

# Webinar 4: Styrket intern kontrol i staten

2. februar 2021

**RISIKO**



# Praktiske regler under webinarret



**Sluk for jeres kamera og lyd** – så kan vi alle bedre høre talerne



**Stil gerne spørgsmål i chatten** – vi forsøger at komme omkring dem undervejs, alternativt forsøger vi at samle op efterfølgende



**Webinaret optages** og gøres tilgængelig for statslige ledere og medarbejder, som ikke kunne være med i dag



**Slides bliver tilgængelige** efter webinarret i Campus og på hjemmesiden

# Dagsorden

Velkomst og formål med webinarret

1

Risikostyring – hvad indebærer det?

2

Risikostyring i praksis

3

Afrunding

4

# Formål med webinarret



*Sikre kendskab til, hvad risikostyring er, hvorfor det er væsentligt, og hvordan det kan bedrives i praksis.*

*Risikostyring er et væsentligt værktøj til at identificere risici og imødekomme disse gennem mitigerende handlinger.*

# Dagsorden

Risikostyring – hvad indebærer det?

2

# Formål – hvorfor risikostyring?

## 1 Krav i instrukserne

Ministerie-, virksomheds- og regnskabsinstrukserne skal indeholde:

*”...en beskrivelse af hovedelementerne i ministeriets **tilrettelæggelse af den interne kontrol- og risikostyring**, herunder tilsynet med udførende enheder, i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.”*

## 2 Understøtter enkel og værdiskabende styring og ledelse

Risikostyring kan bl.a. sikre et bedre grundlag for **strategisk prioritering, effektiv resourceudnyttelse**, rettidigt at **opdage fejl og svig** og reducere ressourcer til ‘brandslukning’.

# Indhold - hvad er en risiko?



## Definition af risiko

*”En mulig hændelse, der - hvis den opstår - vil have negativ indvirkning på opfyldelsen af institutionens mål.”*



## Vurdering af risiko

En risiko vurderes ud fra en kombination af **sandsynligheden** for og **konsekvensen** af, at hændelsen indtræffer.

# Indhold – forskellige typer af risici



## Strategiske risici

---

Risici relateret til **realisering af strategi** og **strategiske målsætninger**. *Eksempel: Manglende indfrielse af mål i institutionens mål- og resultatplan.*



## Finansielle risici

---

Risici relateret til **finansielle processer**, interne og eksterne **kontrollsystemer**, **budgetoverholdelse**, **likviditet** mv. *Eksempel: Mangelfuld kontrol, dårlig prognosepræcision.*



## Operationelle risici

---

Risici relateret til interne **procedurer og processer**, **menneskelige fejl** eller **it-systemmæssige fejl**, **eksterne begivenheder** mv. *Eksempel: Manglende overholdelse af frister for sagsbehandlingstid, systemnedbrud, manglende kompetencer.*



