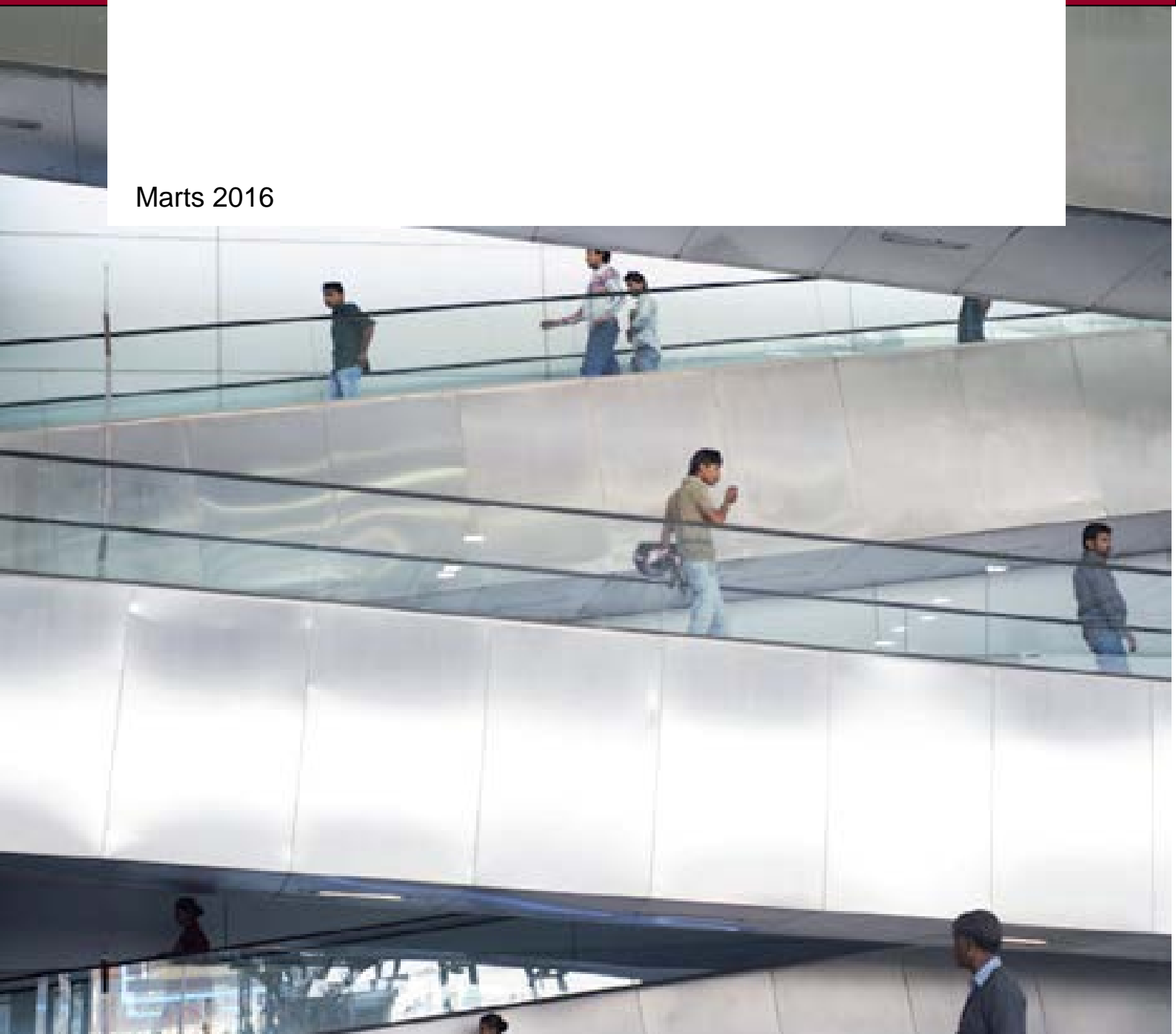




DIGITALISERINGSSTYRELSEN

Vejledning om risikostyring og anvendelse af risikoregisteret

Marts 2016



Indhold

1	INDLEDNING	1
1.1	DEFINITION OG FORMÅL	1
1.2	PLACERING I IT-PROJEKTMODELLEN / PROGRAMMODELLEN	2
2	PRINCIPPER OG PROCESSER FOR RISIKOSTYRING	3
2.1	PRINCIPPER FOR RISIKOSTYRING	3
2.2	PROCESSEN FOR RISIKOSTYRING	4
2.3	KOMMUNIKATION OM RISICI	5
2.4	ANVENDELSE AF VÆRKTØJET - RISIKOREGISTERET	6
3	IDENTIFICERING	7
3.1	IDENTIFICERING AF RAMMEN FOR PROJEKTET ELLER FOR PROGRAMMET	7
3.2	IDENTIFICERING AF RISICI I PROJEKTET ELLER PROGRAMMET	7
3.3	RISIKOTYPER	8
3.4	CASE: IDENTIFICERINGSPROCESSEN	9
4	VURDERING	12
4.1	MÅLET MED VURDERINGEN	12
4.2	CASE: VURDERINGSPROCESSEN	13
5	PLANLÆGNING/REVURDERING	14
5.1	MÅLET MED PLANLÆGNINGEN	14
5.2	CASE: PLANLÆGNING	14
6	HÅNDBTERING	15
6.1	MÅLET MED HÅNDBTERINGEN	15
6.2	CASE: HÅNDBTERING	15
7	SKABELONEN	17

1 Indledning

Dette afsnit indeholder definition af risici og formålet med risikostyring. Derudover beskrives de organisatoriske perspektiver, hvori risikostyring indgår.

1.1 Definition og formål

En risiko defineres som værende en mulig hændelse, der - hvis den opstår, vil have indvirkning på opfyldelsen af målene i projektet eller i programmet. En hændelse kan være en trussel, som kan have en negativ indvirkning på projektets eller på programmets mål, eller en mulighed, som har en gunstig indvirkning på projektets eller programmets mål. En risiko angives som en kombination af sandsynligheden for at hændelsen indtræder, og omfanget af dens indvirkning på målet (konsekvens).

For en organisation kan en risiko være en trussel eller en mulighed, der kan påvirke et projekts mål til det værre eller til det bedre!

I et projekt anvendes risikostyring, som er en ramme for forvaltning af risici på tværs af alle dele af projektet. Den indeholder alle de aktiviteter, der kræves for at identificere og kontrollere eksponeringen for enhver form for risiko, positiv eller negativ, som kan have en indvirkning på opnåelsen af organisationens forretningsmæssige mål.

