

Risikostyring i prosjekter

Sammendrag av artikkelserie



FORORD

Vi er mange som jobber systematisk med risiko i prosjekter. Vi identifiserer, analyserer og rapporterer. Likevel opplever mange at risikostyringen ikke fullt ut påvirker beslutninger og handling. Hva skal til for at risikostyring går fra å være en aktivitet i programkontoret – til å bli et reelt styringsverktøy?

Jeg har skrevet en serie artikler som tar for seg denne utfordringen i praksis. I denne artikkelen har jeg samlet korte introduksjoner til hver av disse artiklene. Etter hvert sammendrag er det en link til hvor hele artikkelen er å finne, samt link til post på LinkedIn med eventuelle reaksjoner og kommentarer i forbindelse med publiseringen.

24.06.2026

Øyvind Johnsen, PMI, RMP, PMP

Holte Consulting AS

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	1
1 Praktisk risikostyring – Del 1: Hva er risiko?	3
2 Praktisk risikostyring – Del 2: Identifisere og vurdere risiko.....	4
3 Praktisk risikostyring – Del 3: Håndtere og rapportere risiko	5
4 Muligheter i risikostyring - Del 1: Hva er muligheter?.....	6
5 Muligheter i risikostyring – Del 2: Hvordan finne og rapportere muligheter	7
6 Effektrisiko setter nye mål for risikostyring	8
7 Hvordan kan risiko håndteres og risikotiltak formuleres?.....	9
8 Aggregert risiko skaper «fluffy» tiltak - Holte Consulting.....	10
9 Prosjektets risikoregister.....	11
10 Formulering av risiko i rapportering.....	12

1 PRAKTISK RISIKOSTYRING – DEL 1: HVA ER RISIKO?

Artikkelen introduserer risikobegrepet og forklarer hvorfor risikostyring er en grunnleggende forutsetning for å lykkes med prosjekter. Hovedbudskapet er at risiko handler om usikkerhet knyttet til måloppnåelse, og at systematisk håndtering av denne risikoen er avgjørende for å sikre gode resultater.

Et sentralt poeng er at et vellykket prosjekt ikke bare handler om å levere på tid, kost og kvalitet, men om å oppnå prosjektets definerte mål – inkludert langsiktige effekter og gevinster. Risikostyring er dermed et verktøy for å sikre måloppnåelse, ikke bare for å unngå problemer.

Artikkelen peker også på at vi alle vurderer risiko intuitivt i hverdagen, men at prosjekter kjennetegnes av kompleksitet, mange aktører og større konsekvenser. Derfor er det behov for en strukturert tilnærming med et felles språk, slik at risiko kan forstås, kommuniseres og følges opp på en konsistent måte.

Videre beskrives risikostyring som en proaktiv og kontinuerlig arbeidsprosess som skal bidra til å redusere usikkerhet og gi bedre beslutningsgrunnlag. Gjennom å identifisere, forstå og håndtere risikoer unngår man «brannslukking» og overraskelser, og kan i stedet styre prosjektet målrettet frem mot ønsket resultat.

Artikkelen avslutter med å sette risikostyring inn i en bredere kontekst; som en metode for å rydde veien mot prosjektets mål og sikre fremdrift, samtidig som den gir støtte til prioriteringer, beslutninger og kommunikasjon gjennom hele prosjektets livsløp.

Link til hele artikkelen: [Praktisk risikostyring – Del 1: Hva er risiko?](#)

Link til post på LinkedIn: [Post](#) | [Feed](#) | [LinkedIn](#)



2 PRAKTISK RISIKOSTYRING – DEL 2: IDENTIFISERE OG VURDERE RISIKO

Artikkelen beskriver hvordan identifisering og evaluering av risiko utgjør kjernen i den praktiske risikostyringsprosessen. Et hovedpoeng er at risikostyring må være en kontinuerlig og integrert del av prosjektets arbeidsmetodikk, der risikobildet jevnlig oppdateres og forbedres over tid. Alle risikoer inngår i en felles syklus med identifisering, analyse, evaluering, håndtering og oppfølging i tråd med ISO 31000.

