

Risk- och sårbarhetsanalys i folkbildningen

— En vägledning



Publicerad av Folkbildningsrådet

LAYOUT: Pasadena Studio

OMSLAGSILLUSTRATION: Emma Hanquist

ISBN: 978-91-88692-88-7

www.folkbildningsradet.se

Innehåll

En metod för folkbildningen -----	5
Många sätt att arbeta med risk- och sårbarhetsanalys -----	6
Implementering av metoden -----	7
Förutsättningar för studieförbunden -----	8
Förutsättningar för folkhögskolorna -----	9
Användning av metoden -----	10
Risk- och sårbarhetsanalys – en användarinstruktion -----	11
Fas 1: Kartläggning-----	11
Fas 2: Framtagande av riskscenarier -----	14
Fas 3: Identifiera risker och sårbarheter-----	16
Fas 4: Ta fram åtgärdsförslag -----	18
Avslutande fas och vidare arbete -----	20

En metod för folkbildningen

Folkbildningen behöver stärka sitt arbete med att identifiera risker och sårbarheter på olika nivåer för att stå bättre rustade inför framtiden. Därtill har Folkbildningsrådet ett sektorsansvar för hela folkbildningen och behöver därför fånga upp egna risker samt de som identifierats av studieförbund och folkhögskolor.

Syftet med risk- och sårbarhetsanalysarbete är att öka medvetenheten och kunskapen hos beslutsfattare och verksamhetsansvariga om risker och sårbarheter inom den egna verksamheten. Målet är att skapa ett underlag för planering och prioritering av åtgärder.

En riskanalys går ut på att besvara tre grundläggande frågor:

- Vad kan hända?
- Hur sannolikt är det?
- Vad blir konsekvenserna?

Denna vägledning ger förslag på hur folkbildningens organisationer kan arbeta med risk- och sårbarhetsanalys i sina organisationer och verksamheter.

Den metod som beskrivs i detta dokument är tillämpbar både för folkhögskolor och för de olika organisatoriska nivåerna inom studieförbund. Många studieförbund och folkhögskolor genomför sedan tidigare riskanalyser, men på ett sätt som gör det svårt att följa upp detta arbete. Genom att tillämpa metodens olika faser kan resultat sammanställas, analyseras och jämföras lättare. Detta för att identifiera studieförbundets eller folkhögskolans risker och sårbarheter och formulera åtgärdsförslag.

Beroende på organisationens storlek och verksamhet står det varje aktör fritt att skapa rutiner för ett systematiskt arbete och genomföra flera risk- och sårbarhetsanalyser på lämplig nivå. Vår rekommendation är att större folkhögskolor och studieförbund genomför ett flertal sittningar enligt den metod som beskrivs nedan. Detta i syfte att för större organisationer fånga upp så mycket av verksamheten som är möjligt.

Metoden beskrivs i detalj i slutet av detta dokument i kapitlet *Risk- och sårbarhetsanalys – en användarinstruktion*.

Inledningsvis diskuteras grundläggande komponenter i en risk- och sårbarhetsanalys.

MÅNGA SÄTT ATT ARBETA MED RISK- OCH SÅRBARHETSANALYS

Det finns många sätt att genomföra en risk- och sårbarhetsanalys och en uppsjö av metoder. Eftersom en metod och ett metodstöd kan vara så många olika saker vill vi förklara vad som avses i det här materialet.

Jämförbarheten är avgörande när det gäller risk- och sårbarhetsanalys. För Folkbildningsrådet är det viktigt att kunna jämföra risker mellan olika folkhögskolor och olika studieförbund. Därför behövs en gemensam metod som är användbar för alla folkbildningens aktörer.

En gemensam metod kan innebära att olika folkhögskolor och studieförbund utför endast något moment på ett likartat sätt. Vi kan alltså prata om en gemensam metod om resultatet hänger ihop hierarkiskt och respektive aktör bidrar till helheten.

Teorin bakom metoden är att de närmast berörda inom en given organisation är de som bäst kan identifiera risker och sårbarheter och är bäst lämpade att formulera riskreducerande åtgärder. En metod hjälper till att framställa jämförbara resultat, så att dessa kan användas för fortsatt analys.

Det är viktigt att få med deltagare med rätt roller och uppdrag vid genomförandet av en risk- och sårbarhetsanalys. Dessutom behöver metoden anpassas till den egna verksamheten.

