

# Enterprise Risk Management

## Helhedsorienteret og Integreret Risikoledelse



## KONFERENCERAPPORT

EN EIRM NETWORK KONFERENCE



**Deloitte.**

## Enterprise Risk Management - Konferencerapport

D. 26 . april 2004 afholdt EIRM Network en konference om helhedsorienteret og integreret risikoledeelse. Konferencens to hovedtalere Peter Young og Fiona Gilvey havde fornøjelsen af for første gang i Danmark at give en grundig introduktion til både teorien bag Enterprise Risk Management (ERM) og eksempler på virksomheders brug af ERM i praksis. Derudover bød konferencen på indlæg fra udvalgte danske eksperter i risikoledeelse.



### Risikoledeelse kræver refleksion

Preben Melander, der til dagligt forsker i ledelse på Copenhagen Business School, glædede sig over at kunne åbne den første danske konference i Enterprise Risk Management (ERM). Professor Melander forudså et stort fremtidigt behov for risikoledeelse.

Både private og offentlige virksomheder har gennem de senere år oplevet et stigende behov for en mere helhedsorienteret håndtering af risici. Udviklingen skyldes flere faktorer. Preben Melander hæftede sig især ved "en øget bevidsthed om sikkerhed, stigende globale udfordringer og dermed voksende krav til at tackle de nye muligheder og risici, der altid følger ad". Alt sammen faktorer der kræver nye former for viden, som skal håndteres, dokumenteres og kommunikeres i komplekse organisationer. "Ledelsen må ofte træffe beslutninger ud fra viden, som vi ikke har i dag eller som vi ikke kan overskue. Derfor vil risikoledeelse få stigende betydning".

Preben Melander spåede, at risikoledeelse vil kunne give nyt liv til økonomistyring, selvom erhvervslivet endnu først er begyndt at få øjnene op for potentialet i at indføre ERM. "Der vil ske et paradigme- eller systemskifte, som stiller krav til nye ledelses-systemer. Her tænker jeg ikke på traditionelle ledelsesinformationssystemer (LIS), men på nye måder at tænke ledelse på." Preben Melander pegede her på virksomheders store risici i forhold til f.eks. etik, image og terror, som ikke kan vejes eller måles. Formålet med risikoledeelse er derfor at øge risikobevindtheden i organisationen, så risici ikke er et tabu-emne. På den måde kan der skabes en god risikokultur.

"Risikoledeelse kræver refleksion", konkluderede Preben Melander. "Der er ikke tale om et simpelt problem med simple løsninger. Den enkelte virksomhed må tænke sig om og skræddersy sin egen version af Enterprise Risk Management ved at koble ledelsesprincipper og -systemer".

### Konferenceprogram

Mandag den 26. april 2004  
Schæffergården, Gentofte

- 09:00 – 09:15 Åbning af konferencen  
*Centerdirektør, professor Preben Melander, Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi, CBS*
- 09:15 – 09:30 ERM: Risk management oppe og nede, ude og inde og på kryds og tværs  
*Netværkschef, antropolog Finn Kjær Jensen, EIRM Network*
- 09:30 – 10:30 Enterprise Risk Management  
*Professor, Ph.D. Peter C. Young, University of St. Thomas, EIRM Network*
- History and Evolution to ERM
  - The ERM Framework
  - Conceptual Challenges, Issues, Problems
- 10:30 – 11:00 Pause
- 11:00 – 12:00 ERM: The Executive Perspective  
*Director Fiona Gilvey, Corporate Division, Aon, UK*
- The Changing Boardroom/Council Climate
  - Corporate Governance, COSO and other current events
  - Implementing ERM from the Boardroom/Council
- 12:00 – 13:15 ERM Adoption: A Case Study  
*Fiona Gilvey and Peter Young*
- 13:15 – 14:00 Frokost
- 14:00 – 14:30 ERM: COSO  
– A Enterprise Risk Management Framework  
*Statsaut. revisor, partner Leif Christensen, PricewaterhouseCoopers*
- 14:30 – 15:00 De seks udfordringer – en praktisk tilgang til ERM  
*Partner Morten Egelund, Deloitte Enterprise Risk Services*
- 15:00 – 15:15 Pause
- 15:15 – 15:45 Debat  
*Ordstyrer: Direktør Stig Norberg, Crisis Management-rådgiver, European Institute for Risk Management A/S*
- 15:45 – 16:00 Afrunding af konferencen  
*Adm. direktør Peter Sylow, KommuneForsikring A/S*

### ERM: Fem essentielle spørgsmål

Enterprise Risk Management (ERM) kan kort defineres som en helhedsorienteret, integreret og ledelsesdrevet tilgang til at håndtere de organisatoriske risici i overensstemmelse med organisationens overordnede mål. ERM søger at håndtere essentielle spørgsmål som:

1. Hvad er bestyrelsens risikopolitik, og hvordan forankrer vi den i virksomheden?
2. Hvordan påvirker politiske og lovgivningsmæssige risici vores forretningsgang?
3. Hvordan integrerer vi risici ved afsætning og muligheder for vækst i virksomhedens risikoprofil?
4. Hvilken tilgang bør vi vælge for at kunne gøre alle ansatte til risk managers inden for deres arbejdsopgaver?
5. Hvordan kan vi integrere risikofinansiering i vores overordnede finansielle styring, så det øger virksomhedens værdi?

