

KOMMUNAL RISIKOLEDELSE

– I PRAKSIS

INDHOLD

FORORD	SIDE 5	5. HVORDAN INDDRAGES REVISIONEN?	SIDE 57
1. RISIKOLEDELSE OG RISIKOSTYRING	SIDE 7	1. Revisionens rolle	
2. KOMMUNENS OVERORDNEDE MÅL	SIDE 11	2. Revision og risikoledeelse	
1. Kommunens risikoprofil		3. Værktøj til dialog	
2. Strategi- og planlægningsprocessen		6. HVAD HAR ANDRE KOMMUNER GJORT?	SIDE 67
3. Afgrænsning af kommunens risiko- univers		1. Danske erfaringer	
3. HVORDAN KOMMER MAN I GANG?	SIDE 19	2. Forankring og anvendelse i udvalgte kommuner	
1. Styling af risikoprojekter			
2. Identifikation og beskrivelse af risici			
3. Vurdering af risici			
4. Fastlæggelse af risikostrategi			
5. Risikorapportering			
4. HVORDAN FORANKRES OPGAVEN?	SIDE 43		
1. Organisation og medarbejdere			
2. Integration i den kommunale drift			
3. Risikokommunikation			
		BILAG	
		GRUNDLAG	SIDE 86
		REFERENCER	SIDE 87
		UNDERSØGELSE	SIDE 88
		PRIMO DANMARK	SIDE 90

KOMMUNAL RISIKOLEDELSE – I PRAKSIS

Redaktion: PRIMO Danmark
Design: All-in-One, grafisk design
Copyright: PRIMO Danmark
Tryk: Islev Tryk
Oplag: 5.000 eks.

Gengivelse af publikationens
indhold er tilladt med
henvisning til kilde.

1. udgave, april 2008

PRIMO Danmark
Krumtappen 2
2500 Valby
Telefon: 70 25 25 45
Telefax: 70 25 40 45
admin@primodanmark.dk
www.primodanmark.dk

FORORD

I 2007 udgav PRIMO Danmark publikationen *Risikoledeelse – en kommunal opgave*, der introducerede begrebet risikoledeelse og godtgjorde, hvorfor dette supplerende ledelsestiltag er både påtrængende og perspektivrigt at gøre brug af i den offentlige sektor.

Men et er at se perspektiverne i risikoledeelse, et andet er at omsætte risikoledeelse i praksis.

Derfor har vi udgivet denne opfølgende publikation, der beskriver, hvordan man kommer fra perspektiv til praksis.

Kolding, Næstved, Holstebro, Odense og Frederiksberg Kommuner har stillet deres erfaringer til rådighed med henblik på at understøtte de forskellige anvisninger med eksempler.

PRIMO vil gerne sige tak til disse kommuner samt til den nedsatte referencegruppe for den aktive medvirken.

En særlig tak skal rettes til Ernst & Young, der som partner i PRIMO har stillet sin ekspertise til rådighed. Publikationens grundlæggende forslag til styring og implementering bygger på Ernst & Youngs rammeværk.

Derudover skal Rigsrevisionen og Kommunernes Revision takkes for deres bidrag til kapitlet om revision og risikoledeelse.

PRIMOs arbejde med risikoledeelse slutter ikke med nærværende publikation. Fortløbende vil vi fylde nyt værktøj i værktøjskassen i form af konkrete, praktiske metoder, eksempler på god praksis og gode råd.

Jeg ønsker kommunerne god fornøjelse i arbejdet med at gennemføre risikoledeelse.



Jesper Hjort
Formand for PRIMO Danmark
Kommunaldirektør i Odder Kommune



RISIKOLEDELSE OG RISIKOSTYRING

1. RISIKOLEDELSE OG RISIKOSTYRING

Risikoledeelse og risikostyring kan foregå på mange niveauer og i forskellige sammenhænge i kommunen – fra det overordnede strategiske niveau til anvendelse i et enkeltstående projekt.

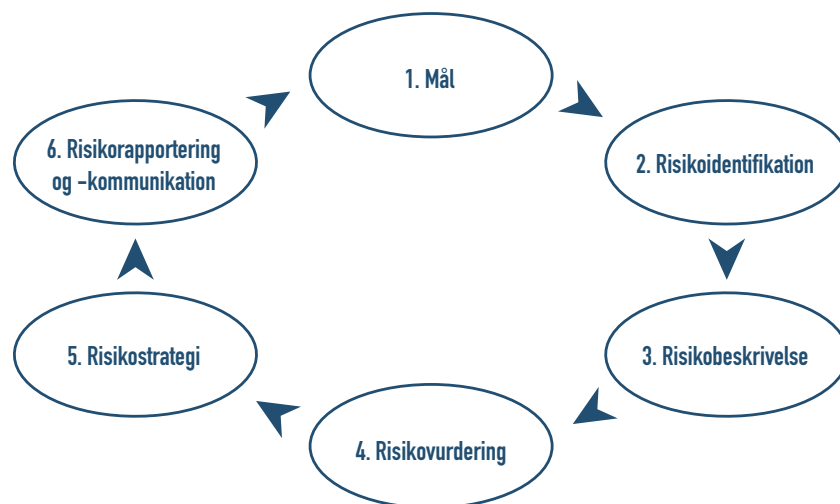
På kommunens overordnede niveau betegnes det som risikoledeelse. Fokus vil være på kommunens overordnede mål og på hvilke hovedområder, som er særlig vigtige eller udsatte for risici.

Den konkrete opfølgning i form af styring og opfølgning over for det enkelte risikoområde betegnes som risikostyring.

På institutions- og virksomhedsniveau vil der også være elementer af risikoledeelse knyttet til institutionens egne mål, men det primære fokus vil være på styring af konkrete risikoaktiviteter.

Denne fremstilling lægger sig op af den standard for risikohåndtering, som Federation of European Risk Management Associations (FERMA) foreslår. FERMA's generiske model har vundet almindelig udbredelse blandt både offentlige og private organisationer i Europa.

I en forenklet form og tilpasset en dansk kommunal sammenhæng kan processen opdeles i seks faser:



Formål og målgruppe

Formålet med denne publikation er dobbelt. Dels at give anvisninger og eksempler på, hvorledes man kan arbejde med styring og gennemførelse af risikoledelesprojekter. Dels at give forslag til forankringen af den samlede risikoledelelse i kommunen, herunder forslag til inddragelse af revisionen.

Publikationen skal understøtte personer med ansvar for styring og gennemførelse af risikoledelesprojekter i den enkelte kommune. Målgruppen er således forvaltningschefer, sektorchefer eller enhedschefer i den kommunale administration.

Det er imidlertid vigtigt at understrege, at metodikken er generel og kan anvendes inden for alle kommunale sektorområder.

Anvendelsesområde

Risikoledelesprojekter vil ofte – og mest hensigtsmæssigt – finde sted på baggrund af en generel risikovurdering i kommunen, men vil også kunne gennemføres som en isoleret risikoanalyse inden for eget forvaltningsområde.

Denne publikation giver mulighed for, at man kan anvende metoden helt eller delvist, afhængigt af den beslutningssituation, som man står i, og de omkostninger, der vil være forbundet med at gennemføre de forskellige elementer i analysen.

Den beskrevne metode vil i princippet kunne bruges på alle forvaltningsniveauer. I publikationen anvendes derfor udtrykket ”virksomhedsområde”, der alt efter sammenhængen vil kunne tolkes som en kommunal forvaltning, institution eller enhed.

Læsevejledning

Styringsprocessen afspejler sig i opdelingen af kapitler.

I kapitel 2 beskrives indledningsvis begreberne risikoledelelse, risikostyring og risikoprofil samt relationen til kommunens overordnede målafklaring.

Kapitel 3 beskriver nærmere, hvordan man gennemfører et risikoledelesprojekt gennem:

- Identifikation og beskrivelse af risici
- Vurdering af risici
- Fastlæggelse af risikostrategi
- Risikorapportering.

Kapitel 4 beskriver, hvordan risikoledeelse og risikostyring kan forankres i den kommunale organisation, samt betydningen af god risikokommunikation til omverdenen.

Kapitel 5 redegør nærmere for, hvordan man kan inddrage revisionen i arbejdet med den kommunale risikoledeelse.

Endelig gives der i kapitel 6 eksempler på, hvordan man i praksis har arbejdet med risikoledeelse og risikostyring i udvalgte danske kommuner.

De enkelte elementer i risikostyringsprocessen belyses i kapitel 2-4 af cases fra de udvalgte kommuner.

2

KOMMUNENS OVERORDNEDE MÅL

- Kommunens risikoprofil >
- Strategi- og planlægningsprocessen >
- Afgrænsning af kommunens risikounivers >

2. KOMMUNENS OVERORDNEDE MÅL

Risikoledelse er knyttet til kommunens overordnede mål og har til formål at forbedre organisationens muligheder for at kunne håndtere kritiske risici på tværs af organisationen.

Gennem en systematisk styring af de kritiske risici opnås en dybere forståelse for muligheder og trusler i forhold til de opstillede mål. Styringsprocessen indebærer, at der skabes sammenhæng mellem kommunens mål, de kritiske succesfaktorer samt de eksterne og interne risici, som kommunen står over for.

Dette kapitel behandler rammevilkårene for kommunens risikoledelse og risikostyring, herunder kommunens overordnede risikoprofil (afsnit 1), relationen til kommunens strategi- og planlægningsproces (afsnit 2) samt afgrænsningen af kommunens risikounivers (afsnit 3).

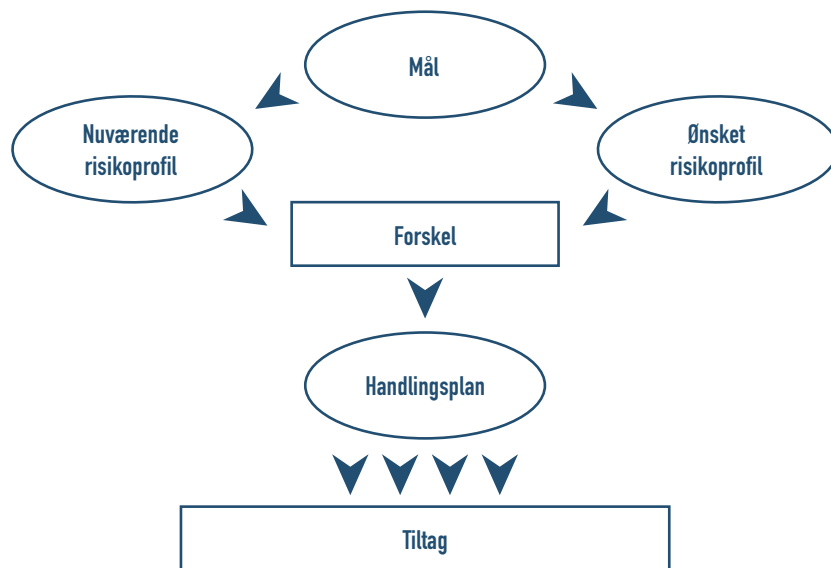
1. Kommunens risikoprofil

Udgangspunktet for arbejdet med risikoledelse er kommunens overordnede mål.

Ledelsen skal spørge sig selv:

- Hvad er vores mål?
- Hvordan ser vores nuværende risikoprofil ud?
- Hvordan ser vores ønskede risikoprofil ud?
- Hvilke handlinger skal gennemføres for at mindske forskellen mellem den nuværende og den ønskede risikoprofil?

Den nuværende risikoprofil er udtryk for kommunens aktuelle risikoeksponering. Den ønskede risikoprofil er udtryk for kommunens risikotolerance, dvs. det risikoniveau, som kommunen finder at kunne tåle og dermed acceptere. Relationen mellem disse begreber kan illustreres således:



Den overordnede forståelse af risici kunne være et resultat af en kombineret SWOT-analyse, dvs. en analyse af styrker og svagheder samt muligheder og trusler i relation til en given målsætning. Analysen er et glimrende udgangspunkt for at arbejde videre med risici eller ”usikkerheder af betydning”, men også for at udnytte muligheder.

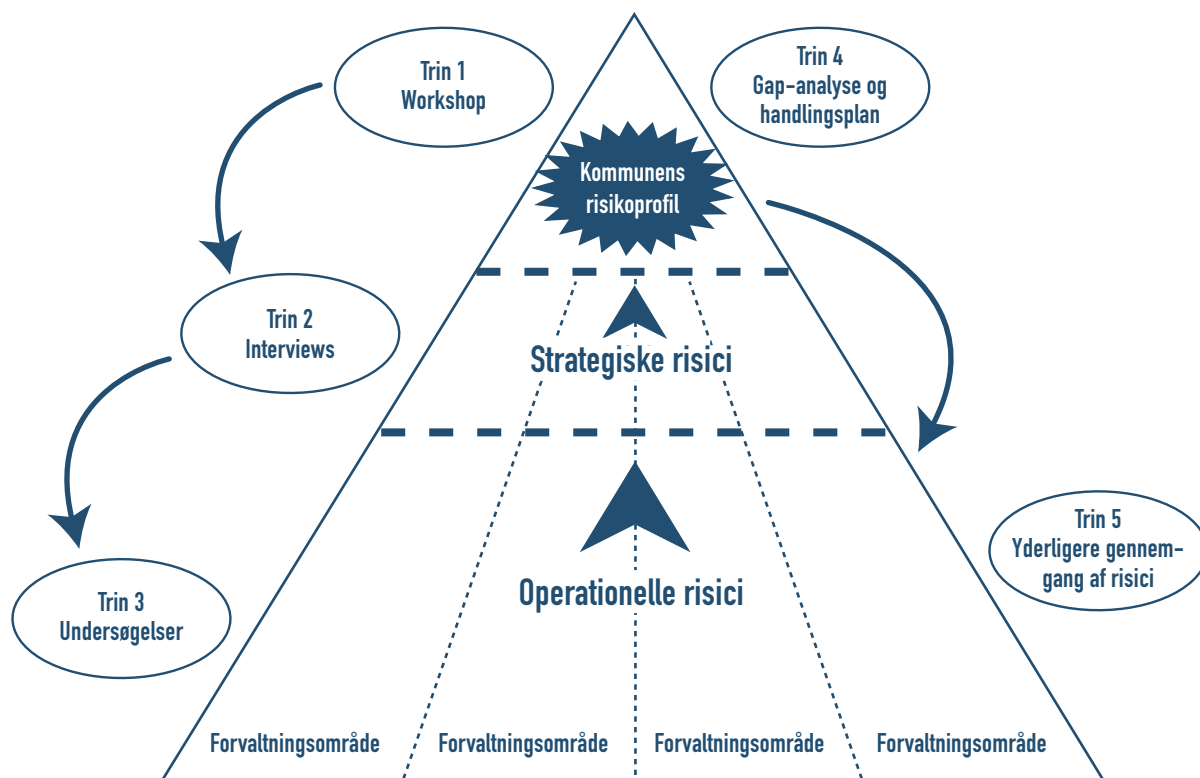
I relation til det videre arbejde med risikoafdækning bør der foretages en afvejning mellem indsats og omkostninger knyttet til forskellige tiltag i forhold til den risiko, som søges afdækket. Dermed bliver det klargjort, inden for hvilke virksomhedsområder der skal arbejdes videre med risikostyring samt den nødvendige organisatoriske opbakning hertil.

2. Strategi- og planlægningsprocessen

God risikostyring er integreret i den overordnede mål- og resultatstyring og er en del af de samlede strategi- og planlægningsprocesser, såvel på et overordnet kommunalt niveau som på et institutions- eller virksomhedsniveau.

Der kan være behov for at foretage risikoanalyser for hvert forvaltningsområde, før en samlet risikovurdering for kommunen kan gennemføres. Der bør i denne forbindelse sikres en sammenhæng mellem risikovurderinger på henholdsvis kommunalt og forvaltningsmæssigt niveau.

En sådan proces kunne eksempelvis se således ud:



Modellen lægger op til, at der gennemføres risikoworkshops på kommuneniveau, som afprøves gennem bredere undersøgelser i organisation. Dette kan danne udgangspunkt for at drøfte forskellen mellem aktuel risikoprofil og ønsket risikoprofil (gap-analyse) og at udarbejde handlingsplan for risikostyringsaktiviteterne samt opfølgning på forvaltningsniveau.

3. Afgrænsning af kommunens risikounivers

I forbindelse med identifikation af risici er det fordelagtigt at gøre brug af et risikounivers. Et risikounivers omfatter de risikokilder, som kommunen typisk møder, og kan tjene som inspirationskilde, når der skal identificeres konkrete risici.

En kommunes risikounivers kunne eksempelvis beskrives således:

POLITISKE FORHOLD	ØKONOMISKE FORHOLD	INFRASTRUKTUR	PLANLÆGNING	YDELSER
<ul style="list-style-type: none"> • ”Sektorisme” • Kortsigtet fokus • Korruption • Risikovillighed • Håndtering af terror 	<ul style="list-style-type: none"> • Beskatningsgrundlag • Indtægter og tilskud • Likviditetsudvikling • Budgetoverskridelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Misligholdt infrastruktur • Naturkatastrofer • Brister i kommunikationssystemet • It-sikkerhed 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunesammenlægning • Nye serviceområder • Integrationsproblemer • Store initiativer og projekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicesvigt • Bureaukrati • Fejl • Mangler • Efterspørgsel • Leverandører (udlicitering)
LEDELSE	MEDARBEJDERE	MATERIELLE AKTIVER	LOVGIVNING	INTERESSETER
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsessvigt • Nulfejlskultur • Uklar ansvarsfordeling • ”Public governance” 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekruttering • Fastholdelse • Manglende kompetencer • Trivsel • Sygefravær • Arbejdsulykker 	<ul style="list-style-type: none"> • Tyveri • Hærværk • Ulykker • Tab • Dårlig vedligehold • Indeklima-problemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Lovindgreb • Uklar lovgivning • Normer • Forventninger • Garantier og rettigheder 	<ul style="list-style-type: none"> • Særlige interessegrupper (ngo'er) • Andre myndigheder • Faglige organisationer • Leverandørmonopoler • Massemedier

Der skal løbende foretages en opdatering og vedligeholdelse af kommunens risikounivers, således at det på bedst mulig vis understøtter en risikoidentifikation.

Risikovurderinger bør foretages på det tidspunkt og i en sammenhæng, hvor værdien er stor, f.eks. når kommunen overvejer større tiltag eller organisatoriske forandringer, og ved lovforslag, som kan have væsentlig indflydelse på den kommunale drift.