Metoden är arbetsintensiv och stommen är en serie workshops som genomförs inom organisationen, med ett mycket brett deltagande. För att få fram resultat som kan ligga till grund för en risk- och sårbarhetsanalys är det viktigt att avsätta den tid och de personalresurser som behövs.

Komponenter i en risk- och sårbarhetsanalys

En risk- och sårbarhetsanalys innehåller flera delar och det finns en mängd olika metoder som underlättar arbetet. Oavsett vilken metod som används bör alltid vissa grundläggande delar finnas med.

Översiktligt så handlar det om att:

- systematiskt identifiera oönskade händelser
- bedöma hur troligt det är att händelserna inträffar
- bedöma de omedelbara negativa konsekvenserna
- analysera verksamhetens sårbarheter
- bedöma förmågan att hantera påfrestningar

Innan vi beskriver arbetet med att utforma analysen redogör vi för varför analysen bör se ut på detta sätt.

Utgångspunkten är risk- och sårbarhetsanalysens syften som handlar om att minska risker och sårbarheter, samt att analyserna ska kunna fungera som planeringsunderlag.

Arbetet med risk- och sårbarhetsanalys ska anpassas till organisationernas behov och förutsättningar. Studieförbund och folkhögskolor är olika verksamheter med skilda förutsättningar. Det medför att det är svårt att etablera en helt enhetlig metod för hela folkbildningen. Vi försöker i stället definiera de grundkomponenter som ska vara del av studieförbundens och folkhögskolornas arbete med risk- och sårbarhetsanalys, snarare än att föreskriva en metod med moment som alla måste använda hela tiden.

Risk- och sårbarhetsanalyser bör genomföras regelbundet. Detta för att följa upp effekten av genomförda riskreducerande åtgärder och för att få syn på nya risker, som en följd av omvärldens utveckling eller av förändringar i den egna verksamheten. En risk- och sårbarhetsanalys kan genomföras med olika fokus beroende på verksamhetens karaktär och på omvärldsutvecklingen.

I det inledande arbetet med risk- och sårbarhetsanalyser är det viktigt att bestämma och avgränsa analysens utgångspunkter. En central fråga är att avgöra vilket perspektiv som analysen ska ha och vilka omvärldsfaktorer som är aktuella att förhålla sig till. Det viktiga är inte vilka specifika begrepp som används, utan att analysen görs.

IMPLEMENTERING AV METODEN

Studieförbund och folkhögskolor har olika förutsättningar och sannolikt även intressen för att använda sig av risk- och sårbarhetsanalys. På många studieförbund och folkhögskolor finns det redan väl inarbetade metoder för riskanalyser. För dessa är det bästa vägvalet att fortsätta använda egna metoder så länge som resultatet av deras riskanalyser går att jämföra med övriga

studieförbund och skolor. Den uppgiften åligger Folkbildningsrådet som har ett övergripande ansvar för hela folkbildningssektorn.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR STUDIEFÖRBUNDEN

Risk- och sårbarhetsanalysen är ett viktigt instrument för studieförbunden för att identifiera risker och sårbarheter i sina verksamheter och i sin organisation. Analyserna är också en integrerad del av statsbidragssystemet för studieförbunden. Varje studieförbund ska göra en risk- och sårbarhetsanalys rörande sitt verksamhetsåtagande. Detta är en del av de underlag som ligger till grund för den treåriga anslagstilldelningen till studieförbunden. Studieförbunden ska i sin riskvärdering beskriva hur de ämnar hantera och reducera de risker som ett givet verksamhetsåtagande kan medföra. Ambitionen är inte i första hand att eliminera risker, utan att väga föreslagna åtaganden mot risker och göra en bedömning om studieförbundet i fråga kan ta på sig en viss grad av risk i sin verksamhet. Därtill behöver studieförbundet ha en åtgärdsplan för hur de ämnar hantera medföljande risker.

Den föreslagna metoden kan bidra till att Folkbildningsrådet får aktuell och relevant kunskap om vilka risker ett givet studieförbund ser, samt hur studieförbundet i fråga ämnar hantera risker och sårbarheter i sin löpande verksamhet eller i planerad verksamhet. För Folkbildningsrådet ger studieförbundens risk- och sårbarhetsanalyser även perspektiv på hur studieförbunden sett på, samt hanterat, risker och sårbarheter, över tid, i sin verksamhet.