Vurdering av risiko består av trinnene identifisering, analyse og evaluering. Når det gjelder identifisering av risiko, fremheves risikoworkshops som den viktigste mekanismen for å avdekke nye risikoer. Disse fungerer som strukturerte idédugnader der deltakerne bidrar med innspill basert på egen erfaring og fagkompetanse. Bred deltakelse er viktig for å få frem et helhetlig risikobilde. Bruk av visuelle hjelpemidler, som store risikomatriser og Post-it-lapper, bidrar til involvering, diskusjon og felles forståelse av utfordringene i prosjektet.

I identifiseringsfasen er det viktig å beskrive risikoene på en enkel og forståelig måte, typisk ved å tydeliggjøre hva som kan skje, hvilke årsaker som ligger bak, og hvilke konsekvenser dette kan få. Identifisering bør bygge på en felles forståelse i prosjektet, samtidig som det er viktig å unngå at diskusjoner om skala og metode tar fokus bort fra selve identifiseringen. Målet er ikke å være presis i analysen på dette stadiet, men å få frem et bredt og relevant sett av risikoer.

Videre innebærer vurdering av risiko å analysere sannsynlighet og konsekvens for hver identifisert risiko, og dermed etablere et grunnlag for evalueringen som tar stilling til prioritering og videre håndtering i henhold til prosjektets akseptansenivåer.

Samlet sett viser artikkelen hvordan en strukturert, involverende og iterativ tilnærming til identifisering, analyse og evaluering av risiko gir bedre beslutningsgrunnlag, økt felles situasjonsforståelse og et mer robust grunnlag for videre risikohåndtering i prosjektet.

Link til hele artikkelen: [Praktisk risikostyring – Del 2: Identifisere og vurdere risiko](#)

Link til post på LinkedIn: [Post](#) | [Feed](#) | [LinkedIn](#)



3 PRAKTISK RISIKOSTYRING – DEL 3: HÅNDBERE OG RAPPORTERE RISIKO

Artikkelen beskriver hvordan risiko håndteres og rapporteres i siste del av risikostyringsprosessen, etter at risikoene er identifisert og vurdert. Hovedpoenget er at prosjektet nå må ta stilling til hvilke tiltak og strategier som skal brukes for å håndtere den samlede risikoen på en målrettet måte.

Utgangspunktet for håndtering er å vurdere risikoene opp mot prosjektets eller organisasjonens risikoakseptansenivå. Risikoer som vurderes som uakseptable må håndteres, mens mindre alvorlige risikoer kan aksepteres eller følges opp med enklere tiltak. Samtidig understrekes det at dette ikke er en mekanisk øvelse – skjønn og kontekst spiller en viktig rolle i vurderingene.

Videre beskrives ulike strategier for håndtering av risiko. Risiko kan aksepteres dersom konsekvensene er små eller tiltakene er for kostbare, unngås ved å endre løsning eller fjerne årsaken, overføres til andre aktører, eller reduseres gjennom tiltak. I tillegg løftes eskalering frem som en strategi der risiko løftes til et høyere nivå i organisasjonen for å få nødvendig beslutningskraft.

Når det gjelder risikoreduserende tiltak, skilles det mellom forebyggende tiltak som reduserer sannsynligheten for at risikoen inntreffer, og skadereduserende tiltak som begrenser konsekvensene dersom den oppstår. Det legges vekt på å identifisere og adressere rotårsaker, blant annet ved bruk av enkle analysemetoder, for å komme frem til mer effektive tiltak.

Til slutt fremheves betydningen av god risikorapportering som et sentralt styringsverktøy. Rapporteringen skal gi beslutningstakere et tydelig og relevant bilde av risikoene, slik at de kan prioritere riktige tiltak og følge utviklingen over tid. Samlet sett understreker artikkelen at effektiv risikostyring handler like mye om gode beslutninger og kommunikasjon som om analyse.

Link til hele artikkelen: [Praktisk risikostyring – Del 3: Håndtere og rapportere risiko](#)

Link til post på LinkedIn: [Post](#) | [Feed](#) | [LinkedIn](#)



4 MULIGHETER I RISIKOSTYRING - DEL 1: HVA ER MULIGHETER?

Artikkelen tar for seg hva “muligheter” betyr i risikostyring, og argumenterer for at disse bør behandles som en integrert del av risikostyringen. Et sentralt poeng er at risiko ikke bare handler om trusler, men at risiko kan ha både negative og positive effekter på måloppnåelse. I denne forståelsen er en mulighet ganske enkelt en risiko med positiv effekt, mens en trussel er en risiko med negativ effekt.

