

## Risikoledelse

**... in this world there is nothing certain but death and taxes.**

*Benjamin Franklin*

AF EIRM

Vi befinder os midt i et paradigmeskift inden for håndteringen af risikospørgsmål. Fra primært at have været en teknisk og relativt isoleret disciplin er risikostyring – nu som *risikoledelse* – blevet et centralt anliggende for topledere i alle typer af virksomheder, private som offentlige. Og i modsætning til traditionel risikostyring eller risk management er risikoledelse karakteriseret ved arbejde med *alle* de kritiske risici, der kan forhindre en virksomhed i at indfri sine mål. Ikke ved at opbygge forsvarsværker mod risici, men rettere gennem en helhedsorienteret, offensiv og dialogorienteret tilgang til risici.

### Verden af i dag

Når denne accentforskydning fra risikostyring til risikoledelse i disse år finder sted i mange organisationer, skyldes det en række samfundsmæssige og sociale forandringer, der har sat risikospørgsmål på dagsordenen i de fleste samfund. Dels har det med stigende kompleksitet, flere bundlinjer, globalisering, hastige teknologiske udviklinger med videre at gøre. Forhold, der gør forudsigelighed, konsekvensberegning og planlægning sværere. Dels, og ikke mindst, har det med den samtidige udvikling af en ny sensibilitet over for risici i befolkningerne at gøre. For mange mennesker i de moderne samfund fremstår verden af i dag sårbar og usikker og fyldt til randen med risici.

Mere end nogen sinde synes vi som borgere og forbrugere at være opmærksomme på, hvad der kan ske med os selv, vores børn, vores kroppe, vores samfund og vores omverden. Denne risikoommærksomhed reflekteres både i medierne og i borgernes mere og mere ufravigelige krav til såvel offentlige organisationer som private virksomheder om at have styr på alt det, som *eventuelt* kan true vores liv og verden. Kort sagt: Vi ønsker som borgere ikke at blive udsat for de risici, der uindbudte dukker op på vores middagsborde, i vores natur og i vores samfund. Og borgernes og forbrugernes krav giver sig igen udslag i en stigende politisk fokusering på feltet og følgelig i et stadig stigende antal kodeks, love og reguleringer på området, nationalt som internationalt.

At verden så formentlig aldrig har været et sikrere og sundere sted at opholde sig – ser vi på den i et bredt historisk perspektiv – synes paradoksalt nok ikke at slække på kravene.

### **Fra væg til væg-risikostyring ...**

Men samtidig med at vores risikofølsomhed er steget voldsomt, er muligheden for at håndtere de erklærede risici som nævnt ikke blevet lettere. Mange risici er komplekse, sammenvævede og grænseoverskridende. Løsningen af ét risikoproblem fører oftest blot til et risikoproblem af en anden orden. Løsningen af en trafikalk risiko i forbindelse med byplanlægning kan forskyde sig til at blive en social risiko for øget kriminalitet. Løsningen af en international juridisk risiko ved at nedsætte afgiften på en given fødevarer kan afstedkomme en risiko på sundhedsområdet. Og så videre. Det synes faktisk ganske vanskeligt at likvidere en risiko – helt.

Der er således ikke noget at sige til, at mange offentlige organisationer og private virksomheder i en sådan tid tenderer til at tænke defensivt, passe på, være opmærksomme på fejl, være tilbageholdende i deres innovation. Også set i lyset af mediernes konstante opmærksomhed på de mindste fejl og alle de risici, der synes at lure bag ethvert nyt tiltag.

Men angstfyldt, defensiv tænkning og opbygning af forsvarsværker fører som bekendt sjældent til store erobringer. Eller sagt med andre ord: Der er ingen mening i at begå væg til væg-risikostyring. Snarere må ledere og specialister koncentrere sig om at identificere og håndtere de *kritiske* risici i forhold til de overordnede værdier, mål og strategi. Ikke alt udgør en risiko: *En risiko er en usikkerhed af betydning.*

### **... til kalkuleret dristighed**

Udgangspunktet må være at skabe et helhedsperspektiv på risici, et overblik over alle de risici, der kan true den offentlige eller private virksomheds mål og virke. En risikoprofil, der som nævnt knytter sig tæt til organisationens mål, værdier og strategier. Herfra starter så arbejdet med at finde organisationens mest kritiske risici og dens generelle risikoappetit: Hvor tør man offensivt løbe en kalkuleret risiko, og hvor vil man ikke? Det er et stykke både værdibaseret, rationelt kalkulerende og kreativt arbejde.

