



Riskhantering inom trygghetssystemen

Vägledning från FUT-delegationen

Rapport 3 ● mars 2007
Delegationen mot felaktiga utbetalningar



RÄTT OCH RIKTIGT

Riskhantering inom trygghetssystemen

– vägledning från FUT-delegationen

*Rapport 3
Delegationen mot felaktiga utbetalningar*

Mars 2007



STATENS OFFENTLIGA
UTREDNINGAR

Rapporten kan köpas från Fritzes kundtjänst.

Beställningsadress:
Fritzes kundtjänst
106 47 Stockholm
Orderfax: 08-690 91 91
Ordertel: 08-690 91 90
E-post: order.fritzes@nj.se
Internet: www.fritzes.se

Delegationen mot felaktiga utbetalningar
Fi 2005:03
103 33 Stockholm
Tfn 08-405 10 00
www.rattochriktigt.se

Tryckt av Edita Sverige AB
Stockholm 2007

ISBN 978-91-38-22718-3

Förord

En viktig förutsättning för att effektivt kunna minska de felaktiga utbetalningarna från trygghetssystemen är att väl utvecklade metoder för riskhantering används av myndigheter och organisationer. FUT-delegationen har låtit en särskild arbetsgrupp ta fram riktlinjer för riskhantering. Syftet är att skapa en gemensam plattform för riskhantering hos de myndigheter och organisationer som administrerar ersättningar från trygghetssystemen. En gemensam bas för riskvärdering skapar förutsättningar för ett strategiskt och kostnadseffektivt arbete i kampen mot felaktiga utbetalningar – ett arbete med utgångspunkt i kunskap om egna och angränsande trygghetssystem och regler.

Arbetet har bedrivits i seminarieform, där riskerna i myndigheternas ärendehantering systematiskt belysts i perspektivet vad och hur felaktiga utbetalningar kan uppkomma.

I arbetsgruppen har följande representanter ingått: Anette Agenmark, Socialtjänststaben, Stockholms stad, Ingvar Belkert, Migrationsverket, Christer Birkestad, Arbetsmarknadsstyrelsen, Stefan Cronqvist, Arbetslöshetskassornas Samorganisation, Joakim Jarnryd, Försäkringskassan, Nils Johansson, Skatteverket (Projektansvarig), Bettina Kashefi, FUT-delegationen, Anita Larsson, Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen, Louise Moser, Centrala studiestödsnämnden, Ragnar Pålsson, Rikspolisstyrelsen och Magdalena Sinander, Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen.

Mars 2007

Björn Blomqvist
Ordförande

Innehåll

Sammanfattning	7
1 Inledning	9
1.1 Syfte	10
1.2 Målgrupp	10
1.3 Uppdragets genomförande.....	11
2 Allmänt om riskhantering	13
2.1 Riskhantering utgår från verksamhetens mål.....	14
2.2 Kunskap är grunden för riskhantering	14
2.3 Vad är en risk?	17
2.4 Riskhanteringsprocessen består av fem steg	17
2.5 Syftet med riskanalysen	22
2.6 Strategier för att identifiera och hantera risker.....	23
3 Den gemensamma modellen för riskhantering	27
3.1 Allmänt	27
3.2 Grundläggande begrepp.....	28
3.3 Tillämpningsområden	28

Innehåll

4	Identifierade risker	31
5	Val av åtgärder för att minska risken för felaktiga utbetalningar.....	39
	Bilaga – Arbetsgången i riskhanteringsmodellen, ett exempel.....	43

Sammanfattning

I denna rapport presenteras en metod för riskhantering (riskanalys och riskvärdering) som kan användas gemensamt av de myndigheter/organisationer som ingår i Delegationen mot felaktiga utbetalningar (FUT-delegationen).

Under senare tid har frågan om riskhantering fått ökat genomslag. Till följd av detta har utvecklingen av intern styrning och kontroll intensifierats inom privat och offentlig sektor för att stärka verksamhetsstyrningen och öka medvetandet om risker och riskhantering.

Myndigheter och organisationer som beslutar om medel från trygghetssystemen har stora möjligheter att genom riskhantering minska riskerna för och förekomsten av felaktiga utbetalningar från dessa system. Det handlar om att systematiskt identifiera risker, med sikte på att möjliggöra ett strategiskt och kostnadseffektivt arbete för att förhindra felaktiga utbetalningar. De brister som framkommer vid en samlad riskanalys får också betydelse från ett annat perspektiv – relationen mellan myndigheter/organisationer och statsmakterna. Genom myndigheternas praktiska arbete med dagliga ärenden vinnns erfarenheter som har stor betydelse för att identifiera brister i utformningen inom och mellan regler och stödssystem.

Syftet med en gemensam modell för riskhantering är att uppnå ett strategiskt och kostnadseffektivt förfarande för att minska felaktiga utbetalningar, där risker identifieras enligt en myndighetsgemensam modell.

För att myndigheter/organisationers arbete med riskhantering ska kunna vara jämförbara med varandra och för att det ska vara möjligt och meningsfullt att samarbeta kring risker måste det finnas gemensamma definitioner på grundläggande begrepp.

Arbetsgruppen har utgått från FUT-delegationens tankar i rapporten, Från risk till mål och resultat. Utgångspunkten har varit

de exempel på risker som myndigheterna identifierat i ärendeprocessens olika delar.

Rapporten innehåller:

- En gemensam modell för riskhantering.
- Gemensamma definitioner av grundläggande begrepp.
- Avgränsning av tillämpningsområde. Tillämpningsområdet har avgränsats till att avse utbetalningar från trygghetssystemen.
- Vilka myndigheter som bör omfattas. Myndigheter som beslutar om utbetalningar utan att för den skull verkställa utbetalningen bör omfattas i tillämpningsområdet. Likaså bör myndigheter som utövar tillsyn över organisationer/myndigheter som betalar ut eller beslutar om utbetalningar i tillämpningsområdet omfattas.
- En redogörelse för resultatet av en gemensam riskanalys som arbetsgruppen genomfört. Vid analysen testades den framtagna modellen.

1 Inledning

Den 12 maj 2005 beslutade regeringen, som ett led i en samlad strategi för att säkra legitimiteten i de offentliga trygghetssystemen, att tillkalla en delegation (Fi 2005:03) med uppdrag att utgöra ett samverkansorgan för åtgärder mot felaktiga utbetalningar från de offentliga trygghetssystemen.

I december 2005 redovisade delegationen rapporten ”Från risk till mål och resultat” som var en redovisning av delegationens förslag till:

- Definitioner och avgränsningar av felaktiga utbetalningar.
- Utgångspunkten för en myndighetsgemensam modell för analys av risker i ärendehantering. De olika riskmomenten som identifierades var
 - *ärendets initiering*, där bl.a. prövning av underlag från enskild sker,
 - *handläggning*, där uppgifter kontrolleras och kompletteras,
 - *beslut*, där beslut utifrån gällande regler och tillämpning fattas,
 - *uppföljning och kontroll*, där kontroll av efterlevnad av gällande regler görs.
- Underlag för utformning av övergripande mål och resultatindikatorer i arbetet med att förhindra felaktiga utbetalningar.
- Förslag till insatser för att mäta omfattningen av felaktiga utbetalningar och utforma enhetliga mätmetoder.

Delegationen ska senast den 1 juli 2008 lämna en slutlig redovisning av verksamheten, inklusive hur en framtida samverkan inom området bör bedrivas.

Myndigheterna har stora möjligheter att genom riskhantering minska riskerna för och förekomsten av felaktiga utbetalningar från trygghetssystemen. Mycket av ett sådant arbete kan ske under gällande regelsystem. Det handlar om att systematiskt identifiera

risker, med sikte på att möjliggöra ett strategiskt och kostnads-effektivt arbete för att förhindra felaktiga utbetalningar.

De brister som kommer från en samlad riskhantering får också betydelse från ett annat perspektiv – relationen mellan myndigheter och statsmakt. Genom myndigheternas praktiska arbete med dagliga ärenden vinnns erfarenheter som har stor betydelse för att identifiera brister i utformningen inom och mellan regler och stöd-system. Genom att undersöka hur regelverken fungerar i praktiken vinnns kunskaper om behov av förändringar som bör föras vidare internt inom myndigheten eller till lagstiftaren.

En arbetsgrupp bestående av representanter från ett antal myndigheter/organisationer som ingår i FUT-delegationen presenterar i denna rapport en gemensam modell för riskhantering. Modellen bygger på Skatteverkets modell för riskhantering som i sin tur bygger på Kammarkollegiets OECD:s¹ och EU:s² modeller för riskhantering inom beskattningsområdet.

1.1 Syfte

Syftet med en gemensam modell för riskhantering är att uppnå ett strategiskt och kostnadseffektivt förfarande att minska felaktiga utbetalningar, där riskgrupper identifieras enligt en myndighets-gemensam modell. Fördjupning och konkretisering av hur riskhantering kan medverka till att beslutsfattandet bygger på kunskaper som leder till önskat resultat. En gemensam modell syftar också till att skapa förutsättningar för en enhetlig hantering av risker för felaktiga utbetalningar.