Artikkelen peker på at tradisjonell risikostyring ofte ensidig fokuserer på trusler, og dermed begrenser potensialet for verdiskaping. Ved å inkludere muligheter kan man i større grad påvirke prosjektets utvikling i positiv retning. Dette innebærer å arbeide like systematisk med tiltak for å øke sannsynligheten for at gode hendelser inntreffer, og for å forsterke effekten av dem dersom de oppstår.

Videre fremheves flere gevinster ved å innføre et slikt perspektiv. Aktiv bruk av muligheter kan øke sannsynligheten for at prosjektet lykkes og at mål oppnås, samtidig som det åpner for ytterligere gevinster utover det som opprinnelig var planlagt. Det kan også bidra til økt motivasjon i prosjektteamet, fordi man utfordres til å tenke mer kreativt og identifisere smartere og mer effektive løsninger. I tillegg gir det et mer nyansert og realistisk bilde av risiko, blant annet ved at både potensielle overskridelser og besparelser tas hensyn til i økonomiske usikkerhetsanalyser.

Artikkelen konkluderer med at arbeid med muligheter i stor grad formaliserer god praksis som mange prosjektledere allerede anvender intuitivt. Samtidig understrekes det at dette er i tråd med etablerte standarder og beste praksis innen risikostyring, men at mange organisasjoner fortsatt ikke utnytter potensialet fullt ut.

Link til hele artikkelen: [Muligheter i risikostyring - Del 1: Hva er muligheter?](#)

Link til post på LinkedIn: (søk pågåår)



5 MULIGHETER I RISIKOSTYRING – DEL 2: HVORDAN FINNE OG RAPPORTERE MULIGHETER

Artikkelen viser hvordan muligheter kan integreres systematisk i risikostyring, som et like naturlig element som trusler. Hovedpoenget er at prosessen er den samme, men at identifisering av muligheter krever en annen tankemåte. I stedet for å lete etter hva som kan gå galt, må man aktivt søke etter hva som kan gå bedre enn forventet og bidra til økt måloppnåelse.

For å finne muligheter anbefales bruk av risikoworkshops med brainstorming, der deltakerne bygger videre på hverandres ideer. Et viktig grep er å etablere et positivt tankesett og stille spørsmål som: Hva kan gjøres raskere, smartere eller billigere? Hvilke skjulte ressurser finnes? Kan endringer eller kombinasjoner av aktiviteter gi merverdi? Artikkelen peker også på at muligheter ofte oppstår i tilknytning til trusler – for eksempel ved at en redusert trussel eller et gjennomført tiltak skaper nye gevinster.

En sentral metode er bruk av “pre-mortem”, hvor man tar utgangspunkt i et fremtidsscenario der prosjektet har blitt en stor suksess. Gjennom å jobbe bakover identifiserer man hvilke hendelser og utviklingssteg som må skje for å nå dette målet, og disse registreres som konkrete muligheter.

Når mulighetene er identifisert, behandles de på samme måte som risikoer ellers i prosessen, blant annet gjennom registrering, vurdering og oppfølging. Dette innebærer også å definere tiltak som øker sannsynligheten for at mulighetene realiseres. Artikkelen understreker dermed at aktiv håndtering av muligheter kan bidra til bedre beslutninger, økt verdiskaping og et mer offensivt risikostyringsarbeid.

Link til hele artikkelen: [Muligheter i risikostyring – Del 2: Hvordan finne og rapportere muligheter](#)

Link til post på LinkedIn: [Post | LinkedIn](#)



6 EFFEKTRISIKO SETTER NYE MÅL FOR RISIKOSTYRING

Artikkelen introduserer begrepet effektrisiko og argumenterer for at risikostyring bør utvides fra å fokusere på prosjektgjennomføring til også å omfatte oppnåelse av langsiktige mål og gevinster. Effektrisiko defineres som risiko som påvirker oppnåelse av prosjektets effektmål, altså hvilke virkninger prosjektet faktisk skaper for brukere og virksomhet.

