

# Offentlig risiko- styring

Et nyt begrebsapparat  
til en velkendt problemstilling  
med øget aktualitet  
for al offentlig ledelse

*Hovedtemaer fra konferencen "Risikostyring i den offentlige sektor i internationalt perspektiv", afholdt i København den 21. januar 2002.*

*Arrangører: Centrere for Risikostyring, KommuneForsikring, Kommunernes Revision og Danmarks Forvaltningshøjskole.  
Refereret for Center for Risikostyring af journalist og forfatter Per Thygesen Poulsen.*

Per Thygesen Poulsen (1929) er civiløkonom, managementforfatter og erhvervsjournalist. Siden 1974 har han som journalist skrevet om ledelse i Børsen, LederPosten, Berlingske Tidende og Civiløkonomen. Han har skrevet 14 bøger om ledelse.

## Offentlig ledelse i brændpunktet

”Om et halvt år vil du være verdensberømt. Enten fordi du har haft succes med opgaven - eller fordi du ikke har haft det.”

Med disse ord rakte journalisten Mogens Gyde mikrofonen til politidirektør Hanne Bech Hansen. Emnet: risikostyring af de forventede demonstrationer ved et hundredtal møder, når Danmark i sommeren 2002 overtager EU formandskabet.

Det var et af de mere dramatiske elementer i en heldags konference om risikostyring i den offentlige sektor, set i et internationalt perspektiv. Et andet var forhenværende sundhedsminister Ritt Bjerregaards beretning om sin håndtering af de første danske udbrud af kogalskab.

Men risiko er et langt bredere begreb end stenkast mod politiske gæster eller sygdomsrisiko ved salg af kød fra smittede køer. Risiko er et fundamentalt vilkår for al ledelse og har altid været det.

”God ledelse er god risikostyring, det indgår i enhver politikers og embedsmands lederopgaver og har altid gjort det. Det nye er et sæt begreber, som gør det lettere at få styr på det, men jeg vil understrege at dette ikke er noget nyt produkt som amerikanske professorer vil sælge jer, en af de modebølger, som kommer og går, men et emne som til enhver tid vil stå på lederens dagsorden,” fastslog den amerikanske professor Peter C. Young.

## Lige relevant for stat, amter og kommuner

Risikoen og den måde den bliver håndteret på, er blevet et varmt emne i medierne. Det kan fælde en politiker, og sorteper kan gå fra hånd til hånd og ramme blandt embedsmænd og ledere som ikke har forstået at vurdere, forebygge, mindske, afhjælpe og kommunikere risikoen i det små som det store, det nære som det fjerne.

Derfor er risikostyring ikke kun et teknisk problem eller et spørgsmål om forsikring mod erstatningskrav. Det stiller krav om ledelse, om kommunikation og om holdninger i både den offentlige sektor og i det politiske liv.

Den brede interesse afspejles i listen over de 112 deltagere i konferencen den 21. januar 2002. Her var deltagere fra en række kommuner og amter såvel som kommunale institutioner som brandvæsen, KommuneForsikring og Kommunernes Landsforening. Her var ministerier og institutioner som Told og Skat, Flyvesikringstjenesten og Forsvarets Bygningstjeneste. Og såvel forskere som konsulenter og risikospecialister fra koncerner som FLS Industries og J.C.Hempel's Skibsfarve Fabrik.

Det var ikke kun specialister med titler som sikkerhedsleder, risikostyringskoordinator eller risk manager, men også major, læge, sygehusdirektør, administrerende direktør og ekspeditionssekretær.

Vi har alle fået risikostyringen på den fremtidige dagsorden.

## Emner til den offentlige leders dagsorden

Risiko er et ledervilkår, risikostyring er en lederopgave. Det er ikke kun en teknisk eller økonomisk disciplin, men omfatter emner af etisk, social, psykologisk og politik karakter. Men det er samtidig en særdeles jordnær og praktisk affære som bliver stadig mere vedkommende og presserende, også i den offentlige sektor.

Det er denne erkendelse som var anledning til etableringen af Center for Risikostyring. Det skete 1. august 2001 i samarbejde mellem KommuneForsikring, Kommunernes Revision og Danmarks Forvaltningshøjskole.

