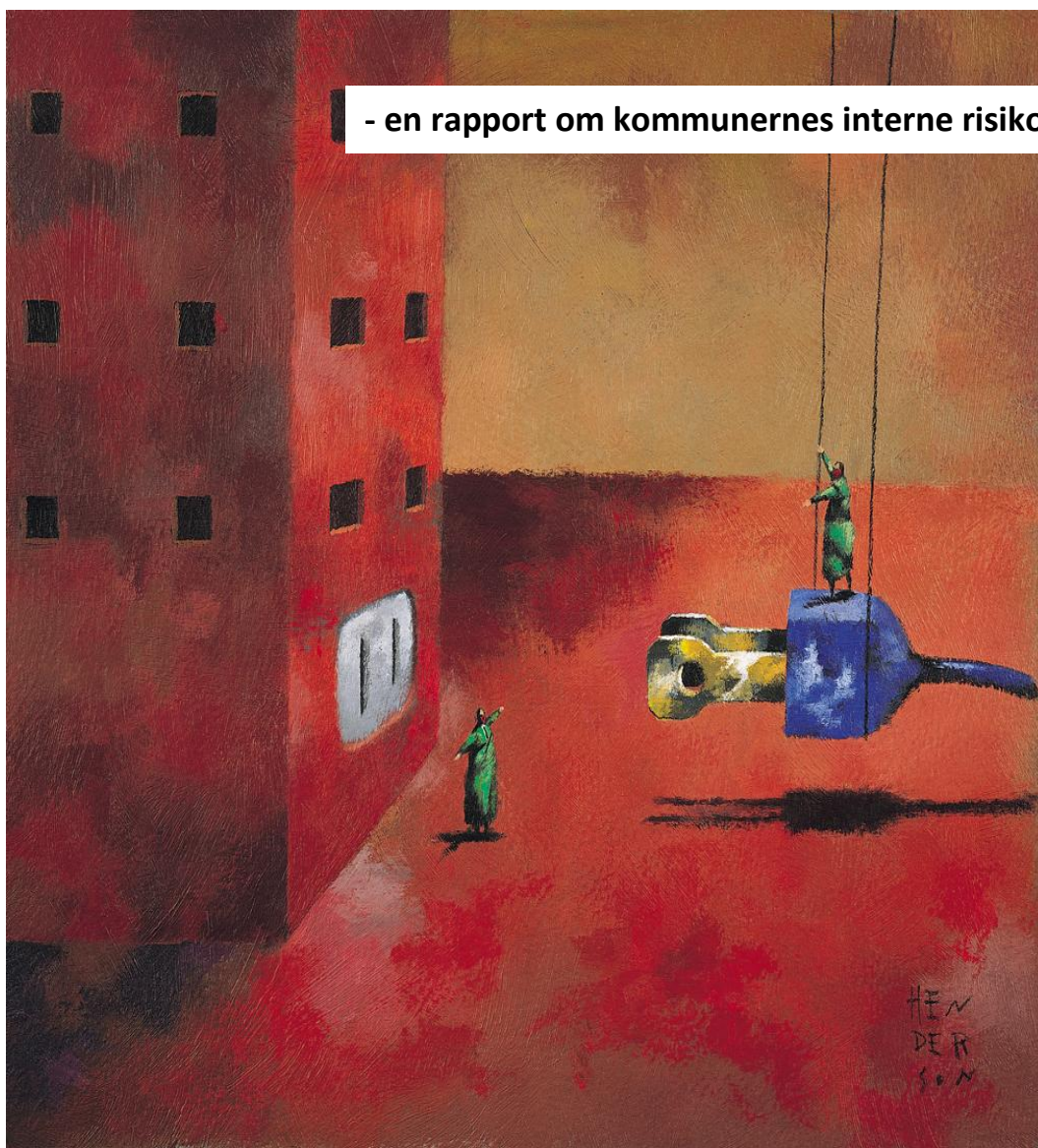


DER ER LANGT FRA RÅDHUS TIL DRIFT

- en rapport om kommunernes interne risikokommunikation



Udarbejdet af Thomas Breck og Maren Egedorf, EIRM
For PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere

Januar 2011

DER ER LANGT FRA RÅDHUS TIL DRIFT
- en rapport om kommunernes interne risikokommunikation

1. udgave, januar 2011

Udarbejdet af EIRM ved Thomas Breck og Maren Egedorf
Udarbejdet for PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere

Omslag og layout: EIRM
Illustrationer: Henderson

Publikationen kan bestilles elektronisk hos EIRM, sekretariat for PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere:

European Institute for Risk Management (EIRM)
Skr. Gertruds Stræde 5
1129 København K
Tlf.: 7025 2545
Mail: eirm@eirm.dk
Web: www.eirm.dk

Publikationen er desuden tilgængelig på www.primodanmark.dk og www.danskerisikoraadgivere.dk

Publikationen kan frit anvendes med fornøden kildehenvisning.

INDHOLD

1. Resume	side 4
2. Projektets baggrund.....	side 5
2. Projektets formål.....	side 5
3. Projektets metode.....	side 6
4. Projektets resultater	
4.1 Centralforvaltningens perspektiv.....	side 7
4.1.1 Opsummering	side 10
4.2 Institutionernes perspektiv.....	side 11
4.2.1 Opsummering	side 18
5. Konklusion.....	side 21
6. Anbefalinger til mulige aktiviteter i fase 2	side 23
7. Bilag	side 26

1. RESUME

Hvordan kan kommunernes centralforvaltninger blive bedre til at kommunikere med de kommunale institutioner om risiko? Det er emnet for denne rapport, som er udarbejdet af EIRM for PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere. Rapporten har med udgangspunkt i fem kommuner undersøgt behov og ønsker til den interne risikokommunikation, som de tager sig ud fra henholdsvis centralforvaltningens og institutionernes perspektiv.

Undersøgelsen viser, at den største udfordring for risikokommunikationen, set fra forvaltningens perspektiv, er at få kommunikeret budskabet om risikostyring til institutionerne, så det bliver forankret på en blivende måde. Samt at få skabt en øget risikobevindsthed, en følelse af fælles ansvar og en fælles beskyttelseskultur omkring kommunens værdier.

Undersøgelsen peger på, at det hverken er manglende forståelse eller ansvarfølelse, der er årsag til, at centralforvaltningen oplever kommunikationen som en udfordring. Årsagen er snarere forskelle i prioriteringen mellem institutioner og forvaltning.

Det fremhæves, at de kommunale institutioner allerede har stor opmærksomhed på risikostyring. Men hvor forvaltningen typisk fokuserer på materielle værdier som inventar og bygninger ud fra et ønske om at økonomisere med de kommunale ressourcer, viser undersøgelsen, at institutionernes fokus primært er på medarbejdernes helbred og trivsel samt borgernes sikkerhed og tryghed.

Det fremgår af undersøgelsen, at institutionerne gerne vil i dialog med forvaltningen og det politiske niveau om at forebygge uønskede hændelser. Dialogen skal tage udgangspunkt i institutionernes hverdag og erfaringer og anerkende deres oplevelse og prioritering af problemerne. Udfordringen for risikokommunikationen ligger derfor i høj grad i at kunne skabe et fælles mødested, hvor begge parter behov og prioriteringer i forbindelse med risikostyring tilgodeses.

Rapporten kommer på denne baggrund med en række anbefalinger, der kan gøre kommunikationen bedre ved at øge den fælles ansvarlighed om risiko og forebyggelse, risikostyringen mere synlig – både udad og opad i systemet – samt sikre nem adgang til vidensressourcer og effektiv instruktion på konkrete områder. Endelig anbefales det, at kommunerne styrker arbejdet med at skabe netværk af lokale ambassadører på risikostyringsområdet.

