAÐA OG ÁSKORANIR

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

Það er margslungið viðfangsefni að koma á virkri áhættustjórnun og það krefst aðkomu fjölmargra aðila. Fyrir það fyrsta þarf slík vinna að byggja á yfirlýstum ásetningi stjórnar þ.e. samþykktri áhættustefnu og stuðningi æðstu stjórnenda. Einnig þarf borgin að fjárfesta í viðeigandi tækjum, tólum og þjálfun starfsmanna, til þess að styrkja og styðja svið og starfseiningar borgarinnar við framkvæmd verkefna tengdum áhættustjórnun. Ennfremur mun umtalsverð vinna þurfa að eiga sér stað við stöðlun og samræmingu á ferli áhættustjórnunar þvert á borgina. Við þá vinnu þarf að hafa í huga að rekstrarumhverfi og starfsemi borgarinnar er fjölþætt og margbreytileg og þarf áhættustjórnun að vera beitt með hliðsjón af því sem er viðeigandi á hverjum stað.

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

## FYLGISKJAL 3 - AÐGERÐAÁÆTLUN

### Markmið og aðgerðir 2020-2023

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

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

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

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

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

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

#### B: Skýr aðferðafræði og samræming:

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

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

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

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

#### C: Áhættuvitund og leiðsögn:

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

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

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

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

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

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

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