### Udvikling af risikoledeelse

- Risikobevindthed – 90'erne
- Risikoorganisering – 80'erne
- Risikoberedskab – 70'erne
- Risikoberegning – 60'erne
- Risikoundgåelse

## Dristighedens kalkule



Finn Kjær Jensen  
EIRM Network

For at kunne indføre risikoledeelse i private og offentlige organisationer er det vigtigt med tilgængelig viden om metoder og perspektiver i ERM. Vidensdeling om risikoledeelse er netop en af hovedtankerne bag EIRM Network, der er en selvstændig projektorganisation under European Institute for Risk Management A/S. I sit indlæg om ERM sammenfattede netværkschef Finn Kjær Jensen den aktuelle viden om risk management i ti gode råd og en model over de fem vigtigste dimensioner i risikoledeelse.

"Intet er risikofrit. Vis hensyn – men sørg venligst for, at livet ikke går i stå". Sådan lød et af de i alt ti gode råd, som Finn Kjær Jensen gav i sin præsentation af aktuelle tendenser inden for risikoledeelse. I de seneste år er der blevet talt og skrevet meget om risikostyring, risk management og risikoledeelse inden for både økonomi, beredskab, forsikring, revision og mange andre områder. Finn Kjær Jensen forsøgte derfor at finde frem til kernen i vores håndtering af risici under begrebet "dristighedens kalkule". Idéen er, at vi må ikke lade os styre af vores angst mod risici, selvom tidsånden er præget af usikkerhed. "Vi bør tage frygten for det ukendte alvorligt. Men samtidig er det vigtigt at forstå, at risk management ikke handler om at minimere risici. Risk management handler snarere om at finde det optimale risikoniveau i forhold til virksomhedens tre-dobbelte bundlinje: people, planet og profit. Dvs. etik, miljø og økonomi".

Hovedperspektivet i ERM er derfor integreret risk management, der gør op med organisationers "silo-tænkning", hvor risici bliver håndteret i særskilte områder som revision, arbejdsmiljø, kommunikation, økonomi og forsikring. Finn Kjær Jensen sluttede sin gennemgang med at præsentere PRISM-modellen, der forbinder de fem dimensioner i god risikoledeelse: Perspektiv, Robusthed, Innovation, Sikkerhed og Merværdi. "Risikoledeelse handler ikke kun om at sikre og forsikre alle risici. I ERM gælder det om at forbinde den operationelle og strategiske risk management for at fremme organisationens formål".

## Historien om Enterprise Risk Management

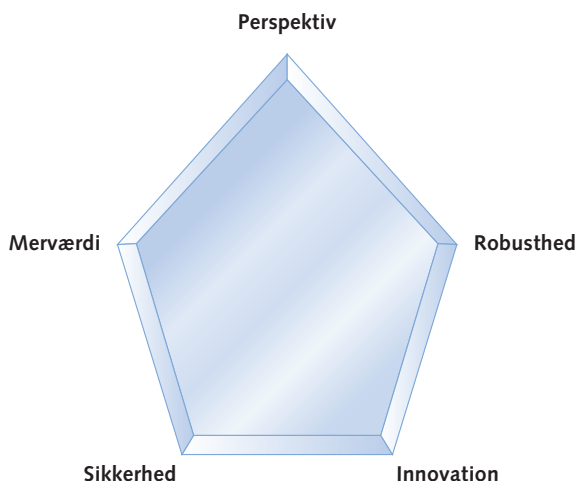
På verdensplan er der endnu kun et fåtal af virksomheder, som har indført ERM i sin fuldstændige form. Alligevel er der meget som peger på, at helhedsorienteret risikoledeelse vil komme til at stå øverst på virksomhedernes dagsorden i de kommende år. Det var hovedbudskabet fra konferencens første hovedtaler Peter Young, der er professor i risk management.

