



# Risikostyring i Skatteministeriets koncern

# Formål med risikostyring

Skatteministeriets koncern er en organisation med mange forskelligartede risici.

Skatteministeriets risikostyring er en systematisk og struktureret proces, som har til formål, at:

- Skabe overblik over væsentlige risici, der kan have betydning for koncernens evne til at levere sine kerneydelser.
- Bidrage til, at ressourcer og indsatser prioriteres bedst muligt for dels at nedbringe hyppigheden, hvormed væsentlige risici indtræffer, dels at reducere konsekvenserne, hvis risici indtræffer.
- Risici på systematisk vis rapporteres til og håndteres på de rette ledelsesniveauer.

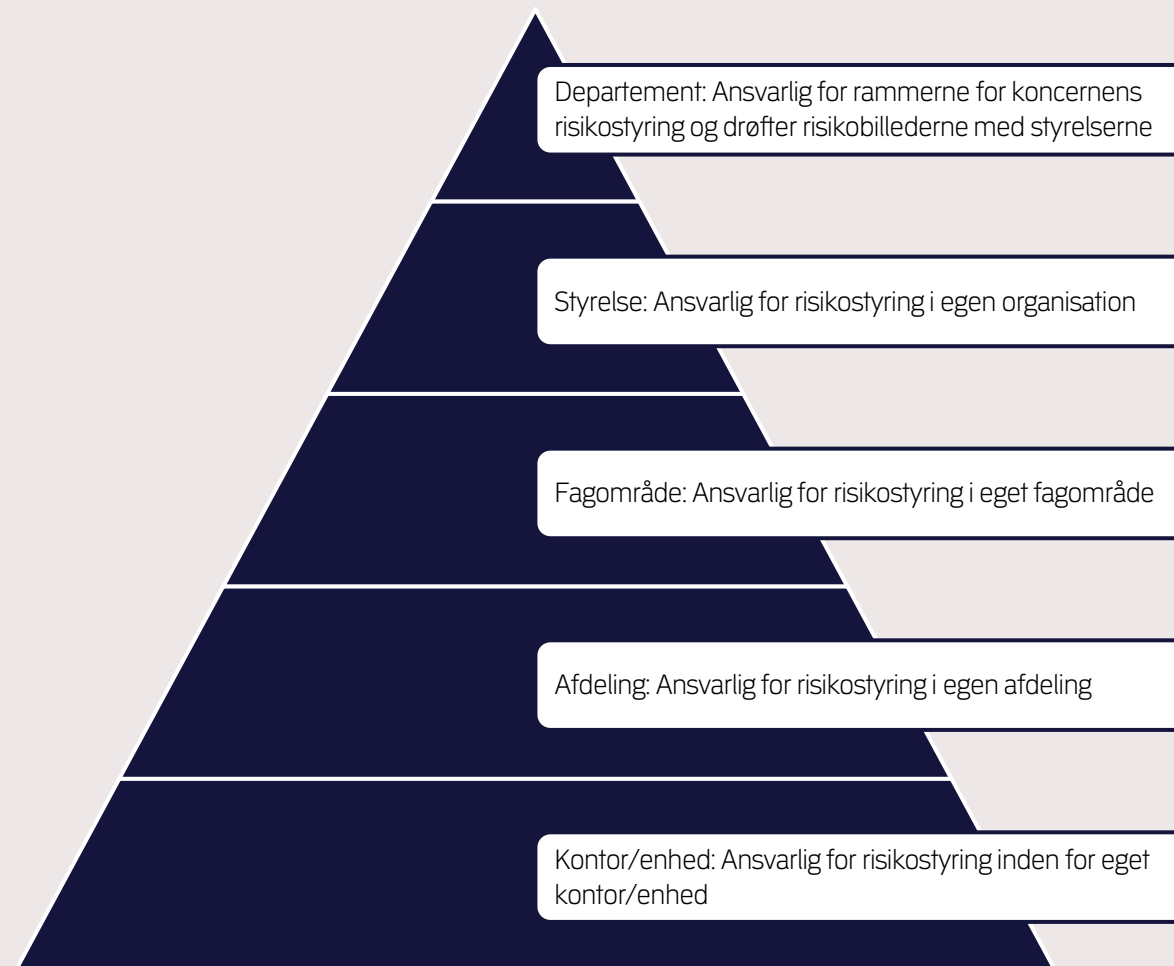


# Roller og ansvar for risikostyring

Roller og ansvar for risikostyring i Skatteministeriet følger den organisatoriske ledelsesstruktur.

For alle typer af risici skal der udpeges en risikoejer, og udvælgelsen heraf følger ledelsesniveauerne. Hertil følges følgende principper:

- Styrelsen er ansvarlig for at identificere og mitigere risici på eget område.
- Risici håndteres på lavest mulige ledelsesniveau.
- Risici eskaleres til næste ledelsesniveau ved behov for mere ledelseskraft for at løse opgaven.
- Risici eskaleres fra kontorniveau til departement ved hjælp af 7-3 modellen. Styrelsen afrapporterer risici til departementet to gange årligt.



