

ID	Risikobeskrivelse (beskrivelse av uønsket hendelse)	Årsak til risikoen	Eksisterende tiltak	Begrunnelse for konsekvensvurdering	Begrunnelse for sannsynlighetsvurdering			Nye risikoreduserende tiltak/begrunnelse	Antatt kostnad	KONSEKVENSNIVÅ		
					Konsekvens	Tilhørende sannsynlighet	Risikonivå			Konsekvens etter tiltak	Sannsynlighet etter tiltak	Gjennsynlighet etter tiltak
R1	Milepæler nås ikke	Avgjørelser blir ikke tatt og prosessen stopper opp.	Utarbeide og innføre felles prosessplan for milepæler og leveranseplaner i alle delprosjekter. Sikre at milepæler besluttes og forankres i prosjektledelsen og linjeledere før publisering. Etablere en samlet prosjektfremdriftsplan med avhengigheter mellom delprosjekter. Standardisere rapportering på milepæler (status, risiko, avvik, behov). Gjennomføre jevnlig koordineringsmøter for å sikre enhetlig fremdriftsforståelse.	Kollisjon i aktiviteter og forsinket leveranse	Svært høy	Svært høy	Svært høy	Ved uklare eller sprikende milepæler: aktivere hurtiggjennomgang i prosjektledergruppen for avklaring. Midlertidig revidere milepæler og avhengigheter for å hindre forsinkelser i kritiske leveranser. Eskalere til styringsgruppen dersom uklare milepæler skaper risiko for tidsbrudd eller budsjettavvik. Iverksette midlertidige styringssignaler (prioriterte aktiviteter, stopp i ikke-kritisk arbeid). Oppdatere og distribuere ny milepælsoversikt samme uke for å gjenopprette koordinering.		Modert	Modert	Modert
R2	Delprosjekt mangler m	ikke besluttet i styringsmøte	Utarbeide tydelig og skriftlig mandatmal for alle delprosjekter. Sikre formell behandling og beslutning i styringsgruppen før oppstart. Avklare roller, ansvar og beslutningsmyndighet med linjeledere. Etablere felles oversikt over mandater, roller og avhengigheter i prosjektet. Gjennomføre tidlig forventningsavklaring med delprosjektleder og prosjektleder.	Uklare ansvarslinjer	Høy	Moderat	Moderat	Eskalere umiddelbart til styringsgruppen dersom mandat er uavklart ved oppstart. Iverksette midlertidig delmandat (arbeidsramme) for å sikre fremdrift i kritiske oppgaver. Midlertidig omfordeling av beslutningsansvar til prosjektleder ved hastebehov. Oppdatere fremdriftsplan og rolleoversikt når mandatet er avklart. Gjennomføre rask orientering til alle berørte roller for å sikre felles forståelse.		Lav	Modert	Lav