De samme parter har stået bag konferencen den 21. januar 2002. Det er indledningen til en række aktiviteter og publikationer. Hertil hører også dette referat af konferencen, som ikke er en brochure, men en journalistisk rapport, skrevet af forfatteren og journalisten Per Thygesen Poulsen for Center for Risikostyring.

På de følgende sider vil deltagerne i konferencen finde et resume af de vigtigste indlæg og emner. Det kan samtidig præsentere temaerne for andre interesserede. Titlen på det pågældende program punkt er anført som i en overlinie til det enkelte kapitel.

### **Lederens risikofyldte balancegang**

hvor Finn Kjær Jensen, Center for Risikostyring, giver et rids af vilkårene for ledelse i vor tids risikosamfund.

s. 4-5

### **Kort tøjrslog til gale køer**

hvordan den tidligere sundhedsminister Ritt Bjerregaard håndterede den politiske risiko ved de første tilfælde af kogalskab i Danmark.

s. 6

### **Nyt værktøj til gamle problemer**

Professor Peter Young om udviklingen af Risikostyring som ledelsesprincip og kløften mellem ny tænkning og gammel praksis.

s. 7-8

### **Offentlig risikostyring i praksis**

Den internationale genforsikringsdirektør Martin Fone går tæt på vurdering, kontrol, finansiering og administration af såvel den objektive som den subjektivt oplevede risiko.

s.9-10

### **Klar besked om risiko**

Rigsrevisionen og Kommunernes Revision indprenter nødvendigheden af åbenhed om risiko som grundlag for politiske beslutninger.

s.11

### **Danske vinkler på risikostyring**

Utsigtede hændelser (Sundhedsstyrelsen). Risiko kan gradbøjes (Københavns Politi). ”Nul fejl” er farligt (Kommunernes Landsforening).

Risikostyring på vestjysk (Ribe Amt).

Vidensamfundets risici (Næstved Kommune).

s.12

*"Mod en ny forståelse af risiko og risikostyring". Projektleder, antropolog Finn Kjær Jensen, Center for Risikostyring*

## Lederens risikofyldte balancegang

Risiko har fået en ny betydning. Vi lever i det, den tyske sociolog Ulrich Bech kalder risikosamfundet.

Nu er det ikke længere kun jordskælv, vulkaner og lignende, som vi oplever som risici. Dem kan vi måske afbøde.

Men i dag er langt de fleste af de ting og forhold som moderne mennesker oplever som risikable, skabt af mennesker og samfund. Salmonella, fejlmedicinering, vold, fedme, dårligt arbejdsmiljø, terror.

Derfor er politikere, embedsmænd og ledere i den offentlige sektor trådt ind i rollen som offentlig risikostyrer, stillet over for et krav fra borgerne om at informere om risiko, håndtere risiko og yde erstatning til risikoens ofre. Ikke uden grund ser mange risikopolitikken som et af fremtidens varmeste politiske felter.

Det er en balancekunst, som Finn Kjær Jensen, leder af Center for Risikostyring, sammenligner med linedanserens situation.

*"Det første der slår vores risikostyrer, er at han eller hun er højt oppe, uden sikkerhedsnet og med en line der synes at blive længere og længere og mere og mere stigende."*

### **Både/og tænkning**

Finn Kjær Jensen understreger at god risikostyring eller risikoledeelse ikke kræver en ny management-model, men langt hen ad vejen er en videreudvikling af noget som allerede foreligger hos ledere og embedsværk, en praktisk indsats til fælles bedste.

Det fordrer at man ikke ensidigt vælger at satse på tekniske ingeniørløsninger eller lige så ensidigt satser på humanistisk teambuilding. Der skal være balance i tingene. Man skal ikke tænke enten/eller, men både/og.

Det vil sige at risikoledeelse på samme tid skal benytte sig af naturvidenskabelige og samfundsvidenskabelige metoder. Man må både arbejde med organisationen som helhed og med de små, daglige detaljer som er med til at forebygge skader. Man må tænke i gennemgribende ændringer, og samtidig arbejde med daglige trinvis forbedringer. Man må både se indefter i sin egen organisation og udefter i kontakten til borgere og brugere.

Det er nemlig ikke nok at håndtere den risiko som kan påvises konkret. God risikostyring fordrer at man forstår hvad risiko betyder for os mennesker. Det er ikke nok at statistikken kan

bevise at en risiko er minimal, hvis vi ikke desto mindre oplever den så stærkt at det påvirker vores adfærd.