Der er en række fordele ved at anvende risikostyring, blandt andet:

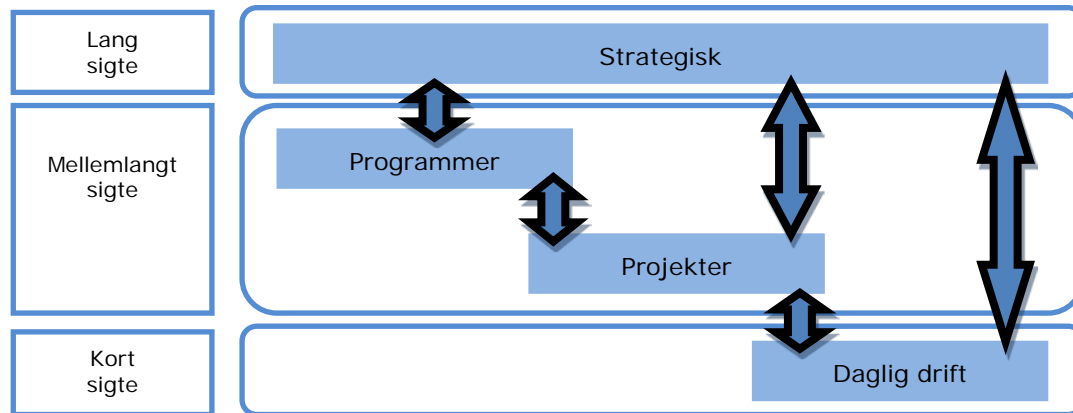
- Bedre leverancer
- Reduktion i tid brugt til brandslukning
- Øget mulighed for at forandringsinitiativer lykkes
- Stærkere internt fokus på at gøre de rigtige ting på den rette måde
- Bedre grundlag for udarbejdelse af strategiske indstillinger
- Mere effektiv udnyttelse af ressourcer
- Mere værdi for pengene

I forbindelse med risikostyring, opereres der med fire organisatoriske niveauer, som det fremgår af figur 1:

- Strategisk niveau - sikrer overordnet forretningsmæssig succes, vitalitet og levedygtighed
- Programniveau - omdanner forretningsstrategi til nye måder at arbejde på, der leverer målbare fordele for organisationen
- Projektniveau - leverer definerede outputs til et passende niveau af kvalitet inden for aftalt scope, tid og pris
- Operationelt niveau (daglig drift) - opretholder passende niveau af forretningsløsninger/-services til brugerne

Risikostyring betragtes som et væsentligt styringselement for it-projekter og -programmer. Selvom der opereres på program- eller projektniveau, er det en fordel at have kendskab til strategiske og operationelle risici i den daglige drift, da disse typisk indvirker på program- og projektniveau.

Figur 1: Organisatorisk perspektiv i forhold til risikostyring.



1.2 Placering i it-projektmodellen / programmodellen

For projekter skal der udarbejdes et risikoregister. Risikoregisteret findes i den fællesstatslige it-projektmodel som produktbilag til projektinitieringsdokumentet (PID). Der findes også et risikoregister i den frivillige, fællesstatslige programmodel som et programledelsesprodukt (bilag til programpræciseringsdokumentet – PPD). Registeret er således et obligatorisk værktøj i den fællesstatslige it-projektmodel og indgår i Statens IT-projektråds risikovurdering. Risici identificeres og estimeres i risikoregisteret. Væsentlige risici benyttes herefter ved udarbejdelsen af business casen så de præcise, økonomiske konsekvenser kan beregnes – disse kan kopieres tilbage i risikoregisteret for at bibeholde et samlet overblik.

Risikoregisteret opdateres løbende, for eksempel når en risiko ændrer sig, eller når der identificeres nye risici. Derudover vil en løbende risikostyring medføre, at risikoregisteret kan benyttes ved den halvårslige statusrapportering til Statens IT-projektråd. Også ved faseovergange vil det være lettere at udarbejde faseovergangsrapporten for den del, der vedrører risici.

Risikoregisteret skal forelægges Statens IT-projektråd som produktbilag til PID senest ved udgangen af et projekts analysefase såfremt det skal risikovurderes.

PID og risikoregister er obligatorisk at anvende for alle statslige it-projekter, som defineret i budgetvejledningens pkt. 2.2.18 (BV16). For It-projekter, hvor de samlede udgifter er over 10 mio. kr., skal de obligatoriske ledelsesprodukter og værktøjer, der er udarbejdet af Ministeriernes projektkontor anvendes. *(se BV 16 pkt. 2.2.18.2).*

Ved risikovurdering hos Statens IT-projektråd skal den obligatoriske risikotjekliste også indsendes. Risikotjeklisten, der er udarbejdet på basis af Statens IT-projektråds erfaringer for hvilke risici, der er risikodrivende, er et selvstændigt dokument og behandles ikke i denne vejledning.

2 Principper og processer for risikostyring

Følgende afsnit præsenterer principperne for risikostyring samt roller og ansvar i en program- og projektkontekst. Dernæst bliver risikostyringens processer overordnet beskrevet. Endelig gennemgås den konkrete anvendelse af risikoregisteret.

2.1 Principper for risikostyring

Risikostyring i den fælles statslige it-projektmodel og programmodel tager sit afsæt i Management of Risk (M_o_R®), som er PRINCE2's tilgang til risikostyring. Fremgangsmåden for risikostyring er således baseret på en række principper, som både passer ind i et program- og projektperspektiv, med tilhørende roller og ansvarsområder.

Program- eller projektlederen har følgende overordnede opgaver i forbindelse med risikostyring:

- Forstå programmets eller projektets ramme
- Inddrage de berørte parter
- Opstille klare målsætninger i programmet eller i projektet
- Definere klare roller og ansvar i programmet eller i projektet
- Oprette en struktur og kultur, der understøtter risikostyring
- Regelmæssigt rapportere om risici
- Holde øje med tidlige advarselsindikatorer (se forklaring senere i afsnittet)
- Etablere en refleksiv cyklus og have fokus på fortsat forbedring

De øvrige roller i risikostyringen afspejler PRINCE2, og beskrives herunder.

Tabel 1 Roller og ansvar i risikostyring i et program- eller projektkontekst.

Roller	Ansvar
Ledelse for program, projekt eller myndighed (linjeorganisation, typisk direktionen)	Fastlægger politikken og rammerne for risikostyring for projektet eller programmet: organisationens risikovillighed, tolerancer og eskaleringsprocesser.
Styrelsesformand	Overordnet ansvarlig for: <ul style="list-style-type: none"> - Risikostyringen - Alle risici afdækkes - Eskalering
Seniorbruger	Identificering af risici i forhold til brugerne. Gevinstejer med deraf følgende ansvar for risikostyring i realiseringsfasen.
Seniorleverandør	Identificering, vurdering og kontrol af risici i forhold til leverancerne. Udarbejdelse af risikostrategi og risikoregister. Afdækning af risici.
Programleder	Identifikation, vurdering, revurdering og håndtering af risici gennem hele processen i programmet. Derudover bl.a. ansvarlig for at: <ul style="list-style-type: none"> - kommunikere eskaleringsprocedurer nedad - eskalere til styregruppen - indstille til en stigning i budgettet eller i toleranceniveauer, hvis det kræves - aftale toleranceniveauer og relaterede advarselslamper og eskaleringsprocedurer med styregruppen, for eksempel baseret på: <ul style="list-style-type: none"> - stigninger i risikoværdien - den absolutte risikoværdi

	<ul style="list-style-type: none"> - konkrete tidlige advarselsindikatorer - tidspunkt for rapportering ift. hvornår en given risiko forventes at kunne indtræffe
Projektleder	Identificering, vurdering og kontrol af risici gennem hele processen i projektet. Derudover blandt andet ansvarlig for at: <ul style="list-style-type: none"> - eskalere afvigelser af toleranceniveauer for risici - modtage forslag om uforudsete hændelser, meddele dem til programleder eller styregruppe (tid og omkostninger) - aftale toleranceniveauer og relaterede advarselslamper og eskaleringsprocedurer med enten programlederen eller styregruppen, for eksempel baseret på: <ul style="list-style-type: none"> - stigninger i risikoværdien - den absolutte risikoværdi - konkrete tidlige advarselsindikatorer - tidspunkt for rapportering ift. hvornår en given risiko forventes at kunne indtræffe
Programsekretariat, projektsekretariat eller lignende	Gennemgang af risikostyringens udførelse og sikre, at den er i overensstemmelse med strategien
Projektsupport (f.eks. projektstyringskonsulent)	Assistere programlederen eller projektlederen med vedligeholdelse af risikoregistreringen

Med denne rolle- og ansvarsfordeling sikres det, at der er ledelsesinvolvering gennem hele processen.

