

# ORDNANDE AV RISKHANTERING

Riskhantering behövs för att man ska kunna säkerställa att strategin och målen uppfylls, att det finns förutsättningar och kontinuitet för verksamheten. Därutöver kan riskhantering göra det lättare att identifiera nya verksamhetsmöjligheter. Genom riskhantering säkerställs även lagligheten i och resultatet av ekonomin och verksamheten samt god förvaltningssed.

## 1 Utgångspunkter

Riskhanteringen är en del av den interna kontrollen och hör till varje statligt ämbetsverks lagstadgade uppgift. Om intern kontroll föreskrivs i lagen om statsbudgeten (423/1988). Noggrannare bestämmelser om intern kontroll och riskhantering anges i förordningen om statsbudgeten (1243/1992). Enligt 69 § i förordningen om statsbudgeten ska ämbetsverkens och inrättningarnas ledning se till att vid ämbetsverket eller inrättningen vidtas sådana med tanke på omfattningen av dess ekonomi och verksamhet och innehållet i dessa samt därtill anslutna risker ändamålsenliga förfaranden.

Riskhantering utgör en del av ämbetsverkets<sup>1</sup> processer inom ledning och verksamhet processer samt planering och uppföljning. För beslutsfattande krävs en uppdaterad, adekvat och tillräckligt heltäckande uppfattning om riskerna. Riskhanteringen accentueras i förändringssituationer, när nya verksamhetsmodeller skapas och gamla slopas. Ledningens syn på vilken betydelse intern kontroll och riskhantering har och att ledningen föregår med gott exempel skapar en bra grund för att förvaltningen ska fungera bra inom hela organisationen.

Ministeriernas riskhantering ska även omspanna de eventuella risker för ministeriet som orsakas av ämbetsverk som styrs av ministerier, statliga fonder som inte omfattas av statsbudgeten, statliga affärsverk och statsägda bolag.

Hur riskhanteringen lyckas beror på hur den integreras i organisationens verksamhet. Syftet med följande rekommendationer är att hjälpa organisationen att inkludera riskhantering och utvecklingen av den i organisationens ledningssystem. Det väsentliga är att åstadkomma en fungerande praxis, inte bara formella dokument. Därutöver bör man se till att hela personalen känner till principerna och förfarandena gällande riskhantering. Som referensram för rekommendationerna om ordnandet används de ramar för riskhantering som nämns SFS ISO 31000-standarden (bild i bilaga 3).

## 2 Riskhanteringspolitik och dess syfte

Inom riskhanteringspolitiken fastställs ett ämbetsverks mål, principer, ansvar och viktigaste förfaranden gällande riskhantering. På så sätt säkras och stödjer man att riskhanteringen upptas som en del av styrnings- och ledningssystemet. Det spänner över hela verksamheten, och handlingsmodellen är enhetlig på organisationens alla nivåer.

För ämbetsverk och olika uppgiftsområden kan lagstiftning, bestämmelser, anvisningar och verksamhetsmodeller som styr och preciserar riskhantering gälla. Dessa ska beaktas i ämbetsverkets riskhantering i sin helhet och i riskhanteringspolitiken. Det gäller för ämbetsverket att överväga om ett separat dokument om riskhanteringspolitik upprättas eller dess element upptas i andra handlingar, t.ex. ekonomistadgan eller arbetsordningen.

Riskhanteringspolitiken bekräftas av ämbetsverkets ledning.

---

<sup>1</sup> För enkelhetens skull används i detta dokument ordet ämbetsverk för att beskriva ministerier, ämbetsverk och inrättningar som är bokföringsenheter samt resultatstyrda ämbetsverk och inrättningar. Även statliga fonder som inte omfattas av statsbudgeten och olika program och projekt kan vid behov dra nytta av modellen.

Att tillämpa riskhanteringspolitiken i praktiken kräver ett långsiktigt arbete, bland annat information om riskhanteringsens mål och principer så att personalen känner till dem och utveckling av kunskap i riskhantering som en del av personalutbildning.

### 3 Planering av och ansvar för riskhantering

Riskhanteringsens delområden ska anpassas till organisationsklimatet och efter organisationens egen praxis. Olika ämbetsverk kan behöva praktiska metoder som avviker från varandra. Riskhanteringen ska fogas som en del till ämbetsverkets verksamhet, beslutsfattande, ledning och chefsarbete. Även kommunikationen och rapporteringen gällande riskhantering vid ämbetsverket ska planeras.

Riskhanteringen ska utgöra en del av organisationens processer. Det är viktigt att i synnerhet införliva den som en del i strategisk planering, planering av verksamhet och ekonomi, resultatstyrning, utvecklingsprojekt och förändringsprocesser. Till exempel i en årligen återkommande planering och uppföljning är det skäl att inkludera en bedömning och behandling av riskerna.

