

Frygt og Bæven

Kommunerne og deres risikoopfattelser

Indlæg på konferencerne:

Risici og muligheder – Risikoledelse under kommunesammenlægningen
København den 16. november og Kolding den 17. november 2004



ARTIKEL

EN EIRM NETWORK ARTIKEL



Frygt og Bæven: Kommunerne og deres risikoopfattelser

I Frygt og Bæven siger Kierkegaard et sted, at der "(...) for den nervesvage indtræder Øieblike, hvor han kan see Luften (...)" Altså – sagt i mere generelle vendinger – at der gives tidspunkter, hvor vi synes så neroveramte, så bekymrede, at vi kan se det, der ellers ikke kan ses. Vi kan se luften!

I forbindelse med de forestående kommunesammenlægninger er der grund til at skærpe opmærksomheden grundigt, thi meget skal styres, håndteres, kontrolleres, effektiviseres, samordnes, diskuteres, besluttet. – og bestemt, det kan gå galt, dvs. ikke blive som man måtte ønske som leder, medarbejder, politiker, borger, bruger m.v.

På den anden side, så skal vi jo ikke blive så nervesvage, at vi ligefrem ser luften. Der skal handles. Og før der kan handles, skal der besluttet, herunder om hvilke risici, der er de væsentligste og som skal håndteres, og hvilke der ikke skal håndteres. I hvert fald i første omgang. Det er ondt, men prioriteres skal der jo. Altid!

I samarbejde med Kommunaldirektørforeningen i Danmark gennemførte European Institute for Risk Management (EIRM) i begyndelsen af november 2005 en mindre spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmer af Kommunaldirektørforeningen og medlemmer af Foreningen af Risikostyringskoordinatorer.

Mere end 210 personer – og altovervejende medlemmer af Kommunaldirektørforeningen – valgte at svare på spørgeskemaet, og fratækker vi de personer, der var 'out of office' opnåede vi en svarprocent på mere end 30, hvilket absolut er i den mere fortjenstfulde ende af den slags undersøgelser. Tak til dem, der medvirkede.

Spørgeskemaundersøgelsen havde til formål at tegne et risikobillede, sådan som deltagerne i undersøgelsen selv ser det. Vi var interesseret i, hvilke risici respondenterne ser som de mest påtrængende blandt de ni risici, vi på forhånd havde oplistet. Disse var:

Administrative risici

Fx samkøring af forskellige forvaltningsmæssige systemer og rutiner

Borger- og servicerelaterede risici

Fx skuffede forventninger som følge af varierende serviceniveauer og -mål

Image-risici

Fx problemer med at tiltrække virksomheder og medarbejdere som følge af dårlig presseomtale

IT-risici

Fx manglende integration af data og systemer samt varierende grader af sikkerhed

Juridiske risici

Fx manglende samordning af kontrakter og af overtagelse af u hensigtsmæssige kontraktforhold

Ledelsesmæssige risici

Fx forskelle i ledelsesformer og styresystemer samt interne magtkampe

Personalepolitiske risici

Fx manglende skabelse af fælles kultur og identitet samt samarbejdsproblemer og uro

Politiske risici

Fx konkurrerende politiske udmeldinger, ubeslutsomhed osv.