Til at understøtte rollerne i risikostyring er det centralt at få planlagt og aftalt interne toleranceniveauer for risici i forhold til organisationens risikoaversion. Dette bør tænkes sammen med det mandat, program-/projektlederen har fået af styregruppen til at styre risici, og det mandat styregruppen har fået af direktionen til at styre risici.

Derudover bør der aftales advarselslamper, som er en prædefineret og kvantificeret indikator på, at en risiko er nært forestående eller udvikler sig i en u hensigtsmæssig retning. Dette muliggør en informeret og forberedt tilgang til at håndtere hændelsen eller at eskalere den til et andet styringslag. Advarselslamper og tilhørende toleranceniveauer eller grænseværdier for tiltag kan for eksempel baseres på følgende:

- Risikoværdien er over 10
- Risikoværdien er stigende
- Tidspunktet for risikoens indtræffen nærmer sig
- Tidlige advarselsindikatorer overskrides

Visse risici kan både have potentielle konsekvenser for projektforløbet og den efterfølgende drift. Det er derfor vigtigt at bemærke, at risikostyring stadig er relevant efter projektet er overgået til realiseringsfasen. Det er for it-projekter især relevant på sikkerhedsområdet, hvor det anbefales at håndtere disse operationelle risici som beskrevet i Vejledning i it-risikostyring og -vurdering (klik [her](#)).

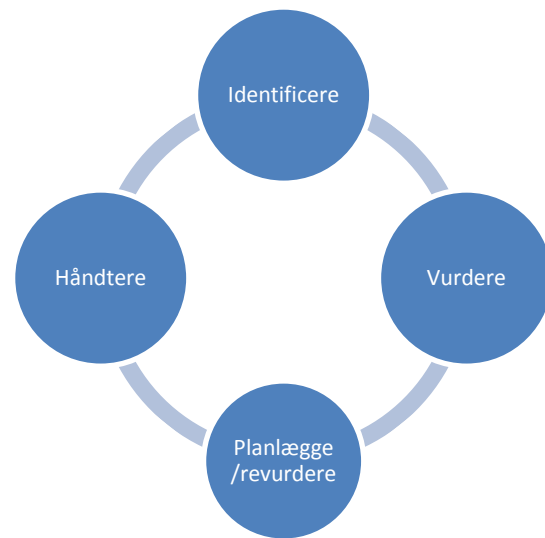
Rammen bag Management of Risk (M_o_R®) hjælper organisationer til at træffe informerede beslutninger om de risici, der påvirker deres ydeevne og/eller mål på tværs af alle organisatoriske aktiviteter på strategisk, program-, projekt- og operationelt niveau.

2.2 Processen for risikostyring

Identificering er første proces i risikostyringen, jf. figur 2. Her identificeres risikoelementer og deres indhold klarlægges. Herefter vurderes sandsynlighed, konsekvens, tidspunkt for risikoens mulige indtræffen og potentielle tidlige advarselsindikatorer fastsættes. Dernæst skal risikohåndteringen planlægges ved at angive forebyggende foranstaltninger typisk ved

at minimere sandsynligheden eller konsekvensen af risikoen. Det kan også være nødvendigt at revurdere projektet i sin helhed på baggrund af de identificerede risici. Endelig planlægges håndtering af risici. Processen beskrives mere indgående i de følgende kapitler.

Figur 2: Risikostyrings firetrinsproces.



Risikostyringen anvendes til at afgøre, hvilke risici der er de alvorligste i forhold til programmets eller projektets gennemførelse, samt til at finde løsninger på og fastlægge ansvar for at eliminere, reducere, dele eller acceptere risici.

Risikostyringen starter allerede i idefasen (for projekter) og fasen identificering af program, med indledende overvejelser om projektet eller programmets risikobillede. Herefter følger en grundig risikostyring i analysefasen (for projekter) og fasen præcisering af program. Risikostyring fortsætter i de følgende projekt- og programfaser.

2.3 Kommunikation om risici

Kommunikation om risici er en central del af risikostyring, og der bør være tilstrækkelig kommunikation gennem hele risikostyringsprocessen, både om potentielle risici og om projektet som helhed. Det er vigtigt at sikre, at de ansvarlige for styring af risici, og dem, der påvirkes af risici, forstår det grundlag, som beslutningerne træffes på og hvorfor bestemte tiltag er nødvendige. Internt i organisationen skal risikooplysninger kommunikeres på en nyttig og meningsfuld måde på tværs af forskellige operationelle områder af organisationen. Eksternt rettes kommunikationen mod kunder og interessenter, som kan være involveret i eller berørt af et projekts eller programs beslutninger og handlinger. Kommunikation om risici bør derfor indgå i projektets eller programmets kommunikationsplan.

Ved fastlæggelsen af kommunikationsaktiviteter indenfor risikostyring kan programmet eller projektet afklare følgende spørgsmål:

- Hvilken type oplysninger skal kommunikeres på forskellige stadier? (Hvilken type oplysninger har interesserede og påvirkede parter brug for og hvilken type ønsker de?)
- Hvad er målgruppen for de forskellige typer af oplysninger? (internt personale, ledelse, eksterne interessenter, herunder offentligheden etc.)?
- Hvilken kommunikationskanal bør anvendes til at kommunikere oplysninger til den tiltænkte målgruppe?

Et eksempel på intern kommunikation om risici er for eksempel projektgruppemøder, hvor nye og allerede kendterisici gennemgås som en fast del af møderne.

Risikostyring bør stå højt på styregruppemødets dagsorden. Hvis den står som et af de sidste punkter, er der en risiko for, at den aldrig bliver drøftet til trods for, at det er en af styregruppens fremmeste opgaver!

Et andet vigtigt element er kommunikationen mellem projekt-/programlederen og styregruppen, i særdeleshed projekt- og gevinstejer. Projekt-/programlederen skal fokusere sin kommunikationsindsats på de største risici, så styregruppen hele tiden er på linje med programmets eller projektets risici og kan agere derudfra. Dette muliggør også, at styregruppen får truffet beslutninger om de største risici, såfremt de overskrider de givne tolerancer.

2.4 Anvendelse af værktøjet - risikoregisteret

Til at understøtte risikostyringen er der udarbejdet et værktøj – risikoregisteret. Risikoregisteret findes som produktbilag til PID skabelonen (for projekter) / PPD skabelonen (for programmer). I forhold til anvendelsen og brugen af risikoregisteret i programmets og projektets levetid, anbefales det at:

- Opdatere risikoregisteret løbende, så det har værdi for programmet/projektet i alle faserne. Det kan med fordel aftales med styregruppen, hvor ofte registeret skal opdateres, for eksempel hver 14. dag eller månedligt. Det er vigtigt at få aftalt i projektet/programmet, hvordan nye risici eller ændringer til risici skal opsamles fra projektdeltagere, ledelsen, leverandører og interessenter.
- Afrapportere om risici ved faseovergange – også ved ledelsesfaser. Risikoregisteret kan også anvendes til den halvårslige statusrapportering til Statens IT-projektråd. Herved sikres der også en versionering/historik af risici over tid.
- Indtrufne hændelser håndteres separat, da de typisk vil influere på andre produkter, såsom projektplanen eller beredskabsplanerne. Der kan eventuelt oprettes et hændelsesregister for risici, der er indtruffet.
- Når PID/PPD er udarbejdet, indsamles risici til risikoregisteret, og de væsentligste risici (som regel de 12 risici med størst økonomisk konsekvens) overføres til business casen til beregning af risikobeløb. De beregnede risikobeløb kan herefter indsættes i risikoregisteret og PID/PPD. Denne procedure kan med fordel gentages, og bør som minimum udføres ved projektets faseovergange.

