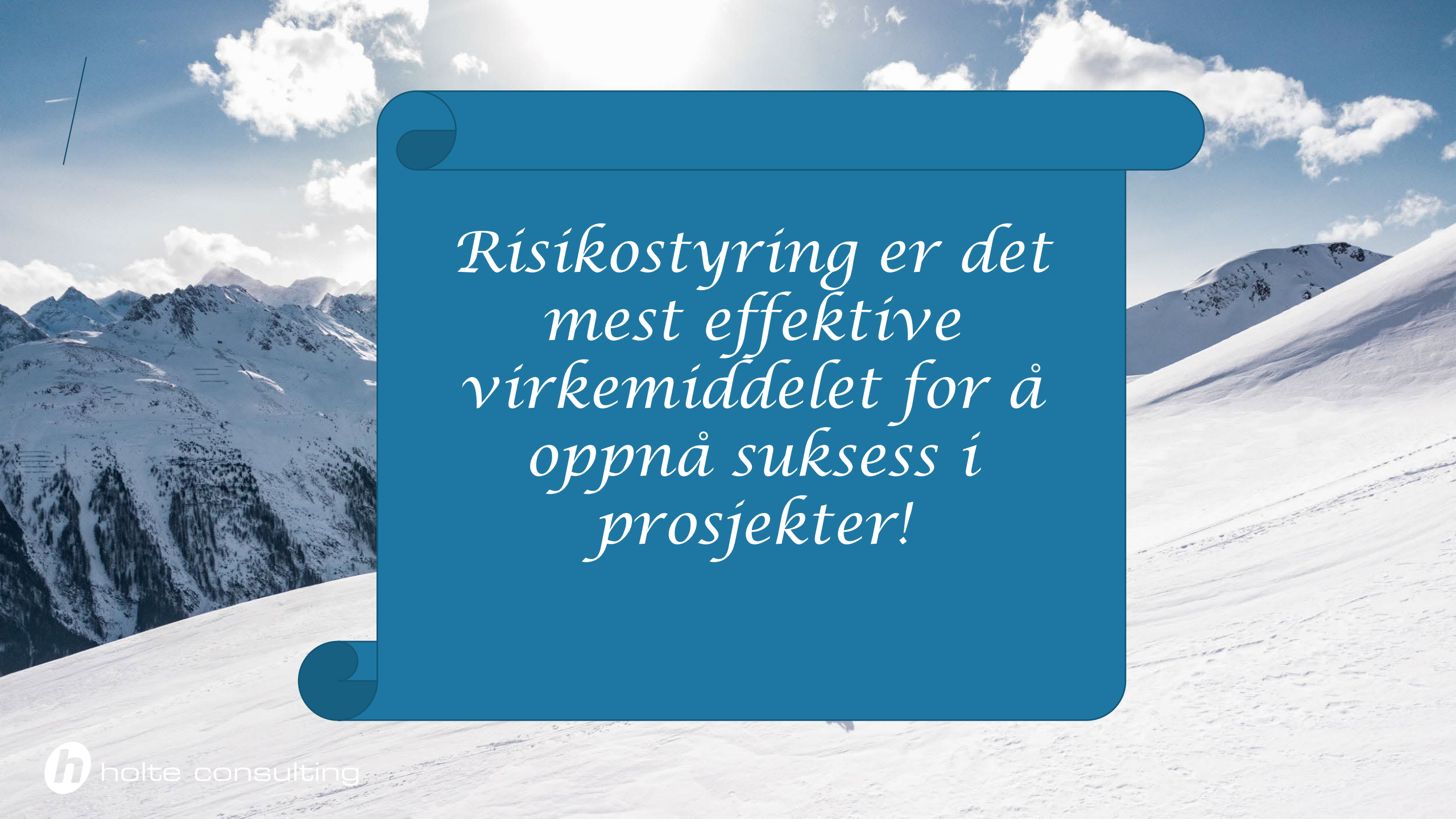




Bruker du risikostyring for å oppnå suksess i prosjektene dine?

Øyvind Johnsen, PMP, PMI-RMP



*Risikostyring er det
mest effektive
virkemiddelet for å
oppnå suksess i
prosjekter!*

Innhold

- Intro – risiko i bilder
- Context
- Del 1: Lessons learned
- Del 2: Innføring av muligheter



Intro

- Risiko i bilder



Bildesekvens slettet av hensyn til uavklart opphavsrett

- Prosjektet definerer sitt mål
- Prosjektet jobber sammen mot dette målet
- Prosjektleder styrer prosjektet mot målet
- Programleder styrer flåten mot felles effektmål
- Prosjektet planlegger en rute til målet
- PMO måler status og fremdrift – hvor er vi?
- Prosjektet består av mange små aktiviteter
- Prosjektet overleverer et produkt
- Risikostyring avdekker tilstanden på veien til målet
- Kartlegger trusselbildet
- Varsler om trusler på veien mot målet
- Varsler om stengte veier
- Varsler om små og store hindringer
- Varsler om dårlig fremdrift
- Varsler om små tuer ...
- ...som velter store lass
- Varsler om sprikende samarbeid
- Varsler om scope creep
- Varsler om uforutsette hindringer
- Varsler om vanskelig feilretting
- Varsler om mange avhengigheter
- Varsler om forsinkelser
- Varsler om redusert hastighet
- Varsler om dårlig sikt
- Risikostrategi - Risikostyring svarer på truslene
- Risikostrategi: Akseptere
- Risikostrategi: Unngå
- Risikostrategi: Overføre
- Risikostrategi: Eskalere
- Risikostrategi: Mitigere (redusere)
- Mitigere: Velge effektive og tilstrekkelige tiltak 1-4
- Beredskapsplan når risiko inntreffer
- Beslutningsstøtte
- Prosjektet velger veien til målet
- Risikostyring anbefaler plan B basert på risikohistorien
- Slik at vi velger den beste veien til målet!
- På rett vei mot et vellykket prosjekt

Context

- Programmene
- Prosjektledere
- Definisjon av risiko



Utvikling gjennom 3 store program

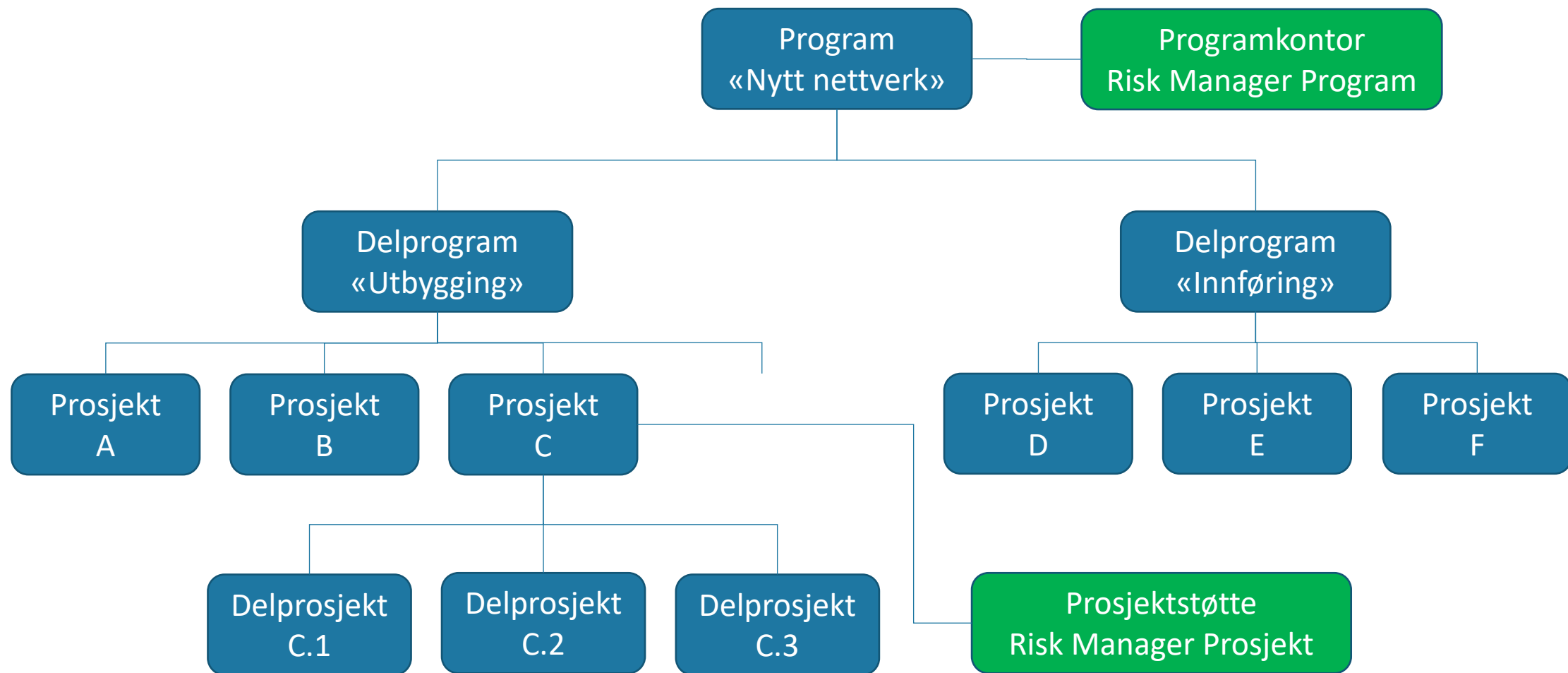


Programmer med historie

- Store prosjekter med lang og ofte litt brokete historie og stor synlighet
- Behov for å få kontroll
- Tiltak for å sikre gjennomføring
 - Nødnett og NPID rapporterte direkte til JD
 - Organisere som et program
 - Bygge opp et programkontor (PMO)
 - Forsterke risikostyring med dedikert Risk Manager

Illustrasjon slettet fra presentasjonen

Typisk organisering



Prosjektledere klarer det helst selv

- Prosjektledere har dårlig erfaring med påtvungne støttefunksjoner

Illustrasjon slettet fra
presentasjonen

Etter: Når programmet går mot avslutning

Graf slettet fra
presentasjonen

Etter: Prosjektledere setter pris på litt hjelp

Modningstrinn

1. *What's in it for me?*
2. Balansere belastningen mot prosjektleders tålmodighet og timeplan
3. Prosjektledere oppdager nytten av risikostyring
4. Prosessen blir selvgående
5. Prosjektledere tar risikostyring med seg til nye prosjekter utenfor programmet.