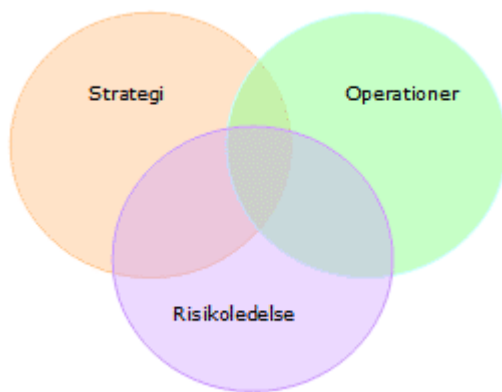
Men ikke mindst er megen moderne risikoledeelse også et stykke kommunikativt arbejde. Risikokommunikation skal internt i organisationen medvirke til at etablere en risikobevist kultur. Eksternt skal risikokommunikation bidrage til at kvalificere og skabe forståelse for risikorelaterede beslutninger gennem borgerinddragelse – hvilket i stigende omfang vil blive påkrævet. Det må således forventes, at ikke alene vil organisationer og virksomheder blive stillet over for kravet om at agere på risikofyldte områder på et gennemtænkt grundlag. Ledelsen skal til enhver tid også kunne forklare de antagelser og værdier, der ligger til grund for en given risikovurdering og -håndtering.

### **Risikoledeelse – et (be)greb om ledelse**

Man kan overordnet sige, at risikoledeelse rummer et (be)greb om ledelse. Dels et ledelsesgreb, dvs. en konkret metode, som ledere kan anvende i deres arbejde hen

mod målene. Dels et ledelses*begreb*, dvs. at risikoledeelse samtidig rummer et udsagn om, hvad god ledelse også bør rumme, nemlig systematiske refleksioner over det, der kan gå galt, og, notabene, de muligheder, der altid åbenbarer sig, når der foreligger en risiko. Hermed gør risikoledeelse ikke hævde på at være en altomfattende filosofi om ledelse. Snarere er sigtet et mere diskret, om end afgørende supplement til allerede eksisterende ledelse.

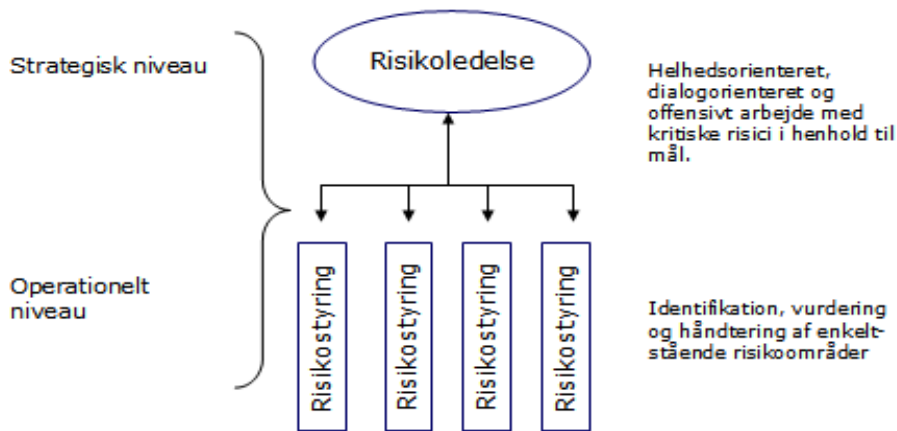
Var verden forudsigelig, kunne man blot sætte målene og så forfølge dem i praksis, indtil man nåede dem. Imidlertid er verden som bekendt ikke fuldt forudsigelig; den er fuld af usikkerheder. Risikoledeelse handler om at bestræbe sig på at håndtere de væsentligste af disse på systematisk vis.



Risikoledeelse er ikke helt identisk med risikostyring. Der er ikke tale om vidt forskellige størrelser, men om et vigtigt kvalitativt skifte i perspektivet. Hvor risikostyring primært er en teknisk disciplin inden for flere og flere specifikke fagområder (revision, jura, sundhed, miljø, arbejdsmiljø, forsikring, it, økonomi, kommunikation, byggeri, byplanlægning, forsyning med videre), da handler risikoledeelse om et helhedsorienteret, dialogorienteret og offensivt perspektiv på organisationens samlede risici i forhold til dens mål.

Når dette accentskifte fra *risikostyring* til *risikoledeelse* betones, skyldes det altså ønsket om at markere, at der reelt er tale om et kvalitativt andet perspektiv på og arbejde med risici. Når dette er noteret, er det samtidig vigtigt at understrege, at risikoledeelse og risikostyring bør være sammenhængende. Strategisk betonet risikoarbejde bør være sammenhængende med praktisk risikoarbejde.

Der bør således være tale om to gensidigt supplerende aspekter af et samlet arbejde med risici. Der er elementer af risikoledeelse i risikostyring, og der er elementer af risikostyring i risikoledeelse. Metodisk deler tilgangene da også langt hen ad vejen teknik og proces.



### Formålet med risikoledeelse

Risikoledeelse skal ultimativt bidrage til at sikre, at en organisation kan løfte sine opgaver og ansvar. Udfolder vi dette bidrag, kan det ske på fire måder:

#### *Værdiskabelse*

Risikoledeelse har et klart økonomisk formål. I kraft af en systematisk håndtering af risici opnår organisationen en sundere økonomi, blandt andet som følge af nedsættelse af udgifter i forbindelse med skader, ulykker, uheld og fejl. Organisationen undgår f.eks. dyre hospitalsbehandlinger, dyre materielle genoprettelser, dyre retssager og omkostningsfulde konsekvenser af negativ omtale. Men ikke alene kan organisationen skabe værdi gennem besparelser. Risikoledeelse skaber også værdi, idet den genererer tillid og innovation med de gevinster, der ligger heri.

