

# Forstår vi risiko bedre efter den finansielle krise?

Kurt Klaudi Klausen, Kai Kristensen, Børge Obel & Flemming Poulfelt

Hele verden blev påvirket af et enkelt vulkanudbrud på Island ved formodningen om, at store dele af Europa var dækket af en askesky, som ville ødelægge de fly, der var i luften.

Mange har efterfølgende kritiseret beslutningen om at lukke luftrummet, bl.a. fordi der ikke var nogen eksakte målinger af koncentrationen af asken i luften. Formodningen om skade byggede udelukkende på resultater fra en computermodel, og på basis af disse analyser turde man ikke tage risikoen og lade flyene gå i luften.

Forløbet er måske et resultat af den ændring af mindset, der er kommet efter den finansielle krise. Man tør ikke løbe risici. Man er blevet ekstremt risikoavers. Dette mindset med tiltagende ønske om at undgå risiko ser vi nu flere steder i vores samfund. Bankerne bliver målt på deres risikoprofil og deres krav til likviditet, og det smitter af på deres villighed til at bevilge midler til nye projekter. Før den finansielle krise var man nærmest risikopervers, hvor man, ud fra krav om højt afkast, næsten så bort fra risikoen ved investeringen, eller i hvert fald ikke i alle tilfælde forstod den.

Nu er pendulet svinget i den modsatte retning, og det bremser den økonomiske udvikling og evnen til at få genetableret økonomien.

Nu skal vi ikke vende tilbage til situationen før den finansielle krise, og situationen i Sydeuropa viser i al tydelighed, at der stadig er markant behov for at forstå og kontrollere risiko. Men vi skal passe på, at vores dårlige oplevelser ikke hæmmer enhver udvikling.

I det offentlige har man ikke oplevet de samme store udsving som i det private, men dog afledte effekter som følge af arbejdsløshed og vigende skattegrundlag m.v. Men også i det offentlige er den økonomiske krise en faktor, som kan gøre at nødvendige investeringer i teknologi, produkt- og kompetenceudvikling m.m. holdes tilbage. Lige nu ser løsenet ud til at være nedskæringer (altså kvalitetsforringelser), effektivisering og udlicitering. Men spørgsmålet er, om man kan spare

sig ud af kriser. Der er altid brug for og plads til effektiviseringer, men hverken i det private eller det offentlige er afskedigelser og frasalg det historiske svar på, hvordan fremtiden skabes. Nytænkning, innovation og bevidste prioriteringer er måske bedre svar. Så også her er der brug for afvejet strategisk dristighed.

I en krise bremses alt, og risikotøjlerne strammes. Kun få tør tage risici, og fokus på risikostyring forøges. Når så krisen stilner af, er der fortsat et stort fokus på risikoelementet. Og kun få tør vove noget. Det var fx situationen efter sidste større krise i den finansielle sektor, hvor bankfolk dårligt turde låne penge ud. Ikke fordi likviditet savnedes, men fordi de pågældende bankfolk have fået en risikoinjektion ud fra deisen: Pas nu på. Vi har netop set, hvor galt det kunne gå. Senere slækkes risikoberedskabet, og der tages flere og flere chancer. Det er forløbet, når den økonomiske udvikling kommer op i omdrejninger. Og så pludselig indtræffer »katastrofen« igen, og alle kaster sig over risikostyring og risikoregulering.

Måske kunne risikoelementet håndteres lidt mere professionelt. Derfor arbejder mange virksomheder også i dag aktivt med risk management som et indsatsområde i udøvelsen af ledelsesopgaven. Men noget tyder på, at risiko ikke har været tilstrækkeligt integreret. Derfor bliver en udfordring at få risikoelementet mere eksplicit indbygget i de daglige ledelses- og governanceprocesser.