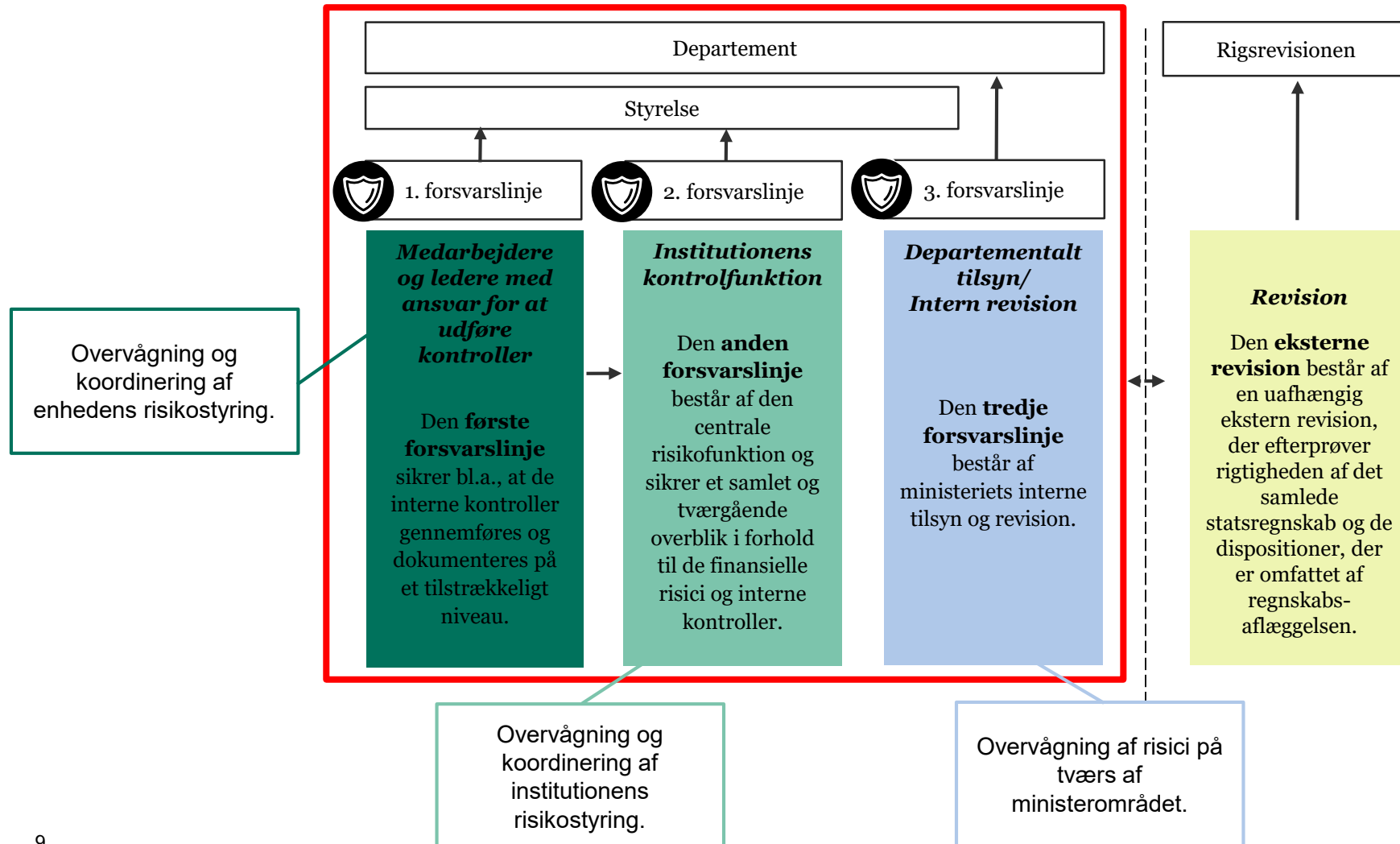
## Juridiske risici

---

Risici relateret til **regelbrud**, **kontraktstyring** og øvrig **juridisk compliance**. *Eksempel: Manglende lovhjemmel, ulovlige afgørelser, brud på GDPR.*



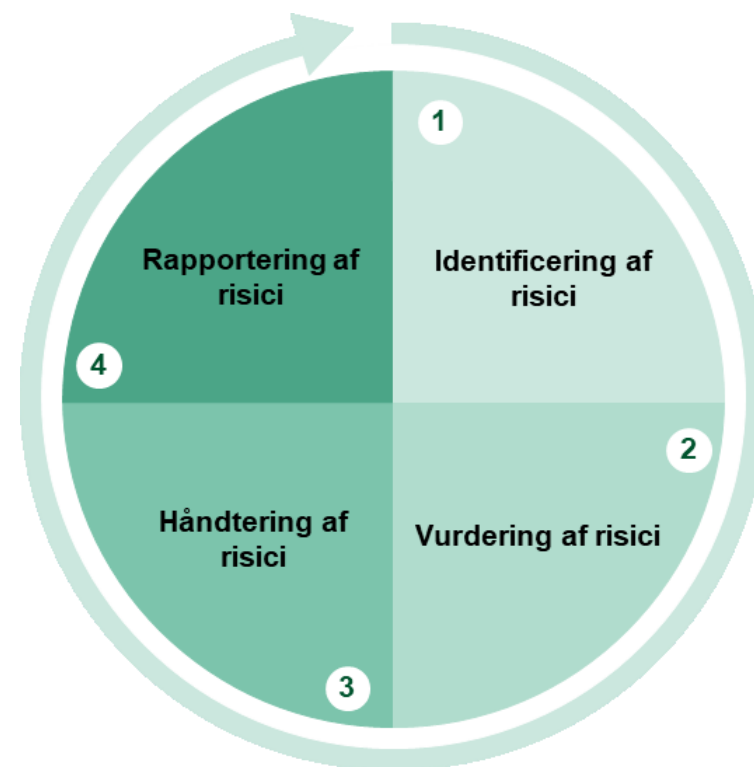
# Ansvarsplacering - risikostyring er relevant for alle tre forsvarslinjer



