

Fire moderne helhedsorienterede risikostyringsrammeværker

– en sammenlignende analyse i et strategisk, interessorienteret og kulturelt perspektiv

Af Per Henriksen & Thomas Uhlenfeldt*

Risikostyring er de seneste år for alvor kommet på dagsordenen i mange større danske virksomheder. I kølvandet på den stigende interesse for risikostyring er dukket flere nye helhedsorienterede rammeværk og standarder op, som hver især indeholder deres bud på overordnede retningslinier for god risikostyring. Denne artikel giver en introduktion til fire af de for tiden mest relevante risikostyringsrammeværk, James DeLoach's EWRM, FERMA, den Australske-New Zealandske standard og det nye COSO ERM rammeværk. Vi ser nærmere på nogle af de væsentlige ligheder og forskelle mellem de fire rammeværk, herunder deres strategiske fokus, interessorientering og anvendelighed i en dansk-skandinavisk kontekst – alle kritiske punkter, som danske virksomheder bør medtage i deres overvejelser, hvis de påtænker at hente inspiration til risikostyringsaktiviteterne i et af de fire risikostyringsrammeværk.

A. Introduktion

1. Baggrund

Risikostyring i dens moderne helhedsorienterede – eller »enterprise-wide« form – er genstand for stigende interesse blandt virksomheder verden over. Det er dokumenteret i en lang række surveys, f.eks. (Miccolis & Shah 2000), (Tillinghast-Towers-Perrin 2002), (Turpin 2002) og (Viles & Easterbrook 2003).

* Per Henriksen er cand. lact., MBA og erhvervsforsker samt direktør for brancheforeningen DKT. Thomas Uhlenfeldt er cand. comm. og ass. projektleder. Begge er tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på Copenhagen Business School.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Erhvervs- forsknings- projekt om Risikoledeelse

Danske virksomheders interesse for risikostyring er ligeledes steget markant (Henriksen & Melander 2005). I forlængelse af denne udvikling har et forskerteam fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL) på Copenhagen Business School i foråret 2005 iværksat et erhvervsforskningsprojekt med overskriften »Strategisk Risikoledeelse set i et dansk organisatorisk perspektiv«. Projektet er etableret i samarbejde med nogle af Danmarks største virksomheder med det formål at udvikle et situationstilpasset og praktisk anvendeligt risikoledeelseskoncept, der 1) kan hjælpe danske virksomheder videre frem mod et helhedsorienteret perspektiv rettet mod reelle strategiske / forretningsmæssige risici, og 2) i højere grad end de eksisterende angelsaksiske prægede risikostyringskoncepter kan fungere effektivt i relation til en dansk /skandinavisk kontekst.

Fra recept til koncept

Gennem de senere år er udviklet flere nye anvisninger på, hvordan virksomheder bør indrette deres helhedsorienterede risikostyringsaktiviteter. Især har en række større angelsaksiske interesseorganisationer og konsulenthuse sat sig i førertrøjen med hensyn til at udvikle overordnede retningslinier for god risikostyring. Disse retningslinier er bl.a. blevet udmøntet gennem forskellige risikostyringsframeworks og standarder, som i dag udgør en væsentlig referenceramme for risikostyringsfeltet. Eksempelvis henter Deloitte og PricewaterhouseCoopers inspiration i etablerede framework og standarder i forbindelse med deres udvikling af kommercielle risikostyringskoncepter.

Risikostyrings- rammeverker udgør væsentlig referenceramme

2. Problemstillinger

De forskellige risikostyringsframeworks og standarder yder tilsammen et væsentligt bidrag til risikostyringsfeltet. Men virksomheder skal vælge disse rammekoncepter med omhu og vælge en risikoledeelsesstrategi som er tilpasset den kontekst virksomheden opererer i og som anvender en styringsterminologi, der understøtter virksomhedens relevante ledelsesprocesser. Det er derfor vigtigt at virksomhedens implementering af et givent rammeverk afspejler virksomhedens strategiske og organisatoriske særpræg.

3. Oversigt over artiklen

Artiklen er struktureret som følger: I kapitel B gives en kort introduktion til de fire rammeverk som danner baggrund for vores analyse. Herefter præsenteres i kapitel C vurderingskriterierne for den videre komparative analyse. I kapitel D gives en kort præsentation af rammeverkernes struktur og nøglekomponenter. I kapitel E dis-

kuterer vi, hvorvidt rammeværkerne formår at skabe sammenhæng mellem de anviste risikostyringsaktiviteter og henholdsvis selve strategidannelsen og strategiimplementeringen. Yderligere ser vi nærmere på rammeværkernes fokus på risikokonsolidering. Rammeværkernes fokus på opportunities diskuteres i kapitel F. I kapitel G diskuteres, hvorvidt de fire rammeværk kan bidrage til organisatorisk læring relateret til virksomhedens risici. Rammeværkernes interessentfokus behandles i kapitel H. Afslutningsvis diskuteres rammeværkernes konceptfleksibilitet i kapitel I og deres anvendelighed i en dansk / skandinavisk kontekst i kapitel J. Vi sammenfatter og afrunder i kapitel K.

4. Definitioner

Men inden vi går videre, vil vi tydeliggøre definitionsarbejdet vedrørende begrebet »rammeværk«. To af de fire koncepter, vi her beskæftiger os med, præsenterer sig som rammeværker (»frameworks«), mens de øvrige to fremstår som standarder (»standards«). Det kan naturligvis debatteres, hvorvidt »rammeværk« og »standard« har samme betydning. Vi har til dette formål ikke fundet anledning til at skelne og lader derfor følgende definition omfatte begge begreber: »A *structure giving shape and support to something*« samt »a *set of principles or ideas used as a basis for one's judgement, decisions, etc.*«¹ I denne artikel oversættes »framework« til rammeværk. Et »risikostyringsrammeværk« er med andre ord en generisk ramme og struktur, der har til formål at understøtte en virksomheds risikostyringsaktiviteter, herunder de vurderinger og beslutninger som træffes i forbindelse med udformningen og gennemførelsen af konkrete risikostyringsaktiviteter.

Hvad er et rammeværk?

B. Baggrund – fire aktuelle bud på risikostyringsrammeværk

Hvor USA og andre angelsaksiske lande er frontløbere i udviklingen og implementeringen af helhedsorienterede rammeværker, er der hidtil kun ganske få eksempler på danske virksomheder som har implementeret et risikostyringsrammeværk i sin helhed. Men et stigende antal virksomheder overvejer pt. deres tilgang til risikostyringsfeltet, herunder hvorvidt man skal adoptere et dokumenteret rammeværk, og i givet fald hvilket.

Stigende interesse for risikostyringsrammeværker

4. Strategisk planlægning og langtidstyring
4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Alternativer til COSO

COSO's ERM-rammeverk, som udkom i oktober 2004, er fra mange sider blevet fremhævet som risikostyringens referencerammeverk. Men virksomheder bør være opmærksomme på, at der eksisterer andre rammeverker, der potentielt vil kunne tilbyde løsninger der er bedre afstemt med den konkrete organisatoriske kontekst. Til støtte for sådanne overvejelser i virksomhederne har vi fundet det relevant at præsentere alternativer til COSO og diskutere væsentlige forhold, man bør tage med i sine overvejelser, såfremt man overvejer at basere sine risikostyringsaktiviteter på et risikostyringsrammeverk.

Vi har med dette formål for øje udvalgt fire moderne rammeverk, der alle har opnået en relativ høj grad af accept og indflydelse på risikostyringsfeltet. De fire rammeverker fremgår af tabel 1 nedenfor.

Fire bud på helhedsorienteret risikostyring

Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for linking risk and opportunity (EWRM)	Risk Management Standard (FERMA)	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM – COSO 2)	Risk Management (AS/NZS 4360:2004)
James W. DeLoach (2000)	The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) og The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) (2003) ²	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004)	Standards Australia & Standards New Zealand (2004) ³
Benævnes »DeLoach« i det følgende. I referenceliste som: (DeLoach 2000)	Benævnes »FERMA« i det følgende. I referenceliste som: (FERMA 2003)	Benævnes »COSO« i det følgende. I referenceliste som: (COSO 2004)	Benævnes »AS/NZS« i det følgende. I referenceliste som: (AS/NZS 2004)

Tabel 1. De fire rammeverker

Vores valg af netop disse fire rammeværker indebærer naturligvis et fravalg af andre. Der er flere eksempler på rammeværker, som til trods for de tilsyneladende attributter i praksis ikke udgør et egentligt helhedsorienteret rammeværk. Blandt disse er f.eks. (Young & Tippins 2001), (Doherty 2000) og (Lam 2003), der trods overskrifterne »Organisational Risk Management«, »Integrated Risk Management« og »Enterprise Risk Management« i praksis enten koncentrerer sig om finansiel risikostyring eller afgrænsede segmenter af virksomhedens risikostyring, og dermed ikke tilbyder et egentligt helhedsorienteret rammeværk rettet mod alle virksomhedens aktiviteter. (Waring & Glendon 1998) tilbyder en tidlig, men umoden skitse til model, men giver i øvrigt en glimrende redegørelse for risikostyringens mange værktøjer. Herudover beskæftiger standardiseringsorganisationerne British Standard og ISO sig også med feltet, men fokuserer i realiteteten kun på helt specifikke fagområder. ISO Guide 73 er udelukkende en definitionsguide.

Andre rammeværker

1. DeLoach's EWRM

»Enterprise-Wide Risk Management – Strategies for linking risk and opportunity« er et omfattende værk på lidt under 300 sider inkl. appendix. Det omfatter definitionsafklaringer, konkrete anvisninger på risikoidentifikation, -vurdering og -håndtering, samt forskellige former for risikokontrolprocesser mm. i en helhedsorienteret kontekst. Rammeværket er udviklet af James W. DeLoach som på udgivelsestidspunktet i 2000 var partner i Arthur Andersen. DeLoach har også spillet en rolle i forbindelse med udarbejdelsen af COSO's ERM rammeværk.

Enterprise-Wide Risk Management

2. FERMA (Den britiske »Risk Management Standard«)

FERMA's (Federation of European Risk Management Associations«) »Risk Management Standard« er udviklet i et samarbejde mellem tre britiske organisationer indenfor risikostyring, The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) og The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). Det er et kompakt dokument på kun 15 sider og adskiller sig derved væsentligt fra de tre øvrige rammeværk både i omfang og detaljeringsgrad. Rammeværket er en generisk guide til risikostyring. Rammeværket anvender risikoterminologien fra International Standard Organization's (ISO) »Guide 73 Risk Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards«.

Den britiske Risk Management Standard

**COSO's
Enterprise Risk
Management**

3. COSO's ERM

I efteråret 2004 udgav »The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission« (COSO) sit bud på et rammeværk for fremtidens risikoledeelse med titlen »*Enterprise Risk Management – Integrated framework*«. COSO har siden sin udgivelse fået relativt stor eksponering og markedsføres, også herhjemme, som ERM disciplinens reference-rammeværk. Rammeværket omfatter to bind. Bind 1 indeholder en 125 siders præsentation af rammeværkets struktur, forslag til etablering af risikostyringsaktiviteter samt anvisninger til organisationsunderstøttende initiativer. Bind II (»Application Guide«) præsenterer på 100 sider en række applikations- og implementeringsteknikker. Rammeværket er udviklet med bidrag fra PriceWaterhouseCoopers (og James DeLoach), og benævnes undertiden COSO 2, hvilket refererer til dets tilhørsforhold til COSO's »*Internal Control – Integrated Framework*« fra 1992 (COSO 1992).