"Vi bør være ydmyge og ikke tro, at vi kan håndtere alle risici". Til trods for sin store viden og erfaring på området lagde Peter Young ud med at mane til forsigtighed, når det gælder risici i en kompleks og foranderlig verden. Samtidig var professoren ikke i tvivl om, at tiden er moden til risikoledeelse. "Som med alle andre ledelsesfilosofier, så bør man være skeptisk, når nogen udråber Enterprise Risk Management til de vises sten, der kan løse alle problemer. Jeg mener dog, at risikoledeelse er langt mere end en mode. Det er der flere grunde til. Her tænker jeg især på den historiske udvikling af risk management

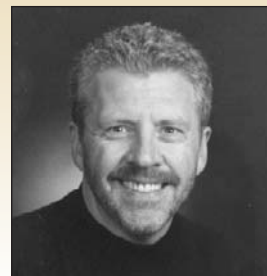
### En traktat om risikostyring

- §1. Gør ingen skade
- §2. Hav øje for forskydninger
- §3. Tag sigte på både del og helhed
- §4. Arbejd med fejltolerancer
- §5. Brug hele registreret
- §6. Betænk forskelligheder
- §7. Tænk og handl komplementært
- §8. Søg mulighederne
- §9. Integrér indsatsen og dokumentér udbyttet
- §10 Husk: Intet er risikofrit

### PRISM-modellen



Peter C. Young er Ph.D. og professor i risk management ved University of St. Thomas. Derudover er Peter Young gæsteproffesor på Glasgow Caledonian University og rådgiver for European Institute for Risk Management (EIRM). Professor Young regnes for en af verdens førende eksperter inden for risk management.



som disciplin, de øgede krav til virksomheder i kølvandet på internationale love og reguleringer samt de gode erfaringer, som udenlandske virksomheder allerede har gjort med ERM".

Ifølge Peter Young tager historien om risk management sin begyndelse i 1950'erne, hvor der sker "de første systematiske forsøg på at håndtere forsikringsbare risici". I dag forbinder

langt de fleste virksomheder stadig risk management med forsikringsperspektivet. Men gennem de sidste 30 år er der samtidig sket en spændende udvikling af risk management inden for så forskellige områder som revision, arbejdsmiljø og finansiel risk management. "I slutningen af 1990'erne begyndte tingene at ændre sig, og alle områderne nåede til samme konklusion om behovet for et samlet perspektiv på både strategiske og operationelle risici. Den udvikling har især været tydelig i USA, England og Australien, hvor der er udarbejdet retningslinjer og lovgivning for håndtering af risici som f.eks. Sarbanes-Oxley, Turnbull, Australian Standard, ISO og senest COSO". Modsat tidligere risk management, der hovedsagelig var defensiv og forebyggende, så taler man i dag om virksomheders "risikoappetit" eller "risikokultur".

#### Regulering, lovgivning og retningslinjer for risk management

- *The Turnbull Report (UK)*
- *Sarbanes Oxley (US)*
- *The Australian Risk Management Standard (Australia/New Zealand)*
- *COSO (US+)*
- *Combined Code (UK)*
- *Adoptions of Australian Standard (Japan, Canada)*
- *ISO: International Standard on Risk Management*

Alle publikationerne er tilgængelige på [www.eirm.net](http://www.eirm.net).

#### Kernen i ERM

De tre vigtigste kendetegn ved ERM som metode og perspektiv:

##### 1) Drevet af en mission:

Formålet med ERM er at sætte en organisation bedre i stand til at nå de strategiske målsætninger. Dvs. ikke kun de mål der er sat for risk manageren men også virksomhedens overordnede mål.

##### 2) Forankret i virksomhedens kultur:

ERM er både en kulturel værdi og en funktion, og derfor specifik for hver organisation i forhold til virksomhedens kultur, nationalitet, sprog osv.

##### 3) Holistisk:

ERM forsøger at håndtere alle organisationens risici ud fra et integreret, koordineret og langsigtet perspektiv.

#### Hvorfor ERM?

I takt med informationsteknologiens udbredelse og nye globale risici i form af erhvervsskandaler, miljøkatastrofer og terrorisme, så er de tidlige risk management-modeller ofte forældede. Peter Young konkluderede derfor, at der er gode historiske og aktuelle grunde til at indføre ERM: "Hvis man ser på risikobegrebets centrale placering, så er det tydeligt, at risici i stigende grad bliver en del af virksomhedens integrerede finansiering. Hvis risk management skal følge med samfundsudviklingen, så er der mange gode grunde til at sætte risikoledeelse på dagsordenen. ERM er kort sagt den mest tidssvarende måde at håndtere og opfatte risici i en organisation".