Vi ved fra mange undersøgelser at man vurderer risici forskelligt, alt efter om man er bekendt med risikoen, om man mener at man har kontrol over situationen, om risikoen er synlig, om man frivilligt har udsat sig for risikoen, om den opfattes som naturlig.

Det folk søger, er ikke *sikkerhed*, det vil sige at der (måske) ingen risiko er, men *tryghed*, altså at man ingen fare føler. Den oplevede risiko bestemmer folks adfærd, mediernes kritik, brugernes krav og vælgernes stemmer. Det vil sige at risikostyring ikke kun handler om at håndtere den objektive risiko, men om at skabe tillid.

*"Det risikofri liv eksisterer ikke. Den lille afskærmede, biedemeierske verden er en illusion. Vi må ud af hulen hver dag. Og i øvrigt er hjemmet jo ifølge statistikken det mest risikable sted at opholde sig."*

### **Tillid og åbenhed**

"Tillid er det, den offentlige sektor må stræbe efter at opnå gennem sin risikostyring. Tillid er afgørende, fordi netop tillidsforholdet reducerer kompleksitet i en verden der bliver mere og mere kompleks. Det er uendelig meget nemmere at lede et samfund eller en virksomhed hvis ikke alt er mistænkeligt og skal kontrolleres. Hvis vi tør stole på andres udsagn og kompetence," siger Finn Kjær Jensen.

Men tør vi det? Det er ikke tilfældigt at befolkningens tiltro til politikere, myndigheder og eksperter er svindende. Når offentlige institutioner ikke taler åbent ud om risiko og den mulige styring af den, trækker befolkningen sin tillid tilbage. Vi ved udmærket godt at der er en risiko, og vi ønsker at få besked, så vi selv kan tage stilling, frem for beroligende udenomssnak.

Målet med risikostyring er derfor ikke at afskaffe risiko eller at snakke udenom risiko. Man kan med udgangspunkt i den engelsk-østrigske filosof Karl Popper sige at politik - og herunder også ledelse og forvaltning - ikke drejer sig om at skabe den størst mulige lykke for det størst mulige antal mennesker, men om at begrænse ulykken for flest mulige.

God risikostyring er det daglige arbejde der begrænser ulykken idet det begrænser ulykker. Det er en slags etik med lille e. Ikke en ny ledelsesfilosofi, men en praktisk partner til eksempelvis værdiledelse.

Det betyder også at risikostyring uden ret meget videre kan indpasses i virksomhedsplaner, personalepolitikker og rækken af nye ledelsesinformationssystemer og regnskabsformer.

*”Politisk risikostyring”. Tidl. fødevareminister Ritt Bjerregaard*

## Kort tøjrslog til gale køer

For en politiker handler risikostyring i meget høj grad om tillid. Og det handler om at være hurtig. Medierne elsker at opdage ”katastrofer”, og derfor bliver risikostyring ofte til et kapløb mellem politikerne og pressen.

Det demonstrerede tidligere fødevareminister Ritt Bjerregaard i sin dramatiske beskrivelse af forløbet omkring den første konstatering af kogalskab i en dansk besætning.

”Jeg fik meddelelsen en søndag aften. Det gav tid til at samle nogle vidende mennesker og drøfte situationen og handlemulighederne. Men det var ingen studiekreds. Hvis medierne fik budskabet ud først, blev oplevelsen at politikerne havde noget at skjule. Derfor var tiden kort,” fortæller Ritt Bjerregaard.

Ministeren og ministeriet vandt kapløbet. Om mandagen kunne man afholde et pressemøde og på samme tid præsentere den nye situation og ministerens beslutning om hvordan situationen skulle håndteres.

I en sådan situation vil brancheorganisationernes umiddelbare reaktion være at afdramatisere, og at begrænse reaktionerne til noget praktisk og økonomisk overskueligt. Måske helst vente med at meddele offentligheden om situationen når den allerede er under kontrol.

Men politikerne vil håndtere risikostyringen modsat.

”Det er afgørende for politikerne at påtage sig autoritetens rolle og vise at man gør hvad man kan. Man må løbende kommunikere risikoen og hvordan man handler, fortælle om nye mistanker og om forøget beredskab. Tillid kræver åbenhed. Tingene *skal* kommunikeres,” erklærer Ritt Bjerregaard.