Folkbildningsrådets hantering av risk- och sårbarhetsanalys hos studieförbunden

Inom ramen för statsbidragssystemet till studieförbunden använder Folkbildningsrådet studieförbundens risk- och sårbarhetsanalyser för att kunna bedöma ett studieförbunds verksamhetsåtagande. Viktiga parametrar är analyser av kapacitet att fullfölja ett verksamhetsåtagande, av tidigare framgångar och tillkortakommanden, av indikatorutfall och av utvärderingar. Särskilt viktig blir risk- och sårbarhetsanalysen i de fall ett studieförbund vill utöka sitt verksamhetsåtagande.

Folkbildningsrådet lägger i sin bedömning även enfass på vilka åtgärder studieförbundet i fråga ämnar vidta med anledning av utpekade risker som framkommit i risk- och sårbarhetsanalysen.

Folkbildningsrådet förväntar sig en systematiskt framtagen lista på risk- och sårbarheter, samt föreslagna åtgärder för att hantera identifierade ris-

ker och sårbarheter inom ramen för ett givet studieförbunds verksamhetsåtaganden.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FOLKHÖGSKOLORNA

I varierande grad genomför folkhögskolorna risk- och sårbarhetsanalyser redan i dag. Inom Folkbildningsrådets uppföljning av folkhögskolorna har beskrivningar av roller, ansvar och rutiner för internkontroll och risk- och väsentlighetsanalys samlats in under flera år. Resultatet av insamlingarna har visat att den vanligaste riskanalys som skolorna bedriver hanterar ekonomiska risker kopplat till bidragsgivning och övriga inkomster, samt förmåga att producera verksamhet. Dessa analyser görs oftast på styrelse- och ledningsnivå och involverar inte hela organisationen. De regionägda folkhögskolorna genomför i regel större riskanalyser inom ramen för huvudmännens egna system för internkontroll.

Då dessa analyser delvis görs med något annat syfte än det som är Folkbildningsrådets kan ett erbjudande om en gemensam metod, och förtydligande av vilka områden som bör analyseras, leda till ett mer jämförbart resultat. Det finns redan ett intresse från många folkhögskolor att ta del av stödjande insatser för att höja den egna kompetensen att utföra risk- och sårbarhetsanalyser.

Risk- och sårbarhetsanalyser ska ingå som del av det totala kvalitetsarbetet på folkhögskolan och kopplas samman med internkontroll, etik- och gränsdragning samt omvärldsanalys för att utveckla och bibehålla verksamhetens kvalitet.

Folkbildningsrådets hantering av risk- och sårbarhetsanalys hos folkhögskolorna

Det finns ett villkor för statsbidrag till folkhögskolor som säger att en folkhögskola ska ha dokumenterade system för risk- och väsentlighetsanalys som en del av sitt systematiska kvalitetsarbete. Folkbildningsrådet har under flera år följt upp och bedömt detta inom vår årliga verksamhetsuppföljning. Bedömningar har återkopplats till den enskilda skolan som har uppmanats att göra förbättringar där det har behövts.

Det pågår ett arbete med att utveckla uppföljningen av folkhögskolornas verksamhet och organisationer på Folkbildningsrådet. I stället för att enbart inhämta skolornas beskrivningar av rutiner, roller och systematik kan Folkbildningsrådet framöver även komma att efterfråga resultat av riskanalyser

inom särskilda avgränsade områden. Dessa områden kan handla om organisationens förmåga att hantera statsbidrag, säkerställa deltagares rätt till kvalitativ kursverksamhet samt det myndighetsutövande som folkhögskolorna ägnar sig åt.

ANVÄNDNING AV METODEN

I studieförbunden är risk- och sårbarhetsanalys en del av studieförbundens allmänna arbete med kvalitet, intern styrning och kontroll. Folkbildningsrådet har länge krävt att studieförbunden ska göra risk- och väsentlighetsanalyser. Övergången till betoningen av risk- och sårbarhetsanalys innebär att Folkbildningsrådet breddar perspektivet till att även innefatta sårbarheter, vilket exempelvis kan vara en konsekvens av ett givet studieförbunds verksamhetsåtagande inom ramen för det nya bidragssystemet.