2. PROJEKTETS BAGGRUND

Sidst i 2008 henvendte en københavnsk omegnskommune sig til PRIMO Danmarks sekretariat. Kommunens centralforvaltning oplevede, at det var svært at få implementeret den risikostyringspolitik og forebyggelsesånd, som man ønskede ude på kommunens institutioner og virksomheder¹ (skoler, daginstitutioner, plejehjem, tekniske anlæg osv.). Emnet blev taget op i PRIMO Danmarks rådgivningsgruppe².

Rådgivningsgruppen havde ved flere lejligheder diskuteret behovet for konkrete værktøjer til risikostyring i kommunerne, herunder behovet for styrkelse af den interne risikokommunikation i kommunerne. I begyndelsen af 2009 blev der nedsat en arbejdsgruppe til belysning af den udfordring, som man står overfor i forbindelse med den interne risikokommunikation og til nærmere vurdering af mulige værktøjer, der kan understøtte kommunerne i deres arbejde på feltet.

Udgangspunktet for projektet var de udfordringer, der indledningsvist var blevet identificeret i arbejdsgruppen vedr. intern risikokommunikation. Udfordringerne handlede om tid, sprog, prioriteringer og kommunikationsprocesser.

De kommuner, der deltog i arbejdsgruppen var Albertslund, Holstebro, Næstved, Rødovre og Silkeborg Kommuner. PRIMO Danmarks sekretariat, EIRM, har været projektleder på opgaven.

Projektet er økonomisk støttet af PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere.

2. PROJEKTETS FORMÅL

Institutionerne i kommunen spiller en afgørende rolle i forhold til at implementere og følge op på kommunens centrale risikopolitik. Med henblik på at udvikle redskaber til at gøre kommunikationen bedre havde kommunerne derfor to ønsker til projektet: Dels en nærmere analyse af kommunikationen mellem forvaltning og institutioner, når det drejer sig om risikoforhold. Dels nogle forslag til initiativer, der kan udbygge og forbedre risikokommunikationen og kommunens risikostyring.

Projektet falder således i to faser, hvor denne rapport omhandler første fase.

Formålet med projektets første fase er at formulere behov og ønsker til den interne risikokommunikation mellem kommuner og institutioner, og tilvejebringe en nuanceret beskrivelse af den kommunikative udfordring, man står overfor på området.

¹ Kommunerne anvender forskellige betegnelser for deres decentrale enheder. I denne rapport anvender vi institution.

² Læs mere på www.primodanmark.dk under "om PRIMO".

Fase to fokuserer på at udarbejde de redskaber/værktøjer, der anbefales som følge af analysen i fase 1. Det kan tænkes, at forskellige kommuner går videre med forskellige projekter, alene eller sammen, herunder i samarbejde med kommunale interesseorganisationer. Fase to er ikke omfattet af denne rapport; men anbefalinger i slutningen af dokumentet lægger op til den fase.

3. PROJEKTETS METODE

For at analysere den interne risikokommunikation nærmere, og for at kunne komme med forslag til, hvad man kan gøre for at forbedre den har projektet anvendt kvalitative metoder til at undersøge henholdsvis forvaltningens og institutionernes perspektiv på risiko samt deres opfattelse af kommunikationen de to parter imellem. Projektet har arbejdet med en vekselvirkning af oplæg fra arrangørerne, interviews deltagerne imellem ud fra spørgeguides samt opsamling og dialog i plenum.

Forvaltningens perspektiv blev undersøgt på en workshop med repræsentanter fra de deltagende kommuner. Program samt deltagere i fremgår af bilag 1. Workshoppen blev optaget digitalt med henblik på nærmere analyse og udvælgelse af anonyme citater, der kunne illustrere centrale pointer. Processen foregik i tre tempi, hvor deltagerne først interviewede hinanden to og to om deres erfaringer med risikokommunikation. Herefter fremlagde de hinandens erfaringer for gruppen og afslutningsvist blev resultaterne drøftet og reflekteret i plenum.

Institutionernes perspektiv blev undersøgt på to seminarer i henholdsvis Holstebro og Næstved, hvor ledere fra et udvalg af kommunens sociale og tekniske institutioner deltog. På det første seminar blev sessionen optaget digitalt, mens dette af tekniske grunde måtte undlades på det andet seminar, hvor grundlaget for afrapporteringen derfor er projektlederens udførlige noter. Program samt deltagere fremgår af bilag 2. Alle citater i rapporten er anonymiseret.

Begge seminarer forløb efter samme model. Efter en kort introduktion af projektet og dets baggrund, satte deltagerne fokus på, hvordan institutionerne håndterer og taler om risiko i deres arbejde. Denne øvelse foregik i grupper på to personer. Resultaterne blev fremlagt i plenum. Derefter arbejdede deltagerne i større grupper, opdelt efter fagområder, hvor de satte ord på samarbejdet mellem institution og forvaltning om risikospørgsmål. Resultaterne af gruppearbejdet blev fremlagt i plenum. Hvert seminar blev afsluttet med en kort præsentation om risikokommunikation af Thomas Breck. En mere udførlig beskrivelse af metoden findes i bilag 4.

I det følgende afsnit beskrives og analyses indholdet af seminaret og de to workshops.

4. PROJEKTETS RESULTATER

4.1 Centralforvaltningens perspektiv

Deltagerne på den første workshop var risikokoordinatorer, forsikringsmedarbejdere og arbejdsmiljøkonsulenter fra Albertslund, Holstebro, Næstved, Rødovre og Silkeborg Kommuner³.

På baggrund af workshoppen tegnede sig følgende seks fortællinger om deltagernes erfaringer og udfordringer, når det gælder kommunikation:

A. Hvordan får vi ansvarliggjort medarbejderne?

Mange gav udtryk for, at medarbejdere på kommunens institutioner, vurderet gennem deres handlinger, undertiden kan virke som om, de ikke alle opfatter kommunens penge og ejendom som et fælles ansvar, som man har pligt til at værne om.

"Hvis den nu er blevet stjålet, fordi den stod i et vindue. Så spørger jeg, om de ikke kunne stille den radio et andet sted næste gang? De hører måske nok, hvad jeg siger - men de gør ikke noget."

"Nogle gange er det som om, at når man går ud af døren, så er det hele glemt igen."

Man oplever, at der i mange tilfælde ikke synes at være et værdifællesskab mellem kommune og medarbejder - en fælles beskyttelseskultur, der kunne bevirke, at alle aktivt passer på kommunens materielle og økonomiske værdier og beskytter ansatte og borgere mod unødigt risiko.

"Lys som ikke bliver slukket koster mig en halv klimaaf tale. Folk gider ikke slukke lyset, når de går ud af rummet. De gør det derhjemme, for der kommer SEAS med en regning. Men her er det bare kommunen, som betaler. Det samme med radiatorer som står og kører under et åbent vindue."

Der kunne fra flere sider spores både undren og forargelse over denne tilsyneladende mangel på fælles ansvarstagelse - og der efterlystes måder at fremme den på.

"Der mangler ligesom en central udmelding om, hvordan man skal agere og handle i kommunen, i forhold til at passe på tingene. At man skal passe på værdierne på samme måde, som man ville gøre derhjemme - og at man skal vise rettidig omsorg."

³ I rapporten henvises der til deltagerne på workshoppen som risikokoordinatorer.

B. Hvordan skabes alliancer og ambassadører på institutionerne?

Der blev fra flere sider givet udtryk for, at det personlige møde, og den personlige kontakt, er det, der virker bedst, når der skal sikres en god kommunikation mellem centralforvaltningen og institution, og når man gerne vil have institutionerne til at tænke i forebyggelse.