Bilde slettet fra presentasjonen

Standard prosjektfaglig tilnærming

- Prosjektgjennomføringsrisiko
- Kvalitative risikoanalyser
- 2-faktor risikovurderinger
 - Risiko = sannsynlighet x konsekvens

| | | | | |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| Yellow | Yellow | Red | Red | Red |
| Green | Yellow | Yellow | Red | Red |
| Green | Yellow | Yellow | Yellow | Red |
| Green | Green | Yellow | Yellow | Yellow |
| Green | Green | Green | Yellow | Yellow |

Definisjon av risiko

Bilde slettet fra presentasjonen

- **Risiko** er en usikker hendelse eller situasjon som, dersom den inntreffer, vil påvirke oppnåelse av mål. Risiko kan ha negativ eller positiv effekt:
 - Trussel – risiko med negativ effekt på oppnåelse av mål.
 - Mulighet – risiko med positiv effekt på oppnåelse av mål.
- **Problem** – Inntruffet hendelse som krever håndtering.
- **Usikkerhet** – Tilstand, også delvis, av mangel på informasjon knyttet til forståelse eller kunnskap.

Lessons learned

- erfaringsbaserte forbedringstiltak

- Treffe organisasjonen «hjemme»
- Gi risiko høy prioritet
- Aktive risikoworkshops
- Risikoforum deler erfaringer
- Sett akseptansekriterier for viktige milepæler
- Forbered beredskapsplan for alvorlig risiko
- Unngå skaladiskusjoner!
- Risiko beskrives alltid 3-delt
- Regelmessig oppfølging sikrer styrefart
- Hold takten i rapporteringen
- Sporing av sannsynlighet og konsekvens
- Kjør Red Risk Review for akutt risiko
- Ta restrisiko etter tiltak med en klype salt
- Tiltak må gjøres med egen kraft
- Aggregert risiko skaper fluffy tiltak
- Følge opp effektrisiko etter prosjektet
- Sørg for godt samarbeid med IT-support



Vi følger risikostyringsprosessen



Risk Governance

- Treffe organisasjonen «hjemme»
- Risiko er din venn
- Hvorfor risikostyring?



Treffe organisasjonen «hjemme»



Konsulentens credo

*Om jeg vil lykkes i å føre
et menneske mot et bestemt mål
må jeg først finne mennesket der det er
å begynne akkurat der.*

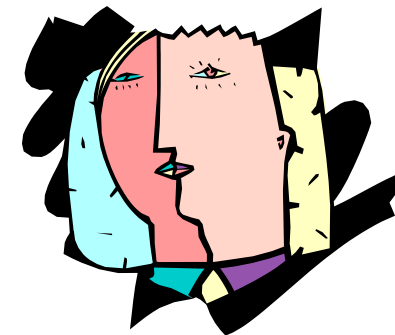
*For å hjelpe noen må jeg selv
forstå mer enn den jeg vil hjelpe
men jeg må også forstå det samme
som den jeg vil hjelpe forstår.*

*Om jeg ikke kan det
– da hjelper det ikke
om jeg kan eller vet mer.*

*Om det er viktigere for meg
å vise hvor mye jeg selv kan
så beror det på at jeg er hovmodig
og egentlig ønsker å bli beundret
– i stedet for å hjelpe.*

*All ekte hjelpsomhet begynner med ydmykhet
mot den jeg vil hjelpe
å hjelpe er å tjene – ikke herske.*

*Kan jeg ikke oppfylle
disse krav kan jeg heller
ikke hjelpe noen.*



Søren Kierkegaard

Risiko er din venn

«The biggest risk is not taking any risk»

Mark Zuckerberg

Risikostyring gir store gevinster

- Beholder kontroll
 - Vi vedlikeholder et regnskap over prosjektets risiko
- Reduserer usikkerhet
 - Vi unngår overraskelser
- Prioriterer aktiviteter
 - Vi tar informerte beslutninger
- Er forberedt på risiko som inntreffer
 - Vi unngår behov for "brannslukking"
- Vet at risiko er håndtert
 - Vi sover bedre!



1. Planlegge risikostyring

- Gi risiko høy prioritet
- Etablere regelmessige rutiner
- Rapporteringstakt
- Risikoforum deler erfaringer
- Aktivitetsplan



Planlegge risikostyring – formål

- Hvem gjør hva, når og hvordan
- Utarbeide en aktivitetsplan
- Definere roller og ansvar
- Tilpasse risikoprosessen til behovet
- Definere skala for sannsynlighet og konsekvens
- Risikoappetitt og toleransegrenser



Ønsker å gi risiko høy prioritet

Agenda statusrapportering

1. Dashboard med oversikt
2. Fremdrift
3. Leveranser
4. Avhengigheter
5. Økonomi
6. Gevinster
7. Risiko

Gi risiko høy prioritet

Agenda statusrapportering

1. Dashboard med oversikt
2. Fremdrift
3. Leveranser
4. Avhengigheter
5. Økonomi
6. Gevinster
7. Risiko

Ny agenda statusrapportering

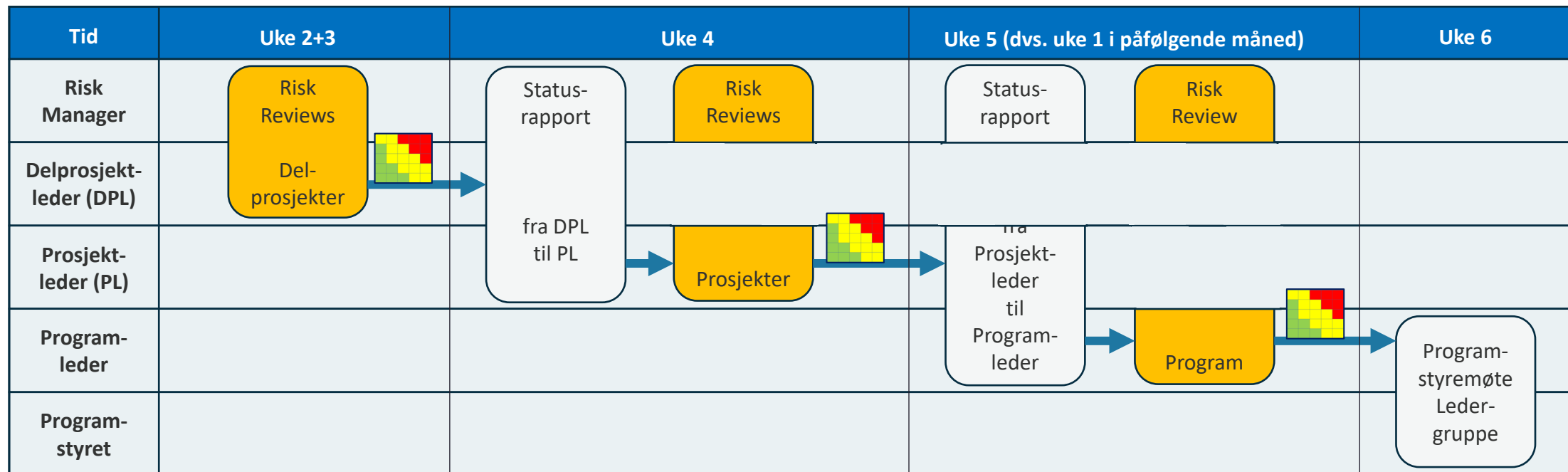
1. Dashboard med oversikt
2. Risiko
3. Fremdrift
4. Leveranser
5. Avhengigheter
6. Økonomi
7. Gevinster

Regelmessig oppfølging sikrer styringsfart

- Innarbeidet rutine
- Forutsigbar prosess
- Dynamisk bilde
- Økt forståelse
- Trinnvis forfining av innhold



Rapportering – hold takten!



