

Risikoanalyse MAL

1.1 Definisjon av Risiko

En mulighet for at det skal inntreffe en situasjon som forhindrer at man når mål og forventede resultater.

1.2 Innledning

Gjennomføring av oppgaver innebærer alltid situasjoner som innebærer risiko. Kartlegging av risikofaktorer på et tidlig tidspunkt gir mulighet til å forebygge truslene med målrettede tiltak og styre utviklingen.

Risikoanalysene skal søke å fange opp alle risikomomenter. Under analysene skal risiki vurderes på en strukturert måte og tiltak prioriteres og iverksettes, for å redusere eventuelle negative virkninger for gjennomføring. Risikoanalysen legges opp slik at oppfølging og rapportering av risikopunkter kan gjøres korrekt og effektivt.

1.3 Ansvar risikohåndtering

Leder har hovedansvar for risikostyringen, herunder ansvar for at viktige saker løses før de blir kritiske for fremdrift. Enhver medarbeider må bidra til å identifisere risiki og meddele leder disse.

Leder er ansvarlig for gjennomføring av risikoanalyse. De viktigste resultater fra en risikoanalyse er en status over risikonivå for prosjektet og eventuelt forslag til tiltak for å redusere risiko.

Noen av de risikoreducerende tiltak kan gjennomføres innenfor oppgavens rammebetingelser, og disse er det leders ansvar å igangsette. Tiltak som påvirker vedtatte planer, budsjett eller ytelse, samt organisasjonen utenfor, rapporteres til den som er ansvarlig. Tiltak må da drøftes og godkjennes før igangsetting. Leder er ansvarlig for at godkjente tiltak gjennomføres.

1.4 Analyse av risiko

Ved oppstart har leder ansvar for at det gjennomføres en initiell risikoanalyse og denne skal følges opp gjennom hele perioden.

Ved hjelp av risikoanalyser skal risikofaktorer som må følges opp identifiseres. Dersom det er stor sannsynlighet for at en risikofaktor inntreffer, må det vurderes og igangsettes tiltak for å redusere sannsynligheten for at risikoen oppstår, eller minimalisere konsekvensene. En tiltaksliste bør inkludere en oversikt over hvem som har ansvar for å utføre de ulike tiltakene og innen hvilken frist. Leder har overordnet ansvar for at prioriterte og godkjente tiltak gjennomføres.

Gjennomgang og oppdatering av risikomatriksen gjennomføres månedlig eller oftere ved behov. Ved gjennomgang vurderes effekten av de risikoreduserende tiltak som allerede er iverksatt. Hvis effekten av tiltakene ikke er tilfredsstillende, må det vurderes om ytterligere tiltak skal iverksettes. I tillegg vurderes det om ytterligere risiki er identifisert og eventuelle tiltak for å redusere disse planlegges.

Det er en sammenheng mellom de risikoområder som rapporteres som en helhet, og for de ulike delaktiviteten. Tiltak som settes i gang har som hensikt å redusere risiko på begge områder; reduseres det for delaktiviteter reduseres det for hele prosjektet. Hvis de overordnede risikoområder ikke håndteres av en delaktivitet er det viktig at dette fanges opp.

Underordnete ledere og medarbeidere rapporterer risiki i forbindelse med møter og fremdriftsrapportering. Leder rapporterer de viktigste risiko til styrende organer som for eksempel overordnet linjeleder, styringsgruppe, Finansdepartementet eller andre. Ved rapportering gjennomgås alltid trusler som er klassifisert med H (høy) stor sannsynlighet og store konsekvenser. Store endringer i risikobildet skal alltid rapporteres. Det viktigste med risikorapportering er oppfølging av tiltak for å redusere risikoen. Statusmøtene vil derfor ha fokus på hvilke tiltak som har blitt satt i gang, resultater av dette og hva må iverksettes.

Når oppgaveløsingen går over i nye faser kan leder vurdere det nødvendig å foreta en total revisjon av risikoanalysen. En total revisjon vil da bety å gjennomføre risikoanalyse på nytt.

