

Riigi Tugiteenuste Keskus	Haldur: Juhataja	Tähis: K5 J1
	Kinnitamise kuupäev: 18.09.2015	Versioon nr 2
Koostaja: Tarmo Leppoja	Avaldatud: Intranetis	Lk. 1 / 4

RISKIHINDAMISE JUHEND

Eesmärk: juhend on abimaterjaliks osakondadele riskide määratlemiseks, hindamiseks ja maandamiseks.

Kasutajad: riskihindamise töörühmade liikmed.

Alljärgnevalt on kirjeldatud osakondades riskide määratlemise, hindamise ja maandamistegevuste kavandamise tegevusi ja põhimõtteid, viidates vastavat tegevuse alapunktile riskijuhtimise korras:

1. Osakonnad tuvastavad riskid RTK põhimäärusest tulenevate põhiülesannete ja arengukava eesmärkide suhtes

Osakondade töötajatest moodustatud töörühmad tuvastavad riskid. Tuvastatud riskid kajastatakse vormil K5 V1. RTK põhiülesanded on vormil ette antud rippmenüüna, millest tuleb valida sobiv.

Riskid on võimalik jagada kaheks:

- **Välise riskide** analüüsimisel käsitletakse infovahetust ning suhtlemist välise osapooltega (pakkujad, kliendid, töötajad, meedia jm). Väliseid riske ei ole sageli võimalik maandada, kuna riski realiseerumine ei sõltu vaid RTKst.
- **Sisemised riskid** sisaldavad näiteks informatsioonisüsteemi riketega seotud probleeme, probleeme kvalifitseeritud ja motiveeritud personali palkamisega, muudatused töökohustustes, töötajate ligipääs RTK varadele, ebaefektiivne juhtimine jne.

Riskide tuvastamisel tuleks **keskenduda eelkõige siseriskidele**, ehk sellistele riskidele, mis tulenevad RTK ja/või selle struktuuriüksuse tegevusest ning mille maandamine sõltub eelkõige üksusest endast või RTKst. Siiski tuleb silmas pidada ka olulisemaid välisriske, mis avaldavad mõju RTK tegevusele (nt õigusaktide muudatused, mis tingivad muutusi RTK tegevustes; majandusalsed muudatused, mis avaldavad mõju RTK finantseerimisele, klientide huvid ja ootused, mis kujundavad hinnangu RTK tegevusele jne).

Soovitused riskide tuvastajatele üksustes:

1. Mõelge lihtsalt ja loominguiliselt, mis on asjad (probleemid, sündmused), mis võivad teie töö eesmärkide saavutamist kõige tõenäolisemalt takistada. Ehk iga töögrupi liige peaks riskide hindamise protsessis endalt küsima: "Mis võib minna valesti või millised võimalused võivad jääda kasutama ning sellest tulenevalt takistada mulle seatud tööülesannete eesmärgipärast täitmist?" Seejuures on oluline rõhutada ka seda, mis **võib juhtuda** ning millisel juhul teie soovitatavat eesmärki ei saavutata, mitte ainult seda, mis **juba on juhtunud**.
2. Analüüsi, mis juhtus eelneval perioodil nn realiseerunud riskidega (saadud õppetunnid) ja kuidas edaspidi analoogseid juhtumeid ära hoida.
3. Arvesta läbiviidud auditite vm hindamiste tulemustega ning too välja riskid, mis on maandamata.

Riskide optimaalse taseme (mitte liiga üldine ega liiga detailne) leidmisel on parimaks soovitus: kasutage oma sisetunnet ja tervet mõistust.

- Liiga üldine on näiteks "Personalirisk" - sellisele riskile ei ole võimalik leida maandamistegevust.