Som eksempler på værdien af ERM, henviste Peter Young til undersøgelser foretaget af ERisk og Deloitte. Undersøgelserne viser, at ERM bliver indført af følgende grunde:

- giver klart overblik over risici
- skaber synlighed i form af "early warning systems"
- identificerer kulturelle og adfærdsmæssige risici
- gør det nemmere at opfylde ledelsens mål
- forbinder risici med organisationens vision

Deloitte's undersøgelser viser, at væsentlige begivenheder som f.eks. katastrofer, kraftig vækst og fusioner gør det mere attraktivt at indføre ERM. "Desværre må vi konstatere, at der nogen gange skal en katastrofe til, før en virksomhed bliver motiveret til at tage risk management alvorligt".

Hvad angår virksomhedernes årsager til at adoptere ERM, så refererede Peter Young til en række genkommende risici forbundet med:

- kundernes loyalitet
- konkurrencedygtighed
- drifts- og kvalitetssikring
- image og "brand"

"Traditionelt har virksomhedens vigtigste risici været synonym med arbejdsskader, finansielle risici og tab, men i dag er der langt mere fokus på immaterielle risici og de risici, der ikke kan forsikres imod. En moderne televirksomhed som Vodafone bruger f.eks. risk management som en del af deres markedsføring, når de garanterer kvaliteten af deres ydelser".

#### Fire former for ERM

I forlængelse af Deloitte's undersøgelse af ERM udpegede Peter Young fire modeller for at indføre ERM:

1. Spredte projekter  
ERM bliver indført som en del af selvstændige projekter
2. Procesopbygning  
Ledelsen indfører ERM som politik og som strategi uden videre integration
3. Vurderingssystemer  
ERM bliver indført som fælles sprog til at håndtere risici i hele organisationen.
4. Fuld implementering  
Alle systemer og kulturelle værdier tages med i betragtning, og der ansættes en "Chief Risk Officer".

Professor Young afsluttede sin præsentation med at minde om, at hver organisation har brug for sin egen tilpassede version af ERM. "En virksomhed som Vodafone, der har oplevet en voldsom vækst de seneste par år, valgte at lave en fuld implementering af ERM. Virksomhedens medarbejdere identificerede og registrerede knap 21.000 risici, hvilket naturligvis er umuligt at arbejde med i praksis! Løsningen blev at vurdere og prioritere de relevante risici, hvilket var en hård proces, som ikke desto mindre gav et fantastisk overblik over hele virksomheden".



Professor Peter C. Young på konferencen

## ERM og bestyrelsens nye rolle – den engelske model

Den seneste udvikling i USA og EU tyder på, at bestyrelser i stigende grad risikerer sanktioner i tilfælde af grove forømmelser og manglende håndtering af væsentlige risici. Risk management er dermed ikke kun en opgave for medarbejdere og for ledelsen men også for bestyrelser. Med udgangspunkt i engelske erfaringer med risikoledeelse gennemgik konferencens næste hovedtaler Fiona Gilvey ERM i lyset af bestyrelsernes nye rolle. Som erfaren risikorådgiver lagde Fiona Gilvey især vægt på de implikationer, som Turnbull, The Combined Code og Sarbanes-Oxley fremover kan få for både udenlandske og danske virksomheder.

I Fiona Gilveys øjne står England som en frontløber med at indføre ERM. "Op gennem 1980'erne har den engelske regering stillet øgede krav til bestyrelser håndtering af risici i private og offentlige virksomheder. En af de første milepæle var Turnbull-rapporten, som indeholdt en række anbefalinger til alle børsnoterede selskaber om risk management-systemer og intern revision. Derefter fulgte der yderligere vejledning til bestyrelserne via The Combined Code. I dag skal alle engelske kommuner og ministerier samt store og mellemstore virksomheder indføre og rapportere risk management. I den kommende version af Turnbull indføres der nu sanktioner inspireret af den amerikanske pendant Sarbanes-Oxley. Sanktioner der kan træde i kraft, hvis bestyrelserne ikke overholder anbefalingerne".

### Gevinster ved ERM

Fiona Gilvey opsummerede de engelske reguleringer ved at pointere, at de alle "ser på virksomhedernes totale risikobillede". Derudover er der fælles krav om etablering af en risk management politik, forankring af en risk management-proces og en effektiv kommunikation af risk management-praksis til alle interessenter. "Det er et stort krav at bede virksomheder om at forankre risk management, eftersom det i høj grad berører hele virksomhedens kultur og ledelse".

Selvom ERM-processen virker uoverkommelig, så er metoden besværet værd. Fiona Gilvey, der som risikorådgiver selv har prøvet opgaven at overbevise en bestyrelse om værdien ved risikoledeelse, forklarede: "Det er svært, men nødvendigt, at få bestyrelsen med, før beslutningen om risk management træder i kraft. Ofte ønsker bestyrelser ikke at diskutere risici, eftersom medlemmerne har haft stor succes med deres karriere og har vanskeligt ved at forstå værdien af at diskutere risici. Alt for ofte kræves der direkte trusler mod virksomhedens indtjening eller sanktioner mod bestyrelsens medlemmer, før bestyrelsen bliver motiveret til at indføre ERM!"

