A photograph of three women in a meeting room. One woman in a dark blue sweater is leaning over a table, pointing at a large, colorful chart with a pen. Two other women, one in a patterned jacket and one in a black and white striped turtleneck, are looking at the chart. The room has whiteboards in the background and modern pendant lights.

## Vejledning til værktøj til selvvurdering af modenhed på risikostyring

April 2022

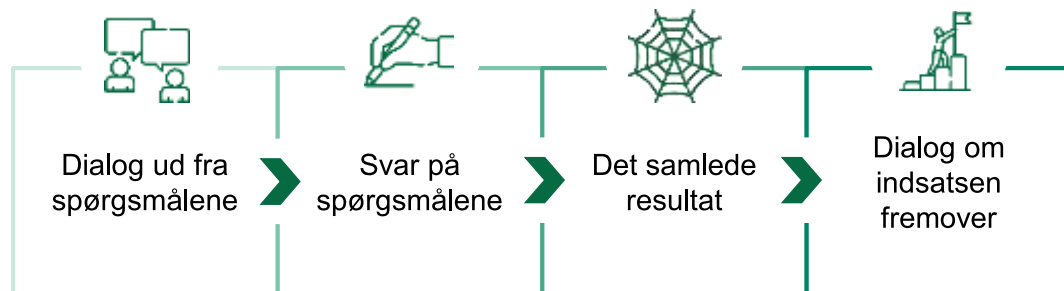
# Værktøjet skal skabe dialog om organisationens risikostyring

## Formål med værktøjet

Formålet med dette værktøj er at skabe en ramme for dialog om, hvor moden jeres organisation er i forhold til risikostyring i dag, og hvor den skal hen på sigt. Værktøjet kan bidrage til fælles refleksion over såvel organisationens nuværende praksis som organisationens vision for risikostyring. Det stiller derfor også skarpt på organisationens udviklingspunkter og parathed i forhold til risikostyring.

Værktøjet består af en række spørgsmål, som drøftes og besvares samlet. Det endelige resultat drøftes med henblik på at finde forbedringspunkter til det videre arbejde med risikostyring. Processen er vist nedenfor.

**Figur 1:** Proces for brug af værktøjet



## Hvorfor risikostyring?

Alle organisationer er omgivet af risici, og i en foranderlig verden er risikobilledet under konstant udvikling. Risikostyring handler ikke om at undgå risici, men om at styre de inde- og udefrakommende risici, som organisationen står overfor.

Risikostyring kan både praktiseres på udvalgte områder, såsom på det finansielle område eller i projekter, og mere bredt på koncern- eller institutionsniveau, hvor der arbejdes med risici på tværs af opgaveområder og enheder. Sidstnævnte vil typisk give et mere dækkende risikobillede, som kan give et bedre udgangspunkt for at kunne opdage og reagere proaktivt i forhold til væsentlige risici.

# Vurderingen af modenhed tager udgangspunkt i fem parametre

## Hvordan skal værktøjet anvendes?

I værktøjet vurderes organisationens modenhed på risikostyring ud fra fem parametre: rammer for risikostyring, roller og ansvar, proces for risikostyring, drift af risikostyring og risikokultur. Parametrene er nærmere beskrevet til højre.

For hvert parameter er der en række spørgsmål, som skal drøftes og besvares for at få en samlet vurdering af modenheden. Spørgsmålene er tænkt som en guide inden for de forskellige parametre, og er således ikke udtømmende.

Spørgsmålene besvares på en skala fra 1-5, hvor 1 angiver 'I meget lav grad', 2 angiver 'I lav grad', 3 angiver 'I nogen grad', 4 angiver 'I høj grad' og 5 angiver 'I meget høj grad'.

For at synliggøre udviklingspunkter i forhold til organisationens ambitionsniveau kan hvert spørgsmål både besvares i forhold til vurderingen af den nuværende risikostyring og visionen for risikostyringen.

Besvarelsen af hvert spørgsmål indtastes i tilhørende indtastningsark<sup>1</sup>, hvorefter det samlede resultat af modenhedsvurderingen bliver vist i et spindelvævsdiagram. Herefter er det muligt at dykke ned i de forskellige parametre.

<sup>1</sup> Indtastningsarket findes på Økonomistyrelsens hjemmeside sammen med nærværende vejledning til værktøjet.

## Fem parametre for vurdering af modenhed på risikostyring



**Rammer for risikostyring** handler om at have politikker og retningslinjer, der sætter retning for arbejdet med risikostyring.



**Roller og ansvar** handler om at have en klar rolle- og ansvarsfordeling for arbejdet med risikostyring, og at alle er bekendt med deres roller og ansvar.



**Proces for risikostyring** handler om at have en struktureret og effektiv proces for arbejdet med risikostyring.



**Drift af risikostyring** handler om at have effektive arbejdsgange for risikostyringen samt at have og allokere de nødvendige ressourcer til de aktiviteter, der indgår.



**Risikokultur** handler om de holdninger, adfærd og forståelse for risici, der gør sig gældende blandt ledere og medarbejdere i institutionen.

# Vurdering af rammer for risikostyring



## Spørgsmål om rammer for risikostyring

1 – 'I meget lav grad'	2 – 'I lav grad'	3 – 'I nogen grad'	4 – 'I høj grad'	5 – 'I meget høj grad'
------------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------------

Vi har interne retningslinjer for risikostyring, fx risikopolitikker, -procedurer, -processer mv.



