



# Risikostyring i Landbrugsstyrelsen



Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri  
Landbrugsstyrelsen

## Erfaringer med 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 konsekvens for styrelsens leveranceevne.
- Risikokonceptet skal understøtte, at direktionen løbende kan danne sig et overblik over de risici, som styrelsen er eksponeret for, samt ændringer heri. Dette giver direktionen bedre mulighed for at prioritere og planlægge efter risici.
- Mange risici kan forudses - identifikation giver mulighed for at handle før risikoen er indtruffet.
- Landbrugsstyrelsen er et udbetalingsorgan og er underlagt ISO standarden 2700, som stiller krav til, at styrelsen har en effektiv proces for håndtering af risici.

# Erfaringer med risikostyring i Landbrugsstyrelsen (fortsat)



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, samt en række rapporteringer, som understøtter risikostyringen. Landbrugsstyrelsens risikokoncept har fokus på at afdække risici 360 grader rundt i organisationen.



Styrelsens væsentligste risici samles i en **risikolog**. Risikologgen behandles på et direktionsrisikomøde, hvor direktionen i samarbejde med relevante chefer beslutter, hvilke mitigerende handlinger der skal til, for at mindske risikoen. Risikostyringen understøtter dermed en fælles prioriteringsproces, hvor direktionen i samarbejde prioriterer styrelsens must-win battles på tværs af forretningsområder. Dette gøres så Landbrugsstyrelsen både kan levere på kerneopgaver, men også på de strategiske målsætninger, som er fastsat i styrelsens strategi: [Nemt, enkelt og til tiden.](#)



Risikostyringen er fortsat under udvikling og vi lærer og tilpasser processerne løbende. På nuværende tidspunkt arbejder styrelsen med at opbygge processer, som understøtter **håndteringen af risici**, som ikke nødvendigvis skal løftes på direktionsniveau, men kan håndteres i enhederne.

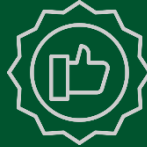


I Landbrugsstyrelsen har oplevelsen været, at det er **værdiskabende for enhederne at foretage den årlige opgavescreening for risici**. Det har kvalificeret drøftelsen angående risici internt i styrelsen og skabt en ensartet konsekvensvurdering set i forhold til sandsynlighed og konsekvens. For mange har det dog været en abstrakt opgave og kræver derfor god understøttelse af enhederne fra vores risikomanager, samt god tid til behandling af risici og god dialog mellem relevante enheder og tovholder/risikomanager. Generelt giver risikostyring og gode processer herfor et bredt og sammenhængende kendskab til organisationen



## Effekt og resultater

- Tværgående overblik over styrelsens risici
- Fælles metode til at vurdere risici ensartet, så vurderingen bliver mere objektiv 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



## Anbefalinger



Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri  
Landbrugsstyrelsen

- Se på rapporteringer, som allerede foretages. Kan disse understøtte risikoarbejdet og bruges på andre måder?
- Årlig risikovurdering af opgaveområder har bidraget positivt til Landbrugsstyrelsens risikokoncept og understøtter risikostyringen på flere ledelsesniveauer end tidligere. Landbrugsstyrelsen bruger en skabelon, hvor alle enheder oplister opgaveområder og risikovurderer dem ud fra en række relevante spørgsmål.
- Udpeg en enhed/team, som er ansvarlig for det tværgående overblik og sørg for tæt samarbejde med primære risikoejere.
- Det er en ressourcekrævende opgave, så den skal prioriteres – også på ledelsesniveau. Forankring i/opbakning fra topledelsen er centralt for at det lykkes.
- Udvælg en række overordnede kategorier, som vurderes at dække organisationen 360 grader.

