



# VEJLEDNING

## SOF Risikoanalyse

En risikoanalyse i SOF (af en given opgave eller projekt) kan følge nedenstående 8 trin.

1. Identifikation af risici
2. Kvantificering af risici
3. Kategorisering af risici
4. Samlet risikovurdering
5. Fastlæggelse af overordnet type af risikostyring
6. Udarbejdelse af beskrivelse af risikostyring
7. Angivelse af ansvarlige enheder (medarbejdere)
8. Type og frekvens af rapport/opfølgning
9. Evaluering/opfølgning

## Trin 1 Identifikation af risici

Selve identifikationen af risici vil typisk ske ved, at en gruppe af erfarne medarbejdere, via brainstorming, erfaringer og overvejelser når frem til en liste over faktorer og hændelser der kan medføre, at en given opgave eller projekt ikke opnår optimalt resultat.

En god metode er beskrive/afdække hele processen på problemområdet.

- Hvem gør hvad, hvornår, i hvilke systemer?
- Først og fremmest hvordan den rent faktisk fungerer – og dernæst hvordan burde det fungere, eller hvad er ambitionen? Hvad er ”Best Case”?
- Vær skarp på, hvor processen ikke fungerer optimalt, og om der i øvrigt er steder hvor ”filmen kunne knække”, fordi man afhængig af få resourcepersoner, at der er vanskelig adgang til controlling etc.
- Hvor er de faktuelle og potentielle ”svage led”?
- Spørg løs, med udgangspunkt i erfaring, brainstorming, dialog.

I anden en systematisk fremgangsmåde til at sikre, at man kommer ”hele vejen rundt”, og som kan supplere den overfor nævnte, er at tænke systematisk på den metode der er skitseret nedenfor. At risici kan falde i en af 4 kategorier; eksterne forhold, interne forhold, eksterne leverancer og egne leverancer. Og for hver kategori kan der være to typer af risici; kendte og ”ukendte”.

03-11-2010

Sagsnr.  
2010-141690

Dokumentnr.  
2010-759119

Sagsbehandler  
Peter Glud Holm

### Tværgående økonomi

Bernstorffsgade 17  
1592 København V

Telefon  
3317 3757

E-mail  
WZ13@sof.kk.dk

EAN nummer  
5798009682895

www.kk.dk

## ***Kategorier af risici***

### **Eksterne risikokilder:**

Eksternt givne elementer, som det ikke – eller kun vanskeligt - er muligt at påvirke.

Fx: Størrelsen på efterspørgselen efter en ydelse.

### **Interne risikokilder:**

Interne forhold; organisatoriske og ressourcemæssige, der kan påvirke den kapacitet der er til rådighed for opgaveløsning.

Fx: Ressourcepersoner, sygdom, flaskehalse, organisatorisk ”slør”

### **Eksterne leverancer:**

Er opgaveløsningen afhængig af eksterne leverancer, input?

Fx: Forsinkelser, fejllleverancer, fordyrelser?

### **Egne leverancer:**

Vedr. konsekvenser af fejl, mangler eller udeladelser i egne leverancer og ydelser i forbindelse med opgaveløsningen?

## ***Typer af risici: Kendte og ukendte risikofaktorer.***

### **De kendte risikofaktorer**

- kendte, implicitte risici, som medarbejdere kender, og som betragtes som en selvfølge. Udgangspunktet er, hvilke indarbejdede eksplicite forudsætninger der er taget i opgaveløsning, budgetforudsætninger mv., eller hvilke antagelser/forudsætninger der skal holde stik, før man kan sikre at opnå *best case scenario*.

### **Ukendte risikofaktor**

- er risikofaktorer der oftest ikke er indgået direkte i planlægning mv., men som *kan* forekomme. Udgangspunktet kan være erfaringer fra tidligere opgaver, der gik galt af helt uventede årsager, eller overvejelser om teoretiske *worst case scenarios*.

Trin 1 er det vigtigste af alle. Værdien af risikoanalysen afhænger i høj grad af, om man kommer hele vejen rundt om risikoområdet, og får identificeret så mange risici, som muligt.

Det vil i praksis sjældent være muligt at fange alle risici i udgangspunktet. Men da kan risikoanalysen stadig bruges som et dynamisk dokument for erfaringsopsamling, hvor nye risici føjes til løbende.

## Trin 2 Kvantificering af risici (Væsentlighed)

Andet skridt er, at de forskellige risikofaktorer kvantificeres for at kunne vurdere deres **væsentlighed**.

I økonomistyrings tiltag vil væsentligheden oftest være bestemt af beløbsstørrelser, men kan dog for fx projekter også være forsinkelse.

Hvad der placerer en risikofaktor på hvilket væsentlighedsniveau Høj-Middel-Lav, udgør et vigtigt aspekt i forhold til en risikoanalyse. Det anbefales, at den ansvarlige chef på forkant tiltræder, hvordan nøgler er mellem kvantificeringen (typisk den anslåede beløbsstørrelse), og væsentligheden.