På trods af besværlighederne ved at få bestyrelser til at bedrive risikoledeelse forudså Fiona Gilvey, at ERM på langt sigt vil give virksomheder store fordele og sikre en bedre og mere effektiv planlægning. "Desuden vil EU i kommende år lægge sig op af COSO-anbefalingerne og de amerikanske lovkrav i Sarbanes-Oxley om virksomheders interne revision. Det vil stille øgede krav til de enkelte virksomheders risk management-profiler. Spørgsmålet er derfor snarere, om det overhovedet kan betale sig for store og mellemstore virksomheder ikke at indføre risikoledeelse".

Selvom COSO-dokumentet rummer mange gode anbefalinger for at forankre ERM, så mente Fiona Gilvey, at risk management-modellen i den australske standard var mere pragmatisk og hensigtsmæssig. "Det kan virke uoverkommeligt at gå i

Fiona Gilvey er leder af Aon Risk Services i London, hvor hun er ansvarlig for alle Aons private kunder i England. Fiona Gilvey betragtes som en af de mest velinformerede konsulenter i Europa, når det gælder risikopolitikker for den strategiske ledelse og implementering af risk management-systemer.



gang med at indføre risk management på alle organisationens niveauer. Den gode nyhed er, at det virker, når det først er gjort. Selvom det endnu er svært at måle resultatet, og det kun er få virksomheder, der fuldt ud har implementeret ERM, så er der mange gode grunde til at gå i gang. F.eks. hævder nogle af de bestyrelser, som har været processen igennem, at ERM giver bedre økonomi i virksomheden og øger mulighederne for at forbinde operationelle og strategiske mål. Desuden er der mange ledere i f.eks. mine- og teleindustrien, som mener, at ERM kan bruges som konkurrenceparameter og gøre virksomheder bedre i stand til at løbe risici".

### Australian Standard: (Enterprise) Risk Management

- Trin 1: Få ledelsens opbakning til at indføre integreret risikoledeelse
- Trin 2: Udvikling og indførelse af organisationens risk management-politik
- Trin 3: Kommunikér din risk management-politik
- Trin 4: Sæt risk management-processen i gang:
  - Identificering
  - Evaluering
  - Håndtering
  - Rapportering
- Trin 5: Integrér risk management i forhold til politik, projekter og teams
- Trin 6: Løbende overvågning og gennemgang af processen

Fiona Gilvey understregede, at ERM først er en succes, "når risici er en del af virksomhedens sprog og kernekompetencer. Det gælder om at fremelske risikooptimal adfærd og et åbent miljø i virksomheden, hvor der er plads til at begå fejl".

Målet er derfor ikke kun et øget økonomisk udbytte, men gevinster i form af information, refleksion og mere hensigtsmæssige beslutninger blandt medarbejdere, ledelse og bestyrelse. "En undersøgelse foretaget af The Economist Intelligence Unit viser, at ERM både kan skabe fælles forståelse af risici i hele organisationen og sikre hurtig respons på kritiske og katastrofiske risici. Og eftersom de lovgivningsmæssige krav fra EU og USA til virksomheder og bestyrelser håndtering af risici vil stige, så er der mange gode grunde til at komme udviklingen i forkøbet. Risikoledeelse er god ledelse".



Fiona Gilvey og Peter C. Young

## Risikoledeelse og virksomhedens sociale ansvar

Hvad skal der til for at håndtere virksomhedens etiske risici? Både Peter Young og Fiona Gilvey konstaterede, at selvom der er klare overlap mellem Enterprise Risk Management og Corporate Social Responsibility (CSR), så er der stadig tale om et relativt ubeskrevet område. Ikke desto mindre var begge hovedtaler enige om, at virksomheder i stigende grad skal kunne tackle risici, der er knyttet til deres sociale ansvar over for de lokale og globale sammenhænge, som de indgår i.

"Corporate Social Responsibility omhandler først og fremmest områder som forretningsetik og værdier, miljøspørgsmål, social velfærd og øvrige hensyn til virksomhedens interesser og interessenter", forklarede Peter Young.

Ifølge professoren står ERM og CSR over for to basale udfordringer. "For det første må vi stille os selv spørgsmålet, om værdiskabelse og profit er to modsat rettede størrelser. Det kan de være, men det behøver de ikke. Det andet spørgsmål går på om CSR bør være en opgave for virksomheder, eller om social ansvarlighed udelukkende er en opgave for regeringer. Traditionelt tænker vi risiko som konsekvenser af skader, katastrofer og tab, men i dag er risiko blevet knyttet sammen med etik og moral. Hvilket egentlig ikke er særlig overraskende i betragtning af, at etiske hensyn altid har været forbundet med risici".