Riigi Tugiteenuste Keskus	Haldur: Juhataja	Tähis: K5 J1
	Kinnitamise kuupäev: 18.09.2015	Versioon nr 2
Koostaja: Tarmo Leppoja	Avaldatud: Intranetis	Lk. 2 / 4

- Liiga detailsed oleksid näiteks järgmised riskid: “Töötaja 1 on pidevalt haige”, “Töötajal 2 ei ole kirjutuslauda”, “Töötaja 3 ei saa läbi töötajaga 4”. Kui laskuda niivõrd detailsele tasandile, siis tuleb iga eesmärgi peale kümneid riske, ning kogu protsess kaotab mõtte.

Optimaalne tasand: “Personalirisk – ülesande x täitmiseks vajaliku koolituse puudumine”; “Personalirisk – funktsiooni x täitmiseks on pädevus vaid 1 inimesel, tema lahkumisel või haigestumisel võib funktsioon jääda täitmata”. Riski kirjeldamisel lähtu alljärgnevast: kirjelda põhjus – too välja kaasnev risk – selle võimalik mõju / tagajärg. Optimaalsel tasandil välja toodud riskile on alati võimalik leida konkreetne maandamistegevus.

Iga riski osas peab olema võimalik rakendada maandamistegevusi, st, et peab olema võimalik saada vastust küsimusele “Kas selliselt sõnastatud riskile on võimalik leida maandamistegevust?”.

2. Struktuuriüksuse tuvastatud põhiriskid koondatakse ja jaotatakse 3 kategooriasse

Töögrupi juht koondab töögrupi liikmete poolt välja toodud sarnased riskid (paneab mitme liikme poolt väljatoodud sarnastest riskidest kokku ühe, millega töögrupp nõustub). Sisemise konsensuse kaudu tuleks välja selekteerida need riskid, mille avaldumine on võimalik töögrupi kui terviku arvates. Selle protsessi käigus elimineeritakse riskid, mis ei saa töögrupi enamuse nõusolekut.

Pärast töögrupi konsensuse saavutamist sisestatakse väljatoodud riskid struktuuriüksuse riskide hindamise töölehele (K5–V2, kolm esimest veergu).

Koondatud riskid tuleb jagada kolme kategooriasse: strateegiline risk, tegevusrisk, finantsrisk. Kategooria saab valida üldise riskitabeli neljanda veeru lahtrite rippmenüüst.

Strateegiline risk – risk, mille realiseerumine seab ohtu RTK strateegiliste eesmärkide saavutamise. Sh. mainerisk - negatiivne avalikkuse tähelepanu RTK suhtes, mis toob, sõltumata selle tõesusest, kaasa usaldusväärsuse kahanemise. Mainerisk seisneb selles, et RTK maine/reputatsioon saab kahjustada ning väheneb usaldus RM valitsemisala ning tervikuna riigi vastu.

Tegevusrisk – risk, mille realiseerumine toob kaasa ebaefektiivse ressursikasutuse, mis tuleneb protsesside ja süsteemide mittevastavusest või mittetoimimisest, samuti töötajate tegevusest või tegevusetusest. Tegevusriskid jagunevad järgmiselt:

1. Personaliriskid – asutuse juhtide ja töötajatega (nende värbamise, tasustamise, oskuste jms) seotud riskid;
2. IT-riskid – infotehnoloogilised riskid, mis mõjutavad RTK tegevust (näiteks IT arendusprojektid, kriitiliste infosüsteemide talituspidevuse tagamine, SAP infosüsteemiga seotud riskid);
3. 3.-nda osapoole riskid – väliste tegurite, asutuste, institutsioonide põhjustatud riskid, näiteks lepingupartnerite täitmata jäetud kohustused, välise pettuse võimalikkus;
4. Õigusaktide riskid – õiguskeskkonnast tulenevad riskid, tehingute seaduslikkuse tagamine, näiteks kooskõla riigihangete, raamatupidamise ja riigieelarve seadusega;
5. Füüsilise turvalisuse riskid – varade säilivusega (hävimine, kaotsimine) seotud riskid,
6. Dokumentatsioon/arhiivindusriskid – dokumentide liikumise ja säilitamise ning selleks loodud protseduuridega seonduvad riskid, näiteks ametkondlikuks kasutamiseks, osalise ja täieliku riigisaladuse kaitstud teabe hoidmine, isikuandmete kaitse seaduse nõuete täitmine;
7. Infovahetuse riskid – asutuse sise- või välissuhtlusega seotud riskid, mis mõjutavad negatiivselt asutuse tajumist kolmandate osapoolte poolt ehk reputatsiooni avalikkuse silmis;