**Den australsk-
new zealandske
standard**

4. Risk Management Standard AS/NZS 4360:2004

Dette rammeværk er udviklet i samarbejde mellem de australske og new zealandske standardiseringsorganisationer, som har modtaget input fra en lang række interesseorganisationer og offentlige institutioner. »AS/NZS 4360:2004« er en revideret udgave af AS/NZS 4360:1999. Den findes i to versioner, henholdsvis selve rammeværket som er på 27 sider samt en 116 siders kommenteret håndbog, »*HB 4360:2004, Companion to AS/NZS*«. Den kommenterede håndbog indeholder udover rammeværket også uddybende forklaringer og præsenterer forskellige applikationsteknikker. Vi henviser i artiklen til den kommenterede version.

**C. Hvad er god risikostyring?
Vores valg af kvalitetskriterier**

Vi har i artiklens titel anført, at sammenligningen mellem de fire rammeværker finder sted i et strategisk, interesserorienteret og kulturelt perspektiv. Det strategiske fokus er valgt, fordi det relaterer til den organisatoriske helhedsopfattelse (Enterprise-wide), som rammeværkerne eksplicit lægger til grund.

Rammeværkerne postulerer, at de adskiller sig fra traditionelle teknisk-økonomiske risikostyringstankegange gennem deres organisatoriske / forretningsmæssige helhedsorientering. Det må dels indebære, at de søger at håndtere de mange forskellige typer risici, som virksomheder eksponeres for, f.eks. strategiske, operationelle, compliance, finansielle, hazards etc. Men det bør også betyde, at det omfatter samtlige processer i en organisation, hvor væsentlige risici kan opstå. Derfor er det relevant at se nærmere på, hvordan rammeværkerne reelt behandler strategibegrebet. Omfatter de hele strategiprocessen, eller er de kun relateret til specifikke elementer i helheden, f.eks. strategiernes implementering? Det ser vi nærmere på i kapitel E.

Strategifokuset fører implicit til overvejelser om andre relevante sammenligningskriterier. Følger der f.eks. med et samlet syn på strategiprocessen også et fokus på afsøgning af nye forretningsmuligheder, således at rammeværkerne ikke blot beskæftiger sig med tabsundgåelse? En anden relevant overvejelse er hvorvidt rammeværkerne understøtter dynamik i risikohåndteringen, herunder hvilket perspektiv, de lægger på indsamling og generering af risikoviden. For at besvare dette spørgsmål kigger vi nærmere på, hvilke aktører der involveres i risikoidentifikation og -vurdering. I denne henseende bliver rammeværkernes interentsyn og læring af betydning. Søger de at inddrage alle relevante interensenter i planlægningen og gennemførelsen af risikostyringsprocessen, eller ses risikostyring som en ren top-downrelateret proces, hvor interensenterne udelukkende involveres i at gennemføre risikostyringsaktiviteterne? Har de fokus på om organisationen lærer af de erfaringer, der indhøstes over tid?

Samtidig er det nødvendigt at forholde sig til, om rammeværkerne kan tages i anvendelse af alle størrelser og typer af organisationer, eller om de udelukkende kan tilpasses de største og mest velstrukturerede? Kan rammeværkerne overhovedet overføres og anvendes i en dansk / skandinavisk sammenhæng? Det sidste mener vi er et relevant spørgsmål, fordi de alle har udspring i angelsaksisk kultur, der på en række områder afviger fra vores. Eksempelvis skinner udspringet fra den angelsaksiske kultur og erfaringerne fra de store amerikanske erhvervsskandaler tydeligt igennem i et af rammeværkerne, der i høj grad fokuserer på et stærkt hierarki, kontrol og rapportering. Dette kan umiddelbart stride imod den skandinaviske ledelseskultur der ofte beskrives som en konsensusmodel, karakterise-

**Rammeværker-
nes fokus på alle
virksomhedens
risici**

**Artiklens øvrige
sammenlig-
ningsgrundlag**

**Det praktiske
perspektiv**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ret ved tætte relationer og lav magtdistance mellem ledelse og medarbejdere samt fokus på mål og værdier frem for regler og kontrolaktiviteter.

Og så har refleksioner og behov fra en række af de praktikere, vi samarbejder med i forskningsprojektet naturligvis også haft betydning for vores valg af sammenligningsdeterminanter. Deres refleksioner er jo netop et udtryk for hvad »markedet« efterspørger.

Med baggrund i disse overvejelser kan vores valg af sammenligningsgrundlag opsummeres, jf. boks 1 nedenfor.

Boks 1. Sammenligningsgrundlaget

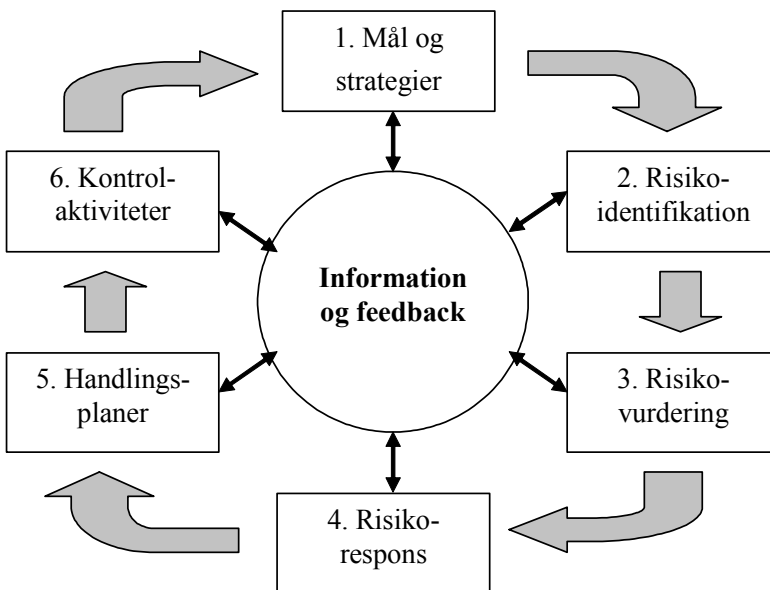
Artiklens fokuspunkter

- **Rammeværkernes struktur og komponenter**
- **Rammeværkernes bidrag til at forbedre beslutningskvaliteten i såvel strategidannelsen som -implementeringen**
 - Hvorvidt kobles de anviste risikostyringsaktiviteter til virksomhedernes overordnede strategiproces, dvs. til mål- og strategidannelsen såvel som strategiimplementeringen?
 - Hvordan forholder de sig til risikoinformationernes retvisende konsolidering, dvs. prioritering og kommunikation op gennem organisationen?
- **Rammeværkernes forhold til risikobegrebets to-sidede natur**
 - Hvorvidt, og i givet fald hvordan, relaterer rammeværkerne sig til tabs- såvel som mulighedsdimensionen?
- **Rammeværkernes fokus på organisatorisk læring**
 - I hvilken grad forsøger rammeværkerne at facilitere eller understøtte risikorelevant læring i organisationen?
- **Rammeværkernes interessenfokus**
 - I hvilken grad inddrages interessenperspektivet i planlægningen og gennemførelsen af de anviste risikostyringsaktiviteter?
- **Rammeværkernes kontekst-fleksibilitet**
 - Hvorvidt er de anvendelige og implementerbare i alle størrelser og typer af organisationer?
- **Rammeværkernes kulturelle fleksibilitet**
 - Hvorvidt er rammeværkerne, med baggrund i deres angelsaksiske udspring, anvendelige i dansk/skandinavisk kontekst?

D. Rammeværkernes struktur og komponenter

En sammenligning af de fire rammeværkers opbygning og hovedkomponenter viser, at rammeværkerne består af samme generiske struktur for identifikation, vurdering og håndtering af risici. Samtidig anvendes også i vid udstrækning samme teknikker til at gennemføre de forskellige faser af risikostyringen, selv om der delvist anvendes forskelligt ordvalg. Men principielt er strukturerne og metodikkerne identiske. Rammeværkernes anvisninger til en risikostyringsproces kan, som illustreret i nedenstående model (figur 1), inddeles i seks faser:

Rammeværkernes ensartede struktur



Den generiske risikostyringsproces

Figur 1. De fire rammeværkers overordnede struktur (egen tilvirkning, med inspiration fra DeLoach)

Som antydnet i figur 1 samt den korte beskrivelse nedenfor, kan alle fire rammeværker ansues som normative beslutningsmodeller, udviklet med det formål at vejlede virksomhedernes beslutningstagere i at øge kvaliteten af deres strategiske, taktiske og operationelle beslutninger. Rammeværkerne er i deres opbygning og indhold meget tilsvarende den generelle rationelle beslutningsmodel, vi kender fra beslutningsteorien, som til sammenligning med ovenstående model traditionelt inddeles i faserne: Målformulering, problemerkendelse,

Risikostyring som beslutningsmodel

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

De seks faser i risikostyringsprocessen

alternativ søgning, konsekvensvurdering, valg, udførelse og kontrol (Enderud 1976: s.11).

Fase 1: Målformulering

Topledelsen formulerer og beslutter mål og strategier for organisationen og for virksomhedens risikostyringsaktiviteter med udgangspunkt i virksomhedens mission, vision og overordnede målsætninger.

Fase 2: Risikoidentifikation

Identifikation af potentielle hændelser, som kan påvirke opfyldelsen af de fastlagte mål og strategier. Hændelser kan udspringe af handlinger, beslutninger og begivenheder i de interne eller eksterne omgivelser. Identifikationsteknikker såsom makroøkonomiske analyser, industrianalyser, scenario analyser, interne ressource- og kapacitetsanalyser m.v. tages typisk i anvendelse.

Fase 3: Risikovurdering

Usikkerheden af de identificerede hændelser estimeres herefter i en traditionel risk mapping model, hvor sandsynligheden for at hændelsen forekommer («likelihood of occurrence») kobles til hændelsens potentielle konsekvens («impact») på opfyldelsen af organisationens mål.

Fase 4: Risikorespons

De identificerede hændelser prioriteres, og organisationen tager beslutning om eventuel responsmekanisme. Responsmekanismer præsenteres typisk under overskrifter som risikoundgåelse, risikoreduktion, risikooverdragelse og risikoaccept. DeLoach adskiller sig på dette punkt fra de tre øvrige rammeværker ved også at inddrage risikoudnyttelse («exploit») som responsmekanisme.

Fase 5: Handlingsplaner

Herefter beslutes og etableres handlingsplaner for hver af de prioriterede risici. Risikoejere (ansvarlige) udpeges.

Fase 6: Kontrolaktiviteter

Handlingsplaner følges op af etableringen af kontrolaktiviteter, som skal sikre, at den valgte risikorespons udføres rettidigt og korrekt.

FERMA-rammeværket består udelukkende af den ovenfor beskrevne struktur, hvorimod DeLoach og COSO også anviser støtteprocesser, som skal understøtte risikostyringsprocessen bedst muligt. AS/NZS er også strukturorienteret, men indeholder også anvisninger, der dog er mindre preskriptive end hos DeLoach og COSO.

**Rammeværker-
nes forskellige
fokus på støtte-
processer**

E. Rammeværkernes bidrag til at forbedre beslutningskvaliteten i såvel strategidannelsen som i -implementeringen

0. Generelt

I ambitionen om at være helhedsorienteret ligger det implicite mål at beskæftige sig med samtlige de processer i en organisation, hvor væsentlige risici kan skabes. Dvs. ikke blot i relation til strategiers implementering og i forhold til de operationelle-taktiske processer, men også i forhold til organisationens retning, altså mål- og strategidannelsen. Det påpeges også i en vis grad af f.eks. (Slywotsky & Drzik 2005) og (Buehler & Pritsch 2003), der begge reflekterer over inddragelsen af strategiske risici i styringsprocessen.