På et spørgsmål fra Mogens Gyde måtte Ritt Bjerregaard fortælle at ministeriet ikke havde nogen plan for en sådan situation liggende klar til at trække frem fra en skuffe. Vi havde hørt om kogalskab i England, og dansk landbrug var overbevist om at det ikke kunne overgå os. Men den hurtige og voldsomme reaktion betød at vi undgik en udvikling som i Tyskland, hvor alt for skræmmende erklæringer førte til udskiftning af landbrugs- og sundhedsministeren da situationen alligevel forelå.

*”Det gælder om at fastholde realiteterne og ikke foregøgle folk noget. Politisk risikostyring handler om at skabe og opretholde tillid og kræver den maksimale åbenhed.”*

*"Public Sector Risk Management: An Introduction."*

*Peter C. Young, Ph.d., E.W. Blanch, Sr. Chair in Insurance, University of St. Thomas, Minneapolis*

## Nyt værktøj til gamle problemer

Risikostyring er ikke noget vi har fundet på for nylig. Det er, og har altid været, en central del af al ledelse. Helt tilbage fra vikingetiden, da ifølge det engelske oldtidskvad "Beowulf" den danske konge hidkaldte Beowulf som måske verdens første "Risk manager" til at bekæmpe to uhyrer som truede kongsgården i Lejre.

Sådan indleder den amerikanske risikoekspert, professor Peter C. Young fra universitetet i Minneapolis sin introduktion til risikostyring i den offentlige sektor.

Der er imidlertid et dilemma i tiden. I det mindste i den engelsktalende verden er risikostyring udviklet ud fra en forsikringstankegang. En tankegang der er helt anderledes end det nye syn på risikostyring som en gennemgribende holdning til ledelse, både i forhold til organisationen indadtil og dens omverden udadtil.

Risikostyring som disciplin, "Risk Management", er opstået i det private erhvervsliv som et system til at mindske virksomheders økonomiske risiko. Der har været et stadig stigende antal erstatningskrav, tendensen understøttes af amerikanske advokaters nidkærhed, og kravene er via regler om bestyrelsesansvar blevet mødt af et system af forsikringer og en indsats for arbejdssikkerhed som siden er overført til den offentlige sektor.

Det nye syn på risikostyring kan ikke mindst findes i bogen "Public Sector Risk Management", som professor Young har skrevet i samarbejde med Martin Fone, vice president i et globalt genforsikringsselskab med udgangspunkt i Fones praktiske erfaringer og Youngs egne undersøgelser.

*"Offentlig ledelse - "government" - er risikostyring. Det er ikke endnu en opgave, men en anderledes måde at betragte det på, som offentlige ledere allerede foretager sig."*

### En bred horisont

Risiko er ikke kun et teknisk eller økonomisk anliggende. Risiko er efter den nye synsvinkel forskellen mellem hvad vi forventer vil ske, og hvad der rent faktisk sker.

Dermed bliver risikostyring en generel ledelsesfunktion, som indgår i al ledelse. Risikostyring er ledelse, god risikostyring er god ledelse. Det er ikke endnu en konsulentmodel udviklet af amerikanske professorer og udbredt til den undrende verden lige til næste modefænomen dukker op.

Det er ikke et speciale, som kan overlades til en ung akademiker i et hjørne af finansafdelingen, det er en del af enhver offentlig leders ansvar.

Horisonten bliver derved meget bred. Den offentlige risikostyring foregår på tre niveauer:

- **Lokalsamfundet** - styring af lokalsamfundets risici
- **Statsinstanser** - styring af risikoen internt i organisationerne
- **Samfundet** - styring af samfundsmæssige og sociale risici

### To slags praksis

Det nye syn på risikostyring ser det i et overordnet perspektiv. Det drejer sig om at undersøge og styre alle risici på et sammenhængende grundlag. Derfor er det nødvendigt at topledelsen lægger strategien, og at der udvikles retningslinier for praksis som følges af hele organisationen.

”Risikostyringen skal være fremadskuende, proaktiv snarere end reaktiv. Og den kan ikke beordres ensidigt fra toppen gennem autoritære principper, den må baseres på dialog og samarbejde, både indadtil i organisationen og udadtil over for dens omverden,” understreger professor Young.

Selv om rollerne og problemstillingerne i nogen grad varierer, har offentlige instanser en vigtig lederrolle, uanset om det drejer sig om risikostyring i lokalsamfundene, risikostyring i offentlige organisationer eller samfundsmæssig risikostyring.