Riigi Tugiteenuste Keskus	Haldur: Juhataja	Tähis: K5 J1
	Kinnitamise kuupäev: 18.09.2015	Versioon nr 2
Koostaja: Tarmo Leppoja	Avaldatud: Intranetis	Lk. 3 / 4

8. Tervisekaitse ja töökeskkonna riskid – töökeskkonna ja tervisekaitsenõuetega seonduvad riskid.
9. Põhiprotsessiga seotud riskid – üldjuhtimisega seonduv (eestvedamine, planeerimine, järelevalve, kohustuste lahususe tagamine, info liikumine, puudused juhistes, koostööpartnerite kaebused, eksimused/vead, mis võivad põhjustada valeandmeid jne), aruandlusega seotud riskid (valeinfo, andmesisestuse vead, aruannete usaldusväärsus);
10. Sisemine pettus/korruptsioonirisk - kahju, mis tuleneb tegudest, mille eesmärgiks on pettus, seadusevastane vara omandamine või õigusaktidest, organisatsiooni regulatsioonide tahtlik täitmata jätmine. Eesmärk on maandada korruptsioonikuritegude (alkaemaks, omastamine, ametiseisundi kasutamine eelise saamiseks, mõjuvõimuga kauplemine, põhjendamatu rikastumine) jõudmise riski.

Täpsem jaotus on ära toodud, aitamaks mõista tegevusriskide olemust. Klassifitseerimisel ei ole vajalik tegevusriske lisasse 2 täpsemalt grupeerida.

Finantsrisk – risk, mille realiseerumine toob kaasa (tõsise) rahalise kaotuse, mõju eelarvele. Võimalusel tuleb välja tuua hinnanguline kahju eurodes.

3. Igale riskile antakse struktuuriüksuses hinnang 4 palli süsteemis mõju ja tõenäosuse osas

Töögrupi poolt välja toodud riskide mõju hindamiseks annavad kõik töögrupi liikmed iseseisvalt hinnangu iga konkreetse riski avaldumise korral tekkida võiva kahju kohta.

Hindamisel peavad kõik töögrupi liikmed kasutama ühtset skaalat, mis on toodud alljärgnevalt:

Hinne	Hinnang	Kokkuleppeline tähendus
1	tähtsusetu mõju	riski avaldumisel ei ole käimasolevad ja planeeritavad tegevused häiritud
2	vähene mõju	riski avaldumisel on küll tegevused häiritud, kuid eesmärgid on saavutatavad ja lisaressursse ¹ vajatakse vähesel määral
3	oluline mõju	riski avaldumisel on tegevused oluliselt häiritud ning eesmärkide saavutamiseks on vaja oluliselt lisaressursse
4	kahjustav mõju	riski avaldumisel ei ole seatud eesmäärke võimalik saavutada

Ka välja toodud riskide avaldumise tõenäosuse hindamiseks annavad kõik töögrupi liikmed iseseisvalt hinnangu iga konkreetse riski osas. Riski avaldumise tõenäosuse hindamisel tuleb arvesse võtta olemasoleva sisekontrollisüsteemi tõhusust, st hinnata tuleb jääkriski peale olemasolevate riskimaandamise meetmete rakendamist.