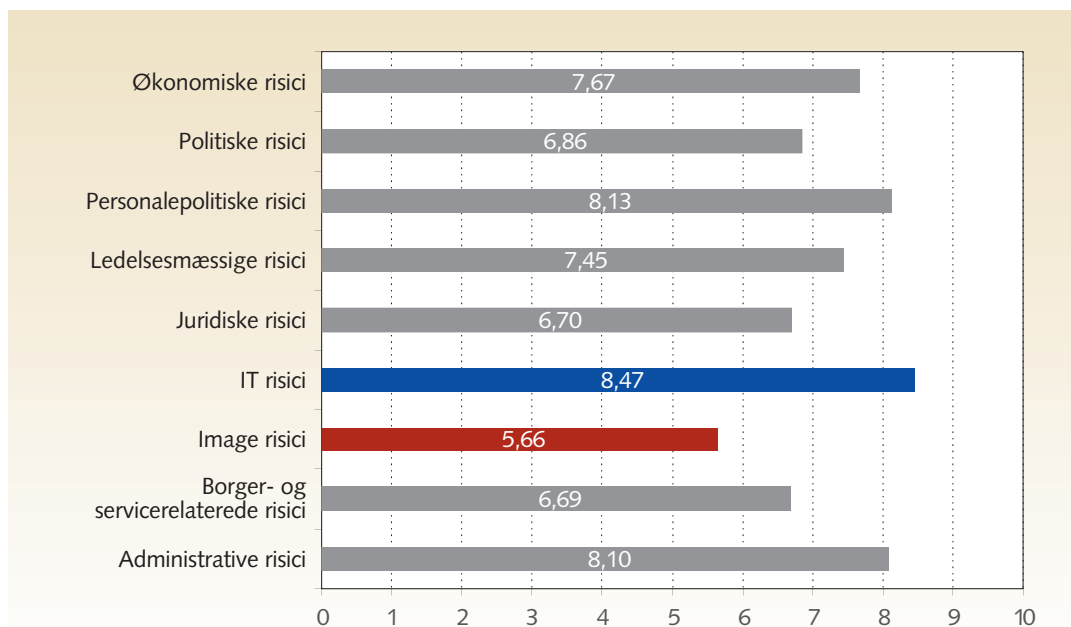
Økonomiske risici

Fx alt for store omkostninger ved sammenlægningen, uens økonomiske styresystemer

Respondenterne havde herudover mulighed for at tilføje en tiende risiko, hvis man ønskede det.

Nu kan der naturligvis anføres flere indsigelser over for en sådan type undersøgelse, og det er da også vigtigt at understrege, at undersøgelsen på ingen måde gør hævde på nogen form for videnskabelighed. Det er en pejling, en fugtig finger i vejret for at fornemme i hvilken retning vinden (læs: opmærksomheden) blæser for så vidt angår risici. – Og det er da også et sådant helt tendentielt risikobillede, vi har fået tegnet.

Figur 1



Som det fremgår af figur 1 så scorer IT-risici mest, når respondenterne bliver bedt om at prioritere de ni risici på en skala fra 1 til 10. Og næst efter IT-risici kommer de personalepolitiske risici, de administrative risici og de økonomiske risici.

Modsat vurderes image-risici, borger- og service-risici, juridiske risici og politiske risici som de mindste risici i forbindelse med kommunesammenlægningsprocessen.

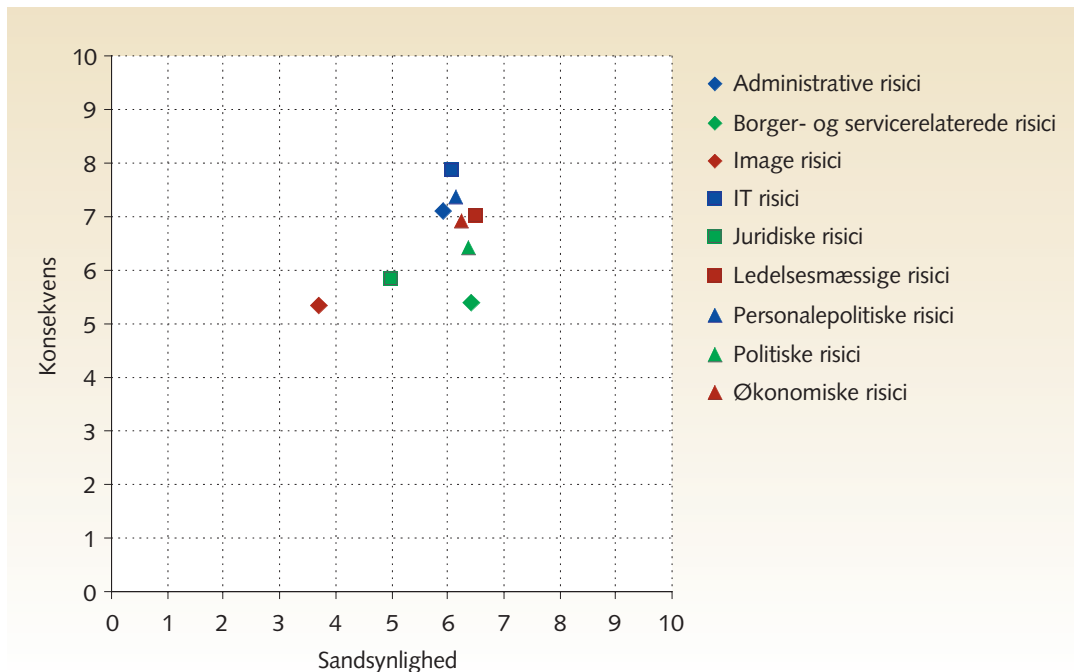
Næppe mange vil blive overrasket over at IT-risici figurerer højt på listen. Vi kan alle se et kaos for os, når mangeartede systemer skal sammenkøres. Men at de personalepolitiske risici vurderes så højt kan måske komme bag på nogle. Andre igen vil formentlig overraskes over, at de borger- og servicereleterede risici vurderes som relativt mindre.

