

Referat fra konferencen

”Risikostyring i den offentlige sektor i internationalt perspektiv”

Den 21. januar 2002

på Copenhagen Marriott Hotel, Kalvebod Brygge 5, 1560 København V

Risikostyring er en lederopgave

Risiko er en del af alle leders vilkår. Styring af risici kan ikke overlades til en intern kontrolfunktion, men er en del af lederopgaven. Ikke mindst i den offentlige sektor, som nu har fået et Center for Risikostyring.

Af Per Thygesen Poulsen

Sig "risiko", og ni ud af ti ledere tænker "ansvar" og "forsikring".

Men det er en gammeldags opfattelse. Efter en række skandaler i USA blev det slået fast, at det er en del af bestyrelsens ansvar "at sikre virksomhedens aktiver og forhindre og afsløre svindel og andre uregelmæssigheder." Og dermed er risiko flyttet fra at være placeret hos en underordnet medarbejder i et hjørne af regnskabsafdelingen til at indgå som et led i virksomhedens ledelsessystem, "Corporate Governance".

"Risiko har fået en ny betydning. Vi lever i et risikosamfund. Vi ser verden gennem en risikooptik," siger Finn Kjær Jensen, leder af et nyoprettet Center for Risikostyring.

Centeret for Risikostyring blev etableret for et halvt år siden som et samarbejde mellem KommuneForsikring, Kommunernes Revision og Danmarks Forvaltningshøjskole med det formål at fremme anvendelsen af risikostyring i den offentlige sektor, fra de store offentlige institutioner til de mindste landkommuner.

Det første store initiativ var en konference i forrige uge om "Risikostyring i den offentlige sektor i internationalt perspektiv" med deltagelse af internationale topekspertter.

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 hører om ledelse.

Lederansvaret

Risiko er ikke kun et teknisk eller økonomisk anliggende. Risiko er 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", fastslog Peter C. Young, professor ved University of St. Thomas, Minneapolis, og gæsteprofessor i risikostyring ved Forvaltningshøjskolen i Danmark.

Risikostyring er dukket først op i den private sektor, og har især handlet om at undgå erstatningsansvar i forbindelse med arbejdsulykker, farlige produkter og fejlbehandling. Resultatet er, at de fleste der arbejder med risiko, stadig er teknikere eller økonomer. Men der vokser netop nu en stigende forståelse frem af, at risikostyring ikke er noget speciale, men en generel ledelsesfunktion, som må indgå i såvel virksomhedskulturen som ledelsessystemet.

"Den øverste risikoansvarlige er ikke en specialist, men organisationens øverste chef. Risiko er et livsvilkår og er en del af enhver leders arbejdsopgave," understreger Peter Young.

"Problemet er, at der er betydelig forskel på den traditionelle praksis og det nyopdukkede syn på risikostyring. Det er ikke sikkert at de, der har opgaven i dag er de rette til at løse den fremover."

Den faktiske og den oplevede risiko

Der er selvfølgelig en række teknikker for, hvordan en leder kan overvåge virksomhedens forhold til sin omverden og kortlægge de risici, der kan opstå der, hvor virksomhedens aktiviteter, dens aktiver og dens ansvar møder forskellige miljøer. Og ved at undersøge hvor stor sandsynligheden er for en risikoskade, og hvor stor en virkning den vil have, kan man opstille en prioritetsrække, som kan styre arbejdet med at forebygge, mildne eller undgå skader og bearbejde dem, der ikke desto mindre opstår.

Men risiko er ikke kun det, man kan kortlægge objektivt. Hvad vi oplever som risiko er bestemt af vores indstilling til, i det hele taget at løbe en risiko, vores holdninger og så videre. Vi frygter måske risikoen for at falde ned med fly, selv om bilturen til lufthavnen objektivt set er langt farligere.

For politikerne er det ligegyldigt, om risikoen er konkret eller kun opleves sådan. Det betyder, at risikostyring bliver særlig vigtig i den offentlige sektor. Hvis man udliciterer en opgave, er det lige så vigtigt, som hvis man selv løser den. Går det galt, bliver politikerne i begge tilfælde syndebukke.

Berømt eller berygtet

"Om et halvt år vil du være verdensberømt. Enten fordi du har haft succes med opgaven - eller fordi du ikke har haft det," sagde journalisten Mogens Gyde, da han rakte mikrofonen til politidirektør Hanne Bech Hansen.

Når Danmark til sommer overtager formandskabet i EU, overtager Københavns Politikansvaret for sikkerheden omkring et hundredtal af møder, hvor demonstranter vil troppe op fra ind- og udland for at demonstrere mod EU, mod globalisering, mod kapitalismen eller, hvad det ellers måtte være.

Derfor er risikostyringen en central opgave for politiet. Den har man løst ved at gradbøje risikoen og dele møderne i fire kategorier, afhængigt af hvem der deltager, hvor det foregår og hvor følelsesladet emnet er. Det bestemmer, hvor mange demonstranter og hvor voldelige aktioner, man kan forvente. Det bestemmer samtidig hvilket opbud, der må være af politifolk, hvor mange arrestationer de kan foretage, hvor mange dommere, der må være klar til at behandle sagerne og hvor mange celler, der må stå klar til de arresterede.

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

Lederens balancekunst

"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 det kan ikke løses alene ved tekniske midler, selv om de heller ikke kan undværes. Finn Kjær Jensen sammenligner lederopgaven med linedans på en stejl og til tider slap line. Han må hele tiden afbalancere modsatrettede midler, både tekniske og humanistiske, både arbejde med organisationen som helhed og med de små, daglige detaljer, som er med til at forebygge skader.

Han må tænke i gennemgribende ændringer, og samtidig arbejde med daglige trinvis forbedringer. Han må både se indefter i sin egen organisation og udefter i kontakten til borgere og brugere.

Risikostyring handler ikke om at afskaffe risiko, men om at arbejde bevidst med den.

"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," sagde professor Young til konferencedeltagerne.

Budskabet nåede et bredt publikum af offentlige ledere, fra ministerier, statsinstitutioner, amter og kommuner såvel som forskere, uddannere og sikkerhedsfolk fra private koncerner.

Risikostyringens praksis blev gennemgået af den internationale genforsikringsmand Martin Fone, som sammen med professor Young har skrevet en banebrydende bog om offentlig risikostyring.

Og fra Danmark kom blandt andre tidligere sundhedsminister Ritt Bjerregaard og fortalte om sin håndtering af det første danske udbrud af kogalskab, mens Rigsrevisor Henrik Otbo gjorde det klart at Rigsrevisionen ikke kritiserer, når tingene går galt, men kun hvis de uventede hændelser ikke bliver professionelt håndterede. Risiko er legitimt, men det må lægges åbent frem.

"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," understreger Finn Kjær Jensen, Center for Risikostyring.