

Enterprise Risk Management: Et andet perspektiv

Peter C. Young, Ph.D.

University of St. Thomas, Minneapolis
og European Institute for Risk Management



EN EIRM NETWORK ARTIKEL

kopiering tilladt med kildeangivelse



Enterprise Risk Management: Et andet perspektiv ¹⁾

Der er i dag bred enighed om, at det gavner virksomheden, hvis håndteringen af risiko bliver varetaget på en helhedsorienteret og integreret måde. Der er imidlertid fortsat strid om, hvad dette perspektiv skal kaldes. Blandt forslagene er: Enterprise Risk Management, Strategic Risk Management, Organization Risk Management, Holistic Risk Management, Systems Risk Management – alle navne, der har gjort krav på at være det helt rigtige. Trods denne uenighed om, hvad man skal kalde perspektivet, har de forskellige fortalere fremført enslydende argumenter om, hvorledes risk management rettelig burde bedrives. Det bør være en ledelsesmæssig politik; der bør være risk management-praksisser på alle niveauer i og organisationen; risk management bør håndtere såvel farer som muligheder, og risk management burde kunne bidrage positivt til organisationens overordnede målsætninger. Perspektivet er også kendetegnet ved ideen om en Chief Risk Manager (CRO) – dvs. en højt placeret leder, der har ansvaret for at integrere og koordinere den samlede risk managementindsats i organisationen.

Jeg mener, at de praktiske og teoretiske argumenter for at indføre Enterprise Risk Management (ERM) er ganske overbevisende og uimodståelige. En dag vil man sandsynligvis henregne den til at være blandt de fire-fem vigtigste management-ideer, der er kommet frem i de sidste femogtyve år.

Det undrer mig derfor, at så relativt få virksomheder har indført ERM. For nylig konkluderede konsulentfirmaet ERisk således, at omkring 150 virksomheder på verdensplan havde indført ERM i fuldt omfang. Et tal der måske endda er en smule overdrevet, når man betænker, hvor vanskeligt det f.eks. kan være at gennemskue de arbejdsopgaver, der ligger bag forskellige titler. Men tallet er jo ikke højt, hvis man tager i betragtning, hvor længe ERM-ideen trods alt har været på banen. Spørgsmålet er: Hvorfor har ERM ikke større udbredelse?

En kort overgang mente jeg, at forklaringen kunne være den næsten overdrevne omtale af ERM. Ikke sjældent oplever vi, at der skabes og lanceres idéer og produkter uden hensyn til, om der er efterspørgsel efter dem. Konsulenter (og jo, også professorer) er berygtede for at gøre dette. I slutningen af 1980'erne deltog jeg selv i et sådant fænomen, da mange af os bidrog til hele foredragskredsløbet med et forslag om en aggressiv gældsfinansiering af den offentlige sektors puljer. Det er puljernes evige fortjeneste, at de ikke hoppede på dén vogn. Vi gjorde os til talsmænd for en intellektuelt interessant og ny måde, hvorpå man kunne forvandle puljerne til kapital, men vi overså, at det ville medføre en kompliceret, ny risikoprofil, som ikke var videre tiltalende for de puljeansvarlige. Hvis man var lidt overbærende, kunne man forstå dette fænomen som irrationel kådhed eller som et produkt af vores mest kreative tilskyndelser. Hvis man var mindre tilgivende, kunne man måske hævde, at konsulenter og professorer har en lav kedsomhedstærskel og derfor konstant var på jagt efter det nye og spændende. Men er det samme tilfældet med ERM-ideen?

Når alt kommer til alt, så mener jeg ikke, at dette er tilfældet. ERM er ikke unødvendig kompliceret, og ERM opleves ikke som en verdensfjern idé. I sin rene form er det snarere en meget enkel og præcis idé. Derudover indikerer den lille, men afgørende forsamling af virksomheder, der har rent faktisk har indført ERM, at ideen fungerer i praksis, hvad man sjældent oplever, at overdrevent markedsførte idéer gør. Noget andet er derfor på færde.

ERM eksisterer i mindst to dimensioner, der nok er adskilte, men også nært forbundne. I den første dimension er ERM en *management-metode eller -funktion*. Det er i denne dimension, at vi taler om CRO'er og en organisatorisk plan for og drift af risk management-funktionen – rapporteringsprocedurer, ledelsespraksisser, tekniske anvendelser etc. I den anden dimension ser man ERM som en *værdi*. Det vil sige, at ERM er en måde, hvorpå man kan tænke og vurdere risici og deres forhold til en organisation. Det er min vurdering, at vi har vurderet ERMs succes i den første dimension men forsømt at interessere os for den anden.