1.2 Målgrupp

Modellen ska kunna användas av dem som inom respektive myndighet/organisation ansvarar för att identifiera, värdera och prioritera interna och/eller externa risker för felaktiga utbetalningar från trygghetssystemen.

¹ OECD Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance, Committee on Fiscal Affairs, 2004.

² European Commission, Risk Management: a guide for tax administrations, 2006.

1.3 Uppdragets genomförande

Uppdraget har genomförts i seminarieform. Deltagarna i arbetsgruppen har rekryterats för att de är insatta i hur den myndighet/organisation de representerar arbetar med riskhantering. Frågor och diskussioner kring uppdraget har varit följande:

- Hur arbetar respektive myndighet/organisation med riskhantering?
- Redogörelse för hur Skatteverket arbetat med att ta fram modeller och metoder för riskhantering på en övergripande nivå och i linjen med sikte på att minska det s.k. skattefelet. Hur riskhanteringen hanteras i praktiken, metoder och metodutveckling. Samt hur riskhantering integrerats i Skatteverkets verksamhetsplaneringsprocess.
- Vilken metod för riskhantering kan ligga till grund för riskhantering hos myndigheter och andra organisationer som gör och/eller beslutar om utbetalningar från trygghetssystemen? Går det att identifiera några gemensamma risker som myndigheterna kan samverka kring?
- Går ett samarbete mellan myndigheter med inriktning mot gemensamma risker att operationalisera med hänsyn till myndigheternas verksamhetsplaneringsprocesser?
- Framtagande av en gemensam modell för riskhantering, definitioner och avgränsningar. Hur ska ett formellt beslut att tillämpa riskhantering formuleras?
- Diskussion och redogörelse för hur förankring av modellen har skett på respektive myndighet/organisation. Hur integreras riskhantering i verksamhetsplaneringen?
- Hur planeras myndighetsgemensamma åtgärder med hänsyn till övrig verksamhetsplanering?
- Test av en gemensam modell för riskhantering inom något område där de myndigheter/organisationer som ingår i arbetsgruppen kan anses ha ett gemensamt uppdrag.
- Redovisning och dokumentation av modell för riskhantering och eventuellt genomförande av ett samarbete. Slutsatser och erfarenheter av samarbetet och rekommendationer till hur en framtida samverkan inom riskhantering bör bedrivas. En rapport tas fram till FUT-delegationen.

2 Allmänt om riskhantering

Under senare tid har frågan om riskhantering fått ökat genomslag. En Internetsökning via Google på "risk management" gav i december 2006 mer än 37 miljoner träffar. En stark drivkraft är de "skandaler" som drabbat både det amerikanska och europeiska näringslivet. Till följd av detta har utvecklingen av intern styrning och kontroll intensifierats inom privat och offentlig sektor för att stärka verksamhetsstyrningen och öka medvetandet om risker och riskhantering. Inom Regeringskansliet pågår även ett arbete med en ny förordning om intern styrning och kontroll i statliga myndigheter.

Risk management (riskhantering) handlar om att identifiera möjliga avvikelser och hot från det planerade och önskvärda, och att ta hand om dessa för att maximera möjligheterna, minimera förlusterna, ge bättre beslutsunderlag och förbättra resultaten.

Den internationella standardiseringsorganisationen, ISO, har påbörjat ett arbete med att ta fram en standard för riskhantering. Syftet är att ta fram ett grundläggande (generiskt) vägledningsdokument i form av en ISO-standard. Denna standard ska kunna användas inom alla typer av verksamheter vid utformningen av specifika riskhanteringssystem för alla typer av risker och på alla nivåer.

Många myndigheter arbetar med att hantera s.k. statiska risker (risker som i princip är oberoende av verksamhetens art och som enbart kan ha negativt utfall). Exempel på sådana risker är risken för brand eller stöld.

Skatteverket har under en följd av år även arbetat med s.k. dynamiska risker (risker vars förekomst är beroende av vilken typ av verksamhet som bedrivs) för att t.ex. nå målet att minska skattefelet.

Den följande teoretiska genomgången av riskvärdering bygger delvis på Skatteverkets rapport, Riskvärdering, Metoder och principer.³

2.1 Riskhantering utgår från verksamhetens mål

Med risk avses omständigheter eller händelser som kan försvåra eller förhindra uppfyllandet av uppsatta mål. Riskhantering handlar om att identifiera dessa risker och möjliga åtgärder. Riskerna värderas och åtgärderna prioriteras. Syftet är att ta fram ett beslutsunderlag för att kunna bestämma vad som ska göras. Utgångspunkten för riskhantering är organisationens/myndighetens mål.

Riskhantering är inte en magisk formel som alltid kommer att ge det rätta svaret. Det är ett sätt att tänka som kommer att ge bättre svar på bättre frågor och därmed öka sannolikheten för ett bra utfall.

En viktig förtjänst med riskhantering är att det innebär att man arbetar med ett problemorienterat synsätt. Detta innebär att problem och risker identifieras, att riskernas orsaker kartläggs och att adekvata lösningar tas fram. Riskhanteringsarbetet ska vara åtgärdsneutralt, vilket innebär att syftet är att hitta de bästa åtgärderna. Syftet är inte att identifiera problem till vissa förutbestämda lösningar (som till exempel kontroll och information).

Det internationellt mest accepterade ramverket för intern styrning och kontroll som utvecklades 1992 av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) definierar "Risk management" enligt följande:

... a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.⁴

2.2 Kunskap är grunden för riskhantering

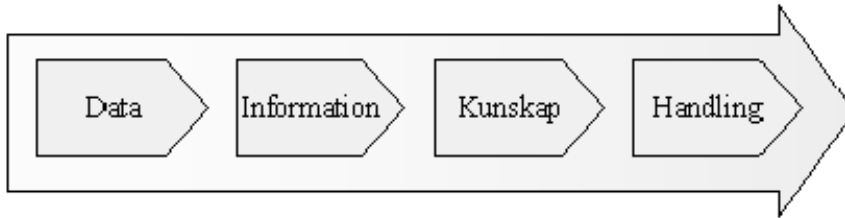
Kunskap är helt avgörande för riskhanteringen. Oavsett hur riskvärderingen sedan görs måste den bygga på kunskap. Kunskap förutsätter analys. Analys förutsätter tillgång till data, analytiker och

³ Skatteverket, Riskvärdering, metoder och principer, Rapport 2005:8.

⁴ COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2004, www.erm.coso.org

bra verktyg för analys. Dessa tre delar utgör strukturen som leder till kunskap.

Det finns inga modeller, metoder eller strukturer som kan åstadkomma bra beslut om kunskap saknas. En ytterligare vinst med riskhanteringen är att det blir tydligt när kunskap saknas.



Data är endast en mängd uppgifter, information är sammanställda uppgifter och kunskap innebär en djupare förståelse av den verkliga innebörden.

Behov av information och data

Analytikerna kan dock inte göra så mycket utan tillgång till data och information. Det krävs data och information från en mängd olika källor.

Underlaget för analysen, data och information, behöver hämtas från både interna och externa källor. Nedan finns några exempel på olika typer av källor.

Interna källor:

- Databaser, statistik
- Rapporter avseende genomförda aktiviteter
- Intervjuer med handläggare
- Systematisk genomgång av undersökningar, kartläggningar m.m.
- Utvärderingar

Externa källor:

- Statistik från externa databaser
- Information från andra myndigheter
- Information från intresseorganisationer m.fl.
- Tips från allmänheten
- Externa utvärderingar och kartläggningar

- Forskningsrapporter
- Övrig omvärldsanalys

Av största vikt är att utnyttja den kunskap och erfarenhet som finns inom organisationen. Såväl systematiska intervjuer som daglig kontakt med operativ verksamhet är då nödvändiga inslag.

Förutom extern information förutsätter en bra riskhantering möjligheter att analysera stora mängder av intern data. För att det ska fungera krävs det att datat finns tillgängligt.

Ta vara på kunskap i organisationen

Det finns mycket kunskap och erfarenheter hos medarbetarna i organisationen. Detta är ofta svårt att fånga, men det finns metoder för detta. En sådan metod beskrivs nedan.

Myndigheten/organisationen utser en grupp med kunniga personer som tilldelas en specifik uppgift. Uppgiften kan t.ex. vara att ta fram någon form av uppfattning eller bedöma felfrekvensen, konsekvenser av olika risker, hur allvarlig en risk är eller hur den bör prioriteras.

Tanken är att gruppen ska nå fram till en konsensusuppfattning genom en iterativ process i fyra steg enligt följande:

1. Varje individ gör en egen bedömning.
2. Varje individ presenterar sin bedömning för gruppen. Därefter identifieras var deltagarnas bedömningar sammanfaller och var de går isär.
3. Gruppen diskuterar bakgrunden till skillnaderna i bedömningen.
4. Konsensus kan då uppnås direkt men det kan vara bra att börja om igen genom att deltagarna får göra en ny egen bedömning som sedan presenteras (fortsättning enligt punkt 2 osv.).