RISIKOLEDELSE PÅ KOMMUNALT NIVEAU

Frederiksberg Kommune foretog i 2006 en vurdering af kommunens risikoprofil med udgangspunkt i kommunens hovedvision fra 2004. Formålet var at få et overblik på strategisk niveau samt at få drøftet mulighederne for at håndtere de væsentligste risici.

Kommunens risici blev identificeret og vurderet i følgende forløb:

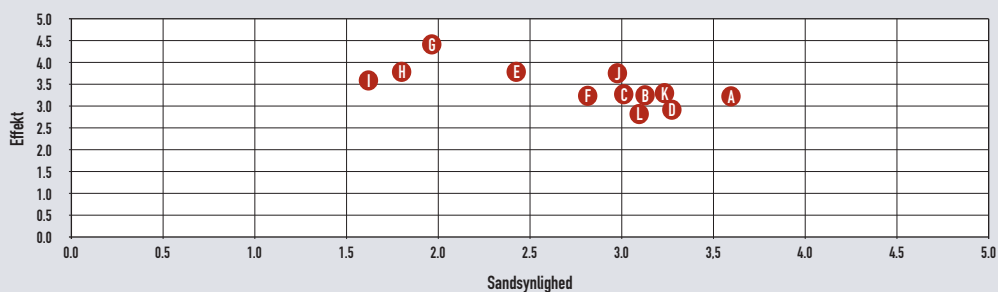
- Et risikounivers blev fastlagt i samarbejde mellem kommunaldirektøren og konsulentfirmaet Ernst & Young
- En kortlægning af risici blev gennemført ad to veje:
 - 1) En halvdagsworkshop med medlemmerne af en tværgående risikokoordineringsgruppe og kommunaldirektøren, der vurderede de fastlagte risici ved hjælp af et anonymt stemmeafgivningsværktøj.
 - 2) Risikouniverset blev sendt til alle medlemmer af direktionen i et regneark sammen med en vejledning. Hvert direktionsmedlem foretog på det grundlag en vurdering af de enkelte risici.
- Kortlægningen resulterede i en risikoprofil, som blev gennemgået på et direktionsseminar. De væsentligste eksisterende risikostrategier og kontrolindsatser blev drøftet. Til sidst blev nye tiltag til reduktion af uønskede risici diskuteret.

Resultat af forløbet

Både direktionen og deltagerne i halvdagsworkshoppen blev bedt om at vurdere sandsynlighed og effekt for kommunen ved forskellige potentielle hændelser (risici). Både sandsynlighed og effekt blev vurderet på en skala fra 1 til 5. Hændelserne var grupperet i de tre kategorier nedenfor:

RISIKOKATEGORI	DEFINITION	OMFANG
Eksternt miljø	Risici forbundet med omverdenen	Udefrakommende usikkerheder, som bl.a. påvirker kommunens funktionsdygtighed
Operationel	Risici forbundet med forvaltningsaktiviteter	Indefrakommende usikkerheder, som påvirker arten og måden, hvorpå kommunen tilvejebringer og leverer sine ydelser
Information	Risici forbundet med information	Usikkerheder omkring relevansen og pålideligheden af informationer, som understøtter beslutninger

På basis af risikovurderingen blev nedenstående risikofigur udarbejdet. Skemaet indeholder de væsentligste hændelser. Hvert bogstav markerer en bestemt hændelse.



For at få et samlet mål for risikoen i tilknytning til den enkelte hændelse blev værdierne for sandsynlighed (SSH) og effekt multipliceret med hinanden. Dette samlede mål betegnes her som ”konsekvens” og fremgår af nedenstående tabel. (Terminologien i denne case afviger fra PRIMOs, jf. kapitel 3).

RISIKO	ID	SSH	EFFEKT	KONSEKVENS
Større ændringer i udligningsordningen	A	3,6	3,2	11,5
Vanskelig medarbejderfastholdelse og -rekruttering på vitale områder	J	3,0	3,8	11,4
Afhængighed af nøglemedarbejdere	K	3,2	3,2	10,2
Uhensigtsmæssige bindinger pga. ufleksible leverandørvilkår	B	3,0	3,3	9,8
Større ændringer i den økonomiske vækst	C	3,0	3,2	9,6
Større ændringer i rentesatser og valutakurser	D	3,2	3,0	9,6
Større skift i befolkningssammensætningen	E	2,4	3,8	9,1
Væsentlige mangler i mediehåndtering og public relations	L	3,0	3,0	9,0
Ændringer i livsstil i forhold til ressourceforbrug og livsstilsygdomme	F	2,8	3,2	9,0
Terrorisme	G	2,0	4,4	8,8
Akutte sygdomme, f.eks. pandemier	H	1,8	3,8	6,8
Naturhændelser (storm, skybrud etc.)	I	1,6	3,6	5,8

Denne risikoprofil blev diskuteret med henblik på at vurdere, om de umiddelbare prioriteringer, som risikovurderingen havde givet anledning til, var korrekte. Det blev også drøftet, om der fandtes væsentlige risici, som endnu ikke var blevet identificeret. Som resultat fremkom nedenstående endelige risikoprofil baseret på direktionens drøftelser.

RISIKO	SSH	EFFEKT	KONSEKVENNS
1. Rammevilkår	4,0	3,0	12,0
2. Vanskelig medarbejderfastholdelse og -rekruttering på vitale områder	3,0	3,8	11,4
3. Afhængighed af nøglemedarbejdere	3,2	3,2	10,2
4. Større ændringer i den økonomiske vækst	3,0	3,2	9,6
5. Større skift i befolkningssammensætningen	2,4	3,8	9,1
6. Ændringer i livsstil i forhold til ressourceforbrug og livsstilssygdomme	2,8	3,2	9,0
7. Terrorisme	2,0	4,4	8,8
8. U hensigtsmæssige bindinger pga. uflexible leverandørvilkår	3,0	2,5	7,5
9. Væsentlige mangler i mediehåndtering og public relations	2,0	3,5	7,0
10. Akutte sygdomme	1,8	3,8	6,8
11. Større ændringer i udligningsordningen	2,0	3,2	6,4
12. National eller EU-lovgivning	2,0	3,2	6,4
13. Naturhændelser	1,6	3,0	4,8
14. Større brande	1,6	3,0	4,8
15. Overtrædelse af gældspolitik	1,5	2,8	4,2
16. Misbrug af datamateriale	1,6	2,0	3,2
17. Styring af likviditet	1,0	3,0	3,0
18. Større ændringer i rentesatser og valutakurser	3,0	1,0	3,0
19. Større politiske optøjer	1,0	2,0	2,0

Konklusionen på den endelige vurdering blev, at der var tre overordnede områder, der skulle handles på:

- Medarbejderfastholdelse og -rekruttering på vitale områder.
- Afhængighed af nøglemedarbejdere (hvor det blev besluttet at kortlægge nøglemedarbejderne).
- Mangler i mediehåndteringen og public relations.

Ejerskabet til de væsentligste risici blev defineret, så "ejerne" kunne analysere disse yderligere og vurdere risikostrategier til håndtering af dem.

Kilde: Frederiksberg Kommune. Der henvises i øvrigt til den generelle beskrivelse af risikole-delse og risikostyring i Frederiksberg Kommune i kapitel 6.

3

HVORDAN KOMMER MAN I GANG?

Styring af risikoprojekter >

Identifikation og beskrivelse af risici >

Vurdering af risici >

Fastlæggelse af risikostrategi >

Risikorapportering >

3. HVORDAN KOMMER MAN I GANG?

Dette kapitel beskriver, hvordan man kan håndtere den samlede risikostyringsproces.

Der redegøres for styring af risikoprojekter (afsnit 1), identifikation og beskrivelse af risici (afsnit 2), gennemførelse af risikovurdering (afsnit 3) og fastlæggelse af en risikostrategi (afsnit 4) samt risikorapportering (afsnit 5).

1. Styring af risikoprojekter

Der gives særlige tidspunkter, hvor kommunen med fordel kan igangsætte arbejdet med risikoledeelse i det format og omfang, der måtte passe til de lokale forhold. Det kan f.eks. være i forbindelse med:

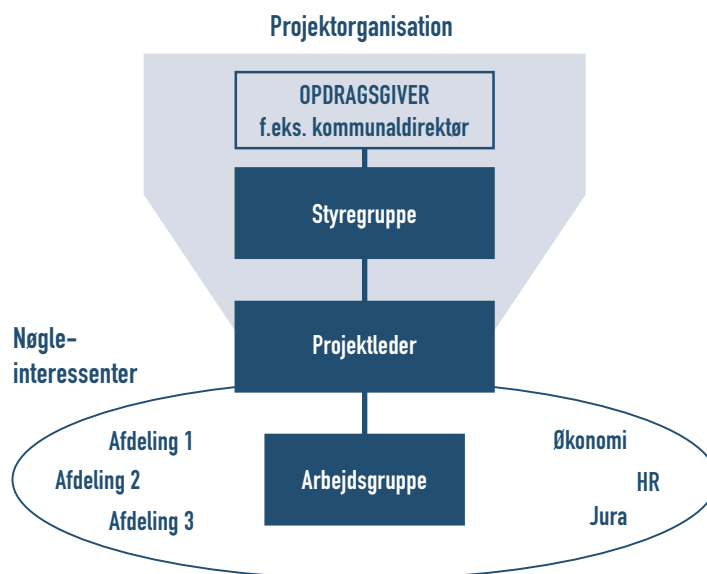
- Større forandringsprocesser
- Sammenlægning af organisationer
- Tildeling eller afgivelse af opgaver
- Udviklingsprojekter
- Igangsættelse af nye serviceydelser
- Væsentlige lovændringer
- Udbud
- Strategiprocesser
- Budgetforhandlinger
- Introduktion af nye styringsværktøjer og -modeller
- En konkret sag eller begivenhed

I disse sammenhænge vil kommunerne erfaringsmæssigt blive konfronteret med risici, der kan have væsentlige konsekvenser for deres ansvar, drift og udvikling.

Implementering af risikoledeelse og -styring kan hensigtsmæssigt etableres som et projekt med en tilhørende projektorganisation, som kan bæres over i driftsfasen, når risikoledeelses- og styringsopgaven er effektivt forankret i organisationen.

Der kan anvendes forskellige projektmodeller som tilgang til opgaven. Det mest enkle vil være at anvende en tilgang, som kommunen er fortrolig med fra andre projekter.

En projektorganisation kunne eksempelvis se ud som følger:



Styregruppens rolle er at udarbejde et mandat for implementeringsprojektet og projektlederen, som dernæst skal godkendes af projektets opdragsgiver. En del af mandatet for projektet bør være kommunens fastlagte politik for håndtering af risici.

En væsentlig del af projektet er planlægning af og kommunikation om det arbejde, som pågår. Der bør udarbejdes detaljerede projektplaner samt planer for kommunikation omkring projektet. Dette skal blandt andet sikre nødvendig opbakning til og deltagelse i projektarbejdet fra de involverede parter.

Det kan være hensigtsmæssigt at begynde med et smalt pilotprojekt, som kan sikre en styret proces med færre risici. Formålet med pilotprojektet vil være dels at etablere risikostyring i det område, projektet omfatter, dels at etablere de nødvendige værktøjer og rammer for det fremadrettede arbejde med risikostyring i kommunen. Disse værktøjer og rammer vil blive testet gennem pilotprojektet.

2. Identifikation og beskrivelse af risici

Første elementer i risikoprocessen efter målsætningsfasen er identifikation og beskrivelse af risici. Dette afsnit giver anvisninger på, hvorledes det kan foregå.

Risikoidentifikation

Risikoidentifikationen er den fase, hvor samtlige risici, som har en væsentlig indvirkning på overordnede mål, kortlægges. Det handler således ikke om at opliste alle mere eller mindre (u)tænkelige risici, men om igennem en kritisk proces at identificere de vigtigste. Det er her vigtigt at være opmærksom på, at selv risici, der kan forekomme imaginære, kan have meget reelle konsekvenser.

En formel og struktureret tilgang til styringsprocessen bør tage udgangspunkt i en række af kommunens hovedaktiviteter for at sikre fokus. Herefter kan man i senere faser gradvis udbygge risikobilledet ved at inddrage øvrige aktivitetsområder.

Elementer, som indgår i risikoidentifikationen, kan illustreres således:

FORBEREDELSE	UDFØRELSE	BEARBEJDNING OG DOKUMENTERING
<p>Planlægning af risikoidentifikation:</p> <ul style="list-style-type: none">• Udvalgelse af område/projekt/aktivitet/proces, hvor risici skal identificeres• Identifikation af relevante nøglepersoner• Datoer og tidspunkt• Informering af relevante personer• Uddannelse/træning af relevante medarbejdere i risikoidentifikation	<p>Identifikation og indsamling af risici for et enkelt område eller for den samlede organisation</p> <p>Eksempelvis gennem interviews, workshops eller spørgeskemaer</p>	<p>Bearbejdning og dokumentering af identificerede risici til brug i den videre proces</p> <p>Kvalitetssikring af dokumentation med inddragelse af nøglemedarbejdere</p>

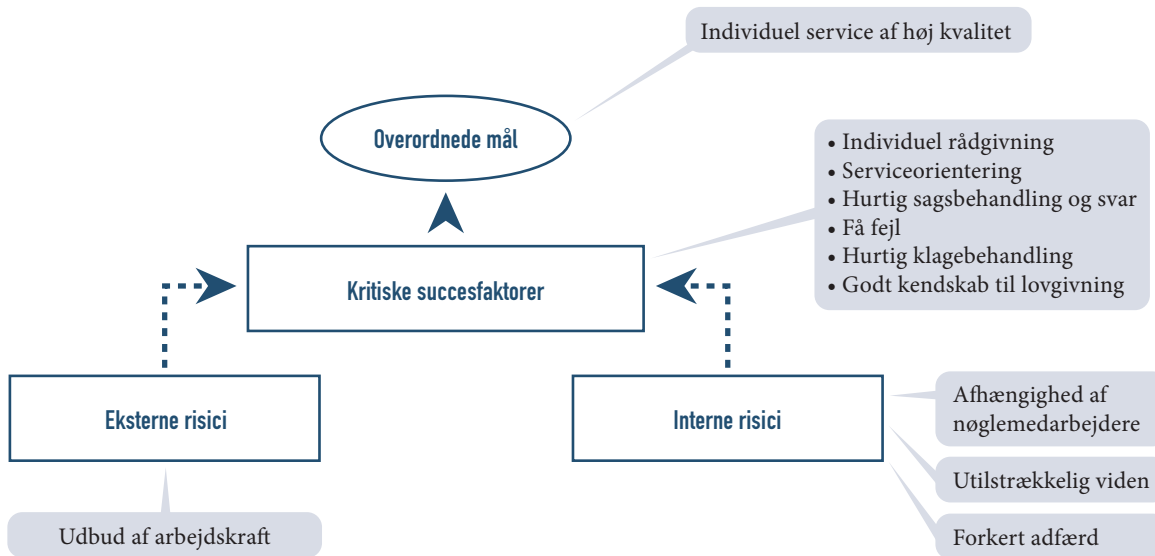
Indledningsvis kan der gennem f.eks. interviews eller brainstorm med de ansvarlige for det område, der er genstand for risikovurderingen, skabes et overblik over risici for området. Med udgangspunkt i de enkelte aktiviteter overordnede mål udfordres de ansvarlige i forhold til, hvad der kan forhindre eller bidrage til, at man når disse mål. Resultaterne samles i en overordnet beskrivelse af risikoprofilen.

Med dette som udgangspunkt udfordres ledelsen til at identificere de mest kritiske risici, f.eks. i form af en workshop. Formålet er at få skabt et overblik over organisationens risici, deres betydning og dermed prioriteringen af dem. Det er ikke ualmindeligt, at de enkelte medlemmer af ledelsen opfatter risici forskelligt, hvorfor målet også er at skabe en større grad af konsensus og bevidsthed omkring organisationens væsentligste risici og dermed også en bedre forståelse for, hvorhen ressourcerne skal kanaliseres.

En yderligere nuancering af risikobilledet kan opnås ved at gå dybere ned i organisationen, hvor de egentlige ”aktivitetsejere” eller personer med den nødvendige viden eller ekspertise udspørges. Efter en kortlægning af risiciene på øverste ledelsesniveau er det derfor naturligt at gå videre ned i organisationen og udfordre de enkelte funktionsområder på deres mål og de risici, som er knyttet hertil.

Dette kan gøres via f.eks. interviews, workshops eller spørgeskemaer.

Anvendelsen af metoden kan grafisk illustreres således:



Eksemplet kan ikke anses som udtømmende for den pågældende problemstilling, men skal blot ses som en illustration af fremgangsmåden.

De målsætninger, som risikoidentifikationen tager udgangspunkt i, kan befinde sig på flere niveauer:

- Hele kommunen
- En forvaltning
- En institution
- Et projekt
- En proces
- Sagsniveau

Det væsentlige er, at der sikres en systematisk tilgang i risikoidentifikationen.

Processen bør involvere ledere, som har indflydelse på målsætningen, og som har ansvar for målopfyldelsen. Det betyder som regel, at der er behov for involvering af flere ledere i risikoidentifikationen.

Frekvensen, hvormed risikoidentifikationen finder sted, vil afhænge af den sammenhæng, hvori risikovurderingen foretages, men bør på kommune-, forvaltnings- og institutionsniveau som minimum finde sted i forbindelse med de årlige planlægningsprocesser.

For så vidt angår risikoidentifikation på projekt-, proces- eller sagsniveau, bør disse risici gøres til genstand for løbende vurdering på ledergruppemøder, projekt- og styregruppemøder, møder mellem sagsbehandlere m.v. Dette vil dels medvirke til sikring af, at risikobilledet løbende opdateres, dels til at risikostyringen integreres i daglig drift, og at der opnås en fælles forståelse for risikobegrebet.

Der findes forskellige værktøjer til identifikation og analyse af risici.

Et ofte anvendt værktøj inden for beredskabsområdet er den såkaldte ROS 60-model. ROS-modellen bygger på analyse af udvalgte scenarier og kræver ikke forudgående kendskab til risiko- og sårbarhedsanalyser. Modellen findes nærmere beskrevet og er tilgængelig på Beredskabsstyrelsens hjemmeside – www.brs.dk.

Af øvrige værktøjer kan eksempelvis nævnes:

- Fejltræanalyse. En fejltræanalyse kan bruges til systematisk at identificere årsager til risici og uønskede hændelser. Metoden kaldes til tider også root-cause-analyse.
- SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Et planlægningsværktøj, der anvendes til at kortlægge og evaluere styrker, svagheder, muligheder samt trusler i et projekt eller inden for et enkelt serviceområde.