Et sentralt poeng er at prosjekter opererer innenfor et målhierarki bestående av resultatmål, effektmål og overordnede samfunns- eller virksomhetsmål. Tradisjonell risikostyring har primært vært rettet mot resultatmålene – som tid, kost og kvalitet i gjennomføringen – mens risiko knyttet til effektene ofte får mindre oppmerksomhet, særlig etter at prosjektet er avsluttet.

Artikkelen understreker at det er nettopp effektmålene som representerer den reelle verdiskapingen, og at risiko knyttet til disse må følges opp også etter prosjektets leveranser er ferdigstilt. Uten dette perspektivet er det en fare for at prosjekter leverer “riktig løsning”, men likevel ikke skaper ønskede effekter eller gevinster.

Videre introduseres en utvidet forståelse av begrepet effekt, som inkluderer både positive og negative virkninger. Effekt kan derfor være både gevinst og ulempe, og begge må håndteres aktivt. Dette innebærer å jobbe systematisk både med å realisere positive effekter og begrense negative konsekvenser, på samme måte som man jobber med muligheter og trusler i tradisjonell risikostyring.

Artikkelen fremhever også behovet for et helhetlig perspektiv på effekter, siden det som er en fordel for én aktør kan være en ulempe for en annen. Risiko knyttet til effekter må derfor vurderes i et bredere organisatorisk og samfunnsmessig perspektiv.

Samlet sett argumenterer artikkelen for at effektrisiko setter en ny retning for risikostyring: Fra å sikre leveranser til å sikre faktisk verdiskaping. Dette innebærer en mer langsiktig, helhetlig og strategisk tilnærming til risikoarbeidet.

Link til hele artikkelen: [Effektrisiko setter nye mål for risikostyring](#)

Link til post på LinkedIn: [Post | Feed | LinkedIn](#)



7 HVORDAN KAN RISIKO HÅNTERES OG RISIKOTILTAK FORMULERES?

Artikkelen tar for seg hvordan risiko faktisk håndteres i praksis, med særlig fokus på hvordan gode risikotiltak utformes. Et hovedpoeng er at mange organisasjoner er gode på å identifisere risiko, men langt svakere på å implementere effektive tiltak – noe som ofte blir den største svakheten i risikostyringen.

Videre understrekes det at risikohåndtering må bygge på prioritering. Det er verken realistisk eller ønskelig å forsøke å eliminere all risiko. Ved å vurdere sannsynlighet og konsekvens kan man identifisere hvilke risikoer som bør håndteres aktivt, og hvilke som kan aksepteres. Risikomatriser brukes som et sentralt verktøy for å støtte slike prioriteringer, samtidig som organisasjonens risikoappetitt og -toleranse spiller en avgjørende rolle.

Artikkelen legger også vekt på at valg av riktig håndteringsstrategi må komme før man definerer tiltak. Ulike strategier – som å akseptere, redusere, unngå eller overføre risiko – danner rammen for hvilke tiltak som er relevante. Dette bidrar til mer målrettede og effektive tiltak.

Når det gjelder selve formuleringen av risikotiltak, fremheves behovet for presisjon og tydelighet. Tiltak må være konkrete, gjennomførbare og knyttet til årsakene til risikoen, ikke bare symptomene. Uklare eller for generelle tiltak gir liten effekt og gjør oppfølging vanskelig. God formulering av tiltak er derfor avgjørende for å sikre faktisk risikoreduksjon.

Et viktig perspektiv er også at tiltak må være forholdsmessige. Kostnaden og innsatsen knyttet til tiltakene må stå i rimelig forhold til risikoens alvorlighet. I noen tilfeller kan en enkel løsning være tilstrekkelig, mens andre risikoer krever mer omfattende tiltak.

Samlet sett fremhever artikkelen at god risikostyring ikke bare handler om analyse, men om gjennomføring. Verdien oppstår først når riktige tiltak velges, utformes tydelig og faktisk blir gjennomført og fulgt opp.

Link til hele artikkelen: [Hvordan kan risiko håndteres og risikotiltak formuleres?](#)

Link til post på LinkedIn: [Post](#) | [Feed](#) | [LinkedIn](#)



8 AGGREGERT RISIKO SKAPER «FLUFFY» TILTAK - HOLTE CONSULTING

Artikkelen belyser utfordringer knyttet til aggregert risiko, altså når flere enkeltrisikoen slås sammen til én overordnet risiko på program- eller porteføljenivå. Formålet er å gi et helhetlig bilde av risikoeksponeringen, men dette fører samtidig til nye utfordringer i praktisk risikostyring.