For yderligere oplysninger kan enhedschef for Økonomi Jens Dyhrberg Magleby Sørensen kontaktes på [jdmsor@lbst.dk](mailto:jdmsor@lbst.dk)

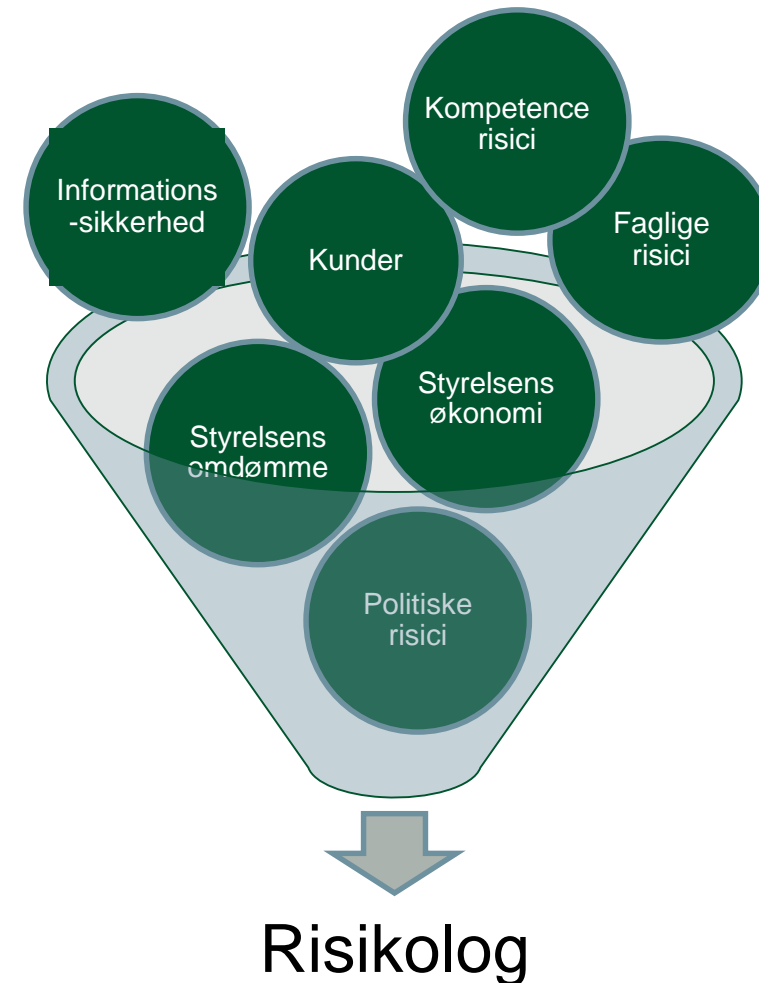


# Uddybende om risikostyring i Landbrugsstyrelsen

# Risikostyring i Landbrugsstyrelsen



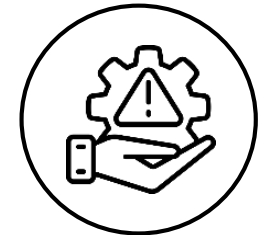
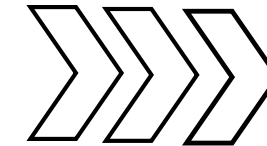
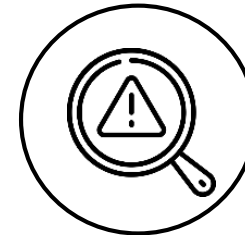
- Landbrugsstyrelsen har udvalgt en række risikoområder, som til sammen vurderes at dække organisationen 360 grader. Alle områdeansvarlige leverer inputs til væsentlige risici indenfor deres ansvar.
- Herefter sammenskrives og filtreres risici, så alle tværgående eller yderst forretnings-kritiske risici fremgår af risikologgen.
- Risici som ikke behøver hele direktionens opmærksom følges fortsat i enhederne.