For klarhedens skyld vil jeg foretage følgende sondring. Når man indfører ERM som en *funktion*, er det målet at sikre sig, at virksomheden får en CRO. Når man indfører ERM som en værdi, er det målet at sikre sig, at den øverste ledelse og bestyrelse (privat som politisk) forstår sig selv som Chief Risk Officers, og at risk management integreres i alle ansattes ansvarsområder. Det er oplagt, at de to mål er forbundet med hinanden, og fortalere for ERM taler om dem begge (dvs. såvel CRO'er som tanken om, at 'alle er risk managere'). Ikke desto mindre mener jeg, at vi har fokuseret på den første af målene, idet det er det mest håndgribelige, konkrete og målbare. Hvilket også giver os svaret på, hvorfor kun 150 virksomheder har indført ERM til trods for ERM-princippernes mange og fine løfter.

1) En tidligere version af denne artikel er blevet bragt i *Risk & Insurance*. Oversættelse og bearbejdning: EIRM Network.

Vi har ledt efter CRO'er og dermed overset det mindre indlysende faktum, at risk management stille og roligt er sivet ind i ledernes bevidsthed som en vigtig del af den overordnede ledelsespraksis. Et eksempel herpå er England, hvor man dels foranlediget af centraladministrationen og dels på virksomhedernes eget initiativ er i færd med at indføre risk management-tankerne på bestyrelsesniveau. Et andet eksempel er den utrolige udvikling, der i de sidste ti år har fundet sted inden for kapitalmarkedets risikofinansieringsprodukter og -strategier. Endelig kan man se på, hvorledes risk management langsomt arbejder sig ind på områder, der ikke traditionelt har været optaget af risk management²⁾.

Fra en snæver eller specifik synsvinkel kan man måske konkludere, at risk management ikke har haft et gennembrud som en bred og fundamental idé og praksis. Men i et overordnet perspektiv er udviklingen og anvendelsen af idéer inden for risk management rent ud sagt eksploderet. Vi kunne også betegne dette som 'organisk ERM'. Overalt i det offentlige og private erhvervsliv har der langsomt eller meget pludseligt indfundet sig en erkendelse af, at risici påvirker alle områder i en organisation. De mange tiltag, som den erkendelse har medført er måske ikke forbundet i et overordnet system, men de er ganske afgørende, da de er iværksat af ledere og interessenter med en særlig interesse for de forhåndenværende risici, som de hver dag konfronteres med.

Lad mig formulere dette omhyggeligt, så pointen ikke tabes for læseren. Jeg mener, at der er et enormt antal risk management-aktiviteter i gang, og at udfordringen må bestå i at pleje og støtte deres videre udvikling og have blik for at skubbe disse aktiviteter i retning af et organisatorisk ERM-niveau. Dette står i modsætning til meget af den aktuelle ekspertindsats, der primært synes at være optaget af at formidle den 'rigtige' ERM-model.

Vi har med andre ord brug for et mere fordomsfrit syn på ERM. Risk management er allerede en succes på mange overraskende måder. Derfor er det snarere vores rolle at pleje og passe en have, der allerede gror og mindre at bekymre os om, at denne have ikke helt ligner en smukt udformet ERM-plan. Ganske vist er opbakningen til den øverste ledelse væsentlig, men det er dog bedre, at vi fremskynder og letter væksten af organisationernes egne udgaver af ERM, end at vi lancerer ERM i en standard-model.

Det er interessant, at en ny undersøgelse foretaget af Deloitte anbefaler noget af det, jeg her har beskrevet. I undersøgelsen sætter de sig bl.a. for at finde ud af, hvordan ERM er blevet indført i organisationer, der angiver, at de praktiserer ERM. Deloitte fandt frem til, at der grundlæggende var fire modeller for, hvordan ERM blev indført.

Den første og mest sjældne var *Den totale indførelse*. Som betegnelsen antyder, så gik de virksomheder, der fulgte denne model, direkte efter en altfavnende indførelse af risk management-praksisser.

De resterende tre modeller stødte man hyppigere på end den første, og de havde alle tre nogenlunde samme udbredelse.

Deloitte betegner den ene model *Spred frøene*, fordi de pågældende virksomheder implementerede ERM, hvor det var muligt. Generelt blev denne tilgang anvendt i forbindelse med projekter; virksomhederne anvendte ERM, når de skulle igangsætte nye projekter og dristige tiltag. Formålet hermed var ifølge undersøgelsen at opnå små succeser og samtidig lære undervejs med henblik på at søsætte mere ambitiøse projekter senere.