# Risikostyring som koncept - risikostyring er en vedvarende og løbende proces

En typisk risikostyringsproces indebærer mindst fire trin:

- 1 Identificering af de væsentligste risici for institutionen
- 2 Vurdering af de identificerede risici ud fra sandsynlighed og konsekvens
- 3 Håndtering af risici gennem mitigerende handlinger
- 4 Rapportering af de væsentligste risici



# Risikostyring som koncept – væsentlige opmærksomhedspunkter



## Det gode risikostyringskoncept

- Indebærer en **definition af risici** og en **model for identifikation, rapportering og løbende opfølgning og læring**.
- Beskriver hvordan ministerområdet arbejder med **forebyggelse** og **håndtering** af risici.
- Sikrer udbredelse af **viden** om og **kompetencer** til håndtering af risici.
- Er stærkt **forankret hos ledelsen**.



## Opmærksomhedspunkter

- Risikostyringskonceptet skal **tilpasses det enkelte ministerium** eller institution
- Risikostyringen skal **fokusere på de væsentligste risici** frem for på alle risici
- Risikostyringen **må ikke tage form af 'silostyring'** ved siden af den øvrige styring

# Spørgsmål?




# Dagsorden

**Risikostyring i praksis**

3

# RISIKOSTYRING I MILJØSTYRELSEN



Webinar om risikostyring i statslige institutioner  
**Vicedirektør Lars Møller Christiansen**  
*2. februar 2021*



# MILJØSTYRELSEN

## STYRELSEN I MIDTEN

- Udflyttet og sammenlagt styrelse i 2018/2019
- Mange fagspecialister og stor medarbejderomsætning
- Cirka 950 medarbejdere på 10 lokationer i DK
- Fire store forvaltningsområder:
  - Rent vand
  - Rig natur
  - Sikker kemi
  - Grøn produktion
  - + NOVANA – Overvågning af Vand og Natur
- 235 særskilte miljøfaglige sagsgange
- 1.000+ Departements- og direktionssager årligt





# RISIKOSTYRING – HVORFOR?

## Fejl i årevis: Danske vandværker har fået ulovlige tilladelser til at overskride drikkevandskrav



Hjalte T. H. Kragestein | 4. november 2020 kl. 5:24 |

Print f t i n +



Det er ubegribeligt for mig, hvordan den her praksis har kunnet fortsætte i så mange år, uden at Miljøstyrelsen har gjort departementet og skiftende ministre opmærksom på det," siger Lea Wermelin. (Foto: Arthur Gammelbeek/Altinget)

**DRIKKEVAND:** Miljøstyrelsen har i årevis ført en ulovlig praksis om at overskride krav til pesticider i drikkevandet. "Ubegribeligt," mener miljøministeren, der nu sætter en undersøgelse i gang.

Der er siden 2013 givet en række dispensationer til at overskride grænseværdier for pesticider, selvom det strider med EU-lovgivningen.

Det meddeler miljøminister Lea Wermelin (S) i en pressemeddelelse.