Processen genomförs i det antal steg som anses meningsfullt. Ofta kan grupper på detta sätt komma fram till bra bedömningar (se även bilaga).

2.3 Vad är en risk?

Moderna definitioner brukar innehålla begrepp som *”exponerad för en möjlighet till dåligt utfall”*, *”möjlighet till skada eller förlust”* eller *”något som skapar en fara eller ett hot”*.

Risk förutsätter både osäkerhet och exponering för förlust/skada, dvs. sårbarhet. Något som med 100 procent säkerhet kommer att inträffa utgör ingen risk, det är ett faktum. Risker handlar också om något som kan hända, dvs. det framtida utfallet. Något som redan har hänt utgör ingen risk, det är också ett faktum.

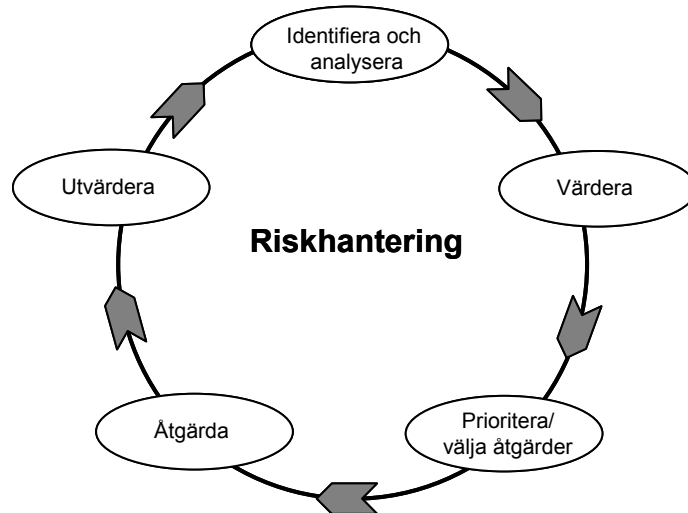
Risk beskrivs ofta som en kombination av sannolikhet (för att något ska hända) och konsekvensen eller skadan (som inträffar när det händer).

Risker är händelser och omständigheter som försvårar uppfyllandet av organisationens mål.

Risk är alltså en händelse eller omständighet som leder till en förlust eller skada. Det är då viktigt att veta vad som avses med förlust eller skada. Av denna anledning beskrivs risker ofta som hot mot önskvärda tillstånd. Förlust eller skada innebär att avlägsna sig från det önskvärda tillståndet. Önskvärda tillstånd är detsamma som mål. Det är därför mycket vanligt att riskdefinitioner innehåller hänvisningar till organisationens mål. Risker är helt enkelt händelser och omständigheter som försvårar uppfyllandet av organisationens mål.

2.4 Riskhanteringsprocessen består av fem steg

Riskhanteringsprocessen består av fem steg där det första är att identifiera och analysera riskerna. Därefter ska riskerna värderas. Sedan ska åtgärder väljas och prioriteras. I fjärde steget sker själva genomförandet och i sista steget görs en utvärdering som ger ny kunskap för fortsättningen.



Börja med att identifiera riskerna

Den första frågan måste alltid vara, ”Vilka risker finns det?”. Det är viktigt att hela tiden ha fokus på målen och fråga sig, ”Vad hindrar oss från att nå målen?”. Risker är dessa hinder som försvårar uppfyllandet av målen. Risker kan identifieras på både kort och lång sikt.

Analysera riskerna

När risker har identifierats ska de analyseras. Analysen syftar till att få fram tillräckligt med kunskap så att riskerna kan värderas och åtgärder prioriteras.

Analysen ska belysa följande:

- Sannolikhet eller frekvens
- Skada
- Trend
- Orsaker
- Möjliga åtgärder
- Åtgärdernas effekter och kostnader

Risakanalysens olika delar beskrivs mer utförligt nedan.

Sannolikhet eller frekvens är inte samma sak

Det är viktigt att skilja sannolikhet från frekvens. Sannolikheten anger hur troligt det är att något händer, frekvensen anger hur ofta det händer.

Till exempel är sannolikheten för att felaktiga utbetalningar förekommer inom ett visst område ofta 100 procent, detta är inte det intressanta utan det intressanta är hur vanligt felet är, dvs. andelen som gör fel. Frekvensen visar detta. I de flesta fall är därför frekvens ett bättre mått än sannolikhet. Det kan dock vara svårt att mäta eller ens uppskatta frekvens. Man får då lita till bedömningar av sannolikhet.

För att det ska bli meningsfullt vid värderingen behövs också ett tidsperspektiv, dvs. följande frågor behöver ställas:

- Vad är sannolikheten eller frekvensen idag?
- Vad är sannolikheten eller frekvensen om X år om vi inte gör något?

Skada minskar måluppfyllelsen

Skada handlar om konsekvensen, dvs. utfallet av att risken inträffar. Vilka skador finns det då? Även skadorna måste identifieras med hjälp av målen. Att organisationen avlägsnar sig från målen utgör skadan. Det kan då också finnas flera olika skador beroende på hur målen ser ut. Det går därför inte att uttrycka skadan i ett specifikt värde utan det kan krävas ett värde för varje mål.

Skadorna kan också vara blandade, en viss omständighet kanske leder till att avståndet till ett långsiktigt mål minskar samtidigt som det ökar till ett annat mål. Skadan måste då bedömas utifrån en helhetssyn.

Även skadorna måste sättas in i ett tidsperspektiv för att vara meningsfulla vid värderingen. Följande skadebedömningar bör göras:

- Vad är skadan idag?
- Vad är skadan om X år om vi inte gör något?

Trend ger svar på vart vi är på väg

Genom att sannolikhet, frekvens och skada bedöms i ett tidsperspektiv (både bilden idag och om X år) skapas en bild över den kortsiktiga utvecklingen.

Den mer långsiktiga trenden bör också bedömas. Då handlar det inte om att bedöma storleken av sannolikheten, frekvensen eller skadan utan att endast peka ut en trolig riktning för framtiden.

Hänsyn bör tas till sådana omständigheter som kan tänkas påverka den fortsatta utvecklingen, t.ex.

- Nya eller nära förestående lagändringar.
- Ekonomiska konjunkturer.
- Demografisk utveckling.
- Ny teknik.
- Ändrade branschförhållanden.
- Förändringar inom andra politik- eller samhällsområden.
- Legitimitetsfaktorer som påverkar enskildas och företags vilja att efterleva regler.

Orsakerna styr valet av åtgärder

Grunden för att kunna hantera risker är att ha kunskap om orsakerna till riskerna. Utan kunskap om orsakerna går det inte att välja rätt åtgärder.

Det kan handla om att ta reda på om felaktiga utbetalningar är avsiktliga eller oavsiktliga, eller att ta reda på om oavsiktliga fel främst beror på bristande information eller annat som t.ex. dåliga blanketter.

När orsakerna har identifierats blir möjliga åtgärder också tydliga. Om orsaken är att blanketterna missförstås kommer inte kontroll att hjälpa. Om orsaken är att en individ medvetet gör fel kommer en förändrad blankett inte att hjälpa.

Orsaker bör bedömas utifrån en helhetssyn eftersom det troligen är så att en och samma orsak leder till flera olika risker. Samtidigt är det också så att en risk ofta har flera olika orsaker. Det är dock inte alltid möjligt att åtgärda samtliga orsaker, i första hand bör orsaker som är påverkbara och har stor betydelse identifieras.

Möjliga åtgärder ska bedömas förutsättningslöst

Det teoretiskt mest ideala är att identifiera möjliga åtgärder för samtliga risker som har identifierats. I praktiken är detta dock inte alltid möjligt eller lämpligt. I första hand bör därför åtgärder identifieras för de risker som bedömts vara mest allvarliga. Även åtgärder som bedöms som lätta att utföra bör identifieras (lätt påverkbara orsaker) oavsett hur allvarlig risken bedöms vara.

Listan på möjliga åtgärder bör vara längre än vad som kan åtgärdas eftersom det handlar om att ta fram ett beslutsunderlag, inte att ta slutlig ställning till vad som ska göras.

Lämpliga åtgärder måste bedömas förutsättningslöst. Det handlar alltså inte om att utgå från en bestämd uppsättning med åtgärder som t.ex. kontroll och information. Nya risker kan kräva nya åtgärder men gamla risker kan också kräva nya åtgärder. Åtgärderna måste vara anpassade efter riskernas natur och art varför det är svårt att på förhand bestämma vad som är lämpliga åtgärder.

Det krävs kunskap om åtgärdernas effekter och kostnader

Det räcker emellertid inte endast med att identifiera möjliga åtgärder. För att det ska vara möjligt att prioritera krävs också kunskap om åtgärdernas tänkbara effekter.

Informationsaktiviteter, kampanjer eller kontrollaktiviteter utförs alltid med syfte att uppnå någon effekt. Vilka effekter som ska uppnås framgår av målen.