3 Identificering

Identificeringen af risici er det første trin i firetrinsprocessen for risikostyring. Identificering består af to delprocesser: 1) Identificering af rammen for projektet eller for programmet og 2) identificering af risici. Disse to delprocesser er eksemplificeret ved en case. Derudover listes typiske risikotyper til brug ved identificering af risici.

3.1 Identificering af rammen for projektet eller for programmet

Det primære mål med denne delproces er at indhente oplysninger om det planlagte projekt eller program. Det kræver typisk en besvarelse af følgende spørgsmål:

- Hvad er projektets eller programmets mål?
- Hvad er projektets eller programmets scope?
- Hvilke antagelser er gjort?
- Hvor fuldstændige er de indhentede oplysninger?
- Hvem er interessenterne, og hvad er deres mål?
- Hvor passer projektet eller programmet ind i forhold til den organisatoriske struktur?
- Hvordan ser organisationens eget miljø ud (industrien, markeder, produkter og tjenester)?
- Hvad er organisationens tilgang til risikostyring, og hvilke erfaringer har organisationen med risikostyring?

Teknikker til at identificere rammen:

- SWOT-analyse, som giver et samlet overblik over svagheder/styrker og trusler/muligheder, og hermed et godt udgangspunkt for at træffe beslutninger omkring det samlede risikobillede.
- PESTLE-analyse, som er en forkortelse for politiske, økonomiske, sociale og teknologiske faktorer, der hjælper med at finde uopdagede risici.
- RACI-Diagram, som beskriver deltagerens roller og ansvar i virksomheden og/eller en aktivitet i forhold til at levere aftalte bidrag. Diagrammet giver et overblik over, hvem der er udførende og ansvarlige, og som skal høres eller informeres.
- Interessentanalyse, som har til formål at sikre, at projekt-/programlederen ved, hvilke personer, i eller udenfor organisationen, der har interesse i projektet eller i programmet.

For yderligere information om ovenstående teknikker henvises til Management of Risk: Guidance for practitioners, OGC - Office of Government Commerce.

3.2 Identificering af risici i projektet eller programmet

I denne proces identificeres de risici, som vil reducere eller fjerne sandsynligheden for, at organisationen når sine mål, samt de muligheder, der kan føre til en forbedret ydeevne. Processen omfatter:

- Identificering af trusler og muligheder for projektet eller programmet.
- Forberedelse af risikoregisteret.
- Identifikation og opsætning af tidlige advarselsindikatorer.
- Analyse af interessenternes betragtning og forståelse af risici.

Det er centralt for identificering af risici at komme så godt rundt om projektet/programmet som muligt. Derfor kan følgende teknikker og tjeklister med fordel anvendes ved identificeringen:

- Risikotjekliste fra Statens IT-projektråd. Tjeklisten er opbygget på baggrund af konkrete erfaringer med risici for statslige it-projekter, og kan med fordel inddrages i arbejdet

med risikostyringen generelt og identificeringstrinnet specifikt. Skal indsendes i forbindelse med risikovurdering.

- Fasetjeklister fra den fællesstatslige it-projektmodel er ligeledes en tjekliste, der med fordel kan benyttes til løbende at identificere risici og bygger på væsentlige beslutningspunkter og risici ved faseovergange.
- Risikolister baseret på organisationens egne erfaringer. Hvis organisationen ikke allerede har sin egen risikoliste, bør en sådan udarbejdes. Listen skal bestå af de in-house risici, som blev identificeret eller indtraf under tidligere organisatoriske aktiviteter såsom programmer eller projekter. Den må dog ikke ses som en udtømmende liste over potentielle risici for et givent program eller projekt.
- Informationssikkerhed. Det anbefales at identificere potentielle risici i forhold til it-sikkerhed ved at vurdere projektets leverancer ud fra ISO27001-standarden – både for projektudviklingen og den efterfølgende drift.
- Konsekvensvurdering for privatlivet. En privatlivsimplicationsanalyse er en teknik, hvor risici vurderes i projektet i forhold til beskyttelse af privatlivets fred. Analysen skal anvendes af projekter, der omhandler personfølsomme informationer eller brugerteknologier, som indvirker på privatpersoner. Analysen er relevant for både drift og udvikling.
- Årsag-virkning-diagram (cause and effect). Et fish-bone-diagram, der illustrerer årsagerne til forskellige hændelser, fører til en eller flere konsekvenser, og giver overblik over sammenhænge.
- Risk Breakdown Structure. En teknik med udgangspunkt i WBS til at afdække kilden til risici.
- Risiko Taxonomy. En tjekliste, der organiserer virksomhedens kendte risici i almindelige klasser opdelt i elementer og karakteristika, og giver udgangspunkt for eksponering, måling, styring og rapportering

Risikoidentificerings-workshop. Identificeringsprocessen i en workshop kan drage nytte af en almindelig brainstorm. Man kan også benytte Delphi, som er en systematisk, interaktiv metode, der bygger på et panel af eksperter, som besvarer et spørgeskema i to eller flere runder, og giver bredere og bedre funderede svar på hvilke risici der kan opstå og hvorfor

Individuelle interview. Typisk interviewes personer, der har konkrete erfaringer med projektet, den omkringliggende forretning, leverandørstyring eller lignende. For yderligere information til ovenstående teknikker, henvises til bl.a. Management of Risk: Guidance for practitioners, OGC - Office of Government Commerce.

Det anbefales, at der bliver etableret procedurer for at opdatere risikoidentificering med passende mellemrum og at identificeringen regelmæssigt revideres.

Risikoidentificering skal fange både trusler og muligheder, og trække på den erfaring og viden, der findes i den pågældende organisation.

Når risici er identificeret beskrives de i risikoregisteret. Her skrives både selve risikoen (risikohændelsen), samt en beskrivelse af mulige effekter og årsager til risikoen.

3.3 Risikotyper

Både Statens IT-projektråd og risikoregisteret benytter sig af en inddeling af risici i fem risikokategorier, der er defineret i nedenstående boks. For yderligere eksempler har IT-projektrådets risikotjekliste samlet erfaringer omkring konkrete risici indenfor de samme fem kategorier.

