

Webinar om risikoidentifikasjon i praksis

23. juni 2022

Dagsorden

- 1 Velkomst og introduktion
- 2 Hvorfor skal vi arbejde med risikostyring?
- 3 Risikostyring i Landbrugsstyrelsen
- 4 Afrunding

Dagsorden

- 1 Velkomst og introduktion
- 2 Hvorfor skal vi arbejde med risikostyring?
- 3 Risikostyring i Landbrugsstyrelsen
- 4 Afrunding

Praktiske regler under webinarret



Sluk for jeres kamera og lyd, så vi alle kan høre talerne.

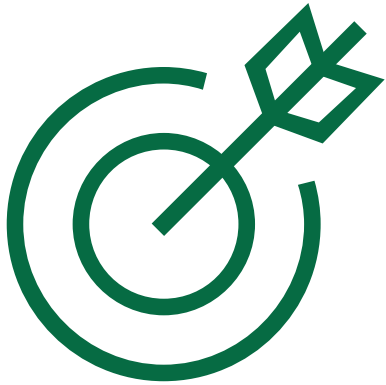


Stil gerne spørgsmål i chatten, så forsøger vi at komme omkring dem undervejs.



Webinaret optages og gøres tilgængeligt i Campus efterfølgende. Vi sender link til optagelsen og præsentationen ud efterfølgende.

Formål med webinarret



Formålet at sikre kendskab til, hvad risikostyring er, hvorfor det er væsentligt, og hvordan det kan bedrives i praksis.

I dag ser vi specifikt på arbejdet med risikostyring og processen omkring dette i Landbrugsstyrelsen.

Dagsorden

- 1 Velkomst og introduktion
- 2 Hvorfor skal vi arbejde med risikostyring?
- 3 Risikostyring i Landbrugsstyrelsen
- 4 Afrunding

Hvad er en risiko og hvad er risikostyring?

Hvad er en risiko?

” Sandsynligheden for, at en begivenhed vil indtræffe og påvirke organisationens målopfyldelse” (COSO, 2017)

Hvad er risikostyring?

” Risikostyring er en proces, der handler om at identificere og styre risici inden for organisationens risikoappetit, og derigennem bidrage til bedre målopfyldelse” (COSO, 2017)

Hvad kan risikostyring bidrage med?

Risikostyring kan bl.a. bidrage til:



Bedre grundlag for **strategisk prioritering**



Mere **effektiv ressourceudnyttelse**



Rettidig **opdagelse af fejl** og svig



Reduktion af ressourcer brugt til 'brandslukning'.

Hvilke krav er der til risikostyring?



Ministerie-, virksomheds- og regnskabsinstrukserne skal indeholde:

*”...en beskrivelse af hovedelementerne i ministeriets **tilrettelæggelse af den interne kontrol- og risikostyring**, herunder tilsynet med udførende enheder, i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.”*



Andre områder med krav om risikostyring

- Styring af informationssikkerhed (ISO 27001)
- Styring af it-projekter (statens it-projektmodel)
- Styring af bygge- og anlægsprojekter

Dagsorden

- 1 Velkomst og introduktion
- 2 Hvorfor skal vi arbejde med risikostyring?
- 3 Risikostyring i Landbrugsstyrelsen**
- 4 Afrunding



Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri
Landbrugsstyrelsen

Risikostyring i Landbrugsstyrelsen

Steen Lybke Smith

Tlf: 21 78 31 12

Mail: stesmi@lbst.dk

Webinar om risikostyring



**Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri**
Landbrugsstyrelsen

1. Risikostyring i Landbrugsstyrelsen
2. Det organisatoriske set-up
3. Værktøjer
4. Faldgruber, anbefalinger og gevinster



1. Risikostyring i Landbrugsstyrelsen

Hvorfor risikostyring i Landbrugsstyrelsen?

- Landbrugsstyrelsen har siden 2017 arbejdet på at udvikle et tværgående risikokoncept med henblik på at styre strategiske og opgavemæssige risici, der kan have konsekvenser for styrelsens leveranceevne.
- Landbrugsstyrelsen er et EU-udbetalingsorgan, hvorfor vi er underlagt ISO-standarden 27001, som stiller krav til, at styrelsen har en effektiv proces for håndtering af risici.
- Bedre mulighed for at prioritere og planlægge efter risici.
- Mange risici kan forudses - identifikation giver mulighed for at handle før risikoen er indtruffet.