# Hvad er en risiko?



- I Landbrugsstyrelsen ses en risiko som udtryk for sandsynlighed og konsekvenser af en uønsket hændelse.
- En risiko vurderes i forhold til sandsynligheden for at den indtræffer og den forventede konsekvens den vil medføre, såfremt at den indtræffer.
- Landbrugsstyrelsen risikostyrer ved at identificere mål og kritiske succesfaktorer, herunder at opstille målbare målsætninger (KPI'er) for udvalgte forretningsmål. Endvidere risikovurderer Landbrugsstyrelsen på baggrund af opståede og forventede hændelser, som ikke nødvendigvis er bundet op på eksisterende KPI'er.



# Model for risikostyring

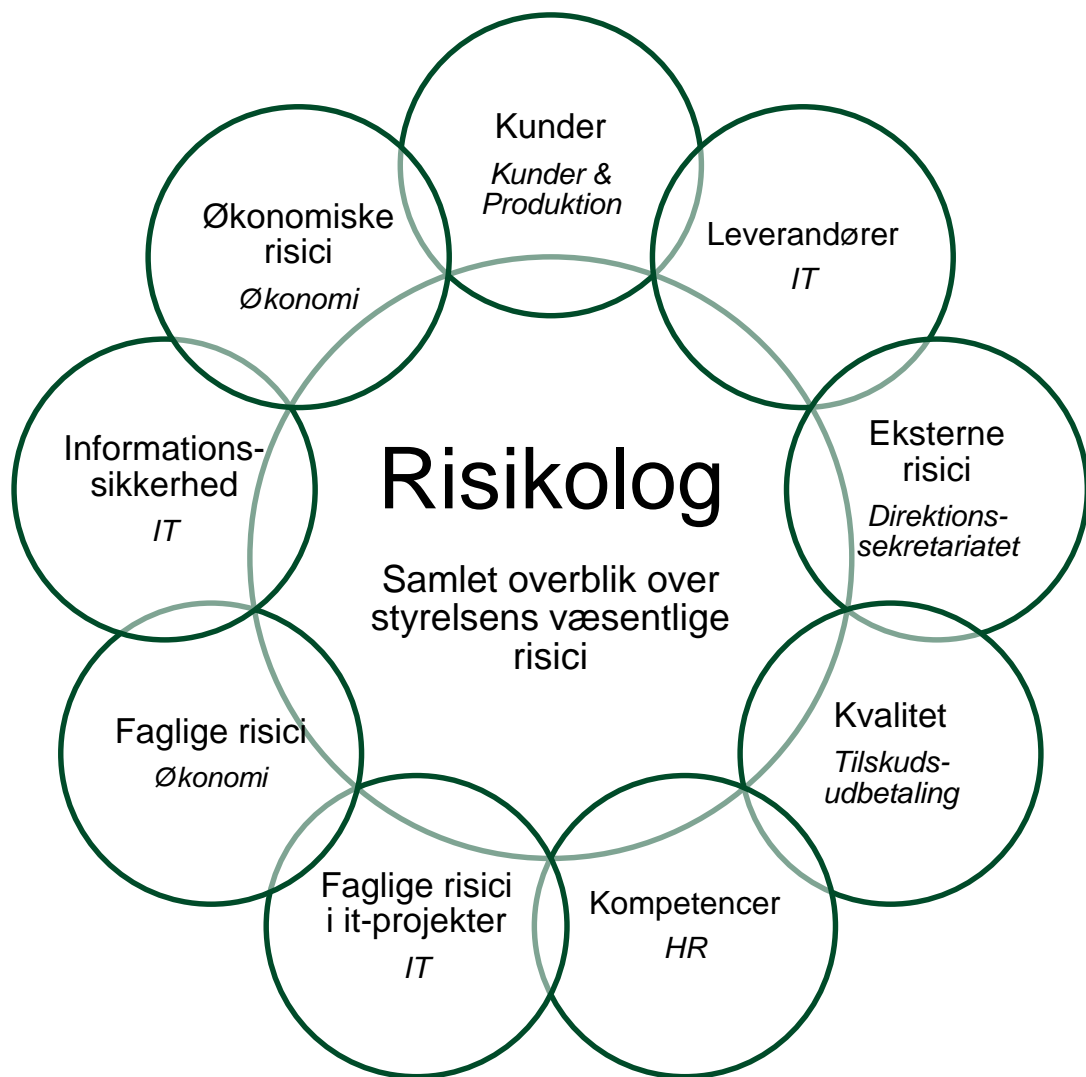
Opmærksomhedspunkter ift. kunder



Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri  
Landbrugsstyrelsen







# Risikolog

- Modellen illustrerer en række risikokategorier, som Landbrugsstyrelsen vurderer dækker organisationen 360 grader. Hver risikokategori er tildelt en områdeejer, som er ansvarlig for risici indenfor dette område.

Ansvaret for risici knyttet til leverandører er placeret i IT, økonomiske risici i Økonomi etc. Dette betyder ikke, at andre ikke kan identificere risici indenfor disse kategorier, men det er enhedschefen for pågældende enhed, som er ansvarlig for at følge risikoen fremadrettet.

- På nuværende tidspunkt har Landbrugsstyrelsen en risikolog, som indeholder risici, der skal direktion behandles. Derfor er det kun risici af en væsentlig karakter, som indarbejdes i denne.

Vores erfaringer siger, at det er vigtigt at skelne mellem kritikalitet i de forskellige risici og sikre at risici håndteres på korrekt ledelsesniveau. Hvis alt håndteres alle steder, så mistes overblikket og dermed styringen efter risici.



Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri  
Landbrugsstyrelsen

# Felter i 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.

Risikostyring er ikke ansvarsfralæggende, men ansvarsgivende. Dette har ikke været en udfordring i Landbrugsstyrelsen, men bør være et opmærksomhedspunkt i arbejdet med risici.