1.5 Prosedyre for risikohåndtering

Hovedoppgaver i rutinen består i hovedsak av:

- Identifisere og loggføre en risiko
- Å finne tiltak for å redusere sannsynlighet og konsekvens

Prosedyren vil i hovedsak se ut som følger:

- Risiko identifiseres av en medarbeider. Identifisert risiko kan tas opp på statusmøte, beskrives i et notat eller meldes inn ved hjelp av eget skjema for risikomelding.
- Risikoen utdypes eventuelt av leder. Leder klassifiserer risiko. Alternative tiltak drøftes og vurderes og risikovurdering oppdateres.

- Implikasjoner for kostnader og fremdriftsplaner vurderes. Tiltak prioriteres.
- Hvis man velger å ikke utføre tiltak, skal det klart fremgå av risikovurderingen
- Anbefalte tiltak utføres av leder og kvitteres ut, eventuelt behandles i styrende organer før tiltaket igangsettes.
- Etter hvert som saken følges opp, dokumenteres dette og risikovurderingen oppdateres.
- Dersom en risiko fører til en kontraktsmessig endring eller endring i fremdrift, følges prosedyre for endringshåndtering.

1.6 Forklaring til Risikomatriksen

Under finnes en forklaring på den enkleste risikomatriksen.

Dato	ID	Risiko	Konsekvens	S	K	Risiko reduserende tiltak	Reserveplan	Ansvar	Frist

For analyseformål klassifiseres de ulike risikofaktorene i prosjektet ut fra sannsynlighet for at en faktor inntreffer (**S**) og hvilke konsekvens dette har for prosjektet (**K**) dersom risikoen inntreffer.

Både **S** (sannsynlighet) og **K** (konsekvens) klassifiseres på skalaen Høy, Middels og Lav.

For hver av risikofaktorene er det en beskrivelse av tiltak for å redusere sannsynligheten for og/eller konsekvensene ved at faktoren inntreffer. Rubrikken for tiltak inneholder beskrivelse av både utførte, løpende og/eller planlagte tiltak. Kolonnen for Reserveplan inneholder beskrivelse av enda ikke aktiverte tiltak.

1.7 Klassifisering av risiko

Før risikoer klassifiseres er det noen kriterier som bør vurderes. Det er viktig å huske at risikomomenter som klassifiseres som H (høy) er kritiske for prosjektet. Det betyr at hvis de slår til vil det kunne ha konsekvenser for prosjektet i forhold til tid og kostnader. Med andre ord kan det representere forsinkelser eller høyere kostnader slik at budsjetter eller fremdriftsplaner må justeres.

En grunn til at risikoene klassifiseres som høy er at situasjoner har oppstått slik at det er lite tid til å løse problemene. Det betyr at ekstraordinære tiltak må iverksettes og dermed er det viktig at det rapporteres, og eventuelt eskaleres.

Noen situasjoner oppstår eller identifiseres underveis i et prosjekt hvor det fortsatt er tid, penger og ressurser til å løse dem innenfor gitte rammer. Da kan risikoverdien være L (lav) slik at tiltak må settes i gang, men de utgjør ingen umiddelbar risiko for at prosjektet ikke skal kunne holde seg innenfor estimert tid- og ressursbruk.

Et risikopunkt som ikke blir løst kan endre klassifisering etter som tiden går.

1.7.1 Sannsynlighet

Under er det gitt noen retningslinjer for hvordan sannsynlighetsverdiene kan vurderes. Retningslinjene er generelle fordi det er viktig at ledere selv vurderer risikoen for sitt ansvarsområde.