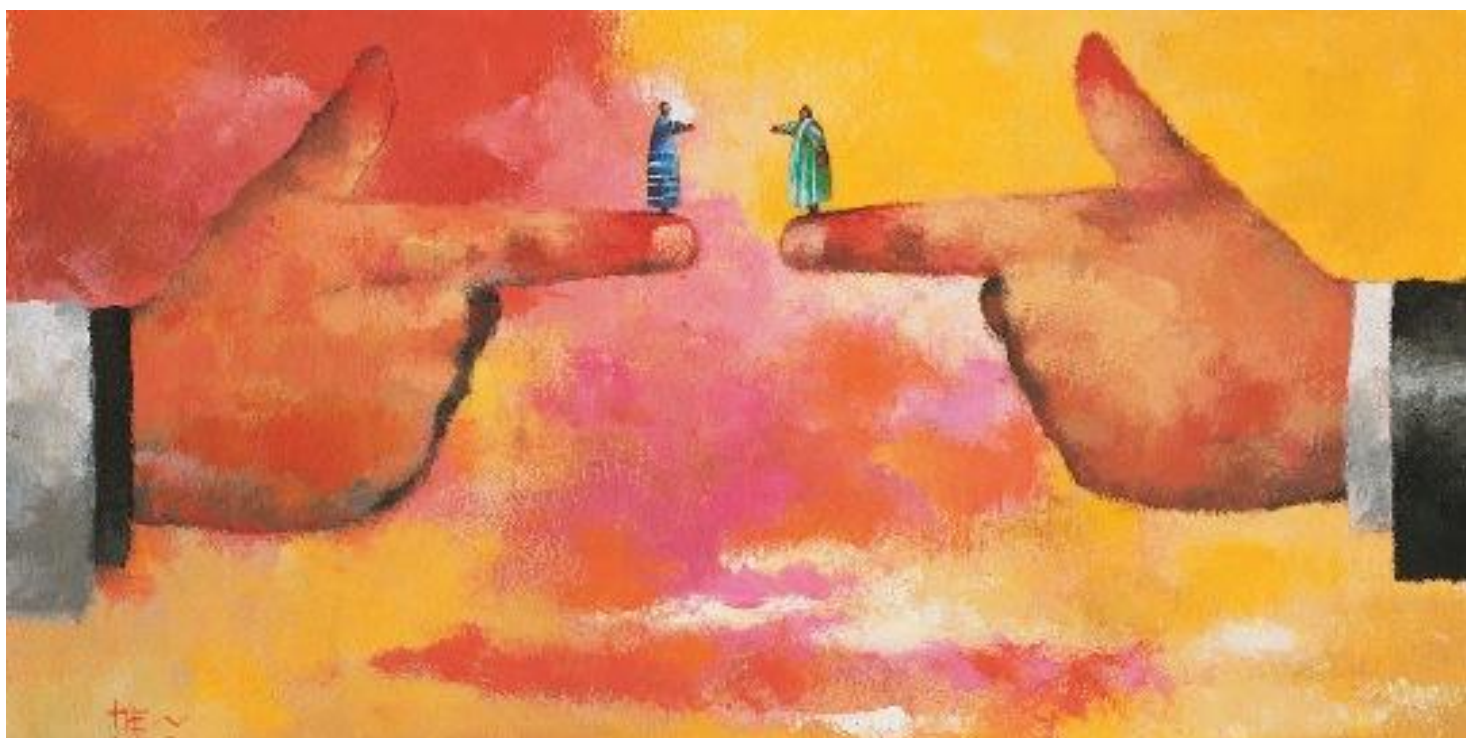
"For mig er det personlige møde hundrede gange mere værd end en besked på internettet."

"De første år havde jeg en tjekliste med ud - men så fandt jeg ud af, at det, jeg synes, var vigtigt, slet ikke var vigtigt for dem. Så nu spørger jeg i stedet for."

Udfordringen ved det personlige møde mellem forvaltning og institution er, at det koster ressourcer at etablere og vedligeholde personlige netværk. Der efterlyses derfor måder, hvorpå disse kan etableres og opretholdes med færre omkostninger.

"Min holdning er, at man ikke kan undvære det personlige møde. Jeg tror på det og ved, at det flytter noget. Problemet er, at det koster en masse ressourcer."

"De personer, som sidder med risikostyring ude i institutionerne, har også andre opgaver. Man kan godt tænde en ild hos dem under et møde, men hvordan sikrer vi, at de husker det, når de kommer tilbage på deres pind?"



C. Hvordan sikrer vi et løbende kendskab til centralforvaltningens risikostyringspraksis?

Der var bred tilslutning til det synspunkt, at det er vigtigt, at alle ansatte har mulighed for at finde information om bl.a. de regler, politikker og krav, der er gældende på risikostyringsområdet i de forskellige kommuner. Men det er ikke nemt.

"Den største udfordring er, at få budskabet ud og sikre sig, at modtagerne også har forstået hvad man mener."

Udover et ønske om ressourcer til at skabe/vedligeholde den personlige kontakt, som blev beskrevet i punkt B, var der enighed om at inter- og eller intranettet spiller en rolle. Der skal være et sted, hvor man kan finde relevant information, når der er behov for det. Erfaringerne var dog, at det almindelige intranet og nyhedsbreve ikke egner sig særlig godt til den generelle informationsspredning. Dels fordi de undertiden slet ikke bliver læst og brugt, andre gange fordi de er for svære at orientere sig i.

"Intranettet kunne fungere meget bedre. Der er mange "hemmelige" sider, som man aldrig kommer ind på. Det er dem, hvor guldgruberne ligger."

Derudover er der en generel udfordring ved at have computere og det skrevne medie som referencepunkt for informationsspredningen, da en del af kommunens ansatte ikke i det daglige anvender computere, dels fordi ikke alle kan læse.

D. Hvordan anvender vi effektiv instruktion?

I visse situationer kan det personlige møde mellem risikorådgiver og institutionsmedarbejder med fordel erstattes af kurser, hvor flere deltager (kørselskurser, løft mv.), eller større møder, hvor en gruppe introduceres til et emne eller en problemstilling gennem et effektivt kommunikationsmiddel, fx en instruktionsvideo. Nogle kommuner har gjort gode erfaringer med brug af videomediet til sådanne masseinstruktioner.

"Instruktionsvideoer kan være rigtig gode frem for en eller anden skriftlig vejledning. Vi viste på et tidspunkt billeder af nogle brande for vores tekniske medarbejdere. Det var meget virkningsfuldt."

Efterfølgende kan de pågældende sekvenser evt. findes tilgængelige på nettet til personligt brug eller videreformidling i den kommunale institution.

"I dag skal man næsten finde alt på nettet. Hvad med at lave nogle interessante færdige præsentationer, som man kan tage ud med? Det skal ikke kun være nogen papirer, man skal læse igennem - der skal skabes visuel opmærksomhed."

Der ligger en udfordring i at bringe deltagerne i sådanne seancer fra en passiv modtagerrolle til en oplevelse af ansvar og myndiggørelse som 'kommunens risikoambassadør'.

"Altså hvis en daginstitution har et hul i hegnet, så er det vigtige for dem end at få sat en alarm op. Men hvis jeg hjælper dem med et tilskud til at få lavet hullet i hegnet, så er de også mere lydhøre overfor andre ting, fx med at forebygge brand. Så på den måde virker det begge veje."

E. Hvordan legitimerer vi risikostyringsindsatsen opad i systemet?

Flere risikorådgivere gav udtryk for, at de savner større opbakning til, og forståelse for, risikostyringsarbejdet i den kommunale topledelse, blandt direktører og i de politiske udvalg.