Nyckelorden i detta nya sätt att arbeta med risk är *systematik* och *jäm-förbarhet*. Från Folkbildningsrådet sida är det viktigt att kunna jämföra de olika studieförbunden sinsemellan med avseende på risk, och det kräver en gemensam systematik, men inte med nödvändighet en identisk metod för alla studieförbund. Förbunden ser olika ut och har olika verksamheter och förutsättningar vilket bör avgöra metodval.

Ambitionen är att studieförbundens risk- och sårbarhetsanalytiska arbete nu ska genomsyra hela studieförbundets verksamhet, nerifrån och upp, och därmed öka proaktiviteten i deras arbete med att utveckla verksamheten.

I relation till folkhögskolorna är metoden i detta läge först och främst till användning inom det uppföljande arbetet. Studieförbunden gör interna riskanalyser, där identifierade risker leder till åtgärder. Folkhögskolorna analyseras bland annat utifrån deras förmåga att ta ansvar för verksamheten, relevant kompetens, administrativ förmåga och regelefterlevnad. Det övergripande syftet med detta är att säkerställa en god hantering av statsbidraget utifrån förordning, statens syften med bidraget och rådets egna villkor.

Genom att erbjuda detta vägledningsmaterial och ytterligare stödjande insatser finns förväntningar om att folkhögskolorna ska öka sin generella kompetens att identifiera risker och åtgärder för att minimera dessa.

Risk- och sårbarhetsanalys – en användarinstruktion

Metoden för risk- och sårbarhetsanalys inom folkbildningen består av fyra olika faser:

1. Kartläggning
2. Scenarioframtagande
3. Identifiering av risker och sårbarheter
4. Framtagande av åtgärdsförslag

Nedan beskrivs de fyra faserna utifrån syfte, tillvägagångsätt och vad som behövs för att kunna genomföra respektive fas. Denna del fungerar även som en instruktion för workshopledare. En workshopledare kan vara en person från den egna organisationen eller en externt anlita person.

FAS 1: KARTLÄGGNING

Syfte

Den första fasen består av att kartlägga den verksamhet som ska omfattas av risk- och sårbarhetsanalysen. Detta för att kunna identifiera risker och sårbarheter och därtill kunna förklara dem så detaljerat som möjligt. Till skillnad från andra organisatoriska kartläggningar görs denna ur ett risk- och sårbarhetsperspektiv.

Tillvägagångsätt

Kartläggningsfasen genomförs i form av en organisationsgemensam workshop. Alternativt kan man genomföra en serie workshops för olika delar av organisationen som sedan avslutas med en gemensam gruppdiskussion. För att få ett så detaljerat resultat som möjligt är det viktigt att deltagarna representerar så många delar av verksamheten som möjligt, för att spegla organisationen i sin helhet. Styrelse och ledning bör delta i någon del, men det är

också av största vikt att personal från den direkta verksamheten deltar och att alla deltar på lika villkor.

Diskussionskulturen bör vara jämlik där alla deltagares kompetens och input värderas lika oavsett ordinarie roller. Vidare bör workshopledaren eftersträva en trygg miljö där allmänt vedertagna sanningar tillåts ifrågasättas och problematiseras.

Vad behövs

Kartläggningsfasen kan genomföras med hjälp av digitala verktyg, så att gruppen gemensamt kan följa utvecklingen.

Det går också att genomföra kartläggning analogt i form av mer konventionell workshopmetodik med exempelvis post-it-lappar eller white board, men detta tillvägagångssätt ställer högre krav på dokumentationen. Utse en person som har till uppgift att dokumentera kartläggningen oavsett metod.

Optimal gruppstorlek ligger kring fem till femton deltagare, men självklart är det kartläggningsbehoven som styr deltagarantal.

Steg 1: Definiera verksamheten

Det absolut första steget i denna fas är att ta fram en kortfattad definition av organisationens huvuduppgift i enlighet med exempelvis stadgar, verksamhetsplan eller andra styrande dokument.

HUVUDUPPGIFT

Studieförbundets eller folkhögskolans huvudverksamhet eller uppdrag så som beskrivet i stadgar eller liknande styrdokument.