Men når man vil til at realisere dette, er det vigtigt at huske at der i dag er betydelig forskel på den traditionelle praksis og det nyopdannede syn på risikostyring.

Den traditionelle praksis har et snævrere sigte. Den samler sig om risici man kan forsikre sig imod, om sikkerhed og sikkerhedsskabelse. Den er typisk placeret som en underfunktion i økonomiafdelingen og har en afdelingsmæssig indgangsvinkel.

Med denne snævre opfattelse af risiko og risikostyring bliver det sjældent betragtet som et ledelsesspørgsmål, hverken i lokalsamfundet, organisationen eller samfundsforholdene.

”Det bliver en væsentlig udfordring for den offentlige sektors risikostyring at bygge bro mellem den foreliggende praksis, ”det eksisterende”, og det nye syn på risikostyring, ”det der bør være til stede”. Det er langt fra sikkert at de der har ansvaret i dag, er de rigtige til at løse opgaven i fremtiden,” advarer Peter C. Young.

Arbejdet med risikostyring bliver et fremtidsområde, hvor Danmark har gode muligheder for at springe direkte ind i den nye model for offentlig risikostyring, og hvor unge medarbejdere kan udvikle en ny kompetence som vejen til hurtigere karriere i den offentlige sektor.

*”Risikostyring er noget vi foretager, uanset om vi vil det eller ej - risikostyring er en central funktion i den offentlige sektor. Det eneste valg vi har, er hvorvidt vi vil gøre det ordentligt.”*

*The practise of Public Sector Risk Management: A Closer Look.*  
 Martin Fone, M.A., Vice President, Munich-American Risk Partners

## Offentlig risikostyring i praksis

*”Det er vigtigt at myndigheder har afklarede bestemmelser vedrørende gennemgangen af risici art og alvorlighed ...*

- *At gennemgangen ikke er begrænset til åbenlyst konkrete risici*
- *Og at risikostyring bør være en integreret del af en myndigheds overordnede ledelsesbestemmelser.”*

Således konkluderede i 1999 revisionsudvalget, Audit Commission, England, efter at et tidligere udvalgsarbejde, igangsat efter store erhvervskrak, havde fastslået at ansvarsområdet for et bestyrelsesmedlem i et børsnoteret selskab omfatter at sikre virksomhedens aktiver og forhindre og afsløre svindel og andre uregelmæssigheder.

”Det var dermed fastslået, at ansvaret for risikostyring ikke hører hjemme hos en underordnet, men indgår i det overordnede ledelsessystem, *Corporate Governance*. Og nu rejste revisionsudvalget spørgsmålet, hvorfor det ikke også måtte gælde den offentlige sektor,” beretter Martin Fone, international genforsikringsmand og sammen med Pete Young forfatter til bogen om offentlig risikostyring.

Det har for alvor været det signal som satte en udvikling i gang af en ny opfattelse af offentlig risikostyring, ikke som et teknisk og økonomisk speciale, men som et generelt ledelsesprincip.

Risiko er efter denne opfattelse meget mere end faren for en fysisk eller økonomisk tabsgivende begivenhed. Det er et karakteristisk træk ved vores verden, når visheden mangler. Objektivt set handler det om de forskellige måder vores forventninger indtræffer i praksis. Men subjektivt set er definitionen af risiko bestemt af vores holdning til risiko generelt og hvordan vi opfatter risiko i det konkrete tilfælde. For den der praktisk arbejder med risikostyring er den subjektive risiko den vigtigste.

*Den oplevede risiko er påvirket af påvirket af usikkerhed, personlige, sociale og kulturelle faktorer og dens sammenhæng.*

### **Risikoidentificering**

Det første trin i det praktiske arbejde med offentlig risikostyring er en identificering af farer og risikofaktorer.

Risiko har forskellig karakter, afhængig af det miljø hvori de enkelte risici opstår i samspillet med organisationens aktiver og ansvar. Vurderingen må foregå efter to standardparametre:

hyppigheden og sandsynligheden på den ene side, alvoren og den virkning det vil have, når det sker, på den anden. På den baggrund kan man bedømme og rangordne sine risici.