### De svære risici

Peter Young fortsatte med at beskrive karakteren af de etiske risici: "Det der adskiller etiske risici fra andre risici er, at de er komplekse og tæt forbundne. Tænk blot på miljøkatastrofer, der går på tværs af landegrænser. Derudover er etiske risici svære at forstå, fordi de ofte er usynlige, ikke altid kan måles eller vejes og desuden kan have mange afsendere".

En klassisk skrækkesejpe på konsekvenserne af de etiske risici er Shells dumping af boreplatformen Brent Spar, der vakte stor furor i medierne. Peter Young mente dog, at virksomhederne ikke behøvede at famle i blinde, når de håndterede etiske spørgsmål. "Jeg ser frem til snart at kunne præsentere en international standard til at evaluere virksomhedens etiske risici. Måleværktøjet bygger på de syv universelle principper for etisk velfunderet handel udarbejdet af den internationale tænketank Caux Round Table".

#### Risikoledeelse og social ansvarlighed (efter Caux' syv principper)

1. Fra aktionærer til interessenter
2. Mod innovation, retfærdighed og verdensborgerskab
3. Fra love til tillid
4. Respekt for regler
5. Fra isolation til verdenssamfund
6. Fra beskyttelse til forbedring
7. Fra profit til en fredeligere verden

## ERM i praksis: Et case-studie

Hvordan indfører man ERM i praksis? Efter en gennemgang af historien bag og teorierne for ERM præsenterede Fiona Gilvey et eksempel på implementeringen. Eksemplet viste, at der er mange gode grunde til at indføre ERM i større virksomheder.

Som eksempel havde Fiona Gilvey valgt et stort og relativt nyt europæisk flyselskab, som både har været gennem en fusion og oplevet kraftig vækst. Virksomheden var desuden spredt ud i både spanske, franske, tyske og engelske afdelinger.

"For at kunne indføre ERM startede vi med at se på den interne revision og lave interviews blandt medarbejderne. Vi fandt ud af, at der kun var begrænset kendskab til risk management i virksomheden. Der var små lommer af risk management, men der var ikke etableret en samlet eller formel proces. Det skyldes især, at virksomhedskulturen støttede enkeltstående helteindsatser og ikke systematiske processer. Inden for de enkelte afdelinger som arbejdsmiljø, kvalitetssikring og økonomi var der vidt forskellige opfattelser af risk management. Derudover fik vi bekræftet de kulturelle stereotyper om, at tyskerne f.eks. foretrak formelle processer til risk management, mens englænderne lagde vægt på en mere uformel tilgang. Alt i alt havde virksomheden ingen integreret og helhedsorienteret tilgang til risikohåndtering".

### Virksomhedernes behov for ERM

Fiona Gilveys samtaler med udvalgte medarbejdere viste, at der var behov for risk management-systemer og -processer, der kunne tage højde for mange uforudsete hændelser og skabe en fælles forståelse af virksomhedens risici. "Vi oplevede en frygt for, at risk management skulle føre til mere bureaukrati og at ledelsen ikke ville give fuld opbakning til at sikre de nødvendige værktøjer. Derfor måtte vi sikre os, at et ERM-system ikke ville lamme virksomheden med administrativt arbejde. Desuden måtte opgaven ikke placeres i en isoleret risk management-afdeling, men gøres til en central del af ledelsens opgaver. Målet var at gøre risk management til en tankeproces blandt både medarbejdere og ledelse. Derfor er det også ekstremt vigtigt med åbenhed og god kommunikation, hvis ERM skal kunne fungere".

### Værktøj og fremgangsmåde

Fiona Gilvey lagde stor vægt på, at den enkelte virksomhed bør tilpasse sin egen specifikke version af ERM ud fra eksisterende behov og ressourcer. "Et af de vigtigste redskaber til at indføre ERM er selve rapporteringen, som er forskellig i alle de virksomheder, som jeg har kendskab til. I dette tilfælde var rapporten bygget op omkring en beskrivelse af scenarie, tiltag, ejerskab, afhængighed og status for de enkelte risici. Samtidig er det også afgørende, at medarbejdere og ledelse afholder en risiko-workshop, hvor der er mulighed for at dele viden om de enkelte afdelingers mange forskelligartede risici".