Ledere og medarbejdere på alle niveauer har kendskab til de interne retningslinjer for risikostyring



Vi har fælles værktøjer til risikostyring



Den øverste ledelse har taget stilling til organisationens villighed til at løbe risici på væsentlige områder



# Vurdering af roller og ansvar for risikostyring



## Spørgsmål om roller og ansvar

1 – 'I meget lav grad'	2 – 'I lav grad'	3 – 'I nogen grad'	4 – 'I høj grad'	5 – 'I meget høj grad'
------------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------------

Vi har en klar rolle- og ansvarsfordeling for processerne for risikostyring



Vi har defineret en risikoejer og en risikoansvarlig for alle identificerede risici



Ledere og medarbejdere er bevidst om egne roller og ansvar



Den øverste ledelse efterspørger og motiverer til risikostyring i organisationen



# Vurdering af proces for risikostyring



## Spørgsmål om proces for risikostyring

1 – 'I meget lav grad'	2 – 'I lav grad'	3 – 'I nogen grad'	4 – 'I høj grad'	5 – 'I meget høj grad'
------------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------------

Vi identificerer og vurderer risici mindst én gang årligt



Vi identificerer og vurderer risici på alle væsentlige områder (finansielle, strategiske, juridiske, operationelle)



Vi tager løbende stilling til håndtering og evt. mitigering af hver enkelt identificeret risiko



Vi rapporterer løbende væsentlige risici til den øverste ledelse



# Vurdering af drift af risikostyring



## Spørgsmål om drift af risikostyring

Vi arbejder aktivt med risikostyring i hele institutionen og ikke kun i dele af den

Vi allokere løbende ressourcer til at udvikle og drive risikostyringen

Vi har fokus på at have tilstrækkelige kompetencer til at drive risikostyringen

Vi tilpasser løbende rammer, roller og processer for risikostyringen

Risikostyringen tænkes sammen med den øvrige styring i institutionen, fx i et samlet årshjul

1 – 'I meget lav grad'	2 – 'I lav grad'	3 – 'I nogen grad'	4 – 'I høj grad'	5 – 'I meget høj grad'
------------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------------



# Vurdering af risikokultur



## Spørgsmål om risikokultur

1 – 'I meget lav grad'	2 – 'I lav grad'	3 – 'I nogen grad'	4 – 'I høj grad'	5 – 'I meget høj grad'
------------------------	------------------	--------------------	------------------	------------------------

Ledere og medarbejdere påtager sig ansvar for imødegå risici



Ledere og medarbejdere italesætter og drøfter åbent risici



Vi har et fælles sprog for risikostyring i institutionen, fx baseret på politikker og processer



Ledere og medarbejdere trænes løbende i rammer, roller og processer for risikostyring i institutionen, bl.a. i forbindelse med onboarding





# Uddybning af de fem parametre



**Rammer for risikostyring** er første skridt på vejen mod effektiv risikostyring. Det består dels i at tage stilling til formål og ambition for risikostyringen, og at sætte den strategiske retning, men også i at udarbejde en fælles, nedskreven risikopolitik, der svarer på, hvad der skal gøres, af hvem og på hvilken måde. Det kan være en fordel at overveje, hvordan det spiller sammen med den øvrige styring i organisationen.



**Roller og ansvar** er næste skridt på vejen mod effektiv risikostyring. Det handler om at fastlægge, hvilket ansvar der er på de forskellige niveauer i organisationen, hvem der er risikoejer og risikoansvarlig i enhederne, men også hvem der står for at koordinere på tværs af institutionen og/eller ministeriet. Der kan fx tages udgangspunkt i modellen for de tre forsvarslinjer og eksisterende ansvarsforhold.



**Proces for risikostyring** er tredje skridt på vejen mod effektiv risikostyring. Det handler om at definere, hvad risikostyringen indebærer konkret ift. de enkelte procestrin og hvor ofte aktiviteterne gennemføres. Et procestrin kan fx være identifikation af risici, hvor der tages stilling til, hvad det indebærer, hvor ofte mv.



**Drift af risikostyring** er fjerde skridt på vejen mod effektiv risikostyring. Det handler om at skabe sammenhæng mellem processer, aktiviteter og ressourcer til risikostyring. Der kan fx udformes et årshjul for organisationens risikostyring og gøres overvejelser om forventet ressourcebehov til at drive risikostyringen.



**Risikokultur** er det sidste og bærende element på vejen mod effektiv risikostyring. I sidste ende er det ofte kulturen, der afgør, om de planlagte aktiviteter udføres i praksis. Der er flere elementer, der driver risikokultur. Ofte spiller ledelsen en stor rolle, men kultur bæres også i grupper af personer og kan fx variere på tværs af enheder. Træning i institutionens risikostyring og fokus på at kommunikere formålet med risikostyringen kan være et sted at starte.

Læs mere om risikostyring i Økonomistyrelsens publikation "Inspiration til risikostyring i staten":  
<https://oes.dk/media/41616/inspiration-til-risikostyring-i-staten.pdf>

[Internkontrol@oes.dk](mailto:Internkontrol@oes.dk)



ØKONOMISTYRELSEN