- Balanced scorecards. Balanced scorecards bygger bro mellem strategi, vision og det daglige arbejde. Balanced scorecard giver feedback til ledelsen omkring forretningsgange ud fra en række målepunkter og giver dermed ledelsen en bedre forståelse for, hvordan den daglige drift understøtter organisationens strategi. Balanced scorecards kan anvendes til at knytte risici og risikostyring til overordnede målsætninger.

Risikobeskrivelse

Risikobeskrivelsen er den fase, hvor der etableres et sammenhængende syn på risici i den pågældende virksomhed.

Opfattelser af de risici, som virksomheden er udsat for, kan variere ganske meget. For at sikre konsistens i forståelsen, beskrivelsen og behandlingen af risiciene på tværs af organisationen er det derfor vigtigt med en fælles terminologi, et såkaldt risikosprog. Det skal også sikre, at den information, ledelsen modtager, er brugbar.

Risikobeskrivelser kan nedbrydes i det ønskede niveau med henblik på en mere specifik beskrivelse af risiciene. Ofte har kommunen beskrevet og kortlagt nogle af sine risici, f.eks. de traditionelle forsikringsbare risici, mens andre kun er beskrevet perifert. Der vil således være brug for at udbygge den eksisterende beskrivelse med nye kategorier af risici eller risici, som tidligere er blevet beskrevet uensartet.

Detailniveau vil afhænge af den sammenhæng, hvori risikoidentifikationen foregår. Eksempler på indhold i en risikobeskrivelse kan være:

- Risikonavn
- Beskrivelse af risikoen
- Området, som risikoen knytter sig til
- Risikokategori/type, eventuelt med identifikation af det miljø, hvorfra risikoen har sit udspring
- Hvilke elementer påvirker risikoen?
- Hvilken proces knytter risikoen sig til?
- Risikoejer

Risikobeskrivelserne skal ikke nødvendigvis opdateres hvert år, men kan ofte anvendes uændret fra år til år. Derimod kan vurderingen af risikoens karakter og størrelse ændres løbende.

IDENTIFIKATION AF KRITISKE RISICI PÅ HR-OMRÅDET

Direktørgruppen i Odense Kommune identificerede i 2006 rekruttering af personale som et risikoområde. Dette skete som led i udarbejdelsen af strategikort (balanced scorecard) for kommunens fælles administrative områder. Risikovurderingen er knyttet til henholdsvis lederudvikling, kompetenceudvikling, sundhedsfremme og forebyggelse samt rekruttering.

Forløb

På baggrund af udviklingen i arbejdsskader og sygefravær drøftede kommunens tværforvaltningsmæssige risikostyringsgruppe forskellige initiativer til nedbringelse heraf, herunder ansættelse af en særlig risikostyringskoordinator på personskadeområdet.

Risikostyringsgruppen indstillede til direktørgruppen, at der blev afholdt et seminar om kommunens samlede indsats vedrørende arbejdsmiljø og sundhedsfremme med henblik på prioritering af de enkelte initiativer.

Direktørgruppen besluttede at afholde et seminar med deltagelse af Risikostyringsgruppen og repræsentanter fra kommunens MED-system i samarbejde med kommunens forsikringsmægler, Willis.

På baggrund af seminaret blev der udarbejdet en samlet strategi for håndtering af HR-risici.

Strategiplan

Følgende elementer indgår i strategien:

- Odense Kommunes lederudviklingskoncept
 - Organisatoriske krav, individuelle behov, jobspecifikke krav
- Optimering af medarbejderes og ledes kompetencer
 - Systematisk udvikling og opfølgning på MUS/LUS/GRUS
 - Igangsættelse af strategisk kompetenceudvikling
- Rekruttering
 - Måltrettet og fælles strategi for intern/ekstern rekruttering
- Sundhedsfremme og forebyggelse
 - Nedbringelse af sygefravær (forebyggelse, forbedret statistik, ledelsesopmærksomhed, it-understøttelse)
 - Reduktion af omfanget af arbejdsulykker/skader (afdækning af årsagssammenhænge, ledelsesopmærksomhed, analyseredskaber)

- Forbedring af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø (sikring af forebyggende og akut bistand, gennemførelse trivselsundersøgelse, igangsættelse af certificering (OHSAS 18001))
- Sundhedsfremme på arbejdspladsen (kost, røg, alkohol og motion (KRAM), politikker, netværksgrupper)

Fokuspunkterne fra strategikortet er ført videre til den enkelte direktørs kontrakt, hvorefter det konkretiseres for hvert niveau, hvordan der skal handles i forhold til kontrakten.

Supplerende identifikation af HR-risici

Trivselsundersøgelse

Kommunen har i samarbejde med Willis gennemført en trivselsundersøgelse i 2007. Undersøgelsen omfattede ca. 14.000 medarbejdere, hvoraf ca. 10.000 besvarede NFA's såkaldt mellemlange spørgeskema om det psykiske arbejdsmiljø (hvilket gør det til den hidtil største undersøgelse af sin art i offentligt regi).

Undersøgelsen pegede på en række problemstillinger i tilknytning til den daglige arbejdssituation, herunder stressfaktorer. Der er efterfølgende, i samarbejde med MED-systemet, iværksat en række initiativer.

Certificering

Odense Kommune har valgt at gennemføre et arbejdsmiljøcertificeringsprojekt, OHSAS 18001, for at afprøve arbejdsmiljøcertificering som redskab til at opnå et bedre arbejdsmiljø. Inden udgangen af 2008 vil 29 enheder være certificerede. Fokusområderne er følgende: muskel- og skeletbesvær, psykisk arbejdsmiljø, støj og arbejdsulykker.

Kilde: Odense Kommune. Der henvises i øvrigt til den generelle beskrivelse af risikolethed og risikostyring i Odense Kommune i kapitel 6.

3. Vurdering af risici

Når risici er identificeret, og der er etableret en nærmere forståelse heraf gennem analyse og beskrivelse af identificerede risici, kan der foretages en vurdering af sandsynlighed og indvirkning på målopfyldelsen.

Formålet med risikovurderingen er at bestemme de identificerede og beskrevne risici i forhold til de overordnede risikomålsætninger, så man bedre kan prioritere indsatsen i forhold til enkelte risici.

Man skal her være opmærksom på, at en række risici ikke uden videre lader sig kvantificere. Og selv om der eventuelt kan anslås en numerisk værdi, udelukker det ikke nødvendigheden af kritiske overvejelser og kvalitativ dømmekraft.

Med henblik på at give forståelse for og indblik i de forskellige risicis mulige betydning er scenarioanalyser en blandt flere teknikker, der kan anvendes.

Et andet enkelt og hyppigt anvendt redskab til at vurdere en organisations eller et projekts risici er et risikoskema som dette:

SANDSYNLIGHED	KONSEKVENS				
	1 Uvæsentlig	2 Mindre væsentlig	3 Mærkbar	4 Betydelig	5 Meget stor
5 Meget sandsynlig	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
4 Sandsynlig	Green	Yellow	Red	Red	Red
3 Forekommende	Green	Green	Yellow	Red	Red
2 Sjælden	Dark Blue	Dark Blue	Green	Yellow	Red
1 Usandsynlig	Dark Blue	Dark Blue	Green	Green	Yellow

Alle risikostrategier kan være relevante. Vil dog ofte være fokuseret på anvendelse af beredskabsplaner og lignende.

Alle risikostrategier kan være relevante. Løbende og tæt opfølgning er nødvendig.

Risici vil oftest blive accepteret på aktuelt niveau og underlagt løbende overvågning.

Vil ofte være dækket af forebyggende og opdagende kontroller (risikoreducerende handlinger).

Risikoskemaet kan bidrage til at strukturere vurderingen af de identificerede risici i forhold til:

- Sandsynligheden for, at risikoen indtræder
- Konsekvensen for de opstillede mål, hvis risikoen indtræder

Farverne i skemaet indikerer graden af agtpågivenhed, gående fra grøn (lav) til rød (høj), og kan også indikere, hvilke typer risikostrategier, der kan bringes i anvendelse. Blå indikerer lav risiko, som måske kan accepteres. Det er vigtigt, at sådanne retningslinjer tilpasses den enkelte kommune.

Hvilke målepunkter der skal anvendes, afhænger af, hvilke værdier eller kvalitative parametre der giver mest mening i den konkrete sammenhæng.

Sandsynlighed

PRIMO har tidligere opstillet følgende generelle eksempel på beskrivelse af sandsynlighed i den kommunale sektor:

POINT	SANDSYNLIGHED	EKSEMPLER PÅ BESKRIVELSER		
5	Meget sandsynlig	Denne risiko vil opstå mere end én gang inden for det næste år	Der er 90-100 % sandsynlighed for, at risikoen bliver aktuel	Hændelsen er forekommet flere gange årligt inden for det konkrete område
4	Sandsynlig	Denne risiko kan opstå mindst én gang inden for de næste 1-2 år	Der er 60-90 % sandsynlighed for, at risikoen bliver aktuel	Hændelsen er forekommet i kommunen inden for det konkrete område
3	Forekommende	Denne risiko kan opstå mindst én gang inden for de næste 2-5 år	Der er 30-60 % sandsynlighed for, at risikoen bliver aktuel	Hændelsen er forekommet i kommunen
2	Sjælden	Denne risiko kan opstå mindst én gang inden for de næste 5-10 år	Der er 10-30 % sandsynlighed for, at risikoen bliver aktuel	Hændelsen er forekommet i den kommunale sektor
1	Usandsynlig	Denne risiko vil formentlig ikke opstå inden for de næste 10 år	Der er 1-10 % sandsynlighed for, at risikoen bliver aktuel	Hændelsen er aldrig forekommet i den kommunale sektor

Kilde: Risikoledeelse – en kommunal opgave, PRIMO Danmark, januar 2007.

Konsekvenser

De konkrete målepunkter vil altid skulle tilpasses ud fra karakteren af virksomheden og de konkrete omstændigheder, der ligger til grund for vurderingen. Dette gælder i særlig grad vurderingen af konsekvenser.

Nedenstående kriterier for vurdering af konsekvenser har været anvendt af Frederiksberg Kommune i forbindelse med en overordnet afdækning af kommunens risikoprofil i 2006.

RESPONS	KONSEKVENNS	BESKRIVELSE
5	Stor mærkbar	National mediestorm Offentlig mistillid til organisationen Længerevarende nedbrud af infrastruktur Fejlslagt kritisk projekt Afvigelse fra budget > 20 %
4	Betydelig	Væsentlig kritik i nationale medier Væsentlig påvirkning af målopfyldelsen på flere områder Betydelige forstyrrelser af infrastrukturen
3	Mærkbar	Øget offentlig bevågenhed Uregelmæssigheder i service Væsentlige projektafvigelser (tid, kvalitet, budget)
2	Mindre væsentlig	Ikke væsentlig effekt på kommunens evne til at nå sine mål
1	Uvæsentlig	Ikke væsentlig effekt på kommunens evne til at nå sine mål

Det er vigtigt at slå fast, at der ikke findes én rigtig tilgang til at fastlægge og anvende vurderingskriterier.

En samlet tilgang til vurdering af konsekvensen af en given uønsket begivenhed kunne være følgende:

VURDERING	KONSEKVENNS	EKSEMPLER PÅ BESKRIVELSER		
		Økonomisk effekt	Omdømme og interessentforhold	Indflydelse på kerneaktiviteter og målopfyldelse
5	Meget stor	Stor økonomisk effekt. Behov for væsentlige budgetomlægninger.	Stor gruppe borgere/kerneinteressenter rammes. Kommunens/den offentlige institutions omdømme beskadiges væsentligt.	Kommunen/den offentlige institution vil ikke kunne udføre væsentlige kerneaktiviteter. Målopfyldelse vil på væsentlige punkter ikke kunne ske.
4	Betydelig	Betydelig økonomisk effekt. Behov for enkelte, men store budgetomlægninger.	En betydelig gruppe borgere/kerneinteressenter berøres. Omdømme og interessentforhold beskadiges.	Kommunen/den offentlige institution vil have problemer med at udføre enkelte væsentlige kerneaktiviteter. Målopfyldelse vil ikke kunne ske på enkelte områder.
3	Mærkbar	Mærkbar økonomisk effekt. Behov for mindre budgetomlægninger.	Mindre gruppe borgere/interessenter påvirkes. Beskadigelse af interessentforhold til enkelt gruppe.	Kommunen/den offentlige institution vil have svært ved at udføre enkelte kerneaktiviteter. Målopfyldelse vil kun ske delvist på enkelte områder.
2	Mindre væsentlig	Mindre økonomisk effekt samlet set eller stor påvirkning for enkelte mindre områder.	Få borgere/interessenter påvirkes. Eventuel mindre beskadigelse af forhold til enkelte interessenter.	Enkelte af kommunens/den offentlige institutions kerneaktiviteter påvirkes i mindre grad.
1	Uvæsentlig	Uvæsentlig økonomisk effekt. Igen indflydelse på budget.	Ingen borgere/interessenter påvirkes.	Ingen af kommunens/den offentlige institutions kerneaktiviteter påvirkes i væsentlig grad.

Ovenstående eksempler illustrerer, at der kan ligge såvel kvantitative som kvalitative kriterier til grund for vurdering af konsekvensen.

Det kan overvejes at opstille kriterier efter typen af de hændelser, der vurderes, f.eks. finansielle risici, sikkerhed/personskade, omdømme, driftforhold og miljø.

Efter denne risikovurdering kan der arbejdes videre med selve prioriteringen af de enkelte risici og deres indbyrdes betydning. De enkelte risici kan således knyttes til virksomhedsområder og vurderes i forhold til, hvilke kontrol- og/eller overvågningsprocedurer der eksisterer. Niveaue for denne overvågning eller kontrol skal måske ændres og ejerskab tydeliggøres yderligere for at sikre en tilfredsstillende håndtering af den enkelte risiko.

Vurderingen af sandsynlighed og konsekvens bør principielt ske uden hensyntagen til de risikominimerende foranstaltninger, som allerede eksisterer, dvs. en vurdering af den såkaldte iboende risiko. Det vil endvidere være hensigtsmæssigt at sammenholde risikoniveau med kontrolniveau (risikominimerende foranstaltninger) for derved at vurdere, om det valgte kontrolniveau er i overensstemmelse med risikoens væsentlighed.

Den risiko, som er tilbage efter tiltagene, benævnes residual risiko. Såvel iboende risiko som residual risiko for den enkelte risiko kan vises således i et risikoskema.

SANDSYNLIGHED	5 Meget sandsynlig			Effekt af tiltag	Iboende risiko	
	4 Sandsynlig					
	3 Forekommende					
	2 Sjælden					
	1 Usandsynlig					
		1 Uvæsentlig	2 Mindre væsentlig	3 Mærkbar	4 Betydelig	5 Meget stor
	KONSEKVENNS					

Note: A dashed arrow labeled 'A' points from the 'Iboende risiko' column to the cell (4, 4). A dashed arrow labeled 'B' points from the 'Effekt af tiltag' column to the cell (3, 3). The text 'Residual risiko' is written across the bottom row of the main grid.

Det er vigtigt, at der opereres med klare grænseværdier for, hvornår organisationen vil reagere. Uden klare grænser er der risiko for, at organisationen reagerer for sent på uønskede risikobegivenheder eller nye muligheder og derfor oplever et uønsket tab eller går glip af en værdiskabende mulighed.

RISIKOVURDERING VED KOMMUNESAMMENLÆGNINGEN

Næstved Kommune gennemførte forud for kommunesammenlægningen en analyse af risikofaktorer på udvalgte områder, herunder økonomiområdet, personaleområdet og udvalgte myndighedsområder.

Analysen måler sandsynlighed og konsekvens.

Formål

At udarbejde en konkret risikoanalyse af reformens største risici og udfordringer.

Målsætning

- At alle fagchefer på udvalgte områder identificerer og synliggør kommunens kritiske risici og trusler.
- At udarbejde en realistisk vurdering af sandsynligheden og konsekvensen for den enkelte hændelse.
- At arbejde med at reducere og eliminere risikoen eller acceptere.
- Pligten til at handle, også i visse tilfælde under et ufuldstændigt beslutningsgrundlag.
- Aktiv styring af forventninger (forventningsgab).
- At gøre op med nulfejlskulturer, se fejl som kalkuleret risiko og bruge fejl som en mulighed for at lære.

Konklusion/resultater

- Analysen har gjort organisationen opmærksom og bevidst om de udfordringer, som Næstved Kommune stod over for i forbindelse med åbningen af den nye kommune.
- Hvilke problemer der kan løses straks.
- Hvilke problemer der skal arbejdes videre med.
- Hvilke initiativer der er behov for at igangsætte.
- Ansvarlige/tovholdere er forankret i fagchefgruppen.
- Ejerskabet er forankret i direktionen og direktionen sikrer, at der sker fremdrift.
- Forslaget er indarbejdet som en del af ledelsesgrundlaget og direktionens strategiplan (handleplan).

Nedenstående skema er et eksempel på nogle af de risici i Næstved Kommunes personaleafdeling, som blev analyseret i forbindelse med kommunesammenlægningen.

ANALYSE AF RISIKOFAKTORER VED KOMMUNESAMMENLÆGNINGEN

Personaleafdelingen

RISICI	ÅRSAG/HÆNDELSE	SANDSYNLIGHED			KONSEKVENNS			RISIKOFORHINDRING		
		Stor	Middel	Lille	Stor	Middel	Lille	Eliminering af risikoen	Reduktion af risikoen	Accept af risikoen
Retssager – passende stilling - tjenestemænd	Mange chefer er tjenestemænd, behov for færre chefer i én kommune end i fem kommuner			X		X			X	
Vilkårsændringer – betaling i varslingsperioder	Der er risiko for, at især amtsansatte vil påberåbe sig væsentlig vilkårsændring og forlange tid/betaling i en varslingsperiode	X				X			X	
Chefer på fagområder - kaskademodel	Ved ”genbrug” af administrative chefer som fagchefer er der risiko for, at fagområder mangler konkret viden om vilkår for drift/udvikling			X	X				X	
Utilfredshed på baggrund af uens lønniveauer	Når fem kommuner og to amter samles, er der betydelig risiko for, at lønniveau for sammenlignelig funktion er forskelligt	X				X			X	
Konflikt mellem medarbejdere i samlede funktioner	Når medarbejdere fra én stor og fire mindre kommuner og fra to nedlagte amter samles, er der risiko for, at den store kommune opfattes som ”den blivende kommune”	X				X			X	
Tab af gejst hos medarbejdere, når der sker samling i nye enheder	Amternes ansatte og til dels kommunernes ansatte (især de fire mindre) kan opleve, at hidtidige faglige miljøer og kollegaskaber brydes op. Hvis der ikke skabes et nyt fællesskab, kan gejst tabes.	X				X			X	

Kilde: Næstved Kommune. Der henvises i øvrigt til den generelle beskrivelse af risikoledeelse og risikostyring i Næstved Kommune i kapitel 6.