"Jeg tror, det er utrolig vigtigt både at skabe forståelse for risikostyring ude i institutionerne – og i kommunernes øverste ledelse og det politiske niveau."

En forståelse som man forventer dels ville kunne sikre bedre ressourcer til området, dels medvirke til, at risikobudskaber i højere grad bliver en integreret del af kommunens samlede kommunikationspolitik.

"Måske burde vi i højere grad bruge kommunens kommunikationsfolk."

F. Hvordan gør vi begreberne kendte og konkrete?

Risikokoordinatorer benytter sig af faglige termer som ikke altid kan forstås af udenforstående. Alene blandt de deltagende personer på mødet den 14. januar 2010, som til dagligt arbejder med risikostyring i forskellige varianter, var oplevelsen, at ikke alle var lige fortrolige med paraplybegreber som risikostyring og risikokommunikation. Her ligger en stor udfordring i at skabe større fælles begrebsafklaring.

"Der er ikke ret mange, som ved, hvad risikostyring er. Men hvis man i stedet siger "sund fornuft" eller "arbejds miljø", så ved alle, hvad man mener."

"Den største udfordring er at få budskabet ud til alle og at omsætte risikostyring til almindelige ord."

Det er en proces som nødvendigvis bør gå begge veje, forstået således, at forvaltningens terminologi skal oversættes og forklares til institutionernes brug, men også, at sidstnævntes erfaringer skal sættes på sprog og oversættes til brug for medarbejderne i forvaltningen. Dette er emnet for afsnit 4.2.

4.1.1 Opsummering

Enkelte kommuner har de senere år opprioriteret arbejdet med risikostyring, blandt andet ved at oprette særlige afdelinger til formålet på rådhuset, ofte i nærhed af borgmesterkontoret. Workshoppen viste, at afdelingerne oplever kommunikation som en udfordring såvel opad som udad i det kommunale system.

Opad i systemet består udfordringen først og fremmest i at skabe *synlighed og forståelse* for arbejdet med risikostyring og dermed opnå *anerkendelse* - og tilstrækkelige økonomiske *ressourcer* - både blandt kommunens topledelse og på det politiske niveau.

Udad i systemet opleves det, set fra forvaltningens perspektiv, som en stor udfordring, at der synes at mangle *medansvar og forståelse* for beskyttelsen af de fælleskommunale værdier. Hermed forstås primært de materielle værdier samt hensynet til kommunens økonomi.

Det svigtende ansvar, som centralforvaltninger finder, gør sig gældende på institutionerne, ses som udtryk for mangelfuld viden og vilje til at forebygge uønskede hændelser på institutionerne. For at ændre mentaliteten beskrives der et behov for undervisning og instruktion, som kan oplære institutionernes medarbejdere i de fælles værdier og i principperne bag risikostyringen og dermed sikre opbakning til disse principper blandt institutioner og medarbejdere i kommunen.

Flere forvaltninger har gode erfaringer med den *personlige dialog* mellem forvaltning og institution, men metoden er ressourcetung og derfor ikke altid realistisk at anvende, i hvert fald ikke på kort sigt. Der ønskes derfor nye og mindre ressourcekrævende måder at instruere og distribuere budskaber på, evt. ved at kommunikere til mange på én gang, samt mulighed for at give institutioner og medarbejdere nem adgang til relevant information, når der er behov for den.

4.2 Institutionernes perspektiv

Institutionernes perspektiv på risiko blev belyst gennem to seminarer i henholdsvis Holstebro og Næstved kommuner i efteråret 2010. På seminaret i Holstebro deltog ledere og mellemledere fra psykiatri- og handicap, ældreområdet samt Det Gode Køkken (se bilag 2). Desuden deltog en specialkonsulent samt risiko- og forsikringskoordinatoren fra kommunens centralforvaltning. På seminaret i Næstved deltog ledere og mellemledere fra socialpædagogiske institutioner og beskyttede værksteder, plejehjem samt fra park- og vejafdelingen. Endelig deltog en medarbejder fra kommunens centralt placerede risikoenhed (se bilag 2).

På baggrund af de to seminarer tegner der sig følgende fem fortællinger om institutionernes erfaringer med risiko og forebyggelse samt erfaringer med og ønsker til kommunikationen med den kommunale forvaltning om samme.

G. Hvordan sikrer vi medarbejdernes helbred og trivsel?

Når lederne af de kommunale institutioner bliver bedt om at sætte ord på de risici, de møder i deres daglige arbejde, er det i altovervejende grad medarbejdernes helbred og trivsel, som nævnes først.

"Hvis jeg skal prioritere mellem medarbejderrisici og kunderisici, så er det vigtigste helt klart medarbejderne."

Det drejer sig både om fysiske og psykiske arbejdsskader og problemer.

Inden for det sociale område nævnes for eksempel risikoen for løfteskader, når klienter skal flyttes fra seng til kørestol, på toilettet eller transporteres i bil eller bus. En anden type risici er dem, der opstår som følge af voldelige overfald (slag, krads, niv eller bid) fra beboere eller klienter. Der er også risiko for stikskader som følge af uheld med kanyler - måske som følge af uregerlige klienter, og i køkkener er der også risiko for løfteskader, forurening af madvarer (pga. manglende hygiejne) og risiko for skoldning og for at skære sig.

Indenfor det tekniske områder nævnes færdselsulykker, arbejde nær trafikerede veje, ulykker med gaffeltruck, paller og i forbindelse med fældning af træer. Skader i forbindelse med betjening af maskiner fremhæves også som en væsentlig risiko. Disse skader forekommer såvel indenfor de psykiske og socialpædagogiske behandlingstilbud (fx beskyttede værksteder) som i kommunens tekniske afdelinger.

"Maskiner og mennesker er en farlig cocktail - uanset om man beskytter sig med dragter osv."

Udover de risici, der er for medarbejdernes fysiske velvære, var der på seminarerne stor fokus på de risici, som medarbejdernes psykiske velvære bliver udsat for. For eksempel dårlig trivsel, psykisk overbelastning og stress. Dårlig trivsel kan have mange årsager, men blandt institutionslederne peges der blandt andet på et stigende arbejdspress som følge af, at der ikke er tid og personale nok. Det bringer fx indenfor plejesektoren ofte personalet i situationer, hvor man er alene med klienterne og derfor ikke kan håndtere uforudsete situationer i samme grad, som hvis der var mere personale. Det lægger et pres på den ansatte.

"Når der kun er en på arbejde, skal de jo bare lave tingene - selv om der egentlig er en masse procedurer og uddannelse."

"Beboeren skal jo i bad. Så må man løfte, også selv om man er alene."

Mangelen på ressourcer sætter desuden oftere personalet i situationer, hvor man skal vælge mellem to opgaver, der begge burde udføres, for eksempel plejeopgaver eller dokumentation.

"Skal du sætte dig ind bag skrivebordet eller lægge en borger i seng?"

"Det er psykisk belastende at skulle prioritere, for det er jo mennesker, man arbejder med."



H. Hvordan afkobler vi sammenhængen mellem nedskæringer og risici

Det er et gennemgående udsagn fra begge seminarer, at antallet af fysiske og psykiske arbejdsmiljøskader vokser i takt med nedskæringerne i den kommunale sektor. Dels fordi nedskæringer i medarbejderstaben og i de økonomiske ressourcer i øvrigt, oftere tvinger ledere ud i dilemmaer, hvor de skal foretage svære, og ofte upopulære, prioriteringer mellem forskellige hensyn, fx hensynet til borgeren overfor hensynet til den ansatte samt tvinge de tilbageværende til at løbe stærkere for at nå det hele eller til at slække på kravene til sikkerheden. Dels fordi planlagte forebyggende tiltag måske bliver skåret væk af økonomiske årsager.

