

# Risikoanalyse

Id	Mulige hendelser
1	POLITISKE UTFORDRINGER OG MANGLENDE MÅLOPPNÅELSE Det er ikke skapt en kommune som oppfattes som mer moderne og attraktiv i 2022
2	Målet om "Ivaretagelse av natur- og kulturarv" er ikke ivaretatt på noen spesifikk måte i programmet
3	Innbyggere er ikke sikret et likeverdig og godt offentlig tjenestetilbud av høy kvalitet i 2022
4	Sterk motstand til sammenslåingsprogrammet blant større grupper av innbyggere

5	Gjennomføringen av sammenslåingen er ikke slik at det muliggjør innovasjon og ønsket digitaliseringsløft i ny kommune.
6	Negativ omtale i media.
7	Betydelig mangel på felles identitet og kultur i ny kommune
8	Åpen konflikt mellom kommunene knyttet til svært sentrale uavklarte politiske saker.
<b>ADMINISTRATIV KONFLIKT</b>	
9	Betydelig konflikt innad i sentral programledelse.

<b>10</b>	Rollekonflikt mellom sentral programledelse og et delprosjekt.
<b>11</b>	Rollekonflikt innad i en viktig delprosjektgruppe
<b>12</b>	Rollekonflikt mellom to delprosjekter
<b>13</b>	Overskridelse av budsjett knyttet til enkeltområde (5 mill-10 mill kr).
<b>KAPASITETS- OG KOMPETANSEUTFORDRINGER</b>	
<b>14</b>	Mangel på ressurser til å opprettholde god drift i de to eksisterende kommunene i sammenslåingsprosessen og i ny kommune etter 1.1.2020.
<b>15</b>	Generell mangel på kapasitet i hele programmet

<b>16</b>	Mangel på riktig og tilstrekkelig kompetanse i programmet
<b>17</b>	Tap av nøkkelpersonell i kommunen i perioden fram til 2020
<b>18</b>	Støttefunksjoner bidrar i begrenset grad til delprosjekter med sin kompetanse.
<b>PROSJEKTKVALITET</b>	
<b>19</b>	Mangelfull og manglende gjennomføring av definerte aktiviteter.
<b>20</b>	Administrative forhold er ikke avklart tidsnok og med tilstrekkelig kvalitet til at ansatteforhold kan effektueres

21	En levert delprosjektplan har svært sviktende kvalitet ved milepæl.
22	Sviktende kvalitet i delprosjektplan til tre eller flere av de sektorvise delprosjektene
23	Delprosjektleder som er svært sentral i delprosjekt og slutter eller blir langtidssykemeldt i kritisk periode i programmet
24	Manglende eller for sene avklaringer angående interkommunale selskaper (IKS)
25	Sviktende leveranse <b>og omdømmetap</b> grunnet uavklarte habilitetsutfordringer
<b>ANSATTE-/ TILLITSVALGTUTFORDRINGER</b>	
26	Sterk misnøye blant en stor gruppe ansatte over lengre tid knyttet til innplassering i ny kommune

<b>27</b>	Konflikt med flere tillitsvalgte
<b>28</b>	Sterk misnøye hos minimum 40-60 personer knyttet til harmonisering av vilkår for ansatte.
<b>UTFORDRINGER AV TEKNISK-, IKT- ELLER INFORMASJONSMESSIG ART</b>	
<b>29</b>	Driftsforstyrrelser knyttet til datasystemer
<b>30</b>	Prosjektarkivet mister store mengder kritisk data, også data generert av delprosjekter. Ikke all dokumentasjon gjenfinnes.
<b>31</b>	Personsensitive data kommer på avveie og kommer til offentligheten