Hun kalder det "dybt kritisabelt", at Miljøstyrelsen i årevis har overhørt



Forvaltningsloven

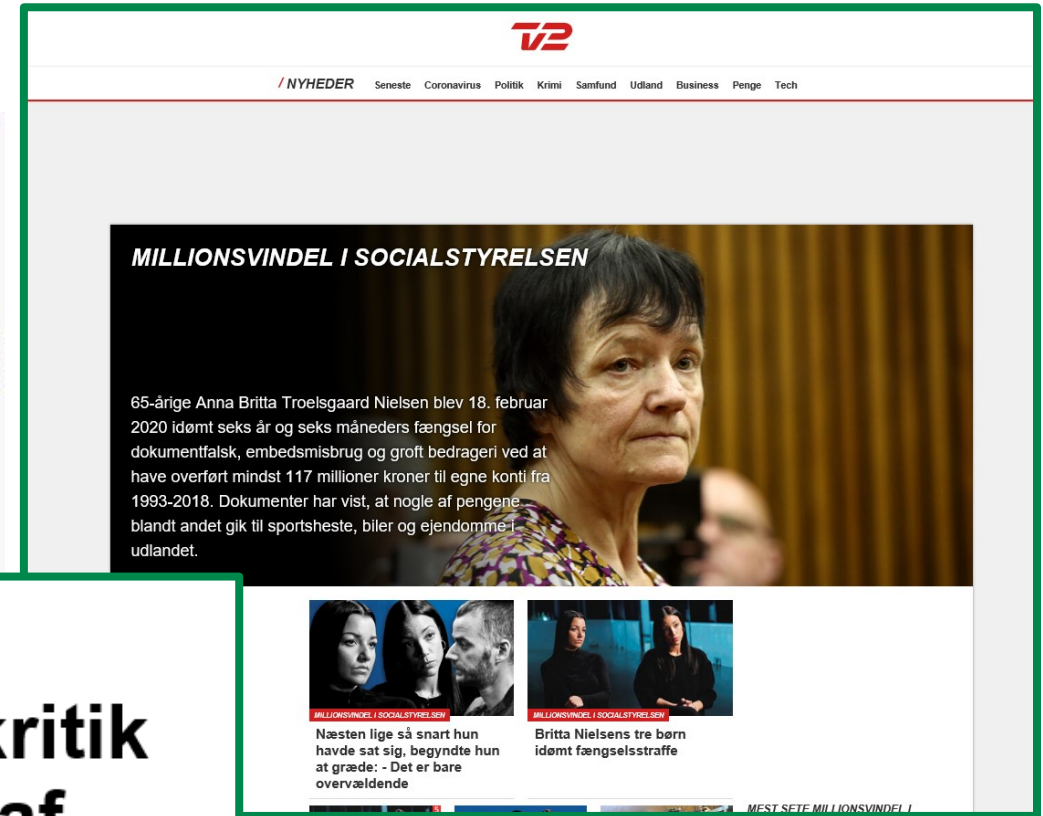


Med kommentarer af Niels Fenger

INDLAND

## Ministerie får stor kritik for pesticidkontrol af vores vand: Se om dit drikkevand er berørt

Miljø- og Fødevareministeriet har blandt andet fraveget egne retningslinjer for 13 af 18 sprøjtemidler, konkluderer Statsrevisorerne.



### MILLIONSVINDEL I SOCIALSTYRELSEN

65-årige Anna Britta Troelsgaard Nielsen blev 18. februar 2020 idømt seks år og seks måneders fængsel for dokumentfalsk, embedsmisbrug og groft bedrageri ved at have overført mindst 117 millioner kroner til egne konti fra 1993-2018. Dokumenter har vist, at nogle af pengene blandt andet gik til sportsheste, biler og ejendomme i udlandet.