"Hvad er vigtigst, at den retarderede ikke kommer til skade, eller at en ansat ikke bliver langtidssygemeldt?"

Bekymringen for, hvad fortsatte nedskæringer vil betyde for de kommunale medarbejders arbejdsmiljø bevæger sig som et dominerende tema under institutionernes beskrivelse af dagligdagens risici og deres muligheder for at forebygge dem. Samtidig spiller spørgsmålet om ressourcer også ind i forhold til muligheden for at yde en tilfredsstillende service overfor borgerne, og der er bekymring for, hvad det kan betyde for borgernes sikkerhed.

"Der skal mere fokus på medarbejdernes fysiske og psykiske trivsel. Det er borgerne også afhængige af."

Selv om det i første række er medarbejdernes helbred og trivsel, som nævnes, når talen falder på de vigtigste risici, så spiller hensynet til borgernes sikkerhed også en væsentlig rolle for

institutionerne. Det gælder både direkte (hvad kan vi gøre for at skærme borgerne mod risici?) og indirekte (hvad vil nedskæringer betyde for kvaliteten af den kommunale service?).

"Det er nemt at have fine og flotte intentioner, men tit så strandedet på det økonomiske."

I. Hvordan sikrer vi successiv kompetenceudvikling?

Hvis man skal forebygge risici på arbejdspladsen, kræver det foruden risikobevisthed, viden og sikkerhedsprocedurer også, at medarbejderne er uddannede og klædt på til at forebygge og evt. håndtere de forskellige situationer.

Kompetenceudvikling kan omfatte alt lige fra introduktioner til faste sikkerhedsprocedurer og rutiner, over det at oplære nye medarbejdere i, hvordan man gebærder sig i et køkken eller ved en skæremaskine, til mere formelle kurser i arbejdsmiljø, sikkerhed, løfteteknik, kørsel mv.

I Holstebro har man på visse institutioner gode erfaringer med at arbejde i teams, der mødes med og deler erfaringer med blandt andet sikkerhedsarbejdet. I Næstved har man på flere sociale institutioner gode erfaringer med at uddanne "forflytningsvejledere", som har særlige kompetencer indenfor dette område. Men flere nævner, at kompetenceudviklingen kunne sættes meget mere i system. Også af hensyn til fremtiden.

"Der kommer til at mangle arbejdskraft på sigt, så der er et stort behov for at kunne tilbyde ansatte efter- og videreuddannelse for at holde på dem og tiltrække nye."

"Manglende kompetenceudvikling indebærer, at man i fremtiden ikke vil kunne levere det serviceniveau, man er kendt for."

Kompetenceudvikling er derfor et af de områder, man udtrykker bekymring for vil blive beskåret i forbindelse med eventuelle kommende kommunale nedskæringer.

J. Hvordan kan vi forankre og sikre risikostyringen på institutionerne?

Når man beder lederne af de kommunale institutioner om at beskrive den praksis, de anvender til at forebygge eller forhindre uønskede hændelser, er sikkerhedsrutiner, mundtlige og nedskrevne procedurer typisk det første, som nævnes. Og som det gælder for centralforvaltningen, oplever institutionslederne også, at det kan være svært at få medarbejderne til at følge de forebyggende regler, der er for et område.

"Den største udfordring er, at procedurerne overholdes - for eksempel løfteprocedurerne. Derfor skal de være praktiske og anvendelige."

"Medarbejderne skal føle ansvar og følge de procedurer, som nogle af deres kolleger har lavet for at beskytte dem."

Faste procedurer virker dels ved at øge opmærksomheden på mulige risici og give nogle klare opskrifter på, hvordan tingene bør gøres, hvis de gøres rigtigt. Det nævnes, at det er en god ide at få skrevet alle de regler og procedurer ned, som man overhovedet kan. Det øger systematikken i arbejdet med risikostyring og gør det mindre afhængigt af enkeltpersoners viden.

"Hvornår skal der fx vinterdæk på bilerne? Det står ingen steder - men der er gerne nogen, som kan huske, hvad vi plejer at gøre."

De faste procedurer virker derudover ved at udstikke en forventningsramme fra ledelse til medarbejdere, som der kan sanktioneres efter, hvis procedurerne svigtes.

"Hvis man ikke følger reglerne, bliver det påtalt, og det kan få konsekvenser for deres ansættelse."

Ledelsens betydning for en effektiv forebyggelses- og risikokultur på de kommunale institutioner blev nævnt på begge de afholdte seminarer. At ledelsen melder klart ud omkring risici og sikkerhed - og at der er en løbende dialog mellem ledelse og medarbejdere - vurderes tydeligvis som meget afgørende.

Ledelsens udmeldinger er et signal til medarbejderne om, hvor vigtigt risikobevisthed og forebyggelse anses for at være i institutionen. Men samtidig er ledelsens kendskab til medarbejderne afgørende for indsatsen.

"Man må som leder lære sine medarbejdere så godt at kende som muligt. Det er vigtigt for eksempel for at forebygge psykiske nedbrud."

"Hvor meget ved vores nærmeste ledere om det, vi laver? Jo bedre, de kender os, desto bedre kan de hjælpe os."

Den lovbestemte arbejdspladsvurdering (APV) nævnes også som et godt redskab til at få foretaget en systematisk gennemgang af sikkerheden på arbejdspladsen.

Alt i alt spores der blandt deltagerne en god opbakning til faste procedurer og regler for sikkerhed på arbejdspladsen. Især hvis man på institutionerne selv har været inddraget i at formulere procedurerne.

"Det er udmærket med regler og retningslinier, men man skal vide, hvordan virksomheden fungerer for at lave dem."

Der var i begge kommuner gode erfaringer med at lave udvalg på de enkelte institutioner. Udvalgene hedder noget forskelligt, og er sammensat forskelligt, men har som regel en blanding af ledelse, sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere. Udvalgene diskuterer både eventuelle sager – i Holstebro blev det nævnt, at man efter involveringen af medarbejdere i gruppen, fik vendt flere og andre sager – og foretager også det der kaldes runderinger, hvor det for eksempel er 'medarbejderne' fra udvalget, der besøger kollegerne på institutionen for at tale om de problemer

der evt. er i arbejdet. Denne indsats har været med til at finde hurtige og praktiske løsninger på problemer, og medvirket til øget trivsel og sikkerhed.

K. Hvad kan forvaltningen gøre for at understøtte institutionerne?

Sidste del af de to seminarer drejede sig om kommunikationen mellem institution og forvaltning om risikospørgsmål. Hvordan den foregår i dag, hvad der kan gøres anderledes og bedre i fremtiden, og hvilke krav det stiller til henholdsvis forvaltning og den kommunale institution?

Seminarerne viste, at denne kommunikation i overvejende grad foregår, efter en episode har fundet sted, eller skaden er sket, snarere end som et led i forebyggelsen af uønskede hændelser. Sidstnævnte forekommer dog også.

Kontakten foregår med forsikringskyndige, jurister eller kommunens HR afdeling og har karakter af opklarende spørgsmål og støtte i håndteringen af for eksempel skadesanmeldelser, ansøgninger om ledsagere til sagsbehandlere eller hjælpemidler til ergoterapien, coaching af medarbejdere, magtanvendelse eller tolkning af love og regler. Forvaltningens service i sådanne sager vurderes som god.

"Vi har en god dialog med (navn) om forsikring. Hendes dør er altid åben, når vi henvender os."