# Kilder

Landbrugsstyrelsen identificerer risici vha. forskellige kilder. Kilderne er oplistet i nedenstående tabel og er ikke en facitliste, men et eksempel på, hvordan allerede eksisterende rapporteringer kan bruges til at understøtte risikostyring.

Kilder	Beskrivelse
Informationssikkerhed	Ledelsesgennemgang af Informationssikkerhed management system.
Økonomiske risici	Kvartalsrapport på styrelsens økonomi samt generel ledelsesinfo.
1) Kvalitet 2) Underkendelser 3) Henstillinger	Opfølgning på kvalitet i sagsbehandlingen, underkendelser såsom bøder fra EU og henstillinger. I Landbrugsstyrelsen er det enheden Tilskudsudbetaling, som i samarbejde med enhederne, er ansvarlig for løbende opfølgning på disse.
Kompetencer	En gang årligt udarbejder Landbrugsstyrelsen en kompetencematrice, som har til formål at afdække områder, hvor styrelsen har sårbar ift. kompetencer. Det seneste eksempel i Landbrugsstyrelsen var en omfattende transformation, hvor styrelsen overgik til agile arbejdsmetoder.
Faglig risici i IT-projekter	Løbende opfølgning til styrelsens IT-investeringsråd, som er det øverst besluttende organ på IT-området i styrelsen
Faglig risici	Økonomienheden i Landbrugsstyrelsen følger kvartalsvist op på samtlige enheders enhedskontrakter, mål- og resultatplanen samt væsentlige strategiprojekter. Gennem disse opfølgninger kan identificeres risici, som er forretningskritiske for styrelsen. Det kan eksempelvis være forsinkelser i et strategisk projekt, som udfordrer styrelsens strategiske målsætninger eller driftsmål i mål- og resultatplanen som er udfordret.
Risikoscreening af opgaveområder	En gang årligt foretages der en omfattende risikoscreening af alle styrelsens opgaveområder. Denne screening har til formål at identificere områder, hvor der er udfordringer. Det kan både være ift. kompetencer, komplicerede regelgrundlag etc.
1:1 møder ml. enhedschef og vicedirektør	På baggrund af ovenstående risikoscreening afholdes der kvartalsvise risikomøder mellem enhedschef og vicedirektør, hvor risikofyldte områder drøftes. Ved disse møder drøftes niveauhåndtering for risikoen samt mitigerende handlinger. Risici som er tværgående eller forretningskritiske for styrelsen løftes til risikologgen, som behandles på en risikomøde med den samlede direktion