En anden model blev kaldt *Vurderingssystemer*, fordi de virksomheder, der anvendte denne tilgang, kun forsøgte at udvide og integrere praksisser i forbindelse med selve risikovurderingen. Deres tankegang var, at en egentlig anvendelse af ERM ville kræve, at de købte et koncept, et fælles sprog og en overordnet omlægning af virksomhedens risikopfattelse. Ved udelukkende at fokusere på vurdering var det muligt at ændre på så lidt som muligt, vurderede de.

Den sidste tilgang kaldte Deloitte for *Procesopbygning*, og her fokuserede man på at uddanne ledere og bestyrelsesmedlemmer i tankerne bag og fordelene ved ERM for derefter at lade lederne og bestyrelsen tage, hvad de kunne bruge af ERM med sig i det videre forløb. Det var Deloitte's vurdering, at denne sidste tilgang var den mest omkostningseffektive og fleksible af de fire, fordi den ikke krævede andet end, at lederen og bestyrelsen satte et niveau og definerede en forventning for indsatsen.

2) Dette kan blandt andet aflæses i fremkomsten af Risk Management: An International Journal, fra The Scarman Centre (et institut for kriminologi) ved Leicester University, som forsøger at integrere hele den nye vifte af risk management-forskning, lige fra f.eks. fødevarevidenskab, statskundskab, markedsføring, kulturel antropologi og adfærdspsykologi.

Deloitte's konklusioner minder om, hvad jeg kaldte *organisk ERM*. Man kan nemlig spørge til, om en virksomhed til fulde forstår organisationskulturens betydning, hvis man ønsker at gennemtvinge en fuldt udbygget ERM struktur. De tilgange, der synes at vinde udbredelse, lader i højere grad ERM tage form *inden for* de eksisterende rammer af organisationen.

Når det er sagt, så mener jeg, at der er mindst tre aktuelle spørgsmål, vi skal undersøge, eftersom de vil have indflydelse på ERMs fremtidsudsigter som værdi og som praksis. Det drejer sig om:

1. Er risk management ved at blive en revisionsfunktion?

Af de tre spørgsmål har dette første det korteste historiske perspektiv. Imidlertid er jeg ikke i tvivl om, at spørgsmålet om revisionens rolle udgør en vigtig faktor i dag og i fremtiden. I løbet af de sidste år har de store revisionshuse gjort meget for at udvikle konsulenttjenester inden for risk management – og langt hen ad vejen har de haft succes hermed. Der er mange årsager til denne udvikling. Bl.a. revisionshusenes behov for at sprede deres forretningsområde, så det rækker ud over regnskabsarbejde. Hertil kommer det meget dynamiske marked for risk management-serviceydelser og naturligvis revisionselskabernes sans for nye muligheder. Derudover har forandringer i regnskabslovgivningen i både USA og Europa ført til, at der er kommet risk management-dimensioner ind i revisionsprocessen. Selvom vi ikke har set dette fænomen helt udfoldet i USA, så vil det i Europa formentlig resultere i, at risk management naturligt bliver en særlig kategori inden for intern revision. Jeg skynder mig her at tilføje, at de fleste af de folk jeg kender, der er ansat i revisionsfirmaer, kæmper hårdt for at sikre sig, at dette ikke sker. Ikke desto mindre er jeg sikker på, at det bliver vanskelig at få bugt med denne tendens.

2. Lider ERM under at have det rigtige budskab, men den forkerte budbringer?

Stil dig selv spørgsmålet: Hvem er den mest bedste fortaler for ERM i en organisation? Fortaleren må både have gode kompetencer og stor indflydelse. Fortaleren skal have en tilstrækkelig viden om risk management, disciplinens udvikling og dens forskellige variationer i dag for at kunne 'fortælle historien' på den mest effektive måde. For det andet må fortaleren have en tydelig og stærk position i organisationen, før man hører, ser og tror på ham eller hende. Det er min opfattelse, at de fleste risk managere desværre ikke har så markant en position, at de har indflydelse på tværs af hele organisationen. Det forholder sig modsat med den øverste ledelse, der nok har den rigtige position, men ikke ved så forfærdelig meget om emnet.

Indikationerne for denne påstand er de tilfælde, hvor idéen om ERM for alvor har bidt sig fast. Det er sket i en håndfuld brancher, men fortrinsvis i de finansielle institutioner. For eksempel viser den før citerede ERisk-undersøgelse, at finansielle servicevirksomheder tegner sig for mere end 80% af tilfældene. Hvorfor forholder det sig sådan?