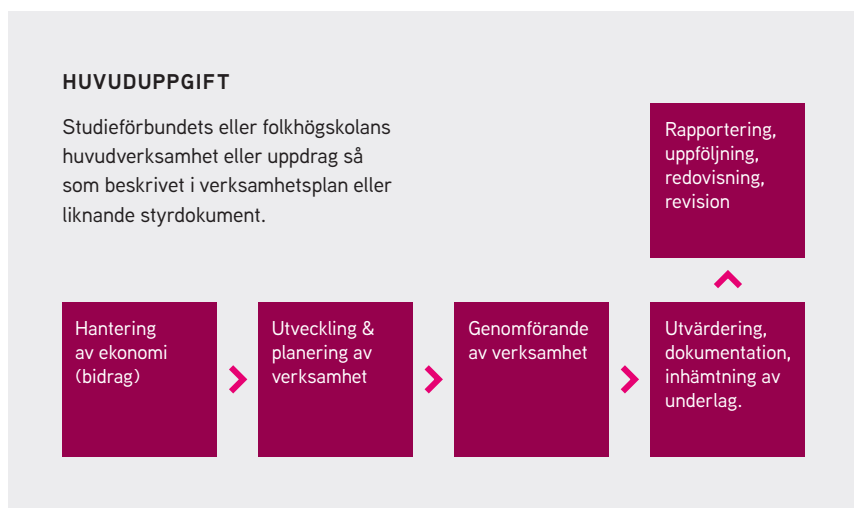
Definitionen bör omfatta två till tre meningar och den ska beskriva vad verksamheten i sin enklaste form går ut på. Frågor som ställs är:

- Vilket mål har studieförbundet eller folkhögskolan med sin verksamhet?
- Vilken nödvändig verksamhet bedrivs för att målen ska uppfyllas?

Steg 2: Kartlägg centrala verksamheter i form av delverksamheter

När den centrala verksamheten är definierad är nästa steg att bryta ned den i olika delverksamheter. Dessa aktiviteter är verksamheter som behövs för att centrala verksamheter ska kunna genomföras.

När dessa identifierats så kartläggs de olika aktiviteternas relation till varandra. Dels för att illustrera beroendeförhållanden, dels för att identifiera sårbarheter i dessa beroenden. Syftet med att kartlägga relationer är att uppmärksamma hur risker och sårbarheter påverkar andra delar av en given organisations verksamhet.



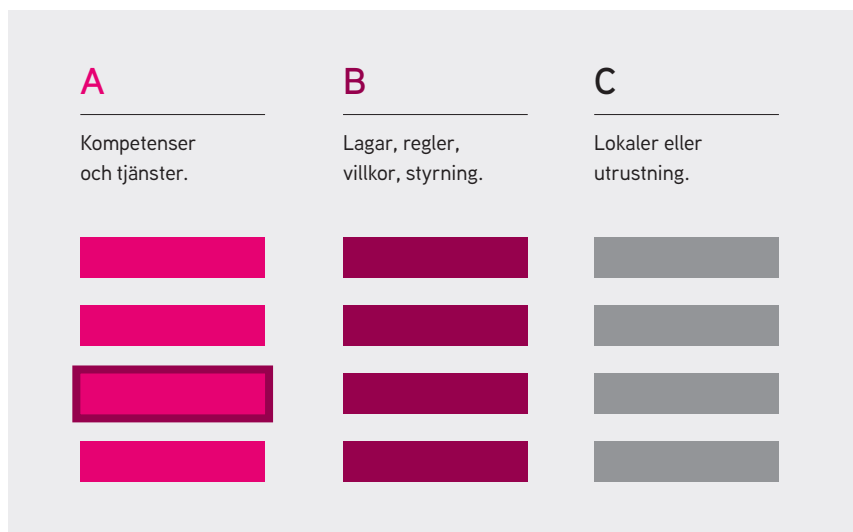
Exempel på delverksamheter

Det är folkhögskolans eller studieförbundets personal och ledning som har bäst kunskap om sin verksamhet och därför är det upp till dem att beskriva och välja hur man kartlägger olika verksamheter och deras ömsesidiga beroende i organisationen.

Steg 3: Resurser och beroenden

På denna nivå ska deltagarna analysera och identifiera resurser och beroenden för varje delverksamhet. Begreppen resurs och beroende definieras inom ramen för denna metod som:

- Resurs är en intern förmåga som organisationen besitter.
- Beroende är en extern förmåga som organisationen inte äger eller kan kontrollera och förutse.



Exempel på resurser och beroenden för delverksamheter

Det är viktigt att under denna del vara så konkret som möjligt. Kartläggningen av centrala resurser och beroenden ska beskrivas så detaljerat som möjligt.