4. Fastlæggelse af risikostrategi

Efter at risikovurderingen er foretaget, skal strategien for håndtering af væsentlige risici overvejes, ligesom der skal fastlægges et ejerskab hertil.

Risikostrategi

I risikostrategifasen vælges og implementeres de tiltag, der skal til for at håndtere de kritiske risici. Det vigtigste element i risikostrategifasen er at vurdere, hvilke handlingsmuligheder ledelsen ønsker at gøre brug af. Handlingsmulighederne kan rettes mod at reducere både sandsynlighed og konsekvens for en given risiko eller mod blot et af disse elementer.

Der skelnes mellem fem overordnede muligheder:

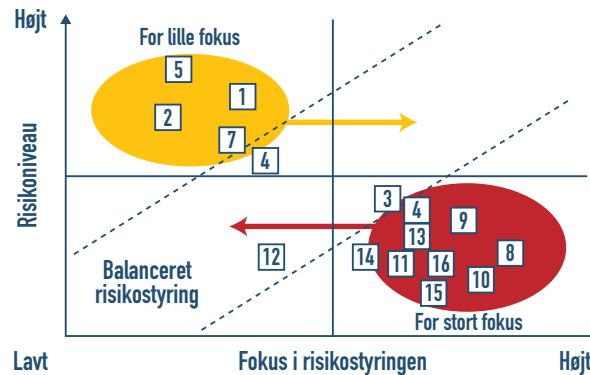
RESPONS	EKSEMPLER
Undgå: Risikoen forsøges undgået ved at fjerne eller prøve at undgå den grundlæggende årsag til risikoen	Udvalgte leverandører undgås, da de ikke lever op til kommunernes kvalitetskrav
Reducer: Risikoen reduceres, f.eks. ved forbyggende kontroller	Der arbejdes med forebyggelse for at sikre den kommunale kvalitets- eller sikkerhedsstandard.
Overfør: Risikoen overføres, f.eks. gennem kontrakter og klausuler m.v.	Der tegnes f.eks. forsikring
Accepter: Risikoen accepteres, da risikoens størrelse vurderes som passende i forhold til den skønnede fordel	Der gøres intet, risikoen overvåges, og nuværende beredskab fastholdes
Udnyt: Risikoen udnyttes til udvikling og innovation	Der udvikles nye kreative serviceydelser på f.eks. plejehjemsområdet

Kilde: Risikoledeelse – en kommunal opgave, PRIMO Danmark, januar 2007.

På basis af de handlingsmuligheder, ledelsen har, skal det herefter vurderes, om den allerede eksisterende risikohåndtering er effektiv og optimal, dvs. om den risiko, som den kommunale virksomhed er eksponeret for, er som ønsket, og om det sker med den mindst mulige omkostning.

Det er således vigtigt, at der er et rimeligt forhold mellem risikoeksponeringen og de ressourcer, som anvendes til risikohåndteringen.

For at opnå et overblik over, hvorvidt denne balance er fornuftig, kan der med fordel udarbejdes en matrix, som viser risikoniveauet sammenholdt med det fokus, som en given risiko tillægges i risikostyringen.



Endvidere skal det vurderes, om de etablerede overvågningsmekanismer er effektive, dvs. bliver ledelsen eller de risikoansvarlige gjort opmærksom på risiciene i tide, så de kan nå at reagere?

Ejerskab til risici

Et afgørende element i risikohåndteringen er, at der er knyttet direkte ejerskab til de enkelte risici, idet der ellers er en fare for, at der ikke tages hånd om risikoen, når den indtræffer. For hver risiko identificeres således den person i organisationen, som har ansvaret for og står til regnskab for den pågældende risiko, samt den person, der har ansvaret for at følge op på, at de vedtagne risikostrategier overholdes.

Ud over beskrivelsen af den enkelte risiko skal der udarbejdes en beskrivelse af tiltag til at minimere risikoen. Denne beskrivelse bør omfatte:

- Beskrivelse af det risikominimerende tiltag
- Hvordan aktiviteten gennemføres
- Hvem der er ansvarlig for aktiviteten
- Dokumentation af eventuel kontrolaktivitet

I forbindelse med fastlæggelse af ejerskab er det vigtigt at være opmærksom på det altid forekommende fænomen, der kaldes *migrerende risici*.

Migrerende risici refererer til det forhold, at summen af risici så at sige aldrig går i nul. Tilstræber en kommune eksempelvis at eliminere al sandsynlighed for brand på rådhuset, vil det resultere i en voldsomt forøget udgift og dermed en eksponering for en økonomisk risiko.

Risici er komplekse og sammenvævede, hvorfor risici håndteret i én sammenhæng ofte bliver til risici i en anden sammenhæng.

En kommune kan f.eks. sætte stærkt ind over for indbrud i et sommerhusområde, hvilket blot forskyder problemet til nabokommunen. En EU-beslutning om nedsættelse af afgifter på en given fødevarer kan medføre risiko for unges sundhed.

Derfor bør enhver risikostrategi medtænke, hvor den ud fra sine overordnede mål bedst placerer risikoen.

5. Risikorapportering

Risikorapportering er den fase i processen, hvor der sker et ”tilbageløb” til målsætningen for den ønskede risikoprofil. I praksis betyder det, at der foretages en løbende vurdering af de anvendte tiltag i relation til de udmeldte grænseværdier eller risikotolerancer. Virker de tiltag, der er iværksat? Giver udviklingen anledning til at omprioritere risici? Dukker der nye kritiske risici op?

Effekter og ændringer i risikoforhold skal overvåges og dokumenteres for at kunne rapporteres til ledelsen og den ansvarlige for risikoledeelse. Dette vil samtidig understøtte, at ledelsen og den enkelte medarbejder får den fornødne forståelse for det generelle behov for risikostyring og risikoledeelse. Samtidig vil ledelsen gennem de modtagne informationer få indsigt i, hvor ressourcer mest hensigtsmæssigt kan anvendes i forhold til virksomhedsområdets risici.

I tillæg til risikorapporteringen kan kommunen overveje at tage forskellige metoder i brug til opfølgning på, hvor effektivt de etablerede risikominimerende foranstaltninger fungerer.

Dette kan gøres på flere måder, f.eks. gennem en controllerfunktion eller intern revisions efterprøvning. Alternativt eller i kombination hermed kan der udføres såkaldte self assessments, hvor virksomheden foretager en egnevaluering af effektiviteten af de risikominimerende foranstaltninger.

Der henvises i øvrigt til kapitel 4 om organisatorisk forankring af opgaven.

ÅRSRAPPORT FOR RISIKOSTYRING

Kolding Kommunes Risk Management-afdeling udarbejder hvert år en årsrapport for risikostyringsområdet. Rapporten forelægges Byrådet.

Rapporten for 2005 er opdelt i følgende hovedområder:

- Politik
- Overordnede mål
- Servicemål 2006
- Resultatvurdering 2005

Inden for hvert hovedområde er der redegjort for henholdsvis

- Arbejdsmiljøtjenesten
- Den civile sektors beredskab
- Kommunikationsteknologitjenesten
- Logistiktjenesten
- Risikostyring (forsikring og sikring)

Nedenfor er gengivet de pågældende afsnit vedrørende området Risikostyring (forsikring og sikring).

Politik

At mindske kommunens risikofinansieringsbehov og skadesomkostninger gennem tilpassede sikringsforanstaltninger og forsikringsaftaler samt ved omkostningsbevidsthed og sikringsbevidsthed.

Overordnede mål

- At styrke den fælles sikringsbevidsthed hos kommunens medarbejdere.
- At de kommunale risikoområder forsikres således, at Kolding Kommune ikke løber en unødigt risiko.

- At sikringsniveauet og de anvendte sikringsmetoder svarer til risici og omkostninger ved de sikrede objekter.
- At der sker en systematisk opfølgning og kontrol af de til enhver tid eksisterende sikringsordninger.
- At beslutning om systemvalg i størst muligt omfang skal tilgodese kommende fællesløsninger for hele kommunen.
- At sikringsmetoderne skal indpasses i dagligdagen på en sådan måde, at de fremstår som naturlige og ikke på nogen måde virker hindrende for en serviceminded kundetjeneste og en effektiv sagsbehandling.
- At der bør foretages en løbende tilpasning af forsikringspolicer således, at de til enhver tid er i overensstemmelse med de aktuelle sikringsforanstaltninger.

Service mål 2006

- Gennemføre EU-udbud af forsikringerne for den ny kommune.
- Gennemføre analyser af risikoområder i de nye områder.
- Gennemføre EU-udbud af forsikringsområdet.
- Afholde temadag for de forsikrings- og sikringsansvarlige.
- Gennemføre sikkerhedsinspektioner i de kommunale administrationsbygninger m.fl.
- Revision af Forsikringshåndbogen.
- Gennemføre sikkerhedseftersyn inden for it-, tele- og webområder.
- Etablere sikring af fjernvarmeinstallationen på rådhuset og i de fredede bygninger.
- Gennemføre termografering af elinstallationer i de kommunale administrationsbygninger.

Resultatvurdering 2005

Udviklingen i skader 2005

Ekstremt vejrlig var årsagen til mange skader i 2005.

Stormen, lørdag den 8. januar 2005, medførte 53 skader på kommunens ejendomme. Stormskaderne var enkeltvis af mindre økonomisk omfang, men samlet set beløb de sig til 360.000 kr. Et skybrud den 29. juli 2005 medførte omfattende vandskader på to skoler og løb i alt op i 815.000 kr.

Vejrligsskader tegner sig for næsten halvdelen af de samlede skadesomkostninger i 2005. For alle øvrige hændelsestyper er der sket et betydeligt fald i 2005 i forhold til 2004.

Samlet set er der således kun sket en begrænset stigning på 5 % i skadeomkostninger i forhold til 2004.

For 2005 er hovedtallene:

HÆNDELSESTYPE	ANTAL SKADER	FORSIKRINGS-DÆKKET	SELVRISIKO OG SELVFORSIKRING	I ALT	FALD/STIGNING I OMKOSTNINGER I FORHOLD TIL 2004 I %
Brand	0	0	0	0	0
Kriminalitet	97	4.362	717.769	722.131	Fald på 62 %
Auto	53	206.909	45.051	251.960	Stigning på 73%
Vandskader	0	0	0	0	
Anden bygnings- beskadigelse	73	970.031	468.364	1.378.385	Stigning på 300 %
Ansvar	107	26.565	104.815	131.380	Fald på 37 %
Andre årsager	4	5.625	0	5.625	
Total	334	1.213.482 kr.	1.335.999 kr.	2.549.481 kr.	Stigning på 5 %

Til sammenligning er de tilsvarende tal for 2004:

Antal skader: 394

Forsikringsdækket: 297.431 kr.

Selvrisiko og selvforsikring: 2.138.824 kr.

I alt: 2.436.255 kr.

Udvikling på kriminalitetsområdet

Også i 2005 var det skoler og SFO'er, der var mest udsat for indbrud og hærværk.

Udgifter på arbejdsskadeområdet

RISIKO	2002	2003	2004	2005
Optiker	120.557	97.813	90.000	111.000
Lægeerklæringer	91.494	130.976	100.000	178.000
Arbejdsskadestyrelsen	126.585	211.287	0	49.000
Den Sociale Ankestyrelse	83.768	79.752	121.000	98.000
Tandlæge	21.399	21.152	10.000	24.000
Behandling (psyk. og kiro.)	82.982	125.088	48.000	96.000
Medicin	12.999	17.636	7.000	7.000
Erstatning varig mén			2.154.000	2.694.000
Løbende ydelser	2.024.955	2.023.462	1.219.000	2.824.000
I alt	2.564.739 kr.	2.707.166 kr.	3.739.000 kr.	6.081.000 kr.

Sikring

I forbindelse med nybyggeri/ombygning af kommunale ejendomme er sikring gennemført i henhold til Stabsmanual for Risikostyring.

Derudover er der gennemført følgende projekter:

- Gennemgang af sikringsforhold i administrationsbygninger.
- Sikkerhedseftersyn af it-, tele- og webområdet.
- Termografifotografering af eltavler i administrationsbygninger.
- Etablering af ITV-anlæg på Munkevængets Skole.
- Digitale ITV-anlæg er anmeldt til Datatilsynet.

Sikkerhedseftersyn

Eftersynet er gennemført på alle skoler og plejecentre.

I forbindelse med de løbende ombygnings- og renoveringsprojekter på skolerne er tyveri-alarmsystemet og adgangskontrolsystemet blevet udbygget.

Afdeling for risikostyring har i 2005 gennemført et stort antal servicebesøg i de kommunale institutioner og skoler for at tjekke sikringsforanstaltningerne.

Elektronisk adgangskontrolsystem

Alle de kommunale forvaltninger, med undtagelse af Social- og Sundhedsforvaltningen, har nu adgangskontrolsystem.

Brandsyn/sikkerhedseftersyn

Eftersyn er gennemført i alle kommunale bygninger i henhold til Sikringsplan 2005.

Uddannelse

De sikringsansvarlige/den kommunale organisation er via e-mail løbende blevet orienteret om aktuelle emner.

Intranet

Alle nødvendige informationer findes nu på intranettet under Risikostyring.

Kilde: Kolding Kommune. Der henvises i øvrigt til den generelle beskrivelse af risikoledeelse og risikostyring i Kolding Kommune i kapitel 6.

4

HVORDAN FORANKRES OPGAVEN?

- Organisation og medarbejdere >
- Integration i den kommunale drift >
- Risikokommunikation >

4. HVORDAN FORANKRES OPGAVEN?

Hvis der skal opnås vedvarende resultater af arbejdet med risikoledeelse og risikostyring, er det vigtigt, at der sker en forankring af opgaverne.

Dette kapitel behandler problemstillingerne omkring forankring af risikoledeelses- og risikostyringsopgaven, herunder organisation og medarbejdere (afsnit 1), integrationen i den kommunale drift (afsnit 2) samt risikokommunikation (afsnit 3). Relationen til den kommunale revision behandles særskilt i det efterfølgende kapitel 5.

Den organisatoriske forankring vil altid afhænge af de konkrete forhold i den enkelte kommune, hvilket også kommer klart til udtryk i eksemplerne i kapitel 6.

1. Organisation og medarbejdere

For at sikre, at risikostyringsprocessen forankres i organisationen, er der en række forhold, som skal overvejes.

Det kræver ikke en større omlægning af den kommunale organisation at høste frugterne af risikoledeelse. Der er i al væsentlighed tale om et supplement til den almindelige ledelse og de procedurer, som mange kommuner i forvejen er bekendt med. Imidlertid vil mange kommuner formentlig have glæde af en mere formaliseret og struktureret tilgang til risikospørgsmål.

Den overordnede ledelse skal gennem ord og handlinger dels sikre, at der skabes den rette risikobevindstthed og -kultur i organisationen, dels sikre, at strategien for risikostyringen implementeres, og de nødvendige organisatoriske ændringer gennemføres. Træning og uddannelse af medarbejdere og ledelse er afgørende for at udvikle og understøtte en kompetent risikokultur.

En væsentlig forudsætning for at prioritere risikoledeelse højt er naturligvis, at kommunen kan se værdien heraf. Ledelsen skal derfor gøre sig klart, hvilke fordele kommunen kan få af en risikoledeelse, som er integreret på tværs i den kommunale forvaltning. En klar kommunikation af, hvilken værdi kommunen søger at opnå gennem sit risikoarbejde, er et centralt element i at skabe en risikobevindst kultur i organisationen.

Træning i arbejdet med risici, ikke mindst arbejdet med risikokommunikation både internt og eksternt, skal ske bredt i organisationen og ikke kun være rettet mod de specialfunktioner, der traditionelt tager hånd om (nogle af) organisationens risici.

Byggestenene i etablering af risikostyring kan illustreres således:



I de følgende afsnit gennemgås ledelsens rolle samt de elementer, som skal sikre, at igangsatte aktiviteter fastholdes og forankres i organisationen.

Lederskab

Ledelsens involvering er central i etableringen af risikostyring i organisationen. Dette indebærer blandt andet, at ledelsen skal:

- Skabe rammerne for en risikoorienteret kultur i kommunen
- Sikre opbygning af den nødvendige infrastruktur for risikostyring og -ledelse
- Sikre klarhed over ejerskab og ansvar for de enkelte risici og elementer i risikoprocessen
- Sikre løbende overvågning, evaluering og rapportering af alle kritiske risici
- Sikre løbende overvågning og evaluering af risikoprocessen i kommunen

Risikoledeelse og risikostyring vedrører trusler og muligheder i forbindelse med realiseringen af kommunens overordnede mål og vedrører derfor både ledelsens tilsynsrolle og dens strategiske rolle.

Ledelsen udstikker retningslinjerne for risikostyringspraksis gennem fastlæggelse og løbende revurdering af den overordnede risikovillighed, konkrete rammer for de enkelte

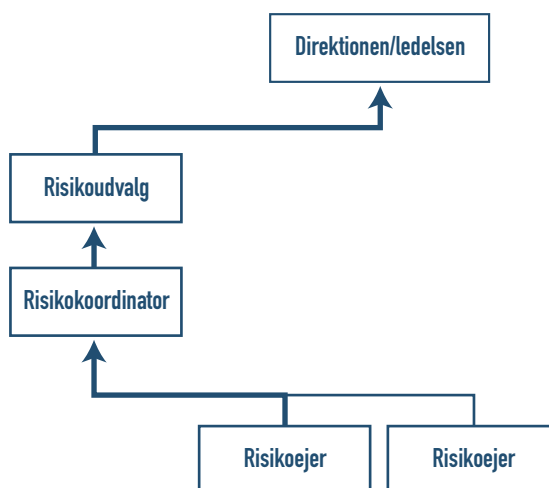
typer af risici og ikke mindst rapportering. Sidstnævnte element er, som nævnt ovenfor, en væsentlig forudsætning for, at ledelsen løbende kan vurdere kvaliteten og effektiviteten af kommunens risikostyring.

Forankringen af risikostyringen på øverste ledelsesniveau er væsentlig for, at ledelsen er i stand til at vurdere den overordnede sammenhæng mellem en mere systematisk risikostyringsindsats og værdiskabelsen. Denne sammenhæng er styrende for prioriteringer af indsatsen.