Legg alle oppgaver i en aktivitetsplan

| Nr. | Beskrivelse | Leveranse | Eier | Bidrag fra | Hypighet | Måltall | Jan | Feb | Mar | Apr | Mai | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Des | Status |
|--|--|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| 1. Ledelse, styring og koordinering av risikostyringsarbeidet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Utforming, planlegging og kvalitetssikring av riskostyring | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Risk Workshops: Avdekke, identifisere og registrere risiko | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Risk Reviews: Følge opp risiko med tiltak og forberede rapportering | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1 | Risk Review - Program Nye Pass og ID-kort - NPID | Risikorapport | Program- leder | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.2 | Risk Review - Prosjekt NPID Innføring | Risikorapport | Prosjekt- leder | IPID Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.3 | Risk Review - Prosjekt NPID Løsning | Risikorapport | Prosjekt- leder | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.4 | Risk Review - Prosjekt NPID Nye tjenester | Risikorapport | Prosjekt- leder | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.5 | Risk Review - Prosjekt NPID PIT | Risikorapport | Prosjekt- leder | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| | | | | | | Actual | 3 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.6 | Risk Review - Prosjekt NPID Sikkerhet | Risikorapport | Prosjekt- leder | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.7 | Risk Review - Delprosjekt Systemløsning | Risikorapport | DPL | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | | 3 | | | | | | | | | |
| 4.8 | Risk Review - Delprosjekt Teknisk plattform | Risikorapport | DPL | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.9 | Risk Review - Delprosjekt Test | Risikorapport | DPL | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.10 | Risk Review - Delprosjekt Organisasjon og kompetanse | Risikorapport | DPL | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.11 | Risk Review - Delprosjekt Utrulling | Risikorapport | DPL | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | | | | | | Actual | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.12 | Risk Review - Delprosjekt EBA | Risikorapport | DPL | Risk Manager | Månedlig | Target | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | | | | | | Actual | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 4.13 | Risk Review - Programkontor og Kontraktstyring | Risikorapport | Leder | Risk Manager | Ved behov | Target | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | | | | | | Actual | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 4.14 | Ny: Risk Review - Transisjon | Risikorapport | Transition Manager | Risk Manager | Ved behov | Target | | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | | | | | | Actual | | | | 1 | | | | | | | | | |
| 4.15 | Red Risk Review med risikoeier og tiltaksansvarlige | Fremdrift på tiltak | Risikoeier | Risk Manager | Ukentlig | Target | | | | | | | | | | | | | 6 |
| | | | | | | Actual | 0 | 0 | 1 | 5 | | | | | | | | | |
| 5. Rapportering | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Kommunikasjon, kompetanse og samarbeid | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Risikoforum deler erfaringer

- Rådgivende faglig forum for prosjektrisiko
- Harmonisering av praksis, f.eks. bruk av konsekvensskala
- Utveksling av erfaringer om prosess, praksis og verktøystøtte
- Kompetanseutvikling innen risikostyring
- Bevisstgjøring av betydningen av risikostyring
- Egen Teams-kanal for diskusjoner.



Risk Manager er ansvarlig for prosessen

- Organisert i Programkontoret (PMO)
- Støtte prosjektene og programledelsen innen risikostyring
- Planlegge, gjennomføre og følge opp risikostyringsaktiviteter
- Rapportere risiko fra programmet
- Koordinere med andre enheter i virksomheten
- Øke bevissthet om risiko i programmet
- Videreutvikle kompetansen innen risikostyring i organisasjonen.



2. Identifisere risiko

- Aktive workshops
- 3-delt risikobeskrivelse



Identifisere risiko – formål

- Identifisere risiko som påvirker prosjektets oppnåelse av målsetninger
- Alle interessenter bør involveres for å kartlegge risiko
- Vanlige teknikker:
 - Risikoworkshop med brainstorming
 - Identifisere risiko gjennom intervju
 - Identifisere risiko med "Pre-mortem"-scenarier

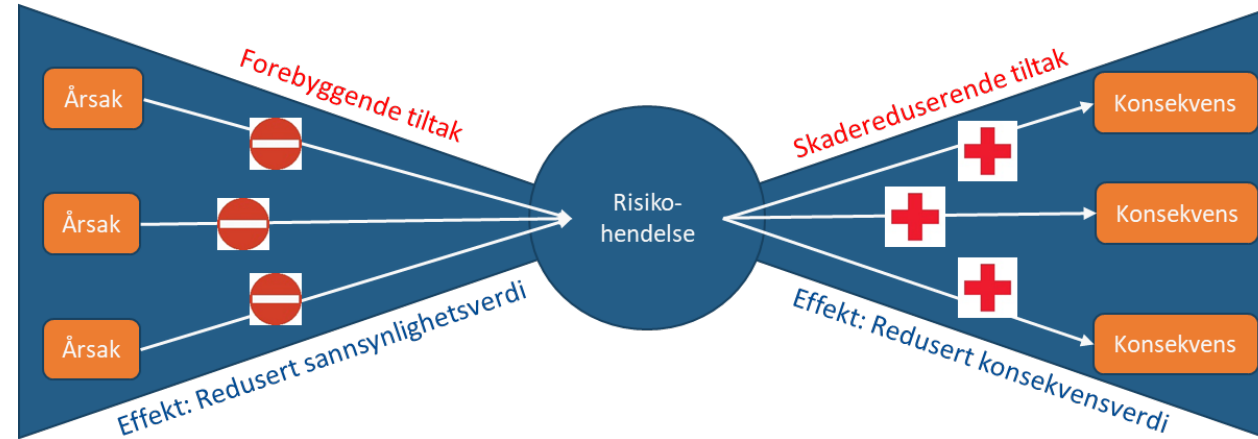


Aktive risikoworkshops

- Strukturert brainstorming for å avdekke ny risiko
- Store Post-it på 1,5x1,5m matrise
- Sørge for at alle blir hørt
- Sett på lyset!
- 5 x Hvorfor?
- Bamsemums hører til 😊



Risiko beskrives alltid 3-delt



- 1. Risiko**hendelsen som kan inntreffe
 - "Det er en risiko for at ..."
- 2. Årsak** søker å kartlegge årsakene til risikoen
 - Sannsynlighetsverdi.
 - Forebyggende tiltak.
- 3. Konsekvens** beskriver effekten dersom risikoen inntreffer
 - Konsekvensverdi.
 - Skadereduserende tiltak.

3. Kvalitativ risikoanalyse

- Sannsynlighet
- Konsekvens
- Unngå skaladiskusjoner
- Ta restrisiko med en klype salt



Kvalitativ risikoanalyse – formål

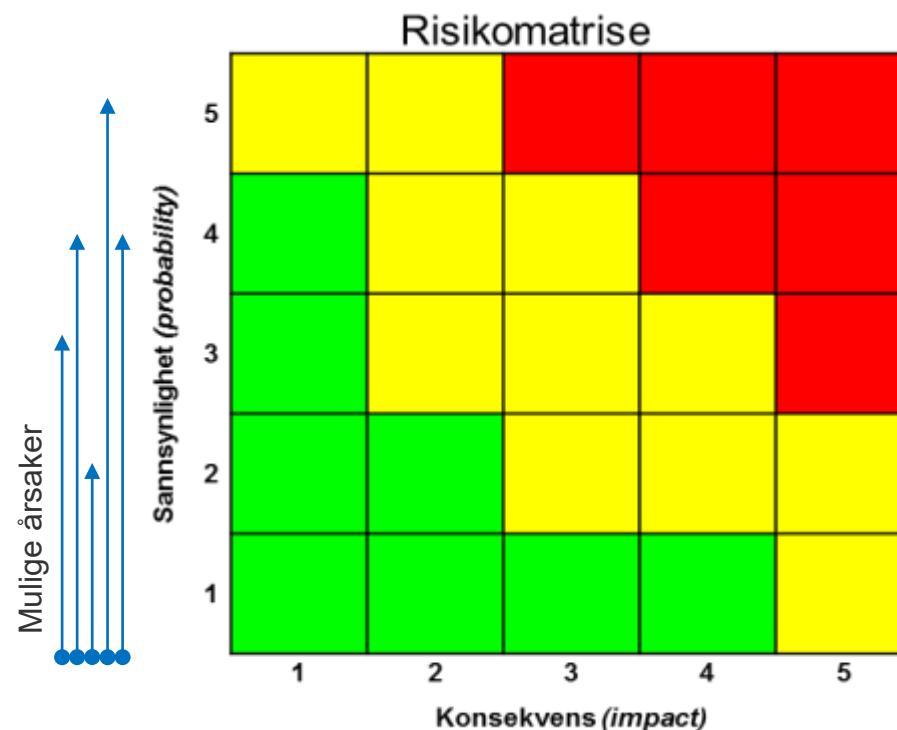
- Redusere antall risikoer til en prioritert, håndterbar **short-list** som kan og må behandles.
- Evaluere hver risiko
 - Vurdere konsekvensverdi (1-5)
 - Vurdere sannsynlighetverdi (1-5)
- Utnevne risikoeier!
- Hvilke mål påvirkes?
- Kvalitet på underlagsdata?
- Når inntreffer risikoen?
- Kartlegge årsaks- og konsekvenskategorier



Sannsynlighet basert på samlet årsaksbilde

Skala

1. Svært liten
2. Liten
3. Middels
4. Høy
5. Svært høy
 - Problem (issue) = har skjedd



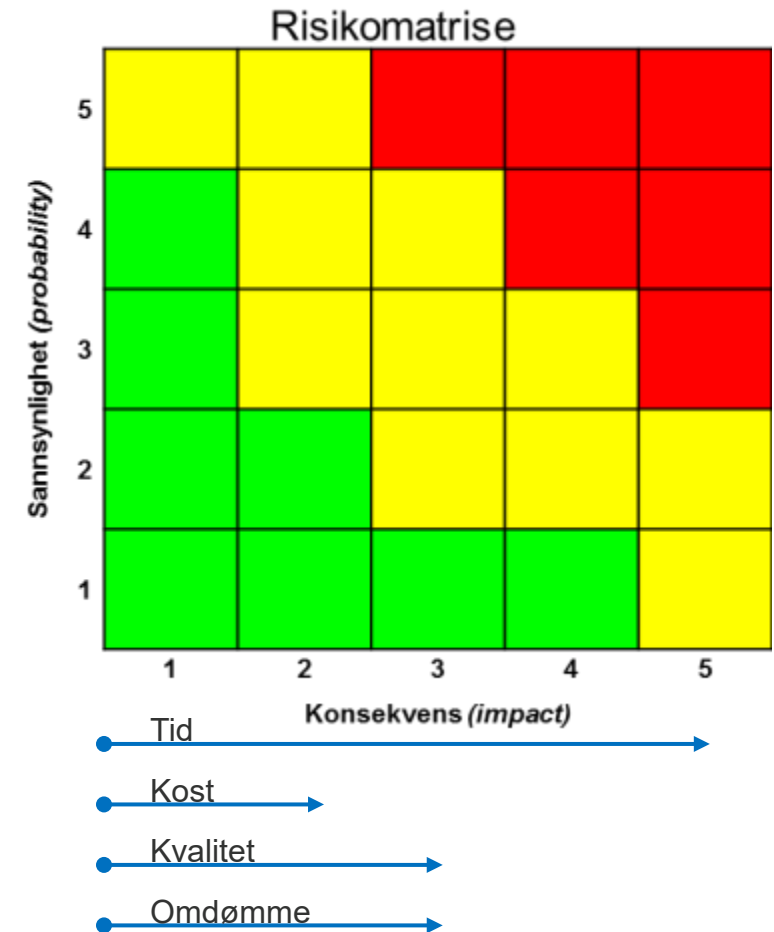
Sannsynlighetskala

Tabell slettet fra
presentasjonen

Konsekvens basert på størst konsekvens

Skala:

1. Meget liten
2. Liten
3. Moderat
4. Alvorlig
5. Meget alvorlig



Konsekvensskala

Tabell slettet fra
presentasjonen

Unngå skaladiskusjoner

- Ofte en avsporing
- Ikke ta skala inn i workshops
- Husk: Formålet med å vurdere sannsynlighet og konsekvens er å prioritere risiko som skal håndteres
- Det er alltid mange ukjente årsaker og konsekvenser.