Hovedproblemet er at aggregert risiko nødvendigvis blir mer generell i formuleringen, fordi den skal dekke et bredt spekter av underliggende forhold. Resultatet er ofte at risikotiltakene blir uklare, lite konkrete og vanskelig å gjennomføre – såkalte «fluffy tiltak».

Artikkelen argumenterer derfor for at risiko primært bør håndteres så nært kilden som mulig, det vil si på prosjektnivå. Her er risikoene mer spesifikke, og det er lettere å utforme målrettede og effektive tiltak. Programmer og porteføljer bør støtte dette arbeidet, men ikke overta ansvaret for konkrete tiltak.

Samtidig påpekes det at aggregert risiko likevel har en viktig rolle. På høyere nivåer kan man iverksette tiltak som gir effekt på tvers av prosjekter, spesielt når risikoene er felles eller krever koordinering, større myndighet eller organisatorisk rekkevidde.

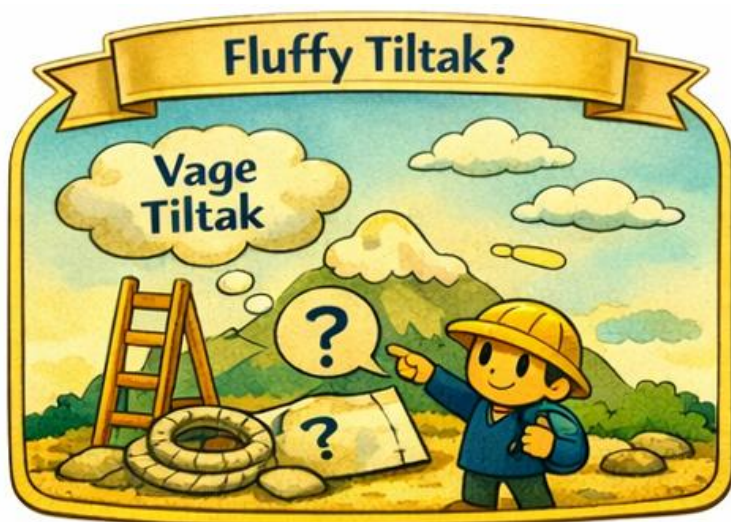
For å unngå «fluffy tiltak» anbefales det å gå dypere i analysen og identifisere underliggende årsaker. Årsaksanalyse bidrar til å konkretisere tiltakene og gjøre dem mer treffsikre og gjennomførbare.

Samlet sett viser artikkelen et viktig spenningsforhold i risikostyring:

- Aggregert risiko gir oversikt og styringsinformasjon
- Men krever detaljnivå og årsaksforståelse for å gi effektive tiltak.

Link til hele artikkelen: [Aggregert risiko skaper «fluffy» tiltak](#)

Link til post på LinkedIn: [Post](#) | [Feed](#) | [LinkedIn](#)



9 PROSJEKTETS RISIKOREGISTER

Artikkelen tar for seg prosjektets risikoregister som et sentralt verktøy i praktisk risikostyring, og diskuterer hvordan registeret best kan støtte hele risikostyringsprosessen. Et hovedpoeng er at mange risikoregistre i praksis er designet for engangsanalyser, mens prosjekter i realiteten har et dynamisk risikobilde som krever kontinuerlig oppfølging over tid.

Risikoregisteret beskrives som et verktøy som bør støtte alle trinnene i prosessen – fra identifisering til oppfølging. Samtidig understrekes det at behovet for informasjon varierer mellom trinnene, og at det derfor er viktig å finne en god balanse mellom oversikt og detaljer. For mye informasjon kan gjøre registeret tungt å bruke, mens for lite informasjon svekker beslutningsgrunnlaget.

I identifiseringsfasen pekes det på at risikoregisteret ikke er det mest effektive verktøyet for selve idémyldringen, men at det fungerer godt til å strukturere og rydde i mange innspill. Dette gjøres gjerne ved å sortere risikoer i årsakskategorier, slik at overlappende og uklare forslag kan konsolideres til tydelige og entydige risikoer før de registreres.

