INSTRUKS FOR RISIKOSTYRING

INNHOLDSFORTEGNELSE

Instruks for risikostyring 1
1 Hensikt 2
2 Ansvar og myndighet 2
3 Omfang 2
4 Prosesstilknytning 2
5 Beskrivelse 2
5.1 Risikobasert tilnærming 3
5.2 Gjennomføring av risikovurderinger 3
5.2.1 Alternativer for risikohåndtering 3
5.2.2 Oppfølging og videre arbeid 5
5.2.3 Helhetlig vurdering av gjennomførte risikovurderinger 5
5.2.4 Kontroll og verifikasjon 5
5.3 NNDs risikobilde 5
5.4 Risikostyring i prosjekt 6
5.5 Risikoeiere sitt ansvar 6
5.6 Prosesseieres ansvar 6
5.7 Kompetanse 6
6 Referanse 7
7 Endringslogg 7

1 HENSIKT

Denne instruksen skal sikre at ansvaret og aktiviteter knyttet til risikostyring i NND er tydelig og omforent.

2 ANSVAR OG MYNDIGHET

Ledere ved NND er ansvarlige for å legge til rette for at denne instruksen kan, og blir etterlevd. Alle ansatte i NND er ansvarlige for å sette seg inn i denne instruksen.

3 OMFANG

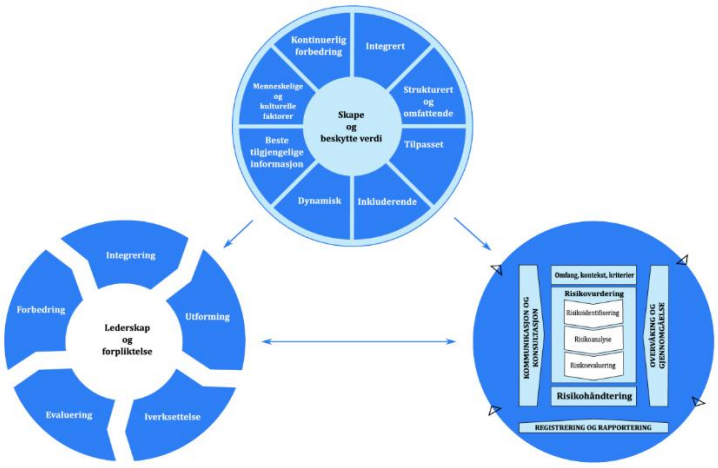
Denne instruksen gjelder for alle i NND.

4 PROSESSTILKNYTNING

Denne instruksen tilhører prosessområdet *Kvalitetsstyring.*

5 BESKRIVELSE

NND er en virksomhet som må forholde seg til mange kompliserte problemstillinger gjennom sitt samfunnsoppdrag. Disse problemstillingene fordrer at vi har god kontroll på risikoforhold som kan påvirke oss, enten negativt eller positivt. Risiko er et abstrakt konsept som kan beskrives ved hjelp av godt utprøvde vitenskapelige metoder, men følelsen av trygghet er noe som er særdeles individuelt og vil innvirke på hvordan hver enkelt oppfatter og tolker risiko. Det er derfor særdeles viktig at NND har en strukturert og bred tilnærming til risikostyring, for å ivareta både interne krav og ambisjoner, men også andre interessenters behov. Risikostyringen i NND skal bygges på prinsipper, rammeverk og prosesser som beskrives i ISO 31000:2018, tilpasses vår virksomhet og kontinuerlig forbedres i tråd med utviklingen av organisasjonen og endring i kontekst.



FIGUR 1: PRINSIPPER, RAMMEVERK OG PROSESS IHT. ISO 31000:2018

5.1 Risikobasert tilnærming

Med risikobasert tilnærming menes at man tar hensyn til potensiell risiko i de aktiviteter vi foretar oss og de beslutninger vi tar, og det skal dermed fungere som et virkemiddel for å sikre måloppnåelse. For at dette skal være gjennomførbart så skal risiko identifiseres, analyseres og evalueres på en slik måte at man har nødvendig informasjon for å handle risikobasert. Prinsippet om gradert tilnærming gjelder for å bestemme omfanget av risikovurderingene som må gjennomføres. I noen tilfeller vil det ikke være behov for å gjennomføre en helhetlig risikovurdering og man kan derfor benytte enkeltstående verktøy og metoder som er gitt av prosessen *Risikovurdering*, for å få bistand til dette.