Fiona Gilvey fortsatte sin beretning med at beskrive, hvordan man får ERM til at fungere i praksis. "I denne virksomhed var der især et dilemma mellem en formaliseret proces og en mere intuitiv tilgang. Min erfaring siger mig, at det er nødvendigt med en formaliseret risk management-proces. På den måde undgår man, at risk management bliver bundet til personafhængige kompetencer og færdigheder, og det gør det muligt at dokumentere indsatsen. Derudover er den formelle tilgang med til at synliggøre og bevidstgøre processen, og det sikrer en konsistens i den samlede risikoprofil". På den baggrund fik Fiona Gilvey overbevist ledelse og medarbejdere om nødvendigheden i at indføre et integreret og systematisk risk

management-system. "I dag arbejder virksomheden fortsat på at forbedre deres risikoledeelse, men der er ingen tvivl om, at de er kommet langt med at identificere og håndtere risici som en del af deres virksomhedsprofil".

Efterfølgende blev der rejst spørgsmål fra salen, og der var stor interesse for at rapportere indsatsen med risk management i virksomheders årsrapporter og -regnskaber. I forlængelse af Nørby-udvalgets seneste anbefalinger for god virksomhedsledelse er der nu blevet lagt øget vægt på risk management. Derfor virker det heller ikke utænkeligt, at man også i Danmark vil begynde at benchmarke og konkurrere på håndtering af risici i relation til økonomi, image og virksomhedernes risikokultur.

## **COSO – A Enterprise Risk Management Framework**

*I forlængelse af den øgede fokus på corporate governance og den amerikanske lovgivning for intern revision i Sarbanes-Oxley har der været en stor international efterspørgsel på, hvordan man praktiserer god risikoledeelse. Til det formål har The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) i samarbejde med PricewaterhouseCoopers udsendt en ramme for at udvikle og anvende Enterprise Risk Management. COSO's anbefalinger var derfor omdrejningspunktet i indlægget fra Leif Christensen, der er partner i PWCs Global Risk Management Solutions.*

"COSO's rapport bygger på et stort og grundigt forarbejde, og anbefalingerne kan både anvendes i profitdrevne forretninger og andre typer virksomheder. Kort fortalt, så forsøger COSO at koble operationel og strategisk risk management." Efter denne introduktion opregnede Leif Christensen de vigtigste målsætninger for COSO's bud på integreret og helhedsorienteret risikoledeelse:

- tilpasning af risikoappetit og -strategi
- kobling af vækst, risici og overskud
- bedre reaktioner og beslutninger i forhold til risici
- minimering af operationelle overraskelser og tab
- identificering og håndtering af risici på tværs af organisationen
- levere integrerede reaktioner på komplekse risici
- udnyttelse af muligheder
- rationalisering af virksomhedens kapital

Ifølge Leif Christensen er der endnu kun en håndfuld danske virksomheder, som arbejder systematisk med både corporate governance og risk management på ERM-niveau. "På nuværende tidspunkt mangler vi stadig Application Guide, der udkommer sommer 2004, og som vil operationalisere COSO. Til efteråret vil der komme industri- og sektorspecifikke versioner af Application Guide, hvilket vil kunne gøre Enterprise Risk Management til en fast bestanddel i virksomhedernes planlægning".

## **De seks udfordringer – en praktisk tilgang til ERM**

*Morten Egelund, der er partner i Deloitte, brugte sit indlæg på at gennemgå, hvordan man indfører ERM i praksis. Mens Leif Christensen (PWC) lagde op til forventningsstyring i forhold til udbredelsen af ERM, så mente Morten Egelund, at danske*

*virksomheder allerede er godt i gang med integrerede metoder og perspektiver på risikostyring. For at kunne indføre ERM kræves en grundig diskussion af mål og midler i både ledelse og bestyrelse. Resten er sund fornuft.*

"Jeg vil gerne slå fast, at Enterprise Risk Management på ingen måde er raketvidenskab, selvom det er pokkers svært at føre ud i livet", forklarede Morten Egelund. "Der findes desværre ingen 'one size fits all'-løsning. Ikke desto mindre bliver risikostyring drevet frem i Danmark. Især af Nørby-udvalgets anbefalinger, men også den engelske Turnbull, den tyske KontraG, og den amerikanske Sarbanes-Oxley har indflydelse. Allerede nu er der mange danske virksomheder, som har risikostyring og corporate governance som en del af deres årsrapporter. For mig at se er COSO derfor et udmærket sted at starte, når man vil indføre ERM på bestyrelses- og direktionens niveau".

Derefter præsenterede Morten Egelund Deloitte's bud på risikostyring, som bygger på seks udfordringer:

1. Business case
2. Risikounivers
3. Organisering
4. Metodeapparat
5. Governance
6. Fremgangsmåde

"Risikostyringens udfordringer forløber i fire faser: initiering, konceptualisering, forædling og så selve gennemførelsen, der først og fremmest handler om god projektledelse. Der er tale om en løbende proces, der forløber ét skridt ad gangen". Morten Egelund uddybede de enkelte trin i processen, men advarede samtidig mod fascinationen ved flotte modeller og it-systemer til at kortlægge og informere om risici. "Det vigtigste er ikke de tal, som kommer ud af at vurdere sandsynlighed og konsekvens for virksomhedens risici. Det vigtigste er ledelsens diskussion af tallene. ERM er først og fremmest et 'must' for store virksomheder, hvor risikofinansieringen bliver ubetydelig i forhold til udbyttet".