Beskrivelse/ konsekvens	Mulige årsak(er)	Sannsynlighet
Med dette menes at sentrale interessenter som politikere, innbyggere, media m.fl ikke har en opplevelse av at kommunene i 2022 er bedre enn det kommunene var i 2017 og/eller at det ikke er mulig å vise til objektive forhold som dokumenterer at ny kommune er vesentlig bedre enn summen av de to gamle kommunene.	1. Effektmål i intensjonsavtalen følges ikke opp systematisk. 2. Eventuelle gevinster identifiseres- og synliggjøres ikke. 3. Svak kommunikasjon	3
Viser her til formuleringer i intensjonsavtalen.	1. Effektmål i intensjonsavtalen følges ikke opp systematisk. 2. Eventuelle gevinster identifiseres- og synliggjøres ikke. 3. Svak kommunikasjon	4
Viser her til formuleringer i intensjonsavtalen.	1. Effektmål i intensjonsavtalen følges ikke opp systematisk. 2. Eventuelle gevinster identifiseres- og synliggjøres ikke, svak kommunikasjon	3
100 eller flere innbyggere som er relativt godt koordinert gjennom facebook, møter eller lignende over periode på 3 mnd. Manglende kommunikasjon om framdrift i program eksternt. Beslutninger som oppleves som uakseptable i lokalsamfunn	Mangelfull kommunikasjon, manglende "gevinstfordeling".	1

<p>Det er ikke et "ekstra" fokus på dette i ny kommune.</p>	<p>1. Programgjennomføring som er så svak at den også medfører vansker for å oppnå digitaliserings- og innovasjonsløft også etter 1.1.2020.</p>	<p>1</p>
<p>Lokale media omtaler sammenslåingen generelt svært negativt. Dette pågår over mange måneder. Nasjonale media har enkelte negative oppslag i samme periode.</p>	<p>Svakt fokus på media som målgruppe, Svak prosjektgjennomføring</p>	<p>3</p>
<p>Vil kunne være kilde til flere år/ tiår med oss/ demretorikk. Dette kan gi påfølgende suboptimale økonomiske drakamper mellom gamle kommuner og grender.</p>	<p>1. Svak kulturbygging, få eller ingen konkrete arrangementer, 2. Svak oppfølging av mål i intensjonsavtale. 3. Konflikt mellom kommunene i fellesnemnda</p>	<p>2</p>
<p>Konflikt foregår i forkant av vedtak og vedvarer i 2-3 mnd etter endelig vedtak. Konkrete eksempler er bruk av bygningsmasse i Rømskog, lokalisering av tjenester i Rømskog eller lignende. Dette vil føre til mye negativ omtale i lokalpressen, potensielt i nasjonal presse (Kommunal rapport og evt andre), svekket funksjonsevne i fellesnemnd og svekket funksjonsevne til prosiektarbeid.</p>	<p>Begge parter opplever ikke å få gevinster fra sammenslåingen.</p>	<p>1</p>
<p>Varer over flere måneder. Konflikten kan spille seg ut i alliansebygging med linjeorganisasjoner, Tar bort fokus fra programstyring, Hemmer leveranser til fellesnemnd, Svekker omtale av program på politisk nivå, Resulterer i at kritiske aktiviteter ikke blir fulgt opp.</p>	<p>Interessekonflikter, utydelig ansvarsplassering i programorganiseringen, manglende etterlevelse av prinsipper for kommunikasjon og endringsledelse.</p>	<p>2</p>



<p>Kan vare i to mnd eller mer. Delprosjekt forholder seg i perioden i liten grad til programledelse. Resulterer i at delleveranser forsinkes med minimum 1 mnd, at kvalitet i delprosjekt svekkes og at fokus tas bort fra øvrige programmer.</p>	<p>Utydelig ansvars plassering, uklare styringsdokumenter, uklarheter mellom linjeorganisasjoner og program, maktkamper knyttet til posisjoner i framtida kommune</p>	<p>2</p>
<p>Varer over 2-4 mnd. Diskusjonene i gruppa stopper mer eller mindre opp og gruppe blir i tidsrommet ikke i stand til å levere omforente leveranser.</p>	<p>Personkonflikt, interesse motsetninger, manglende rutiner for konfliktløsning.</p>	<p>2</p>
<p>Delprosjektledere har åpen konflikt. Interessemotsetninger. Pågår i 6-12 mnd</p>	<p>Svak sentral prosjektledelse, manglende grenseoppgang mellom delprosjekter.</p>	<p>3</p>
<p>Misnøye fra politisk nivå knyttet til programledelse, negativ omtale i lokalpresse,</p>	<p>Utydelig styringsdokument, manglende interesse for programmet eller kapasitet til oppfølging fra ansvarlige.</p>	<p>3</p>
<p>Program prioriteres på bekostning av linjeorganisasjoner. Betydelig tap av ressurser og fokus til program. Avsatte ressurser erstattes i liten grad i linje.</p>	<p>Mangelfull ressursplanlegging.</p>	<p>3</p>
<p>Betydelige kapasitetsutfordringer i programledelse, i flere delprosjekter, i arbeidsgrupper. Dette gir seg utslag i gjennomgående mangel på leveranser iht tid, kost og kvalitet.</p>	<p>Underbudsjettering, mangelfull ressursplanlegging, flere arbeidsgrupper enn nødvendig</p>	<p>2</p>