Effekter är ofta svårbedömda men om ingen uppfattning om effekterna finns går det inte heller att göra en bra prioritering (som syftar till att uppnå bästa möjliga effekt).

Effekterna kan sällan uttryckas i exakta värden men det kan vara möjligt att ange effekterna i form av intervall eller riktning.

Effekterna måste även sättas i relation till kostnaderna. För varje åtgärd bör alltså en kostnadsbedömning göras som kan uttryckas i kronor eller tid (för olika typer av kompetenser) beroende på vad som är mest lämpligt.

2.5 Syftet med riskanalysen

Utgångspunkten för värderingen och prioriteringen är det underlag som analysarbetet lett fram till enligt ovan beskrivna principer. Att kunna värdera och prioritera är själva syftet med att göra analysen.

Det är först när det finns en helhetsbild av riskerna och möjliga åtgärder som det är möjligt att värdera vilka handlingsalternativ som är de bästa. Det kan t.ex. i vissa fall vara bättre att åtgärda ett stort antal mindre risker än ett litet antal stora risker om det är så att de mindre riskerna är lättare att åtgärda och att de därmed ger ett totalt sett bättre utfall.

Det går emellertid inte att nedprioritera en risk bara för att den är svår att åtgärda. Uppgiften blir då att försöka hitta någon åtgärd. I avvaktan på att det ska vara möjligt kan risken ändå behöva hanteras på något sätt. Det är viktigt att veta vilka effekter som kan uppnås på både kort och lång sikt.

Risker och åtgärder måste alltså ses i ett helhetsperspektiv. Det handlar om att jämföra riskernas art med åtgärdernas effektivitet.

Riskvärdet består av sannolikhet eller frekvens, skada och trend. Det är inte lämpligt att försöka föra ihop de olika delarna till ett specifikt riskvärde eftersom värderingen påverkas av en mängd olika faktorer som inte låter sig kvantifieras. I stället bör delarna beskrivas var och en för sig med tillägg av en samlad bedömning.

Riskvärderingen kombineras sedan med möjliga åtgärder och deras effekter. För varje åtgärd bör följande beaktas:

- Förväntad måluppfyllelse
- Möjliga bieffekter utanför området (positiva och negativa)
- Kostnader och administrativ genomförbarhet
- Konsekvenser för skattebetalarna (eller andra)

Vid prioriteringen bör man tänka i alternativa utfall. Alternativet till att göra en viss åtgärd är sällan att inte göra någonting. I stället väljs någon annan åtgärd. Exempel på möjliga åtgärder för att hantera risker ges längre fram i rapporten. Frågan är då vilket utfall som är bäst totalt sett.

Det är ofrånkomligt att beslutsfattande innehåller subjektiva inslag. Det handlar mycket om att göra bedömningar. Analysen ska tillhandahålla underlag så att sådana bedömningar kan göras baserat på fakta, vilket gör det tydligt varför ett visst beslut har fattats.

Värdering och prioritering sker i flera steg

I en omfattande och komplicerad verksamhet kan antalet identifierade risker och åtgärder bli så stort att överblicken går förlorad. Ett sätt att hantera detta är att göra riskvärderingen och prioriteringen i flera steg med ökande detaljeringsgrad.

Riskvärderingen kan göras på olika nivåer enligt följande.

1. Övergripande nivå. Risker och åtgärder värderas och prioriteras på en övergripande nivå. Det handlar främst om risker och åtgärder som tar sikte på de övergripande målen.
2. Riskområden. Detta innebär en nedbrytning utifrån prioriteringen på den övergripande nivån i mer konkreta riskområden.
3. Urval. I förekommande fall görs även urval på individnivå för olika typer av aktiviteter.

Alla tre nivåerna behövs för att kunna hantera en verksamhet med ett stort antal olika risker.

Riskvärderingen ska vara åtgärdsneutral

Riskvärderingen ska inte utgå från att en viss given åtgärd ska användas. Det är därför fel att utgå från att riskvärderingen t.ex. endast ska identifiera de mest ”kontrollvärda” (då har man redan bestämt typ av åtgärd). Riskvärderingen ska bidra till att lättare identifiera olika typer av risker som kan åtgärdas på olika sätt.

2.6 Strategier för att identifiera och hantera risker

Strategier för att identifiera risker

Olika typer av åtgärder kan t.ex. vara; kontroll, information, brevutskick eller systemändringar. Olika typer av risker är aktuella inom olika områden.

Urvalet blir helt olika beroende på vilken strategi som väljs. Exempel på olika strategier kan vara att myndigheten/organisationen vill identifiera:

- Felaktiga utbetalningar med stora belopp
- Felaktiga utbetalningar med hög sannolikhet
- Hög sannolikhet för oavsiktliga fel

Ofta väljs olika strategier i kombination. En viktig slutsats är att *strategierna styr urvalet*.

Strategierna varierar mellan olika områden och över tiden. Detta ställer krav på *flexibilitet* hos urvalet. Det går inte i förväg att peka ut vilka individer som har ett beteende som utgör en hög risk om man inte vet vilka strategier som urvalet ska stödja.

Det finns alltså inte *ett* riskvärde som skulle kunna vara till nytta för samtliga ändamål. Det går däremot att få fram ett riskvärde som kan vara till nytta i något eller några av fallen.

Utgångspunkten är inte *"vad ska kontrolleras?"* eller *"vad ska informeras om?"*. Utgångspunkten är *"vilka risker finns det och hur kan de hanteras?"*.

Om lösningen är given, dvs. kontroll eller information, handlar det om att hitta problem där denna lösning passar, dvs. avsiktliga fel. Då hamnar mål och förebyggande insatser lätt i bakgrunden. Om utgångspunkten i stället är risker som äventyrar målen handlar det om att hitta åtgärder som hanterar riskerna. Målen hamnar då i förgrunden.

Strategier för att hantera risker

Här följer några exempel på olika strategier som en myndighet/organisation kan följa när de hanterar risker:

- *Riskundvikelse*: Det innebär att man avstår för att utföra en aktivitet som medför en risk, som exempel att inte anta ett uppdrag för att inte ta risken att gå med förlust. Denna strategi kan vara lösningen till alla risker, men genom att undvika risker går man miste om den potentiella vinsten.
- *Riskreducering*: Det innebär att man vidtar vissa åtgärder som reducerar möjligheten att en risk ska inträffa och om den inträffar att det inte är ödesdigert för organisationen, ett exempel kan vara att ha säkerhetskopior av alla programvaror.
- *Risktolerans*: Det innebär att man diskuterar och fastställer vilka avvikelser från uppsatta mål/ambitionsnivåer som kan tolereras. Avsaknaden av mått för avvikelser från mål eller tänkta ambitionsnivåer leder ofta till att riskanalyser i alltför hög utsträckning omfattar risker som i praktiken är ointressanta, eftersom de tolereras av ledningen.
- *Riskevarhållande*: Det innebär att man accepterar en risk och de följer risken medför. Denna strategi kan tillämpas på de risker

som har värderats som obetydliga risker, risker som skulle ha kostat organisationen mer att åtgärda än de förluster de medför.

- *Risköverföring*: Det innebär att man orsakar att någon annan part tar över risken. Här ingår de olika försäkringar som kan tecknas, till exempel överföring av brandrisk till försäkringsbolag genom tagande av försäkring.

En riskhantering är oftast en kombination av punkterna ovan.

Riskhanteringen ska integreras i de ordinarie planerings- och beslutsprocesserna

Riskhanteringen ska integreras i de ordinarie planerings- och beslutsprocesserna. Riskhanteringen syftar till att underlätta uppfyllandet av målen. I de ordinarie planerings- och beslutsprocesserna fastställs mål och måluppfyllelse mäts. Riskhanteringen bör därför inte drivas i en separat process vid sidan av de ordinarie planerings- och beslutsprocesserna.

3 Den gemensamma modellen för riskhantering

3.1 Allmänt

Reglerna om att myndigheterna ska bedriva en aktiv riskhantering finns i 3 § förordningen (1995:1300) om statliga myndigheters riskhantering:

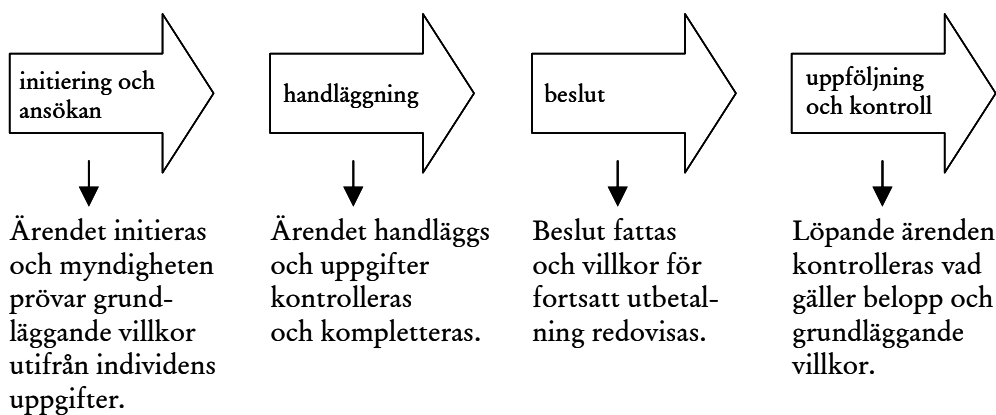
Varje myndighet skall identifiera vilka risker för skador eller förluster som finns i myndighetens verksamhet. Myndigheten skall värdera riskerna och beräkna vilka kostnader som staten har eller kan få med hänsyn till dessa risker. Resultatet skall sammanställas i en riskanalys.