1. Risikostyring i Landbrugsstyrelsen



Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri
Landbrugsstyrelsen

Risikostyring i Landbrugsstyrelsen består af:



- en **årlig risikovurdering** af samtlige opgaveområder i styrelsen
- **kvartalsvise 1:1 risikomøder** mellem enhedschefer og vicedirektører, hvor der følges op på denne risikovurdering
- en række rapporteringer, som understøtter risikostyringen (henstillinger, mål- og resultatplan, driftsmål etc.)



Styrelsens væsentligste risici samles i en **risikolog**. Risikologgen behandles på et kvartalsvist direktionsrisikomøde, hvor direktionen i samarbejde med relevante chefer beslutter, hvilke mitigerende handlinger der skal til for at mindske risikoen.



I Landbrugsstyrelsen har oplevelsen været, at det er **værdiskabende for enhederne at foretage den årlige opgavescreening for risici**. Generelt giver risikostyring, og gode processer herfor, et bredt og sammenhængende kendskab til organisationen.



1. Risikostyring i Landbrugsstyrelsen



Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri
Landbrugsstyrelsen

Effekt og resultater

- Tværgående overblik over styrelsens risici.
- Fælles metode til at vurdere risici, så vurderingen foretages på et mere objektive grundlag, og risici i højere grad kan sammenlignes og vurderes overfor hinanden.
- Fokus på mitigerende handlinger inden risikoen indtræffer.
- Godt dialogværktøj til at understøtte dialogen mellem enheder og direktionen.
- Risikokonceptet skal understøtte, at direktionen løbende kan danne sig et overblik over de risici, som styrelsen er eksponeret for.



2. Det organisatoriske set-up i Landbrugsstyrelsen

2.1 Hvad er en risiko?

2.2 Model for risikostyring

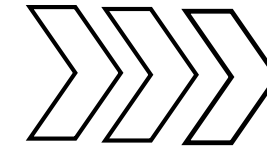
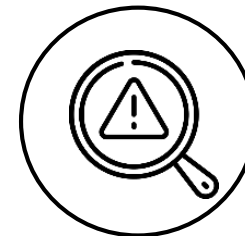
2.3 De tre forsvarslinjer

2.4 Roller

2.1 Hvad er en risiko?



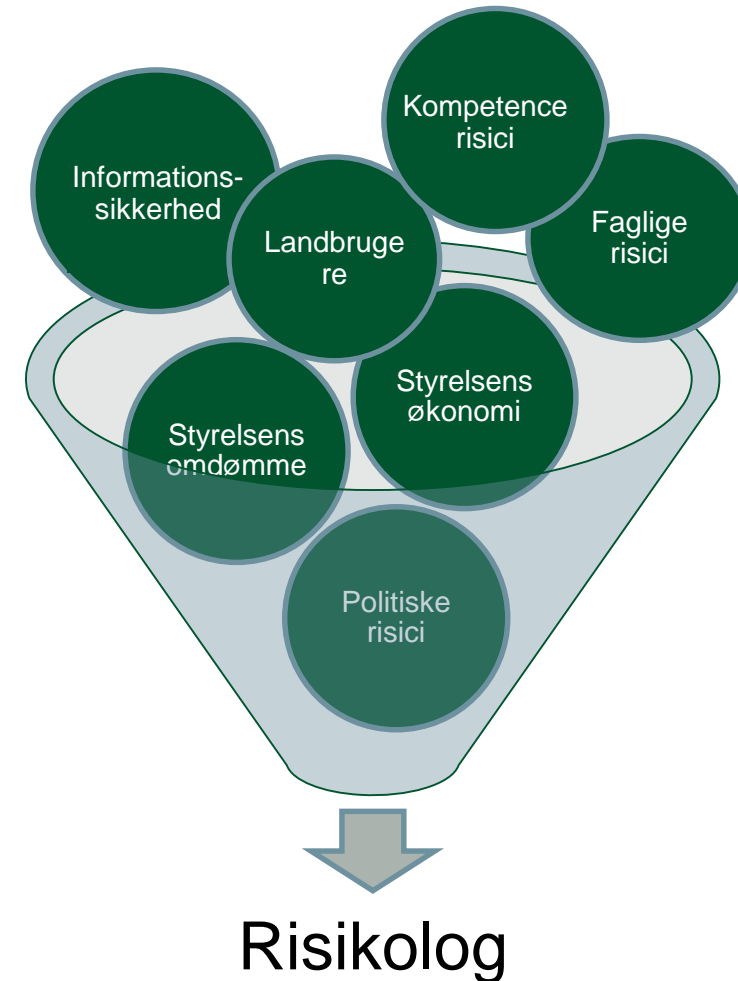
- I Landbrugsstyrelsen forstås en risiko som et udtryk for sandsynligheden for, og konsekvenserne ved, at en uønsket hændelse indtræffer.