<p>Mangelen på kompetanse kan være innen prosjektledelse/ endringsledelse, IKT-teknisk, digitalisering, analyse, sektorfaglig kompetanse, sekretærbistand, kommunikasjon m.m..</p>	<p>1. Mangelfull identifisering av kompetansebehov. 2. Flere arbeidsgrupper enn nødvendig</p>	<p>2</p>
<p>Personell som ikke ville sluttet ellers. Kan være særskilt kritisk i programgjennomføringsfase.</p>	<p>Ansatteforhold behandles ikke godt nok.</p>	<p>2</p>
<p>Aktuelle fagområder kan være jus, økonomi, innkjøp m.m. Programmet nedprioriteres av aktuelle ressurser og deres ledere. Dette kan resultere i at programmet må kjøpe ikke-budsjetterte eksterne ressurser til 1.000.000kr eller mer. Mulige forsinkelser grunnet ikke planlagt anskaffelsesprosess</p>	<p>1. Mangelfull ressursplanlegging. 2. Støtteressurser har begrenset kapasitet og er etterspurt i både linjeorganisasjon og i program.</p>	<p>2</p>
<p>Omdømmetap, større økonomisk tap, ansatte mister trygghet for jobber.</p>	<p>1.Flere sentrale programdeltakere slutter. 2. Fremdriftsplan benyttes nærmest ikke.</p>	<p>1</p>
<p>Forsinkelser på rundt 3 mnd. 20-50 personer føler sterk usikkerhet i denne perioden. 5 til 10 ressurspersoner slutter.</p>	<p>1. Mangelfull oppfølging av fremdrift, svak programledelse, manglende ansvars plassering sentralt og i delprosjekter, 2. Større uforutsette utfordringer (folk slutter, nye aktiviteter kommer til)</p>	<p>2</p>

<p>Delprosjektplan er ikke i.h.t. de kvalitetskrav som forventes (1.mars 2018). Det vil fort kunne ta 1 mnd før delprosjekt leverer iht plan. Dette kan føre til uro i delprosjekt, noe uro i hele programmet, svekket leveransekultur, for lite tid til kvalitet i resten av delprosjektets leveranse, påvirkning på øvrig program.</p>	<p>1. Mangelfull oversikt over arbeid i delprosjekter. 2. Mangelfull bestilling til delprosjekter. 3. Mangelfull kompetanse i delprosjekt.</p>	<p>4</p>
<p>Delprosjektplaner er ikke i.h.t. de kvalitetskrav som settes. Det vil fort kunne ta 2 mnd før alle delprosjekt leverer iht plan. Dette kan føre til stor uro i hele programmet, sterkt svekket leveransekultur, for lite tid til kvalitet i resten av delprosjektens leveranser, betydelig påvirkning på øvrig prosjekt.</p>	<p>1. Mangelfull oversikt over arbeid i delprosjekter. 2. Mangelfull bestilling til delprosjekter. 3. Mangelfull kompetanse i delprosjekt.</p>	<p>3</p>
<p>Leveranser blir ikke ferdigstilt innen frist. Forsinkelse på 2 mnd før ferdigsstilling av plan med tilstrekkelig kvalitet.</p>	<p>1. Svak sentral oppfølging av delprosjektledere, 2. Personlige årsaker, 3. Sykdon</p>	<p>4</p>
<p>Dette kan innebære at kommunen(e) deltar i selskaper lenger enn nødvendig eller at kommunenes rolle som deleiere svekkes.</p>	<p>1. Mangelfull kartlegging av interkommunale selskaper.</p>	<p>2</p>
<p>En eller flere har roller i programmet som fører til at ansvarlig utfører og ansvarlig godkjenner er sterkt sammenfallende med samme person. Kan føre til svikt i leveranse, store økonomisk tap på sikt. Kan føre til svært negativ mediaomtale.</p>	<p>Svak organisering og uavklarte ansvarsforhold med innebygde habilitetsutfordringer.</p>	<p>1</p>
<p></p>	<p></p>	<p></p>
<p>Rundt 10-20 ansatte over mer enn 6 mnd. Flere går ut i media, alle snakker ned ledere og prosjekt.</p>	<p>Svak involvering og kommunikasjon, Svak gjennomføring av ansattedelen av programmet.</p>	<p>2</p>