De syv miljøer, hvor risici opstår, er

- Det fysiske miljø
- Det sociale miljø
- Det politiske miljø
- Det økonomiske miljø
- Det lovmæssige miljø
- Det operationelle miljø
- Det kognitive miljø

I arbejdet med at kortlægge organisationens risikoprofil kan man benytte en række tilgængelige kilder, fra checklister, analyser, dokumentation, konsulentbistand, borgermøder og så videre.

Det har traditionelt handlet mest om budgetlægning og den daglige drift. Men denne begrænsede tilgang er ikke længere tilstrækkelig. Det er nødvendigt at risikostyringen bliver en del af den overordnede ledelsesproces. Den må inkorporeres i virksomhedskulturen.

*”Risikostyringen er ofte knyttet til det interne kontrolarbejde. Men risikostyring er ikke kontrol. Det er et faresignal hvis funktionen bliver overtaget af revisionen.”*

### **Risiko og optimal værdi**

De offentlige ydelser skal ikke kun leveres effektivt og billigt. Der er en bevægelse væk fra den hidtidige licitationspraksis, ikke kun i England og USA, men også herhjemme. Det system som har fået betegnelsen ”optimal værdi”, er rettet mod at forøge alle tjenesteydelsers værdi, kvalitet og valuta for pengene.

Optimal værdi kræver en totalvurdering af den enkelte tjeneste og funktion. Om den overhovedet skal anvendes, og hvordan. Om den skal leveres af den private sektor eller offentligt.

Det retter tillige opmærksomheden mod den effektive styring af risici. Om en skade opstår ved den offentlige ydelse eller udliciteringen af en service vil ikke gøre forskel på reaktionen blandt vælgere og medier. Og lige som man under kvalitetsstyring har lanceret begrebet kvalitetsomkostninger, kommer man til at arbejde med risikoomkostninger og omkostningerne ved risikodækning.

Det vil fremskynde udviklingen af principper for den bedste praksis og af standarder for risikostyring og dermed fremskynde den almindelige accept af det nye syn på risikostyring.

”Det er svært at sætte tal på fordelene ved risikostyring. Omkostningerne er lettere at gennemskue end fordelene, tidsplaner kan skride og oplysningerne være upålidelige. Det er ikke noget, som kan klares ved en enkeltstående indsats, det må være en løbende, gentaget proces og forudsætter at politikerne og den øverste ledelse accepterer at det er vigtigt,” understreger Martin Fone.

*Risikostyringsens nødvendighed.  
Rigsrevisor Henrik Otbo, Rigsrevisionen. Adm.  
direktør Peter Mehlby, Kommunernes Revision*

## Giv klar besked om risiko

Risikostyring er ikke noget nyt. Det er noget, vi længe har arbejdet med. Men vi har fået et nyt ord på begrebet, som gør det lettere at forklare og udvikle. Det er lederne af den statslige og den kommunale revision enige om.

”Det er forkert at opstille et modsætningsforhold mellem tillid og kontrol. Tillid udadtil kræver kontrol indadtil,” erklærer rigsrevisor Henrik Otbo.

Det betyder ikke at offentlige ledere og politikere skal undgå risici, men at de skal erkende dem og trække dem frem i lyset, så politikerne kan træffe deres beslutninger med åbne øjne. Det er langt fra altid tilfældet nu, måske fordi politikerne er tilbøjelige til at undgå kritik for at have løbet en risiko.

Rigsrevisionen vil ikke være barriere for en risikostyring som indebærer at der tages en risiko. Og Rigsrevisionen er ikke kritisk fordi en risiko udløser økonomiske tab, blot ledelsen agerer bevidst og ansvarligt.

”Vi ser ofte risiko beskrevet i første udkast til et nyt projekt. Men i finansudvalgets aktstykker er den fjernet. Jeg ser gerne at vi får risici lagt frem, ellers mangler vi viden i projektbeskrivelser. I må som managers gøre opmærksom på risici og

på grænsen mellem de der er acceptable og de der ikke er acceptable. Og så må politikerne lære at træffe deres beslutninger alligevel,” siger rigsrevisoren.

Kommunernes Revision har samme rolle over for kommunerne som Rigsrevisionen over for staten, og selv om dens aktiviteter ikke er påbudt, reviderer man for 80% af de danske kommuner og 8 amter.

”Det er en nødvendighed at have styr på risici, både på grund af deres økonomiske og deres politiske konsekvenser,” understøtter direktør Peter Mehlby, Kommunernes Revision.