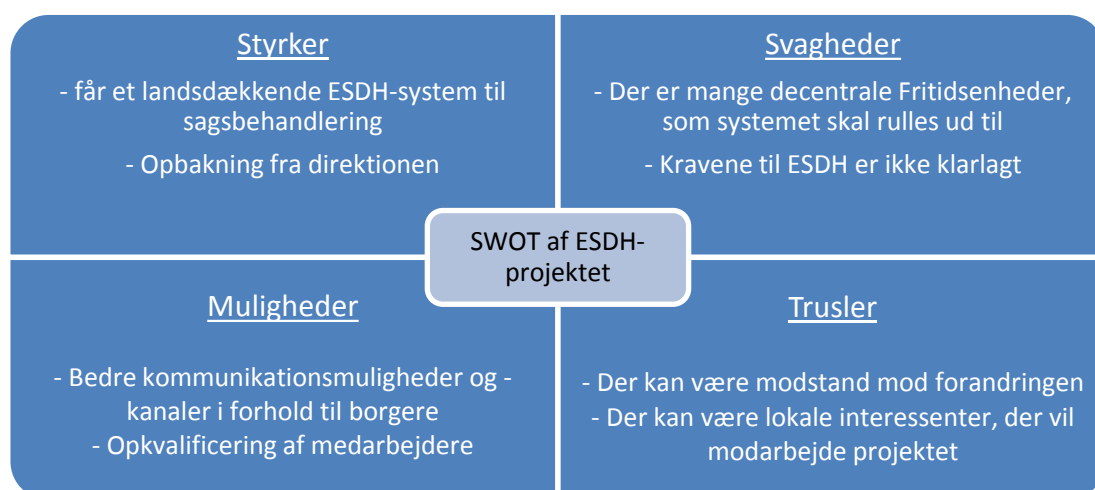
Fem risikokategorier	
Forretningsmæssige forhold:	Potentielle hændelser, der omhandler det forretningsmæssige grundlag for projektet Herunder økonomiske estimater, frasat hændelser der falder under de andre kategorier.
Projektets / programmets tilrettelæggelse:	Potentielle hændelser, der omhandler det projekttekniske setup, scope, organisationens modenhed og planlægning af projektet / programmet.
Markedsafklaring og teknisk løsning:	Potentielle hændelser, der omhandler markedsafklaringen og den tekniske løsnings opfyldelse af kvalitetskrav og sikkerhed.
Interesserter:	Potentielle hændelser, der omhandler interessenters ageren og interessevaretagelse.
Slutbrugere og slutprodukt:	Potentielle hændelser, der omhandler slutbrugernes inddragelse og slutproduktets opfyldelse af slutbrugernes behov.

3.4 Case: Identificeringsprocessen

Projektlederen for it-projektet "Indførelse af et landsdækkende ESDH-system" (Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering) i Fritidsstyrelsen, skal til at starte risikostyring for sit projekt, da det er kommet ind i analysefasen. Projektlederen skal påbegynde udfyldelsen af PID, herunder risikoregisteret og risikotjeklisten. Anskaffelsen af ESDH-systemet vil koste omkring 100 mio. kr.

Projektlederen er nyansat i Fritidsstyrelsen, men har flere års erfaring med projektledelse. Projektlederen vil i løbet af identificeringsprocessen gennemføre en SWOT-analyse af projektet for at få et overblik over styrker/svagheder og muligheder/trusler. Resultatet af den første SWOT-analyse er vist i nedenstående figur.

Figur 3: SWOT-analyse



Projektlederen får lavet en interessentanalyse på baggrund af de foreliggende informationer. Resultatet af analysen er vist i nedenstående tabel.

Tabel 2: Interessentanalyse af ESDH-projektet.

Interessent	Område i projektet, der har interesse	Interessentens holdning til projektet og mulige reaktion	Interessentens betydning for projektet (inkl. overvejelser om håndtering/inddragelse)
Direktionen	Har i meget høj grad interesse i et succesfuldt projekt – prestige.	Stor opbakning til projektet, da det vil effektivisere organisationen.	Er primær interessent, der løbende inddrages i fremdrift og beslutninger i projektet
Decentrale Fritidsenheder	At deres medarbejdere får et effektivt system fra dag 1.	Der kan være forskellige holdninger til projektet, hvilket skal identificeres nærmere.	Der skal afholdes fællesmøder med ledelsen i de decentrale Fritidsenheder, og tæt ved <i>Go live</i> skal der afholdes møder med de enkelte kredse med en "startpakke til ledelsen", der er udarbejdet til formålet.
Fagforeninger	At det ikke betyder fyringer af deres medlemmer.	Kan modarbejde projektet, hvis de ser projektet som et effektiviseringsprojekt, men vil være positive, når det viser sig at give et bedre arbejdsredskab for deres medlemmer.	Sammen med direktion aftales der møder med de forskellige fagforeninger for at sikre, at der er opbakning til forandringen af arbejdsgange og dermed ansvarsområder for de berørte faggrupper.
Sagsbehandler	Et bedre arbejdsredskab i det daglige arbejde.	Der kan forventes en vis modstand, som først vil være overstået, når systemet har været i drift i et par måneder.	Informations- eller nyhedsbreve ved væsentlige milepæle, ellers information via deres lokale ledelse (som får status fra projektledelsen).
Justitsministeriet	Har i meget høj grad interesse i et succesfuldt projekt – prestige.	Stor opbakning til projektet, da det vil give bedre service til borgere.	Får information fra direktionen.

Efter projektlederen har læst Fritidsstyrelsens egen risikoliste, og har udvalgt de risici, der er relevante for ESDH-projektet, indkalder projektlederen projektgruppen til et møde vedrørende projektets risici (Risikoidentificeringsworkshop).

Projektlederen har god erfaring med at anvende brainstorming til at få identificeret risici ved sådanne møder - også undervejs i projektet - så projektlederen beder projektdeltagerne om enkeltvis at skrive risici i projektet ned på post-its fordelt på risikoårsag, risikohændelse og risikoeffekt (se afsnittet vedrørende skabelonen for nærmere definition).

Efter 20 minutter, hvor energien er ved at ebbe ud, beder projektlederen projektdeltagerne om enkeltvis at sætte post-its op på en tavle og forklare indholdet. Efter 2-3 fremlæggelser begynder der at tegne sig et billede af projektets risici, og der kommer forskellige afarter af samme risici. Projektlederen begynder at spørge ind til, om denne risiko ikke hører til en anden risiko, hvorved risici begynder at blive grupperet i forhold til risikohændelse.

Resultatet af brainstormingen er, at der identificeres 30-50 relevante risici i projektet.

Projektlederen indkalder styregruppen til en tilsvarende seance. For projektlederen er det vigtigt at få det ledelsesmæssige og strategiske perspektiv på de allerede identificerede risici. Derudover beder projektlederen styregruppen om at identificere de 5-10 mest kritiske risici med det formål at fokusere på effektive, reducerende handlinger på disse.

Tabel 3: Risikoregisterets risikobeskrivelse - identificeringstrinnet.

Risikobeskrivelse (identificering)						
Risiko ID	Dato	Forfatter	Risikoårsag	Risikohændelse	Risikoeffekt	Risikotype
1	23/5	PL	Projektets bemanning og afhængighed til nøglepersoner	Omprioritering i myndighedens projektportefølje trækker ressourcer ud af projektet	Forsinkelse af leverancer til leverandøren, og dermed også potentiel risiko for projektets fremdrift	Forretningsmæssige forhold
2	23/5	PL	Uklare aftaler om, hvordan leverancen skal udvikles og leveres	Risikoen for at leverancen fra leverandøren ikke bliver leveret til aftalt tid	Projektet får ikke tilstrækkelig oversblik over fremdriften og kvaliteten af leverancen	Projektets tilrettelæggelse
3	23/5	PL	Et mangelfuldt grundlag for dimensionering af produktionsmiljøet	Risiko for at afprøvning af det kommende produktionsmiljø ikke kan honorere kravene til kapacitetsudvidelse	Antal brugere på systemet kan blive begrænset	Markedsafklaring og teknisk løsning
4	23/5	PL	Manglende deltagelse i styregruppens fra de decentrale Fritidsenheder	Risiko for manglende forankring i den enkelte decentrale Fritidsenhed	Opbakning til systemet fra ledelserne i de decentrale Fritidsenheder kan give en lang og besværlig implementering	Interessenter
5	23/5	PL	Forretningens manglende informationer til at understøtte systemet	Risiko for at nødvendige informationer fra de kommende brugere af løsningen ikke kan opnås pga. travlhed i forretningen	Systemet understøtter ikke de behov, som forretningen har efterspurgt	Slutbrugere og slutprodukt

Ved mødet diskuterer projektlederen og styregruppen hvilke advarselsslamper, der skal være i projektet, så styregruppen får løbende indikatorer på projektets sundhed.