**Helhedsorientering
forudsætter
inddragelse af
strategiske risici**

Vi mener, at denne strategi-pointe er vigtig i det helhedsorienterede lys, fordi historien kan frembyde mange eksempler på »downside risks«, som blev skabt i selve mål- og strategidannelsen (vi vender tilbage til »upside risk«-diskussionen senere). Lad os til støtte for argumentet nævne et par eksempler:

- Swissairs sammenbrud i 2001 blev »grundlagt« i en række strategiske beslutninger fra 1996-97. Af forskellige årsager blev selskabet ikke deltager i en af de store luftfartsalliancer. Man fastholdt målsætningen om at blive en global spiller, og besluttede derfor at opbygge et eget netværk. Nøglestrategien bestod i opkøb af minoritetsaktieposter i en række mellemstore og mindre europæiske luftfartsselskaber. Det udviklede sig til et forløb af »eskalerende forpligtelser«⁴ med enorme påvirkninger på selskabets kapitalberedskab. Påvirkningerne efter 11. september medførte store likviditetsproblemer, og selskabet gik i betalingsstandsning i oktober 2001.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Eksempler på risici ud-sprunget i mål- og strategi-dannelsen

- Lego har gennem de seneste år kæmpet med faldende markedsandele og deraf følgende milliardunderskud. Problemerne har bl.a sin baggrund i en række strategier, der ikke tog hensyn til radikale ændringer i kundernes købsadfærd og markedet generelt. Som Mads Øvlisen påpegede i Berlingske (27. april 2005⁵), var ledelsen og bestyrelsen i Lego fanget i en form for »delusion of its own historic succes«⁶, hvilket resulterede i, at man ikke var tilstrækkelig opmærksomme på ændringerne i markedet. Også selv om man, ifølge Mads Øvlisen, faktisk havde »fanget« nogle af disse signaler længere ude i salgsledet.
- Den internationale modetøjskæde Hennes & Mauritz har over nogen tid tabt markedsandele til konkurrenten Zara. Flere analytikere har tilskrevet denne udvikling grundlæggende forskelle i de to kæders outsourcing strategier⁷. H&M har lange leveringstider, fordi en stor del af produktionen er outsourcet til producenter i Kina. Selv om det giver lavere omkostninger, er det sandsynligvis ikke fleksibelt nok til at imødegå de hurtige forandringer i et dynamisk marked. ZARA fokuserer på små serier, der primært produceres i Europa. En dyrere, men væsentlig mere adræt løsning.

Udover ovenstående kan (Argenti 1976), (Roxburgh 2003) og (Bazerman & Watkins 2005) også bidrage med en række eksempler, der understreger vores argument om, at risikostyring ikke kun er relevant i relation til strategiers implementering. Vores pointe er, at hvis et risikostyringsrammeverk skal leve op til sin påstand om at være helhedsorienteret, så må det også forholde sig til strategidannelsesprocessen per se.

Forskellige risici kan håndteres i forskellige fora

Det betyder ikke, at fremgangsmåde og metodik nødvendigvis skal være identiske igennem hele risikospektret. F.eks. er det nærliggende, at risikostyring i mål- og strategidannelsen behandles i andre fora og med andre metoder end risikostyring relateret til eksekvering og operationelle-taktiske processer. Men et »sandt« helhedsorienteret rammeværk bør i det mindste forholde sig til helheden og sætte en ramme for det samlede spektrum. Yderligere er en væsentlig forudsætning for at risikoinformationer overhovedet kan komme til at indgå i ledelsens samlede strategiske beslutningsgrundlag, at disse prioriteres og kommunikeres opad til organisationens øverste beslutningstagere på et retvisende og meningsfuldt set.

Vi finder det i denne forbindelse relevant at se nærmere på 2 spørgsmål:

1. Hvorvidt kobles de anviste risikostyringsaktiviteter til virksomhedernes overordnede strategiprocesser? Dvs. til såvels strategidannelsen som -implementeringen, og
2. Hvorvidt bidrager de til at virksomhedens nøglerisici prioriteres og kommunikeres op og ud til direktion og bestyrelse på et retvisende sæt, og således kommer til at udgøre en del af det strategiske beslutningsgrundlag (risikokonsolideringen)?

1. Risikostyringens kobling til strategidannelsen

De fire rammeværk sigter explicit mod at koble risikostyringen til virksomhedens strategiprocesser og dermed »løfte« risikostyring op på strategisk niveau.

DeLoach er specifik i sin beskrivelse af behovet for sammenhæng mellem risikostyring og strategi:

»The risk strategy must be consistent with other firm strategies, regardless of whether it is formulated separately or integrated with existing business strategies. If the risk strategy is formulated after the business strategy is developed (which often is the case, as risk is often considered intuitively when formulating business strategy), then the business strategy needs to be confirmed og adjusted when risks are fully considered...» Therefore business and risk strategies should be developed concurrently – at least at a high level – so they are in sync with one another«. (s.94)

Ifølge DeLoach skal risikostyring altså indgå tidligst muligt i strategiprocessen, og helst være en naturlig bestanddel i selve strategidannelsen. De tre øvrige rammeværk er ligeledes meget eksplisite omkring den nødvendige sammenhæng mellem risikostyringsaktiviteterne og den strategiske ledelse. FERMA indleder således med at fastslå, at »Risk Management should be a continuous and developing process which runs throughout the organisation's strategy and the implementation of that strategy« (s.2). COSO anbefaler, at »Enterprise risk management is applied in strategy setting, in which management considers risks relative to alternative strategies« (s.18), mens AS/NZS er noget mere ydmyg med »Risk management can be applied at many levels in an organization. It can be applied at a strategic level and at a tactical and operational levels« (s.8).

**Strategifokuset
i de fire
rammeværker**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Rammeværkerne sigter således formelt mod ikke blot at være anvendelige i forbindelse med strategiimplementering, finansielle aktiviteter og daglige operationer, men også mod at kunne anvendes i forbindelse med strategidannelsen.

Men en tekstnær gennemgang af rammeværkerne giver dog et noget tvetydigt billede af, hvorvidt de anbefalede risikostyringsaktiviteter reelt kobles til strategidannelsen.

»The missing link« mellem risikostyring og strategi

På trods af DeLoach's indledende refleksioner om sammenhængen mellem strategi og risikostyring, giver rammeværket i praksis ingen anvisninger på, hvordan risikostyring kan appliceres i strategidannelsen. Dette skyldes sandsynligvis, at DeLoach forudsætter, at samme metoder kan anvendes. Men det er formentlig ikke realistisk, da processen ofte finder sted i en anden kontekst. DeLoach berører dog emnet i flere sammenhænge, men det er tydeligt, at risikostyringen primært anskues som en aktivitet, der kan skabe sammenhæng mellem virksomhedens på forhånd fastlagte mål og strategier, og eksekveringen af disse.

COSO fremtræder i denne henseende, trods henvisningen til »strategy setting«, som en overbygning på deres tidligere rammeværk fra 1992 (*Internal Control – Integrated Framework*)⁸, der primært fokuserer på virksomhedens operationelle og rapporteringsmæssige målsætninger samt virksomhedens efterlevelse af gældende lovgivning og regulativer (compliance). Disse tre målkategorier er reelt kernen i det nye COSO-rammeværk, der suppleres med en ny 4. målkategori, der relaterer til realiseringen af virksomhedens strategiske mål. Men heller ikke her gives nærmere anvisninger på relationen til »strategy setting«.

FERMA går ligeledes ikke dybere ind i diskussionen, udover at vise (uden yderligere forklaring) i en figur (s.5), at organisationens strategiske mål kan blive påvirket af risikostyringsprocessen.

AS/NZS holder sig til gengæld fri af sondringen mellem strategidannelse og strategiimplementering, jf. også den ydmyge udmelding i rammeværket, vi påpegede ovenfor. I AS/NZS konstateres blot, at risikostyringsprocessen er fleksibel, og »...*should be applied when planning and making decisions about significant issues. For example, when considering changes in policy, introducing new strategies and procedures, managing projects, expending large*

amounts... (s.10)«. Det giver ikke praktikerne megen hjælp, men lover til gengæld heller ikke mere end der holdes.

Sammenfattende kan vi konstatere, at de fire rammeværk hver især lider under den begrænsning, at de udelukkende sigter mod at identificere, vurdere og håndtere risici, som kan påvirke realiseringen af på forhånd fastlagte mål og strategier. Dermed repræsenterer de et eksekveringsfokus, der selvfølgelig er yderst relevant i sig selv, men hvor der trods eksplicite intentioner om andet, reelt ikke tages fat på anvisninger på, hvordan dette element i virksomhedens nøgleprocesser kan angribes. Det eneste sted, hvor der er en smule hjælp at hente, er hos DeLoach, men hjælpen er minimal. Eller også kan man i sit forslag til en risikostyringsproces være så tilpas generisk og konsistent, at sondringen ikke er aktuel. I så fald er AS/NZS det mest rendyrkede bud, men til gengæld overlades overvejelserne om kontekst og metode altså til rammeværkets slutbrugere.

**Ramme-
værkerne
fokuser på
strategi-
eksekvering**

2. Risikostyringens kobling til strategiimplementering

Det følger af ovenstående diskussion, at rammeværkerne i deres strategiperspektiv først og fremmest fokuserer på opfyldelsen af allerede fastlagte mål og strategier, dvs. på strategiernes succesfulde implementering, udover selvfølgelig, styring af risici indenfor de operationelle-taktiske områder.

Men når nu strategiimplementering er mere i fokus end strategidannelse, hvordan håndterer rammeværkerne så implementeringsspørgsmålet? Leverer de praktiske og anvendelige råd til praktikerne, og søger de reelt at facilitere strategiimplementeringsprocessen?

DeLoach er eksplicit på relationen til strategiimplementering. Han fremhæver, at »*Business strategies and policies are important because they provide a powerful context for risk management. For example, a thorough understanding of a firm's business objectives and strategy ...is very useful when articulating its desired risks...*« (s.91-92). DeLoach fortsætter i præsentationen af rammeværkets »risk mapping« teknikker: »*The most effective risk mapping exercises begin with the firm's strategic objectives firmly in mind* « (s.120). Men ud over disse overordnede betragtninger, leverer DeLoach ikke yderligere detaljer på den praktiske fremgangsmåde overfor det han udnævnte til »*a powerful context*«, end ikke i hans gennemgang af rammeværkets »risk assessment / risk mapping« model (s.117-129). Metodikken må praktikerne således selv finde,

**DeLoach's
fokus på forret-
ningsstrategier**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

dog kan der findes lidt inspiration i hans casebeskrivelse af Diageo-koncernen (s.167–170).

COSO er ligeledes noget uklar i den praktiske støtte til strategiimplementerings-processen. Men i de generelle kommentarer er der klarhed. COSO definerer indledningsvis ERM som en proces, der skal: *»...provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives«* (s.16). Gennem implementering af ERM gives store fordele, såsom:

»In sum, enterprise risk management helps an entity get to where it wants to go and avoid pitfalls and surprises along the way« (s.16).

COSO's fokus på compliance og rapportering

Men nogle få linier længere nede i samme kapitel (s.21), bliver COSO's stærke tilknytning til »compliance« og rapportering (»Internal Control«) synligt. Her prioriteres håndfast på de interne risici, som virksomheden kan kontrollere (f.eks. besvigelse og overensstemmelse med interne »codes of conduct«), hvorimod opfyldelsen af de strategiske målsætninger (gennem strategiernes implementering) indtager en sekundær rolle. Som det udtrykkes, er de eksterne forhold *»not always in the entity's control«*.