Når det drejer sig om det præventive arbejde, er kontakten mere sporadisk. Det drejer først og fremmest om kurser i fx ergonomi, kørsel og førstehjælp - eller når nyansatte skal have en 'præsentation af kommunen'. Undtagelsen er, når risikoafdelingen selv henvender sig.

"De siger også til os, hvis de kan se en uheldig tendens. Så ringer de og siger, der måske skal til at ske noget."

Kommunikationen mellem forvaltningen og det decentrale led foregår typisk via telefon eller e-mail. Det er dog lettere at ringe, når man i forvejen kender den, man skal tale med. Her spiller det personlige møde en vigtig rolle, og det er tydeligt, at institutionerne sætter pris på de gange, hvor folk fra risikokontoret eller andre dele af centralforvaltning eller byråd har været på besøg på institutionen.

"Det var rigtig godt at møde (navn). Nu tør vi godt tage telefonen og ringe til ham."

"Det er godt, at (navn) kommer ud og besøger virksomhederne - selv om han ikke i alle tilfælde har de bedste forudsætninger for at lave en audit - men han kommer da."

Til afhjælpning af sidstnævnte mangel, foreslås det, at ansvaret for at lave audits opdeles efter brancher, så der er flere, som tager rundt på audit. Det ville give den fordel, at den ansvarlige kunne have et større kendskab til netop den branche, men ikke behøver at kende alle brancher i detaljer.

Især indenfor det sociale område efterlyses en større interesse fra forvaltningen og det politiske niveau overfor de problemer, man står med.

"Mange inde i forvaltningen mangler viden om, hvad det er vi kæmper med"

"De mangler forståelse for vores arbejde - for eksempel med udadreagerende personer. Så send dem hjem, siger de - men det kan vi jo ikke."

Institutionerne føler, der er langt fra drift til rådhus og efterlyser en mere opsøgende forvaltning med henblik på at lære institutionernes dagligdag at kende og få forståelse for de opgaver og problemer, man har. Når det endelig lykkes, er det en øjeåbner for politikere og beslutningstagere.

"Hvis vi endelig får mulighed for at forklare politikere og forvaltning situationen, så siger de: Man kan da ikke arbejde under de forhold. Nej, det er også, hvad vi prøver at gøre opmærksom på!"

Nogle gange efterlyses forvaltningens medspil i meget konkrete sager, hvor ansvarsfordelingen opleves som uklar. Det gjaldt for eksempel i et tilfælde vedr. vedligehold af de kommunale legepladser.

"Der mangler beskrivelse af, hvor de forskellige legepladser ligger, og hvem der er ansvarlig for hvad. Der skal laves procedurer og ansvarsfordelingen skal slås fast."

På spørgsmålet om, hvad forvaltningen med fordel kunne gøre mere af på kommunikationsområdet, havde nogle deltagere svært ved at se det, mens andre havde en række meget konkrete initiativer og tiltag på den anden.



"Nogen fra rådhuset siger, de gerne vil have hjælp (= forslag til forbedret kommunikation, red.) - men hvordan kan vi bruge dem? Til hvad? Det kan være svært at gennemskue."

Andre opfordrer forvaltningen til at melde tydeligere ud, hvad det er for "varer", de har på hylderne. For eksempel med en folder.

"Kommunen kan lave en folder, der præsenterer de forskellige forvaltninger, og hvilken støtte man kan få fra dem. Og hvem man skal tale med om hvad."

Andre igen efterlyser en mere dynamisk tilgang, hvor forvaltningen aktivt opsøger institutionerne og inddrager dem i arbejdet med at identificere og forebygge risici.

"I stedet for at praktisere "den kommunale tilgang" til tingene, som er at sige "vi er her for jer", så ring til os! Jeg kunne godt tænke mig, det i stedet hed: Nu skal I høre, hvordan I kan bruge mig, og hvad jeg kan bidrage med."

En sådan ny tilgang til risikokommunikation kunne føre til en strategisk alliance mellem institutionerne og forvaltningens risikokontor, som kunne medvirke til at skabe et fælles perspektiv på risiko- og gøre afstanden mellem drift og rådhus lidt kortere.

"Virksomheder og forvaltning kan bruge hinanden strategisk til at få fokus på risikoproblemstillinger og midler til forebyggelse. Faglige og saglige oplæg til direktion og byråd, lave scenarier der viser, at hvis I lader stå til, så sker der det og det. Det kunne fx ske via formelle møder, hvor deltagerne har lavet noget bearbejdet hjemmefra. Virksomhederne ved at have identificeret risici og farer, og forvaltningen ved at medbringe statistik og tal for, hvad forskellige skader koster kommunen."

4.2.1. Opsummering

Risikoommærksomhed og -fokus: De to seminarer med repræsentanter fra kommunale institutioner vidner om, at der er en høj grad af risikoommærksomhed og -bevidsthed på det decentrale niveau. Mange samstemmende udsagn lader ingen tvivl om, at risici og forebyggelse står højt på dagsordenen i de kommunale institutioners dagligdag.

Dette står i nogen grad i modsætning til forvaltningens generelle billede af, at institutionerne og de kommunalt ansatte i for ringe grad er opmærksomme på risici, og på at forebygge uønskede hændelser og beskytte fælles kommunale værdier.

Når det kommer til, hvilke risikable hændelser, der opfattes som vigtige at bekymre sig om, er der imidlertid en markant forskel mellem forvaltningens og institutionernes perspektiv. Hvor forvaltningen først og fremmest har fokus på at beskytte og undgå skader på de *materielle* værdier, såsom bygninger og inventar; på forebyggelse af tyveri og på at værne om kommunens sparsomme økonomiske ressourcer, så er det altovervejende fokus i institutionerne på mennesket, primært medarbejdernes *helbred og trivsel*.

Spørgsmålet om, hvordan man sikrer et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, er således uden sammenligning det forhold, som nævnes mest af deltagerne fra de kommunale institutioner, herunder den rolle de økonomiske nedskæringer betyder i denne sammenhæng. Samtidig opleves det som en udfordring at sikre tilstrækkelig opmærksomhed omkring disse forhold højere oppe i systemet.

Hvor den centrale forvaltnings perspektiv populært sagt er "hvordan får vi medarbejderne til i højere grad at bekymre sig om at beskytte kommunens værdier?", er institutionernes perspektiv så at sige akkurat det modsatte, nemlig "hvordan får vi kommunen til i højere grad at bekymre sig om at beskytte og værdsætte medarbejderne?"

Det skal understreges, at ovenstående er det billede, som spontant fremkommer, når man stiller åbne spørgsmål om hvilke risici, der betragtes som vigtige.

Når det drejer sig om, hvad der konkret kan gøres for at forebygge skader eller risikable hændelser, peger institutionernes repræsentanter på en kombination af ressourcer, procedurer og sikkerhedsudstyr, systematisk oplæring af nye medarbejdere, den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV), klar ledelse samt en systematisk og løbende dialog om risici mellem ledelse og medarbejdere.

Igen er ressourceproblemet dog den altoverskyggende faktor, fordi det i langt de fleste tilfælde er de kommunale nedskæringer, der opleves som årsagen til problemerne. Det samme arbejde skal fordeles på færre hænder og kortere tid, hvilket medfører øget stress og flere farlige situationer. Eller som det opsummeres af en institutionsleder i Næstved Kommune:

"Den største udfordring ved at håndtere risici i vores virksomhed er det økonomiske. Fordi der er områder, vi er nødt til at nedprioritere."

Sagt med andre ord er det kommunens økonomi, som udgør det bagvedliggende tema for både den centrale forvaltning og institutionerne. Men anskuet fra to markant forskellige synsvinkler. Hvor forvaltningens ser risikostyring (for eksempel forsikring og sikring) som et redskab til at nedbringe kommunens omkostninger, er institutionerne i højere grad optaget af, hvordan nedskæringer i den kommunale økonomi påvirker muligheden for at tilrettelægge og udføre arbejdet, uden at det medfører en stigning i antallet og frekvensen af uønskede hændelser.