I ovenstående tabel ses et udpluk af de identificerede risici fra projektets identificeringsproces, som er lagt ind i risikoregisteret og efterfølgende hvilke advarselsslamper projektet har fået aftalt med styregruppen.

Tabel 4: Advarselsslamper – vurderes på månedsbasis.

Advarselsslamper	Grænse for eskalering til styregruppe og/eller kraftigere tiltag
Antal nye risici, der er identificeret siden seneste rapportering	3 eller flere nye risici med risikoværdier på 2 eller derover.
Antal indtrufne risici (hændelser) siden seneste rapportering	1 eller flere indtrufne risici med risikoværdier på 2 eller derover.
Ændring i samlet risikoværdi i forhold til seneste rapportering	Stigning i risikoværdi på 1 eller mere.
Absolut risikoværdi	Nye eller gamle risici med en risikoværdi på 10 eller derover.
Potentiel indtræffen af risici	Identificerede risici der kan indtræffe i indeværende rapporteringsperiode.

4 Vurdering

Når risici er identificeret, skal de vurderes. Vurderingen af risici er det andet trin i firetrinsprocessen for risikostyring.

4.1 Målet med vurderingen

I vurderingsprocessen ses på sandsynligheden for, at en risiko indtræffer og hvad konsekvensen heraf er. Det er vigtigt at pointere, at der vil være tale om bedste gæt baseret på faglig ekspertise samt analyser og teknikker til vurdering. Formålet er ikke at give et endeligt svar på, om en risiko indtræffer eller hvordan det helt præcist vil påvirke projektet eller programmet.

Vurderingen omfatter:

- Sandsynligheden for, at de identificerede trusler og muligheder hænder. Vurderes på en 5-punktsskala, hvor 1 er 1-20 % sandsynlighed og 5 er 81-99 % sandsynlighed.
- Konsekvenserne af forskellige trusler og muligheder i forhold til programmets eller projektets mål. Vurderes på en 5-punktsskala for henholdsvis projektudgifter, tid, leverance/kvalitet, effektiviseringsgevinster og kvalitetsløftsgevinster, hvor 1 er *ubetydelige konsekvenser* og 5 er *meget store konsekvenser*. Positive konsekvenser vurderes fra -1 til -5, hvor -1 er *ubetydelige, positive konsekvenser*, og -5 er *meget store, positive, konsekvenser*.
- Risikoens nærhed, som er det tidspunkt hændelsen sandsynligvis vil materialisere sig på. Nærhed angiver, hvor hurtigt risikoen forventes at indtræffe, hvis der ikke handles – og dermed hvor tidsmæssig kritisk risikoen er.

Forslag til teknikker til vurderingsprocessen:

- Paretoanalyse: en analyse, der fokuserer på de risici, der har størst effekt, og skaber fokus på de risici, der påvirker mest.
- Probability Impact Grid: hver risiko gives to sæt kriterier, som derefter ses på i en sandsynligheds- og påvirkningsmatrix. Hver potentiel hændelse vurderes ud fra sandsynligheden for, at den vil forekomme. Herefter vurderes konsekvensen. Probability Impact Grid matrix anvendes, fordi det giver mulighed for at flette begge komponenter på den samme skala og skabe overblik.
- Risk Map: en klassificering af risici, der giver overblik over betydningen af de forskellige risici.
- CRAMM: en formaliseret sikkerhedsrisikoanalyse og styringsmetode oprindeligt udviklet af CCTA (nu en del af Office of Government Commerce) i samarbejde med en række private organisationer.
- Probability Trees: En grafisk oversigt over følgevirkninger af en beslutning. Oversigten giver mulighed for at vurdere eventuelle beslutninger og estimere deres konsekvenser. For yderligere information til ovenstående teknikker, henvises til Management of risk: guidance for practitioners, OGC - Office of Government Commerce.

Uanset hvilke teknikker og analyser, der anvendes til vurderingen af sandsynlighed og konsekvenser, er det centralt, at den rette faglige ekspertise inddrages, da det giver den mest retvisende vurdering og dermed også det mest retvisende risikobillede.

Den samlede risikoscore udregnes som sandsynligheden ganget med den højeste konsekvensscore. Et eksempel: hvis projektet eller programmet har brede tolerancer for effektiviseringsgevinster, men meget små tolerancer for tid, er det væsentligt, at tolkningen af *meget store konsekvenser* eller *ubetydelige konsekvenser* stemmer overens hermed.

Ligesom med identificeringen anbefales det, at der bliver etableret procedurer for at opdatere risikovurderinger med passende mellemrum.

4.2 Case: Vurderingsprocessen

Efter projektlederen har identificeret projektets risici sammen med projektgruppen, vurderer projektlederen sandsynligheder og konsekvenser for de identificerede risici. Projektlederen vælger i første omgang at inddrage projektdeltagerne i processen, da de har stor viden om Fritidsstyrelsen og de decentrale fritidsenheder.

Først skal sandsynlighed for risikoens indtræffen vurderes, herefter analyseres og vurderes konsekvenser for projektudgifter, tid, kvalitet og gevinster.

For at opnå en effektivt proces, beder projektlederen projektdeltagerne om at vurdere sandsynligheden for at risikoen indtræffer i forhold til 5-punktsskalaen (hvor 1 svarer til at der er 1-20 % sandsynlighed, og 5 svarer til 81-99 % sandsynlighed). Projektgruppen finder deres sandsynlighedsscore. Det viser sig, at der er stor enighed, men for at sikre at niveauet er korrekt, beder projektlederen de to, der har vurderet sandsynligheden højest og lavest, om at argumentere for deres beslutning, hvorefter alle får muligheden for at vurdere sandsynligheden igen. Herefter viser det sig, at sandsynligheden bliver en score lavere, da argumentationen for en lavere sandsynlighed har flyttet projektgruppens opfattelse af situationen.

Ud fra projektlederens erfaring kan konsekvenser være svære at sætte tal på. Derfor er der hjælpetekster til værdierne. Der opereres med en værdi fra 1-5 for de negative konsekvenser, gående fra 1 - *ubetydelige konsekvenser* til 5 - *meget store konsekvenser*.

Projektlederen pointerer overfor projektgruppen, at angivelsen af konsekvenserne typisk vil være et gæt. Det skal være et kvalificeret gæt, men det er ikke meningen, at det skal være præcist estimeret på nuværende tidspunkt.

Konsekvenserne bliver herefter vurderet i forhold til projektudgifter, tidsplan, leverancer/kvalitet, effektiviseringsgevinster og kvalitetsløftsgevinster. For hver konsekvens benytter projektlederen samme fremgangsmåde som ved vurderingen af sandsynligheden.