3 tillitsvalgte eller mer i 6 mnd eller lenger	1. Sviktende involvering av tillitsvalgte i kritiske faser av programmet	2
Kan føre til tap av 5-10 ressurspersoner som ellers ikke ville sluttet.	1. Svak omstillingsavtale, 2. Manglende etterlevelse av vedtatte prinsipper i sammenslåing	3
Eksempelvis pasientdata som er kritisk for drift av helsetilbudet. Nedetid på flere dager.	1. Mangelfull identifisering av risiko i aktuelt delprosjekt, 2. Mangel på IKT-teknisk kompetanse i delprosjekt.	2
Sannsynlighet og konsekvens vil øke med flere brukere og større mengder data.	Kan særlig oppstå om det ikke er et godt nok programarkiv.	2
Brudd på offentlighetslov, omfattende omdømmetap,	Ikke gode nok arkiveringsrutiner i programmet.	1

Konsekvens	Risiko	Eksisterende tiltak
4		1. Delprosjektene er ansvarliggjort gjennom styringsdokument med tilhørende vedlegg. Mål i intensjonsavtalen er fordelt på delprosjekter. 2. Prosess for identifisering av gevinster er fast punkt i prosjektgruppemøter.
3		1. Delprosjektene er ansvarliggjort gjennom styringsdokument med tilhørende vedlegg. Mål i intensjonsavtalen er fordelt på delprosjekter.
4		1. Delprosjektene er ansvarliggjort gjennom styringsdokument med tilhørende vedlegg. Mål i intensjonsavtalen er fordelt på delprosjekter.
2		1. Gevinstrealiseringsplan ligger inne i planlegging som konkret aktivitet. 2. Kommunikasjonsplan er ferdigstilt, men det gjenstår systematisk etterlevelse.

4		1. Digitaliseringssjef er ansatt
4		1. Det er utarbeidet kommunikasjonsplan der media er definert som sentral målgruppe.
4		1. Organisering og fremdriftsplan er utarbeidet.
4		1. Jevnlige møter i fellesnemnd, prosjektgruppe, adm prosjektgruppe.
4		1. Jevnlige møter i fellesnemnd, prosjektgruppe, adm prosjektgruppe. 2. Har etablert organisering av program og delprosjekter.

2		1. Styringsdokument med vedlegg er etablert. 2. Delprosjektledersamling er avholdt med presentasjon av organisering. 3. Det er lagt opp til jevnlig rapportering og for frister for leveranser fra delprosjekt
3		1. Styringsdokument med vedlegg omhandler organisering av delprosjekter og hvordan disse skal jobbe sammen.
4		Relativt tydelige rolleavklaringer i styringsdokumenter - dokument under utarbeidelse
4		1. Budsjetten er under utarbeidelse. 2. Styringsdokument med rutiner for oppfølging av kost inkluderes.
4		1. Budsjetten er etablert i program og linje.
4		1. Program er etablert med rammer og budsjett. 2. Prosjektkoordinator engasjert.

4		1. Leveranser, aktiviteter og delprosjekter er i stor grad identifisert i planleggingsfase.
4		1. Omstillingsavtale er utarbeidet med relevante tiltak
4		1. Leveranser, aktiviteter og delprosjekter er identifisert og delprosjekter har startet sitt planleggingsarbeid. Delprosjektene leverer delprosjektplan 1. mai der behov for ressurser kartlegges.
5		1. Fremdriftsplan er tema i hvert prosjektgruppemøte. 2. Det er to i hvert delprosjekt som kan fungere som leder. 3. Jevnlig rapportering gjennomføres iht styringsdokument.
4		Fremdriftsplan er tema i hvert prosjektgruppemøte, administrative prosjektgruppemøte.



