

RISIKOVURDERING - SAMMENHENGENDE TJENESTER (22.08.2023)

Stikkord: Mer arbeid på tvers av enheter, ikke endring i oppgaver eller org., men endring av arbeidsmåte. Brukerorientering

Situasjonsbeskrivelse for risikovurdering

Risikovurderingen er gjort med tanke på innføring av prosjektet Sammenhengende tjenester. Prosjektet er fundert/beskrevet i rapport fra arbeidsgruppe for Sammenhengende tjenester (ePhorte 2022/10733). Til tross for at dette prosjektet er utgangspunktet for risikovurderingen er de fleste av risikoelementene generiske, det vil si at de vil kunne være til stede i enhver organisasjon til enhver tid uavhengig av arbeidsorganisering. På denne måten er risikovurderingen også en generell, helhetlig vurdering av arbeidsorganisering ved UiT. Når det er sagt, er risikovurderingen gjort med en slik situasjonsbeskrivelse i tankene:

Sammenhengende tjenester har ført til en varig endring av vår måte å jobbe på, hvor det sterkeste kjennetegnet er utstrakt samhandling på tvers av enheter og nivå. Modellen for arbeidsorganisering kan ha flere elementer som kan gjenkjennes som en matrise. Som medarbeider vil du både ha en nærmeste leder i den organisatoriske enheten du er i, og en eller flere ledere som har ansvar for en tjenesteleveranse. Disse trenger ikke være samme person. Som medarbeider vil du ha oppgaver både av mer varig og forbigående karakter i «din» enhet, men også ha andre oppgaver knyttet til tjenesteleveranser på tvers. For de aller fleste vil ikke prosjektet Sammenhengende tjenester føre til endrede arbeidsoppgaver på kort sikt, ut over det som ellers foregår av endring i organisasjonen. Tjenestene, og arbeidsoppgavene knyttet til disse, vil være godt beskrevet. Den enkelte ansatte vil i stor grad være delaktig i å utvikle disse beskrivelsene. I tillegg vil det i større grad enn i dag være avklart hvor mye av arbeidstiden som skal benyttes inn i den enkelte tjeneste.

Som leder for en enhet vil du ha personalansvar for de medarbeidere som er knyttet til enheten. I tillegg vil du sammen med andre ledere, både for enheter og tjenesteleveranser, være med på å koordinere arbeidsinnsatsen også for de tilfeller der dine medarbeidere bidrar til formål som ikke er under din ledelse.

* = Generisk. Kan eksistere i enhver organisasjon hele tiden

Nr.	Risikoelement	Sårbarhet	Eksisterende tiltak	Risikonivå			Tiltak	Restrisiko		
				S	K	Nivå		S	K	Nivå
Beskrivelse	Hva kan skje? Hva er den uønskede hendelsen? Hvilke tap oppstår?	Hvordan kan det skje?	Beskriv eksisterende tiltak	Sansynlighet og konsekvens på en skala fra 1 til 4			Beskriv forslag til nye tiltak. Hva kan hindre det i å skje? Hvordan kan det oppdages? De kan deles opp i organisatoriske, menneskelige og teknologiske sikringstiltak.	Sansynlighet og konsekvens på en skala fra 1 til 4, etter at foreslåtte tiltak er igangsatt		
1	Rollekonflikt* Rollekonflikt kan oppstå både mellom ledere og mellom medarbeidere. Kan oppstå når to roller står i motsetning til hverandre, eller med overlappende ansvarsområder. Kan lede til minsket effektivitet, konflikt, lavere jobbtilfredshet og mindre tillit.	Kan skje når det er motstridende forventninger, målsetninger eller krav fra forskjellige kilder. Kan også forekomme ved sterkt tidspress og ressursbegrensninger/prioriteringer.		3	2	5	A. Utforme gode og presise rollebeskrivelser. B. Opprette kanaler for koordinering mellom ledere. C. Involvere ledere og medarbeidere i samskapende prosesser når roller skal beskrives.	2	2	4
2	Rolleklarhet* Uklarhet mellom ledere eller medarbeidere når det gjelder utførelse av funksjon. Kan lede til minsket effektivitet, konflikt, lavere jobbtilfredshet og mindre tillit.	Kan skje når det er motstridende forventninger, målsetninger eller krav fra forskjellige kilder. Kan også forekomme ved sterkt tidspress og ressursbegrensninger/prioriteringer.		3	2	5	A. Utforme gode og presise rollebeskrivelser. B. Opprette kanaler for koordinering mellom ledere og mellom medarbeidere. C. Involvere ledere og medarbeidere i samskapende prosesser når roller skal beskrives.	2	2	4

Skala S & K

1 = lav

2 = moderat

3 = høy

4 = svært høy

Risikonivå

Lav (2-3)

Moderat (4-5)

Høy (6-8)