MILLIONSVINDEL I SOCIALSTYRELSEN

Næsten lige så snart hun havde sat sig, begyndte hun at græde: - Det er bare overvældende



MILLIONSVINDEL I SOCIALSTYRELSEN

Britta Nielsens tre børn idømt fængselsstraffe







# RISIKOSTYRING I Miljøstyrelsen

- Risikostyring er en fast og integreret del af Miljøstyrelsens generelle styring
- Afgørende for en god, sikker og effektiv drift
- Risikostyring siden 2018 ifm. bl.a. udflytning. Opdateret koncernfælles koncept siden aug 2020
- Proces i tre faser:

## Årlig screening

Kortlægning af samtlige risici p.b.a. syv risikokategorier

## Risikovurdering og handlingsplan

Prioritering af højrisikoområder og risikofyldte enkeltsager

Udpegning af mitigerende handlinger

## Systematisk opfølgning

Løbende monitorering i samarbejde med DEP

Løbende opfølgning på handlingsplaner og enkeltsager - via Statens BI

# RISIKOSTYRING HVORDAN

Screening - Enhed X		For "røde" og "gule" Beskriv, det der skaber risikoen	Sandsynlighed (sambetvurdering)	Konsekvens (sambetvurdering)	Sambet_risikoscore	Kriterium 1 Kendte problemer	Kriterium 2 Komplikerede regler	Kriterium 3 Kræver koordinat	Kriterium 4 Større opgaver	Kriterium 5 Nye opgaver	Kriterium 6 Udsæende revisions henslillinger	Kriterium 7 Fagligt afgrænset område	Kriterium 8 Manglende kompetencer	Kriterium 9 Manglende SB'er
Aktivitet	Opgave / område		Beskrivelse	/Tast	/Tast	/Bereg.	/Ja / Nej	/Ja / Nej	/Ja / Nej	/Ja / Nej	/Ja / Nej	/Ja / Nej	/Ja / Nej	/Ja / Nej
100001	Opgave XXX		2	1	2	ja	nej	ja	nej	nej	nej	ja	nej	nej
100002	Opgave XXY	administrationsgrundlag er ikke tidssvarende	2	2	4	ja	nej	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
100003	Opgave XYY	Forsinkelse af løsning pga. COVID-19 betyder budgetoverskridelse	3	3	9	ja	nej	ja	ja	ja	nej	nej	ja	ja
	Opgave YXX		1	1	1	ja	nej	ja	ja	ja	nej	nej	nej	ja
	Opgave YXY		1	1	1	ja	nej	ja	ja	ja	nej	nej	nej	ja
100004	Opgave YYX	Stigning i antal ansøgninger giver længere sagsbehandlingstider	1	3	3	ja	ja	ja	ja	ja	nej	ja	nej	ja
	Opgave YYY	tale om komplekst område med lang oplæring.	3	2	6	ja	ja	nej	nej	nej	ja	ja	ja	ja
<b>Enkeltsager i enheden</b>														
	Sag XX		2	2	4									
	Sag XY		2	1	2									
	Sag YY		3	2	6									

Konsekvens	Sandsynlighed		
	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

Note: Grøn = lav = 1-2. Gul = middel = 3-4. Rød = høj = 6-9.