2.2 Model for risikostyring



- Landbrugsstyrelsen har udvalgt en række risikoområder, som til sammen vurderes at dække organisationen 360 grader.
- Hver risikokategori er tildelt en emneansvarlig.
- Den emneansvarlige har ansvaret for, at risici inden for deres område rapporteres korrekt og til tiden.
- Ansvar for det tværgående overblik er forankret i Økonomi.





Risikolog

- Risici filtreres, så kun de tværgående og/eller yderst forretningskritiske risici fremgår af direktionens risikolog.
- Risici som ikke behøver hele direktionens opmærksom følges fortsat i enhedernes 'lokale' screeningsark.
- Vores erfaringer viser, at det er vigtigt at skelne mellem, hvor kritiske de forskellige risici er for at sikre, at de håndteres på det korrekte ledelsesniveau.



Ministeriet for Fødevarer,
Landbrug og Fiskeri
Landbrugsstyrelsen

ØKONOMISTYRELSEN



2.3 De tre forsvarslinjer

Niveauinddelt struktur baseret på tre organisatoriske "forsvarslinjer" med specifikke opgaver og ansvarsområder, som udgør værn mod risici:



1. forsvarslinje

Forretning- og stabsenheder (enhedschefer/kontorchefer)

- Identifikation og vurdering af risici i den enkelte enhed.
- Ansvarlig for at eskalere risici til direktionen gennem almindelig sagsforelæggelse.



2. forsvarslinje

Risikomanager (Økonomichefen)

- Driver og udvikler risikostyring.
- Ansvarlig for afrapportering til direktionen.
- Indsamler proaktivt risikovurdering fra 1. forsvarslinje.
- Dialog med Intern Revision om evt. forbedringspunkter.



3. forsvarslinje

Intern Revision

- Karakteriseret ved "armslængde-princip", men nyttiggøres i det løbende arbejde med møder mellem Intern Revision og risikomanager.

2.4 Roller – risikoejer og risikoidentifikator



Risikoejer

- Person med ansvar for og beføjelser til at styre en risiko.
- Udpeges på enhedschef-/kontorchefniveau.
- Identificerede risici kobles med én risikoejer, som skal følge den pågældende risiko, herunder tage initiativ til eventuelle korrigerende handlinger.
- Risikoejere kan håndtere risici på flere måder:
 - ved at løfte problemstillinger løbende.
 - ved 1:1 mellem vicedirektør og enhedschef, hvor specifikke problemstillinger belyses.
 - ved henvendelse til risikomanager eller på foranledning af henvendelse fra risikomanager.



Risikoidentifikator

- Typisk en enhedschef som indrapporterer risici til risikomanager eller de emneansvarlige.
- Risikoidentificering kan ligeledes ske på sagsbehandlerniveau, hvorfra risici eskaleres til den pågældende enhedschef, som er ansvarlig for håndtering som risikoejer.