5.2 Gjennomføring av risikovurderinger

Risikovurderinger er det sentrale elementet i risikostyringen. Det er gjennom denne prosessen man tilegner seg informasjon om potensielle risikoforhold og hvordan det kan innvirke på virksomheten. Det stilles mange krav til NND for å gjennomføre risikovurderinger. Totaliteten av krav skal fremkomme av NNDs prosess *Håndtere eksterne krav,* og det er **kravområdeeier** som er ansvarlig for å identifisere hvilke risikovurderinger som må gjennomføres, enten i forbindelse med utførelse av andre prosesser, eller som enkeltstående aktivitet for å etterleve krav.

Alle ledere i NND er ansvarlige for at det gjennomføres adekvate risikovurderinger, slik at man kan identifisere og håndtere risiko som påvirker måloppnåelsen for den organisatoriske enheten.

Ledere som er ansvarlige for operative enheter er ansvarlig for at det gjennomføres risikovurderinger av arbeidsoperasjoner som kan påvirke arbeidstakernes helse og arbeidsmiljø.

Dersom det er krav knyttet til bruk av spesifikke risikoanalysemetoder, så skal dette formidles til **Fagansvarlig Risikostyring,** som sørger for at det implementeres i hensiktsmessige styrende dokumenter i risikovurderingsprosessen.

FIGUR 2: PROSESS FOR RISIKOVURDERING

Risikovurderinger skal gjennomføres iht. NNDs prosess som vist ovenfor, og vedkommende som innehar rollen **fasilitator**, er ansvarlig for at denne prosessen følges. Det er knyttet særskilte krav til rollene som skal inngå i en risikovurdering og disse er beskrevet i prosessbeskrivelsen. Rollene som inngår i en risikovurdering, er som følger:

- Oppdragsgiver for risikovurderingen
- Fasilitator
- Risikoanalysedeltaker
- Beslutningstaker

5.2.1 Alternativer for risikohåndtering

Risikohåndteringen skal ta sikte på å iverksette tiltak for å ta hensyn til risiko. For å velge de mest hensiktsmessige alternativene for risikohåndtering så er det viktig å veie fordeler mot ulemper.

Risikohåndteringsalternativer er som regel en eller flere av følgende forhold;

- ***Unngå***
  - Velge å ikke starte opp aktiviteten eller stoppe aktiviteten dersom den er igangsatt.
- ***Fjerne risikokilden***
  - Fjerne kilden som gjør at risikoen kan eksistere.
- ***Endre sannsynlighet***
  - Dette gjelder typisk implementering av proaktive barrierer / tiltak som reduserer sannsynligheten for at en uønsket hendelse kan oppstå og dermed reduserer risikonivået
- ***Endre konsekvens***
  - Dette gjelder typisk implementering av reaktive barrierer / tiltak som reduserer konsekvensen av en uønsket hendelse dersom den inntreffer.
- ***Dele risiko***
  - Dette innebærer f.eks. å dele arbeidsoppgaven med noen som er bedre kvalifisert eller inngå forsikringsavtaler.
- ***Akseptere***
  - Man velger å akseptere den iboende risikoen slik den er.

Valg av tiltak skal begrunnes og effekten av foreslåtte tiltak skal beskrives.