# Fælles definitioner og skaler

En forudsætning for at kunne foretage en effektiv risikostyring er, at der er fastlagt fælles risikodefinitioner af risici, konsekvenser og sandsynligheder. Definitionerne er med til at skabe en fælles forståelse af risici, således risici kan sammenholdes på tværs af Skatteministeriet.



## Risikodefinition

En potentiel, fremtidig begivenhed eller udvikling med en given sandsynlighed, der i væsentligt omfang kan påvirke Skatteministeriets evne til at efterleve koncernens strategiske målsætninger.



## Konsekvensdimension

Risikoens påvirkning på statens indtægter og/eller Skatteministeriets legitimitet



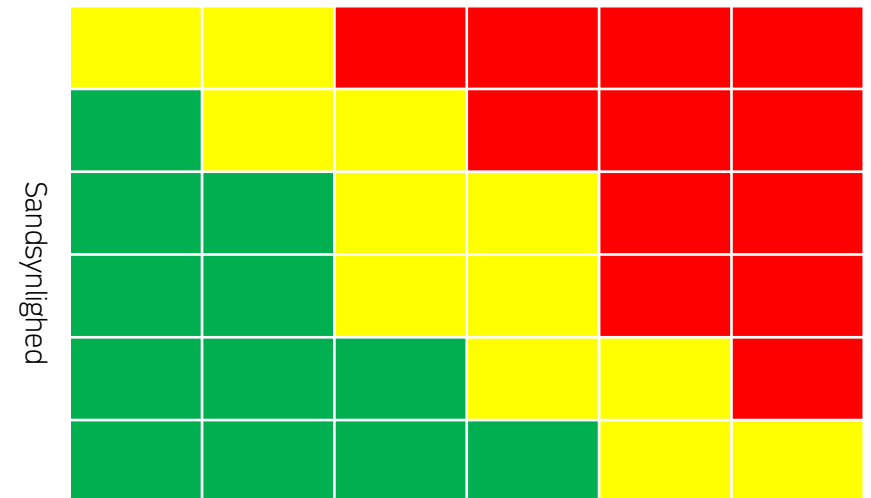
## Sandsynlighedsdimension

Skønnet sandsynlighed for, at en risiko indtræffer.

## Risikoscore

Hver risiko tildeles en risikoscore til rangorden af risici på baggrund af sandsynlighed og konsekvens. Herefter kan de indsættes i risikomatrixen mhp. vurdering af, hvilke risici der kræver mitigering her og nu, og for hvilke risici, mitigering evt. kan vente til senere.

Tolerancetærsklen kan variere afhængigt af den konkrete risiko.



Sandsynlighed

Konsekvens

# Koncernfælles skalaer for sandsynlighed og konsekvens

Tabellerne viser skalaer for konsekvens og sandsynlighed, der anvendes til tildeling af en risikoscore mhp. vurdering af, hvorvidt der skal iværksættes mitigerende tiltag. Effekten af eventuelle mitigerende tiltag på sandsynlighed for og konsekvensen ved, at en risiko indtræffer indgår ikke i risikovurderingen.

Grundet forskelligheden i styrelsernes kerneopgaver, kan der være behov for lokale tilpasninger og skalaer. Tilpasninger skal dog have afsæt i de koncernfælles rammer og oversættes ved afrapportering til departementet.

**Tabel 1: Skala for konsekvensdimensionen 'Skatteministeriets legitimitet'**

Trin	Skatteministeriets legitimitet
1	Legitimiteten påvirkes kortvarigt og/eller i begrænset omfang.
2	-
3	-
4	-
5	-
6	Legitimiteten påvirkes vedvarende og/eller i udbredt omfang.

**Tabel 2: Skala for konsekvensdimensionen 'statens indtægter'**

Trin	Statens indtægter
1	Tab op til 50 mio. kr.
2	Tab mellem 50 – 250 mio. kr.
3	Tab mellem 250 – 500 mio. kr.
4	Tab mellem 0,5 – 1 mia. kr.
5	Tab mellem 1 – 2,5 mia. kr.
6	Tab over 2,5 mia. kr.