Varje myndighet skall vidta lämpliga åtgärder för att begränsa risker och förebygga skador eller förluster.

Reglerna innebär att varje myndighet ska

- ha kännedom om och kunna redovisa sin riskkostnad,
- genomföra riskhantering med viss regelbundenhet och vidta de åtgärder som föranleds av dessa med syftet att minska riskkostnaden.

Utgångspunkten för riskhanteringen är en generell ärendehanteringsprocess.



3.2 Grundläggande begrepp

För att resultatet av myndigheters/organisationers arbete med riskhantering ska vara jämförbara med varandra och för att det ska vara meningsfullt att arbeta i samverkan med gemensamma risker måste det finnas gemensamma definitioner för grundläggande begrepp. Nedan redovisas några grundläggande definitioner.

Risk

Möjlig händelse eller omständighet som minskar möjligheterna att uppnå verksamhetens mål beträffande förfarande som föregår eller innebär beslut om förmåner eller ersättningar från trygghetssystemen.

Riskhantering

En process för identifiering och behandling av risker och som syftar till att verksamhetens uppdrag uppnås. I processen ingår följande delmoment;

- riskidentifiering,
- riskanalys,
- riskvärdering,
- förslag till åtgärdsplan,
- beslut och genomförande,
- uppföljning.

Riskidentifiering

Ett arbete som syftar till en kunskapsbaserad identifiering av risker i verksamheten.

Riskvärdering

Framtagandet av ett beslutsunderlag bestående av en värdering av sannolikheten för att en oönskad händelse kan inträffa alt. frekvensen av oönskade händelser och konsekvenserna för verksamheten.

3.3 Tillämpningsområden

Modellen ska användas för myndighetens/organisationens egna riskhantering eller för myndighetsgemensam riskhantering inom följande område:

- För att säkerställa handläggning som föregår eller innebär beslut om utbetalning av förmåner eller ersättningar från trygghets-systemen.

Myndigheter/organisationer som beslutar om utbetalningar utan att för den skull verkställa utbetalningen omfattas i tillämpningsområdet för den gemensamma modellen. Likaså omfattas myndigheter som utövar tillsyn över organisationer/myndigheter som betalar ut eller beslutar om utbetalningar i tillämpningsområdet.

Modellen kan även användas inom följande områden:

- Som underlag för internkontrollplaner,
- i riskbedömningar av användningen av verksamhetskritiska IT-system,
- vid rättstillämpning och kvalitetsuppföljning,
- inför större förändringar i verksamheten,
- i riskbedömningar av verksamhetens olika delar och processer.

4 Identifierade risker

Arbetsgruppen genomförde en riskanalys den 20 juni 2006 i syfte att kartlägga väsentliga myndighetsgemensamma risker som kan resultera i felaktiga utbetalningar. Listan över risker som behandlades under övningen var framtagen av deltagarna inför övningen och bygger på den arbetsgång för riskhantering, som redovisas i bilagan. Riskerna ska inte ses som uttömmande, utan kan fungera som vägledande för ett fortsatt riskanalysarbete och arbete med åtgärdsplaner för de berörda myndigheterna. Riskanalysen genomfördes tillsammans med Öhrling PricewaterhouseCoopers och deltagarna fick, med hjälp av verktyget GroupSystems, individuellt värdera de identifierade riskerna utifrån sannolikhet och påverkan.

När riskerna har identifierats klassificeras de till osannolikt, liten sannolikhet, stor sannolikhet och mycket stor sannolikhet. Påverkan kan vara försumbar, lindrig, allvarlig eller mycket allvarlig. Det finns risker som inte behöver åtgärdas, dessa klassificeras som osannolika och försumbara. Det är mycket osannolikt att de inträffar och ger liten skada. Mycket allvarliga risker med mycket stor sannolikhet måste elimineras. Det är mycket sannolikt att de inträffar och de ger stor skada. Dessa risker bör åtgärdas först.

Skalorna för påverkan och sannolikhet är ett till fyra, vilket innebär att risker med lägst sannolikhet och påverkan får värdet 1 och den med högst får värdet 16.

Analysen delades in i fyra områden; initiering och ansökan, handläggning, beslut samt uppföljning och kontroll. Nedan redovisas de risker som lyftes fram i rangordning inom respektive område:

1. Initiering och ansökan

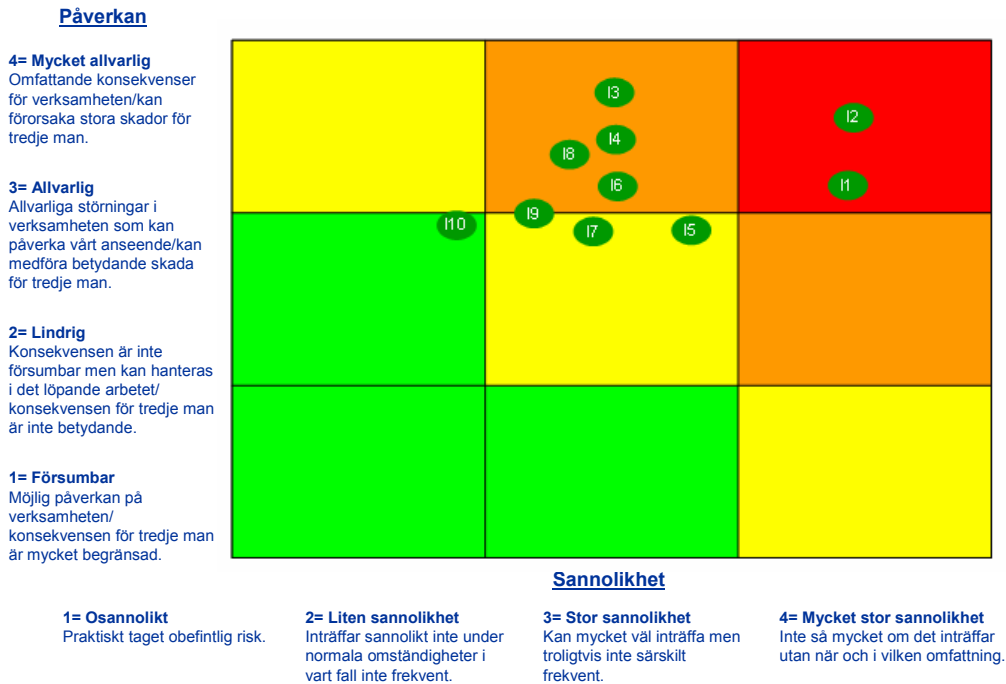
Den högst prioriterade risken var att bidrag/ersättning betalas ut felaktigt p.g.a. uppsåtliga felaktiga uppgifter från sökande (I2).⁵

Övriga risker som lyftes fram var:

- Risken att bidrag/ersättning betalas ut felaktigt p.g.a. oaktsamt felaktiga uppgifter från sökande (I1).
- Risken att bidrag/ersättning betalas ut felaktigt p.g.a. uppsåtliga felaktiga identitetsuppgifter vid ansökan om uppehållstillstånd (I3).
- Risken att bidrag/ersättning betalas ut felaktigt p.g.a. brister i nödvändiga uppgifter från sökande som inte kan verifieras då handlingar saknas (I4).
- Risken att bidrag/ersättning betalas ut felaktigt p.g.a. brister i underlag från andra instanser (I5).
- Risken att bidrag/ersättning betalas ut felaktigt p.g.a. felaktiga beslut från andra instanser (I6).
- Risken att bidrag/ersättningar inte betalas ut p.g.a. oaktsamt felaktiga uppgifter från sökanden (I7).
- Risken att bidrag/ersättningar inte betalas ut p.g.a. brister i nödvändiga uppgifter från sökanden som inte kan verifieras då handlingar saknas (I8).
- Risken att bidrag/ersättningar inte betalas ut p.g.a. brister i underlag från andra instanser (I9).
- Risken att bidrag/ersättningar inte betalas ut p.g.a. felaktiga beslut från andra instanser (I10).

⁵ Siffran i parentes anger riskens position i efterföljande diagram.

Figur 1 Påverkan och sannolikhet för initiering och ansökan.