3. Værktøjer til risikostyring

3.1 Risikomatrice

3.2 Konsekvensmatrice

3.3 Sandsynlighedsmatrice

3.4 Screeningsark

3.5 Risikolog



3.1 Risikomatrice

- Risikomatricen er et værktøj til at score risici.
- Den bygger på sandsynligheden for samt konsekvensen ved, at en risiko indtræffer: $S \times K =$ samlet score. På denne baggrund vurderes det således, om der er tale om en grøn, gul eller rød risiko.
- I Landbrugsstyrelsen har vi en tradition for, at grønne risici håndteres i enheden, gule risici håndteres på direktionniveau og røde risici drøftes med departementet.

		Konsekvens				
		1	2	3	4	5
5	5	Grøn	Gul	Rød	Rød	Rød
	4	Grøn	Gul	Gul	Rød	Rød
	3	Grøn	Grøn	Gul	Gul	Rød
	2	Grøn	Grøn	Grøn	Gul	Gul
	1	Grøn	Grøn	Grøn	Grøn	Grøn
		1	2	3	4	5
		Sandsynlighed				



3.2 Konsekvensmatrice

- Konsekvensmatricen bruges som værktøj til at understøtte en ensrettet score af risici i Landbrugsstyrelsen.
- I Landbrugsstyrelsen anvendes en konsekvensscore fra 1-5, hvor 1 er de mørkegrønne og 5 er de mørkerøde.
- Konsekvensmatricen bør tilpasses den enkelte organisation.
- Se eksempel på Landbrugsstyrelsens konsekvensmatrice på næste slide.

3.2 Konsekvensmatrice



	Økonomisk tab for LBST	Underkendelsesrisiko	Styrelsens omdømme	Risici som påvirker strategiske målsætninger (strategiske KPI'er)	Negative økonomiske konsekvenser for kunder	Konsekvenser for den registreredes rettigheder og frihedsrettigheder (Personoplysninger)
Graverende	> 15.000.000 kr.	> 100.000.000 kr.	Væsentlig skade på omdømme. Sag behandles på ministerplan.	En eller flere strategiske målsætninger kan ikke realiseres	Konkurs for mange kunder	Registrerede oplever uoprettelige konsekvenser – fx Den enkelte udsættes for uacceptable krænkelse af privatlivet. Der træffes bebyrdende afgørelser mod den enkelte på et forkert grundlag. Store mængder følsomme personoplysninger videregives uretmæssigt eller offentliggøres CPR-nummer i sammenhæng med navn offentliggøres
Meget alvorligt	7.500.000 kr. - 14.999.999 kr.	10.000.000 kr. - 99.999.999 kr.	Offentligheden fatter generel negativ interesse. Sag behandles på koncernniveau	Alvorlige konsekvenser for realiseringen af en eller flere strategiske målsætninger	Alvorlige konsekvenser for mange kunder	Registrerede oplever betydelige konsekvenser, som ikke umiddelbart kan håndteres - fx Den enkelte fratages råderetten over egne data. Enkelte følsomme personoplysninger videregives uretmæssigt eller offentliggøres. CPR-nummer videregives uretmæssigt CPR-nummer uden sammenhæng med navn offentliggøres.
Alvorligt	2.000.000 kr. - 7.499.999 kr.	5.000.000 kr. - 9.999.999 kr.	Mindre væsentlig forbigående opmærksomhed fra enkelte grupper, som kun påvirker dele af styrelsen. Sag behandles på direktionsniveau.	Betydelige konsekvenser for realiseringen af en eller flere strategiske målsætninger	Mindre væsentlige konsekvenser for mange kunder eller alvorlige konsekvenser for få kunder	Registrerede oplever betydelige konsekvenser, som med stor vanskelighed kan håndteres - fx Der er store mangler/fejl i den enkeltes oplysninger. Mange almindelige personoplysninger om den enkelte videregives uretmæssigt
Mindre alvorligt	100.000 kr. - 1.999.999 kr.	375.000 kr. - 4.999.999 kr.	Forbigående opmærksomhed fra enkelte grupper, som kun påvirker få dele af styrelsen. Sag behandles på områdedirektorniveau.	Mindre konsekvenser for realiseringen af en eller enkelte strategiske målsætninger	Ubetydelige konsekvenser for mange kunder eller mindre væsentlige konsekvenser for få kunder	Registrerede oplever betydelige gener, som kan håndteres med få vanskeligheder - fx - Der er få mangler/fejl i den enkeltes oplysninger, men ikke i graverende grad. - Få almindelige personoplysninger om den enkelte videregives uretmæssigt.
Ubetydeligt	Ubetydeligt tab	0 kr. - 374.999 kr.	Påvirkes ikke	Ubetydelige konsekvenser for realiseringen af strategiske målsætninger	Ubetydelige konsekvenser for få kunder	Registrerede påvirkes ikke eller oplever få gener som kan håndteres uden problemer