Högsta ledningen är ansvarig för organiseringen och uppgiftsfördelningen i fråga om riskhantering. För att kunna ordna riskhanteringen måste man komma överens om roller och se till att hela organisationen förbinder sig till uppgiften. I synnerhet av ledningen förutsätts trovärdig och tillräckligt synligt engagemang. Ledningen kan inte delegera hela ansvaret, men praktiska angelägenheter relaterade till riskhantering kan delegeras.

I samband med ordnandet av riskhantering ska man beakta organisationens interna och externa verksamhetsmiljö samt organisationens särskilda egenskaper (till exempel uppgiftsområde, resurser), som har inverkan på riskhantering. Ansvarerna ska grunda sig på ansvar i verksamheten, i enlighet med bl.a. författningar, arbetsordning och ekonomistadgan så att riskhanteringen inte är avskild från verksamheten.

I kapitel 6 i modellen för riskhanteringspolitik beskrivs ansvarerna inom riskhantering. Ansvarerna ska anpassas till ämbetsverkets verksamhet och organisation. I detta sammanhang kan man även vid behov nämna de ansvariga aktörernas mål och konkreta åtgärder, vad ansvaret innebär. Vad gäller ministeriets riskhanteringspolitik är det skäl att beskriva eventuella ansvar inom styrning och samordning av riskhantering inom förvaltningen.

### 4 Genomförande av riskhantering

Om det till stöd för ledningen finns en utnämnd person som samordnar och utvecklar arbetet, underlättar det genomförandet av riskhanteringen i praktiken. Det samma gäller en samordnings- eller stödgrupp som är sammansatt av personer som genomgripande känner till ämbetsverkets olika delområden. Uppgifterna kan variera från ämbetsverk till ämbetsverk, beroende på det sätt man genomför riskhanteringen. Medlemmarna behöver inte vara experter på riskhantering. Uppgiften kan överlåtas till en redan existerande grupp till vars uppgifter stödjande av riskhantering på ett naturligt sätt anknyter. På så sätt sköts riskhanteringen i all verksamhet vid ämbetsverket.

Riskhanteringen ska omspanna hela verksamheten. Systematisk riskhantering är viktigt när omständigheterna förändras och i synnerhet när det sker inom projekt. Riskhantering ska inte enbart begränsas till projektförvaltning, utan även gälla eventuella nya risker som ingår i det slutresultat man strävar efter. Förfarandena, instrumenten och rapporteringen bör också inom projekten vara enhetliga med den riskhantering som gäller ämbetsverkets verksamhet.

Riskhanteringen genomförs i praktiken i enlighet med ämbetsverkets riskhanteringsprocess. I kapitel 7 i modellen för riskhanteringspolitik kan man läsa om processen och i bilaga 4 finns en beskrivning.

## 5 Uppföljning och utveckling av riskhantering

När ämbetsverkets verksamhetsmiljö och risker förändras ska även riskhanteringspolitiken utvärderas och anpassas till verksamhetsmiljön. Riskhanteringsens situation och funktionalitet ska bedömas regelbundet och utvecklingsobjekten ska fastställas utifrån resultaten från bedömningen.

En bedömning av den interna kontrollen och riskhanteringen ska göras åtminstone en gång om året och resultaten från bedömningen och de viktigaste utvecklingsobjekten ska anges i verksamhetsberättelsen (utlåtande om utvärdering och bekräftelse gällande den interna kontrollen).

## 6 Kommunikation och rapportering gällande riskhantering

Till en god ledning av ett ämbetsverk hör att kontinuerligt ha tillräcklig vetskap om organisationens risker och om åtgärder för att hantera dessa. I det i verksamhetsberättelsen nämnda utlåtandet om utvärdering och bekräftelse gällande den interna kontrollen framställs en bedömning av den interna kontrollen och av till den anknytande riskhanteringsens ändamålsenlighet och tillräcklighet och av de viktigaste utvecklingsbehoven.

Verksamheten vid ämbetsverken inom statsförvaltningen anknyter till verksamheten hos andra verk, samarbetspartner och intressenter. För att ämbetsverkens riskhantering ska vara effektiv förutsätts tillräckligt informationsbyte mellan ämbetsverken. Betydande risker och riskhanteringsåtgärder ska informeras till det resultatstyrande ministeriet.

## 7 Intern kontroll, riskhantering och intern granskning

Enligt förordningen om statsbudgeten avses med **intern kontroll** förfaranden genom vilka man säkrar

- lagligheten i och resultatet av ekonomin och verksamheten;
- tryggheten av tillgångar och egendom;
- riktiga och tillräckliga uppgifter om ämbetsverkens och inrättningarnas ekonomi och verksamhet.