Risikoroller

Tydelig tildeling af roller og ansvar for risikoledeelse vil minimere risikoen for, at nogle risici ikke identificeres og håndteres i tide, og at risikoledeelse bliver ineffektiv, og samtidig sikre, at kommunikation omkring risici og risikoledeelse foregår hensigtsmæssigt og effektivt.

Nedenfor er kort beskrevet nogle af de typiske roller, som erfaringen viser, at man med fordel kan etablere i forbindelse med risikoledeelse. Samtidig er illustreret, hvorledes de forskellige roller kan agere i forhold til hinanden.



Risikoudvalg

For at understøtte ledelsens arbejde kan man eventuelt etablere et tværgående risikoudvalg med det formål løbende at evaluere den aktuelle risikostyring. Et risikoudvalg vil modtage informationer om den samlede organisations risikoprofil, og det er udvalgets rolle at formidle nøgleviden om aktuelle problemstillinger, muligheder og tilhørende risici videre til ledelsen.

Risikokoordinator/risk manager

En risk managers rolle er at sørge for, at organisationens daglige risikoledelse finder sted som ønsket. Risk manageren er samtidig den person, som løbende modtager information om de enkelte risici fra organisationen og behandler og videregiver disse til risiko-udvalget eller ledelsen. Risk managerens vigtigste rolle er således at sikre en løbende opdatering af kommunens risikoprofil.

Risikoejer

Den ansvarlige medarbejder for en eller flere risici. Risikoejeren har ansvar for, at den valgte risikostrategi følges, og at den enkelte risiko efterfølgende overvåges og afrapporteres til f.eks. risk manageren.

Kultur og kompetencer

En nøglefaktor i enhver organisation er organisationens beslutningsevne og -dygtighed. I forbindelse med risikostyring er det afgørende at etablere en kultur, som sikrer, at medarbejderne forstår de væsentlige risici, som er knyttet til enhver beslutning – i lys af rammerne for risikovillighed, som udstikkes af ledelsen.

For at sikre en effektiv risikokultur bør ledelsen overveje:

- Etablering af strategier og procedurer for risikostyring
- Kortlægning af nuværende kompetencer inden for risikostyring
- Gennemførelse af nødvendig træning og uddannelse til sikring af kompetencer inden for risikostyring
- Indførelse af risikostyringsparametre i jobbeskrivelser og incitamentsprogrammer

I etableringen af risikostyring er det væsentligt, at der tages hensyn til, hvad kommunens kultur tillader. Der findes ikke en model, som passer alle organisationer, idet miljø og kultur er forskellig fra organisation til organisation. Det er derfor et spørgsmål om det muliges kunst, når integreret risikostyring skal etableres.

En risikobevidst kultur er nødvendig, for at risikotankegangen bliver en del af kommunens daglige praksis og skal dermed i sidste ende sikre, at risikostyringen skaber værdi. Denne bevidsthed skabes i første omgang, ved at ledelsen stimulerer en kultur af åbenhed og tillid, der giver mulighed for at diskutere selv de mest følsomme problemstillinger. Fejl vil uvilkårligt opstå, men disse bør ses som kilde til forbedringer. Der skal således etableres et miljø, hvor medarbejderne har et incitament til at dele deres viden og lære af hinandens fejl.

I den sammenhæng kan en egentlig træning i håndtering af de væsentlige risici og de værktøjer, der anvendes, være nødvendig. Det kan synes mest oplagt at fokusere træningen omkring specialistfunktionerne, men udviklingen af en risikobevist kultur må også omfatte indsatser i kommunen som helhed.

Sikring af standarder, integritet og etik kan have stor indflydelse på succesen af risikoleddelse. Integritet og etiske værdier bør etableres af ledelsen (tonen sættes på toppen) og reflektere kommunens fælles kultur og organisation.

Risikostyringen vil normalt kræve, at der etableres klare og formelle rapporteringsstrukturer med angivelse af den enkeltes eller de enkelte gruppers rolle og ansvar. I uformelle og netværksprægede organisationer kan kulturen synes uforenelig med sådanne ansvarsbeskrivelser og rapporteringskrav, men en vis formel organisering er formentlig nødvendig for at få succes med risikostyringen på tværs i kommunen. Endvidere er en vis rapportering nødvendig, for at man kan kommunikere på en konsistent og troværdig måde til sine interessenter, og det er et vigtigt redskab til at sikre en tværgående koordinering af risikoarbejdet.

Organisationer, der arbejder med integreret risikostyring, har som oftest en stærk ledelsesmæssig involvering. Den øverste ledelse sætter tonen for den kultur og de processer, der er vigtige for risikostyringens succes.

Opbakningen til risikostyringen kan sikres, ved at den ansvarlige for risikostyringen rapporterer direkte til et medlem af ledelsen. I udlandet ses det stadig oftere, at der oprettes en stilling som chief risk officer (CRO) med ansvar for at udvikle og overvåge risikostyringen på tværs i organisationen.

Det er endvidere væsentligt, at det i kommunerne diskuteres, hvilken rolle det politiske niveau, f.eks. kommunalbestyrelsen eller økonomiudvalget, eventuelt skal spille i denne sammenhæng.

Risikoorganisationen

Selv om der er en overordnet ansvarlig til at koordinere risikostyringen, er det nødvendigt, at de område- og funktionsansvarlige inddrages. Disse har ansvar for – og står til regnskab for – håndteringen af de risici, som optræder inden for deres respektive områder. Dermed sikres også en forankring af risikoejerskabet hos de personer, der har mest viden om de risici, som kommunen udsættes for.

Denne forankring kan yderligere styrkes, ved at der oprettes et overordnet koordinerende forum, f.eks. et risikoudvalg, hvor de væsentligste risici, risikoeksponeringen og risikostrategierne drøftes og koordineres.

Risici håndteres i praksis bedst så tæt på den oprindelige kilde som muligt, og risikostyringen er mest effektiv, når den er en naturlig del af de daglige processer. Hvis ikke risikostyringen forankres hos de rette ejere, kan den udvikle sig til en tjeklisteøvelse uden aktiv involvering fra de personer, der har den største viden om risici. Omvendt er der en fare for, at lokale risikoejerskaber fører til, at den samme risiko håndteres flere steder i organisationen, eller at afstemning af modsatrettede risici ikke foretages. Derfor er tværgående koordinering nødvendig.

Organisationer, der praktiserer integreret risikostyring, har ofte en central enhed, som har ansvaret for at udforme de overordnede retningslinjer, udvikle metoder og værktøjer og facilitere og overvåge risikostyringsprocessen, dvs. en egentlig risikostyringsfunktion. Normalt vil risikostyringsfunktionen ikke være ansvarlig for håndteringen af specifikke risici. Risikostyringsfunktionens ansvar vil være at sikre konsistens på tværs i organisationen og at overvåge risikostyringsprocessen. Risikostyringsfunktionen er således en specialistfunktion, der udarbejder standarder og retningslinjer samt støtter risikostyringsarbejdet på organisationens overordnede niveau.

Værktøjer og teknologi

Værktøjer og teknologi kan understøtte kommunens risikoledelesaktiviteter. Det kan f.eks. dreje sig om informationsindsamling, informationsstyring og procesdokumentationsværktøjer.

Værktøjskasse

En værktøjskasse til risikoledelelse er essentiel i forbindelse med den daglige risikostyring. En værktøjskasse skal give kommunen de nødvendige praktiske værktøjer til at understøtte en effektiv identifikation, vurdering, analyse og behandling af organisationens risici. Ud over egentlige risikoledelesværktøjer kan det typisk omfatte en række skabeloner til dokumentation og rapportering omkring risici, herunder early warning-indikatorsystemer.

It-understøttelse

It-løsninger kan være afgørende for effektiv risikostyring. De kan bruges til at identificere og kontrollere risici på tværs i kommunen og opsamle og dele viden om risici og risikostyringspraksis.

I praksis afhænger meget af, i hvilket omfang kommunens arbejde med strategi og mål allerede er it-baseret. I så fald må risikostyringen integreres heri. I andre tilfælde kan kommunen begynde med enkle løsninger, f.eks. regneark og stand-alone-systemer, mens der på længere sigt kan arbejdes hen imod mere integrerede systemer.

I den forbindelse kan det anbefales at følge projektet vedrørende etablering af fælleskommunal ledelsesinformation (FLIS), iværksat af Kommune Holding og KL i 2007.

Imidlertid er det vigtigt at gøre sig klart, at ligegyldigt, hvor gode it-systemerne er, er det kvaliteten af risikostyringsprocessen og den organisatoriske forankring, der reelt gør en forskel.

FORANKRING AF RISIKOSTYRING PÅ LEDELSESNIVEAU

Holstebro Kommune har vedtaget en risikoledelespolitik. Økonomiudvalget varetager forvaltningen af denne politik.

Formålet med risikoledelespolitikken er at sikre, at kommunens mål opfyldes til gavn for borgere og medarbejdere. Risikoledelespolitikken gælder derfor for alle dele af Holstebro Kommunes virksomhed og for alle ansatte i Holstebro Kommune.

Kommunen ønsker at kende sine risici for på bedst mulig måde at kunne håndtere og disponere i forhold til disse. Hver forvaltning skal derfor identificere de væsentligste risici inden for eget ressort.

Det skal blandt andet sikres, at:

- Medarbejderne bliver risikobevidste, således at risikostyring bliver en naturlig del af den daglige varetagelse af kommunale opgaver.
- Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø sikres.
- Borgerne medinddrages i ansvaret for de fælles værdier i kommunen, herunder både immaterielle som tryghed og materielle som bygninger.
- Kommunen ikke udsættes for tab og driftsforstyrrelser i relation til personale, bygninger, anlæg, data, inventar og økonomiske midler.
- Kommunen udnytter positive risici/muligheder til at opnå et bedre resultat på den primære drift.
- Risikostyring stimulerer medarbejderne til ”et opgør med nulfejlskulturen”.
- Risikostyring giver ”frihed”.

Direktionen

Direktionen leder arbejdet med risikoledelespolitikken og er kommunens øverste risikoansvarlige under kommunaldirektørens ledelse.

Kommunaldirektøren godkender og vedligeholder den operative risikoledeles- og risikostyringspolitik med delegationsadgang.

Direktørerne har inden for eget ressortområde ansvaret for udmøntningen af risikoledelespolitikken.

Forvaltningerne skal i deres årsberetning i forbindelse med regnskabet redegøre for arbejdet med risikoledelelse og risikostyring.

Risikostyringsgruppen

Risikostyringsarbejdet i forvaltningerne understøttes af en koordinerende risikostyringsgruppe, som er sammensat på tværs af forvaltningerne. Risikostyringsgruppen kan nedsætte ad hoc-grupper til varetagelse af specifikke opgaver eller begivenheder.

Risikostyringskoordinatoren

Kommunens risikostyringskoordinator har det daglige overordnede ansvar for arbejdet med risikostyring og forsikring, herunder uddannelse af ledelse og medarbejdere.

Risikostyringskoordinatoren udarbejder på baggrund af forvaltningernes indberetninger en identifikation af kommunens væsentligste strategiske risici.

Risikostyringskoordinatoren sikrer, at der på baggrund af indberetninger fra alle forvaltninger udarbejdes en årlig rapport til kommunaldirektøren vedrørende risikoledelelse og risikostyring i Holstebro Kommune.

Risikostyringskoordinatoren skal koordinere og sikre ledelsesinformation og informationen fra ledelsen ud i organisationen.

Risikostyringskoordinatoren skal sikre, at relevante risk management-kompetencer er tilgængelig for forvaltningerne.

Indstillinger

Holstebro Kommune har indført et fast afsnit om risici på sagsfremstillinger, således at der altid redegøres for sagens risikovurdering.

Politikker

Holstebro Kommune har vedtaget politikker med henblik på styring af kommunens risici, herunder forsikringspolitik, sundhedspolitik, kommunikationspolitik og it-sikkerhedspolitik.

Kilde: Holstebo Kommune. Der henvises i øvrigt til den generelle beskrivelse af risikoledelelse og risikostyring i Holstebo Kommune i kapitel 6.

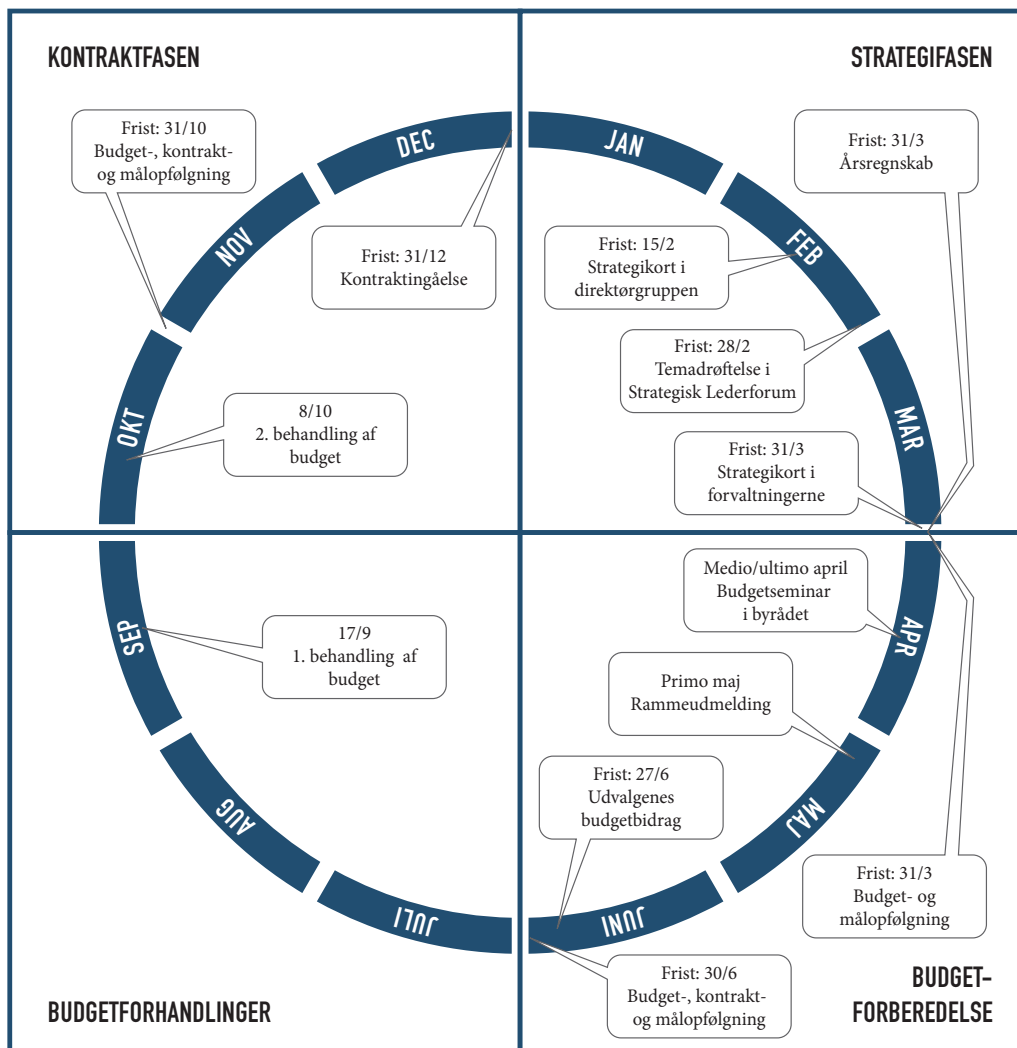
2. Integration i den kommunale drift

Kommunen vil opnå det bedste udbytte af risikoledeelse ved at integrere tankesættet og processen i kommunens planlægning og drift. Vurderinger af risici (og muligheder) vil med fordel kunne indbygges som et formkrav i forbindelse med f.eks.:

- Sagsfremstillinger
- Økonomiplaner
- Årsrapporter
- Virksomhedsplaner
- Udviklingsplaner
- Lederuddannelse
- Kommunikation med borgere og lokalsamfund

Ønsker kommunen for alvor at høste frugterne af risikoledeelse, bør denne integreres i kommunens eget plan- og opfølgningssystem, som det eksempelvis kommer til udtryk i et årshjul for den samlede budgetproces.

Nedenfor er gengivet det strategiske årshjul for Odense Kommune for budgetåret 2008. Årshjulet er illustreret i en cirkel, hvor den indre side illustrerer planlægningsaktiviteterne for det næste år (2009), og den ydre side illustrerer opfølgningsaktiviteterne i indeværende år.



Risikoledelsen vil have sin naturlige tyngde i strategifasen, mens den konkrete risikostyring ofte vil udmønte sig i kontraktfasen.

De iværksatte handlinger og økonomiske konsekvenser indgår på normal vis i den konkrete budgetforberedelse.

3. Risikokommunikation

God risikokommunikation kan medvirke til at håndtere risici mere effektivt ved at:

- Undgå, at kriser udvikler sig
- Sikre bedre beslutninger omkring håndtering af risici, hvilket kan ses som et:
 - internt aspekt i organisationen
 - eksternt aspekt i borgernes forståelse for kommunens håndtering af risici og deres egen optræden i kriser og ulykkessituationer
- Øge trygheden hos borgerne
- Øge tilliden til kommunen og den information, som kommunen formidler

For at opnå borgeres og øvrige interessenters forståelse for kommunens risikostyring og de prioriteringer, som foretages i den sammenhæng, bør kommunen sikre åbenhed omkring kommunens risikoledeelse og risikovurderinger, særligt i tilfælde, hvor der kan herske usikkerhed hos borgerne. Dette vil indebære større transparens i kommunens beslutningsprocesser og vil samtidig give mulighed for at involvere borgere og andre interessenter.

Generelt gælder det, at risikokommunikation baseret på information, der udspringer af systematiske rapporteringsstrukturer, ofte vil blive opfattet som mere troværdig.

For at sikre, at kommunikationen fungerer efter hensigten, kan man planlægge kommunikationsindsatsen efter den såkaldte 5H-model:

- **HVORFOR** kommunikerer vi?
Formål med kommunikationen - kan vi opnå det med den kommunikationsindsats, vi nu har planlagt?
- **HVEM** skal vi kommunikere til?
De vigtigste interessenter
- **HVAD** skal vi kommunikere?
Emner/problemstillinger/oplysninger etc., der er vigtige for de forskellige interessenter
- **HVORDAN** skal vi kommunikere?
Valg af kommunikationsmidler og -medier i forhold til de forskellige interessenter
- **HVORNÅR** skal vi kommunikere?
Forskellige tidspunkter kan være mere eller mindre hensigtsmæssige i forhold til de forskellige interessenter og informationens indhold

Det er væsentligt at overveje, hvorledes det politiske niveau inddrages i risikoledelelsen og kommunikationen omkring risici, idet de prioriteringer, som foretages i relation til risiko-styring og fordeling af ressourcer, også kan have politiske implikationer.