3.3 Sandsynlighedsmatrice

Sandsynlighedsmatrice	
1	Sjælden eller usandsynlig
2	Vil næppe forekomme
3	Er mulig
4	Må forventes at forekomme
5	Vil helt sikkert forekomme

- Sandsynlighedsmatricen er et værktøj til at kvantificere vurderingen af, hvad sandsynligheden er for, at en risiko indtræffer.

3.4 Screeningsark



Screening - LBST														
Opgave / område	For "røde" og "gule" Beskriv, det der skaber risikoen	Sandsynlighed (samlet vurdering)	Konsekvens (samlet vurdering)	Samlet risikoscore	Kriterium 1 Kernte problemer	Kriterium 2 Kompliserede regler	Kriterium 3 Kræver koordinat	Kriterium 4 Større opgaver	Kriterium 5 Nye opgaver	Kriterium 6 Udestående revisions henstillinger	Kriterium 7 Fagligt afgrænsede områder	Kriterium 8 Manglende kompetencer	Kriterium 9 Manglende vejledninger	Referat
		[Tast 1-3]	[Tast 1-3]	[Beregnes]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]	[Ja / Nej]
<i>Eksempel 1</i>														
<i>Finanslovsarbejde (eksempel)</i>	Nøgleperson har sagt op og vi har ingen oplært to'er	3	3	9	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	
<i>Regler på område XX (eksempel)</i>	Vi er muligvis på kant med loven	2	2	4										
<i>Måndsopfølgning (eksempel)</i>	Intet at bemærke	1	1	1										
<i>Journalisering (eksempel)</i>	Vi har mange eksempler på, at vi ikke får journaliseret	3	2	6										
				0										
				0										



3.4 Screeningsark

1. Opgaver hvor der allerede er kendte problemer / rejst kritik fra revisionsinstanser / verserende retssager.

• Er der tale om opgaver der har kendte forvaltningsmæssige udfordringer, fejl mv., der ikke er dokumenteret, håndteret eller i udbedringsproces? Det gælder især opgaver, hvor fejl og problemer kan medføre væsentlige politiske eller økonomiske konsekvenser. Er der rejst kritik fra Rigsrevisionen, eller pågår der verserende retssager på området?

2. Opgaver der har et upræcist eller meget kompliceret regel- og lovgrundlag.

• Er der tale om opgaver, hvor der er betydelig usikkerhed forbundet med fortolkningen af regel- og lovgrundlaget for området?

3. Opgaver der omfatter koordination mellem flere myndigheder/enheder.

• Er der opgaver hvor flere myndigheder eller enheder er involveret og som forudsætter koordination mellem to eller flere aktører?

4. Større opgaver.

• Er der opgaver af stort omfang, f.eks. i form af høj kompleksitet, væsentlig omkostning eller vidtrækkende konsekvenser, hvor eventuelle fejl kan medføre betydelige følger?

5. Nye opgaver.

• Er der tale om opgaver, som myndigheden eller enheden har overtaget for nylig, hvor der eksempelvis ikke er meget erfaring at trække på?

6. Opgaver med udestående revisionshenstillinger.

• Er der tale om opgaver, som myndigheden eller enheden har overtaget for nylig, hvor der eksempelvis ikke er meget erfaring at trække på?

7. Fagligt afgrænsede områder med lang historik inden for samme forvaltningsområde.

• Løses opgaven i afgrænsede, faglige miljøer, hvor der er risiko for at der kan videreføres en forvaltningskultur, som ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med de juridiske rammer, der i øvrigt eksisterer på området?

8. Manglende tilstedeværelse af nødvendige, faglige kompetencer.

• Er der tale om opgaver som kræver visse faglige kompetencer, som ikke nødvendigvis er til stede i tilstrækkelig grad hos den myndighed/enhed, der forvalter dem?