Men COSO overlader dog ikke helt feltet til praktikerne, men giver på specifikke områder flere eksplicite relationer til strategiimplementering. Kapitel 4 (Event Identification, s.41) præsenterer modeller og værktøjer, der kan understøtte identifikationen af interne og eksterne hændelser vis-à-vis strategierne. Kapitel 5 (Risk Assessment, s.49) leverer også nogle anvisninger. For eksempel påpeges det, at tidshorizonten i risikovurderingsprocessen skal være afstemt med den strategiske tidshorizont.

FERMA's brede fokus

Den yderst generelle og generiske FERMA standard relateres også eksplicit til organisationens målsætninger, og dermed til strategiimplementeringen, f.eks. gennem *»Risk management protects and adds value...through supporting the organisation's objectives...«* (s.5). Men FERMA giver udover denne overordnede henvisning ingen praktiske råd til integrationen i de enkelte proceselementer (f.eks. risiko identifikationen).

Med baggrund i AS/NZS rammeværkets relativt generiske og fleksible natur (se også ovenfor), kunne man forvente, at rammeværket ville antage en helt overordnet tilgang til feltet. Men da AS/NZS

eksplicit definerer risiko som »*The chance of something happening that will have an impact on objectives*« (se f.eks. s.3), udløser det et logisk behov for en højere detaljeringsgrad. Kapitel 4 (»Establish the context«) leverer flere praktiske anvisninger og metoder. »Context« formuleringsprocessen er helt central i denne forbindelse, jf.:

»*The first step in establishing the context identifies the organizational objectives and the external and internal environment in which the objectives are pursued. The second step identifies the scope of the risk management activity and the main questions and issues of concern to the organization, and the relationship with the organization's strategy and business objectives.*« (s.30).

**AS/NZS giver
praktiske
anvisninger**

I kapitel 5 (»Risk Identification«) integreres identifikationsprocessen i en skabelon, hvor de organisatoriske målsætninger er omdrejningspunktet (s.39).

Hvor rammeværkerne nærmest indtager en »arms lengths« politik i relation til strategidannelsen, bliver de altså lidt mere præcise med råd og vejledning i forbindelse med strategiernes implementering. Men som det fremgår af ovenstående, med store indbyrdes forskelle i detaljeringsgrad. For praktikerne leverer COSO og AS/NZS de mest brugbare input.

3. Fokus på risikokonsolidering

Overskriften på dette afsnit relaterer til den udfordring, der består i, at de risici der identificeres på forskellige organisatoriske niveauer, italesættes og integreres i en fælles ramme, kvantificeres, prioriteres og kommunikeres opad til organisationens øverste beslutningstagere på et retvisende og meningsfuldt set. Man kan, med et venligt lån fra en nøgledeltager i vores forskningsprojekt, tale om, hvordan risici »konsolideres« i processerne. Denne konsolideringsproces er netop af væsentlig betydning som basis for det strategiske beslutningsgrundlag og for en effektiv ressourceallokering.

**Konsolideringen
af virksom-
hedens risici
udgør en
væsentlig
udfordring**

Udfordringen er generisk, men især relevant i store, internationalt orienterede organisationer med flere forretningsområder, lokaliteter og organisatoriske lag – hvor verdensbilleder, meningstilskrivninger, og den oplevede kontekst kan være meget forskelligartede, og dermed føre til vidt forskellige risikovurderinger. Dermed risikerer organisationen fejlagtige beslutningsgrundlag, såvel i forhold til strategiprocesen som i den operationelle-taktiske styring. På den måde er ERM-tankesættet i et vist omfang aktuelt for de store komplekse organisationer.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Man kan selvfølgelig med en vis ret hævde, at selve rammeværkstanke i sig selv medvirker til en vis ensartethed og systematik i datafangst, udvælgelse og den videre behandling af identificerede risici. Samtidig skabes der under rammeværkernes kontekst også et fælles sprog for risikostyringen (den pointe fremhæves i alle 4 rammeværker), der i et vist omfang reducerer effekten af forskellige meningstilskrivninger og prioriteringer.

Rammeværkerne beskæftiger sig ikke med konsolideringsproblematikken

Men reelt er der ingen af rammeværkerne, der beskæftiger sig dybere med problematikken. Man kunne have forventet, at COSO med sit udspring i intern kontrol og revision (»encompasses internal control« som det siges på s.25) ville have følt det som en naturlig opgave. Men det indgår ikke i overvejelserne. Tværtimod kan COSO's vægt på envejsbaseret top-down kommunikationsprocesser udgøre en væsentlig barriere for en åben fælles »risikodialog«, hvilket kan begrænse muligheden for at få indarbejdet medarbejderperspektivet i konstruktionen af virksomhedens risikobillede. I praksis vil der indenfor samme organisation ofte eksistere forskellige opfattelser af, hvad der udgør de mest relevante risici for organisationen. Risikodefinitioner vil variere alt efter om de udarbejdes i en stabsfunktion på koncernniveau eller i linien i en forretningsenhed. Definitionerne vil også variere, alt efter om vi eksempelvis spørger i finansafdelingen, salgsafdelingen eller kommunikationsafdelingen. Et for ensidigt top-down fokus indeholder således en potentiel risiko for at virksomhedens informationsressourcer begrænses eller forvanskes. Vi vender tilbage til denne pointe i vores diskussion af rammeværkernes læringsperspektiv og interressentfokus (kapitel G & H).

Et rationelt og hierarkisk perspektiv

COSO's umiddelbare svar på dette er, at ledelsen i sin kommunikation med medarbejderne skal sikre, at medarbejderne »retter ind« efter ledelsens direktiver. Ledelsens fornemste kommunikationsopgave er i COSO's rationelle og hierarkiske perspektiv at udforme budskaberne, således at de fremstår klare og kan kommunikeres effektivt for at opnå den ønskede *effekt* hos medarbejderne.

FERMA og AS/NZS adresserer heller ikke denne problemstilling. Kun DeLoach berører emnet perifert i afsnittet »Aggregate multiple risk measures« (s.199). DeLoach har et lidt bredere kommunikationssyn (uddybes i kapitel G), men fokus lægges ikke på risikoen for manglende entydighed (den forudsættes implicit at være til stede), men derimod på den »matematiske« aggregering, og som De-

Loach udtrykker det, »*aggregation is tough*«. Men det er det nærmeste, vi kommer på problematikken.

Rammeværkerne kan sandsynligvis skabe grundlag for en højere grad af ensartethed og systematisk håndtering af risici inden for de enkelte organisatoriske niveauer og funktionsområder. Men deres manglende fokus på risikokonsolideringen, forstået som prioriteringen og kommunikationen af risici opad i organisationen, skaber usikkerhed om hvorvidt rammeværkerne reelt kan bidrage til at ledelsen får inkorporeret relevante risikoinformationer fra alle organisatoriske niveauer i sine risikovurderinger og strategiske beslutninger.

Det er ellers ikke vanskeligt at udpege mange væsentlige potentielle fejlkilder forbundet med rapporteringen af »risici« ude fra den operationelle del af en forretningsenhed og op gennem organisationen til øverste ledelsesniveau. Disse fejlkilder relaterer sig dels til selve risikoidentifikationsprocessen (fokuseres der på de væsentligste og mest relevante risici?), dels til kvantificeringen af de identificerede risici (er man ude i organisationen i stand til at vurdere, hvilken impact en risiko kan have på virksomhedens samlede risikobillede?) og dels til kommunikationen opad gennem organisationen (hvordan sikres en ensartet fortolkning af risikoinformationerne på de forskellige organisatoriske niveauer?).

Ledelsen eller den øverste risikoansvarlige kan med andre ord ikke være sikre på, at de får de væsentligste og mest relevante risici kommunikeret op fra organisationen. De fire rammeværker giver som nævnt ikke noget bud på, hvordan denne udfordring bør gribes an. Vi har heller ikke nogen standardløsning liggende på lager. Men udfordringen accentuerer bl.a. behovet for at fokusere på den kommunikation, der nødvendigvis skal etableres mellem de forskellige organisatoriske niveauer.

Dette kan udmøntes ved at etablere formelle to-vejsbaserede rapporteringssystemer, eller mere uformelle videndelingsfora, hvor organisationsmedlemmer fra forskellige organisatoriske niveauer og funktionsområder kan etablere en åben debat om virksomhedens risici. Her vil det især være væsentligt at etablere en tillid mellem ledelsen og de medarbejdere der forventes at bidrage med risikoinformationer. En sådan tillid er vigtig for at medarbejderne tør »råbe vagt i gevær«, hvis de oplever at ledelsens beslutninger får uønskede og u hensigtsmæssige konsekvenser for virksomheden eller hvis

de får kendskab til konkrete begivenheder, som kan påvirke opfyldelsen af virksomhedens målsætninger i positiv eller negativ retning. Samtidig er det afgørende at medarbejderne oplever at ledelsen anerkender og værdsætter deres bidrag til risikostyringsprocessen. En hensigtsmæssig risikokonsolidering forudsætter altså en risikokultur, hvor viden og værdisyn kan flyde frit mellem ledelse og medarbejdere.

F. Hvorvidt bidrager de fire rammeværker til øget fokus på muligheder («opportunities»)?

Risikostyring har i sin traditionelle teknisk-økonomiske form fokuseret på tabsundgåelse eller de såkaldte »downside risks«. I visse sammenhænge er det generelt accepteret, at risici kun opfattes i negativ betydning, f.eks. som FERMA understreger det vedrørende »safety«-feltet («... *that consequences are only negative*«). Det kan der på disse områder vanskeligt indvendes noget i mod.

Risikoens to udfaldsrum

Med fremkomsten af de helhedsorienterede rammeværker er der i stigende omfang kommet opmærksomhed på, at risikobegrebet reelt opererer med to udfaldsrum. Risikobegrebet er tæt forbundet med *usikkerhed*, som beskriver en manglende evne til præcist at forudbestemme sandsynligheden for at en given hændelse vil indtræffe, samt de konsekvenser en sådan hændelse vil medføre. Selve risikobegrebet udspringer ifølge den store danske encyklopædi af det italienske *risico*, som er en afledning af *risicare* og oversættes til *sætte på spil* eller *vove*. Risikobegrebet har i denne betydning to udfaldsmuligheder, henholdsvis tab og gevinst (Bernstein 1996).

Rammeværkerne forsøger at inddrage mulighedsaspektet

I denne forståelsesramme refererer risiko således til usikkerhed om udfaldet af en given handling eller begivenhed, hvad enten den kan medføre et potentielt tab eller en forretningsmulighed for virksomheden. Risiko kan i denne sammenhæng defineres som kombinationen af sandsynligheden for, at en begivenhed indtræffer og dens konsekvenser (jf. ISO Guide 73). Denne udvidede forståelse af risikobegrebet fremhæves ofte i de rammeværker, der ønsker at understrege, at risikostyringsaktiviteter ikke bør indskrænkes til at fokusere på tabsundgåelse, men i lige så høj grad på virksomhedens muligheder (opportunities) for at skabe værdi gennem en proaktiv og struktureret håndtering af potentielle risici. Det gælder også for de 4 rammeværker, vi her ser på.