2. Handläggning

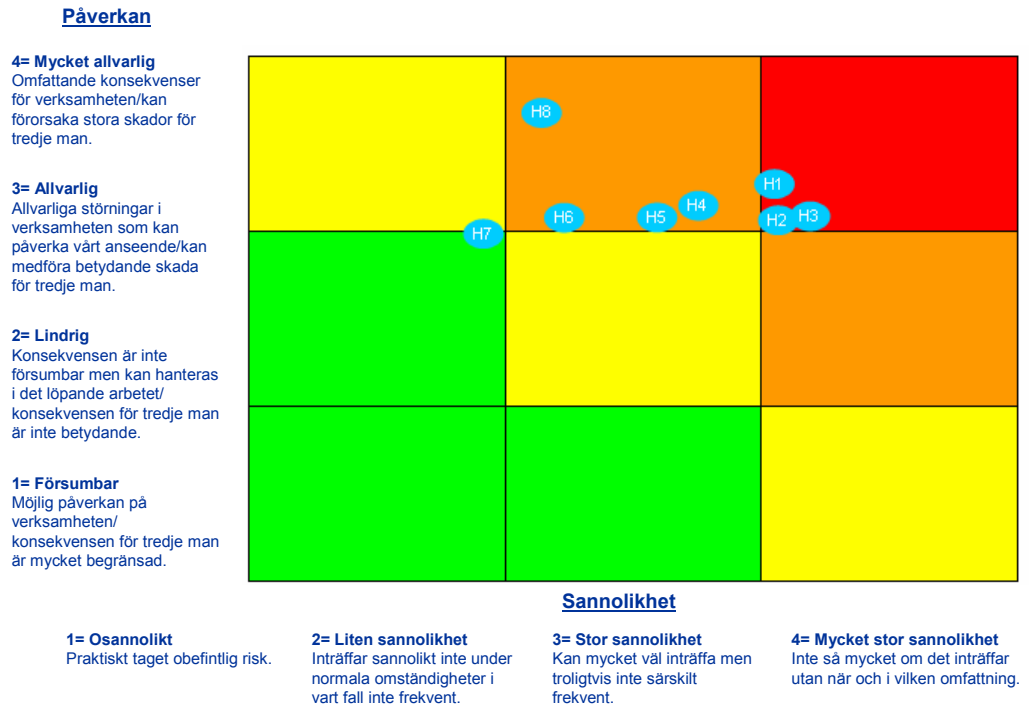
Den högst prioriterade risken var felaktiga utbetalningar beroende på att handläggare inte följer rutiner p.g.a. tidsbrist (H3). Det kan t.ex. handla om att sökande inte kommer till avtalade möten/-informationer m.m. Att myndighet inte reagerar på gemensamma överenskommelser som t.ex. att intyg inte skickas in i tid och med korrekt innehåll. Övriga risker som lyftes fram var:

- Risken för felaktiga utbetalningar vid brister i nyttjandet av data mellan olika myndigheter/organisationer p.g.a. begränsade möjligheter till samkörning (H1).
- Risken för felaktiga utbetalningar om handläggare inte följer rutiner p.g.a. kunskapsbrist (H2).
- Risken för felaktiga utbetalningar p.g.a. att regelverket inte möjliggör för myndigheten att tillämpa lagar och regler ("okontrollerbara uppgifter") (H4).

Identifierade risker

- Risken att ersättning från flera ersättningsystem utbetalas för samma tidsperiod p.g.a. brister i informationsutbyte mellan utbetalande myndigheter (H5).
- Risken för felaktiga utbetalningar p.g.a. hot mot personal (H8).
- Risken för oegentligheter om handläggare gynnar sig själv eller närstående (H6).
- Risken för brott mot sekretesslagen om sekretessbelagda uppgifter används av handläggare för att uppnå egen ekonomisk vinning (H7).

Figur 2 Påverkan och sannolikhet för handläggning

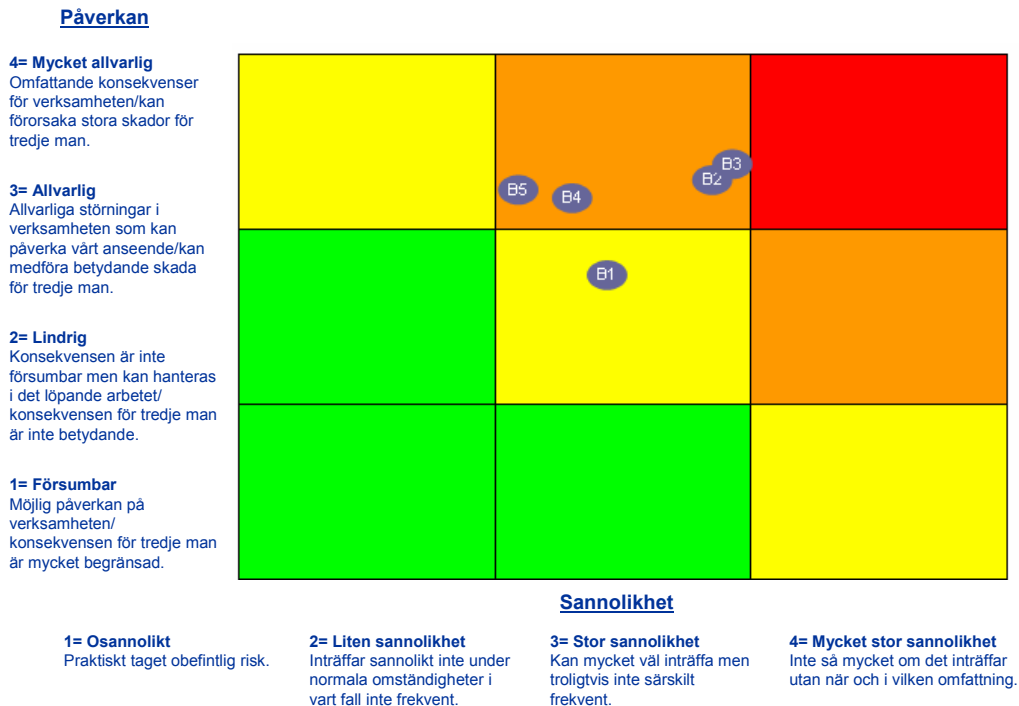


3. Beslut

Den högst prioriterade risken var felaktiga utbetalningar p.g.a. ofullständiga underlag (B3). Det kan t.ex. handla om allmänna brister i utredningen, slarv, nödvändiga intyg saknas, bristande kompetens hos handläggare/beslutsfattare, brister i kontroller hos arbetsgivare, "maskerar" ändamålet med ersättningen, ofullständig dokumentation, fel betalningsmottagare registreras, fel bidragsbelopp registreras, återsökningsärenden missas. Övriga risker som lyftes fram var:

- Risken för felaktiga utbetalningar om beslut som fattas i strid med regelverket p.g.a. tolkningssvårigheter (B2).
- Risken för felaktiga utbetalningar p.g.a. beslutsfattarens bristande kompetens (B4).
- Risken för felaktig utbetalning p.g.a. olika handläggningstider hos delaktiga myndigheter som leder till att utbetalningsuppgifter saknas (B1).
- Risken för felaktiga utbetalningar p.g.a. slarv (B5).

Figur 3 Påverkan och sannolikhet för beslut

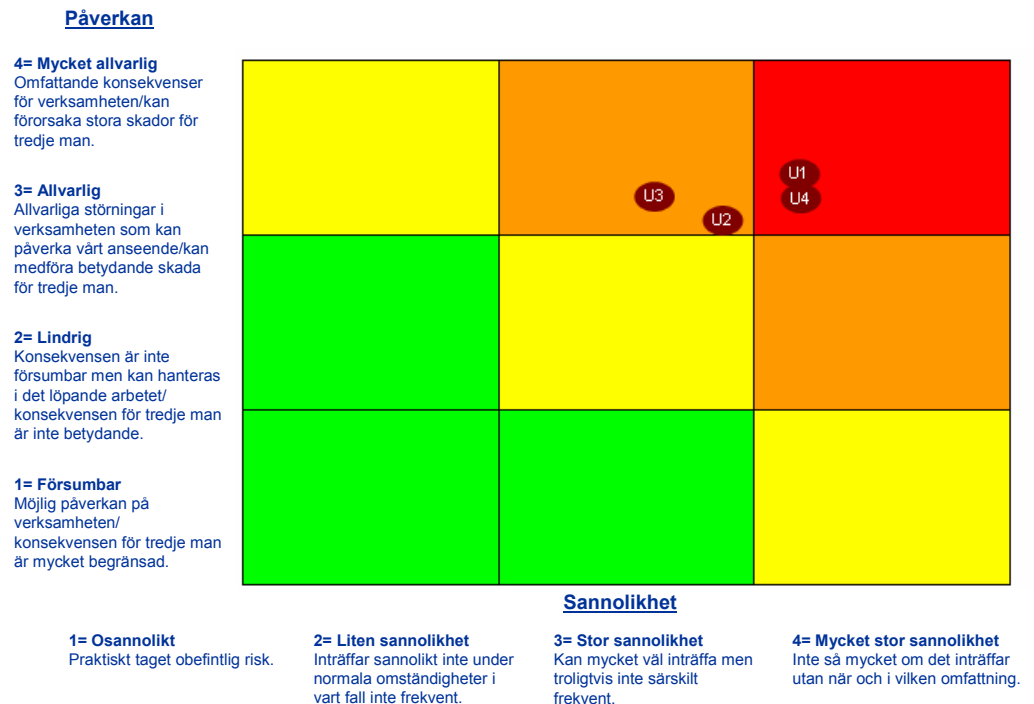


4. Uppföljning och kontroll

Den högst prioriterade risken var att felaktigt bidrag/ersättning utbetalas p.g.a. brister i myndighetens uppföljande kontroller (U1). Det kan t.ex. handla om att sökande ska stå till arbetsmarknadens förfogande och aktivt söka lämpligt arbete, studerande fullföljer inte sina studier och anmäler inte ändrade förhållanden, försäkringstagare som inte anmäler ändrade förhållanden och/eller arbetar svart. Övriga risker som lyftes fram var:

- Risken för felaktigt bidrag/ersättning p.g.a. svårtolkade/svår-tillämpbara regelverk (U4).
- Risken att felaktigt bidrag/ersättning utbetalas p.g.a. brister i kontroller under handläggning (U2).
- Risken att felaktig ersättning/bidrag utbetalas p.g.a. att förändrade förhållanden inte anmäls av den sökande (U3).

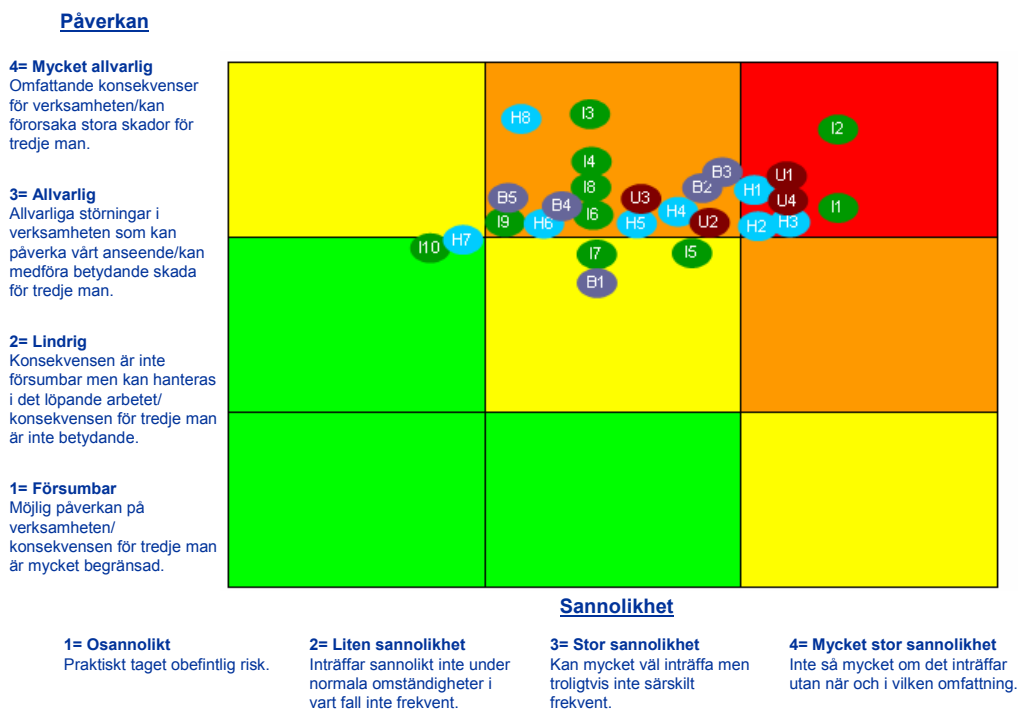
Figur 4 Påverkan och sannolikhet för uppföljning och kontroll



5. Myndighetsgemensamma risker

Det sammanvägda resultatet av riskanalysen visar att de flesta risker har en mycket allvarlig påverkan, medan de bedöms ligga i spektret mellan liten till stor sannolikhet. Fokus för ett fortsatt arbete med att ta fram en åtgärdsplan bör ligga på de risker som placerats uppe i det högra hörnet. Här finns risker som berör oakt-samhet och felaktiga uppgifter från sökande, brister i nyttjandet av data p.g.a. begränsade möjligheter till samkörning, problem med handläggningstider hos delaktiga myndigheter och brister i myndighetens uppföljande kontroller. Områdesmässigt är det initi-ering och ansökan som lyfts fram som det viktigaste området.

Figur 5 Påverkan och sannolikhet totalt



Modellen fungerar

Denna analys visar på en tänkbar modell för att fortsättningsvis bedriva ett återkommande myndighetsövergripande arbete med riskhantering. Övningen visar att modellen fungerar och därmed

erbjuder en plattform för det fortsatta arbetet. Modellens styrka ligger i att den bygger på myndighetsgemensamma överenskomna riktlinjer utifrån det arbete som bedrivits i FUT-delegationens arbetsgrupp.

Risker med riskhantering

En trolig tendens är att den egna myndigheten kommer att värdera de egna riskerna högre än andras. Därför är förberedelserna inför en myndighetsövergripande riskhantering betydelsefulla. Det är viktigt att endast ta fram ett begränsat antal för ändamålet relevanta risker. Myndigheten bör själv genomföra en egen riskhantering för att få fram och testa de mest relevanta riskerna innan den gemensamma analysen genomförs, dvs. ett förberedande arbete inför den myndighetsgemensamma riskhanteringen.

Ett problem kan vara att risker är dolda och att man inte på allvar tänker efter vad som kan hända. Dessutom vet man inte alltid hur stora konsekvenserna blir om något oönskat skulle inträffa. Detta är naturligtvis svårt att bemöta och förhindra, men genom att kartlägga tidigare oförutsedda händelser och bygga upp kunskap om dessa kan en myndighet/organisation skapa en medvetenhet och beredskap för att bättre hantera dessa risker i framtiden.

Riskhanteringen får begränsad nytta om de åtgärdsförslag som tas fram inte genomförs. Det är viktigt att myndighetens/organisationens ledning är involverad i arbetet för att uppnå konkreta resultat. I annat fall riskerar resultaten att bli liggande och kunskapen blir då ett problem för dem som varit involverade i analysen.

5 Val av åtgärder för att minska risken för felaktiga utbetalningar

När riskbedömningen är slutförd kvarstår de riskreducerande åtgärderna. Detta innebär en beslutsprocess i vilken åtgärder eller förhållningssätt formuleras för att möta en risk som har värderats som mycket allvarlig. Det är svårt att upprätta några strikta riktlinjer för hur en risk ska behandlas, varje situation kräver i viss mån en egen lösning. Däremot är det viktigt att skapa en medvetenhet för att både kunna förebygga och hantera oförutsägbara risker, dvs. åtgärder som reducerar sannolikheten för att en händelse, risk, ska inträffa eller få stor effekt.

Det finns inget idealt sätt att välja och genomföra en viss strategi. En strategi som man väljer att följa för en viss typ av risk kan till exempel medföra riskeliminering för en myndighet/organisation och en stor förlust för en annan. Detta tydliggör behovet av samarbete mellan myndigheter/organisationer i så väl framtagande av riskstrategier som åtgärdsplaner.

Förslag till åtgärdsplan

En riskanalys ska åtföljas av en åtgärdsplan. Ett arbete som syftar till att minska sannolikheten för att oönskade händelser inträffar alternativt minska skadorna om sådana händelser ändå skulle inträffa. I arbetet ingår följande moment:

- Nulägesbeskrivning,
- förslag till åtgärder,
- prioritering av åtgärder,
- finansiering av åtgärder.

I åtgärdsplanen bör också redovisas accepterade kvarstående risker och hur de hanteras om de skulle inträffa. I de fall riskerna är gemensamma för flera myndigheter/organisationer bör detta framgå av åtgärdsplanen. Berörda myndigheter/organisationer bör

säkra sinsemellan att aktiviteten finns med i såväl åtgärdsplan som verksamhetsplan.

Överlämning för beslut

Normalt fattar linjeförordning eller processägare beslut om vilka åtgärder som ska vidtas. Normalt kan sådana åtgärder tas med i verksamhetsplaner. Vissa förslag kan dock vara så akuta att de måste åtgärdas omedelbart. De bör därför även redovisas särskilt i en eventuell åtgärdsplan eller liknande.

Gemensamma komponenter i riskhanteringen

Oavsett vilken metod som används i riskhanteringsarbetet, ska avrapporteringen innehålla följande uppgifter.

- En beskrivning av den verksamhet som ingår samt målet för den.
- En förteckning över verksamhetens risker.
- En värdering av dessa risker i sannolikhet för att de inträffar och konsekvensen för verksamheten om de inträffar.
- Förslag till åtgärder för att reducera, eller i bästa fall helt eliminera sannolikheter och konsekvenser för riskerna.
- Förslag till uppföljning av genomförda åtgärder.
- En förteckning över kvarstående, accepterade risker samt eventuella kostnader om en skada skulle inträffa.