9. Manglende vejledninger, arbejdsgangsbeskrivelser og forretningsgangsbeskrivelser.

• Mangler der vejledninger, arbejdsgangsbeskrivelser eller forretningsgangsbeskrivelser for opgaven eller området?

Samlet vurdering.

• Sammenfattende vurdering af hvorvidt opgaven er væsentlig nok, til at udvælge til yderligere risikovurdering. Husk, at der er tale om den samlede risikoscore.

3.5 Risikolog



Risikokoncept - MFVM

Risiko ID nr #	Observatør	Opgave / område	Risikokategori	Risikoscore / farve	Prognose for løsning	Risikobeskrivelse	Handling	Risikomanagers anbefaling til direktionen	Ændring i risikobilledet	Risikoejer / Ansvarligt kontor
<p>Hver risiko tildeles et unikt løbnummer bestående af institutionens forkortelse og et nummer.</p> <p>[Tast: INST - NR.]</p>	<p>Hvem har observeret risikoen?</p> <p>[Vælg enhed]</p>	<p>Kort beskrivelse af formålet med opgavevaretagelsen / området / aktiviteten</p> <p>[Beskriv]</p>	<p>Hvilken primære risikokategori er der tale om?</p> <p>Politisk – Forretningskritisk – Økonomisk – Juridisk – Retssikkerhed – Styrelsens / Departementets omdømme - Forvaltningskultur.</p> <p>[Vælg: drop-down.]</p>	<p>Angiv scoretallet 1 – 25 fra screeningen</p> <p>Beregnes som sandsynlighed x konsekvens. Skalen er 1-5 S. x 1-5 K.</p> <p>[Tast: tal mellem 1 - 25]</p>	<p>Angivelse af, hvornår risici er normaliseret, dvs. nedbragt til "grøn" (1-2 i risikoscore).</p> <p>Angiv måned og år.</p> <p>[Tast: Måned - År]</p>	<p>Hvad består aktiviteten eller risikoområdet af?</p> <p>Giv en beskrivelse af problemstillingen og den konkrete risiko, herunder hvad der genererer risikoen? ex. uklart ansvar, avancerede beregninger, komplekse regelgrundlag, anvendelse af regneark eller system, opgaven forekommer kun én gang om året, aktiviteten varetages af en nøgleperson osv.</p> <p>Hvis relevant beskriv da også politisk og økonomisk kontekst.</p> <p>[Beskriv]</p>	<p>Hvilke initiativer er taget eller kan tages for at håndtere risikoen?</p> <p>Beskriv handleplanen i korte træk. Hvem skal gøre hvad, hvornår?</p> <p>Hvis løsningen involverer mange trin og flere milepæle, kan disse beskrives i de celler der tilgår KRR (og ligger til højre i dette ark - markeret med gult). Det bemærkes, at disse supplerende noter ikke indgår i visningen til ledelsen, Stabsforum, SSD mv.</p> <p>[Beskriv]</p>	<p>Er der anbefalinger til, hvordan risikoen håndteres?</p>	<p>Angivelse af udviklingen i risikoen. Felet markeres med en pil for at indikere om risikoen er steget, uændret eller nedbragt - siden sidste opfølgning.</p> <p>Stigning ▲ Uændret ► Nedbragt ▼</p> <p>[Vælg: drop-down.]</p>	<p>Her anføres relevant enhed / kontor, der ejer risikoen.</p> <p>[Obligatorisk felt- skal udfyldes]</p>

Ved hver identificeret risiko udfyldes en række relevante felter. Risikologgen bruges både som et overbliksværktøj, hvor styrelsens væsentlige risici er oplistet og rangordnet, men også som et værktøj til at have fokus på mitigerende handlinger samt fordele ejerskab af risici. Det er nemlig en vigtig del af risikostyringen, at ansvar fordeles og forpligter på tværs af ledelsen og direktionen.