I forhold til det, som er denne rapport's fokus, nemlig intern risikokommunikation, ligger der en udfordring i at få disse to perspektiver til at nærme sig og forstå hinanden.

Kommunikationen med forvaltningen: De to seminarer viste, at institutionernes kommunikation med den kommunale forvaltning om risici først og fremmest sker i de tilfælde, hvor skaden er sket (fx til forsikringsafdelingen, jura samt HR) og i mindre grad handler om forebyggende tiltag. Dog er der også en vis kontakt om forebyggende tiltag som fx kurser i kørsel, ergonomi, førstehjælp og trivsel generelt samt hjælpemidler.

Kontakten til forvaltningen foregår pr. telefon eller e-mail, som er det nemmeste, især fordi man i konkrete tilfælde ofte ved, hvem man skal skrive til. Der spores en forskel i tilgangen fra område til område, hvor kontakten nogle steder foregik uformel fra medarbejder til risikokontor, mens den andre steder foregik mere formelt via lederne i den pågældende afdeling.

De kommunale hjemmesider og intranet nævnes sjældent som kilder til information om risiko og forebyggelse. Til gengæld lægges der stor vægt på det personlige møde, hvor repræsentanter fra forvaltningen eller byråd kommer ud i institutionen og oplever hverdagen derude.

Forvaltningernes risikokontorer roses generelt for at give en god service, når institutionerne henvender sig om konkrete spørgsmål. Der efterlyses en mere aktiv tilgang, hvor forvaltningen i højere grad aktivt opsøger institutioner med råd og vejledning om risikostyring, og selv sætter ord på, hvordan institutionerne kan bruge dem.



5. KONKLUSION

Udgangspunktet for denne undersøgelse var, at kommunernes centralforvaltning i mange tilfælde oplevede det som vanskeligt at få implementeret deres risikostyringspolitik, herunder de ønskede værdier på forebyggelsesområdet på kommunens institutioner (skoler, daginstitutioner, plejehjem, tekniske anlæg osv.).

Det pegede på behovet for at styrke den interne risikokommunikation i kommunerne, og der blev nedsat en arbejdsgruppe om emnet, som indledningsvist identificerede en række udfordringer, der blandt andet handlede om tid, sprog, prioritering og kommunikationsprocesser.

Ved en workshop i januar 2010 med risikostyringsfolk fra de deltagende kommuner blev centralforvaltningens perspektiv nuanceret og uddybet. I den forbindelse blev der - foruden et generelt behov for opbakning til risikostyringsindsatsen opad i systemet (dvs. hos topledelsen og de folkevalgte politikere) - identificeret fem væsentlige behov:

- øget ansvarliggørelse af medarbejderne
- øget synlighed af risikostyringsindsatsen
- effektiv instruktion på konkrete områder
- nem adgang til vidensressourcer
- etablering af netværk af lokale ambassadører

Det, som forvaltningen opfattede som den største udfordring, var at få budskaber om risikostyring ud til kommunens institutioner - og at få dem forankret dér på en blivende måde. Med hensyn til hvilke budskaber, der kunne være tale om, pegedes især på det fælles ansvar for kommunens værdier - en fælles risikobevidsthed der generelt opleves som svigtende - samt viden om, hvordan institutionerne konkret kan gribe risikostyringen an. Endelig så man en udfordring i at øge kendskabet til, hvad risikostyringskontoret i den forbindelse kunne tilbyde institutionerne.

Den efterfølgende undersøgelse af institutionernes perspektiv har ikke kunnet påvise en manglende risikobevidsthed blandt dem, som var repræsenteret. Tværtimod vidner undersøgelsen om høj grad af opmærksomhed om risici. Men samtidig en opmærksomhed, der typisk retter sig mod andre uønskede hændelser, end dem, som kommunens centrale forvaltning umiddelbart lægger størst vægt på.

Forvaltningen fokuserer typisk på at sikre og forsikre materielle værdier som inventar og bygninger - med baggrund i et ønske om at økonomisere med de kommunale ressourcer. Her overfor fokuserer institutionerne primært på menneskene. Dels på medarbejdernes helbred og trivsel, dels på, hvad dette betyder for borgernes sikkerhed og tryghed. Bagved ligger bekymringen for, og konkrete erfaringer med, hvad nedskæringer på det kommunale budget vil betyde for disse forhold.

Forvaltningen giver ligeledes udtryk for, at man i mange tilfælde oplever en manglende vilje blandt institutionerne til at lytte til indskærpelser, instruktioner og gode råd. Her viser undersøgelsen snarere det modsatte, nemlig at de kommunale institutioner endog meget gerne vil i dialog med

forvaltningen og det politiske niveau om, hvordan man kan forebygge uønskede hændelser. Men dialogen skal tage udgangspunkt i institutionernes hverdag og erfaringer og anerkende deres oplevelse af, hvad der er problemet.

Der kunne heller ikke konstateres nogen markante sproglige barrierer mellem forvaltning og institutioner for kommunikation om risici. Institutionerne har allerede et sprog og samtaler i gang om disse forhold, også selv om man måske ikke benytter nøjagtig samme termer som forvaltningen. Men måske har dette mindre betydning set i forhold til muligheden for at koble sig på institutionernes igangværende samtaler om fx medarbejdernes arbejdsmiljø, borgernes sikkerhed i dagtilbud eller børnenes sikkerhed i daginstitutionerne.

Institutionerne roser generelt forvaltningerne for deres udstrakte og venlige service i forhold til henvendelser om for eksempel jura, forsikring og hjælp til medarbejdere i konkrete situationer. Disse henvendelser sker typisk først, *når skaden er sket, og i mindre grad som led i den forebyggende indsats*. Kontakten sker typisk via telefon og mail, mens åbent tilgængelige hjemmesider eller intranet bruges sjældnere.

Der er stor tilfredshed blandt institutionerne med forvaltningernes opsøgende arbejde, hvor medarbejdere fra risikokontoret besøger de enkelte virksomheder. Dette vil man gerne have mere af. Arbejdet kunne ligefrem få karakter af et strategisk samarbejde, hvor institution og risikokontor i fællesskab og med udgangspunkt i institutionernes virkelighed og statistiske omkostningsdata *opstiller scenarier for udviklingen*, der kan anvendes som grundlag for politiske beslutninger i kommunen.

De kommunale forvaltningers risikostyringsenheder ser sig som 'sælgere' af et forholdsvist enkelt og koncist budskab om sikkerhed og forebyggelse til institutionerne. Et budskab som i og for sig ikke er til den store forhandling. Man oplever det imidlertid som svært at trænge igennem med budskabet. Der er ligesom ikke ørenlyd eller klangbund for det. Derimod er der stor efterspørgsel efter og tilfredshed med informationsniveauet i konkrete tilfælde.

Undersøgelsens resultat peger på, at kommunernes forvaltning samtidig med, at man opruster på områder som nem adgang til viden og effektiv instruktion, med fordel kan gentænke sin rolle i retning af risikovejleder. Hermed menes en rolle, der lægger mere vægt på en opsøgende og lyttende stil, end en undervisende - nogle gange måske ligefrem belærende - stil. Og en rolle, der med udgangspunkt i institutionernes eget engagement og egne erfaringer med risiko og forebyggelse - vejleder dem i, hvordan der kan ske konkrete forbedringer.