DeLoach påkalder gentagne gange sit koncept »linkage to opportunity«, f.eks. at »*risk and opportunity go hand in hand (s.46)*«, men definerer det nærmere som »*the opportunities targeted by the firm's business model*« (s.30), dvs. at muligheder identificeres under strategiprocesen. Så selv om DeLoach definerer risiko som »*the distribution of possible outcomes in a firm's performance...*« (s.271), holdes der i praksis en skarp adskillelse i ordvalget, enten taler vi om »risk« i negativ betydning eller »opportunity« i positiv betydning. Denne sondring understreges yderligere af DeLoach's brug af ordet »severity« i sin risk mapping model (s.119), som jo udelukkende behandler risici i en negativ betydning. Hermed opstår en væsentlig risiko for, at opportunity-aspektet glider ud af den videre proces, hvilket især er beklageligt, da DeLoach ellers, som tidligere nævnt, har suppleret de fire traditionelle responsmuligheder med responsmekanismen »risikoudnyttelse«(exploit). DeLoachs problemer med at fastholde fokus på mulighedsaspektet af de identificerede risici indikerer at det traditionelle generiske metodeapparat inden for risikostyring ikke er indrettet til at håndtere mulighedsdimensionen. Til sammenligning anvender COSO og AS/NZS det mere neutrale ord »impact« og FERMA »consequence«

DeLoachs problemer med at fastholde mulighedsaspektet

FERMA standarden anerkender også den tosidede natur, »*Risk Management is increasingly recognised as being concerned with both positive and negative aspects of risk. Therefore this standard considers risk from both perspectives*« (s.3). FERMA anviser også teknikker til at identificere og vurdere begge sider, men i responsammenhæng fokuseres udelukkende på downside risk. Der er ingen overvejelser om eller anvisninger til, hvordan eventuelt identificerede upsides skal behandles i rammeværkets kontekst. Det er altså overladt til slutbrugernes selv at integrere muligheder i rammeværket.

FERMA's risikorespons fokuserer på tabsundgåelse

Også COSO anerkender en tosidet natur, men definerer »risk« som et potentielt negativt udfald (»*risk is the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives*« (s.16)), og anvender specifikt ordet »opportunity« for »upsides« (»*opportunity is the possibility that an event will occur and positively affect the.....*« (s.16)). COSO's risk mapping model er generisk beskrevet, og udelukker principielt ikke et simultant fokus på »upsides«, men emnet berøres ikke (heller ikke i Volume II »Application Guide«). Faktisk slipper man »smart« helt udenom problematikken ved simpelthen at lade det håndtere i andet regi, »*opportunities are channelled back to management's strategy or objective setting process* (s.22)«. Det er

COSO's »undvigemanøvre«

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

ikke nødvendigvis forkert, men man kunne måske have forventet, at et så højtprofileret, omfattende og detaljeret rammeværk havde gjort sig lidt flere overvejelser på feltet.

AS/NZS fastholder mulighederne

Trods rammeværkernes tilsyneladende fokus på »upsides«, er det reelt kun AS/NZS, der mere detaljeret behandler og giver konkrete anvisninger på, hvordan afsøgningen af muligheder kan håndteres indenfor rammeværkets kontekst. Man siger indledningsvis: »*The program described here applies to the management of both potential gains and potential losses.*« Og det spor holdes der konsekvent fast i hele vejen igennem teksten. F.eks. giver kapitlerne om »Risk Analysis« og »Risk Treatment« grundig og specifik anvisning på, hvordan »opportunities« kan identificeres og håndteres.

Den nærmest naturdrevne fokusering på »downside risk«, som i hvert fald 3 ud af de 4 rammeværker repræsenterer, har vi ofte drøftet med praktikere, der typisk påpeger, at det trods alle gode intentioner, nærmest er umuligt at få inddraget afsøgning af »upside risks« i det løbende risikostyringsarbejde. Orienteringen er nærmest systematisk rettet mod »downside risks«.

Ramme- værkernes eksekverings- fokus forhin- drer fokus på muligheder

Vores tese er, at dette først og fremmest må tilskrives det fremherskende eksekveringsfokus i risikostyringen (og i rammeværkerne, jf. ovenstående), fordi dette jo netop retter sig mod strategiernes vellykkede implementering og et positivt udkomme af handlingsplanerne. Handlingsplaner er tidsnære og ofte personligt forpligtende i forhold til budgetter, mellemlange planlægningshorisonter og individuelle præstationsmål. Og i den organisatoriske virkelighed, hvor de nære målsætninger måske ligefrem er strukket til det yderste, eksisterer der derfor en indbygget ubalance mellem »upside risks« og »downside risks«, fordi målsætningerne ikke repræsenterer midtpunktet i spektret.

Derfor bliver tabsundgåelse automatisk omdrejningspunktet – »det er fint at overraske positivt, men »underperform« er meget værre«.

Muligheder afsøges reelt i strategi- dannelsen

«Upside«-fokus er efter vores opfattelse yderst relevant, men vi mener omvendt, at der kan stilles spørgsmålstegn ved den praktiske relevans, så længe rammeværkerne kun orienterer sig mod »eksekvering«. Det bliver et spil for galleriet, fordi eksekveringsfokuset netop ikke beskæftiger sig med at afsøge nye muligheder. Det fin-

der først og fremmest sted i strategidannelsen, hvor processerne jo netop er indrettet mod at afsøge muligheder for værdiskabelse.

G. Hvorvidt bidrager de fire rammeværk til risikorelevant læring i organisationen?

Organisatorisk læring fremhæves ofte som en vigtig organisatorisk kompetence ud fra den betragtning, at jo bedre en organisation er til at lære, des bedre vil den være til at opdage og rette eventuelle fejl, som kan hindre virksomheden i at realisere sine intenderede planer (Argyris 1999). I et risikostyringsperspektiv kan vi som beskrevet i forrige kapitel udvide formålet med læring til også at sigte mod at hjælpe organisationen til at afsøge eventuelle muligheder.

Ud fra et organisatorisk læringsperspektiv er ambitionsniveauet i FERMA relativt begrænset. Rammeværket er i sit indhold begrænset til at præsentere en terminologi for risikostyring samt beskrive en sammenhængende proces og struktur. Organisatorisk læring indgår ikke som et eksplicit element.

**FERMA's
begrænsede
lærings-
perspektiv**

Læringsbegrebet indgår heller ikke eksplicit som en del af COSO's rammeværk. Af forordet fremgår det, at rammeværket er initieret på baggrund af de senere års omfattende (amerikanske) erhvervsskandaler. Med dette udspring sigtes der på, hvorledes virksomheder kan etablere et miljø og en kultur, som kan hindre en uhensigtsmæssig adfærd blandt organisationsmedlemmerne. COSO påpeger, at ledelsen skal udforme en passende risikofilosofi, risikoappetit samt handlingsplaner og adfærdsstandarder, som kan definere medarbejdernes handlerum. Grundtanken er her, at når risikofilosofien etc. er forstået og adopteret af medarbejderne, så er virksomheden i stand til at opdage og håndtere sine risici. Dette tankesæt følges op af et udpræget fokus på ledelsens sanktionsmuligheder over for »uønsket adfærd« blandt medarbejderne:

**Hierarki og
autoritet**

»Existence of a written code of conduct, documentation that employees received and understand it, and an appropriate communications channel by themselves do not ensure the code is being followed. Also important to compliance are resulting penalties to employees who violate the code, mechanism that encourage employee reporting of suspected violations, and disciplinary actions against employees who knowingly fail to report violations. (s.31 I)«,

**COSO's fokuser
på sanktioner
og top-down
kommunikation**

og

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

»The internal environment is greatly influenced by the extent to which individuals recognize that they will be held accountable, p. 33)«

Single loop læring

Fra et medarbejderperspektiv er de nødvendige læreprocesser primært begrænset til, at lære at efterleve de anvisninger og procedurer, der udstedes fra ledelsen (og det kan selvfølgelig være svært nok i sig selv!).

COSO's top-down perspektiv kommer bl.a. til udtryk i rammeværkets beskrivelse af de nødvendige kommunikationsaktiviteter:

»Communication should effectively **convey**:

- The importance and relevance of effective enterprise risk management
- The entity's objectives
- The entity's risk appetite and risk tolerance
- A common risk language
- The roles and responsibilities of personnel in effecting and supporting the components of enterprise risk management.

All personnel, particularly those with important operating or financial management responsibilities, **need to receive** a clear message **from top management** that enterprise risk management must be taken seriously. Both the **clarity of the message** and **effectiveness** with which it is communicated are important.[vores fremhævelser]«

Vores fremhævelser illustrerer dels, hvorledes COSO baserer de anviste risikostyringsaktiviteter på en top-down tankegang, og hvordan vægten lægges på envejs-kommunikation. Ledelsen *afsender* information om besluttede risikoforanstaltninger – medarbejderne *modtager* og *efterlever*. Risikokommunikation fremhæves her som et middel til at formidle informationer (modsat udveksle) til medarbejderne om virksomhedens risikofilosofi, risikoappetit, samt informationer om ledelsens forventninger til medarbejdernes adfærd og lign.

COSO kan modvirke videndeling og læringsprocesser

Som vi tidligere har været inde på i forbindelse med vores konsolideringsdiskussion i kapitel E, er det nærliggende at påpege, at top-ledelsen ved at anvende COSO's top-down perspektiv på risikostyringen kan miste mulighed for at inddrage vitale informationer fra medarbejdere ude i forretningsenhederne i selve udformningen af virksomhedens risikostyringsaktiviteter. Fra centralt hold kan man identificere de fleste væsentlige makro-tendenser, men topledelsen har brug for at få relevante informationer fra de forskellige forretningsenheder om de lokale markeder samt lokale politiske og økonomiske forhold etc. Disse informationer er essentielle for at kunne

udnytte den tavse viden, der eventuelt ligger ude i organisationen og etablere et dynamisk og dækkende risikobillede, hvorudfra ledelsen kan træffe de rigtige strategiske beslutninger.

Udover at man risikerer at begrænse læringspotentialet, herunder muligheden for at udnytte medarbejdernes, initiativer, kompetencer og kreative løsningsforslag, er der samtidig en reel risiko for, at man tager ansvaret fra medarbejderne, ved at give dem det indtryk, at risikostyring er ledelsens opgave og ikke et fælles ansvar i organisationen. Vi vender tilbage til denne diskussion i kapitel J.

I AS/NZS er det primære læringsfokus, i modsætning til COSO's prioritering af virksomhedens interne miljø, rettet mod at forstå den samlede kontekst virksomheden opererer i. Sidstnævnte skal ske gennem en tæt interessentdialog, som skal sikre identifikationen og integrationen af de forskellige perspektiver på det risikobillede, som virksomhedens nøgleinteressenter repræsenterer. I modsætning til COSO lægger AS/NZS vægt på, at ledelsen som en af sine væsentligste opgaver formår at etablere nogle processer, som understøtter læring fra fejl begået i organisationen, frem for at etablere sanktioner og straf for fejl der er begået.

**AS/NZS's
læringsfokus
rettet mod
omgivelserne**

»The challenge for managers is to support and encourage prudent risk management by having processes that promote learning from errors, rather than punishing. (s.110)«

Men udover at indeholde et kort afsnit om Post-event analyser (s.93), med kortfattede anbefalinger til, hvordan virksomheder kan lære af tidligere hændelser, giver heller ikke AS/NZS konkrete anvisninger til, hvordan de nødvendige læreprocesser kan faciliteres.

Læringsbegrebet indgår i flere forskellige sammenhænge hos DeLoach. Læringsprocesserne skal faciliteres gennem det, som DeLoach kalder »four-way interactive communication and knowledge sharing«. Disse horisontale og vertikale kommunikationsprocesser skal bidrage til at etablere en fælles videnbase omkring risikofaktorerne eksistens, natur, signifikans, sandsynlighed, acceptabilitet og håndterbarhed samt om virksomhedens risikostrategier, måle- og kontrolprocedurer. Kommunikationen kan foregå top-down, hvor ledelsen udstikker mål og retning m.v., og bottom-up, hvor medarbejderne gives mulighed for at informere ledelsen om, hvad der foregår på lokalt niveau.