Når risikoene skal registreres, kommer risikoregisteret til sin rett som et formelt system for å dokumentere relevante opplysninger om hver risiko. Videre brukes registeret i analysefasen til å vurdere sannsynlighet og konsekvens, i håndteringsfasen til å koble på strategi og tiltak, og i oppfølgingsfasen til å overvåke utviklingen over tid.

Et viktig poeng i artikkelen er at risikoregisteret må fungere som et levende arbeidsverktøy, ikke bare som dokumentasjon. I et prosjektmiljø med kontinuerlige endringer er det avgjørende å logge utviklingen i risikoer over tid, slik at man kan spore effekt av tiltak og justere innsatsen ved behov.

Samlet sett fremhever artikkelen at verdien av et risikoregister ikke ligger i selve verktøyet, men i hvordan det brukes:

- som struktur for informasjon
- som støtte for beslutninger
- og som motor i den løpende oppfølgingen av risiko.

Link til hele artikkelen: [Prosjektets risikoregister](#)

Link til post på LinkedIn: [Post | LinkedIn](#)



10 FORMULERING AV RISIKO I RAPPORTERING

Artikkelen fokuserer på hvordan risiko bør formuleres i rapportering, og fremhever at god formulering er avgjørende for å skape forståelse og beslutningskraft i risikostyring. Et gjennomgående poeng er at mange sliter med dette – selv erfarne prosjektledere – fordi det er krevende å uttrykke kompleks risiko presist og tydelig.

Formålet med en god risikobeskrivelse er å gi mottakeren et klart bilde av situasjonen. Beskrivelsen skal ikke bare si hva som kan skje, men også hvorfor det er viktig, hvilke konsekvenser det kan få, og hva som gjøres med det. Den skal dermed gi både situasjonsforståelse, vurdering av alvorlighetsgrad og grunnlag for beslutninger.

Et sentralt prinsipp er at informasjonen bør kondenseres til én kort og presis formulering. Dette stiller høye krav til kvalitet, fordi risikorapporten samtidig må dekke flere perspektiver: hendelse, effekt og tiltak. Begrenset plass i rapportering gjør det også nødvendig å prioritere hvilke risikoer som tas med, og hvordan de uttrykkes.

For å få til dette må risiko først være godt strukturert i risikoregisteret. Artikkelen understreker at hver risiko bør bygges opp tredelt:

- hva som kan skje (hendelse)
- hvorfor det kan skje (årsaker)
- hva det kan føre til (konsekvenser)

Denne strukturen er grunnlaget for en presis formulering, fordi den tydeliggjør sammenhengen mellom årsak, hendelse og effekt.

Videre peker artikkelen på at valg av risikohendelse er kritisk. Hendelsen bør ligge nær prosjektets måloppnåelse og helst være noe prosjektet faktisk kan påvirke. Samtidig brukes årsaker til å forstå og redusere sannsynlighet, mens konsekvenser brukes til å forstå og redusere effekt.

Samlet sett viser artikkelen at god risikostyring også handler om kommunikasjon:

- Dårlig formulerte risikoer gir dårlig styring
- Godt formulerte risikoer gir forståelse, prioritering og handling.

Link til hele artikkelen: [Formulering av risiko i rapportering](#)

Link til post på LinkedIn: [Post | LinkedIn](#)





Hva sitter man egentlig igjen med etter å ha lest disse artiklene?

Det er slående hvor mye av risikostyringen som ikke handler om metode – men om kvalitet i gjennomføringen:

- Vi ser ofte risiko – men klarer ikke å formulere dem tydelig nok.
- Vi analyserer – men ender opp med tiltak som er for generelle.
- Vi rapporterer – men uten at det nødvendigvis påvirker beslutninger.

Med andre ord: Risikostyring feiler sjelden fordi vi ikke ser risikoene. Den feiler fordi vi ikke klarer å gjøre noe med dem.

Det som går igjen i alle artiklene, er noen enkle, men krevende prinsipper:

- Risiko må beskrives presist for å bli forstått.
- Tiltak må være konkrete for å bli gjennomført.
- Ansvar må ligge nær problemet for å ha effekt.
- Og oppfølging må være kontinuerlig for å skape fremdrift og læring.

Når disse elementene henger sammen, skjer det noe viktig: Risikostyring går fra å være rapportering → til å bli styring.