- Men her er det unntak!

Tabell slettet fra presentasjonen

Ta risiko etter tiltak med en klype salt

- Forventet restrisiko etter gjennomførte tiltak
- Krever gjennomførbare tiltak
 - Bekreftelse av tiltaksansvarlig
 - Korte frister
 - Tett oppfølging
- Restrisiko har stor usikkerhet
 - Uttrykk for en ambisjon
- Restrisiko-situasjonen etter tiltak følger fristen for tiltakene.

Risikomatrix slettet
fra presentasjonen

4. Kvantitativ risikoanalyse



Kvantitativ risikoanalyse på kost og tid

- Estimerer og beregner konsekvens i kr og timer
- Usikkerhetsanalyse på kost
 - Risikostyring bidrar med hendelsesusikkerhet
- Usikkerhetsanalyse på tid
 - Avdekker kritisk sti og behov for usikkerhetsavsetninger på tid.

Graf slettet fra presentasjonen

5. Planlegge risikorespons

- Tiltak må gjøres med egen kraft
- Aggregert risiko skaper fluffy tiltak
- Stopp prosjektet!



Planlegge risikorespons – formål

- Hva kan gjøres for å redusere risiko?
- Ansvarliggjøre **Risikoeier**
- Velge strategi for risikorespons
 - Iverksette risikotiltak
 - Forberede beredskaps- og eventuelle reserveplaner
- Go/No-Go beslutning
 - Dersom prosjektet ikke kan nå målene, tross tiltak, må terminering av prosjektet vurderes.



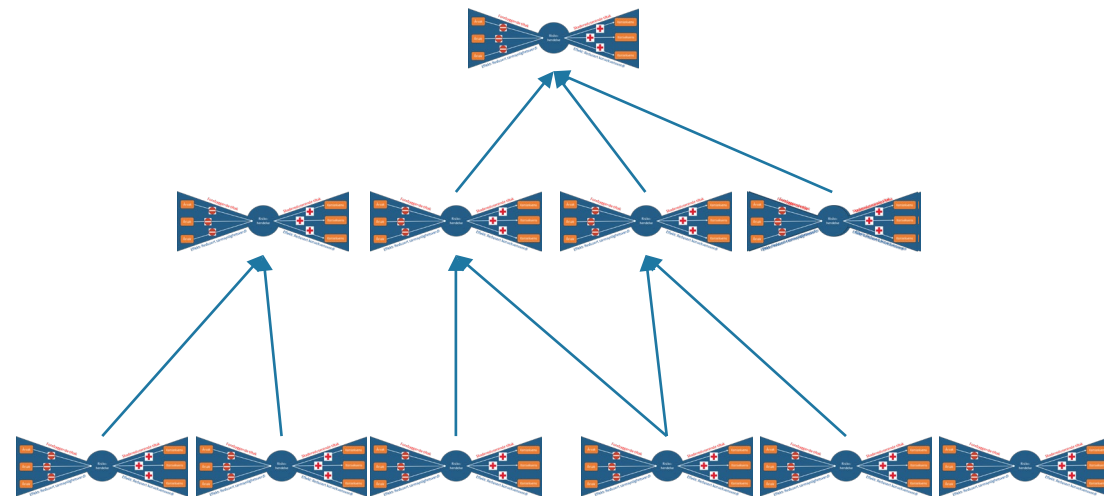
Tiltak må gjøres med egen kraft

- Tiltak må ha ansvarlig fra egne rekker.
- Å sette bort tiltak til andre deler av organisasjonen virker sjelden.
- Må finne vårt bidrag til å løse risikoen.

Bilde slettet fra
presentasjonen

Aggregert risiko skaper fluffy tiltak

- Definisjon: Kombinasjon av flere risikoer til én risiko for å utvikle en mer komplett forståelse av overordnet risiko.
- Aggregert risiko skal ivareta egenskapene ved underliggende risikoer.
- Risiko må brytes opp for å finne tiltak.
- Trenger ikke være uttømmende.



Stopp prosjektet!

Når ett eller flere NoGo-kriterier er oppfylt:

- Prosjektet er ikke lenger i stand til å nå sine målsetninger.
- Behovet for risikoavsetninger er uakseptabelt store
 - Tiltak, restrisiko og beredskap
- Kostnadene for å håndtere risiko er større en gevinsten fra prosjektet
- Beredskapsplaner for å håndtere restrisiko er ikke troverdige.



6. Følge opp risiko

- Sporing av sannsynlighet og konsekvens
- Red Risk Review for akutt risiko



Følge opp risiko – formål

Risk Reviews - regelmessige gjennomganger med prosjektleder

- Re-vurdere sannsynlighet og konsekvens
- Følge opp gjennomføringen av tiltak
- Registrere ny risiko i perioden
- Forberede risikorapport fra prosjektet



Sporing av sannsynlighet og konsekvens

- Logg fra hvert Risk Review
- Alle endringer begrunnes
- Følg risikoens utvikling!
- Er tiltakene tilstrekkelige?
- Er risikoen egentlig akseptert?

Risikologg slettet fra presentasjonen

Risikofokus

- Når toleransegrenser brytes eller definerte kriterier inntreffer
- Varsel når ny risiko truer program mål
- Program
 - Fokus: Total risikoeksponering
- Prosjekt
 - Fokus: Effektive tiltak
- Delprosjekt
 - Fokus: Ny risiko
- PMO
 - Fokus: Prosess

Figur slettet fra presentasjonen

Kjør **Red Risk Review** for akutt risiko

Task Force følger opp én utvalgt rød risiko:

- Intensiv problemløsning
- Formål: Ta risikoen ut av rød sone
- Ukentlig oppfølging av detaljerte tiltak
- Tiltaksansvarlige som har nødvendige fullmakter
- Forberede en Plan B
- Vurdere beredskapsplanlegging
- Tiltak fra Red Risk Reviews har høy prioritet.

Illustrasjon slettet fra presentasjonen

Rapportere risiko

- Program Nødnett
- Program NPID
- Program STIM
- Mal



Risikorapport, eksempel 1

Risikorapport slettet
fra presentasjonen

Risikorapport, eksempel 2

Risikorapport slettet
fra presentasjonen

Risikorapport, eksempel 3

Risikorapport slettet
fra presentasjonen

Risikorapport, eksempel 4

Risikorapport slettet
fra presentasjonen

Risikorapport – dagens mal

Risikorapport-mal
slettet fra
presentasjonen

Verktøystøtte

- Bygg din egen verktøykasse
- Sørg for godt samarbeid med IT-support



Bygg din egen verktøykasse

Snarveier til

- Møteplasser
- Systemstøtte
- Rammer og veiledninger
- Risikorapporter
- Koordinering
- Prosess og utvikling
- Prosjektenes risikoside
- Dokumentbibliotek

Sharepoint-side
slettet fra
presentasjonen

Sørg for godt samarbeid med IT-support

Involver IT-avdelingen i utviklingen av risikoverktøy i din organisasjon.

Bilde slettet fra
presentasjonen

Milepælsrisiko

- Sett akseptansekriterier
- Egen risikorapport for milepæler
- Beredskapsplan



Sett akseptansekriterier for viktige milepæler

- Hva er risikokravene for å godkjenne
 - Milepæler
 - Faseoverganger (BP2-5)
 - Endringsanmodninger
- En sjekklister sikrer
 - Lik behandling av hver sak
 - Objektive vilkår for godkjenning
 - Unngår politisk påvirkning
 - Forutsigbar kvalitetssikring
 - Kjente kriterier er lettere å imøtekomme.