Det bliver en stor opgave at få risikostyring til at fungere i kommunerne. Praksis er der, men begreberne er ikke kommet på plads. Opgaven er at få risikostyringen indført som en komplementaritet til målstyringen.

”Når vi sætter mål op for risikostyringen, må vi gøre os klart at der er store forskelle. Hvis vi vil undgå centralisme og bureaukratisering, må vi undgå at opstille standarder for risikostyring i den enkelte kommune. Det er ikke den danske vej,” advarer Peter Mehlby.

*”Risikostyring er en del af økonomistyringen. God økonomistyring indebærer at der er styr på risici, ikke mindst i forbindelse med nye aktiviteter.”*

*Risikostyring: Danske initiativer. Medicinaldirektør Jens Kristian Gøtrik, Sundhedsstyrelsen. Politidirektør Hanne Bech Hansen, Københavns Politik. Adm. direktør Peter Gorm Hansen, Kommunernes Landsforening. Amtsdirektør Bent Peter Larsen, Ribe Amt. Kommunaldirektør Hermann Weidemann, Næstved Kommune*

## Danske vinkler på risikostyring

Risikostyring er måske nyt som begreb, men ikke som fænomen. Og det viser sig også i en række danske eksempler, hvor risikostyring allerede finder sted i praksis.

**Utilsigtede hændelser** er bevis på en risiko ud over den naturlige behandlingsrisiko. De forekommer ifølge en dansk undersøgelse i 9% af alle indlæggelser. Og 40% af disse hændelser kan forebygges.

Sundhedsstyrelsen arbejder med en række initiativer, fra tilsyn og indberetninger til etablering af databaser og andre initiativer som tager fat på organisationen snarere end det enkelte individ.

”Vi må ændre kulturen i sundhedsvæsenet fra sanktionerende til lærende,” understreger medicinaldirektør Jens Kristian Gøtrik

**Risiko kan gradbøjes.** Det viser erfaringen i Københavns Politi, som ikke mindst i forbindelse med Danmarks overtagelse af EU-formandskabet arbejder med at identificere, analysere og vurdere risici for at kunne mindske eller eliminere de fleste og håndtere dem der alligevel indtræffer.

De kommende mange EU-møder er blevet delt i risiko-kategorier, som bestemmer omfanget af politiets og retssystemets beredskab i forhold til omfanget af forventelige demonstrationer.

”Københavns Politik vil tegne sig på verdenskortet, uanset om det lykkes eller ej. Og vi klarer det,” erklærer politidirektør Hanne Bech Hansen.

**”Nul fejl” er farligt,** fastslår Peter Gorm Hansen, Kommunernes Landsforening.

Der er en tendens til at tolerancen over for fejl mindskes. Men forventninger om nul fejl betyder, at lederne fastlåses.

Det er vigtigt at de offentlige ledere arbejder med risikostyring, som må indbygges i både ledelsesprocessen og organisationskulturen.

”Risikobevidsthed kommer ikke af sig selv. Det passer ind i tendensen mod værdiledelse, og vi må præge diskussionen og bringe risikostyringens synspunkter ind i offentlige ledelsesstrategier,” siger Peter Gorm Hansen.

**Risikostyring på vestjysk** er temaet for risikostyringen i Ribe Amt, som er foregået i de sidste 4-5 år i samarbejde med KommuneForsikring. Der er udnævnt en risikokoordinator og igangsat en række projekter.

Målet er at gøre amtet mere sikkert for borgerne, for de ansatte og for amtets økonomi. De konkrete mål er en nedbringelse af arbejdsskaderne på sygehusene med 15%, en stabilisering og om muligt nedbringelse af patientskaderne og en udbredelse af risikostyringen til alle områder i amtet.

”Målet er delvis nået, især for arbejdsskaderne,” beretter amtsdirektør Bent Peter Larsen.

**Vidensamfundets risici** kan ikke håndteres som industrisamfundets, advarer kommunaldirektør Hermann Weidemann, Næstved Kommune, som både har etableret en sikkerhedsstruktur og ansat en risikokoordinator.

”Vi har et risikohåndværk, som fungerer i praksis. Men man kan ikke skabe sikkerhed eller forsikre sig mod de risici som findes uden for industrisamfundet,” advarer Hermann Weidemann.