Efter at sandsynligheden og konsekvensen for de enkelte risici er fastsat, bliver der beregnet en risikoværdi. Projektlederen er opmærksom på at alle risici med en risikoværdi over 2 bør overføres til projektets business case. Se nedenstående tabel, der giver et udpluk af resultatet.

Tabel 5: Risikoregisterets nuværende status for risiko (vurdering)

Sand synlig- hed	Konsekvenser for økonomi, tid, kvalitet og gevinster						Risiko- værdi	Forventet tidspunkt for indtræf- fen (fase)	Advarsels- indikatorer	
	Projekt- udgifter	Tids- plan	Leveran- ce/ kvali- tet	Effektiv- iserings- gevin- ster	Kvali- tets- løfts- gevin- ster	Højeste score			Fast- sat	Over- skredet
1	2	2	2	1	1	2	2	Gn.førsel	Nej	Nej
3	3	3	2	1	1	3	9	Anskaffelse	Ja	Nej
4	2	2	3	3	3	3	12	Gn.førsel	Ja	Nej
4	2	3	3	3	3	3	12	Realisering	Ja	Nej
4	1	1	3	3	3	3	12	Gn.førsel	Ja	Nej

5 Planlægning/revurdering

Når risici er identificeret og vurderet planlægges håndteringen.

5.1 Målet med planlægningen

I planlægning/revurderingsprocessen er det afgørende at prioritere risici så korrekt som muligt i forhold til hvor kritiske de er og hvor ressourcetrækvende eventuelle tiltag er. Herved bliver det muligt at planlægge de mest hensigtsmæssige tiltag.

Det primære mål er at få planlagt specifikke ledelsesmæssige handlinger som svar på trusler og muligheder. Ideelt skal handlingerne kunne fjerne eller reducere truslerne og udnytte mulighederne. Samtidigt skal det også sikres, at der er klare procedurer for, at de planlagte tiltag gennemføres, hvem de gennemføres af, hvornår tiltagene skal være gennemført og hvordan effektiviteten af tiltagene overvåges, så der kan iværksættes afhjælpende foranstaltninger, hvis tiltagene ikke modsvarer forventningerne.

I visse tilfælde vil risici have så store konsekvenser, eller kræve u hensigtsmæssigt mange ressourcer at håndtere, at der med fordel kan udarbejdes en beredskabsplan for, hvad der konkret skal gøres hvis risikoen indtræffer.

Prioriteringen af risici bør baseres på resultaterne fra vurderingsprocessen og især på om der er advarselsslamper, der blinker. Som tidligere nævnt kan disse advarselsslamper bygge på risikoværdien, ændringer i forhold til seneste vurdering, tidspunktet for risikoens forventede indtræffen samt eventuelle tidlige advarselsindikatorer. Ligesom med identificering og vurderingen anbefales det, at der bliver etableret procedurer for at opdatere planlægningen af risici med passende mellemrum og at planlægningen regelmæssigt revideres.

5.2 Case: Planlægning

Projektlederen har identificeret og vurderet risici, så næste trin er at få planlagt tiltag til at håndtere dem. Projektlederen vurderer, at der er enkelte risici, som kræver, at der udarbejdes konkrete beredskabsplaner. Det drejer sig primært om de højest prioriterede risici, som:

- har en relativ høj sandsynlighed for at indtræffe
- har alvorlige konsekvenser
- ikke i tilstrækkelig grad kan forebygges for rimelige midler

Projektlederen ved, at beredskabsplaner, som er en del af projektets samlede handlingsplan for imødegåelse af risici, vil være noget som styregruppen vil efterspørge. Projektlederen er derfor tilfreds med sin planlægning, da sidste hånd er lagt på udarbejdelse af beredskabsplanerne for projektets høj risici.

Projektlederen vil gerne sikre sig mandat til at gå videre med håndteringen af de planlagte risici og beder derfor styregruppen om at vurdere eskaleringsniveauet for de enkelte risici. Styregruppen er også interesseret i om risici er udenfor deres tolerance således, at de skal eskalere den til næste ledelsesniveau i organisationen.

Tabel 6: Risikoregisterets planlægning af risiko (eksempel på planlægning)

Planlægning af risiko (planlægning)				
Hvem udfører?	Ansvarlig	Deadline for tiltag	Beredskabsplan	Eskalering
SG	SGF	15.12	Ja	Direktion
PL	PL	01.08	Nej	Projektstyregruppe
PG	PL	20.06	Ja	Projektstyregruppe
SG	SGF	01.08	Nej	Direktion
SG	PL	01.09	Ja	Projektejer

6 Håndtering

Håndtering er det sidste procestrin i risikostyring, og bygger på oplysninger fra de foregående tre procestrin.

6.1 Målet med håndteringen

Det primære mål med håndteringsprocessen er at gennemføre foranstaltninger til at reagere på en risiko. En håndtering af en risiko kan typisk være at acceptere risikoen, overvåge risikoen, dele risikoen, behandle risikoårsagen, risikohændelsen eller risikoeffekten for at reducere sandsynligheden og/eller konsekvenserne af trusler, eller øge sandsynligheden og/eller konsekvensen af muligheder.

Når håndtering af risiko er udfyldt er selve risikoregisteret også udfyldt, og dermed kan alle risici med risikoværdier over 2 flyttes til programmets eller projektets business case. Business casen udregner beløbsværdier for de enkelte risici – disse kan flyttes tilbage til risikoregisteret for at skabe yderligere overblik og bedre prioritering for opdaterede tiltag, men det er ikke et krav.

Risici, der indtræffer, er ikke længere risici, men hændelser. Det betyder, at risikoen, som nu er en hændelse, skal håndteres eksternt fra risikostyringen, og udgår af risikoregisteret.

Det anbefales, at der bliver etableret procedurer for at opdatere håndtering af risici med passende mellemrum og at håndteringen regelmæssigt revideres.

6.2 CASE: Håndtering

Projektlederen er nu kommet frem til den sidste proces i risikostyringen – håndtering. Projektlederen kan håndtere risici ved at:

- *Acceptere risikoen.* Dette vælges enten fordi risikoen er lav i forhold til effekt eller sandsynlighed, eller fordi omkostningerne og indsatsen for at tage handling er ude af proportion med den pågældende risiko.
- *Overvåge risikoen.* Risici overvåges for eksempel fordi risikoens konsekvens er lav, eller fordi risikoens nærhed ligger i en anden fase end den indeværende.
- *Dele/forsikre sig mod konsekvens af risiko.* Dette vælges enten fordi risikoeffekten kan deles med en tredjepart, så denne er helt eller delvist ansvarlig for forvaltningen og virkningen af risikoen, eller fordi sandsynligheden for risikoen kan forsikres, for eksempel ved at der indgås aftale med en tredjepart som overtager eventuelle konsekvenser.
- *Behandle risikoårsagen.* Her søges at reducere kilden til risikoen, altså forbygge sandsynligheden for den begivenhed eller situation, der kan få risikoen til at opstå.
- *Behandle risikoeffekten.* Dette vælges for at reducere risikoens konsekvens på det organisatoriske plan.

Projektlederen ved, at det er essentielt for styregruppen at få en status på projektets risici, så de ledelsesmæssigt kan forholde sig hertil. Af den grund vælger projektlederen, efter hun har udfyldt håndtering af risici, at vende specielt projektets vigtigste risici med styregruppen. Herved sikres, at der er valgt de rigtige håndteringer for de pågældende risici.

Et udpluk af resultatet af håndtering af risici er illustreret i nedenstående tabel.