# EKSEMPEL: Oversigt over højrisiko-områder og enkeltsager i Miljøstyrelsen

Opgave / område	Risikokategori	Risiko-score	Risikobeskrivelse	Handlinger	Prognose for løsning	Ændring i risiko
Område XX	Politisk	9	Forslag til indsatsprogram er udsat ifht. det oprindeligt planlagte scenarie. En del midlertidigt ansatte afsluttes ultimo 2020. Processen er presset pga. behov for politiske udmeldinger om økonomi og omfang/ønsker til indsatsprogrammet.	Der er dialog med direktionen om forlængelse af en række midlertidigt ansatte og afsætning af driftsmidler til brug for udlån i team Xi kritisk periode. Derudover er der tæt dialog med DEP ifht. en udfoldet plan for udarbejdelse af indsatsprogram og opdateret tidsplan.	Februar 2021.	▶
Opgave XY	Omdømme	6	Miljøstyrelsen har truffet afgørelse vedr. gyldigheden på 7 af de 19 tilladelser. Desuden har styrelsen meddelt yderligere 5 ansøgere, at regler ikke har været iagttaget i forbindelse med deres tilladelse. Der udestår således en væsentlighedsvurdering i forhold til de 5 ansøgere samt en afgørelse for de resterende 7.	Der er tale om en forsinkelse i forhold til gyldighedsvurderingerne, hvilket skyldes mange forhold, herunder COVID19, sagernes kompleksitet, Kammeradvokatens rådgivning mv. Konsekvensvurderingerne er imidlertid ikke forsinket og påbegyndes primo 2021 måned.	Februar/marts 2021.	▶
Opgave YY	Omdømme	6	Antallet af indberetninger er steget kraftigt de sidste år, hvilket i stigende grad skaber en kløft mellem ressourcer og opgaver. Tilsvarende er antallet af overtrædelser støt stigende, hvilket vanskeliggør nedbringelse af de pukler, der har oparbejdet sig på området.	der omprioriteres i 2021 ressourcer til at styrke enheden med 2 ekstra årsværk.	2021	▶
Område ZX	Forretningskritisk og Omdømme	9	Mange ubehandlede sager samt en øget tilgang af sager resulterer i lang sagsbehandlingstid.	Der er tilført yderligere ressourcer i form af hjælpepakker. Desuden arbejdes der på udvikling af digital automatisering i udarbejdelse af afgørelser. Tiltagene har øget antallet af behandlede sager og reduceret tidsforbruget pr. sag, men den øgede tilgang af sager betyder, at antallet af ubehandlede sager stiger - og dermed sagsbehandlingstiden.	Fortsætter tilgangen af sager på det niveau, der er set i 2020 er der behov for at området tilføres flere ressourcer.	▶

## Risikofyldte enkeltsager i Miljøstyrelsen

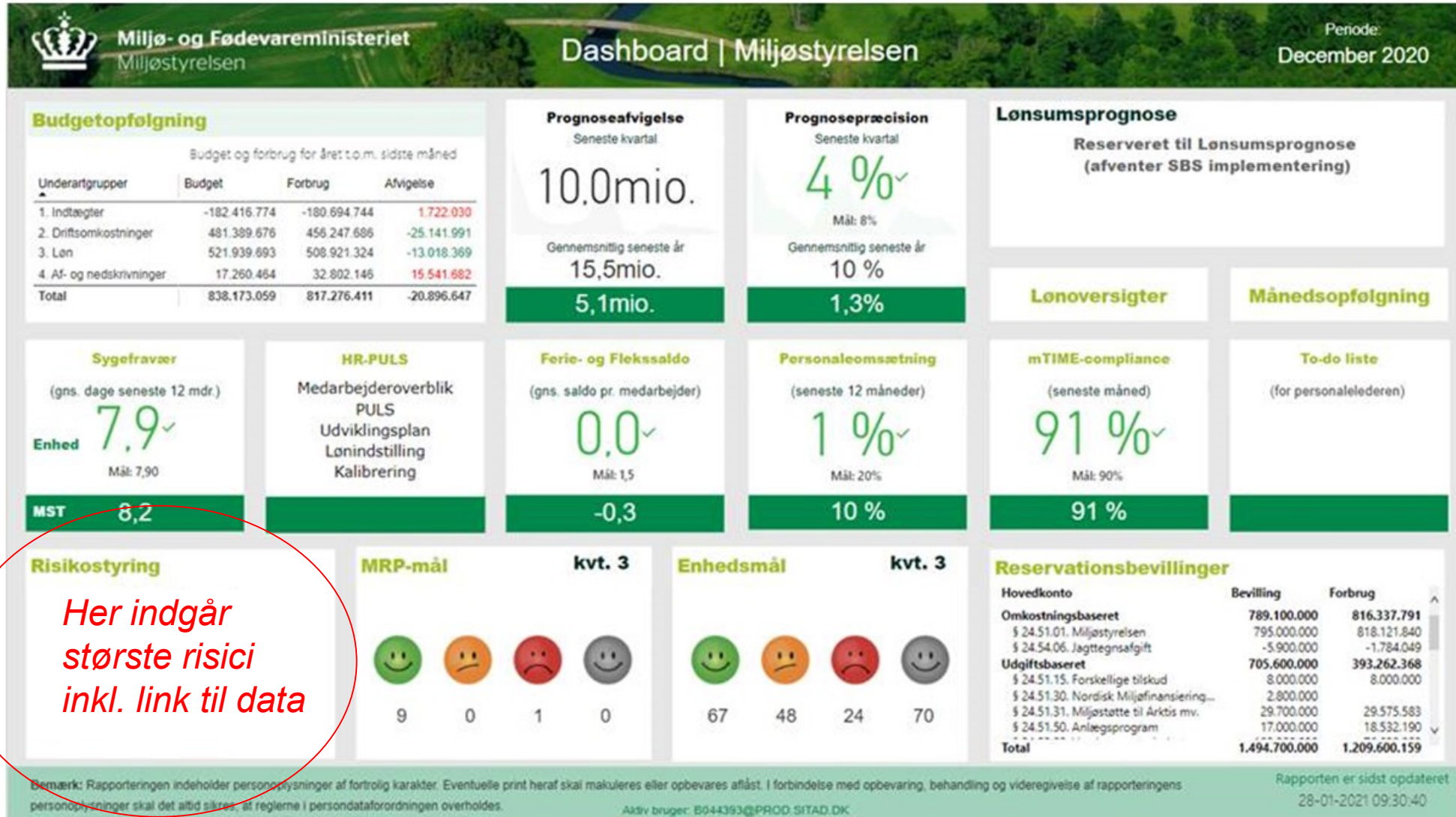
- Pilotsag fra EU-Kommission** er trukket ud pga. uenigheder med andre ministerier om fortolkning af data, og om der er behov for udpegning. Kommissionen forventer svar inden udgangen af 2020.
- Fire interessenter har bedt ministeren om at træffe afgørelse pga. uenighed.
- En kommune har anmodet om fritagelse. Ved afslag er der usikkerhed om gennemførelse af et meget stort projekt
- Hvis MST taber **Højesteretssag** vil erstatninger beregnes på ny måde, med store omkostninger til følge.
- Rådgivers dataindsamling har ikke givet brugbare data. MST har nu rejst et krav på kompensation, som er blevet afvist af rådgiver.