**Læring gennem
horisontale og
vertikale kom-
munikations-
processer**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

»Ultimately, EWRM is all about people and continuous learning – and this is what makes training and communication so important«. (s. 229)

I DeLoachs rammeværk er det primære læringsfokus rettet mod at hjælpe virksomheden til at integrere risikostyring i sin forretningsmodel. For at dette kan lykkes skal virksomheden lære at forstå og kontinuerligt evaluere de muligheder og risici, der følger af ledelsens valg af forretningsmodel. DeLoach's erklærede formål med EWRM er derfor bl.a. at opnå en øget risikobevidsthed (i såvel »upside« som »downside« betydning) både på organisations- og individniveau (s. 65). Som vi tidligere har påpeget kræver det dog en fælles organisatorisk læreproces, at få virksomheden til at bryde med de traditionelle og dybt forankrede tale- og tænkemåder, der fremhæver down-side perspektivet på risici (s. 46).

DeLoachs modenhedsmodel som udgangspunkt for selvevaluering

Som det eneste af rammeværkerne, indeholder DeLoach modenhedsmodellen (Capability Maturity Continuum Model – CMM) til evaluering af en virksomheds risikostyringskapabiliteter. Denne CMM-model kan anvendes til at vurdere en given virksomheds kapabilitet til at foretage en systematisk identifikation, vurdering, håndtering og overvågning af sine risici. Modellen beskriver fem sekventielle faser, som virksomheden kan bevæge sig igennem i relation til at udvikle og forbedre sine risikostyringskapabiliteter. Derudover beskriver modellen de forskellige kapabilitetsattributter og metodemæssige tilgange til risikostyringen, som definerer hver af de fem faser. Uden i øvrigt at komme nærmere ind på modellens relevans og anvendelighed i relation til virksomhedens risikostyring, må vi konstatere, at modellen giver et udmærket udgangspunkt for at initiere nogle interne diskussioner omkring, hvor struktureret en tilgang man som virksomhed kan have til sine risikostyringsaktiviteter, samt hvorvidt man skal sætte mål for hvor langt man ønsker at drive sin risikostyring.

Det indbyggede læringsperspektiv i de fire rammeværker

Læring indgår således ikke eksplicit som et bærende element i nogen af de fire rammeværker. På trods af de fire rammeværks begrænsede eksplicite læringsfokus skal det dog retfærdigvis fremhæves, at de gennem deres veludviklede metodeapparat kan bidrage til at skabe en fælles tilgang til risikostyringen i virksomheden, samt en fælles forståelse for nødvendigheden og betydningen af virksomhedens risikostyringsaktiviteter på tværs af organisationen. Rammeværkerne kan således medvirke til at forstærke etablerede risikostyringspraksisser og udvikle nye, samtidigt med at organisati-

onsmedlemmerne ikke selv skal »opfinde den dybe tallerken«, hver gang virksomhedens risikobillede skal kortlægges.

H. Rammeværkernes interessentfokus

I det følgende ser vi nærmere på, i hvilken grad de fire rammeværk inddrager interessentperspektivet i risikostyringen. Bliver risici identificeret og vurderet primært af aktører internt i virksomheden eller søges virksomhedens nøgleinteressenter inddraget i denne proces?

Interessentperspektivet er efter vores opfattelse interessant, fordi det giver virksomheden mulighed for at supplere egne risikovurderinger med omgivelsernes risikoopfattelser. Der er efterhånden talrige eksempler på virksomhedskriser udløst af, at man i virksomheden ikke har afstemt sine risikovurderinger efter omgivelsernes forventninger og vurderinger. Det oftest refererede eksempel finder vi i Shells Brent Spar krise, jf. for eksempel (Bazerman & Watkins 2005), hvor der gives en illustrativ beskrivelse af det, de betegner som »forudsigelige overraskelser«.

FERMA indeholder ingen anvisninger på at inddrage interessenternes perspektiv i virksomhedens risikostyring. Interessentperspektivet indgår heller ikke som en integreret del af COSO-rammeværket, der dog henviser til, at relevante informationer kan indhentes gennem f.eks. workshops, interviews og samtaler med kunder, leverandører, regulatorer, medarbejdere etc. Men generelt inddrager COSO kun eksterne interessenter sekundært.

FERMA og COSO repræsenterer i denne sammenhæng den mere traditionelle tilgang til risikostyringen, hvor topledelsen og interne »risikoeksperter« fra forskellige stabsfunktioner i virksomheden først udvælger og vurderer de risici som de finder relevante, hvorefter de beslutter, hvordan disse risici skal håndteres, og til sidst informerer resten af organisationen og relevante interessenter om, hvordan man har besluttet at håndtere de forskellige risici. Denne form for risikostyring kan inddeles i nedenstående tre sekventielle faser:

**Interessent-
perspektivets
relevans**

**FERMA
og COSO's
traditionelle
risikostyring**

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier



Figur 2. Den traditionelle »ekspertorienterede« risikostyring

Denne top-down tilgang til risikostyring forudsætter, at virksomhedens risici kan defineres relativt entydigt, således at man undgår, at der opstår væsentlige »risikokonflikter« mellem virksomheden og dens nøgleinteressenter.

DeLoach's delvise interessentfokus

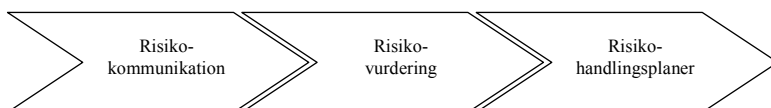
Hos DeLoach spiller interessentperspektivet en lidt mere central rolle. DeLoach anbefaler således, at virksomhedens interessenter i en eller anden grad involveres i afgørende beslutninger.

»...stakeholders must be consulted, when the firm makes key decisions, or at least considered during the decision-making process.« (s.33)

Men virksomhedens eksterne interessenter bliver på samme måde som i COSO ikke involveret direkte i identifikationen og vurderingen af virksomhedens samlede risikobillede.

AS/NZS' risikostyring med udgangspunkt i interessentperspektivet

Virksomheder, som oplever et større behov for at integrere interessentperspektivet i sine risikoanalyser, kan med fordel hente inspiration i AS/NZS. Her lægges i modsætning til COSO's og DeLoach's udprægede interne fokus meget vægt, på at virksomhedens eksterne interessenter også involveres i de indledende faser af risikostyringen. AS/NZS forsøger således at integrere alle relevante interessenters perspektiver, når virksomhedens fremtidige risikobillede konstrueres. Dette illustreres i nedenstående model som udgør et alternativ til FERMA og COSO's risikoperspektiv, som det blev præsenteret i figur 2.



Figur 3. Den interessentorienterede risikostyring

Hvor COSO anbefaler, at man indledningsvis fastlægger virksomhedens interne miljø ved bl.a. at definere virksomhedens risikostyringsfilosofi, risikoappetit, integritet og værdisæt, lægger AS/NZS vægt på, at man i forbindelse med at definere konteksten for risikostyringen (establishing the context) identificerer sine eksterne interessenter og deres perceptioner og værdier, og på denne baggrund etablerer en overordnet strategi for kommunikationen med disse.

»Communication and Consultation are important considerations at each step of the risk management process. They should involve a dialogue with stakeholders with efforts focused on consultation rather than a one way flow of information from the decision maker to other stakeholders.« (AS/NZS, p. 11).

AS/NZS fremhæver den konsultative fremgangsmåde som en hensigtsmæssig måde at sikre, dels at virksomhedens risici bliver identificeret effektivt, dels at man integrerer forskellige relevante ekspertiser i sin risikoanalyse, og dels at man sikrer, at de forskellige perspektiver som interessenterne og virksomheden repræsenterer, bliver medtaget i evalueringen af risikofaktorerne og beslutningerne om risikorespons.

Risikostyringen i henholdvis COSO og FERMA baseres altså primært på organisationens egen risikoopfattelse, hvorimod især AS/NZS lægger stor vægt på, at virksomheden bør etablere en risikodialog med relevante eksterne interessenter. Interessentfokuset i AS/NZS sigter som beskrevet mod at udnytte mangfoldigheden i de perspektiver på organisationens risici, som forskellige interessenter kan repræsentere.

Hvorvidt det er relevant at inddrage interessenters risikoopfattelser og -viden i planlægningen af virksomhedens risikostyring må grundlæggende afhænge af virksomhedens formål med at etablere risikostyringsaktiviteterne samt den kontekst de skal indgå i. Er formålet primært at håndtere risici forbundet med eksempelvis virksomhedens IT-systemer eller produktionsprocesser vil det ofte være mindre relevant eller måske direkte uhensigtsmæssigt at inddrage eksterne interessenter i planlægningen af risikostyringen. Omvendt medfører omgivelsernes øgede fokus på virksomheders etiske og miljømæssige profil dog, at virksomheder ikke udelukkende kan bestemme den nødvendige grad af interessentinvolvering ud fra en skarp skelnen mellem virksomhedens interne og eksterne processer. Men generelt set, vil interessentperspektivet ofte være af større rele-

vans, hvis virksomhedens risikostyring er rettet mod risici af mere strategisk karakter, eksempelvis markedsmæssige risici.

I. Rammeverkernes anvendelse i forskellige organisatoriske kontekster? (konceptfleksibilitet)

Som tidligere beskrevet varierer de fire rammeverk betydeligt i omfang og detaljeringsgrad.

**Ramme-
værkerne
varierer væsent-
ligt i volumen
og omfang**

Rammeverkerne fra DeLoach og COSO er med sine mere end 200 sider meget voluminøse og indeholder samtidig relativt detaljerede anvisninger og metodikker. I modsætning hertil holder FERMA-standarden med sine 15 sider sig på et langt mere generisk niveau. Hvad angår omfang og detaljeringsgrad udgør AS/NZS med sin 27 siders standard og 116 siders håndbog den »gyldne middelvej«.

AS/NZS og FERMA kan i kraft af deres relativt generiske struktur umiddelbart implementeres i alle virksomhedstyper og –størrelser, private såvel som offentlige. COSO arbejder ligeledes med en meget bred målgruppe. ERM-aktiviteterne kan således, jf. forordet i COSO, appliceres i alle virksomheder, uanset virksomhedstype, -størrelse og formaliseringsgrad (s.25). Tilsvarende afgrænser DeLoach sig ikke til bestemte virksomhedstyper, men anbefaler i forordet alle virksomhedsledere der ønsker at forbedre deres »*organization's effectiveness*« (s.xiv) at læse rammeverket.

**COSO's
volumen kan
give implemen-
teringsvanske-
ligheder**

I modsætning til FERMA og AS/NZS, kan DeLoach's og COSO's omfattende 'korpus' virke overvældende og omstændelige især for små og mellemstore virksomheder, som ikke har tradition for og ressourcer til at foretage en fuldført implementering af et så omfattende koncept. Problemet med COSO's voluminøse korpus er bl.a. blevet påpeget af (Ballou & Heitger 2005), som under overskriften »*A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management*« har lanceret en byggeklodsmetode med det formål at hjælpe mindre virksomheder i at gennemføre en fuldført implementering af rammeverket. Som titlen antyder, anbefaler de, at COSO implementeres efter samme princip, som man anbefaler at fortære elefanter, dvs. »en bid af gangen«.

COSO forsøger at imødekomme denne problemstilling ved dels at understrege, at der ikke findes en »one best way« at implementere

de mange og omfattende ERM-aktiviteter på, og dels ved at foreslå, at mindre virksomheder anvender en mindre formaliseret og struktureret metodik i forbindelse med implementeringen af rammeværkets forskellige komponenter. Ud fra et praktisk (implementerings)perspektiv er det problematisk, at COSO netop lægger så stor vægt på rapporterings- og kontrolstrukturer, da dette forudsætter en højere grad af formaliserede administrative procedurer, end de fleste små og mellemstore virksomheder vil eller kan præstere. Samme problemstilling gør sig gældende i relation til COSO's fokus på, at topledelsen på forhånd skal definere sin *risikoappetit*, da dette forudsætter en veludviklet stabsfunktion med en høj grad af matematiske/teknokratiske kompetencer.