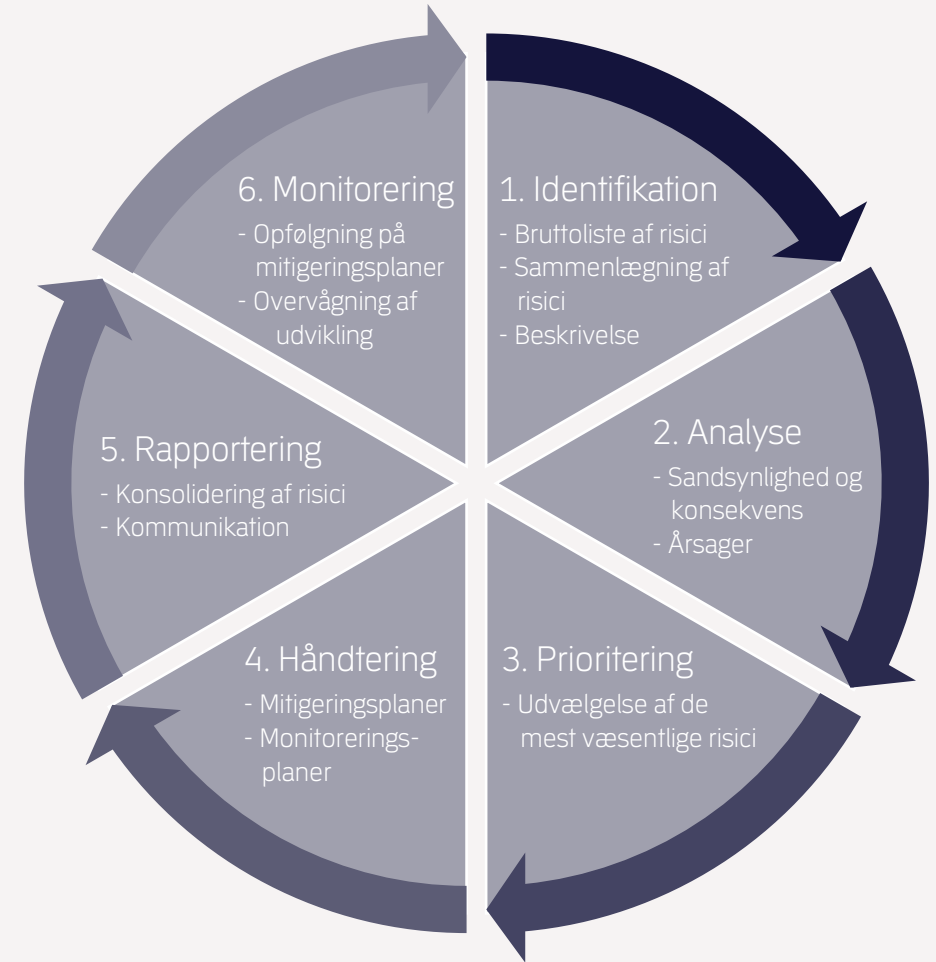
**Tabel 3: Skala for sandsynligheden for at hændelsen indtræffer**

Trin	Sandsynlighed
1	< 10 pct. Der er en lav sandsynlighed for, at risikoen indtræffer inden for de kommende to år
2	10 - 30 pct. -
3	30 - 50 pct. Det er mere usandsynligt end sandsynligt, at risikoen indtræffer inden for to år.
4	50 - 70 pct. Det er mere sandsynligt end usandsynligt, at risikoen indtræffer inden for to år.
5	70 - 90 pct. -
6	Over 90 pct. Der er en høj sandsynlighed for, at risikoen indtræffer inden for de kommende to år

# Metode for identifikation og opfølgning på risici

For en løbende risikovurdering anvender styrelserne i Skatteministeriet det faseinddelte rammeværk.

1. **Identifikation:** etablering af en bruttoliste af risici, hvor risici beskrives.
2. **Analyse:** Risici der er identificeret analyseres ud fra en vurdering af konsekvens- og sandsynlighedsskalaerne.
3. **Prioritering:** Udvælgelses af de største risici. Et resultat heraf kan også være, at en risiko "lukkes".
4. **Håndtering:** Her foretages en vurdering af, hvorvidt der bør iværksættes mitigerende tiltag mhp. at reducere risikoen. Tilsvarende kan en risiko monitoreres mhp. evt. senere iværksættelse af mitigerende tiltag.
5. **Rapportering:** Skatteministeriets styrelser udarbejder et årligt risikobillede til departementet, der følges op på halvårligt.
6. **Monitorering:** Monitorering af risici baseres på de udarbejdede mitigerings- og monitoreringsplaner.



# Årshjul for rapportering på risici

Der er etableret et årshjul for styrelsernes rapportering på risici til departementet.

Styrelserne er ansvarlige for at tilrettelægge en løbende og passende rapportering på risici i den enkelte styrelse.

Til departementet har styrelserne en årlig opdatering af deres risikobillede (top syv) og en halvårlig opfølgning herpå. Herudover drøftes risici løbende og efter behov ml. styrelse og departementet.

Afrapportering på det koncernfælles risikobillede

Kvalificering og konsolidering af styrelsernes risikobillede

Årlig afrapportering af styrelsernes risikobillede for det kommende år

Halvårlig opfølgning på styrelsernes risikobillede

Bestilling på opdatering af styrelsernes risikobillede for det kommende år