5.2.1.1 Restrisiko

Fra Meld. St. 10 (2016-2017) finner vi følgende utsagn:

> *Restrisiko er den risiko som gjenstår når vi ikke kan gjennomføre eller er villig til å prioritere ytterligere risikoreduserende tiltak. En restrisiko vil alltid finnes, fordi det er begrensninger for hvilke tiltak som lar seg gjennomføre, og fordi det er usikkerhet i risikovurderinger. Restrisiko er også avhengig av hvilke risikoer som anses som akseptable eller ikke.*

Restrisiko er altså den risikoen vi sitter igjen med etter at tiltak er gjennomført, eller om vi aksepterer risikoen slik den er (iboende risiko). Man må være bevisst på hvilken risiko man introduserer ved å implementere tiltakene, og som da er en del av restrisikoen.

Beslutningstaker er ansvarlig for at restrisikoen blir hensyntatt i beslutningen som tas.

5.2.1.2 Risikoaksept

Risikoaksept er den risikoen vi er villig til å leve med i en gitt situasjon (St. Meld. 10, 2016-2017). Det er **Risikoeier** (nærmere beskrevet i avs. 5.4) som beslutter om en risiko er akseptabel eller ikke. I noen tilfeller vil det oppstå en situasjon der en **beslutningstaker** for en risikovurdering ikke er risikoeier for de risikoene som er identifisert. Det er derfor viktig å ha tett dialog mellom disse rollene før det tas en beslutning.

Et annet viktig moment man må ta stilling til når man skal vurdere om en risiko en akseptabel eller ikke, er risikoens positive side. Verdien som skapes ved å gå videre med en aktivitet eller beslutning må sees opp mot den negative risikoen. Høyere positiv verdi vil bidra til å akseptere en høyere risiko.

5.2.2 Oppfølging og videre arbeid

Arbeidet med en risikovurdering er ikke ferdig selv om en rapport er utarbeidet. Vedkommende som er utpekt som **beslutningstaker** for risikovurderingen er ansvarlig for å sørge for at relevante risikoeiere allokeres for de risikoene som er identifisert og at tiltak settes i system. Alle tiltakene som beslutningstaker velger å gå videre med, skal registreres i Better iht. prosessen *Forbedring og avvikshåndtering.*

5.2.3 Helhetlig vurdering av gjennomførte risikovurderinger

Fagansvarlig Risikostyring er ansvarlig for at alle gjennomførte risikovurderinger gjennomgår en overordnet vurdering. Dette er en etablert fangstmetode som benyttes av ledelsesprosessen *Overvåking og håndtering av risikobildet.* Hensikten med dette er å identifisere gjentakende risiko eller potensiell strategisk risiko, og som dermed krever en tverrfaglig vurdering i NNDs risikoforum. NNDs risikoforum er for øvrig beskrevet i prosedyren *Risikoforum.*

5.2.4 Kontroll og verifikasjon

Alle risikovurderinger skal gjennomgå en kontroll og/eller verifikasjon med et omfang som samsvarer med kompleksiteten og viktigheten. Kontroll og verifikasjon gjennomføres iht. interne retningslinjer gitt av prosessen *Kontroll og verifikasjon.*

Resultatet av den uavhengige verifikasjonen skal dokumenteres.

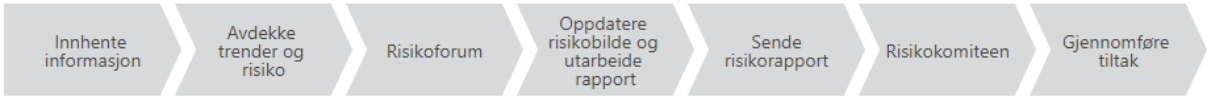
For større risikovurderinger, og for alle risikovurderinger som gjennomføres av eksterne, skal det fastsettes beslutningspunkter (BP'er). Dette er for å sikre at arbeidet med risikovurderingen er i tråd med krav og forventninger fra oppdragsgiver og beslutningstaker. Eksempler på relevante beslutningspunkter kan være:

- BP1: Etter endt fareidentifikasjon
- BP2: Etter endt risikoanalyse
- BP3: Etter endt risikoevaluering
- BP4: Ved fullført utkast til endelig rapport

Antall beslutningspunkter skal samsvare med risikovurderingens kompleksitet og viktighet. Beslutningspunktene beskrives i sjekklisten *Planlegging og organisering.*

5.3 NNDs risikobilde

NNDs risikobilde skal kontinuerlig oppdateres slik at ledelse og medarbeidere er oppdatert om de risikoer som kan påvirke oss.