FAS 2: FRAMTAGANDE AV RISKSCENARIER

Riskscenarier är i grunden negativa berättelser eller ett händelseförlopp med potentiellt omfattande negativa konsekvenser. Dessa kan byggas ut från redan inträffade händelser, men kan också tas fram utifrån trovärdiga framtida händelseförlopp.

Syfte

Att ta fram riskscenarier har flera syften. Dels blir det enklare att i nästa steg i metoden upptäcka risker och sårbarheter om den kartlagda verksamheten pressas analytiskt bortom sitt normalläge, dels hjälper det deltagarna i workshoppen att förstå och börja tänka risk och sårbarhet på längre sikt. De kan då använda sin expertis i det fortsatta arbetet med att söka lösningar och riskreducerande åtgärder.

Tillvägagångssätt

Denna fas genomförs bäst genom att dela upp deltagarna i grupper. Är det en mindre workshop kan man genomföra utveckling av scenarier gemensamt alternativt låta deltagarna genomföra detta enskilt.

Det är av stor vikt att ledaren för workshopen går runt till grupperna och driver på dem att producera snarare än att fastna i diskussioner om huruvida något är rätt eller fel. En generell princip är att man inte behöver uppnå konsensus för att något ska dokumenteras, om en enskild deltagare tror på något utifrån sin expertis så ska det dokumenteras.

Steg 1: Sätt rubriker

För att få i gång gruppen kan det underlätta att inledningsvis bestämma ett givet tema för varje scenario. Workshopledaren bör därför på förhand ha bestämt tre till fyra olika teman som gruppen ska diskutera utifrån. Dessa kan baseras på:

- tidigare inträffade riskrelaterade händelser
- tematiska negativa händelseförlopp inom ett visst område, till exempel brister i skolans myndighetsutövning eller studieförbundets verksamhetsutveckling.
- möjliga eller troliga riskrelaterade händelser

Steg 2: Berätta historien

När grupperna fått sina teman tilldelade är det första steget att berätta historien. Grupperna ska formulera sig kring vad som händer inom ramen för det givna scenariot. Det är viktigt att beskriva detta på flera nivåer och ur flera perspektiv.

En bra indelning kan vara att utgå ifrån vad som händer för:

- den enskilde aktören
- folkbildningssektorn
- samhället

Steg 3: Identifiera negativa konsekvenser

När grupperna tagit fram sina historier kring respektive scenario ska de identifiera negativa konsekvenser. Konsekvenserna bör identifieras för alla nivåer: för samhället, för folkbildningssektorn, och för den enskilde aktören. Det är i detta sammanhang viktigt att ledaren betonar vikten av att inte fastna utan att grupperna är generösa i sin identifiering. Det är bättre att ta fram för många möjliga konsekvenser än för få. Dessa kan vara både direkta och indirekta för folkhögskolan eller studieförbundet.

När grupperna är klara med detta steg ska de ha producerat en bruttolista på konsekvenser utifrån sina scenarion.

När bruttolistorna är färdigställda så redovisar grupperna dessa för varandra. Man avsätter också tid till att låta övriga workshopdeltagare tycka till och kommentera det framtagna resultatet.

FAS 3: IDENTIFIERA RISKER OCH SÅRBARHETER

När fas 1 och 2 är färdigställda har workshopdeltagarna de underlag de behöver för att identifiera risker och sårbarheter. Uppgiften därefter är att identifiera vilka risker och sårbarheter folkhögskolan eller studieförbundet har. Detta gör deltagarna utifrån de negativa konsekvenser de beskrivit och utifrån den detaljerade kartläggning av delverksamheter, resurser och beroenden som de gjort. Riskerna kan vara generella men är allt som oftast kopplade till specifika resurser och beroenden i kartläggningen.

Tillvägagångssätt

Denna fas kan genomföras på olika sätt. Är workshopgruppen större än fem till sex personer rekommenderar vi att genomförandet sker genom grupparbete.

I denna fas är det av stor vikt att workshopledaren närvarar och stöttar grupperna. Utan stöttning finns det en risk för att resultatet från grupparbetet inte konkretiseras till den grad att det finns en gemensam förståelse och resultatet blir alltför generellt.