RÅDGIVNINGSKONTOR FOR SIKRING OG TRYGHED

Næstved Kommune har etableret et særligt rådgivningskontor for Sikring og Tryghed i et tværfagligt samarbejde med Brand og Redning samt Næstved Politi. De nærmere rammer herfor er følgende:

Formål

At give kommunens borgere, virksomheder, foreninger og organisationer gode råd om sikring og tryghed samt at skabe en ekstraordinær oplysnings- og tryghedsskabende faktor i lokalområdet.

Organisation

Kontoret har åbent hver torsdag kl. 17-18 for personlig eller telefonisk henvendelse – tidsbestilling er derudover mulig. Kontoret giver også rådgivning på bopælen eller i virksomheden. Desuden kan diverse foredrag bestilles.

Kontoret er bemandet af en repræsentant fra henholdsvis Næstved Politi, Brand og Redning og kommunens risikostyringskontor.

Indsatsområder

- Forebyggelse af skader i hjemmet, på arbejdspladsen, i bilen og på offentlige arealer – f.eks. ved brand, røveri, indbrud, tyveri, hærværk, fald- og vandskader.
- Råd til børn og unge – gå sikkert i byen, alkohol og stoffer etc.
- Råd vedørende vold og trusler i byen, i hjemmet, på arbejdet, herunder teknisk og taktisk sikring af ofre (offerrådgivning).
- Nabohjælp, kriminalpræventiv boligprojektering, trygge boligområder m.m.
- Temamøder i grundejerforeninger, fagforeninger og andre foreninger.
- Ekstraordinære ad hoc-opgaver – f.eks. tryghedsskabende indsatser i lokalområdet, reklamekampagner, foredrag, temamøder, stand på erhvervsmesse, bo-udstilling og lignende.

Økonomi

Kontorets driftsudgifter finansieres primært af risikostyringspuljen (budget 50.000 kr. årligt). Brand og Redning stiller kontorlokale til rådighed. Derudover stiller alle tre samarbejdspartnere de nødvendige timer til rådighed.

Resultater

- Personlig/telefonisk rådgivning af over 1.000 personer
- Kontakt med over 40 grundejerforeninger
- 10 indlæg/foredrag for diverse foreninger
- Temadag vedrørende rejsesikkerhed
- Deltagelse i erhvervsmesser, boligudstilling m.m.

Samarbejdspartnere

- Det Kriminalpræventive Råd
- SSP
- Beredskabsstyrelsen
- Sikkerhedsbranchen
- Den lokale presse

Kilde: Næstved Kommune. Der henvises i øvrigt til den generelle beskrivelse af risikoledeelse og risikostyring i Næstved Kommune i kapitel 6.

5

HVORDAN INDDRAGES REVISIONEN?

Revisionens rolle >

Revision og risikoledeelse >

Værktøj til dialog >

5. HVORDAN INDDRAGES REVISIONEN?

Kommunens revisor kan spille en vigtig rolle i arbejdet med risikoledeelse.

Dette kapitel beskriver revisionens rolle (afsnit 1), koblingen mellem revision og risikoledeelse (afsnit 2) samt et værktøj til dialog mellem revisor og den politiske og administrative ledelse i kommunen (afsnit 3).

Kapitlet er skrevet i samarbejde med Rigsrevisionen og Kommunernes Revision og bygger blandt andet på materiale udarbejdet af Kontaktudvalget for Offentlig Revision, der repræsenterer den offentlige revision i Danmark.

1. Revisionens rolle

Revisor kommer bredt omkring i organisationen og kan sammenholde forretningsgange og risici på tværs af forvaltningsområder. I kraft af dette overblik kan revisor bidrage med værdifuld viden om kommunen og dens håndtering af risici. Samtidig er det naturligvis medarbejderne og ledelsen, der bedst ved, hvad der rører sig.

Hvis revisionen er tilrettelagt med en løbende, åben dialog mellem revisor og både medarbejdere og ledelse, vil begge parter kunne bruge hinandens viden.

Det er ikke revisors opgave at ”trække” kommunen i retning af at løbe store risici eller forsøge helt at undgå risici. Tværtimod skal revisor forholde sig til de konkrete vilkår i den enkelte kommune. Revisor skal opnå en forståelse af kommunen og dens omgivelser, herunder dens interne kontrol. Kommunens egen risikostyring og dens interne kontroller har afgørende betydning for, hvordan revisor planlægger revisionen. Der er tale om en dynamisk proces, hvor risikobilledet under hele revisionsforløbet vurderes og revurderes.

Revision er også forvaltningsrevision

Revision i den kommunale sektor omfatter ikke kun det finansielle regnskab. Revisor udfører også forvaltningsrevision.

Ved finansiell revision skal revisor sikre sig, at regnskabet giver et retvisende billede af kommunens økonomi, og at der ikke er væsentlige fejl og mangler. Forvaltningsrevision er derimod en systematisk undersøgelse af et område eller en organisation med henblik på at vurdere, om der er taget ”skyldige økonomiske hensyn”.

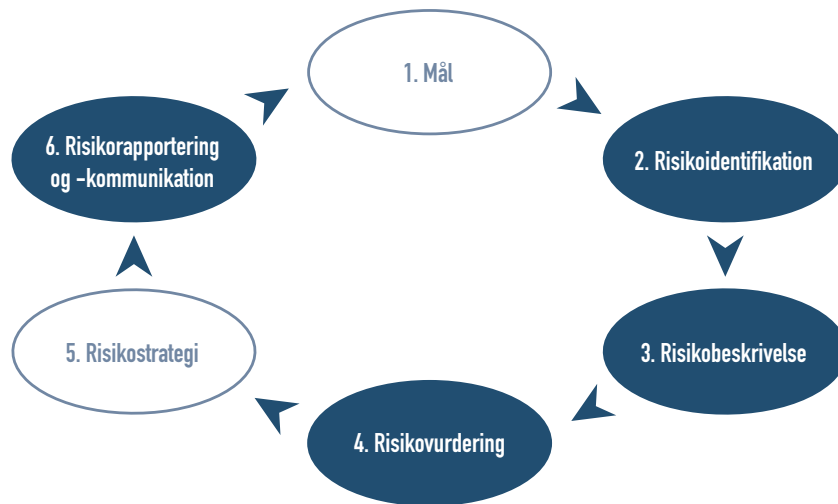
Begrebet ”forvaltningsrevision” dækker over fire aspekter:

- Sparsommelighed
- Effektivitet
- Produktivitet
- Styring

Revisor skal kort sagt undersøge, om der er et rimeligt forhold mellem pris og kvalitet i kommunens forvaltning. Det betyder i praksis, at revisor fokuserer meget på ledelse og styring i kommunen. Revisor vil helt naturligt vurdere kommunens risikostyring som en del af forvaltningsrevisionen. Det gælder både generelt, dvs. om der er fokus på risikostyring i kommunen, og konkret i forhold til de risici, kommunen har udpeget.

Bidrag til kommunens risikoleidelse

Revisor kan i praksis komme med input til fire ud af styringsprocessens seks faser (se kapitel 1).



I fase 2 ”Risikoidentifikation” kan revisor have blik for andre risici end dem, ledelsen fokuserer på. Det er ledelsens ansvar at tage stilling til, om de risici, revisor udpeger, er væsentlige, og at tage ansvar for at imødegå disse på en hensigtsmæssig måde.

Revisor vil også have kendskab til forretningsgange på tværs af forvaltningsområder og kan i fase 3 ”Risikobeskrivelse” være med til at beskrive mere nøjagtigt, hvori en risiko består.

På samme måde kan revisor bidrage med væsentlig information i forhold til at vurdere forskellige risici i forhold til hinanden i fase 4 ”Risikovurdering”.

Endelig har revisor pligt til at rapportere på en forståelig måde, der tilfører kommunen værdi i form af ny viden om risiko. Derved kan revisionen medvirke til udviklingen af kommunens risikosprog i fase 6 ”Risikorapportering og -kommunikation”.

ET KONKRET EKSEMPEL: LEDELSESTILSYN

En kommune har valgt en meget effektiv håndtering af regnskabsbilag. Kun én medarbejder er i praksis involveret i processen, og ledelsens kontrolbehov opfyldes ved en kombination af målopfyldelseskontrol og ledelsestilsyn.

Dette giver en besparelse i den daglige administration, og den budgetansvarlige forpligtes til at udøve sit tilsyn gennem en kombination af forskellige metoder. Kontrol og tilsyn udføres tæt på opgaveudførelsen (decentraliseret), og både kvaliteten, effektiviteten og legaliteten af workflow og transaktioner vurderes.

Til gengæld opstår der en risiko for, at den budgetansvarlige selv kan bogføre – og dermed i teorien kommer til at kontrollere sig selv.

Det løses ved, at en stabsfunktion (intern revision eller lignende) periodisk udtager stikprøver til kontrol af kvalitet og legalitet. For ikke at skulle mange posteringer igennem udsøges de relevante posteringer via it-systemets ”filtre”.

Til trods herfor vil der altid være en restrisiko. Kontrollen er måske ikke lige effektiv alle steder, og måske er der nogle, der på trods af risikoen fristes til at kontere private indkøb på kommunens konti. Men kommunen har forholdt sig til risikoen og valgt at afdække de væsentligste risici på den mest effektive måde, nemlig ved det ledelsestilsyn, der i forvejen bør være i alle enheder.

Kommunen har effektiviseret de administrative procedurer og samtidig optimeret relationen mellem det interne kontrolmiljø og den eksterne revision.

2. Revision og risikoledeelse

Begrebet risiko har traditionelt haft en lidt anden betydning i forbindelse med revision. Fokus har ligget på risikoen for fejl i regnskabet og risikoen for, at revisionen ikke opdagede fejlene. Den aktuelle tendens inden for offentlig revision er imidlertid, at revisor skal arbejde med et bredt risikobegreb og ikke kun fokusere på regnskabsmæssige risici.

Ideelt set skal kommunens egen risikovurdering danne grundlag for revisors strategiske analyse af organisationen, som revisionen tilrettelægges efter. Det vil sige, at revisor også skal være opmærksom på ikke-materielle fejl og arbejde med både interne og eksterne risikofaktorer.

Interne risikofaktorer kan f.eks. være mangel på kvalificeret arbejdskraft eller nedbrud i it-systemer. Eksterne risikofaktorer kan f.eks. være ny lovgivning eller konkurrence. Hertil kommer mere politisk orienterede risici i form af mediesager og skader på kommunens image. Denne form for risici er ikke revisors oplagte fokus, men kommunens egne overvejelser om politisk risiko kan indgå i revisors strategiske analyse.

Det er hverken ønskværdigt eller muligt at eliminere disse risici fuldstændigt, men både ledelse og revisor kan arbejde for at optimere styringen heraf.

Risikostyring giver bedre udnyttelse af revisionen

Revisionen får større værdi for kommunen ved at fokusere på områder med de største risici. Jo mere systematisk og grundigt kommunen arbejder med risikoledeelse, jo mere effektivt kan revisionen tilrettelægges.

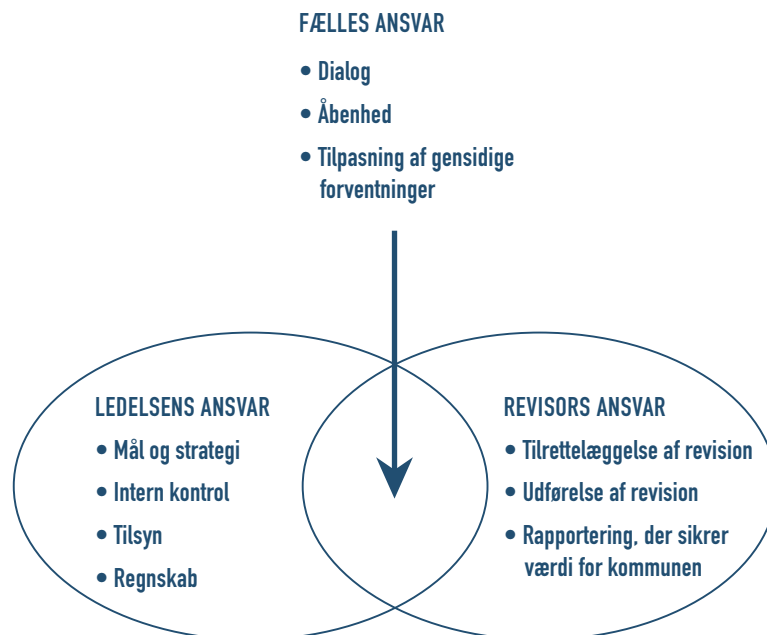
En stærk risikoledeelse vil indebære en styrkelse af det generelle kontrolmiljø i kommunen. Hvis revisor kender ledelsens risikovurderinger og grundlaget for ledelsesbeslutninger, kan revisionen tilrettelægges derefter.

Risikoledeelse er altid ledelsens ansvar

Revisor kan bruges som sparringspartner i arbejdet med risikoledeelse, men må ikke blive en del af ledelsen og altså ikke deltage i ledelsesbeslutninger.

Revisor kan ikke forhåndsgodkende ledelsesbeslutninger eller sige, at noget er ”godt nok” uden at have revideret området.

Nedenstående figur viser skellet mellem ledelsens og revisors ansvar samt deres fælles ansvar for samspillet mellem risikoledeelse og revision.



Relationen mellem revisionen og risikoledeelse kan illustreres på et konkret område. Eksemplet er hentet fra et område, hvor kommunerne allerede i dag gør sig eksplicitte overvejelser om risici, nemlig håndtering af it-sikkerhed.

ET KONKRET EKSEMPEL: IT-SIKKERHED

Persondatalovgivningen fastslår, at kommunen skal iværksætte de fornødne foranstaltninger med hensyn til it-sikkerhed. Strengt tolket kunne man påstå, at der så aldrig må opstå sager, men hvem kan gardere sig 100 % mod virus og hacking?

Revisionens interesse er primært fokuseret på, om kommunen udnytter it-systemernes muligheder for at øge kvaliteten og sikkerheden i databehandlingen:

- Data må ikke gå tabt (for så kan man jo ikke aflægge regnskab).
- Data må ikke kunne forvanskes (for så kan man jo ikke stole på oplysningerne).
- Databehandlingen skal være effektiv (digitalisering sikrer, at de valgte kontroller udføres ensartet – hver gang).

Dette kommer til udtryk i nedenstående eksempel på revisionsplan for it-systemer.

IT-SYSTEMER	(udsagn ja = forholdet ok)	
Der findes aktuel, formuleret strategi (eller tilsvarende) for kunders it-anvendelse	<input checked="" type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nej
Der findes en tilhørende it-sikkerhedspolitik	<input checked="" type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nej
Vi kan generelt basere vores revision på, at der er tilstrækkelige og velfungerende generelle kontroller omkring it-anvendelsen	<input checked="" type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nej
Ansvarsfordelingen omkring anvendelsen af de enkelte systemer er klare og tydelige (systemejerskabet)	<input checked="" type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nej
Systemerne har beskrevet, hvordan de interne kontroller i og omkring systemerne er tilrettelagt	<input checked="" type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nej

Kilde: Kommunernes Revision – standardrevisionsplan.

De fleste kommuner vælger i dag at basere it-sikkerhedsniveauet på den danske standard DS 484. Heri er risikovurderinger en helt afgørende faktor, og i det omfang man følger den anbefalede standard, udgør den det fælles grundlag for såvel kommunen som for revisionen.

3. Værktøj til dialog

Kommunens revisor kan som sagt spille en vigtig rolle for arbejdet med risikoledeelse. Opskriften herpå kan sammenfattes i ét ord: dialog.

Der er en række forudsætninger, der skal være opfyldt, for at sikre en god og frugtbar dialog mellem revisor og den politiske og administrative ledelse i kommunen, herunder:

- Begge parter skal kunne se formålet med at ”åbne for posen” og dele risikovurderinger med hinanden.
- Der skal være en ledetråd eller en struktur for dialogen, som sikrer, at de rigtige emner diskuteres. En dagsorden eller et dialogskema kan være en løsning.

Det vil sandsynligvis være mest hensigtsmæssigt, at dialogen mellem revisor og henholdsvis den politiske og den administrative ledelse tilrettelægges hver for sig. Det politiske niveau skal ikke tage stilling til alle detaljer på administrativt niveau, og der vil være emner, som bedst egner sig til drøftelse mellem den administrative ledelse og revisor.

TJEKLISTE FOR DIALOG MELLEM REVISOR OG LEDELSEN	LEDELSEN	REVISOR
Kender vi revisors syn på risici i vores kommune?	X	
Kender vi nok til revisors overvejelser om vores kommune?	X	
Har vi vigtig og aktuel information, som revisor burde gøres bekendt med?	X	
Er der områder, som vi har fokus på, og som måske kan integreres i den planlagte revision?	X	
Har vi nogensinde prøvet at sammenholde den revision, der udføres, med vores eget billede af kommunen?	X	
Ved politikerne, hvad de får for revisionshonoraret, og er det mon det, de forventer?	X	X
Er vores dialog med revisor (før revisionen gennemføres) god nok?	X	X

Kilde: God offentlig ledelse og samspillet med den kommunale revision, Kontaktudvalget for offentlig revision, maj 2004.

Risikovurdering

Identifikation og analyse af risikofaktorer er en fortløbende proces. Der findes en række informationskanaler hertil, f.eks.:

- Afvigelsesrapportering
- Ledelsestilsyn
- Dialogsystemer mellem ledelse og medarbejdere

Såvel ledelse som revisor bør forholde sig til, om disse informationskanaler er tilstrækkelige, og om de anvendes systematisk.

TJEKLISTE FOR KOMMUNENS RISIKOVURDERING	LEDELSEN	REVISOR
Har man nedbrudt risikovurderingen i delområdet eller lign., hvor dette kunne være hensigtsmæssigt?	X	
Er væsentligheden af de enkelte risikofaktorer vurderet?	X	X
Er sandsynligheden for at risikoen indtræffer vurderet?	X	X
Er informationskanalerne tilstrækkelige, og anvendes de struktureret?	X	X

Kilde: God offentlig ledelse og samspillet med den kommunale revision, Kontaktudvalget for offentlig revision, maj 2004.

Imødegåelse af risici

Kommunalbestyrelsen og den administrative ledelse må på baggrund af risikovurderingen imødegå risikoen ved at identificere og vurdere potentielle initiativer til mindskelse af risici.