2		1. Styringsdokument, fremdriftsplan og oppdragsdokument til delprosjekter er under utarbeidelse. Disse tydeliggjør forventninger til delprosjekter. 2. Delprosjektledersamling er gjennomført med presisering av forventninger.
4		1. Delprosjektledersamling er gjennomført med presisering av forventninger. 2. Maler for delprosjektene er utarbeidet som skal støtte delprosjektene i deres leveranser.
3		1. Nestleder som er utnevnt med samme informasjon som leder av delprosjekt. 2. <b>Omstillingsavtale vurdere tiltak for å få nøkkelpersoner til å bli i rollen.</b>
4		Planlagt gjennomgang av interkommunale selskaper i delprosjekter i 2018.
5		1. Styringsdokument er utarbeidet med roller og ansvar definert. 2. Kommuneorganisasjonen er relativt godt trent i å vurdere habilitetsproblematikk. 3. Delprosjektledermøte gjennomført.
4		1. Omstillingsavtale er utarbeidet. 2. Tillitsvalgte er representert i PSU, prosjektgruppe og skal inn i delprosjektgrupper.

4		1. Omstillingsavtale er utarbeidet. 2. Tillitsvalgte er representert i PSU, prosjektgruppe og skal inn i delprosjektgrupper.
4		1. Omstillingsavtale er utarbeidet. 2. Tillitsvalgte er representert i PSU, prosjektgruppe og skal inn i delprosjektgrupper.
4		
4		Backup eksisterer delvis i PwC systemer. 2. Nytt prosjektverktøy er implementert (Office 365).
5		

Nye tiltak	Prosjektleders kommentarer 20.02
<p>1. Følge opp delprosjektene våren 2018 i deres planlegging og kartlegging. 2. Utarbeide gevinstrealiseringsplan</p>	
<p>1. Etterleve styringsdokument med vedlegg i delprosjektarbeid våren 2018. 2. Utarbeide gevinstrealiseringsplan</p>	
<p>1 Etterleve styringsdokument med vedlegg i delprosjektarbeid vår 2018. 2. Utarbeide gevinstrealiseringsplan</p>	
<p>1. Gevinstrealisering må ivareta begge av dagens kommuners interesser. 2. Følge opp kommunikasjonsplan systematisk.</p>	

<p>1. Igangsatte digitaliseringsstrategi i samsvar med fremdriftsplan.</p>	<p>Sannsynlighet foreslått endret fra 2 til 1 fra prosjektleder. Dette ut fra en vurdering av at det ikke vurderes som sannsynlig at prosjektgjennomføring vil medføre den definerte hendelsen.</p>
<p>1. Følge opp ansvarliges etterlevelse av kommunikasjonsplan. 2. Gjennomføre program vår 2018 i samsvar med styringsdokument med vedlegg</p>	
<p>1. Gevinstrealisering må ivareta begge kommuners interesser. 2. Informasjon om risikometodikk og om prosjektet samlet sett løpende til fellesnemnda. 3. God åpen og tydelig informasjon til ansatte og innbyggere - følge opp kommunikasjonsplan</p>	
<p>1. Gevinstrealisering må ivareta begge kommuners interesser.</p>	<p>Sannsynlighet foreslått til 1 fra prosjektleder. Dette ut fra en vurdering av at det ikke vurderes som sannsynlig at den definerte hendelsen vil inntreffe.</p>
<p>1. Vurderer fortløpende behov for ytterligere tiltak</p>	<p>Denne risikoen (konsekvensvurderingen) ble redusert av adm prosjektgruppe i sist møte (16.01.2018).</p>