Sjekkliste for faseovergang og endringer

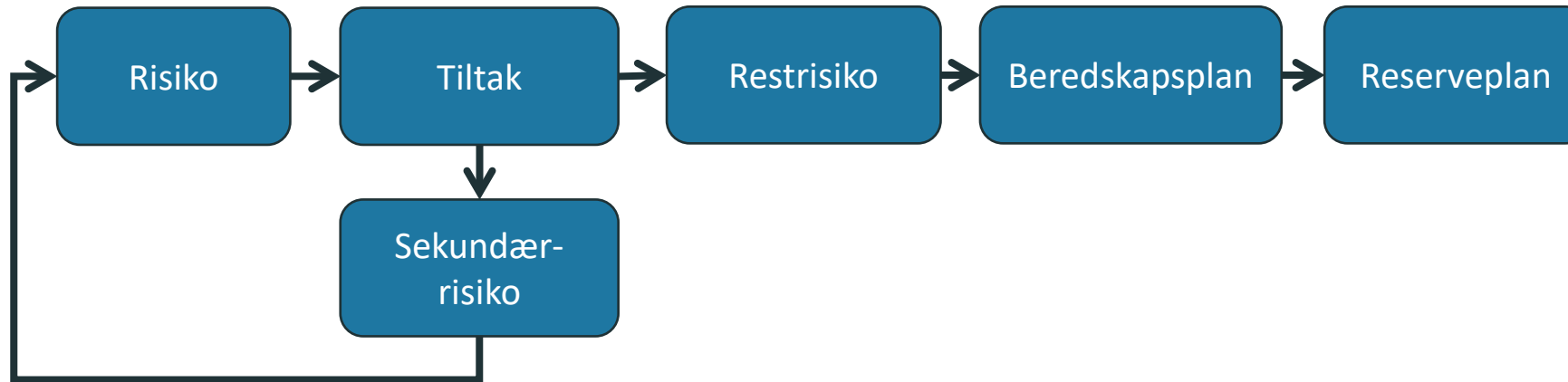
Risikoakseptansekriterier

Sjekkliste slettet fra
presentasjonen

Risikorapport for milepælsrisiko

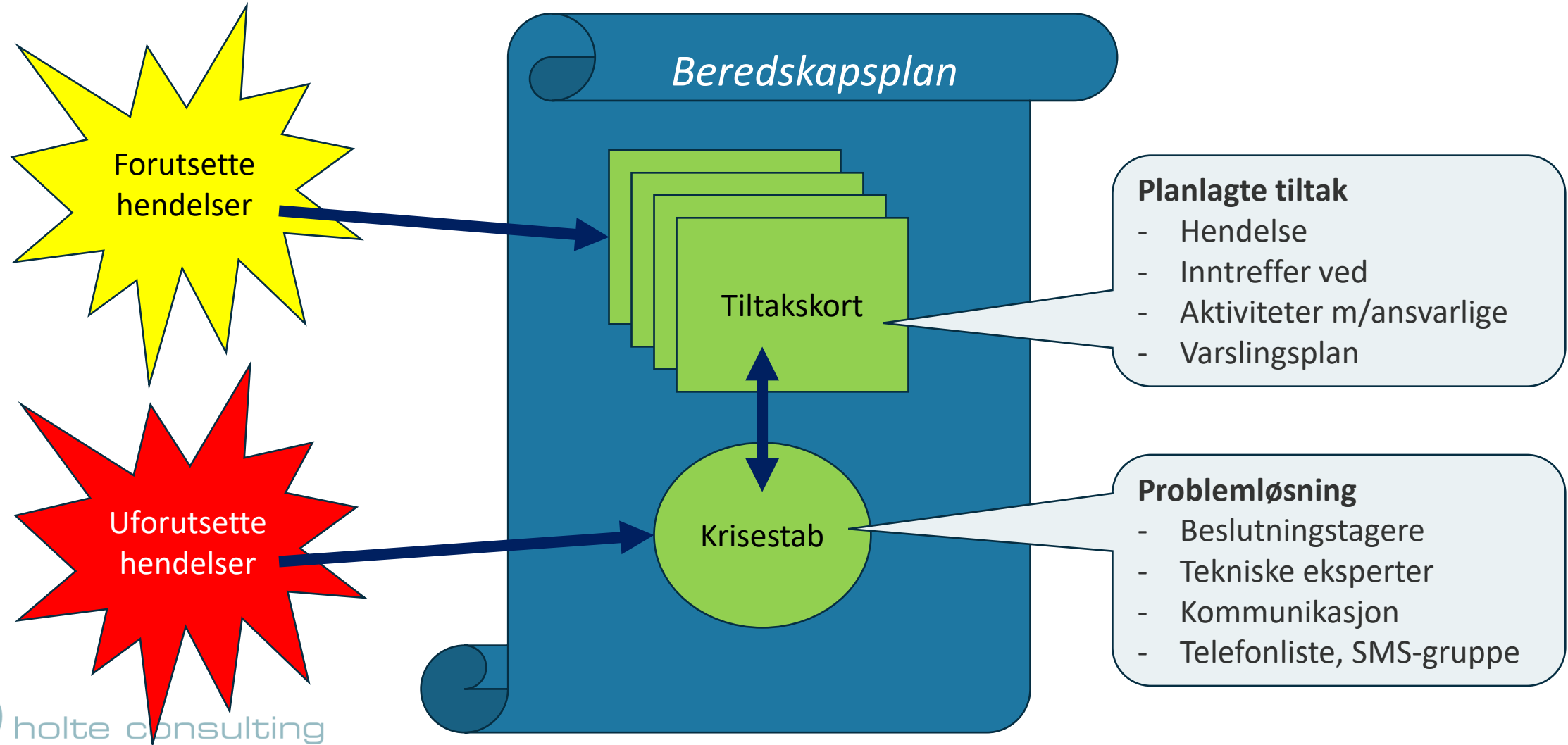
Risikorapport slettet
fra presentasjonen

Forbered beredskapsplan for alvorlig risiko



- **Restrisiko** er gjenværende (akseptert) risiko etter at tiltakene er gjennomført
- **Sekundærrisiko** er ny risiko som gjennomføringen av tiltakene medfører
- **Beredskapsplan** iverksettes når risiko inntreffer
- **Reserveplan** iverksettes dersom beredskapsplanen ikke virker etter hensikten.

Beredskapsplan = etterpåklok på forhånd

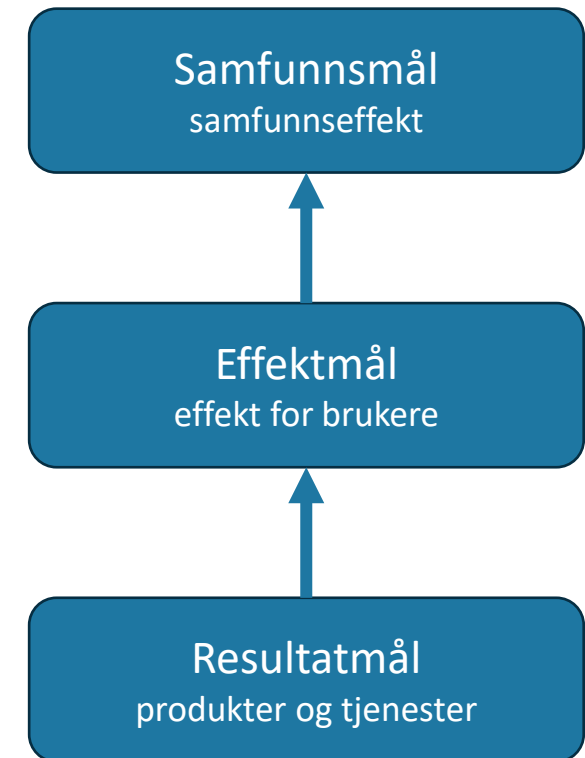


Effektrisiko



Følge opp effektrisiko etter prosjektet

- Effektrisiko er risiko som påvirker oppnåelse av effektmålene
- Effektmålene realiseres ofte etter prosjektet
- Risikoeier = Effektansvarlig
- Effekteier følger opp effektene med risiko.



Typer effektrisiko



- **Forutsetningene** for effektoppnåelsen kommer ikke på plass.
 - Finansiering, kompetanseutvikling, endringsledelse, tilrettelegging...
- **Funksjonalitet** som er nødvendig for å oppnå effekten blir ikke levert eller blir levert for sent.
- **Størrelsen på effekten er estimert feil**, optimistisk overestimering eller pessimistisk underestimering.
- **Det oppstår uventede hendelser** som endrer betingelsene for realisering av planlagt effekt.
- **Behovet for investeringer øker**, effekten kan realiseres, men til en høyere kostnad.

Oppfølging av effektrisiko fra prosjekt til linje

Figur slettet fra
presentasjonen

To be continued...

- Pause
- Del 2: Muligheter i risikostyring



Bruker du risikostyring for å oppnå suksess i prosjektene dine? – Del 2

Øyvind Johnsen, PMP, PMI-RMP

Innhold

- Del 2: Innføring av muligheter
 - Muligheter i bilder
 - Risiko i nytt perspektiv
 - Hvorfor håndtere muligheter?
 - Hvorfor er det så vanskelig?
 - Risikoprosessen, med fokus på muligheter
 - Positive effekter