Steg 1: Identifiera risker och sårbarheter utifrån de framtagna scenarierna

Beroende på storlek återgår deltagarna till sina grupper. De får uppgiften att utifrån scenarier börja tala om risker och sårbarheter. Diskussionen ska primärt fokusera på egna risker och sårbarheter och på de som finns hos externa aktörer eller extern verksamhet av betydelse för den egna verksamheten.

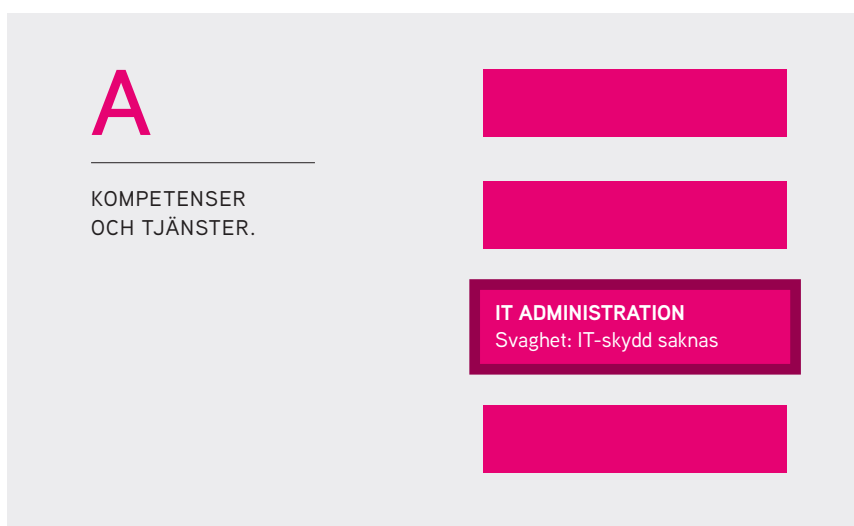
I ett inledande skede bör diskussionerna vara kreativa och deltagarna ska efter steg 1 ha producerat en bruttolista med risker och sårbarheter att utgå ifrån.

Steg 2: Beskriv riskerna och sårbarheterna utförligt och placera dem i kartläggningen

Deltagarna ska nu använda sig av kartlägningsunderlaget och placera in var sårbarheter och risker finns i hela organisationen eller i den egna delen av verksamheten. I detta steg är det av stor vikt att workshopledaren håller fo-

kus på att driva diskussionerna mot konkretion och att därtill kunna koppla ihop de risker och sårbarheter som grupperna identifierar med faktiska verksamheter, resurser och beroenden.

När diskussionerna börjar gå mot en detaljnivå där deltagarna identifierar olika risker och sårbarheter går ledaren tillbaka till kartläggningsunderlaget och markerar inom vilka verksamheter, resurser eller beroenden som risken eller sårbarheten finns. Exempelvis, om deltagarna skulle identifiera en befintlig risk för IT-attacker och samtidigt konstatera att det i nuläget inte finns ett tillräckligt IT-skydd inom studieförbundet eller på folkhögskolan, går ledaren tillbaka till kartläggningsunderlaget och antecknar detta:



Exempel på svagheter kopplade till delverksamheter

Steg 3: Värdera risker

Riskvärdering är ett strukturerat sätt att ta fram underlag, för att välja det lämpligaste åtgärdsalternativet. Värderingen ger en förståelse för vilka risker och sårbarheter som i nuläget är mest angelägna att arbeta med för att reducera, förebygga eller avstyra. Detta steg är särskilt viktigt att genomföra när workshopdeltagarna producerat ett stort antal risker och sårbarheter.

En riskmatris är ett vanligt verktyg som används vid riskvärderingar. Den består av två sammanslagna skalor och används för en bedömning av hur troligt det är att ett specifikt riskscenario inträffar och vad konsekvenserna blir.

KONSEKVENS

SANNOLIKHET

	1 Obetydlig	2 Mindre	3 Allvarlig	4 Mycket allvarlig	5 Katastrofal
5 Oundviklig	5	10	15	20	25
4 Sannolik	4	8	12	16	20
3 Möjlig	3	6	9	12	15
2 Osannolik	2	4	6	8	10
1 Väldigt osannolik	1	2	3	4	5

Exempel på riskmatrix

Resultatet av värdering är en uppskattning som ska användas som ett verktyg för att grovsortera alla de risker och sårbarheter som identifierats.