3	Mangelfull opplæring* Oppnår ikke ønsket kvalitet eller utførelse på arbeid. Gjelder både ledere og medarbeidere. I denne sammenheng gjelder risikoen særskilt opplæring i nye måter å samhandle på som følge av økt samarbeid på tvers av enheter. Ledere må også lede på en annen måte enn i dag. Kan lede til direkte feil, lavere effektivitet, forlenget saksbehandlingstid, lavere jobbtilfredshet.	Kan skje dersom det ikke blir satt av tid og ressurser til opplæring.	2	3	5	A. Lage konkret og tilpasset opplæringsmateriell og kurs. B. Sette av tid og ressurser til mer systematisk opplæring enn i dag.	1	2	3
	Manglende/svak kompetanse på tverrgående ferdigheter (transversal skills) Vi får ikke til å jobbe godt på tvers og samhandle i den grad som er nødvendig for å levere sammenhengende tjenester på tvers. For å få dette godt til kreves det solide tverrgående ferdigheter, som f.eks: Verbal og non-verbal kommunikasjon, lytting, empati, engasjement, selvledelse, kreativitet og innovasjon, tåleranse, åpenhet etc.		2	4	6	A: Sette av tid og ressurser til opplæring, øving og refleksjon, for ledere og for medarbeidere både innenfor de enkelte tjenestene og gjennomgående for hele administrasjonen.	1	3	4
4	Alenearbeid* Ledere eller medarbeidere blir isolert i organisasjonen og har rolle/funksjon som bare denne innehar. Kan lede til høy sårbarhet med tanke på fravær og lavere jobbtilfredshet samt økt stress	Sannsynligheten for at dette vil skje som følge av Sammenhengende tjenester er svært liten - nesten ikke-eksisterende. Hele prosjektet bygger på økt samhandling i administrasjonen samt opprettelse av tverrgående team.	1	3	4				0

5	Løser arbeidstilknytning Redusert engasjement og motivasjon kan føre til lavere produktivitet og mindre innsats. Høyere turnover kan lede til høyere kostnader med rekruttering og opplæring. Dårligere samarbeid ved at ansatte fokuserer mer på individuelle mål. Redusert kunnskapsdeling, innovasjon og læring. Mangel på kontinuitet og erfaring.	Kan skje dersom ledere og medarbeidere opplever fragmenterte oppgaver uten tilknytning til felles mål, og ved mer detaljstyring og mindre autonomi.		2	3	5	A. Skape en positiv arbeidskultur og sterkere tilknytning til oppgaver og mål ved å sikre autonomi og eierskap til oppgaver og felles mål. B. Gi gode utviklingsmuligheter gjennom godt arbeid med kompetanse- og karriereplanlegging. C. Økt samarbeid på tvers gjennom virtuelle team med engasjerende oppgaver knyttet til felles mål og visjon. D. Bygge tjenestetteam på tvers med felles mål og ansvar, og myndighet til å drive utvikling av tjenesten samt god service. E. Legge til rette for individuell og organisatorisk læring, f.eks. gjennom læringssirkler og læringslab.	1	2	3
6	Utydelig/fragmentert ledelse* Forvirring blant ansatte kan resultere i at de ikke vet hva som forventes av dem, hva målene er eller hva som forventes. Dårligere beslutningsprosesser pga manglende koordinering. Konflikter og misnøye kan lede til lavere jobbtillfredshet og høyere andel sykefravær. Tap av tillit kan lede til motstand mot endring eller nye initiativ. Tap av talent og dårligere omdømme	Risiko dersom det ikke finnes gode beskrivelser av lederoppdrag og tydelige forventninger til ledelse/ledere ved UIT. Kan også skje/forsterkes ved manglende koordinering mellom ledere, samt manglende/feil opplæring.		3	3	6	A. Utvikle gode og tydelige beskrivelser for lederroller og hvordan lede på tvers B. Utvikle og tilby målrettet opplæring for ledere. C. Utforme og iverksette gode rutiner og kanaler/arenaer for koordinering mellom ledere - på tvers og langs av tjenester og organisatoriske linjer. D. Gi tydelige forventninger til ledere og til hva god ledelse skal være (lede på tvers, lede tjenester, lede folk). E. Identifisere utydelig/fragmentert ledelse og evne å sette inn relevante tiltak på tidlige tidspunkt.	1	2	3
7	Fjernledelse* Tap av teamfølelse og redusert tillit kan påvirke samarbeid og samholdighet. Manglende oppfølging kan føre til lavere ytelse og retning for ansatte. Fjernledelse kan være avhengig av teknologiske løsninger for kommunikasjon og samarbeid, og utilstrekkelige/ikke fungerende løsninger kan forsinke arbeidsprosesser og føre til frustrasjon.	Grad av fjernledelse endres ikke som følge av prosjektet, men finnes i dag i ulik grad i organisasjonen.				0				0