Lav	<ol style="list-style-type: none">1. Risikoen som har meldt seg er ikke mer enn det som forventes av normale hendelser i løpet av en periode. Sannsynligheten for at de slår til er derfor små.2. Risikoen er noe høyere enn forventet, men ligger fortsatt innenfor hendelser som håndteres gjennom ordinære aktiviteter. Sannsynligheten for at de slår til er derfor små.3. Risikoen er noe høyere enn forventet, men ligger fortsatt innenfor hendelser som håndteres gjennom ordinære aktiviteter , men leder må følge med.
Middels	<ol style="list-style-type: none">4. Risikoen er høyere enn forventet, men tatt i betraktning tilgjengelig tid vil dette kunne håndteres innenfor ordinære arbeidsrammer.5. Risikopunkter kan slå til og leder må vurdere om det fortsatt kan håndteres innenfor de rammene som er satt.6. Det kan ikke forhindres at risikoen slår til uten aktivt å se på konkrete tiltak som kan hindre at risikopunktene slår til.
Høy	<ol style="list-style-type: none">7. Det kan ikke forhindres at risikopunktene slår til uten å involvere ressurser utover de som arbeider med oppgaven.8. Leder må ha assistanse for å unngå risikoen.9. Store deler av tilgjengelige ressurser må konsentrere seg om tiltak for å unngå denne risikoen.

1.7.2 *Konsekvens*

Under er det gitt noen retningslinjer for hvordan konsekvensverdiene kan vurderes. Retningslinjene er generelle fordi det er viktig at ledere selv vurderer risikoen for sitt område.

Lav	<ol style="list-style-type: none">1. Konsekvensen har en betydning , men ikke i forhold til tid eller kostnader, og heller ikke avgjørende i forhold til kvalitet.2. Konsekvensen har en innvirkning på kvalitet, men det er til å leve med. Det representerer derfor ingen stor risiko i forhold til tid eller kostnader.3. Det vil merkes på deler av oppgaveløsingen, men kvaliteten er fortsatt akseptabelt.
Middels	<ol style="list-style-type: none">4. Risikopunktet har en konsekvens , og avhengig av sannsynligheten burde det planlegges og sette i gang konkrete tiltak.5. Hvis risikoen slår til vil det merkes gjennom en kvalitetsforringelse på løsningen, og det er mulighet for tids- og kostnadmessige konsekvenser. Hvis sannsynligheten er høyere enn 6 må konkrete tiltak iverksettes.
Høye	<ol style="list-style-type: none">6. Hvis risikoen slår til vil det merkes gjennom en vesentlig kvalitetsforringelse på løsningen, og det er mulighet for tids- og kostnadmessige konsekvenser. Hvis sannsynligheten er høyere enn 5 må konkrete tiltak iverksettes.7. Konsekvensen er høy for at kostnader og tid overskrides hvis risikopunktene slår til.8. Konsekvensen er høy for at man ikke kommer i mål hvis risikopunktene slår til uten vesentlige forsinkelser eller kostnadsoverskridelser.9. Konsekvensen er høy for at man ikke vil komme i mål.

1.8 *Kriterier for tiltak*

- Hvis totale risiko vurderes som **høy** har vi en situasjon som allerede har ført til dårligere kvalitet på resultater eller forsinkelser i arbeidet. Det er derfor nødvendig å være presis på tiltak. Det betyr at ulike alternativer må skisseres, tiltakene må tidfestes og ansvarlige personer må

navngis. Dette gjelder også hvis risikoområdet må eskaleres utover leders ansvarsområde til leverandører, andre prosjekter eller andre deler av linjenorganisasjonen. Hvorvidt tiltakene iverksettes og/eller fungerer vil følges opp i de ukentlige statusmøtene. Hvis riskoverdien er veldig høy må forholdene dokumenteres med kopi til kvalitetssikringsfunksjonen (i prosjekt eller linje) hvor konsekvensen utredes og ulike tiltak skisseres. Tiltakene må være konkrete i forhold til ressursbruk, tidspunkter og eskaleringsinstanser. Slike tiltakslistene må håndteres spesielt i møter med aktuelle personer.

- Hvis risiko som helhet vurderes til **middels** har vi situasjoner som må løses for å forhindre lavere kvalitet på resultater eller forsinkelse. Det er behov for kontinuerlig arbeide med risikostyring. Det nødvendig å ha et fokus på mulige løsninger, og iverksette disse slik at risikoen ikke øker, men minker.
- Hvis totale risiko vurderes som **lav** har vi ikke situasjoner som ansees som kritiske i forhold til fremdrift eller kvalitet, men må løses for å unngå reklassifisering. Tiltakene er langsiktige og kontinuerlige. De trenger ikke være tidfestet eller veldig konkrete.

1.9 *Beskrivelse av arrangementet*

