



# Målbillede for risikostyring i signalprogrammet

Juni 2018

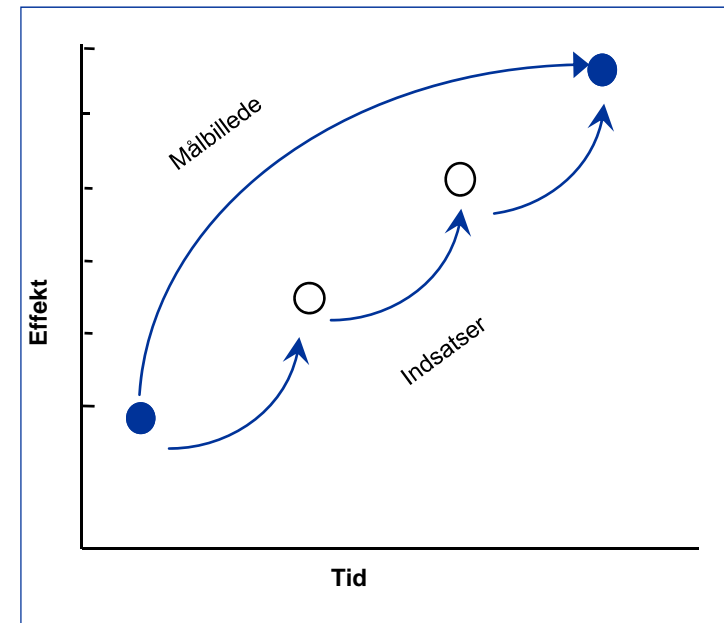
banedanmark



# Introduktion

## Opstilling af målbillede

- Målbilledet for risikostyringen i Signalprogrammet (SP) definerer de overordnede strategiske mål for risikostyring, herunder den funktion, risikostyring skal have som del af SP's styrings- og ledelsesmodel.
- Målbilledet er en konkret beskrivelse af de krav og forventninger, der er til SP's risikostyring. Målbilledet benyttes til at udvikle en plan for implementering af aktiviteter for at realisere målbilledet.
- Målbilledet tager afsæt i den eksisterende mission og vision for SP og Banedanmark (BDK), men afspejler samtidig de aktuelle forventninger i SP's ledelse til, hvilke mål SP skal sigte efter, herunder i hvilken retning PMO'et og risikostyringen bør udvikle sig de kommende år. Målbilledet tager herudover afsæt i eksterne eksperter's erfaringer fra lignende projekter, samt de rammevilkår SP er underlagt.



# Risikostyring

## Definition af risikostyring

I udarbejdelsen af målbilledet defineres risikostyring som bestående af de elementer, processer og tiltag, der indgår i at identificere, vurdere, mitigere og overvåge risici. En risiko forstås i denne sammenhæng enten som enhver styringsrelevant trussel mod et eller flere projekter i signalprogrammet eller deres resultat – eller en trussel mod Signalprogrammets samlede leverancer.

Risikostyring dækker således:

- De relevante processer og aktiviteter i forbindelse med at identificere, vurdere, mitigere og overvåge risici i programmet
- De rammer og retningslinjer, der er opsat for hvordan risici bliver identificeret, vurderet, mitigeret og overvåget
- De relevante processer og handlinger relateret til tredjeparter
- De interne administrative processer der er opbygget for administrativ håndtering og kommunikation af risici



## Målbillede for risikostyring

For at understøtte målene for risikostyringen er der optegnet et målbillede for risikostyringen i fem temaer.

For at sikre at Programmet er styrbart ve, at identificerede risici for både tid og økonomi vurderes og håndteres, er der behov for:

- En fælles strategi og proces for risikostyring
- En fælles registrering af risici og data med henblik på at sikre konsistent formidling på tværs af Signalprogrammet

For at sikre at risikobilledet for programmet er kendt, og der er implementeret en stringent proces til identifikation, evaluering, mitigering og monitorering af risici, er der behov for:

- En fælles analytisk tilgang til og behandling af risici på projekt- og programniveau
- En standardproces for vurdering og mitigering af risici
- Forankring af risikostyring i en klar forståelse af roller og ansvar.

1. <b>Strategi og proces</b>
2. <b>Analyse</b>
3. <b>Formidling</b>
4. <b>Mitigering og håndtering</b>
5. <b>Roller og ansvar</b>

## Strategisk ramme for målbillede for risikostyring

Målbilledet for risikostyring er rammesat af input fra programmets interessenter og rammebetingelser

Signalprogrammets risikostyring skal leve op til et helt overordnet formål, der på den måde udgør en strategisk ramme for målbilledet. De fokusområder der, med afsæt i erfaringer og input fra Programmets interessenter, kan identificeres for den fremtidige risikostyring er alle forankret i den strategiske ramme.