Hindamisel peavad kõik töögrupi liikmed kasutama ühtset skaalat, mis on toodud alljärgnevalt:

Hinne	Hinnang	Kokkuleppeline tähendus
1	vähetõenäoline	riski avaldumine on pigem teoreetiline, praktikas üliharva
2	võimalik	riski avaldumine on teoreetiliselt küll võimalik, aga praktilisi juhte on üksikuid
3	tõenäoline	riski avaldumise tõenäosust toetavad selged tõendusmaterjalid
4	vältimatu	risk on varem juba avaldunud või on vältimatu riski avaldumine tulevikus

¹ Lisaressursside all peetakse silmas nii finantse, aega kui ka teadmisi.

Riigi Tugiteenuste Keskus	Haldur: Juhataja	Tähis: K5 J1
	Kinnitamise kuupäev: 18.09.2015	Versioon nr 2
Koostaja: Tarmo Leppoja	Avaldatud: Intranetis	Lk. 4 / 4

Iga hindaja koondhinne ehk skoor saadakse korrutades kahe teguri – mõju ja tõenäosuse – hinded omavahel. Vastav valem on sisestatud üldisesse riskitabelisse lahtrisse 6.

Aktsepteeritava riskitaseme määramise järel jaguneb RTK riskide koondtabel kaheks:

1. olulised riskid, mille puhul rakendatakse täiendavaid maandamistegevusi ja mis on kajastatud RTK tegevuskavas;
2. väheolulised riskid, mille puhul täiendavaid maandamistegevusi ei rakendata ja mille maandamine toimub igapäevase tegevuse käigus osakondades.

4. Struktuuriüksused määravad olulistele riskidele maandamistegevused koos tähtaegade ja vastutajatega

Riskide tulemuslikuks maandamiseks tuleb mõista iga riskiga seotud võimalikku kahju suurust ning ohjata riske majanduslikult kõige mõttekamal viisil, mitte püüdes saavutada riski minimaalset, vaid optimaalset taset.

Peale riskide hindamist lisavad struktuuriüksused riskinimekirja (lisa 2 veerg „Riski maandamiseks rakendatavad tegevused“) ka maandamistegevused, mida töögrupi arvates on vajalik rakendada väljatoodud riskide maandamiseks.

Iga riski koondhinde alusel on võimalik määratleda kõikide riskide olulisus ehk riski aste. Riski astme määramisel tuleks juhendada alljärgnevast skaalast:

Riski aste	Skoor	Olulisuse määratlus
Madal risk	1-5 punkti	probleemid, mis vajavad aeg-ajalt ülevaatamist.
Keskmine risk	6-11 punkti	probleemid, mis vajavad pidevat jälgimist.
Kõrge risk	12-16 punkti	probleemid, mis vajavad kohest sekkumist.

Nii sise- kui välisriskide puhul saab maandamistegevustena ära tuua vaid selliseid riskide maandamiseks vajalikke tegevusi, mis on RTK pädevuses (nt ei saa maandamistegevusena ära tuua Vabariigi Valitsuse määruse vastuvõtmist, küll aga saab maandamistegevusena ära tuua Vabariigi Valitsuse määruse eelnõu esitamise – määruse vastuvõtmine on Vabariigi Valitsuse pädevuses, eelnõu aga võib esitada iga valitsusasutus).

Riskide maandamiseks klassikalised tegevused on:

1. **välldi** - korralda protsess ümber nii, et konkreetne risk oleks välditud;
2. **jaga** - jaota osa riski teisele osapool(t)ele (nt. kindlustuslepingu sõlmimine) mitmete protsesside, üksuste, varade jmt vahel selliselt, et üldine riskitase langeks;
3. **kontrolli** - loo tegevusi/kontrolle, et riski realiseerumiseni viivaid sündmusi ennetada/avastada, soodusta positiivseid (vastasmõjuga) lahendusi;
4. **lepi** – seda juhul kui maandamise kulu on suurem kui potentsiaalne kahju.