

Nr. 19 - 26. maj 2008. 5. årgang

DENNE UGE

Kommunerne bør øge fokus på risikoledeelse

Større kompleksitet i den kommunale sektor og forventningspres fra borgerne skærper behovet for risikoledeelse i landets kommuner, mener eksperter. Mange steder arbejder man allerede målrettet med emnet, men trods stigende interesse er alle endnu ikke med. Klimarelaterede problemer er rykket højere op på kommunernes dagsorden.

Kloakker, der flyder over. Dårlige plejehjemssager. Og en akut mangel på arbejdskraft. Skrækscenarierne er mange for landets kommuner i disse år, og derfor har risikoledeelse vundet indpas flere steder. Men ikke alle er endnu med på vognen.

"Nogle kommuner er i gang. Andre steder er det mit indtryk fra samtaler med kommunaldirektører, at man har haft strukturreformen på dagsordenen. Man har vidst, at der lå et emne, men man har ikke

haft ressourcerne til at kaste sig over det endnu," fortæller partner i revisionsfirmaet Ernst & Young Henrik Holmark.

Han og hans kollega Bo Colbe mener, der er behov for, at risikoledeelse i højere grad indarbejdes i den offentlige sektor – ikke mindst i kommunerne, som med kommunalreformen har fået flere ansvarsområder.

"Kommunernes aktiviteter er mangeartede, og de har dermed også et større risikobillede. Derudover har kommunerne – ikke mindst på de sociale områder – et stort ansvar for vores svageste medborgere – og er underlagt en omfattende og kompleks lovgivning. Endelig varetages en væsentlig del af kommunernes driftsopgaver af mange større og mindre decentrale institutioner med egen ledelse. Det gør det til et væsentligt sted at starte," siger partner i Ernst & Young Bo Colbe.

Fortsættes side 2

Ulige vækst tvinger vikarbureauer til nichevirksomhed Side 3

Politisk uvilje kan spænde ben for danske ethandromme Side 5

Strukturerede produkter: Aktier og emerging-valuta Side 6

Privatforbruget holder Sydøsteuropa oppe Side 7

Korte renter: Store problemer for den amerikanske centralbank Side 8

Kommuner bør øge fokus på risikoledeelse

Fortsat fra forsiden

Borgernes forventninger er i disse år også med til at øge presset for at indføre risikoledeelse i kommunerne. Det mener man hos foreningen PRIMO, der i 2005 blev stiftet af Kommunaldirektørforeningen for at klæde kommunale og offentlige ledere bedre på til at tackle kritiske risici.

"Borgere fordrer i højere grad, at kommunerne, der er deres indgangsportal til det offentlige, skal håndtere risiciene bedre, sådan som man møder dem som borgere. Der er en stærk forventning til, at kommunerne kan styre risiciene. Der er en generaliseret bekymring over alt det, der kan gå galt, og det sætter sig igennem som krav," forklarer direktør Finn Kjær Jensen, der oplyser, at PRIMO i dag har 800 medlemmer.

Ifølge Finn Kjær Jensen er kommunerne i øjeblikket særligt optagede af rekruttering, beredskab og sundhed. Men klimarelaterede problemer, som eksempelvis overfyldte kloakker, er der også stor bevidsthed omkring.

"Det er svært for kommunerne om nogle år at slå ud med armene og sige 'Vi vidste ikke, det ville blive så slemt.' Derfor mander man op på de her ting. Der kan f.eks. komme flere storme, vændstigningsproblemer og følgesygdomme i forbindelse med klimaændringerne, og derfor skal der ske justeringer over hele det kommunale virkefelt. Man venter i øjeblikket på at høre fra centralt hold, hvad man kan forvente," siger Finn Kjær Jensen.

Henrik Holmark forklarer, hvorfor sundhedsområdet er et andet vigtigt sted for kommunerne at sætte ind med risikoledeelse.

"Sundhedsområdet er nyt i kommunerne, og der kan være et særligt behov for at styre den opgave på plads. Ellers kan det ramme kommunerne som en boomerang i og med, at de får store udgifter til sygedagpenge og opfølgende behandlinger af borgere f.eks. efter hospitalsindlæggelser. Med risikoledeelse kan man indføre forebyggende foranstaltninger," fremhæver Henrik Holmark.

På forkant

Netop ønsket om at være på forkant med eventuelle problemer var motivationen, da Frederiksberg Kommune i 2005 indledte sit arbejde med risikoledeelse.

"Det var ikke nogen konkret hændelse, som tvang os til at handle med ryggen mod muren. For os er det tværtimod en del af en almindelig ansvarlig ledelse at skaffe sig overblik over, hvilke risici organisationen løber, og hvordan vi på passende vis kan imødegå dem," lyder det fra kommunaldirektør Kurt E. Christoffersen.

Kommunen har vedtaget "Retningslinjer for risikostyring" for alle områder og har desuden en forsikringsinstruks og en beredskabsplan.

"Sidstnævnte arbejder vi netop med i disse måneder. Her gennemgås alle tænkelige scenarier både overordnet og helt ned på institutionsniveau, så vi er forberedt på alle situationer. Det samme gælder også hele kommunens it-setup, hvor en uafhængig it-sikkerhedschef går alt igennem og giver råd om, hvor vi skal sætte ind," oplyser Kurt E. Christoffersen.

I Næstved Kommune finder kommunaldirektør Jens Christian Birch det ligeledes vigtigt systematisk at vurdere risici og tage ledelsesmæssig handling på dem. Her er nogle af de store indsatsområder sygefravær og kommunens eksteme virksomheder, mens man i Frederiksberg Kommune især har fokus rettet mod manglen på arbejdskraft.

Og selv om der generelt er mange risici,

landets kommuner skal forholde sig til, er det Finn Kjær Hansens opfattelse, at de er gode til at sortere.

"Der begynder at være en meget fornuftig stillingtagen til problemstillingerne. Det er nemt at blive drevet rundt i mængden af alt det, der omtales i mediernes, men der bliver man mere systematisk," oplever Finn Kjær Jensen.

Bo Colbe understreger da også, at risikoledeelse i høj grad er et spørgsmål om at afveje risici og ressourcer til tilsyn og kontrol.

"Risikoledeelse handler om at gå ind og definere risikoprofilen og bestemme, hvor mange ressourcer man vil bruge på at imødegå de enkelte risici. Hvis man ikke vil acceptere fejl på institutionerne, betyder det nærmest daglige tilsyn fra centralt hold, og det er dyrt. Risikoledeelse er også en bevidst afvejning og en accept af, at der kan ske fejl," pointerer han.

mib@ugebrev.dk

Læs mere

PRIMOs vejledninger til kommunerne "Risikoledeelse - En kommunal opgave" og "Kommunal risikoledeelse - i praksis" kan downloades eller bestilles på www.primodanmark.dk. PRIMO holder seminar og årskonference i Odense den 12.-13. juni.

Bevidsthed og beredskab

Med risikoledeelse kan man blive bevidst om mulige risici og skabe et beredskab til at håndtere potentielle problemer. Som led i arbejdet med risikoledeelse gælder det desuden om at klarlægge, hvilke risici organisationen bør fokusere på.

Ernst & Young anbefaler, man starter

med at sætte risikoledeelse på ledernes dagsorden, og at man i begyndelsen kun udvælger et pilotområde. Det er også vigtigt at opstille strukturer, der er integreret med kommunens øvrige styringsinstrumenter. Derefter kan man rulle indsatsen bredere ud.