### ***Strategisk ramme for målbilledet for risikostyring i Signalprogrammet***

Risikostyringen i Signalprogrammet har til hovedformål at sikre at:

- Programmet er styrbart ved, at identificerede risici for tid og økonomi, samt andre styringsrelevante forhold vurderes og håndteres
- Risikobilledet for programmet er kendt, og der er implementeret en stringent proces til identifikation, evaluering, mitigering og monitorering af risici.



# Indsatser til realisering af målbilledet (1/5)

## Indsatser til område 1 – Strategi og proces

### Målbillede

**1. Strategi og proces:** I Signalprogrammet er der en fælles opfattelse af, hvad en risiko er, og hvordan risici har betydning for programmet. Arbejdet med programmets risici er forankret i en risikostyringsstrategi. Risikostyringsstrategien giver således klare retningslinjer for, hvordan risikostyring opfattes i Signalprogrammet. Det er i risikostrategien, at SP Board og SPMG fastlægger, hvad risikotolerancerne er på forskellige niveauer i forhold til tid og økonomi.

I tillæg til risikostrategien er der for risikostyringen udarbejdet dokumenterede processer, der beskriver, hvordan risici identificeres, vurderes, mitigeres og monitoreres.

### Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Der er etableret en fast ramme for definition og kategorisering af risici: programrisici, forretningsrisici og projektrisici (projektrisici er relateret til udrulningen på specifikke strækninger).
- Til behandling af programrisici og forretningsrisici er der oprettet et programme risk board.
- Til behandling af samtlige risici vedr. de enkelte strækninger afholdes der månedligt risk alignmentmøder, hvor risk managers fra de enkelte projekter samles og afstemmer risikobilledet for strækningen.
- I tillæg til dette risikovurderes udrustningen af hvert litra også.
- Det afstemte risikobillede er udgangspunkt for statusrapporteringer.
- Der er foretaget en oprydning af RamRisk så de registrerede projektrisici følger en ensartet struktur og tilgang
- Der pågår en gennemskrivning af risikostrategien
- Der pågår en opdatering af RamRisk ift. programforudsætninger og –risici.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Konkretisering af processer og definitioner	De opdaterede processer og definitioner konkretiseres og implementeres i organisationen, så der sikres en ensartet tilgang til risikostyring på tværs af programmet
Budgetrisici	Udarbejdelse og implementering af en klar proces for kobling af risikobilledet til den løbende budgetopfølgning
Opdatering som følge af re-budgetteringen	Som følge af re-budgetteringsprocessen er der potentielt identificeret en række risici, der ikke er registreret i RamRisk. Disse eventuelle risici registreres i RamRisk og håndteres herefter.



# Indsatser til realisering af målbilledet (2/5)

## Indsatser til område 2 – Analyse

### Målbillede

**2. Analyse:** Signalprogrammet vurderer løbende, minimum månedligt, projekternes og programmets risikobillede. Dette sker ved vurderingen af programrisici, forretningsrisici og projektrisici knyttet til udrulning på den enkelte strækning. Vurderingen sker som hovedregel som del af processen for identifikation, vurdering, mitigerende og monitorering af risiko. Dette gøres med udgangspunkt i bl.a. risikologgen. Signalprogrammet foretager løbende vurdering af projekternes aktiviteter, produkter, processer, ressourcer og regulering med henblik på at følge ændringer eller nye hændelser til risikobilledet. Leverandørens vurdering af risici inddrages ligeledes løbende. Der foretages derudover løbende tværgående, top-down risikovurdering, hvor programrisici og forretningsrisici, samt tværgående risikotemaer vurderes og afstemmes. Herudover foretages der efter behov risikoanalyser for en dybere forståelse af årsager og dynamik.

### Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Der er udarbejdet analysekoncepter og –processer på projekt- og programniveau med henblik på at sikre ensartethed i tilgangen
- Der udarbejdes ad hoc risikoanalyser som en del af den løbende rapportering
- PMO'et har evalueret Bowtie Risk Assessment Method til identificering af mitigeringsiltag og håndtering af den enkelte risiko for at sikre en struktureret tilgang.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Implementering og forankring	Udarbejde processer og tilgange implementeres og forankres i organisationen, evt. ved brug af cases.
Udvidelse af risikoanalysekoncept	Koncepter og processer for risikoanalyse skal fastlægges og formaliseres yderligere, herunder særligt for større risici.



# Indsatser til realisering af målbilledet (3/5)

## Indsatser til område 3 – Formidling

### Målbillede

**3. Formidling:** Risikostyringen er baseret på en systematisk og ensartet registrering af risici i RamRisk og evt. andre registre, hvis det skønnes nødvendigt. Det registreres om risikoen skal monitoreres, indarbejdes i plan og budget, eller om der er behov for umiddelbar handling. Det anføres i registreringen, hvem der er risikoejer. For risici, der er indarbejdet i plan og budget, registreres planlagte mitigerende handlinger og reference til eventuelle poster i budgettet. Resultatet af gennemførte analyser registreres sammen med risikoen f.eks. forventet indflydelse på tidsplan og budget, hvis risikoen realiseres.