Intro

- Muligheter i bilder



Bildesekvens er slettet av hensyn til uavklart opphavsrett

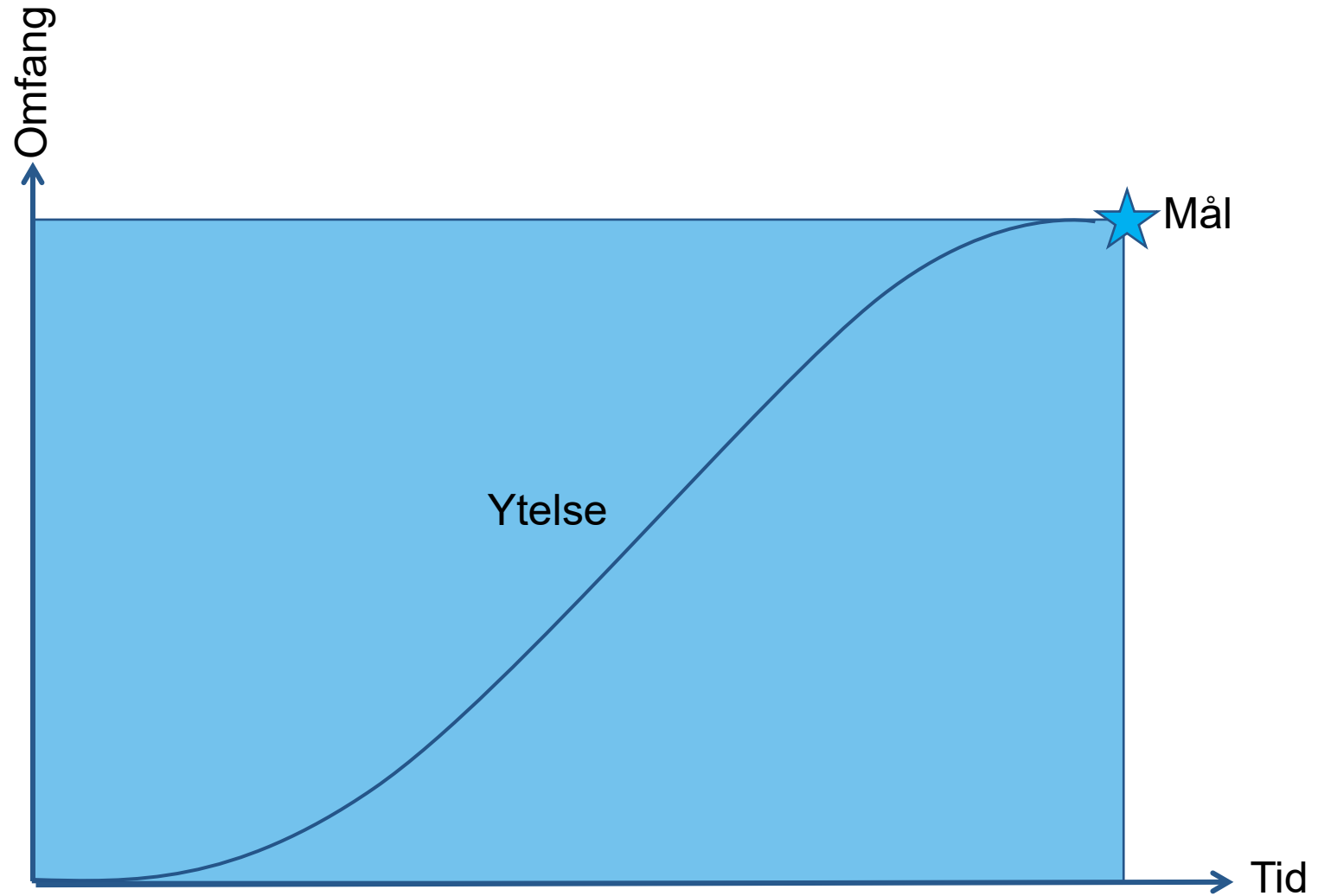
- Snarvei
- Høyere...
- Lengre...
- Raskere...
- Større...
- Smartere...
- Billigere...
- Mer strømlinjeformet...
- Mer glad...
- Mer effektiv...
- Mer koordinert...
- Bedre integrasjon...
- Bedre kvalitet
- Mer produktiv?
- Mer fornøyd...
- Mer å feire...
- Sover bedre...
- Oppdage noe helt nytt...

Risiko i nytt perspektiv

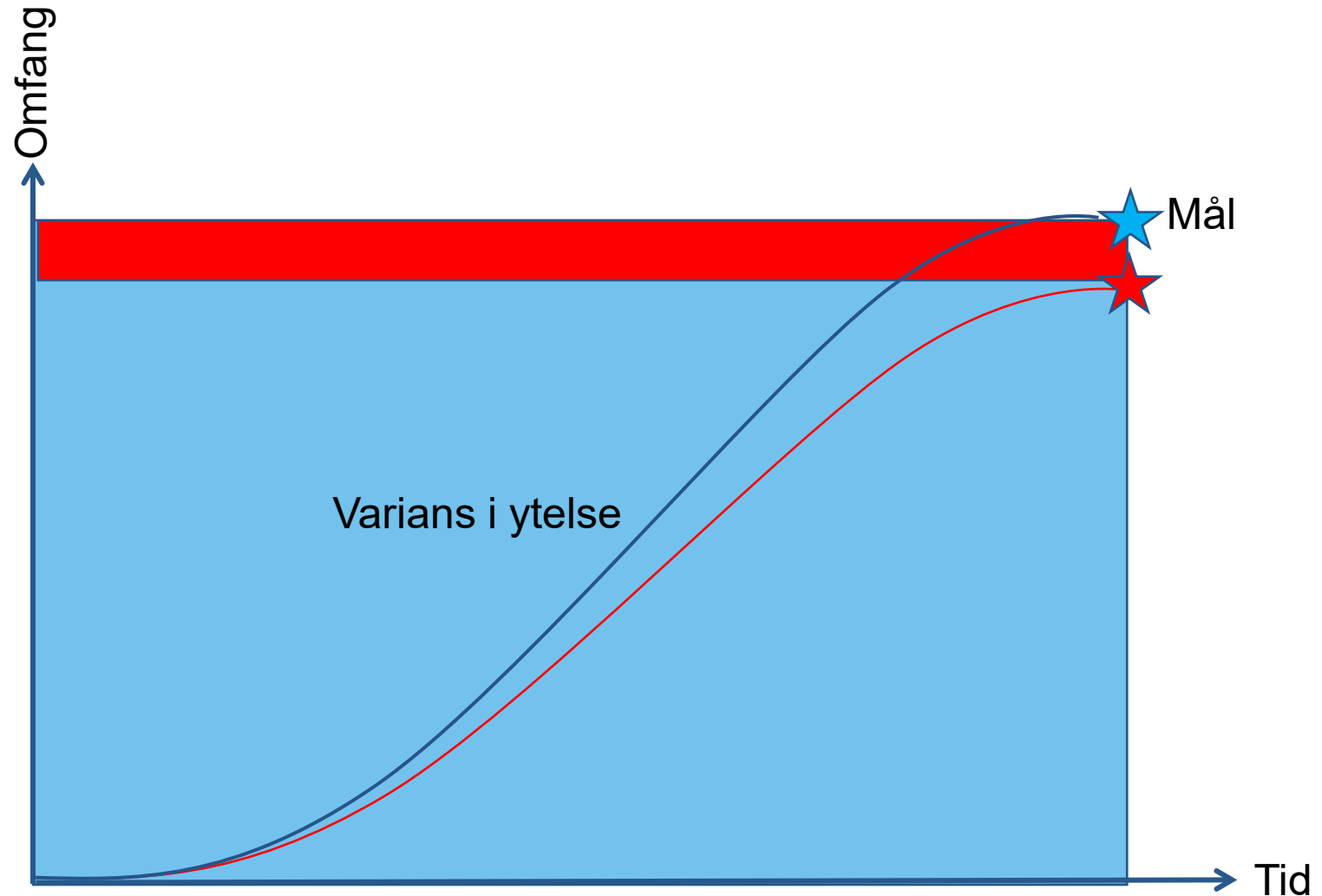
- Konseptuell modell for risiko i prosjekter