Det er vigtigt, at de overvejelser, der ligger bag vurderingerne, er eksplicitte og dokumenteres, så det er muligt at anvende disse ved en evt. senere evaluering.

## Trin 3 Kategorisering af risici (Sårbarhed)

Herefter skal de forskellige risikofaktorer vurderes ift. risikoen for, at de faktisk vil forekomme og påvirke opgaveløsningen. Kan også formuleres som opgavens/projektets "sårbarhed". Også dette fordrer overvejelser fra medarbejdere med detaljeret kendskab til opgaven, og/eller erfaring fra lignende opgaver/områder.

## Trin 4 Samlet risikovurdering

Den samlede risikovurdering sker ved, at for hver identificeret risikofaktor, foretages en sammenvejning af hhv. væsentlighed og sårbarhed. I skabelonen er som forslag angivet, at Lav-Middel-Høj på hver dimension gives værdierne 1-2-3, og disse ganges sammen.

	Lav risiko/ sårbarhed = 1	Middel risiko/ sårbarhed = 2	Høj risiko/ sårbarhed = 3
Høj væsentlighed = 3	3	6	9
Middel væsentlighed = 2	2	4	6
Lav væsentlighed = 1	1	2	3

## Trin 5 Fastlæggelse af overordnet type af risikostyring

Med identifikation af risikofaktorer, vurdering af væsentlighed samt sårbarhed, kan samtlige faktorer indpasses i en matrix, der giver overordnet type af risikostyring.

**Skema: Samlet risikovurdering, og overordnet type af risikostyring.**

Høj væsentlighed	Overvåge / Sikre beredskab	Reducér risiko / sårbarhed
Lav væsentlighed	Gør intet.	Overvåge / Forebygge
	Lav risiko / Lav sårbarhed	Høj risiko / Høj sårbarhed

Bemærkninger:

	Særligt fokus naturligvis på ”røde” risikofaktorer med høj væsentlighed og høj sårbarhed, hvor der snarest bør laves tiltag for at nedsætte sårbarhed.
	Risikofaktorer der scorer <b>høj væsentlighed men lav (formodet) sårbarhed</b> , bør overvåges, og i et vist omfang bør der være en art beredskab, afhængig af opgavens karakter.
	Risikofaktorer der scorer <b>høj risiko men lav væsentlighed</b> , vil det være et mere åbent spørgsmål, hvorvidt tids-ressourceforbruget ved at nedsætte sårbarheden kan retfærdiggøre en sådan indsats, frem for overvågning og evt. forebyggelse
	For ”grønne” risikofaktorer er ingen umiddelbar handling nødvendig, men det er vigtigt i sig selv, at den ansvarlige enhed i processen er blevet klar på de kriterier der har gjort, at de mener risikofaktoren er neutraliseret.

## Trin 6 Konkret beskrivelse af risikostyring

I trin 6 følger en uddybning og beskrivelse, af hvilke konkrete tiltag, den ansvarlige enheder vil tage i forhold til de enkelte risikofaktorer. En metode der kan overvejes, er at operere med *worst case scenario*.

## Trin 7 Angivelse af ansvarlige enheder og medarbejdere

Der skal herefter angives ansvarlige enheder/personer for at udføre de tiltag mv. der er angivet ift. de enkelte risici

Dette er afgørende i forhold til at få fastlagt ansvar, roller, og faktuelle eller potentielle ressourcetræk i forbindelse med risikostyringen.

## Trin 8 Type og frekvens af rapport og opfølgning

Der skal opsættes deadlines eller frekvenser for hvornår opfølgning og evt. afrapporteringer skal foretages.

**Eksempel på oversigtsskema for risikostyring for en given opgave/projekt.**

Risiko-beskrivelse	Samlet risiko-vurdering	Beskrivelse af risikostyring / tiltag.	Ansvarlig (kontor/ medarbejder)	Afrapportering (frekvens/art)
Risiko A				
Risiko B				

Som nævnt skal omfanget af beskrivelsen af risikostyringen være direkte proportionalt med risikovurderingen. Oversigtsskemaet udgør på sin vis konklusion af en risikoanalyse, dog bør det også være klart, hvem der er den overordnede **risikokoordinator**, der er ansvarlig for evt. at revurdere og evaluere risikoanalysen. Dette vil i praksis ofte være økonomikoordinatorerne for de større økonomiopgaver.

## Trin 9 Opfølgning og evaluering

Risikoanalysen kan være udgangspunkt for et tidsbegrænset projekt, men kan også med stor fordel betragtes som et dynamisk dokument og permanent arbejdsredskab, der bruges til systematisk erfaringsopsamling.

Det bør løbende evalueres, om vurderingerne vedr. sårbarhed holder stik, og om de konkrete tiltag eller etablerede forretningsgange i risikostyringen er de rette.