Det skyldes formentlig, at ERM-forkæmperne i disse organisationer har en markant position, som f.eks. økonomidirektør og at finansiell risk management – der er et centralt område – er dennes faglige styrke. I de finansielle institutioner er håndteringen af finansielle risici (valuta-, rentesats-, kreditrisiko etc.), det der styrer og ligefrem definerer ERM. Hvilket på sæt og vis er en indikation på, at en mere organisk ERM-model fungerer i praksis.

Læseren ville fornuftigvis kunne mene, at forsikringsmæglere, forsikringsselskaber, genforsikringsselskaber og risikorådgivere ville kunne fungere som 'eksterne' fortalere for sagen. Imidlertid er deres klienter hovedsagelig risk managere og ikke den øverste ledelse. Derudover støder de også på den reaktion, at risk management i deres udgave, blot opfattes som en anden måde at sælge forsikringer på. Så uanset om vi mener, at vores mål er at indpode en ERM-kultur eller installere en ERM-funktion, er det nødvendigt for os at overveje, hvem der fungerer bedst som fortalere for sagen, og hvordan dette arbejde bedst kan udføres.

3. Er der reelle vanskeligheder forbundet med at konvertere idéer til praksis?

I vores iver³⁾ efter at fortælle en så overbevisende og fascinerende historie om ERM som mulig, har vi måske mistet følingen med det faktum, at organisationer sjældent gør noget som helst, der er integreret og tværgående! I selv de mest autoritære organisationer har de enkelte afdelinger, ud fra mit kendskab, en høj grad af

3) Lad mig blot bekende: Jeg har turneret med mine foredrag og spredt det glade budskab videre omkring end måske nogen anden.

selvbestemmelse, når det drejer sig om de daglige ledelsesspørgsmål. Så måske vi skulle spørge os selv om, hvorfor risk management skulle udgøre en undtagelse fra denne regel.

Misforstå mig ikke. Jeg mener, at de fleste organisationer naturligt arbejder med at definere klare og konsekvente mål for deres arbejde. Men det er blot ikke så nemt i praksis. Mange risk managere forventer, at den eneste måde at indføre en effektiv, tværgående risk management vil være gennem strukturerede top-down- eller bottom-up-programmer. Og det er formentlig temmeligt vanskelig i langt de fleste organisationer.

Det blev klart, da jeg undersøgte en række administrationers forsøg på at implementere risk management. Her blev det tydeligt, at de fleste administrative enheder er udformet med henblik på at understøtte magtdeling, en flerhed af ledelseskanaler og konkurrerende (for ikke at sige modstridende) målsætninger. Effektiviteten i sådanne systemer har trange kår. Dette gælder ikke blot for offentlige virksomheder men også for det private erhvervsliv, når det først kommer til systemernes funktion i praksis.

Det understreger min enkle pointe: Det er langt bedre at tilpasse ERM efter en organisations specifikke forhold og formål, end at tilpasse organisationen efter et fikst og færdigt ERM-system. Hvorfor udfordringen for os består i at udvikle den konkrete praksis på en organisk måde hen imod risk management som en værdi.

Hvad er så essensen af alt dette?

Min bekymring for ERM-bevægelsen i dag er kort sagt, at vi er for optagede af at etablere CRO'er, og at vi ikke retter den fornødne opmærksomhed mod de mange, mange andre udviklinger inden for risk management, som kunne hjælpes og guides i retning af mere individuelt tilpassede tilgange til ERM.

Jeg ønsker med andre ord at få ERM-ideen ned på jorden igen. Jeg mener, at vi har set nogle indikationer på, at risk managere med små skridt kan berede og fremskynde implementeringen af ERM. For nylig var jeg eksempelvis vidne til et par risk managers yderst kreative bestræbelser på at repositionere deres afdelinger hen imod en intern konsulentfunktion for *hele* virksomheden. Hvilket er et skridt i retningen af ERM. Disse risk managers har *ikke* arbejdet ud fra en systemtankegang, men har defineret ERM som et mål, der bedst kunne nås, hvis de gjorde det muligt for de enkelte forretningsenheder at udvikle en tilpasset tilgang til risk management. En tilgang der imødekom den enkelte enheds specifikke behov.

Selv om visse risk management-aktiviteter kræver at blive udøvet på tværs af organisationen, er den umiddelbare opgave for disse risk managere at hjælpe de enkelte dele af organisationen med at praktisere deres egne former for risk management, så de er i overensstemmelse med de overordnede målsætninger. Disse risk managere kan en skønne dag meget vel tænkes at blive udnævnt til CRO'er, men i mellemtiden arbejder de – uden at bekymre sig om titler og etiketter – for at udvikle en organisationsspecifik risk management, der sandsynligvis vil give god mening og få succes.