Figur 3: Ledelsesprosessen Overvåking og håndtering av risikobildet.

SKM ved **Fagansvarlig Risikostyring** er ansvarlig for at denne prosessen gjennomføres regelmessig og **medlemmer av Risikoforum** er ansvarlig for at det innhentes relevant informasjon som skal benyttes til å oppdatere NNDs risikobilde.

Risikokomiteen skal ta beslutninger på bakgrunn av oppdatert risikobilde og iverksette tiltak som skal;

- ta sikte på å redusere negativ risiko så langt som praktisk mulig, eller;
- ivareta muligheter som bør utnyttes.

Gjennomgang av registrerte saker i forbedrings- og avvikssystemet er en viktig del av informasjonsunderlaget som benyttes for å oppdatere risikobildet og det er derfor viktig at **alle** i NND registrerer hendelser, nesten-hendelser, avvik, observasjoner, forbedringsforslag samt positive tilbakemeldinger.

5.4 Risikostyring i prosjekt

Alle prosjekt skal etablere og vedlikeholde et risikoregister knyttet til prosjektrisiko. Med dette menes risiko knyttet til kost, kvalitet og tid.

Risiko skal være en del av beslutningsunderlaget for de ulike beslutningspunktene.
Valg av konsept skal inneholde en beskrivelse av risiko og en begrunnelse for de valg som er gjort.

5.5 Risikoeiere sitt ansvar

Risikoeier er definert i NNDs ordbok og alle som er identifisert som **risikoeiere** i NNDs organisasjon, er ansvarlig for at risiko håndteres og at tiltak iverksettes og følges opp. Risikoeiere skal også følge opp utviklingen av de risikoene de er ansvarlige for og rapportere dette som en del av ledelsesprosessen *Overvåking og håndtering av risikobildet.*

5.6 Prosesseieres ansvar

Alle som er **prosesseiere**, er ansvarlige for å sørge for at deres prosesser gir tilstrekkelige muligheter for å arbeide proaktivt og risikobasert. Dette kan gjøres ved å legge inn hensiktsmessige kontrollpunkter som sørger for risikobaserte beslutninger, eller viser til prosess for risikovurdering der dette er relevant. I de tilfeller hvor det vises til prosessen *Risikovurdering,* så må det beskrives tydelig hva man ønsker å oppnå med dette i prosessbeskrivelsen.

Fagansvarlig Risikostyring kan rådføres med hensyn til dette.

5.7 Kompetanse

For å sikre at risikostyring forblir et viktig verktøy for NND, må alle ansatte ha en grunnleggende risikoforståelse. Det er **SKM** sitt ansvar å identifisere hva som er nødvendig av kompetanse/opplæring for de ulike rollene i NNDs organisasjon mht. risikofaget, og **enhver leder** er ansvarlig for at sine medarbeidere gjennomfører fastsatt opplæring.

Fagansvarlig Risikostyring er ansvarlig for å sørge for at hensiktsmessig opplæring inkluderes i onboardingen for nyansatte.

6 REFERANSE

- ISO 31000:2018
- Ledelsens forpliktelse
- NNDs sikkerhetspolitikk
- Meld. St. 10 - Risiko i et trygt samfunn (2016-2017)

7 ENDRINGSLOGG

Dato	Versjonsnr.	Endringer	Endring lagt inn av
15.11.2022	1	Første versjon	Lasse Moe-Fredriksen
08.02.2024	2	Tydeliggjort ansvar knyttet til gjennomføring av risikovurderinger. Nytt avsnitt 5.2.1 Alternativer for risikohåndtering Nytt avsnitt 5.2.1.1 Restrisiko Nytt avsnitt 5.2.1.2 Risikoaksept	Lasse Moe-Fredriksen