FAS 4: TA FRAM ÅTGÄRDSFÖRSLAG

I den sista fasen av risk- och sårbarhetsarbetet tas åtgärdsförslag fram. Syftet är att låta de deltagare som arbetat fram risker och sårbarheter även fundera kring deras olika lösningar.

Tillvägagångssätt

I denna fas ska alla deltagares förslag dokumenteras utan värdering. Beslut om åtgärder fattas i den avslutande fasen där ansvariga och ledning behöver involveras.

Eftersom workshopdeltagarna kommer från olika nivåer och verksamhetsgrenar inom organisationerna, snarare än uteslutande från ledningen, är det dessa personer som sannolikt har en god kunskap om vilka lösningar som är lämpliga för riskreducering på olika nivåer.

Steg 1: Gå igenom listan på risker och sårbarheter

Deltagarna ombeds att gå igenom den sammanställda bruttolistan som tagits fram i fas 3 och därefter ta fram åtgärdsförslag.

Exempel för en folkhögskola:

- *Risk*: Bristande kunskap kring villkor för utbildningsformen folkhögskola bland lärare på skolan
- *Åtgärd*: Utbildningsinsats från skolledning eller studie- och yrkesvägledare

Exempel för ett studieförbund:

- *Risk*: Verksamhetsutveckling sker inte utifrån studieförbundets övergripande strategi
- *Åtgärd*: Utbildningsinsats från ledning på såväl regional som nationell nivå

Steg 2: Fokusera på några få åtgärdsförslag och potentiella lösningar

I de flesta fall kommer listan på risker och sårbarheter att vara mycket omfattande. Detta kan medföra att inte alla identifierade risker och sårbarheter kan analyseras utifrån ett åtgärdsperspektiv, men de risker och sårbarheter som gruppen identifierat som mest prioriterade bör hanteras under detta steg.

Om man i fas 3 har värderat risker och sårbarheter är en valmöjlighet att välja de viktigaste från detta arbete. Det går också att låta deltagarna välja fritt vilka risker och sårbarheter de vill fokusera på.

I detta steg ska deltagarna ta mellan fyra till åtta risker och sårbarheter och fördjupa sig i dessa. Fördjupningen ska bestå av en förklarande text där man försöker svara på frågorna:

- Var i verksamheten finns risken eller sårbarheten och vad är det som möjliggör dem?
- Hur kan denna risk eller sårbarhet åtgärdas?
- Vilka förändringar är nödvändiga för att åtgärda dessa risker eller sårbarheter?
- Hur kan organisationen gå till väga för att implementera åtgärderna?
- Vilka organisatoriska utmaningar finns som försvårar implementeringen av åtgärderna?

För varje risk och sårbarhet bör dessa frågor besvaras. Varje fråga bör också besvaras så detaljerat som möjligt.

När arbetet är genomfört redovisas förslagen inför hela gruppen. Underlagen samlas in och workshopen avslutas.

AVSLUTANDE FAS OCH VIDARE ARBETE

När de olika aktiviteterna är klara återstår det säkert en hel del frågor, varav tre är centrala:

- Vilka av åtgärdsförslagen ska genomföras?
- Hur ska resultaten av risk- och sårbarhetsarbetet redovisas externt och internt?
- När och hur ofta ska en risk- och sårbarhetsanalys genomföras?

Efter avslutade workshops handlar det vidare arbetet om att ta hand om resultatet, kommunicera det inom hela organisationen och se till att åtgärdsförslagen genomförs. Man måste också se till att det finns ansvariga personer för de olika åtgärder. Genom att se hur allt hänger ihop kan medarbetarna få mer motivation till det egna risk- och sårbarhetsarbetet.

Folkhögskolans eller studieförbundets interna och externa behov är det som avgör hur ofta det är nödvändigt att genomföra en fullskalig risk- och sårbarhetsanalys och i vilka konstellationer. En förutsättning för att integrera arbetet i organisationens övriga kvalitetsarbete är att risk- och sårbarhetsanalyserna genomförs regelbundet och används som underlag till verksamhetsplanering. Avslutningsvis förefaller som att så länge det, i någon mening, är en risk- och sårbarhetsanalys som utförs, så är metodvalet öppet. Ett metodstöd bör dock bygga på ägarskapskänsla och motivation snarare än tvång.

Folk—
bildnings
—rådet

—
Ringvägen 100
118 60 Stockholm

—
folkbildningsradet.se