# 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

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



## 2. forsvarslinje

### Riskomanager (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 riskomanager.

# Roller – risikoejer og risiko identifikator



## Risikoejer

- Person med ansvar for og beføjelser til at styre en risiko
- Udpeges på enhedschefniveau
- 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,
  - på risiko 1:1 til vicedirektør/direktion, hvori specifikke problemstillinger belyses,
  - ved henvendelse til risikomanager eller på foranledning af henvendelse fra risikomanager.



## Risiko identifikator

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

# Konsekvensmatrice

Konsekvensmatricen bruges som værktøj til at understøtte en ensrettet score af risici i styrelsen. Konsekvensmatrice kan tilpasses den enkelte institution. Nogle styrelser er væsentlig større end andre, hvorfor et økonomisk tab på x vil ramme disse anderledes.

I Landbrugsstyrelsen anvendes en konsekvensscore fra 1-5, hvor 1 er de mørke grønne og 5 er de mørke røde. Er der en risiko med en underkendelsesrisiko på over 100 mio. kr., vil denne dermed få 5 i konsekvens.

	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 krænkelser 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

Konsekvens					
5	Green	Yellow	Red	Red	Red
4	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
3	Green	Green	Yellow	Yellow	Red
2	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
1	Green	Green	Green	Green	Green
	1	2	3	4	5
	Sandsynlighed				

# Risikomatrice

- Risikomatricen er et værktøj til at score risici. Den bygger på sandsynligheden for at risikoen indtræffer samt konsekvensen, som er fastsat i konsekvensmatricen ( $S \times K = \text{samlet score}$ ). Denne vurderer 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 direktionsniveau og røde risici drøftes med departementet. Afhængig af styrelse og arbejdsformer, kan dette tilpasses som den enkelte institution ønsker, men det er Landbrugsstyrelsen vurdering at disse værktøjer hjælper til at understøtte en mere ensrettet risikoscore.



Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri  
Landbrugsstyrelsen

# Det kræver vedvarende indsats, men det betaler sig



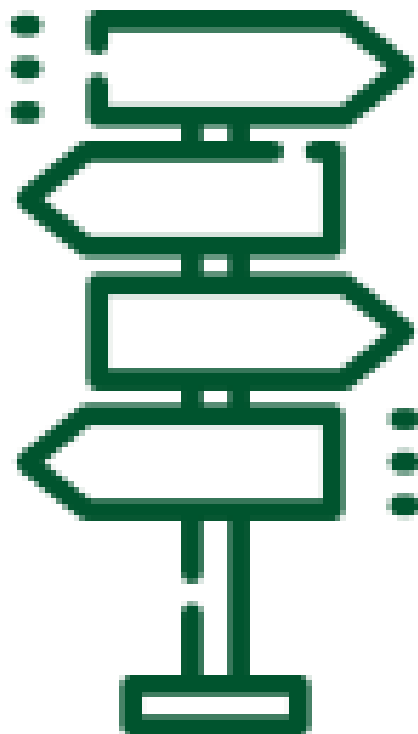
I Landbrugsstyrelsen er der stadig fokus på læring og styrkelse af risikokonceptet. Det tilpasses derfor løbende, så det både er værdiskabende for enhederne og direktionen.

Risikostyring kræver tid og ressourcer fra relevante medarbejdere og chefer.

## 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 afværgе 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.





## 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.
- Udbredelse af viden om og forståelse for risikostyring internt i Landbrugsstyrelsen, så risikostyring lever i hverdagen på alle ledelsesniveauer.