<p>1. Behov for ytterligere delprosjektledersamling vurderes løpende i administrativ prosjektgruppe. 2. Kommunereform er tema jevnlig i ledergruppene i kommunen.</p>	<p>Konsekvens foreslått redusert fra 3 til 2 fra prosjektleder. Dette ut fra en vurdering av at den definerte hendelsen kan håndteres relativt effektivt dersom den skulle inntreffe.</p>
<p>1. Utarbeide føringer/ reglement for arbeidet i delprosjektene.</p>	
<p>1. Delprosjektsamling(er), 2. Jevnlig rapportering gjennomføres iht styringsdokument.</p>	
<p>1. Delprosjektsamling(er), 2. Jevnlig rapportering gjennomføres iht styringsdokument.</p>	
<p>Ref tiltak under Id.15 (like under)</p>	<p>Denne risikoen ble redusert av adm prosjektgruppe i møte (16.01.2018). Bør vurderes nøye parallelt med ID 15 fra februar til juni 2018.</p>
<p>1. Ansette sekretariatsleder. 2. Avsetter 20% sekretærressurs til delprosjektene. 3. Samkjøre tiltak tidlig. 4. Vurdere økt frikjøp tillitsvalgte. 5. Bruk av digitaliseringssjegg(?). 6. Tiltak vurderes fortløpende i forbindelse med delprosjktrappering og leveranser våren 2018.</p>	<p>Denne risikoen ble redusert av adm prosjektgruppe i møte (16.01.2018). Dette risikoområdet bør ses i sammenheng med delprosjektrapportering og gjennomgang av fremdriftsplan i prosjektgruppemøte 26.02.2018. Adm prosjektgruppe bør vurdere om sannsynlighet er høyere 2 (10-30%)</p>

<p>1. Gjennomføre løpende kompetansekartlegging i program og i delprosjekter. Dette skjer pt i delprosjektplanlegging frem til 1. mai 2018. 2. Ref tiltak ID.15</p>	<p>Denne risikoen ble redusert av adm prosjektgruppe i sist møte (16.01.2018). Programmet prioriteres. Det er skaffet til veie bedre ressursoversikt. Samtidig vil delprosjektene oppstart kunne synliggjøre en kompetanseetterspørsel som øker sannsynligheten fra 2.</p>
<p>1. Vil vurderes fortløpende</p>	<p>Dette risikoområdet bør vurderes nøyere mtp sannsynlighet og konsekvens. Eksisterende tiltak bør spisses.</p>
<p>1. Delprosjektene rapporter følges opp i hvert møte i adm prosjektgruppe og delprosjektplanene tas stilling til særskilt.</p>	
<p>1. Opprettholde årvåkenhet for at nøkkelpersoner forblir i jobben.</p>	
<p>Svært nøye oppfølging av fremdriftsplan.</p>	

<p>1. Planlegge jevnlig delprosjektsamling(er), 2. Etablere jevnlig rapportering på framdrift iht styringsdokumenter. 3. Tilby prosjektleder-opplæring til delprosjektledere og nestledere</p>	
<p>1. Ytterligere delprosjektsamling(er) vurderes. 2. Jevnlig rapportering gjennomføres iht styringsdokument.</p>	<p>Kursing? Delprosjektmøter?</p>
	<p>Kursing? Delprosjektmøter?</p>
<p>Følges opp fra adm prosjektgruppe ved rapport- og leveranse gjennomgang fra delprosjekterne våren 2018</p>	<p>Ytterligere behov for tiltak?</p>
<p>1. Vurdere habilitetsutfordringer og etablere rutine og kultur. 2. Skille rollene som utfører og godkjenner av alle vesentlige leveranser. 3. Ta opp konkrete habilitetsutfordringer jevnlig program- og delprosjektmøter</p>	<p>Denne risikoen ble redusert av adm prosjektgruppe i sist møte (16.01.2018).</p>
<p>Tett dialog med tillitsvalgte i formelle og uformelle fora, Kommunikasjon med relevante ansatte. Etterstrebe svært høy grad av ryddighet i prosesser.</p>	

<p>Tett dialog med tillitsvalgte i formelle og uformelle fora, Kommunikasjon med relevante ansatte. Etterstrebe svært høy grad av ryddighet i prosesser.</p>	
<p>1. Tett dialog med tillitsvalgte i formelle og uformelle fora. 2. Kommunikasjon med relevante ansatte i samsvar med omstillingsavtale. 3. Etterstrebe svært høy grad av ryddighet i prosesser.</p>	
<p>1. Delprosjektene kartlegger integrasjon av IT-systemer i delprosjektkartlegginger frem til mai 2018.</p>	
<p>1. Det påses at delprosjektene dokumenterer framdrift i prosjektverktøy.</p>	
<p>Skal gå gjennom rutiner i programmet jevnlig for å sikre at dette ikke skjer.</p>	















































