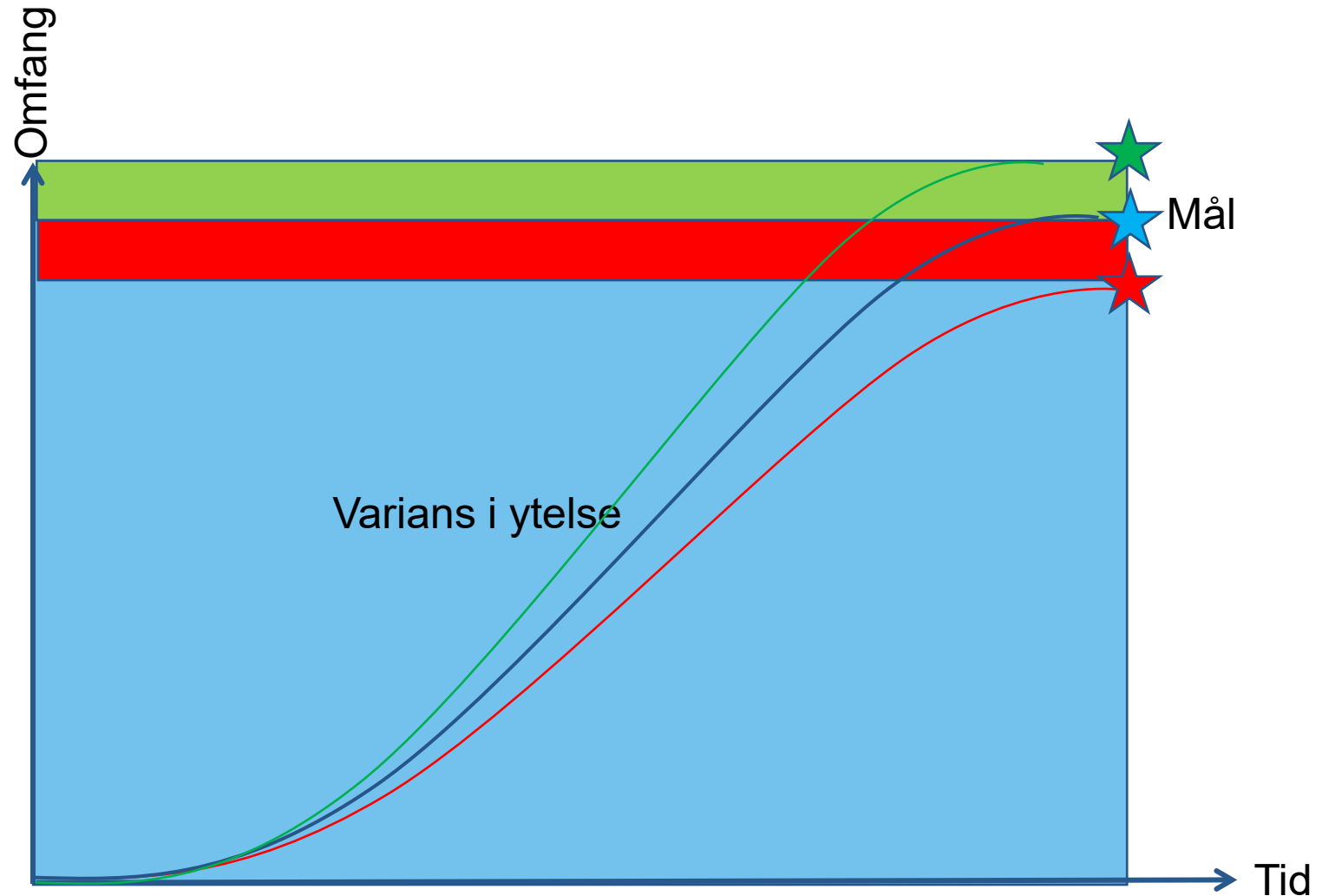
Verdi er definert ved prosjektmål



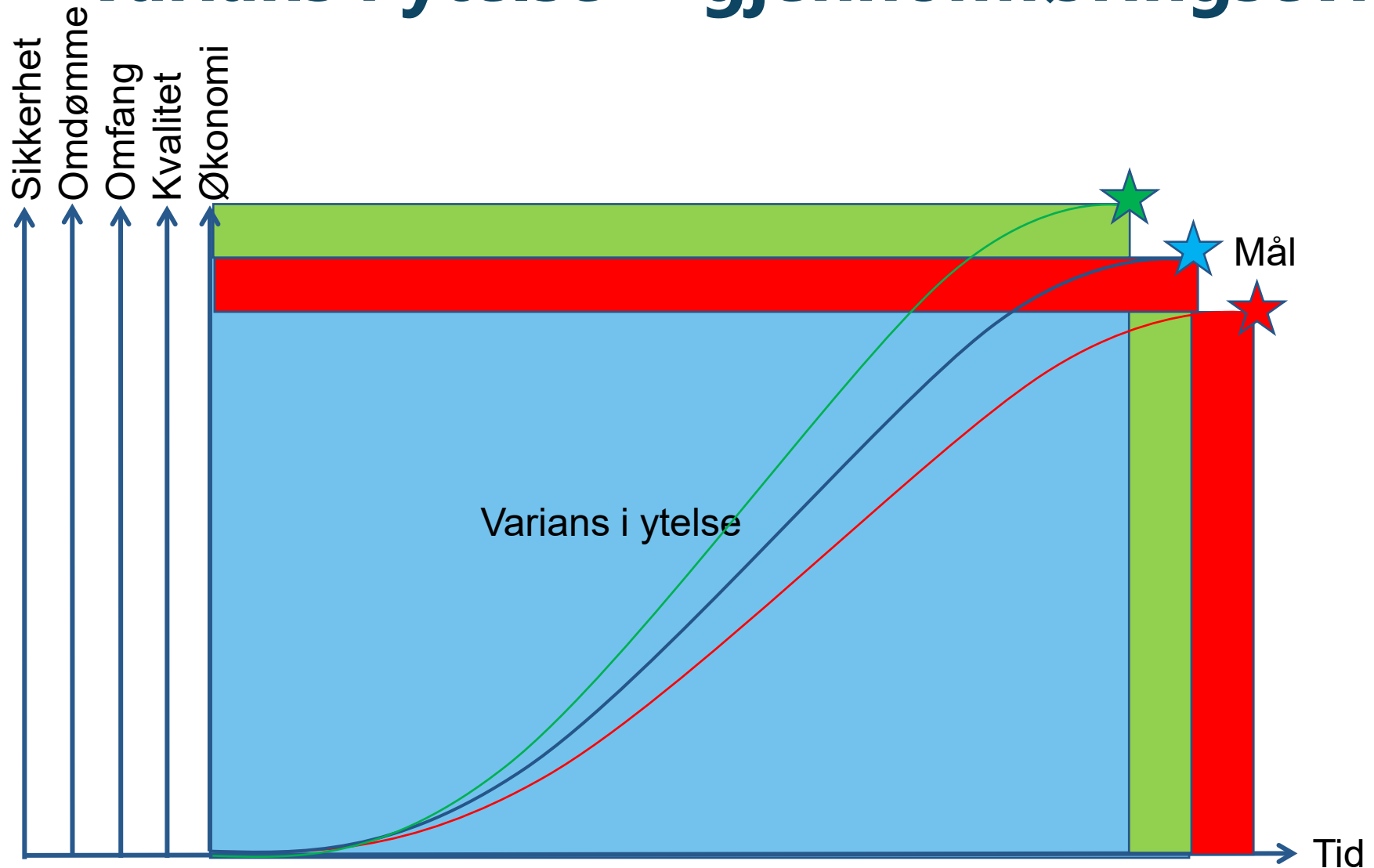
Risiko = varians i ytelse, pr. prosjektmål



Risiko er varians i ytelse, pr. prosjektmål



Risiko = varians i ytelse = gjennomføringsevne



Definisjon av risiko

Bilde er slettet fra presentasjonen

- **Risiko** er en usikker hendelse eller situasjon som, dersom den inntreffer, vil påvirke oppnåelse av mål. Risiko kan ha negativ eller positiv effekt:
 - Trussel – risiko med negativ effekt på oppnåelse av mål.
 - Mulighet – risiko med positiv effekt på oppnåelse av mål.
- **Problem** – Inntruffet trussel.
- **Gevinst** – Inntruffet mulighet.
- **Usikkerhet** – Tilstand, også delvis, av mangel på informasjon knyttet til forståelse eller kunnskap.

Hvorfor håndtere muligheter?



Vi har to typer prosjektrisikoeer, f.eks.

- Hindringer
- Forsinkelser
- Overskridelser
- Dårligere kvalitet
- Fare for liv og helse
- Omdømmetap
- Ulempe, negative effekter
- Redusert verdi
- Snarveier, *quick wins*
- Forsering av plan
- Besparelser
- Bedre kvalitet
- Spare liv og helse
- Goodwill
- Gevinst, positive effekter
- Økt verdi

men vi håndterer bare de røde...

Risiko består av både trusler og muligheter

| Utvikling over tid | Trusler | Muligheter |
|---|---------|------------|
| Internasjonale standarder for risikostyring | Ja | Ja |
| Metodikk og prosessbeskrivelser for risikostyring i større organisasjoner | Ja | Ja |
| Praktisk etterlevelse i prosjekter | Ja | Nei |

Utnytter ditt prosjekt muligheter?

Hvorfor håndtere muligheter?

Skjer det så skjer det, hvorfor lage mer arbeid? Jo, fordi vi kan sette inn tiltak

- 1. Tiltak som forbedrer oddsen**
- 2. Tiltak som øker gevinsten.**



Eksempler på muligheter i prosjekter

- Godt samarbeid med leverandøren i lang tid kan føre til større fleksibilitet og raskere leveranser enn forutsatt.
- Samtidig innkjøp til flere prosjekter kan gi bedre priser.
- Innleie kan gi verdifull kompetanse og forbedret produktivitet i prosjektet.
- Større grad av gjenbruk kan spare tid og kost.



Hvorfor er det så vanskelig?

- Uvitenhet
- Språk
- Kultur
- Psykologi
- Verktøystøtte
- Treghet



Uvitenhet

- Muligheter er for mange en ukjent bruk av risikostyring.

Figur slettet fra
presentasjonen

Språk – to skoler på norsk

1. **Risiko** består av

- a. Trusler
- b. Muligheter.

eller

2. **Usikkerhet** består av

- a. Risiko (bare negativt)
- b. Muligheter.

Figur slettet fra
presentasjonen

Risikofaglig bruker vi definisjonen fra ISO 31000 og **begrep 1 over**, mens begrep 2 er mer vanlig i dagligtale.

Kultur

- I hierarkiske organisasjoner med fokus på kontroll, vil det være en tendens mot risikoaversjon og fokus på beskyttelse (trusler), dvs. et miljø som kanskje ikke oppmuntrer til å tenke positivt (muligheter).
- Organisasjoner som straffer for å gjøre feil oppmuntrer ikke til nytenking.
- Silo-organisasjoner investerer ikke i andres gevinst.

Figur slettet fra presentasjonen

Psykologi

- I Maslows behovshierarki er det et sterkere behov for å dekke mangler (trusler) enn behovet for utvikling og vekst (muligheter).

Figur slettet fra
presentasjonen

Verktøystøtte

- Noen risikoverktøy har ikke støtte for å registrere muligheter i risikoregisteret, bare trusler.

Figur slettet fra presentasjonen

Tregghet

- Det er enklere å fortsette som før enn å endre praksis.

Figur slettet fra
presentasjonen

Risikoprosessen, med fokus på muligheter

- Identifisere muligheter
- Registrere muligheter
- Vurdere muligheter
- Håndtere muligheter
- Følge opp muligheter
- Rapportere muligheter



Identifisere muligheter

- Pre-mortem
- Serendipity
- Tenk positivt!



Pre-mortem analyserer suksess

- Ta utgangspunkt i et meget vellykket fremtidsscenario 5, 10 år frem i tid
- Hvilke hendelser må skje på veien dit?

Illustrasjon slettet fra
presentasjonen

Mulighetsworkshop i Nødnett 2016

Scenario-2021

Nødnett redder liv igjen!
Stor redningsaksjon under svært vanskelige forhold i stormen Odin var bare mulig takket være robust samband mellom alle nødnetter og redningsaktører.

Scenario-2026

TETRA World Congress 2026

3 av 4 priser går til Nødnett

1. Nødnett vinner prisen for best robusthet
2. Nødnett vinner prisen for best talekvalitet
3. Nødnett vinner prisen for mest fornøyde brukere
4. Prisen for best dekning går til Danmark

Scenario-2036

TIME Magazine
Name of the Year
Nødnett
The ingenious Norwegian Nødnett shows the way for seamless, world wide emergency communications.

ICCA award 2023 til Tor Helge Lyngstøl

“...and Tor Helge’s visionary decision to include the ISI (Inter System Interface) in the contract ... formed the basis for today’s vitally important cross-border communication between Norway, Sweden and Finland.”