Tabel 7: Risikoregisterets håndtering af risiko (håndtering)

Håndtering af risiko					
Accepteres	Overvåges	Risikodeling/ forsikring	Risikoårsag behandles	Risiko- hændelse be- handles	Risikoeffekt behandles
X					
	X				
			X		
					X
				X	

Projektlederen er nu færdig med at udfylde risikoregisteret, og projektlederen flytter alle risici med risikoværdier over 2 til projektets business casen, så de kan indgå i business casens beregninger for de enkelte risici.

7 Skabelonen

Risikoregisterets skabelon er beskrevet med følgende opdeling; proces, felt og beskrivelsen.

Skabelonen til risikoregisteret kan findes på Digitaliseringsstyrelsens hjemmeside:

<http://www.digst.dk/Styring/>

Hjælpeteksten til de enkelte celler findes også i selve skabelonen – risikoregisteret.

Proces	Felt	Beskrivelse
	Stamdata	Projektets eller programmets stamdata til brug for intern styring. Det er væsentligt, at den nuværende fase holdes opdateret for projekter, og tilsvarende opdatering af den nuværende fase og programbølge i programmer.
FANEBLADET RISIKOANALYSE		
Risikobeskrivelse (identificering)	Risiko-id	Fortløbende nummerering af risici af hensyn til identifikation.
	Programbølge-id (for programmer - tryk på + over kolonne F)	Angiv hvilken bølge i programmet risikoen befinder sig i.
	Projekt-id	Angiv hvilket projekt risikoen befinder sig i.
	Programniveau (for programmer - tryk på + over kolonne F)	Angiv om risiko ligger på programniveau, dvs. er tværgående over flere projekter. Vælg mellem ja/nej.
	Berørte projekter (for programmer) (tryk på + over kolonne F)	Angiv hvilke andre projekter der berøres, dvs. påvirkes, af risikoen.
	Dato	Dato for registrering eller opdatering af risiko.
	Forfatter	Angiv initialer på forfatter til tilføjelsen/opdateringen af risikoen.
	Risikoårsag	Kort og præcis beskrivelse af årsagen til den pågældende risiko, dvs. den begivenhed eller situation, som er kilden til risikoen.
	Risikohændelse	Kort og præcis beskrivelse af den pågældende hændelse.
	Risikoeffekt	Kort og præcis beskrivelse af den pågældende risikos effekt.
	Risikotype	Vælg fra listen hvilken risikogruppe risikoen tilhører: <ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmæssige forhold • Projektets / programmets tilrettelæggelse • Markedsafklaring og teknisk løsning • Interessenter • Slutbrugere og slutprodukt

Nuværende status for risiko (vurdering)	Status for hændelse	Vælg status for hændelse. Er der stadig en risiko for at hændelsen indtræffer (risiko), er den ikke længere mulig (indtraf ikke), eller er den indtruffet (indtraf)?: <ul style="list-style-type: none"> - Risiko - Indtraf ikke - Indtraf
	Sandsynlighed	Vælg fra listen et tal fra 1-5 sandsynligheden for at risikoen indtræffer: <ol style="list-style-type: none"> 1. 0-20 % 2. 20-40 % 3. 40-60 % 4. 60-80 % 5. 80-100 %
	Konsekvenser for økonomi, tid, kvalitet og gevinster	Vælg fra listen en værdi fra 1-5 for de negative konsekvenser hvis risikoen indtræffer: <ol style="list-style-type: none"> 1. - Ubetydelige konsekvenser 2. - Mindre konsekvenser 3. - Betydelige konsekvenser 4. - Store konsekvenser 5. - Meget store konsekvenser <p>Såfremt konsekvensen vil være positiv for projektet/programmet, vælg en værdi mellem -1 og 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> -1 - Ubetydelige, positive konsekvenser -2 - Mindre, positive konsekvenser -3 - Betydelige, positive konsekvenser -4 - Store, positive konsekvenser -5 - Meget store, positive konsekvenser
	Højeste konsekvensscore	Udregnes automatisk som den højeste konsekvensscore.
	Risikoværdi	Udregnes automatisk som sandsynlighed x konsekvens.
	Forventet tidspunkt for indtræffen (fase)	Vælg fra listen i hvilken fase risikoen forventes at kunne indtræffe. For projekter vælges mellem: <ul style="list-style-type: none"> - Analyse - Anskaffelse - Gennemførelse - Realisering For programmer vælges mellem: <ul style="list-style-type: none"> - Præcisering af program - Programbølge 1 - Programbølge 2 - Programbølge 3 - Lukning af program
	Advarselsindikator fastsat	Er der fastsat en advarselsindikator? Ja/nej
Advarselsindikator overskredet	Er advarselsindikatoren overskredet? Ja/nej	

Planlægning af risiko (planlægning)	Hvem håndterer	Angiv initialer på personer, der er involveret i håndteringen af risikoen
	Ansvarlig	Angiv initialer på den ansvarlige for at håndtere risikoen.
	Deadline for tiltag	Dato for hvornår tiltaget skal være afsluttet.
	Beredskabsplan	Angiv om der er udarbejdet beredskabsplan for håndtering af risikoens indtræffen og henvis evt. til særlig plan.
	Eskalering	Vælg fra listen det nuværende eskaleringsniveau i organisationen: <ul style="list-style-type: none"> - Projektleder - Projektejer - Projektstyregruppe - Programleder - Programejer - Programstyregruppe
Håndtering af risiko (håndtering)	Accepteres	Sæt X hvis strategien for håndtering af risikoen er accept
	Overvåges	Sæt X hvis strategien for håndtering af risikoen er overvågning
	Risikodeling/forsikring	Sæt X hvis strategien for håndtering af risikoen er at dele risikoen med anden part, alternativt forsikre sig mod den pågældende risiko
	Risikoårsag behandles	Sæt X hvis det er årsagen til risikoen der adresseres
	Risikohændelse behandles	Sæt X hvis det er hændelsen, der forårsager risikoen der adresseres
	Risikoeffekt behandles	Sæt X hvis det er effekten, der er forårsaget af risikoen der adresseres
FANEBLADET RISIKOHÆNDELSE		
Håndtering af risiko	Risiko-id	Skal ikke udfyldes. Fortløbende nummerering af risici af hensyn til identifikation – tages automatisk fra foregående fane.
	Accepteres	Skal ikke udfyldes. X påføres automatisk hvis udfyldt forrige fane.
	Overvåges	Skal ikke udfyldes. X påføres automatisk hvis udfyldt forrige fane.
	Risikodeling/forsikring	Skal ikke udfyldes. X påføres automatisk hvis udfyldt forrige fane.
	Risikoårsag behandles	Skal ikke udfyldes. X påføres automatisk hvis udfyldt forrige fane.
	Risikohændelse behandles	Skal ikke udfyldes. X påføres automatisk hvis udfyldt forrige fane.
	Risikoeffekt behandles	Skal ikke udfyldes. X påføres automatisk hvis udfyldt forrige fane.
	Beskrivelse af tiltag	Beskriv korrigerende handlinger i forhold til angivne risiko.

Detaljerede konsekvenser for økonomi og gevinstrealisering (kopieres fra business casen)
(ikke obligatorisk) (tryk på + over kolonne AQ)

Konsekvenser for program-/projektudgifter samt økonomiske og ikke-økonomiske gevinster
hvis hændelsen indtræffer.

Information om den fællesstatslige projektmodel, samt produkter og vejledninger kan findes
på: <http://www.digst.dk/Styring/>