Blandt eksempler på risici, som vores respondenter også mente burde optræde på listen, var eksempelvis:

- At en sammenlægningsekspertise som sådan ikke forefindes i kommunerne
- At ansvars- og kompetencefordelingen ikke er på plads, og at det hele går alt for stærkt
- At der mangler fælles visioner og klare udmeldinger fra regering og Folketing
- At der vil være et demokratisk underskud med politikerlede til følge
- At der mangler politisk beslutningskraft
- At der er for mange ukendte faktorer i spil
- At nøglemedarbejdere vil søge væk undervejs i processen

Ser man nu på, hvorledes de oplyste risici bliver vurderet i forhold til sandsynlighed og konsekvens, så svarede kommunaldirektørerne (og risikokoordinatorerne) således:

Figur 2



Som det kan ses, så vurderer man, at de angivne risici med overvejende sandsynlighed vil indtræffe (over 5 på sandsynlighedsaksen), og at dette tillige vil ske med relativt seriøse konsekvenser til følge (over 5 på konsekvensaksen). Hvilket er interessant!

Igen med forbehold for undersøgelsens karakter, så kan man konkludere, at respondenterne tegner et risikobillede, der må vække til eftertanke. De fleste af de foreslåede risici vurderes med en pæn sandsynlighed at ville indtræffe og vurderes samtidig til at have konsekvenser, der bestemt ikke lige lader sig ignorere!

Der kunne udtrækkes en række af mulige interessante korrelationer: Det kunne således tænkes, at alle dem, der sætter fx IT-sikkerhed højt ud af sandsynlighedsaksen sætter personalepolitiske risici lavt ud af konsekvensaksen; og at dem, der vurderer image-risici lavt også vurderer de politiske risici lavt. Etcetera. Vi har imidlertid i denne sammenhæng valgt at koncentrere os om det generelle billede.

Er det så et overdrevent pessimistisk billede, der tegnes, eller er det blot et ganske realistisk? Er man i unødigt grad bekymrede derude i kommuner og amter eller er man blot – som gode embedsmænd – på ansvarlig vis optaget af den store opgave, som man står over for?

Se, det vil vi ikke her tillade os at konkludere noget endeligt om, det må fremtiden vise. Hvorom alting er, så vil European Institute for Risk Management på www.eirm.net og på seminarer i 2005 og 2006 stille viden og metoder til rådighed for amter og kommuner med henblik på at hjælpe dem gennem de større eller mindre risici, som kommunesammenlægningen uvilkårligt vil stille dem over for. Vi må – også med Kierkegaards ord – lære at tage usikkerheden på os; den kommende tid er ikke for de alt for nervesvage!

Finn Kjær Jensen
 Direktør
 EIRM Network
 European Institute for Risk Management