Vurdering af indsatser

I de foregående afsnit er beskrevet, hvorledes den eksterne revision kan kvalificere kommunens risikoledeelse og risikostyring, med fokus på styringsprocessen og ledelsessystemet.

Revisionen vil også have forudsætninger for at kunne bidrage konkret til kommunens risikohåndtering, herunder ved at undersøge, om tiltagene virker i praksis, om der er uafdækkede risici, om tiltagene er hensigtsmæssigt designet, og om kommunens kasse- og regnskabsregulativ m.m. svarer til kommunens ønskede risikoprofil.

Den politiske og administrative ledelse får på denne baggrund bedre mulighed for at identificere og vurdere potentielle initiativer til mindskelse af risici.

6

HVAD HAR ANDRE KOMMUNER GJORT?

Danske erfaringer >

Forankring og anvendelse i udvalgte kommuner >

6. HVAD HAR ANDRE KOMMUNER GJORT?

Danske kommuner har på forskellig vis beskæftiget sig med risikoledeelse og risikostyring i praksis.

Dette kapitel viser, hvorledes udvalgte kommuner har valgt at organisere deres indsats, samt de politiske rammer herfor.

Erfaringerne viser, at der er en række fælles træk ved kommunernes håndtering af risici (afsnit 1). Den konkrete forankring og anvendelse i de pågældende kommuner er sammenfattet i en række oversigtsskemaer (afsnit 2).

1. Danske erfaringer

Danske kommuner har gennem flere år beskæftiget sig med risikoledeelse og risikostyring i praksis.

I de foregående kapitler er beskrevet cases fra en række kommuner, der er kendetegnet ved at have arbejdet systematisk med risikoledeelse i længere tid end andre. De pågældende kommuner har bidraget med supplerende oplysninger om rammerne for dette arbejde og den valgte organisationsform. Det drejer sig om kommunerne Kolding, Næstved, Holstebro, Odense og Frederiksberg, og oplysningerne er sammenfattet i skemaerne i afsnit 2.

Fællestræk

Kommunerne har grebet risikoledeelse og risikostyring an på forskellig måde, men udviser en række typiske fællestræk.

Det kommer blandt andet til udtryk på følgende områder:

- Risikoledeelsespolitikken er fastlagt politisk
- Risikoledeelsen indgår i det overordnede ledelsesgrundlag
- Der er taget stilling til organiseringen af risikoarbejdet
- Der er fastlagt procedurer for tilbagemelding til den politiske og administrative ledelse
- De væsentligste aktuelle indsatsområder er sundhed, arbejdsmiljø og forsikring
- Den eksterne revision inddrages på ad hoc-basis i forbindelse med særlige analyser m.v., men den løbende opfølgning varetages internt

Enkelte kommuner har borgerinddragelse og kommunikation med borgere og lokalsamfund som en del af risikohåndteringen.

Relation til det kommunale beredskab

Det er karakteristisk, at beredskabsplanen er et selvstændigt politisk dokument, som ikke er fuldt integreret i kommunens øvrige risikoledeelse. Dette er en naturlig konsekvens af, at der på beredskabsområdet stilles en række lovmæssige krav, mens kommunen på de øvrige risikostyringsområder har større råderum.

Der ses ikke eksempler på kommuner, der aktuelt har ambitioner om at lave en fuld integration mellem beredskabsplanen og risikoledeelsen. Men i enkelte kommuner har man støttet sig til de risikostyringsværktøjer, der over en årrække er udviklet på beredskabsområdet.

Relation til arbejdsmiljøindsatsen

Det er karakteristisk, at alle kommuner betragter arbejdsmiljøindsatsen som et centralt element i risikostyring. Der er imidlertid forskel på, i hvor høj grad kommunerne i praksis har integreret arbejdsmiljøindsatsen med de øvrige risikostyringsaktiviteter.

Nogle kommuner har valgt at lave en fuld organisatorisk integration under ledelse af en risikostyringschef. Andre kommuner håndterer arbejdsmiljøindsatsen i relation til MED-systemet og en del af den samlede HR-indsats.

Relation til det politiske niveau

Koblingen til det politiske niveau håndteres forskelligt.

Alle kommunerne har politisk fastlagte rammer for risikoledeelse og risikostyring, og som oftest udarbejdes der årlige redegørelser for indsatsen, der forelægges det politiske niveau. En enkelt kommune har indført et fast afsnit om risici i sagsfremstillinger til det politiske niveau, således at der altid redegøres for sagens risikovurdering.

Det er i øvrigt karakteristisk, at den overordnede risikoledeelsespolitik er forankret i det overordnede ledelsesgrundlag og varetages på direktionniveau.

Udviklingen af risikoledeelse og risikostyring

Erfaringerne fra kommunerne viser, at der over tid er sket udvikling i deres håndtering af risikoledeelse og risikostyring.

Kommunerne har typisk begyndt processen med at sikre den ledelsesmæssige forankring. Gradvist er risikoledeelse blevet indbygget i det overordnede ledelsesgrundlag.

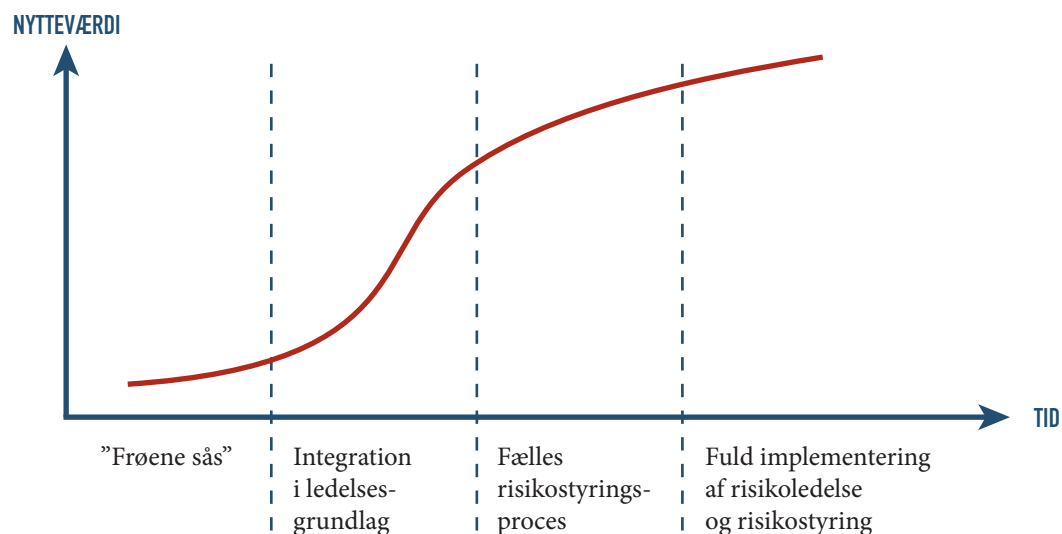
Parallelt hermed er en særskilt risikostyringsorganisation blevet udskilt, og risikostyringen er indarbejdet i de administrative rutiner.

Det er karakteristisk, at den konkrete udvikling og implementering har taget sit udgangspunkt i, hvordan kommunen i øvrigt arbejder. Man har således sikret et naturligt ejerskab til de enkelte aktiviteter baseret på organisationens egne forudsætninger.

Nytteværdien af risikoledeelse

Der foreligger relativt få eksempler på dokumentation af nytteværdien af risikoledeelse og risikostyring. Undtaget herfra er dog forsikringsområdet, hvor der ofte ligger dokumentation for valg af f.eks. graden af selvrisiko inden for henholdsvis tingsskade- og personskadeområdet, samt beredskabsområdet.

Men de generelle erfaringer fra kommunerne tyder på, at nytteværdien kan illustreres på følgende måde:



Omkostningerne i forbindelse med at realisere det skitserede udviklingsforløb vil typisk være størst i forbindelse med inddragelse af den samlede organisation, dvs. ved overgangen fra integration i ledelsesgrundlag til etablering af den fælles risikostyringsproces.

2. Forankring og anvendelse i udvalgte kommuner

Oplysningerne for de udvalgte kommuner er bearbejdet og gengivet i følgende oversigts-skemaer:

1. Kommunens overordnede risikostrategi
2. Særlige politikker
3. Håndtering af risikospørgsmål i forbindelse med budgetarbejdet
4. Særlige fokusområder i den aktuelle risikostyring
5. Risikoorganisation og risikoledeelse
6. Intern afrapportering vedrørende risikoområder
7. Risikoanalyser på udvalgte områder
8. Risikokommunikation
9. Den kommunale revision

Materialet bygger på en undersøgelse gennemført ultimo 2007 af PRIMOs sekretariat (se ”Undersøgelse” side 88). Besvarelserne fra de enkelte kommuner kan ses på PRIMO Danmarks hjemmeside, www.primodanmark.dk, med angivelse af kontaktpersoner og uddybende materiale.

1. KOMMUNENS OVERORDNEDE RISIKOSTRATEGI (indhold, ansvarsplacering)

KOLDING

Kolding Kommune har en overordnet risikostrategi, "Manual for Risk Management". Manualen er vedtaget i byrådet og beskriver det risikoniveau, kommunen har valgt.

Manual for Risk Management blev revideret i forbindelse med kommunesammenlægningen, da den skulle dække over et større område. Manualen er vedtaget i sammenlægningsudvalget i november 2006. Manualen har eksisteret i den tidligere Kolding Kommune siden 1992.

Beredskabsplanen er et selvstændigt dokument, men der henvises gensidigt i begge dokumenter.

Kommunens overordnede ledelsesgrundlag henviser til begge dokumenter.

NÆSTVED

Næstved Kommune har en vedtaget risikostyringspolitik, og risikostyring indgår i kommunens ledelsesgrundlag.

Der arbejdes værdibaseret med risikostyring i form af holdningsbearbejdning. Fokus skal fjernes fra nulfejlskultur og erstattes af prioriterede aktiviteter til minimering eller fjernelse af risici. Fejl og fejlmuligheder skal erkendes åbent og bearbejdes ledelsesmæssigt.

HOLSTEBRO

Holstebro Kommune har vedtaget en risikoledelespolitik.

Politikken forpligter kommunes direktører til at indarbejde risikostyring i de enkelte forvaltningers beslutningsgrundlag og i den daglige drift.

Det bærende princip er sikring i stedet for forsikring. Alle medarbejdere skal påtage sig et ansvar for deres egen og kollegaernes sikkerhed og for kommunens ejendomme og andre værdier.

ODENSE

Odense Kommune har vedtaget en risikostyringspolitik i 2005, der omfatter såvel tings- som personskader.

Politikken fastlægger tillige de overordnede organisatoriske rammer for, hvorledes man skal beskytte kommunens medarbejdere og reducere kommunens risikoomkostninger.

Der er udarbejdet supplerende retningslinjer på forvaltningsniveau.

Beredskabsplanen er et selvstændigt dokument. Beredskabsplanen er senest revideret i 2007/08.

1. fortsat

FREDEKISBERG Frederiksberg Kommune har i 2005 vedtaget ”Retningslinjer for risikostyring”, som dækker alle kommunens forvaltningsområder med dertilhørende personale.

Retningslinjerne for risikostyring forventes at blive revideret i 2008.

Kommunen vedtager desuden i 2008 en ny beredskabsplan. Den nye beredskabsplan skal til forskel fra tidligere kunne anvendes ved langt flere hændelser, hvor samfundet som helhed ikke er omstillet til krigstilstand, herunder ulykker og katastrofer. Det kræver tæt samarbejde med andre myndigheder.

2. SÆRLIGE POLITIKKER FOR FØRSIKRINGSOMRÅDET ELLER FOR KONKRETE SIKKERHEDSOMRÅDER (indhold, ansvarsplacering)

KOLDING	Kommunen har en forsikringspolitik, som indgår i Manual for Risk Management.
NÆSTVED	<p>Kommunen har vedtaget politikker for:</p> <ul style="list-style-type: none">• Risikostyring• Forsikring• Sikring <p>I politikkerne er ansvarsplaceringen nærmere beskrevet – fra det overordnede politiske niveau til ansvaret for ledelsen på den selvforvaltende virksomhed. Medarbejdernes medansvar er præciseret.</p> <p>Kommunens MED-aftale er på mange måder en ramme for risikostyring, idet der er beskrevet roller, ansvar, metoder og værktøjer for en ambitiøs arbejdsmiljøpolitik.</p>
HOLSTEBRO	<p>Kommunen har vedtaget en særskilt forsikringspolitik, der giver mulighed for en betydelig selvforsikring af de forsikringsbare risici.</p> <p>Nuværende politikker er vedtaget af byrådet med virkning fra januar 2007.</p>
ODENSE	<p>Kommunen har i 2004 vedtaget en særskilt forsikringspolitik for tingskader, der indebærer en høj grad af selvforsikring.</p> <p>Forsikringen omfatter herefter kun katastrofedækning, og der er ingen forsikringsdækning på f.eks. tyveri, hærværk og vandskader.</p>
FREDERIKSBERG	<p>Kommunen har i 2005 vedtaget en forsikringsinstruks, der erstattede en instruks fra 1998.</p> <p>Instruksen fastlægger de overordnede rammer for sikring og forsikring af bygninger, løsøre, personer samt øvrige interesser, der knytter sig til kommunen.</p>

3. HÅNDBLING AF RISIKOSPØRGSMÅL I FORBINDELSE MED BUDGETARBEJDET (særlig manual, controllerfunktion o.l.)

KOLDING

Kommunen har ikke en decideret risikobaseret budgetvejledning.
Der er udarbejdet en manual for controllervirksomhed.

NÆSTVED

Kommunen arbejder med selvforvaltning som styringsprincip.

Den enkelte selvforvaltningsenhed (virksomhed) rapporterer via årsrapporter om brugen af egen selvforvaltningsramme. I rapporteringen skal der blandt andet redegøres for arbejdsmiljøarbejdet.

Grundlaget herfor er forankret i kommunens MED-aftale, hvorefter handlingsplaner for arbejdsmiljøforbedringer og forebyggelse skal indarbejdes i selvforvaltningsaftaler med alle kommunens arbejdspladser.

Kommunens controllerfunktion følger op på både formelle rammer for ledelsesudøvelse (kasse- og regnskabsregulativer etc.) og mere uformelle rammer som f.eks. de konkrete sygefraværsindsatser.

HOLSTEBRO

Der anvendes mål- og rammestyring med baggrund i en vedtaget økonomisk politik, et overordnet plan- og budgetgrundlag og forudsætningsbeskrivelser for de respektive drifts- og anlægsområder.

Der er ikke etableret en controllerfunktion med fokus på risikospørgsmål.

ODENSE

Der foreligger ingen særskilte retningslinjer for håndtering af risikospørgsmål i forbindelse med budgetarbejdet.

Der foreligger retningslinjer for kommunens samlede likviditetspleje og låneoptagelse i form af en finansiel strategi.

Der er i samarbejde med den eksterne revision etableret Ledelsestilsyn for alle områder.

FREDERIKSBERG

Kommunen beregner i forbindelse med budgetlægningen bufferpuljer på udvalgte demografiregulerede områder med udgangspunkt i afvigelsesintervaller.

I øvrigt anvendes en business case-model ved større nye projekter. Modellen indeholder en vurdering af risici. Derudover vurderer Finans- og Regnskabskontoret alle bevillingssager.

Der er ingen specifik controllerfunktion med fokus på risikospørgsmål eller en særlig manual.

4. SÆRLIGE FOKUSOMRÅDER I DEN AKTUELLE RISIKOSTYRING (sundhedsområdet, arbejdsmiljø, øget selvrisiko/eget forsikringselskab o.l.)

KOLDING

Kommunen har i mange år gjort en indsats for at sikre en styring af arbejdsmiljøområdet. Arbejdsmiljøområdet har stor indflydelse på antallet af arbejdsskader og på sygefraværet i kommunen. Der er derfor både en personalemæssig og økonomisk fordel i at forebygge på dette område.

Kommunen har siden 1992 haft en meget høj grad af selvforsikring/ingen forsikring og gik i 1996 over til at være selvforsikret på arbejdsulykker.

Alle tiltag omkring forsikring har en baggrund i Manual for Risk Management. Der er således foretaget tværgående analyser og på baggrund af dette er der givet anbefalinger med hensyn til hvilke ændringer, der skal foretages.

NÆSTVED

I forbindelse med kommunalreformen har Direktionen udarbejdet en samlet risikoanalyse og iværksat handlinger til at reducere/fjerne risici, herunder nedbringelse af sygefravær, etablering af HR-hotline og uddannelse af 45 stressvejledere.

Der er stram økonomistyring på forsikringer, selvrisiko, skadeniveau pr. skadetype, erstatninger osv. Overskud anvendes til forebyggende aktiviteter.

HOLSTEBRO

Kommunen særligt fokus på trivsel og sundhed under temaet ”Den sunde arbejdsplads”. Der er en fuldtids arbejdsmiljøkonsulent tilknyttet HR-afdelingen.

I tilknytning til risikostyringsafdelingen er der etableret en forsikringsadministration, der sagsbehandler alle forsikringsbare skader og håndterer policeadministrationen. Ansvar for denne drift ligger hos risikostyringskoordinatoren.

ODENSE

Kommunen har som led i sin forsikringsstrategi iværksat etablering af ABA-anlæg på samtlige kommunale skoler, en samlet investering på 30 mio. kr.

I forlængelse af de udarbejdede sikringsplaner foregår en holdningsbearbejdning, f.eks. i forhold til forebyggelse af indbrud og brand.

Direktørgruppen har som led i udarbejdelse af strategikort for 2007-08 sat særligt fokus på HR-området. Direktørgruppens strategikort indgår som en del af kommunens overordnede ledelsesgrundlag.

Der er i 2007 gennemført en generel trivselsundersøgelse (psykisk arbejdsmiljø) omfattende 14.000 medarbejdere.

Der er endvidere iværksat strategi til fremme af ”sunde medarbejdere på sunde arbejdspladser”.

4. fortsat

FREDERIKSBERG

Kommunen har særligt fokus på trivsel og sygefravær. Der er vedtaget en ”Trivselsstrategi 07-09” med det konkrete mål at nedbringe sygefraværet, og der er oprettet en trivselspulje for at støtte projekter, der fremmer trivsel, kvalitet og effektivitet. Desuden er der fremlagt en programpakke om stress med tilbud om workshops og temamøder til kommunens arbejdspladser. Kommunaldirektøren har herudover oprettet en blog, hvor alle medarbejdere kan skrive om trivsel.

Herudover kunne nævnes mange delområder, hvor der til en vis grad er fokus på risikostyring, f.eks. kommunens projektmodel og bygge- og anlægsstyring.