Förfarandena utgör en del av styrnings- och verksamhetsprocesserna och organiseringsbeslut. Intern kontroll är hela organisationens sak och den säkrar att målen och kraven på god förvaltning uppfylls. Ledningen ansvarar för att den interna kontrollen är relevant.

**Riskhantering** avser samordnad verksamhet enligt vilken organisationen leds och styrs i fråga om riskerna. Det är en systematisk och kontinuerlig verksamhet med vars hjälp risker identifieras, analyseras, bedöms, hanteras och uppföljs. Med hjälp av riskhantering säkras att målen nås, att verksamhetens kontinuitet tryggas och att verksamhetsförutsättningarna kvarstår.

**Den interna granskningen** har enligt förordningen om statsbudgeten till uppgift att för ledningen utreda om den interna kontrollen är ändamålsenlig och tillräcklig. Intern granskning bedömer hur väl dessa fungerar och deras effektivitet och kan stödja som sakkunnig genomförandet av riskhanteringen på organisationens alla nivåer. I ämbetsverkets interna reglemente för intern granskning föreskrivs om den interna granskningens förfaranden och ställning i organisationen.

Av följande bild framgår element och redskap för intern kontroll och riskhantering.

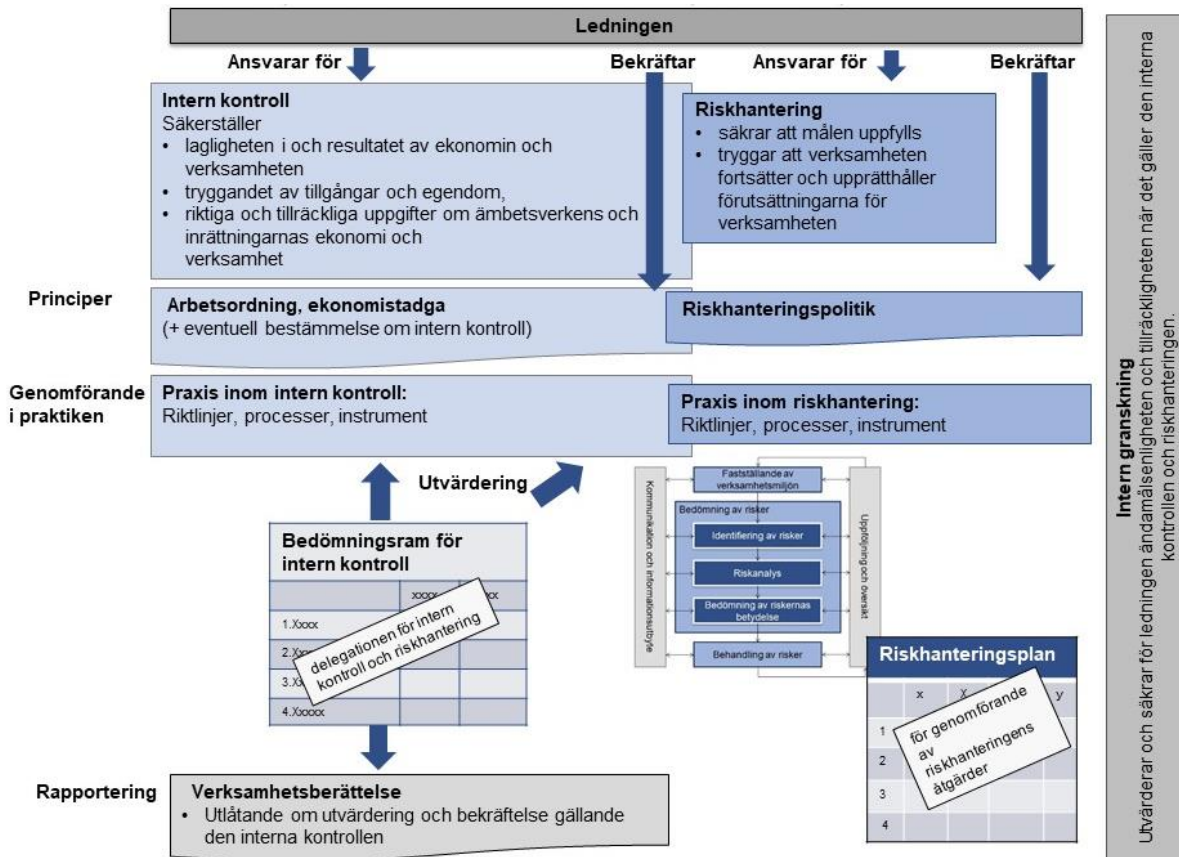


Bild 1. Riskhantering, intern kontroll ja intern granskning