#### *Etik*

Risikoledeelse har ikke mindst til formål at beskytte velfærd, værdier og verden. Eller med andre ord: at tage hånd om mennesker, samfundets institutioner og naturen. Det systematiske arbejde med risici grunder sig således i en sund (ikke overdreven) bekymring for vores medmennesker og vores fælles verden. Risikoledeelse kan ses som en *konkret etik*, i den forstand at der er tale om at sikre lovmedholdighed og en handlingsorienteret omsætning af et etisk eller værdibaseret grundlag.

#### *Robusthed*

Gennem en systematisk identifikation, vurdering og håndtering af risici mindsker en organisation sandsynligheden for, at risici kommer til at udgøre egentlige trusler. Risici vil fortløbende forekomme, men organisationen opnår en større sikkerhed i sit virke gennem brug af velfunderede systematikker i omgangen med dem. En vis robusthed i forhold til forandringer i omverdenen er et tredje formål med

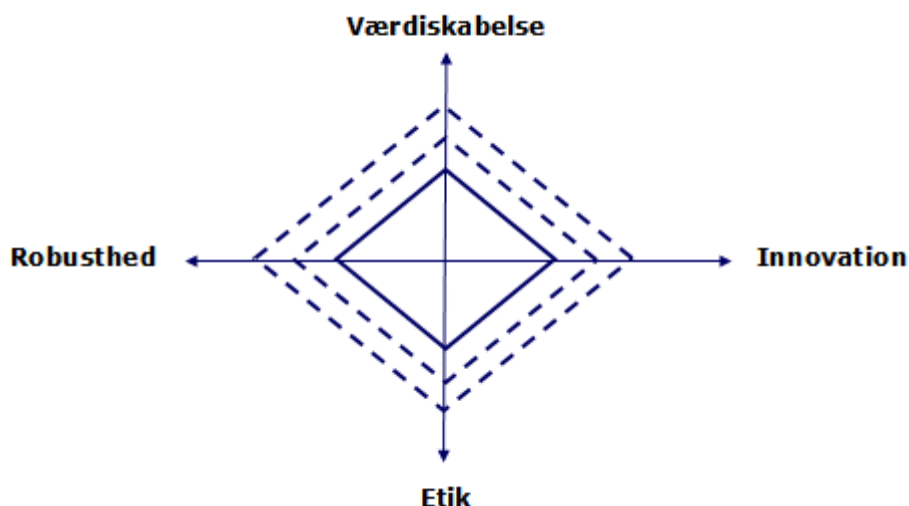
risikoledeelse. Dette opnås blandt andet gennem den organisatoriske læring, der bør være en integreret del af god risikoledeelse. Beredskab i forhold til risici giver modstandsdygtighed, og modstandsdygtighed afføder tillid.

### *Innovation*

Kreativitetens afsæt er begrænsningen. Af reelle eller forestillede begrænsninger fødes ideer. Når noget ikke er tilladt, synes umuligt eller vurderes for risikofyldt, tændes lysten til at overvinde det ikke tilladte, det tilsyneladende umulige, det risikable. Et forhold, vi især kender fra kunsten. Det vil sige, at der er en grundlæggende forbindelse mellem risici og innovation, forstået som den implementerede kreativitet. God risikoledeelse har således til formål at skabe rum for innovative, kreative og ansvarlige løsninger på kritiske risici. Risikoledeelse bliver således et arbejde med det *måske mulige*. Som det hedder i en velkendt sentens: Når det trækker op til storm, bygger nogle mennesker læskærme, andre bygger vindmøller.

De fire dimensioner kan spændes ud i et koordinatsystem med henblik på at give organisationen et orienteringskort til planlægning og dokumentation af sin indsats.

VERI-figur



### **Risikoledelse i fremtiden**

Der hersker ringe tvivl om, at risikoledelse vil være et felt i kraftig vækst i en rum tid fremover, sådan som verden (desværre) er skruet sammen.

Imidlertid gælder det for risikoledelse om at finde sin naturlige plads som en supplerende ledelsesfilosofi og et supplerende ledelses- og specialistværktøj. Risikoledelse er ikke nogen åbenbaring, og risikoledelse skal ikke dominere dagsordenen. Risikoledelse skal glide ind i den tænkning og de processer, som allerede eksisterer. At forsøge at styre risici er jo aldeles velkendt for de fleste organisationer, alternativt stod det skidt til. Således er det nye ikke bestræbelsen på at styre risici; det nye er, at verdenen omkring virksomheden har ændret sig, og at kravene til håndtering af risici i dag er langt mere eksplicite og derfor fordrer en helt anden systematisk tilgang.