5. RISIKOORGANISATION OG RISIKOLEDELSE (kommunens risikoorganisation, risikochef o.l.)

KOLDING

Kommunens risikoorganisation er opbygget med en traditionel organisatorisk enhed, Risk Management (RM). RM hører organisatorisk til i Finans- og personaleforvaltningen.

Organisationen er opbygget således:



Afdelingen er oprindeligt oprettet i 1989 og har beskæftiget sig direkte med området siden 1992. Erfaringerne med arbejdet fremgår blandt andet af rapporten ”Kolding Kommune Risikostyring 1992-2002.”

Kommunen har endvidere et Risikostyingsforum, hvor alle forvaltninger er repræsenteret. Dette forum tager emner af tværgående karakter op i forhold til risikostyring.

NÆSTVED

Kommunen har etableret et centralt fagligt miljø i form af et kontor for risikostyring, arbejdsmiljø og forsikringer. Der er en risikostyingschef, og der er ansat seks konsulenter.

Kontoret har eget selvforvaltningsbudget med et betydeligt råderum og kan iværksætte konkrete projekter og indsatser i forhold til konstaterede lokale behov.

Kontoret arbejder med fysiske risici, men der arbejdes i endnu højere grad med risici i forhold til den menneskelige faktor.

En af de afgørende aktiviteter for det centrale kontor er auditbesøg. Formålet er at få blik for lokale forhold og vilkår, men også at skabe accept af behovet for, at alle chefer og alle medarbejdere er opmærksomme og aktive i forhold til at begrænse risici.

Der er mulighed for at gennemføre projekter – proaktivt eller reaktivt – på tværs af hele den kommunale organisation, f.eks. i forhold til forebyggelse af sygefravær.

Det er en vigtig erfaring, at der skal være et betydeligt råderum for den centrale enhed i forhold til at iværksætte lokale projekter, at dialog er vigtig, og at handlinger skal ske ubureaukratisk.

Kommunens direktion har iværksat en proces med udrulning af et ledelseskodeks. Under det første punkt er betydningen af god risikostyring præciseret.

5. fortsat

HOLSTEBRO

Kommunens risikoledelespolitik omhandler blandt anden etablering af en risikostyringsgruppe, der består af højt placerede medarbejdere fra forvaltningerne og beredskabet. Risikostyringsgruppen tager sig af opgaver på tværs i organisationen.

Kommunen har oprettet en risikostyringsafdeling, der er organisatorisk placeret på Borgmesterkontoret. Der er tilknyttet en risikostyringskoordinator, der indgår i kommunens chefgruppe.

I tilknytning til risikostyringsafdelingen findes forsikringsadministration.

Risikostyring indgår som et ledelsesværktøj. Nyansatte ledere undervises i risikostyring.

ODENSE

Der foreligger ingen særskilte retningslinjer for håndtering af risikospørgsmål i forbindelse med budgetarbejdet.

Der foreligger retningslinjer for kommunens samlede likviditetspleje og låneoptagelse, i form af en finansiel strategi.

Der er i samarbejde med den eksterne revision etableret Ledelsestilsyn for alle områder.

FREDERIKSBERG

Den overordnede organisering er fastlagt i retningslinjer for risikostyring samt i forsikringsinstruksen.

Ifølge instruksen ligger det overordnede administrative ansvar hos direktionen, og hver direktør har ansvaret på sit område. FK Ejendom har ansvar for tegning af forsikringer på kommunens ejendomme. Hver enkelt budgetansvarlig har inden for sit ansvarsområde ansvar for overholdelse af instruksen.

Der er nedsat en risikostyringsgruppe, som består af en medarbejder fra brandvæsenet, en medarbejder fra FK-Ejendom og en medarbejder fra Juridisk Sekretariat. Risikostyringsgruppens formand er kommunens vicebrandchef, der som udgangspunkt forventes at bruge ca. 25 % af sin arbejdstid på risikostyring. Gruppen blev nedsat i 2005.

Frederiksberg Kommune foretog i 2006 en risikovurdering i samarbejde med Ernst & Young. Som et resultat blev ejerskabet til de væsentligste risici defineret og forankret relevante steder i organisationen – på direktørniveau. Herudover er elementer af risikoarbejdet spredt ud i organisationen.

6. INTERN AFRAPPORTERING VEDRØRENDE RISIKOOMRÅDER (årsrapport, effektanalyser o.l.)

KOLDING

Risk Management udfærdiger hvert år en årsrapport for risikostyringsområdet. Rapporten fremsendes til byrådet.

Der er ikke centralt udviklet effektanalyser m.v. I den finansielle styring af kommunen indgår et antal måleparametre, som kan give et forvarsel.

NÆSTVED

Der udarbejdes årsrapporter – central rapport fra risikostyringskontoret og lokale årsrapporter fra virksomhederne.

Der gennemføres APV og trivselsundersøgelser med fokus på, at lokale problemer løses lokalt, men hvor der også benchmarkes og følges op på tværgående problemstillinger inden for en sektor eller inden for kommunen som helhed.

HOLSTEBRO

I henhold til den vedtagne risikoledelespolitik har Direktionen inden for eget ressortområde ansvaret for udmøntningen af risikoledelespolitikken.

Forvaltningerne skal i deres årsberetning i forbindelse med regnskabet redegøre for arbejdet med risikoledelelse og risikostyring.

ODENSE

Kommunen udarbejder, med støtte fra forsikringsmægler, en årlig redegørelse for udviklingen inden for tingsskader og personsikader, der forelægges Økonomiudvalget.

Internt er der opbygget et skadesregistreringsprogram, således at skadesudviklingen og effekten af forebyggende tiltag kan måles og synliggøres.

Der er udarbejdet et særskilt værktøj til analyse og forebyggelse af arbejdsulykker.

FREDERIKSBERG

Risikostyringsgruppen skal ifølge retningslinjer for risikostyring årligt evaluere sit arbejde og afrapportere til direktionen. Gruppen skal desuden formulere en samlet handlingsplan hvert fjerde år og udarbejde en skadeoversigt i samarbejde med kommunens juridiske sekretariat.

Hver måned får direktionen ledelsesinformationsrapporter vedrørende drift, sygedagpenge, sygefravær, hjemmepleje, ældreinstitutioner og dagtilbud. Rapporterne giver tidligt varsel om den økonomiske udvikling samt udvalgte aktivitetstal.

Ifølge forsikringsinstruksen skal den budgetansvarlige hvert fjerde år gennemgå samtlige risikoområder med henblik på at afgøre, hvorvidt enheden skal være selvforsikret eller afgive risikoen.

Alle større projekter skal følge en business case, som indeholder risikovurdering og effektanalyse. Herudover udføres der regelmæssigt APV og trivselsundersøgelser.

7. RISIKOANALYSER PÅ UDVALGTE OMRÅDER ELLER AF KONKRETE SITUATIONER (evt. særlige analyseredskaber)

KOLDING

Kommunen er i gang med at analysere det fremtidige behov for medarbejdere. Der er ikke udviklet nye redskaber til dette område.

Ekstern revisor har udfærdiget en risikoanalyse af fremdriften i forbindelse med kommunesammenlægningen i efteråret 2006. Rapporten er udarbejdet på baggrund af interview med direktionen og andre nøglepersoner og afleveret til Økonomiudvalget.

NÆSTVED

Kommunen har i de seneste år udarbejdet følgende:

- Kommunalreformen – risikoanalyseprofil.
- År 2000-beredskabet, hvor der blandt andet blev udsendt borgmesterbrev til alle kommunale husstande (med henblik på at forberede borgerne på mulige problemer, aktivere borgerne i løsningen af eventuelle problemer samt borger til borger-tryghed).
- Sygefravær – budgetanalyse.

HOLSTEBRO

Indstillinger til politisk niveau skal indeholde oplysninger om eventuelle risici, som bør overvejes i forbindelse med den pågældende indstilling.

Der er udarbejdet analyseskemaer til institutionslederne med henblik på sikring af personale og materielle værdier.

ODENSE

Der er i 2004 udarbejdet en særskilt analyse vedrørende skoler og brand som grundlag for beslutningen om etablering af ABA-anlæg på alle kommunale skoler.

Der er i 2007 gennemført en generel trivselsundersøgelse (psykisk arbejdsmiljø) omfattende 14.000 medarbejdere. I konsekvens af trivselsundersøgelsen er der på afdelings/arbejdspladsniveau udarbejdet handlingsplaner med indsatser for, hvad man vil gøre for trivslen på arbejdspladsen.

Omkostningsbaserede regnskaber er under udarbejdelse, hvilket vil skabe et bedre grundlag for risikovurdering.

FREDERIKSBERG

Kommunen har med baggrund i kravet fra beredskabsforliget i 2002 gennemført en risikoanalyse inden for redningsberedskabets kompetenceområde. Analysen dannede grundlag for dimensioneringen af redningsberedskabet. Dimensioneringen blev vedtaget af Kommunalbestyrelsen i september 2007.

7. fortsat

Der blev i 2002 og 2006 gennemført medarbejderundersøgelser blandt ca. 5.500 medarbejdere. Fokus var blandt andet på arbejdsmiljø, sygefravær og de personalepolitiske værdier. En ny medarbejderundersøgelse gennemføres i 2008.

I 2006 gennemførte kommunen i samarbejde med Ernst & Young en vurdering af kommunens risikoprofil, der medførte fokus på udvalgte områder, herunder medarbejdersituationen.

8. RISIKOKOMMUNIKATION TIL BORGERE OG LOKALSAMFUND (gennem årsrapport, årsregnskab o.l.)

KOLDING	Kommunen kommunikerer alle årsrapporter m.v. ud via sin hjemmeside.
NÆSTVED	<p>Kommunen har iværksat følgende særlige aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none">• Rådgivningskontor for borgere og virksomheder – samarbejde med politiet og Næstved Redningsberedskab.• Foredrag, temadage, messedeltagelse, boudstillinger m.v.• Diverse kampagner, f.eks. kampagne vedrørende røgalarmer.• Borgerrådgivning – År 2000 (se side 81).
HOLSTEBRO	<p>Den vedtagne risikoledeelsespolitik omhandler borgerinddragelse.</p> <p>Der er særligt fokus på sundhed med udgangspunkt i den vedtagne sundhedspolitik.</p> <p>De enkelte indsatsområder i sundhedspolitikken er indarbejdet i servicestrategien for 2007-2009. Hvert indsatsområde beskrives med værdier, mål, handlinger og resultatkrav.</p>
ODENSE	I den vedtagne risikostyringspolitik indgår ikke særskilt kommunikation om risikostyringsaktiviteter til borgere og lokalsamfund.
FREDERIKSBERG	Der indgår på nuværende tidspunkt ikke kommunikation til borgerne om risikostyring i årsregnskabet. En modernisering af årsregnskabet i løbet af 2008 overvejes, og i den forbindelse kan risikostyringsinformation til borgerne tænkes at blive inddraget.

9. DEN KOMMUNALE REVISION (særlige aftaler med fokus på risikoforhold)

KOLDING	<p>Kommunen har ingen særlige aftaler med den eksterne revision med fokus på risikoforhold.</p> <p>I et konkret tilfælde har kommunen indgået aftale med ekstern revisor om udarbejdelse af en risikoanalyse af fremdriften i forbindelse med kommunesammenlægningen i efteråret 2006 (se side 81).</p>
NÆSTVED	<p>Kommunen har ingen særlige aftaler med den eksterne revision med fokus på risikoforhold, ud over en aftale om revision af it-sikkerheden.</p> <p>Controllerfunktionen er en aktiv del af kommunens risikofølgning.</p>
HOLSTEBRO	<p>Kommunen har ingen særlige aftaler med den eksterne revision med fokus på risikoforhold.</p> <p>Revisionen foretager løbende forvaltningsrevision i forbindelse med den ordinære revision.</p>
ODENSE	<p>Kommunen har ingen særlige aftaler med den eksterne revision med fokus på risikoforhold, ud over en aftale om revision af it-sikkerheden.</p> <p>Etableringen af Ledelsestilsyn er dog sket i samarbejde med ekstern revisor (se side 75).</p>
FREDERIKSBERG	<p>Kommunen har ingen særlige aftaler med den eksterne revision med fokus på risikoforhold.</p>

Bilag

Grundlag >

Referencer >

Undersøgelse >

PRIMO Danmark >

GRUNDLAG

Denne publikation er blevet til på grundlag af et samarbejde mellem en række kommuner, private virksomheder og PRIMOs sekretariat.

Det grundlæggende begrebsapparat er udviklet af Ernst & Young, partner i PRIMO Danmark.

Kapitel 5 om revisionens rolle er udarbejdet i samarbejde med Rigsrevisionen og Kommunernes Revision.

De empiriske data er tilvejebragt fra Kolding, Næstved, Holstebro, Odense og Frederiksberg Kommuner.

Herudover har følgende kommuner, myndigheder og partnere været en del af projektets referencegruppe:

Albertslund, Esbjerg, Fredericia, Greve, Guldborgsund, Kalundborg, København, Silkeborg, Sorø, Stevns, Svendborg og Vejle Kommuner samt Region Hovedstaden, Beredskabsstyrelsen og partnerne Bech-Bruun, Willis og KL.

Uddybende information er tilgængelig på PRIMO Danmarks hjemmeside www.primodanmark.dk.

REFERENCER

Udvalgte referencer, kapitel 1:

Risikoleedelse – en kommunal opgave

PRIMO Danmark, 2007

Juridisk risikostyring i kommuner

Britt Vonger og Jon Iversen,
Forlaget Thomson, 2007

Udvalgte referencer, kapitel 2-4:

A Risk Management Standard

FERMA, ALARM, AIRMIC, IRM,
London 2002

Managing Risks in Public Organisations

Martin Fone and Peter Young,
Perpetuity Press, 2005

Risk

John Adams, Routledge, 1995

Vejledning om risikostyring i staten

Økonomistyrelsen, 2007

Worth the Risk. Improving Risk in Local Government

Audit Commission, London, 2001

www.brs.dk

www.eirm.dk

www.primodanmark.dk

Udvalgte referencer, kapitel 5:

God offentlig revisionskik

Rigsrevisionen, 1999

Revisionsstandard – RS 315

FSR's revisionstekniske udvalg, marts 2005

God offentlig ledelse og samspillet med den kommunale revision

Kontaktudvalget for Offentlig Revision,
maj 2004

Udvalgte referencer, kapitel 6:

Kolding Kommune Risikostyring 1992-2002

Kolding Kommune, 2002

UNDERSØGELSE

PRIMO Danmarks sekretariat har ultimo 2007 indhentet erfaringer fra udvalgte danske kommuner.

I forbindelse med undersøgelsen er anvendt nedenstående spørgeskabelon.

1. Har kommunen en overordnet risikostrategi?

I givet fald bedes oplyst om indhold og ansvarsplacering. Hvornår gælder den fra?
Er beredskabsplanen en del heraf?

2. Har kommunen udarbejdet særlige politikker for forsikringsområdet eller for konkrete sikkerhedsområder?

I givet fald bedes oplyst indhold (i hovedtræk) og ansvarsplacering.
Hvornår gælder den enkelte politik fra?

3. Foreligger der retningslinjer for håndtering af risikospørgsmål i forbindelse med budgetarbejdet?

Det kan f.eks. være som en del af kommunens budgetvejledning, en særlig manual eller lignende.
Er der etableret en controllerfunktion med fokus på risikospørgsmål?

4. Er der særlige fokusområder i den aktuelle risikostyring?

Det kan f.eks. være den økonomiske styring af sundhedsområdet, arbejdsmiljø og sygefravær, øget selvrisiko/eget forsikringsselskab eller lignende.

5. Risikoorganisation og risikoledeelse

Hvordan er kommunens risikoorganisation opbygget? Har kommunen f.eks. en risikochef eller en selvstændig risikostyringsenhed, fra hvornår? Hvad er erfaringerne hermed?
Indgår risikostyring som en del af kommunens overordnede ledelsesgrundlag?

6. Intern afrapportering vedrørende risikoområder

Den interne rapportering på risikoområder kan f.eks. være i form af årsrapporter, effektanalyser eller lignende.
Er der udviklet særlige rutiner eller redskaber (f.eks. early-warning) i forbindelse hermed?

7. Har kommunen gennemført risikoanalyser på udvalgte områder eller af konkrete situationer?

Det kan f.eks. være i forbindelse med kommunalreformen eller det fremtidige behov for arbejdskraft på udvalgte områder. Er der udviklet særlige analyseredskaber i denne forbindelse?

8. Risikokommunikation til borgere og lokalsamfund

Kommunikerer kommunen til borgere og lokalsamfund om risikostyringsaktiviteter, f.eks. gennem kommunens årsrapport eller årsregnskab?

9. Den kommunale revision

Har kommunen indgået særlige aftaler med den kommunale revision med fokus på risikoforhold?

Kommune:

Kontaktperson:

Materiale:

Besvarelserne fra de enkelte kommuner kan ses på PRIMO Danmarks hjemmeside, www.primodanmark.dk, med angivelse af kontaktpersoner og uddybende materiale.

PRIMO DANMARK

PRIMO Danmark er stiftet af Kommunaldirektørforeningen i Danmark i 2005 og er en del af den europæiske PRIMO (Public Risk Management Organisation).

PRIMO Danmarks mål er at yde beslutningsstøtte til kommunerne ved at udbrede kendskabet til god offentlig risikoleddelse og udvikle metoder og værktøjer til identificering og håndtering af kritiske risici i kommunerne.

Foreningen tæller medlemmer fra størstedelen af de danske kommuner og regioner. PRIMO Danmark samarbejder desuden med en række private virksomheder, som bidrager med deres faglige ekspertise inden for specifikke risikoområder.

Medlemmer af PRIMO Danmark bliver løbende inviteret til at deltage i projekter, faglige netværk, seminarer og konferencer om risikoleddelse. Medlemmer tilbydes endvidere nyhedsbreve og magasiner samt adgang til et omfattende webbibliotek og et onlinekursus i risk management.

Flere informationer om PRIMO Danmark er tilgængelige på www.primodanmark.dk.

EIRM (European Institute for Risk Management) fungerer som sekretariat for PRIMO. Flere informationer om EIRM kan findes på www.eirm.dk.

HOVEDSAMARBEJDSPARTNERE I PRIMO DANMARK

PRIMO Danmarks arbejde støttes fagligt og økonomisk af følgende hovedsamarbejdspartnere:





PRIMO Danmark

Krumtappen 2

2500 Valby

Telefon: 70 25 25 45

Fax: 70 25 40 45

admin@primodanmark.dk

www.primodanmark.dk