Serendipity

- Uventet og tilfeldig oppdagelse av muligheter.
- Oppmuntret til kreative søk etter hva som (ikke) kan skje, kilder til usikkerhet og områder hvor vi mangler kunnskap.
- Søk etter trusler kan avdekke muligheter og visa versa.
- Fra persisk eventyr hvor «De tre prinsene fra Serendip» stadig oppdager og observerer ting som viser seg svært nyttige på et senere tidspunkt.

Illustrasjon slettet fra presentasjonen

Tenk positivt!

Vær realistisk – ikke alt er håpløst, det skjer mye bra også

Tenk positivt – vi er mer «heldige» om vi leter etter oppsider

Årvåkenhet – se etter muligheter i alle situasjoner

Nysgjerrighet – utforsk, spør, lek og søk etter muligheter

Vær beredt – forvent det uventede, legg opp til *serendipity*

Ja, vi kan – ikke vær et offer av omstendighetene, ta ansvar

Visualisér – forestill deg positive resultater, oppnådde mål og planlegg baklengs for å finne veien dit.

Figur slettet fra presentasjonen

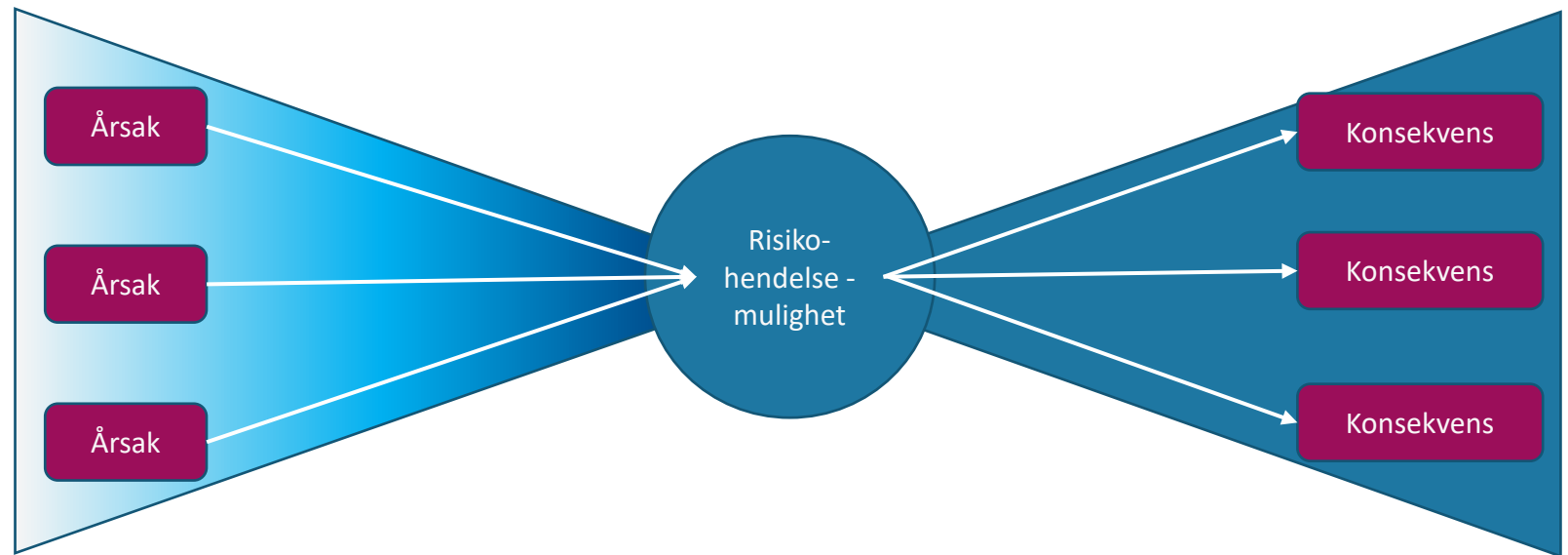
Registrere muligheter



Registrere muligheter

Samme prosess, praksis og verktøy for trusler og muligheter.

- Trusler har negative konsekvenser
- Muligheter har positive konsekvenser.



Vurdere muligheter

- Kvalitativ risikoanalyse
- Kvantitativ risikoanalyse



Sannsynlighet, samme skala for muligheter

Tabell slettet fra
presentasjonen

Konsekvens, egen skala for muligheter

Tabell slettet fra
presentasjonen

Kvantitativ risikoanalyse

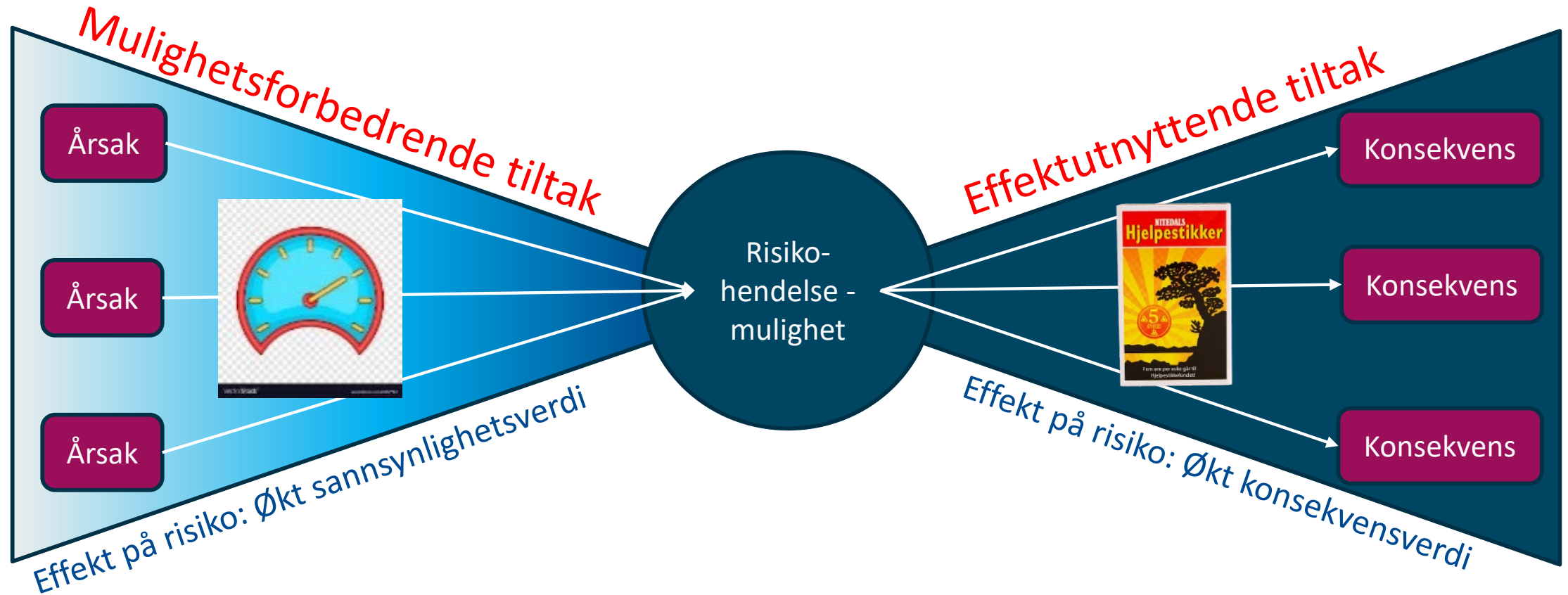
- Muligheter gir grunnlag for kostnadsreducerende bidrag
- Muligheter skal ikke avregnes mot trusler, men anbefales oppført hver for seg i en usikkerhetsanalyse:
 - Trusler kan føre til økte kostnader
 - Muligheter kan bidra til besparelser

Graf slettet fra presentasjonen

Håndtere muligheter





Håndtere risiko - muligheter



Følge opp muligheter



Følges opp i månedlige Risk Reviews

| Risiko | Tiltak | Inntruffet hendelse | Effekt |
|----------|--|---------------------|---|
| Trussel |  | Problem | Hindringer Ulempe Misnøye Økt kostnad Forsinkelse Vanskelig samarbeid |
| Mulighet |  | Gevinst | Snarveier Nytte Fornøyde brukere Økt verdi Besparelse Forsert plan Stolthet |

Bilde slettet fra presentasjonen

Rapportere muligheter



Risikorapport - muligheter

Figur slettet fra
presentasjonen

Positive effekter ved innføring av muligheter



Muligheter gir mange positive effekter

1. Bidrag til økt verdi, bedre ytelse, bedre måloppnåelse og flere vellykkede prosjekter.
2. Formalisering av noe gode prosjektledere allerede gjør, men slik at det kan følges opp på en strukturert måte.
3. Flere realiserte positive effekter, både i prosjekt og senere i linje.
4. Motivasjon for å finne raskere, smartere og billigere måter å jobbe på.
5. Standardisert risikostyringsprosess for å unngå problemer og hente ut gevinster.
6. Bedre grunnlag for beregning av usikkerhetsavsetninger ved å ta hensyn til både overskridelser og besparelser (i kvantitativ usikkerhetsanalyse).
7. Samsvar med standarder, beste praksis og risikopolicy for risikostyring.



Lesetips...

- <https://holteconsulting.no/innsikt/>
 - Praktisk risikostyring, del 1-3
 - Muligheter i risikostyring, del 1-2
 - Effektrisiko setter nye mål for risikostyring
- The Risk Doctor: <https://risk-doctor.com/>
- ISO 31000-serien – Risk Management
 - ISO 31073:2022 Risk management - Vocabulary
- PMI Standard for Project Risk Management
- PMI-RMP® - Risk Management Professional sertifisering
- OGC Management of Risk (MoR)
- Risk Management, Rita, Mulcahy, RMC Publications
- Capturing Upside Risk, David Hillson, CRC Press



Lykke til med risikostyringen!