Rapporteringen lægger hovedvægten på risici med ændret status, dvs. risici, som har bevæget sig fra monitorering til et behov for planlægning eller risici som er realiseret. Rapporteringen sætter således fokus på mulige handlinger til beslutning og implementering.

### Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Der er foretaget en oprydning i eksisterende registreringer med henblik på at sikre datakvaliteten i den løbende risikostyring, herunder grundlaget for rapporteringen.
- Rapporteringen af risici er skiftet fra at være projektspecifikke til at være strækningsspecifikke. Dette betyder, at risici for en forsinkelse af programmets samlede leverancer (de enkelte strækninger) vurderes minimum hver måned.
- Der pågår en afklaring af ønsker til rapporteringsindhold på tværs af programmet.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Analyse af RamRisk	Afdækning af mulighederne for at benytte funktionaliteterne i RamRisk i højere grad
Analyse af mulighed for databerigelse	Afdækning af behovet og mulighederne for at berige RamRisk-registreringerne med yderligere data for at øge anvendeligheden af registreringerne.
Formidling af handlingsrettede risici	Formidling af handlingsrettede risici for risici der opfylder et vist kriterium, herunder fastsættelse af væsentlighedskriterium





# Indsatser til realisering af målbilledet (4/5)

## Indsatser til område 4 – Mitigering og håndtering

**Målbillede**

**4. Mitigering og håndtering:** Når det beslutes at mitigere en risiko på program- eller projektniveau anføres den mitigerende handling. Der foretages en selvstændig opfølgning på mitigerende handlinger for at vurdere, om de har haft den ønskede effekt i forhold til risikobilledet.

Når en risiko vurderes som sandsynlig, iværksættes eventuelle beredskabsplaner, der er udarbejdet som mitigerende handlinger for risikoen. Afhængig af risikoens mulige indvirkning på projekt og program foretages en akut eskalering af risikoen til programniveau og styregruppe. Risikoens udvikling overvåges tæt af projektleder og risk manager og øvrige supportfunktioner inddrages, hvis udviklingen medfører behov for vurdering af konsekvenser.

**Udgangspunkt for realisering af målbilledet**

- PMO'et har evalueret Bowtie Risk Assessment Method til identificering af mitigeringsiltag og håndtering af den enkelte risiko for at sikre en struktureret tilgang.
- Rapporteringen af risici og mitigerende handlinger er medvirkende til at kunne kommunikere risikobilleder – og herved også risici der kræver særligt fokus.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Procedure for beredskabsplaner	Der udarbejdes en procedure med tilhørende strukturer for udarbejdelse af beredskabsplaner for udvalgte risici, så den enkelte risici kan håndteres, såfremt den forventes sandsynlig.
Struktur for hvornår risici mitigeres	Der udarbejdes en procedure for, hvornår risici mitigeres, hvilke kriterier der skal opfølges for at mitigerende handlinger skal gennemføres, samt hvordan der følges op på den enkelte risiko og dens eventuelle tilhørende mitigerende handlinger.

# Indsatser til realisering af målbilledet (5/5)

## Indsatser til område 5 – Roller og ansvar

**Målbillede**

**5. Roller og ansvar:** Risikostyringen er forankret i en klar forståelse af roller og ansvar. Rolle- og ansvarsfordelingen er klart beskrevet og veldefineret, kommunikeret og forstået af alle i Signalprogrammet.  
Alle, der har opgaver vedrørende risikostyring eller relateret hertil, kender deres opgave, hvordan den relaterer til beslægtede opgaver, og hvordan den bidrager til opfyldelsen af Signalprogrammets mission og mål. Dette gælder for både ansatte, risk managere og leverandører.

**Udgangspunkt for realisering af målbilledet**

- Der eksisterer i dag en række beskrivelser af roller og ansvar inden for de enkelte processer. Beskrivelserne er registreret i QMS.
- I tillæg til risikostrategien udarbejdes der lige nu en procedure for risikostyring, hvori roller og ansvar for de enkelte parter, der er involveret i risikostyringen, er beskrevet.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Beskrivelse af roller og ansvar	Beskrivelse af roller og ansvar på tværs af processer og implementering heraf. Initiativet bør integreres med roller og ansvar beskrevet under kontraktstyring

# Forslag til tidshorisont for implementering

## Målbilledets elementer

De identificerede og prioriterede indsatser er vurderet i forhold til den tid det vil tage at udvikle og implementere tiltaget.

Målbilledets elementer	2018				2019				2020				
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
Strategi og proces			●						●				
Analyse									●				
Formidling					●								
Mitigering og håndtering													●
Roller og ansvar				●									

● Deadline