DeLoach understreger, at EWRM ikke er en »one-size-fits-all« løsnings, men at hver enkelt virksomhed skal gøre sine overvejelser om, hvor langt man ønsker at udvikle sine EWRM-aktiviteter. Her kan virksomheder som tidligere beskrevet anvende modellen »Risk Management Capability Maturity Continuum« til at vurdere, hvilke proces-, teknologi-, menneske- og videnskapabiliteter virksomheden skal udvikle for at nå det modenhedsniveau for risikostyringen, som ledelsen ønsker.

I DeLoach's stærke fokus på at sammenkæde de anviste risikostyringsaktiviteter med virksomhedens forretningsmodel og strategi, ligger dog også en implicit forudsætning om, at virksomheden på forhånd har en høj grad af formaliserede ledelsesprocesser, hvilket oftest ses i virksomheder af en vis organisatorisk volumen. DeLoach's fokus på store (angelsaksiske) virksomheder fremgår også af rammeværkets caseeksempler som hentes fra helt store virksomheder som Cadbury-Schweppes, Hydro-Quebec, The Royal Mail, Enron, etc. Vi undlader at kommentere på sidstnævntes skæbne, men nøjles med at konstatere, at DeLoach i lighed med COSO formentlig vil appellere mest til store virksomheder med relativt strukturerede og formaliserede forretnings- og strategiprocesser.

**DeLoach
forudsætter høj
grad af formaliserede
ledelses-
processer**

J. Rammeværkernes anvendelighed i en dansk / skandinavisk kontekst

Vi har valgt at relatere rammeværkerne til en kulturel kontekst for at antyde et spørgsmål om, hvorvidt disse fire rammeværker passer ind i en dansk / skandinavisk virksomhedskultur. Vi mener spørgsmålet er

**Rammeværker-
nes angelsak-
siske udspiring**

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

relevant, fordi rammeværkerne har deres udspring i angelsaksisk forretningskultur (COSO og DeLoach i USA, AZ/ NZS i Australien og New Zeeland samt FERMA i Storbritanien), og fordi der eksisterer en række forskelle i kulturel orientering i forhold til de skandinaviske lande. Forskelle der i hvert fald teoretisk kan reducere anvendeligheden i vores del af verden, eller som man bør have opmærksomhed på, inden man tager et givent rammeværk i anvendelse.

Hofstedes kultur-dimensioner

Hvis vi til dette formål tager udgangspunkt i Hofstedes nationalkulturkarakteristik (Hofstede 1982), (Hofstede 1994) (Hofstede & Bond 1988) og dets 5 dimensioner: magtdistance (PDI), usikkerhedsundgåelse (UAI), individualisme-kollektivism (IDV), maskulin-feminin orientering (MAS), og langtids-orientering (LTO), fremtræder de mest markante forskelle i MAS-dimensionen, hvor den stærke »maskuline« orientering i de angelsaksiske lande er en direkte modpol til orienteringen i skandinavisk kultur. Det giver sig udtryk i en mere konsensus- og stakeholderfokuseret orientering i Skandinavien, mens der i angelsaksiske kulturer vil gives (og tages) mere beslutningskraft til ledere (enkeltindivider), og med et udtalt resultatfokus, der ikke tager brede hensyn til organisationens stakeholdere. Det stærke shareholder value fokus, der som påpeget af (Deal & Kennedy 1999) er stærkt bestemmende for beslutninger i amerikanske virksomheder, herunder meget korte tidshorisonter (til næste kvartalsregnskab), har formentlig en del af sin rod i denne kulturelle forskel. Dette understøttes også af forskelle i tidsorienteringen, hvor angelsaksere i højere omfang orienteres mod »*quick results expected*« (Hofstede 1994: s.173).

Men der er også, om end i mindre omfang, forskelle af potentiel betydning på andre dimensioner, f.eks. individualisme. Disse forskelle kan dels spille ind på forskellene i stakeholder-orientering, men også på opfattelsen af, om det er individet eller organisationen / teamet, der skaber resultater. Det spiller formodentlig en rolle i de grundlæggende forskelle, der kendes i forholdet mellem bestyrelse og direktion. I det typiske angelsaksiske »one-tier« system, er der som regel tæt sammenfald mellem direktion og bestyrelse, mens der i den typiske danske / skandinaviske struktur holdes en relativt klar afgrænsning i rollefordelingen. Forskellene i MAS og IDV påvirker formentlig også, at der i angelsaksiske organisationer er større tendens til centralisme og top-down orientering i ledelsesformen.

(Hofstede 1994: s.155-158) påpeger også en sammenhæng mellem MAS- og UAI-dimensionerne i forhold til den måde økonomisystemer indrettes på. Dimensionen usikkerhedsundgåelse relaterer således til tilbøjeligheden til regel- og kontrolfokus, som vil være mere udtalt i angelsaksiske strukturer. Hvis disse determinanter påvirker økonomisystemers indretning, er det nærliggende at antage, at de også kan have en påvirkning på risikostyringsrammeværkernes indretning og orientering.

Med basis i ovenstående sammenligning af kulturkendetegn, kan vi identificere et antal faktorer, der kan have betydning for rammeværkernes anvendelighed i dansk / skandinavisk kontekst:

- Fokus på organisatorisk læring, overfor angelsaksisk prioritering af kontrol og rapportering,
- Fokus på involvering / delegering, overfor angelsaksisk top-down drevet og centralistisk organisationssyn,
- Bred stakeholder-orientering, overfor et snævert shareholderfokus i angelsaksiske strukturer.

Der er på disse punkter ret markante forskelle imellem rammeværkerne, der nærmest deler sig i to grupper.

Såvel FERMA som AS/NZS er indrettet som så tilpas generiske standarder, at de udover anvendelsen af det engelske sprog fremtræder helt kulturneutrale. Der er en relativ neutral orientering i forhold til vores tre faktorer, dog lægger AS/NZS det klart største fokus på organisatorisk læring.

Til gengæld kan hverken DeLoach eller COSO betragtes som specielt skandinavisk orienterede eller kulturneutrale. Men der er indbyrdes forskelle. DeLoach rammeværk har en grundlæggende amerikansk orientering, ikke mindst i relation til de mange cases, der refereres til. Opfattelsen af CEO'en som den »vise og stærke mand«, der alene, men retfærdigt bestemmer organisationens retning, er også tydelig, jf. f.eks. »*CEO's set the stage...*(s.91)«. Kommunikation ses i vidt omfang som en envejs-orienteret aktivitet, dvs. fra ledelsen og ned i organisationen. Feed-back eller dialog forventes ikke, jf. f.eks. boksen »An EWRM communications plan« (s.242), der udelukkende er koncentreret om, hvordan ledelsen gør sig forstået i organisationen⁹.

Flere relevante kulturforskelle

FERMA og AS/NZS er kulturneutrale

DeLoach og COSO udspringer af angelsaksisk kultur

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Men DeLoachs rammeværk er også proces- og udviklingsorienteret og har et aktivt fokus på organisatorisk læring og videndeling, bl.a. gennem sit fokus på CMM-modellen¹⁰ (jf. kapitel 7, s.173 – 185). DeLoach anlægger også et relativt balanceret syn på kontrol- og rapporteringselementet. Det nævnes, men uden overeksponering i forhold til rammeværkets øvrige komponenter.

Til gengæld er det vanskeligt at komme udenom, at COSO er det mest rendyrkede angelsaksiske (eller rettere amerikanske) af de 4 rammeværker, selv om det lejlighedsvis forsøger at give et andet indtryk. For eksempel lægges der stor vægt på »*The Board's independence from management* (s.29)«, altså en understregning af værdien i de typisk skandinaviske »two-tier« ledelsesstrukturer. Men den tilsyneladende støtte til skandinaviske strukturer aflives effektivt få linjer senere, jf. »*members of top management may be effective board members, bringing their deep knowledge of the company*«. Men antallet modereres dog lidt et par linjer længere nede, jf. »...*the board must have at least a majority of independent outside directors*«.

COSO er også i udpræget grad kontrol og rapporteringsorienteret. Et forhold som måske dels er forstærket af rammeværkets udspring i revisionsbranchen og dels det forhold, at det er bygget ovenpå COSO's tidligere kontrolrammeværk (COSO 1992). Det sidste forhold lægges der ikke skjul på, jf. bl.a. afsnittet »*Encompasses internal control* (s.25)«. Det understreges også af, at to af rammeværkets fire grundlæggende målkategorier er hhv. »Reporting« og »Compliance« (der i vidt omfang relaterer til Sarbanes-Oxley og imødegåelse af »fraud«). Endvidere lægges der stor vægt på »control activities« og »monitoring«, der optager et ganske stort volumen under gennemgangen af COSO's 7 strukturkomponenter. Afsnittet »Roles and Responsibilities« anlægger også et udpræget fokus på kontrol og rapportering.

Risiko for »kultur- konflikter«

Så hvis man som virksomhed vælger at adoptere COSO som risikostyringsramme, får man et rammeværk, der helt igennem er baseret på amerikansk forretningskultur, og som på en række vigtige områder afviger fra den typiske skandinaviske tilgang. Det bør man have med i sine overvejelser. Søger man efter et rammeværk, der lægger sig tættere op af skandinavisk kultur og ledelsesorientering, vil AS/NZS formentlig være det bedste bud af de fire beskrevne.

K. Konklusion

Nærværende komparative analyse har vist, at der på en række områder er store ligheder mellem de fire rammeværker – DeLoach, COSO, AS/NZS og FERMA. Først og fremmest er den grundlæggende (proces-)struktur og de anvendte nøglekomponenter i rammeværkerne identiske. De største forskelle skal findes i de basale ledelsesmæssige perspektiver, rammeværkerne hver især bygger på, og i de støtteprocesser og praktiske anvisninger, der leveres til de virksomheder, der har overvejelser om at adoptere et rammeværk. Således har vi påpeget, hvorledes de fire rammeværk indbyrdes varierer i omfang og detaljeringsgrad. FERMA og AS/NZS er generiske og relativt »smidige« koncepter, hvorimod COSO og DeLoach qua deres volumen og specifikke anvisninger fremstår betydeligt mere ressourcekrævende at implementere.

Rammeværkerne yder alle et bidrag til udviklingen af risikostyringsfeltet. Rammeværkerne kan ved at levere en generisk struktur og gennemprøvede teknikker og værktøjer bidrage til at skabe et fælles referencepunkt for virksomhedens håndtering af risici. Ved at etablere en sådan fælles ramme og et fælles risikosprog kan rammeværkerne samtidigt lette introduktionen i virksomheden. Derudover skal man nok ikke undervurdere legitimeringsværdien i at benytte et internationalt anerkendt rammeværk som udgangspunkt for sin risikohåndtering, da dette sandsynligvis også kan bidrage til investorers og andres eksterne parters tillid til virksomhedens risikostyring. Sidst men ikke mindst udvikler selve rammeværksfeltet sig over tid og vil dermed medvirke til formulering af best practice standarder.