## **Debat: ERM i den offentlige sektor**

*Mange af konferencens indlæg fokuserede på den gavn, som den private sektor kan få af ERM. Men som det bl.a. fremgår af COSO's anbefalinger, så er risikoledeelse både en opgave for offentlige og private virksomheder. I den afsluttende debat lagde netværkschef Finn Kjær Jensen derfor op til en diskussion af, hvilken relevans som ERM kan få for den offentlige sektor.*



Morten Egelund svarede som den første ved at pege på de mange overlap mellem ledelsesproblemer i private og offentlige virksomheder. "I begge tilfælde er stor fokus på at skabe koblinger mellem strategi og risici. Der er blot tale om to forskellige risikobilleder".

Fiona Gilvey supplerede: "Den øgede privatisering af mange offentlige områder gør det let at anvende ERM i den offentlige sektor. Risk management kan især bruges til at belyse de risici, der knytter sig til outsourcing, når det offentlige udliciterer opgaver".

Leif Christensen fra PWC var enig med to øvrige, men mente, "at der er en række ting, som skal falde på plads før offentlige virksomheder får det fulde udbytte af ERM".



Peter Young rundede debatten af med at give indblik i det store arbejde, som der foregår med at indføre risk management i den offentlige sektor i England og USA. "Den offentlige sektor tager sig af alle de risici, som andre ikke vil røre ved! I USA er der pt. et stort videnshul mellem de mange lokale risk managers og de perspektiver, som er gemt i ERM. For at indføre risikoledeelse er jeg derfor med til at iværksætte et større uddannelsesprogram, der kan løfte niveauet og sikre et bedre udbytte af risikostyring.

"I England bruger den kommunale sektor store summer på at købe konsulentytelser til at forbedre deres risikostyring, og for mig at se er uddannelse blandt ledelse og medarbejdere derfor den bedste vej frem mod en optimal håndtering af risici. Samtidig er det ekstremt vigtigt, at man kan dele viden om risk management f.eks. gennem et EIRM Network eller risk management-organisationer som AIRMIC, PRIMA, ALARM og RIMS".

## Vi skal dele vores viden om risici

*Konferencen blev afrundet af Peter Sylow, administrerende direktør i KommuneForsikring A/S, der har været primus motor for udbredelsen af risikostyring i de danske kommuner.*

"Jeg synes, at konferencen i dag har vist mange gode grunde til, at risikostyring og ERM frem over vil blive sat i fokus på direktionsgangene", lød Peter Sylows konklusion. "I forlængelse af den internationale udvikling er der ingen tvivl om, at ledere i både det offentlige og det private vil opprioritere aktiviteterne. Vi har også hørt, at dokumentationsdelen og evnen til at håndtere kriser spiller en vigtig rolle for at kunne forankre risikoledeelse i organisationen".

Som eksempel på nødvendigheden af en øget risikobevisthed gennemgik Peter Sylow udviklingen i sin egen virksomhed. "I de senere år har vi i KommuneForsikring, og i forsikringsbranchen generelt, haft store tab pga. udbetalinger til stormskader, ændret retspraksis på arbejdsskadeområdet, stigende reassuranceudgifter og dårlige økonomiske konjunkturer med faldende aktiekurser. Ikke desto mindre har det været sundt for os. Forstået på den måde, at vi er blevet langt mere opmærksomme på behovet for systematisk analyse af vore store risici og systematisk valg af afdækningsmuligheder. Der er sammenhæng mellem de risici, vi overtager. Præmieniveau og kapitalbehov er kommet ind i sammenhængen, og det er et stort skridt på vejen mod en samlet Enterprise Risk Management".

"ERM kræver meget forskellige løsninger", fortsatte Peter Sylow. "Derfor bør vi hjælpe hinanden med at analysere og identificere risici. Både på kort og på langt sigt. Det er vigtigt at understrege, at viden ikke er en substans, men altid er dynamisk og interaktiv. Jeg vil derfor gerne benytte lejligheden til at invitere til et fremtidigt samarbejde om at indføre Enterprise Risk Management i private og offentlige virksomheder".



Peter Sylow  
KommuneForsikring A/S

## En EIRM Network Publikation

Konferencerapport ved Thorkild Hanghøj, EIRM Network.

Alle henvisninger i rapporten er tilgængelige via [www.eirm.net](http://www.eirm.net).