R3	Redusert kapasitet i nøkkelroller	Sykefravær, permisjoner eller andre uforutsette personalendringer. Samtidig parallelle oppgaver (revisjoner, tilsyn, rapporteringer, akutte hendelser), mangelfull ressursplanlegging eller fravær av backup funksjoner, tidskritiske politiske bestillinger som binder lederressurser, høy arbeidsbelastning og omstillingsstress,	Etablere kapasitetsplan med prioriterte oppgaver for nøkkelroller. Avklare prioritet og disponering av arbeidstid med nærmeste ledere. Innføre stedfortrederordning for alle kritiske roller. Standardisere arbeidsprosesser og dokumentasjon for å redusere personavhengighet. Planlegge innleie av midlertidig støttefunksjon ved perioder med kjent belastning.	Forsinket fremdrift og risiko for ikke å overholde beslutnings- eller implementeringsplan. Kvallitetsreduksjon i beslutningsgrunnlag, saksutredning og dokumentasjon. Mindre tilgjengelig støtte til skoleledere, ansatte og foresatte. Økt feilrisiko og redusert HMS-oppfølging. Manglende kapasitet til håndtering av avvik eller uforutsette hendelser. Risiko for negative konsekvenser for tjenestemottakere (barn/elever). Det er viktig at det er lederne i oppvekst og kultur som står i og gjennomfører omstillingsarbeidet. (Relasjoner er viktige)	Svært høy	Svært høy	Det er kommet bestilling fra kontrollutvalget om en forvaltningsrevisjon av trygt og godt læringsmiljø. Det pågår tilsyn fra Arbeidstilsynet i to berørte skoler. Skolene har mange ansatte som krever oppfølging i prosessen.	Svært høy	Få utsettelse på politiske bestillinger, revisjoner og tilsyn	Uro i organisasjonen, Innleie av eksterne aktører 1-1.5 mill kroner	Høy	Modert	Modert
R4	Møter i prosessen må	Kapasitetskonflikter hos prosjektmedlemmer, parallelle prioriterte oppgaver og manglende robust møtestruktur. Fravær av stedfortrederordning gjør møteavvikling sårbar ved sykdom, tilsyn, frister eller akutte driftsoppgaver.	Fast møtekalender med låste tidspunkter for hele prosjektperioden. Kalenderblokkering for alle delprosjekter for å hindre møtekollisjoner. Stedfortrederordning for deltakere med definert ansvar ved fravær. Standardisert agenda og beslutningslogg som muliggjør korte, effektive møter. Tydelig forankring hos linjeledere om at møtet prioriteres ved kapasitetspress.	Svekker koordinering mellom delprosjekter og beslutningslinjer. Øker risiko for misforståelser, dobbeltarbeid og forsinket fremdrift i kritiske leveranser. Kan bidra til at avvik ikke fanges opp tidlig, noe som gir større konsekvenser på tvers av oppvekststrukturprosessen.	Svært høy	Svært høy		Svært høy	Aktivere asynkron møtestruktur ved avlysning (Teams-rom for status, beslutningspunkter og dokumentdeling). Varsling til prosjektledelse og berørte delprosjekter innen 1 time etter avlysning. Kort digital «15-minutts status» samme dag for å sikre avklaringer i kritiske saker. Midlertidig omfordeling av beslutningspunkter til prosjektleder ved gjentatte avlysninger. Eskalere til styringsgruppe dersom to møter på rad uteblir eller fremdriften påvirkes.	Høy	Lav	Modert	
R5	Manglende identifisering av fallgruver	Manglende systematikk i risikoarbeidet gjør at flaskehalsar og fallgruver ikke oppdages tidlig.	Etablere strukturert risiko- og fallgruvegjennomgang i alle delprosjekter (ukentlig/månedlig). Benytte felles verktøy/mal for identifisering av risikoer, avhengigheter og flaskehalsar. Gjennomføre tverrfaglige arbeidsmøter for å fange opp risikoer tidlig. Sikre at risikoansvarlige i hvert delprosjekt rapporterer inn endringer fortløpende. Integre risikoavurdering i milepælsplanlegging og beslutningsgrunnlag.	Kritiske utfordringer avdekkes for sent, noe som skaper forsinkelser og gir større samlede konsekvenser for prosjektet.	Moderat	Moderat		Moderat	Aktivere hurtigvurdering i prosjektledergruppen dersom nye fallgruver oppstår eller avdekkes sent. Revider fremdriftsplan og omprioritere aktiviteter når risikoer påvirker kritiske leveranser. Eskalere til styringsgruppen ved risiko som overstiger definert toleransenivå. Iverksette midlertidige tiltak (ekstra møter, forsterket oppfølging, innhenting av ekstern støtte). Oppdatere samlet risikobilde og distribuere ny status samme uke for å sikre felles situasjonsforståelse.	Modert	Lav	Lav	

R6	Nye oppgaver som krever tid og som har kort frist	Politiske utredninger, tilsyn, forvaltningsrevisjoner	Dialog med BHT om forebygging av psykososialt arbeidsmiljø, anbudsforespørsel ute knyttet til ekstern bistand for lederstøtte på HR-området.	Kan føre til sykefravær pga for høyt pres noe som igjen kan føre til økt sykefravær, ledere/ansatte slutter i jobben, Problem med å prioritere oppgaver,	Svært høy	Svært høy	Det er kommet bestilling fra kontrollutvalget om en forvaltningsrevisjon av trygt og godt læringsmiljø. Det pågår tilsyn fra Arbeidstilsynet i to berørte skoler. Skolene har mange ansatte som krever oppfølging i prosessen.	Svært høy	Få utsettelse på politiske bestillinger, revisjoner og tilsyn		Mode rat	Mode rat	Mode rat
R7	Faktorer som stjeler fokus fra prosessen	Målinger av læringsmiljø midt under en omstillingsprosess		Det blir vanskelig for ansatte, foresatte og elever å forholde seg til.	Høy	Svært høy	Det er kommet bestilling fra kontrollutvalget om en forvaltningsrevisjon av trygt og godt læringsmiljø. Det pågår tilsyn fra	Høy	Få utsettelse på politiske bestillinger, revisjoner og tilsyn		Lav	Lav	Lav