Rammeværkerne postulerer, at de adskiller sig fra de traditionelle teknisk-økonomiske risikostyringstankegange gennem deres organisatoriske og forretningsmæssige helhedsorientering. Men selv om rammeværkerne på forskellig vis gør krav på denne ultimative helhedsorientering (specielt COSO og DeLoach), viser et nærmere eftersyn, at de i praksis ikke lykkes med at integrere risici fra strategidannelsen. Strategiperspektivet relateres i praksis kun til strategiimplementering. Hermed afgrænser de fire rammeværk sig fra at forholde sig til en vital del af de processer, hvori væsentlige risici skabes. Rammeværkerne bidrager med andre ord ikke til at »robusthedsteste« virksomhedens strategier, men fastholder det mere traditionelle fokus på risici af mere operationel karakter. Det manglende strategiske fokus i rammeværkerne afføder spørgsmålet, hvorvidt strategiske risici over-

Den afgørende forskel ligger i rammeværkernes støtteprocesser og praktiske anvisninger

Rammeværkernes bidrag til risikostyringsfeltet

Rammeværkernes lever ikke op til deres løfte om helhedsorientering

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

hovedet kan og bør forsøges håndteret i et formaliseret risikostyringskoncept, eller om topledelsen ved hjælp af mere traditionelle teknikker, eksempelvis SWOT-, SMART og SFA-analyser (Suitability, Feasibility, Acceptability i vurdering af strategiske options) i tilstrækkelig grad kan udfylde denne rolle. Så længe risikostyringsrammeværkerne ikke formår at koble risikostyringen til strategidannelsen, så må sidstnævnte stadig udgøre bedste bud.

Mulighedsaspektet er stadig et smertensbarn

Rammeværkernes manglende kobling mellem risikostyring og strategidannelsen har efter vores opfattelse den konsekvens, at rammeværkerne ikke lykkes med at opfylde deres fælles og i øvrigt eksplícitte ambition om at omfatte risikobegrebets to-sidede natur, dvs. afsøgningen af muligheder side om side med tabsundgåelse. Mulighedsperspektivet bliver i praksis et spil for galleriet så længe strategidannelsen ikke indgår i rammeværkets fokus, fordi vækst og nye forretningsmuligheder bedst afsøges her. Og realiteten er, at rammeværkerne holder et stift fokus på tabsundgåelse. Kun AS/NZS skiller sig lidt ud. Dels lægges der vægt på, at virksomheden selv definerer og afgrænser den kontekst, hvorunder risikostyringen skal finde sted, og dels gives der ganske omfattende bud på metoder og værktøjer, der kan anvendes i mulighedsafsøgningen.

Vi har også peget på aspektet omkring »risikokonsolidering«, dvs. den effektive og retvisende prioritering og kommunikation af nøgle-risici op gennem organisationen. Ineffektiv konsolidering vil påvirke virksomhedens platform for strategiske beslutninger og effektiv ressourceallokering på en negativ måde. Ingen af de fire rammeværk forholder sig i tilstrækkelig grad konkret til den store udfordring der opstår, når risici skal håndteres på tværs af de organisatoriske niveauer og –barrierer. Fremtidens rammeværker vil forhåbentlig sætte endnu større fokus på de kommunikationsprocesser og rapporteringsstrukturer der skal etableres mellem de forskellige organisatoriske niveauer, før man kan skabe en åben og tillidsbaseret risikokultur i virksomhederne.

Hvilke aktører inddrages i risiko-identifikation og -vurdering?

På trods af rammeværkernes ensartede generiske struktur, er der væsentlige indbyrdes forskelle i relation til det perspektiv rammeværkerne lægger på indsamling og generering af risikoiden. COSO tager eksempelvis udgangspunkt i at risici identificeres af interne aktører, mens AS/NZS baseres på et bredere stakeholderperspektiv, der fokuserer på inddragelsen af eksterne interessenter i hele risikostyringsprocessen. Det giver muligvis større kompleksitet og er

mere ressourcekrævende – men giver et mere nuanceret (og komplekst) risikobillede.

Læringsperspektivet behandles i varierende grad i rammeværkerne. COSO tager et udpræget top-down perspektiv, hvor organisatorisk læring nærmest bliver identisk med at få medarbejderne til at forstå og efterleve ledelsens anvisninger. DeLoach og AS/NZS gør derimod læring til et centralt aspekt, men uden at give konkrete anvisninger på, hvordan organisationer kan lære af de erfaringer der høstes over tid.

Hvis vi forholder ovenstående betragtninger til Hofstedes kulturdimensioner, må vi sammenfattende konstatere, at COSO og AS/NZS udgør de to modpoler i analysen. COSO's udprægede kontrol- og rapporteringsfokus, centralistiske organisationssyn og relativt snævre shareholderfokus afspejler i høj grad rammeværkets udspring fra den angelsaksiske forretningskultur, hvorimod AS/NZS med sit fokus på involvering, interesserorientering og til dels læring repræsenterer en konsensusantagelse som umiddelbart passer bedre ind i en dansk / skandinavisk ledelseskultur.

AS/NZS passer til den dansk/skandinaviske ledelseskultur

Artiklens hovedkonklusioner på de anvendte kvalitetskriterier sammenfattes i nedenstående boks.

Boks 2. Sammenfatning på konceptuel sammenligning

Rammeværk	DeLoach	FERMA	COSO	AS/NZS
Kriterie				
Kobling til strategidannelse	Begrænset (3)	Ingen (4)	Ingen (4)	Begrænset (3)
Fokus på risiko-konsolidering	Begrænset (3)	Ingen (4)	Ingen (4)	Ingen (4)
Fokus på opportunities	Delvis (2)	Begrænset (3)	Begrænset (3)	Delvis (2)
Fokus på organisatorisk læring	Delvis (2)	Ingen (4)	Ingen (4)	Begrænset (3)
Inddragelse af interessenters risikopfattelse	Delvis (2)	Ingen (4)	Begrænset (3)	I høj grad (1)
Koncept-fleksibilitet	Ingen (4)	Delvis (2)	Ingen (4)	Delvis (2)
Kulturel fleksibilitet	Begrænset (3)	Delvis (2)	Begrænset (3)	I høj grad (1)

Rating: 1. I høj grad; 2. Delvis; 3. Begrænset; 4. Ingen

**Men har vi
overhovedet
behov for
rammевærk?**

Ovenstående forskelle og ligheder bør medtages i eventuelle overvejelser om at implementere en risikostyringsproces baseret på et af disse fire rammевærk. Men inden vi kommer så langt i vore overvejelser, er det naturligvis relevant først at overveje, hvorvidt rammевærker som de ovenstående overhovedet er en forudsætning for at udøve god organisatorisk risikostyring.

Vi kender virksomheder, der ikke har implementeret et bestemt rammевærk, men i stedet har tilpasset sin løsning til egen kontekst og behov efter at have taget inspiration fra delelementer i flere forskellige rammевærk, og det med udmærkede resultater. Og så giver rammевærkerne, som vi har set, ikke svar på en række vigtige spørgsmål.

Giver det mening at sige, hvilket rammевærk der er bedst? Efter vores opfattelse gives der ikke entydige svar. Det afhænger helt af virksomhedens behov og den kontekst hvori risikostyringen skal operere. Rammевærkerne lægger trods deres fælles generiske struktur forskellige vægt på styring, kontrol, støtteprocesser etc. (bl.a. på grund af deres forskellige tidsmæssige og faglige udspring). Dette bør man være opmærksom på.

Men i det omfang, at der søges en høj grad af konceptfleksibilitet, gode og nuancerede værktøjer samt et perspektiv, der er i rimelig overensstemmelse med skandinaviske ledelsesværdier, vil vi pege på AS/NZS uden dermed at sige, at et sådant valg i sig selv vil give en tilstrækkelig risikostyringsløsning.

Noter

1. Identisk med definitionen på "framework" i Oxford Advanced Learner's Dictionary, 5th edition, 1995
2. Federation of European Risk Management Associations (FERMA) har oversat den britiske standard til dansk i form af "Standarden For Risikostyring" (2003). Vi vil anbefale, at evt. brugere anvender den originale engelske version, fordi den danske oversættelse lider af en række meningsforstyrrende oversættelsesfejl.
3. AS/NZS 4360: 2004 bruges nemmest i den kommenterede version, som også er den version vi refererer til i artiklen.
4. Se f.eks (Staw 1997) for begrebet "escalating commitment"
5. Se (Domino 2005)
6. Se (Lovallo & Kahneman 2003) for en bredere diskussion på fænomenet "Delusions of Success"
7. Børsen har for nylig beskæftiget sig med de to kæders outsourcing strategier. Se for eksempel Rosendahl, 29. september 2005 og 14. december 2005.
8. Se (COSO 1992)

9. Eller først bliver relevant når organisationen måtte have nået det øverste niveau i CMM-modellen ("continuous improvement"), jf. bemærkningerne om kommunikation og videndeling s.182.
10. CMM = Capability Maturity Model

Referencer

Argenti, J. (1976). *Corporate Collapse: The Causes and Symptoms*. London: Mc Graw-Hill.

Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. 2nd Edition. Blackwell Business.

Ballou, B., & Heitger, D.I. (2005). A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework. *Management Accounting Quarterly*, 6(2), 1-10.

Bazerman, M.H., & Watkins, M.D. (2005). *Predictable Surprises. The disasters you should have seen coming, and how to prevent them*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Bernstein, P.L. (1996). *Fra forsyn til fremsyn. Den fantastiske beretning om risikoenes historie..* København: Centrum.

Buehler, K.S., & Pritsch, G. (2003). Running with Risk. *The McKinsey Quarterly*, 4, 4-13.

COSO. (1992). *Internal Control – Integrated Framework*. COSO; AICPA.

COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. COSO; AICPA.

Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalising the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.

DeLoach, J.W. (2000). *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity*. London: Financial Times Prentice Hall.

Doherty, N.A. (2000). *Integrated Risk Management – Techniques and strategies for managing corporate risk*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Domino, S. (2005). Øvlsen imponerer ikke sig selv. *Berlingske Tidende (København)*, 27. april 2005 ed..

Enderud, H. (1976). *Beslutninger i organisationer – i adfærdsteoretisk perspektiv*. København: Fremads Samfundsvidenskabelige Serie.

FERMA. (2003). *A Risk Management Standard*. Brussels, Belgium: Federation of European Risk Management Associations.

Henriksen, P., & Melander, P. (2005). Risikostyring i danske organisationer – fakta eller fiktion? En dansk survey-undersøgelse. *Økonomistyring & Informatik*, 20(5), 447-473.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications.

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: HarperCollins Publishers.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4 – 21.

Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management – from incentives to controls*. New York: John Wiley and Sons Ltd.

Lovaglio, D., & Kahneman, D. (2003, July). Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review*, pp. 56-63.

Miccolis, J., & Shah, S. (2000). *Enterprise Risk Management. An Analytic Approach*. Retrieved from Towers-Perrin:
http://www.towersperrin.com/tillinghast/publications/reports/Enterprise_Risk_Management_An_Analytic_Approach/erm2000.pdf.

Roxburgh, C. (2003). Hidden flaws in strategy. *The McKinsey Quarterly*, 2003(2).

Slywotsky, A.J., & Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of All. *Harvard Business Review*, April, 78 – 88.

Standards Australia & Standards New Zealand. (2004). *Risk Management*. Standards Australia & Standards New Zealand.

Staw, B.M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making* (pp. 192-215). Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Tillinghast-Towers-Perrin. (2002). *Enterprise Risk Management in the Insurance Industry*. Retrieved from Tillinghast – Towers Perrin:
http://www.towersperrin.com/tillinghast/publications/reports/ERM_Insur_Ind_2002_Benchmark_Survey/ERM_2002_all.pdf.

Turpin, M. (2002). *Pan European Report*. Retrieved from Marsh, UK:
<http://www.marsh.co.uk/PanEuropeanReport.pdf>.

Viles, D., & Easterbrook, G. (2003). *The Value Agenda* (Deloitte and Touche, Ed.). Retrieved from Deloitte and Touche Enterprise Risk Services:
www.deloitte.com/ie/risk.

Waring, A.E., & Glendon, A. I. (1998). *Managing Risk*. London: International Thomson Business Press.

Young, P.C., & Tippins, S. C. (2001). *Managing Business Risk: An organization-wide approach to risk management*. New York: AMACOM.