## Venteværelset - risikoområder under særlig observation

- 6 Publicering af kortlægningsprojekter
- 6 Forsinkelser af fysiske tilsyn /tilsyn
- 3 Administration i relation til Brexit



# OPFØLGNING EN DEL AF DEN SAMLEDE STYRING I STATENS BI



# UDFORDRINGER OG OVERVEJELSER FØR I GÅR I GANG

- Skab en fælles ramme for udpegning og vurdering af risici.
- Risikobillede afhænger af det vi ved og de problemstillinger vi kender.
- Etabler et stærk set-up
  - Systematisk proces og årshjul
  - Systemunderstøttelse – f.eks. via Sharepoint og Statens BI

# Spørgsmål?



# Dagsorden

Afrunding

4

Vi afholder et ekstra webinar om  
systemunderstøttet kontrol  
den 3. marts, kl. 8.30

Du får automatisk en mødeindkaldelse.



Økonomistyrelsen tilbyder at oprette gratis **temabaserede netværk** med fokus på **intern kontrol, tilsyn og risikostyring**. Formålet er, at danne rum for faglig sparring og videndeling på tværs af statslige institutioner, fx



Netværk for medarbejdere med fokus på kontrol, tilsyn og risikostyring i departementer



Netværk for medarbejdere med fokus på kontrol, tilsyn og risikostyring i styrelser o.lign.



Netværk for medarbejdere med fokus på kontrol, tilsyn og risikostyring i mindre (selvejende) institutioner

Skriv til os på [Internkontrol@oes.dk](mailto:Internkontrol@oes.dk) for tilmelding.

# Tak for nu

Skriv gerne til os på [Internkontrol@oes.dk](mailto:Internkontrol@oes.dk) med spørgsmål.