4. Opmærksomhedspunkter

4.1 Faldgruber og anbefalinger

4.2 Gevinster

4.3 Hvor vil vi gerne hen?



4.1 Faldgruber og anbefalinger

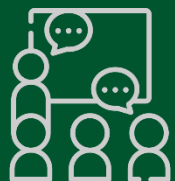
- Et generisk koncept vil sjældent passe lige godt til alle enheder/kontorer.
- Kadencen for hvor ofte der følges op bør afvejes ift. organisationens behov og ønsker.
- Start forsigtigt ud – vores tilgang kan formentligt ikke overtages en til en.
- Sørg altid for at der er mindst to ansatte på opgaven med risikostyringen, så viden ikke går tabt ved jobskifte, firing, langtidssygemelding eller lign.
- Forankring/opbakning fra topledelsen er helt centralt for, at risikostyringen kan lykkes.



4.1 Faldgruber og anbefalinger

- Det er vigtigt at skelne mellem, hvor kritiske de forskellige risici er for at sikre, at risici håndteres på korrekt ledelsesniveau. Hvis alt håndteres alle steder, mister man let overblikket og dermed styringen efter de mest centrale risici.
- Se på rapporteringer, som allerede foretages. Kan disse understøtte risikoarbejdet og bruges på andre måder?
- Sørg for at udvikle generiske værktøjer, som kan understøtte en ensartet håndtering af risici. Det sker for tid til anden, at en risici meldes ind med en ildrød score, der burde være gul.

4.2 Gevinster



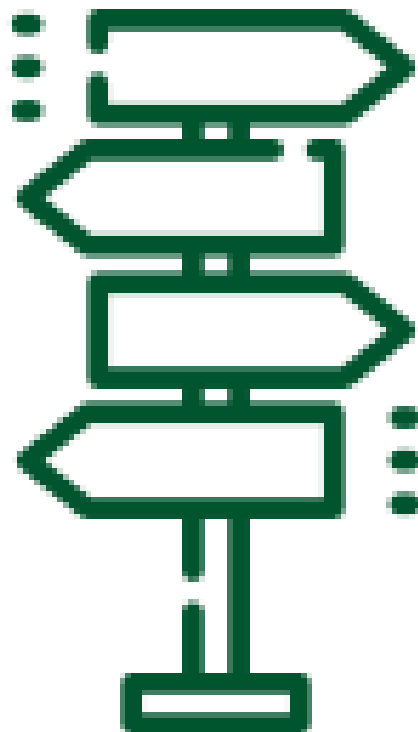
I Landbrugsstyrelsen er der stadig fokus på læring og styrkelse af risikokonceptet.

Det tilpasses derfor løbende, så det både er værdiskabende for enhederne og direktionen.

Vi har opnået:

- Et bredt og godt overblik over organisationens risici.
- Mulighed for at foretage prioriteringer af opgaver, risici og leverancer på et veloplyst grundlag.
- Mulighed for at mindske eller afværge risici inden de er indtruffet, hvilket ofte vil være væsentlig mindre ressourcekrævende end at handle, når skaden er sket.
- Fokus på sammenhængende styring i organisationen.
- Et robust dialogværktøj.

4.3 Hvor vil vi gerne hen?



- Stærkere processer for understøttelse af risikostyring i enhederne.
- Styrke risikostyring via interne styringsredskaber, såsom indarbejdelse af risici på tavler, resultatkontrakter etc.
- Vidensdeling med andre organisationer, som anvender risikostyring, så vi løbende kan udvikle os.
- I dag drøfter vi mest de mitigerende handlinger inden, at risici indtræffer. Fremadrettet vil vi gerne have et øget fokus på klarere handlingsplaner for, når risici ikke kan undgås.
- Systemunderstøttelse til håndtering af risici.



Spørgsmål?

Dagsorden

- 1 Velkomst og introduktion
- 2 Hvorfor skal vi arbejde med risikostyring?
- 3 Risikostyring i Landbrugsstyrelsen
- 4 Afrunding

Flere webinarer på vej



Webinar 2

Rollen som 2. forsvarslinje

7. september kl. 09.30-11.00



Webinar 3

Intern finansiel kontrol i praksis

9. november kl. 09.30-11.00

Tak for i dag!

Spørgsmål, ris og ros kan rettes til internkontrol@oes.dk