8	Uklar, fragmentert kommunikasjon*	Også dette er en risiko som er tilstede i enhver organisasjon, hele tiden. Prosjektet tydeliggjør behov for god kommunikasjon. Uklar og fragmentert kommunikasjon kan inntreffe ved høy arbeidsbelastning og uklare forventninger samt ved manglende digital og praktisk tilrettelegging.				0				0
9	Høy arbeidsbelastning*					0				0
10	Ensomhet*					0				0
11	Uklar beslutningsmyndighet, forsinkelse i beslutningstagning*					0				0
12	Emosjonelle belastninger* Kan oppstå hos ansatte som strever med motstridende følelser i jobben, og kan utgjøre en høyere risiko for å få helseproblemer med påfølgende sykefravær.	Kan skje ved manglende følelse av mestring eller når ansatte føler at de ikke strekker til.				0	A. Bygge et godt arbeidsmiljø (ansvars-rollebeskrivelser, opplæring...) B.			0
13	Manglende variasjon* Ensformig arbeid kan gi helseplager	Dette er en risiko som er tilstede i enhver organisasjon. Risiko ved dårlig organisering av arbeidet, uklare ansvarsforhold, tidspress og lite kontroll over eget arbeid.				0	A. Organiser arbeidet for å unngå tidspress og monotont arbeid. B. Sørge for god og jevnlig opplæring. C. Utforme gode og presise ansvars- og rollebeskrivelser. D. Skape en positiv arbeidskultur og sterkere tilknytning til oppgaver og mål ved å sikre autonomi og eierskap til oppgaver og felles mål.			0
14	Manglende medvirkning grunnet fragmentering* Ansattes innflytelse er et virkemiddel for økt produktivitet og verdiskaping. Manglende medvirkning kan bidra til usikkerhet, misnøye og dermed skape konflikter. Konflikter og misnøye igen kan lede til lavere jobbtillfredshet og høyere andel sykefravær.	Manglende medvirkning kan komme av et dårlig fungerende samarbeid. Det finnes få eller ingen møteplasser og tillitsvalgte inviteres ikke til jevnelige møter. Manglende engasjement og medvirkning kan også komme av tidspress.	Det finnes etablerte møtesteder med tillitsvalgte.	2	3	5	A. Lage konkret og tilpasset opplæringsmateriell og kurs. B. Involvere ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i samskapende prosesser når tjenestene skal bygges.	1	2	3
15						0				0
16						0				0
17						0				0
18						0				0
19						0				0
20						0				0
21						0				0
22						0				0
23						0				0
24						0				0

25					0			0
26					0			0
27					0			0
28					0			0
29					0			0
30					0			0
31					0			0
32					0			0
33					0			0
34					0			0
35					0			0
36					0			0
37					0			0
38					0			0
39					0			0
40					0			0
41					0			0
42					0			0
43					0			0
44					0			0
45					0			0
46					0			0
47					0			0
48					0			0
49					0			0
50					0			0
51					0			0
52					0			0
53					0			0
54					0			0
55					0			0
56					0			0
57					0			0
58					0			0
59					0			0
60					0			0

Deltagere

[illegible]

Veiledning i risikovurderinger

Risikovurderinger handler om tre aktiviteter:

1. Identifisere uønskede hendelser (risikoelementer).
2. Vurdere risikoen – sannsynlighet kombinert med konsekvens – for hver uønsket hendelse som er identifisert.

Noen begreper

Risikoelement (uønsket hendelse eller trussel)

En hendelse som kan komme til å påvirke sikkerheten på en negativ måte

Sårbarhet

Iboende svakhet i et system, menneske eller en bygning som kan utnyttes av en trussel

Sannsynlighet

Et mål for hvor ofte en hendelse opptrer

Konsekvens (skadeomfang)

Konsekvens er følgen av en hendelse. Den kan innvirke på økonomi, omdømme, tap av personlig anseelse, liv og helse eller kritiske funksjoner, eller føre til rettslig påtale

Risiko

Risiko er en kombinasjon av sannsynligheten for at en hendelse inntreffer og konsekvensen av en hendelsen.

Risikoeier

Risikovurderingsprosessen

Risikovurderingsprosessen kan deles opp i følgende aktiviteter:

1. Kartlegging av informasjonsaktiva med verdivurdering
2. Kartlegging av uønskede hendelser (risikoelementer/trusler)
3. Beskrivelse av sårbarheten risikoelementet utnytter
4. Beskrivelse av eksisterende beskyttelses- og kontrolltiltak
5. Vurdering av risikonivå (konsekvens og sannsynlighet)
6. Nye tiltak i forhold til risikoelementer
7. Kategorisering, sortering og prioritering av tiltak
8. Godkjenning av tiltak
9. Iverksetting og oppfølging av tiltak

Kategorisering

For hver hendelse (risikoelement/trussel) vurderes sannsynligheten for at den skal inntreffe og konsekvensen av at den inntreffer. I eksemplet under er det brukt en skala fra 1 til 4.

Tiltaksplan

Tiltaksplanen bør inneholde:

- En beskrivelse av hvilken risiko som skal reduseres
- Hvilke tiltak som skal iverksettes
- Bakgrunn for valg av tiltakene og forventede effekter
- Ansvarlige for å godkjenne planen
- Ansvarlige for å implementere tiltakene
- Aktiviteter knyttet til implementering
- Mål- og resultatkriterier og avgrensninger i forhold til tiltakene
- Krav til rapportering og monitorering

Malen er utarbeidet av UH-sektorens sekretariat for informasjonssikkerhet ved UNINETT