Viktiga faktorer

1. Planera åtgärder

Åtgärdsplaner och planerade åtgärder bör tilldelas tidsramar, dvs. beslut om när eventuella åtgärder ska genomföras. Detta ger en övergripande bild på vad som ska göras och när.

2. Lönsamhet

Myndigheterna/organisationerna måste välja en strategi för de olika riskerna som har identifierats och värderats. Detta är en beslutsprocess där kostnaderna för att åtgärda en risk måste ställas mot de förluster en risk medför. Är det lönsamt att eliminera en risk och slippa undan de förluster risken skulle medföra?

3. Tidskrävande

Punkt två handlar om lönsamhet i pengar och denna om tidsaspekten. Lönar det sig för organisationen att eliminera en sådan risk, eller är det för tidskrävande och olönsamt. Här övervägs den tid som läggs ner för att hantera en risk kontra den tid som krävs för att reparera skadan risken medför.

4. Prioritering

Hantering av de största riskerna först kan visa sig vara problematisk, eftersom dessa inte alltid kan åtgärdas på ett enkelt sätt. Inriktningen kan i stället vara att prioritera de största möjligheterna för riskreduktion. Myndigheterna/organisationerna gör en mätning på om de största riskerna ska prioriteras eller de lättlösta riskerna.

5. Samma utgångspunkter

En viktig förutsättning i det fortsatta arbetet är att alla organisationer och myndigheter använder sig av samma modell för att resultaten ska bli jämförbara och kunna fungera i de myndighetsgemensamma analyserna.

Uppföljning

Uppföljning av den riskbild som kommit fram ska ske återkommande. Normalt kan det räcka med att se över förteckningen över risker för att bedöma om risker har försvunnit eller omvärderats alt. tillkommit. Vid större händelser i verksamheten eller efter viss tidsperiod (3–4 år) ska dock riskhanteringen göras om från grunden.

Resultatet av dessa uppföljningar ska dokumenteras som underlag för regionala och centrala sammanställningar och analyser.

Bilaga – Arbetsgången i riskhanteringsmodellen, ett exempel

Exemplet nedan på en arbetsgång i riskhantering är hämtat från Skatteverket. Arbetsgången har testats av arbetsgruppen för riskhantering under FUT-delegationen.

Förberedelser

Innan arbetet med riskhanteringen påbörjas, bör följande förberedelser göras, nämligen:

- Val av område. Det område som ska analyseras ska noga avgränsas och det regelverk som är styrande för området ska definieras. Det är nämligen mycket viktigt att de som senare ska delta i riskanalysen har samma uppfattning om omfattningen av det område som ska analyseras.
- Ett relevant faktaunderlag bör tas fram i form av statistik, volymuppgifter, kända brister, klagomål, incidentrapporter, skaderapporter, polisanmälningar, skadestånd, kostnader m.m.
- Val av deltagare. En avgörande framgångsfaktor för en lyckad analys är att deltagarna tillsammans har en allsidig kompetens inom området. Det är ofta bra att blanda både specialister och generalister. Antalet deltagare kan lämpligen variera mellan 6 och 10.
- Val av tid och plats. Lokalen bör helst ligga en bit från den ordinarie arbetsplatsen, så att analysen inte störs av ”onödigt spring”. Lokalen bör vara utrustad med blädderblock och OH-utrustning.
- Val av handledare. Handledaren bör vara en person utanför den grupp som ska genomföra själva riskanalysen. Denne behöver inte vara insatt i sakhållandena utan har som uppgift att vara bollplank och att leda diskussionen och dokumentera resultatet.

Genomförande

Riskanalys

Analysen inleds med presentation av arbetsgången inom riskhanteringen och det förväntade resultatet av den. Framförallt ska deltagarna uppmuntras att vara kreativa och inte hålla tillbaka information. ”Allt som sägs är rätt”.

Därefter sker en genomgång av det område som ska analyseras samt verksamhetens mål och syfte. Vidare ska regelverket och andra ramar för verksamheten inom området presenteras. Därefter ska faktaunderlaget som tagits fram under förberedelserna presenteras.

Deltagarna uppmanas sedan att enskilt under cirka 10 min. skriva ned de händelser som kan få negativa konsekvenser inom det område som ska analyseras.

Därefter låter handledaren varje deltagare redogöra för vilka händelser denne kommit fram till.

Resultatet dokumenteras under hand på blädderblock som fästes upp på väggen.

Riskidentifiering

I denna fas ska de beskrivna oönskade händelserna värderas i sannolikhet/frekvens om de skulle inträffa och i konsekvens för verksamheten om de verkligen skulle göra det. Detta sker i en skala 1–4, enligt nedan.

Sannolikhet

1. *Osannolikt.* Praktisk taget obefintlig risk.
2. *Liten sannolikhet.* Inträffar sannolikt inte under normala omständigheter i vart fall inte frekvent.
3. *Stor sannolikhet.* Kan mycket väl inträffa men troligtvis inte särskilt frekvent.
4. *Mycket stor sannolikhet.* Inte så mycket om det inträffar utan när och i vilken omfattning.

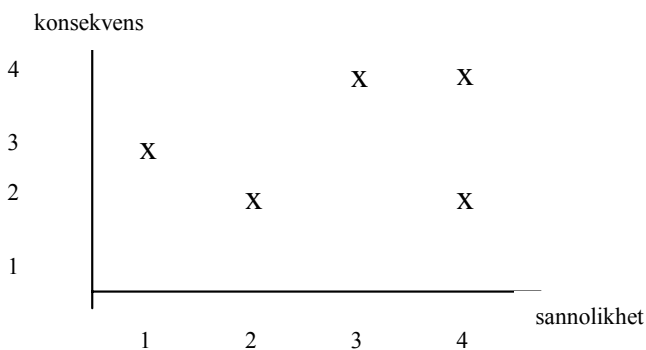
Konsekvens

1. *Försumbar.* Möjlig påverkan på verksamheten/ konsekvensen för tredje man är mycket begränsad.

2. *Lindrig*. Konsekvensen är inte försumbar men kan hanteras i det löpande arbetet/ konsekvensen för tredje man är inte betydande.
3. *Allvarlig*. Allvarliga störningar i verksamheten som kan påverka vårt anseende/kan medföra betydande skada för tredje man.
4. *Mycket allvarlig*. Omfattande konsekvenser för verksamheten/kan förorsaka stora skador för tredje man.

Riskvärderingen genomförs av alla deltagare tillsammans och fastställs i konsensus. Den bygger således inte på någon matematisk exakthet, utan får ses som ett resultat av deltagarnas samlade kunskaper och erfarenheter.

Resultatet kan se ut enligt nedanstående riskbild, i vilken X representerar numret på den oönskade händelsen.



Åtgärdsplan

Nästa steg är att lämna förslag till åtgärder som syftar till att både sannolikheten och i bästa fall konsekvensen kan minskas. I många fall kan det vara lämpligt att börja med de händelser som uppvisar de högsta värdena för att sedan arbeta sig ned mot de lägsta värdena, men det kan mycket väl finnas andra utgångspunkter för prioriteringen. Det är inte nödvändigt att alla händelser behöver åtgärdas. En verksamhet kan mycket väl bedrivas med kända, kvarstående och accepterade risker.

I planen bör följande uppgifter finnas:

- Beskrivning av åtgärden,
- kostnaden för att införa den,
- tidpunkt för införande samt
- ansvarig.

Avslut

Överlämning

Det material som tagits fram ska överlämnas till den som begärt analysen, dvs. normalt berörd linjechef eller processägare för beslut. De händelser som bedömts ha stora sannolikheter och stora konsekvenser för verksamheten bör åtgärdas omgående medan andra åtgärder kanske kan anstå till kommande verksamhetsplanering eller förvaltningsplaner.

Uppföljning

Uppföljning av vidtagna åtgärder är ett måste. Åtgärderna syftar som bekant till att reducera sannolikhet och konsekvens för en oönskad händelse. Rätt införd och utvärderad åtgärd innebär att riskbilden ska ritas om. Vidare ska finnas en beskrivning av hur kvarstående risker tas om hand om någonting skulle inträffa.

Uppföljningen genomförs av den som ansvarat för att åtgärderna har införts.

Rätt person skall ha rätt ersättning vid rätt tillfälle. Det är utgångspunkten för det arbete Delegationen mot felaktiga utbetalningar bedriver. Denna rapport innehåller en vägledning för riskhantering inom trygghetssystemen. Rapporten riktar sig till samtliga myndigheter och organisationer som beslutar om ersättningar från dessa system.



Fritzes

ett Wolters Kluwer-företag

106 47 Stockholm Tel 08-690 91 90 Fax 08-690 91 91 order.fritzes@nj.se www.fritzes.se

ISBN 978-91-38-22718-3