Endelig bør denne nye rolle kombineres med opbygningen af et formaliseret netværk af kontaktpersoner eller ambassadører ude på institutionerne - et netværk som forvaltningen i rollen som facilitator eller netværksadministrator kan lytte til og få idéer fra og samtidig facilitere med informationer, instruktioner og politikker. Sådanne initiativer kunne i bedste fald være med til at mindske afstanden mellem drift og rådhus.

6. ANBEFALINGER TIL MULIGE AKTIVITETER I FASE 2

Her følger en række forslag til konkrete og opfølgende initiativer. Anbefalingerne tager udgangspunkt i de behov, som er beskrevet af forvaltningerne, og kobler disse med de konklusioner, der er opnået gennem undersøgelsen af institutionernes perspektiv.

Tanken er, at forskellige kommuner alt efter, hvor de er i arbejdet med implementeringen af deres risikostyringspolitik og den interne risikokommunikation, vil efterspørge forskellige modeller for at forbedre den interne risikokommunikation og risikostyring. Derfor skal nedenstående konkrete anbefalinger ses som en buket af forslag, hvor man vælger det eller dem, der passer bedst til egne behov.

Øget ansvarliggørelse af medarbejderne

Medarbejderne på de kommunale institutioner oplever sig i forvejen som ansvarlige i forhold til at forebygge skader og undgå risici. En kommunikationsindsats på dette område bør derfor bygge på denne oplevede ansvarlighed og have karakter af en dialog om institutionernes erfaringer med at tage ansvar, hvordan ansvaret kan udvides til andre områder, samt hvordan forvaltningen kan understøtte denne proces. Det personlige møde, involvering og kendskab til hinandens arbejdsområder er vigtige i denne sammenhæng.

Med henblik på at imødekomme ovennævnte behov, anbefales det, at forvaltningen igangsætter en struktureret dialogproces med institutioner i kommunen for at få identificeret de områder, hvor partnerne gensidigt kan forbedre indsatsen med henblik på at lave fælles mål for risikostyringen. Som en del af processen foreslås det, at man samler op på erfaringerne med henblik på at lave et kursusmateriale, der tilvejebringer et fælles sprog om risikostyring.

Øget synlighed af risikostyringsindsatsen

Undersøgelsen peger på, at risikostyringsindsatsen opnår størst synlighed gennem konkret samarbejde i enkeltsager samt via det fysiske møde mellem forvaltning og institution. Det peger på, at forvaltningerne helt generelt med fordel kan opprioritere det udgående arbejde. Ligesom det var tilfældet med ansvarliggørelsen, bør rollen også her være lyttende med fokus på videndeling og erfaringsudveksling i kombination med instruktioner og gode råd.

Med henblik på at imødekomme ovennævnte behov, anbefales det, at der i tæt samarbejde med forvaltningen formuleres og udbydes et kursus i risikovejledning og -dialog. Kurset skal henvende sig til ansatte i kommunernes risikostyringsenheder, med henblik på at opkvalificere og understøtte dem i forhold til ovennævnte mål. Kurset suppleres med et undervisningshæfte.

Støtte til risikostyringsindsatsen opad i systemet

Undersøgelsen peger på, at der udover behovet for at skabe forankring af forvaltningens risikostyringspolitik på institutionerne, også ligger en udfordring i internt i centralforvaltningen, at sikre opbakning til risikostyringen blandet ledelsen.

Med henblik på at imødekomme ovennævnte behov for synlighed opad i systemet, anbefales det, at man i tæt samarbejde med risikokoordinatorer formulerer og udbyder et kursus i strategisk

kommunikation. Kurset henvender sig til risikoordinatorerne med henblik på at opkvalificerer deres kommunikation opad i systemet, herunder med skriftlige afrapporteringer og årsrapporter, gerne lavet i et samarbejde med institutionerne.

Effektiv instruktion på konkrete områder

Undersøgelsen har bragt flere eksempler på, at instruktioner på konkrete områder med fordel kan foregå via kurser og/eller visuelt for en forsamling af indbudte repræsentanter fra institutionerne (fx pedeller, hjemmehjælpere, bygningsansvarlige, teknisk personale, pædagoger). Dette kan eventuelt kombineres med, at materialer og instruktionsvideoer efterfølgende gøres tilgængelige fra en central platform. Sådanne værktøjer (kursusmaterialer og instruktionsvideoer) skal i nogle tilfælde være specifikke for den enkelte kommune, mens de i andre tilfælde kan have en mere generel karakter. Fordelene ved at samle medarbejdere er desuden, at der ved samme lejlighed kan etableres netværk (jf. senere).

Det anbefales, at PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere igangsætter en undersøgelse, som skal give overblik over, hvad der i forvejen findes af kursusmaterialer og instruktionsvideoer om risikoproblemstillinger rettet til det kommunale område. Undersøgelsen skal på baggrund af en vurdering af materialet komme med anbefalinger til produktion af nye materialer til fælleskommunalt brug samt forslag til, hvordan de bliver gjort nemt tilgængelige for kommunerne. Målet er at udvikle materiale ansatte i kommunernes risikostyringsenheder og andre relevante steder i kommunerne kan anvende i forbindelse med undervisning og øvrig videreformidling af deres arbejde.

Nem adgang til vidensressourcer

Undersøgelsen peger på, at der visse steder er gode erfaringer med åbne platforme, hvor relevant viden og baggrundsmateriale (love, regler, procedurer) om risikostyring deles mellem forvaltningen og medarbejderne i de kommunale institutioner. Forestillinger om, at sådanne vidensplatforme i sig selv vil medføre større synlighed og opmærksomhed om risikostyring decentralt i kommunen er næppe realistiske. Men de kan være et godt supplement til andre vidensressourcer og vil på sigt kunne udvikle sig til "communities" for netværk af risiko-ambassadører rundt på institutionerne, hvor der hentes viden og deles erfaringer.

Det anbefales, at man igangsætter et projekt, som med udgangspunkt i en detaljeret kortlægning af eksisterende erfaringer med internetbaserede videnplatforme, kommer med forslag til en modelstruktur og et indhold, der kan anvendes som afsæt for kommuner, der påtænker udvikling af vidensplatforme på området. Der vil være individuelle behov; men det vurderes der med fordel kan laves en erfaringsopsamling, der vil være til gavn for arbejdet i de enkelte kommuner.

Etablering af netværk af lokale ambassadører

Undersøgelsen har vist, at et netværk af lokale risiko-ambassadører på institutionerne kan være yderst værdifuldt, hvis det af ressourcemæssige årsager ikke er realistisk for forvaltningen at være fysisk tilstede med jævne mellemrum.

I flere kommuner er der opbygget værdifulde personlige netværk omkring nøglepersoner i forvaltningen, men disse netværk er samtidig sårbare overfor fx udskiftninger i ledelsen eller

personalegruppen. Forvaltningerne kan derfor med fordel arbejde med at professionalisere det at danne og styre sådanne netværk, så de i højere grad kan fungere uafhængigt af nøglepersoner.

Det anbefales, at PRIMO Danmark og Danske Risikorådgivere igangsætter et udredningsarbejde, der med udgangspunkt i de eksisterende erfaringer samt teorier om og erfaringer med netværksledelse kommer med forslag til, hvordan kommunernes centrale forvaltninger kan styrke brugen heraf på risikostyringsområdet.

7. BILAG

Bilag 1:

Program og deltagerliste fra workshop om intern risikokommunikation afholdt i EIRM i København den 14. januar 2010.

Bilag 2:

Program og deltagerliste fra seminarer om intern risikokommunikation afholdt i Holstebro den 23. september 2010 og i Næstved den 18. november 2010.

Bilag 3:

Spørgeguide og øvelser.

Bilag 4:

Uddybende beskrivelse af rapportens metodelgang.