

Risikostyring i danske organisationer – fakta eller fiktion? En dansk survey-undersøgelse

Af Per Henriksen & Preben Melander^{*}

Risikostyring er på dagsordenen i organisationer i mange lande, hvor bl.a. ledelseskoncepter som Enterprise Risk Management holder deres indtog. Men hvordan ser det ud i Danmark? Vi har med en undersøgelse blandt 160 ledere i private og offentlige organisationer taget en pejling på, hvordan feltet håndteres i Danmark. Undersøgelsen viser, at risikostyring er et yderst aktuelt emne på den danske dagsorden. Også i Danmark arbejdes der aktivt med implementering af nye principper. Fokus rettes mod helhedsorienterede koncepter, der søges integreret i organisationens strategiske sammenhæng, men stadig med rod i økonomistyringens kontekst. Mange har etableret et beredskab i forhold til konkrete risikofaktorer, hvor IT-sikkerhed og arbejdsmiljø står højt på listen. Corporate Governance i sig selv spiller ikke nogen større rolle i at sætte dagsordenen. Det er organisationens udvikling, der driver værket. Behovet for effektiv risikostyring er til stede: 53% af organisationerne har fornylig oplevet mindst en større forretningsmæssig overraskelse. Undersøgelsen viser også flere markante forskelle mellem offentlige og private organisationer. Endelig indikerer undersøgelsen et behov for ny viden, der kan føre risikostyringen fra økonomistyringens kontekst over i strategisk orienteret og videnbaseret risikoledeelse.

A. Introduktion

Ledere skal i dag håndtere stigende usikkerhed og øget forandringshastighed. En stadig mere kompleks verden, har medvirket til at ændre vores risikoopfattelse radikalt. Globalisering, »11. september«, Enron, Parmalat er blot symptomer på en ny »verdensorden«. Med det ændrede risikobillede har mange organisationer, ikke mindst i den angelsaksiske verden, igangsat ledelsesinitiativer, der fokuserer på at forbedre bevidsthed og håndtering af risikobilledet.

**Nye
udfordringer**

* Per Henriksen er cand.lact., MBA og erhvervsforsker samt direktør for brancheorganisationen DKT. Preben Melander er professor og centerdirektør. Begge tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi på Copenhagen Business School.

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Med dette udgangspunkt er der i september 2004 gennemført en undersøgelse af, hvordan danske ledere ser på risikobegrebet, og hvordan danske organisationer i praksis arbejder med risikostyring.¹ Vi undersøger også, om tendenserne i Danmark ligner de internationale, eller om »dansk ledelse« i denne henseende er anderledes.

Artiklen er struktureret som følger: I afsnit A gives en kort baggrund til risikostyring i dens forskellige udviklingsstrin. Afsnit B redegør for undersøgelsen og dens resultater i sammenligning med de internationale undersøgelser. I afsnit C trækkes nogle overordnede konklusioner.

1. Baggrund

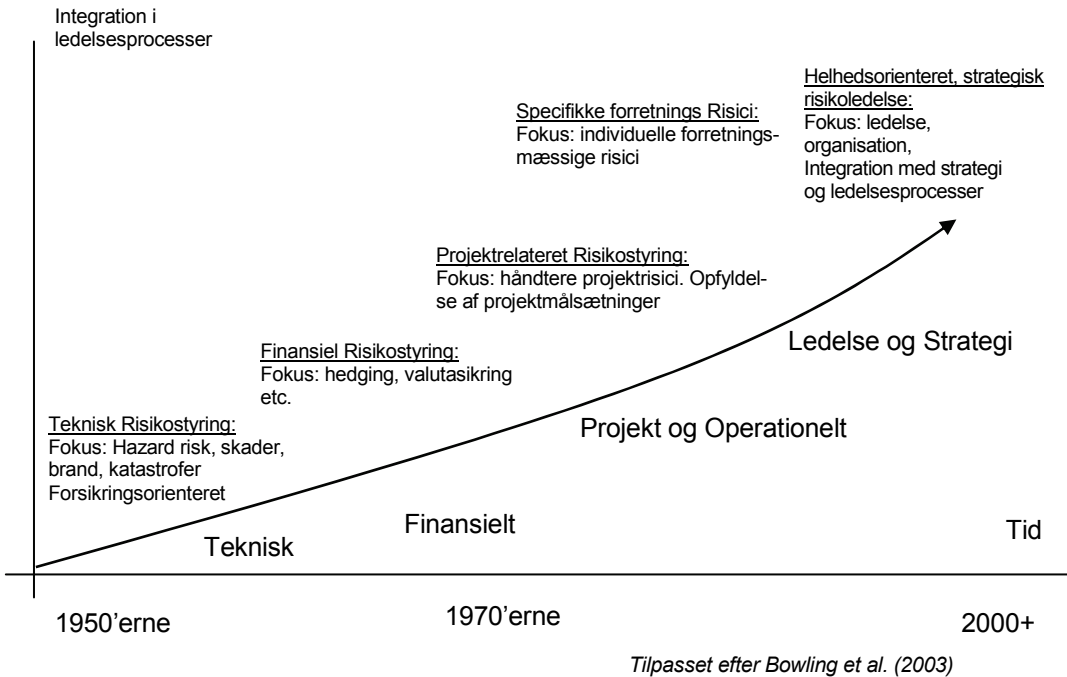
Risikostyring (eller Risk Management) er ikke noget nyt begreb. Det har været kendt siden de tidligere 1950'ere, bl.a. relateret til styringen af forsikringsmæssige og finansielle risici (se f.eks. (Collins & Ruefli 1996) og (Williams et al. 1998)) eller som en disciplin til at kontrollere teknologiske og projektrelaterede risici (se f.eks. (Frame 2003) og (Chapman & Ward 1997)), som den f.eks. kendes fra store infrastruktur- og teknologiudviklingsprojekter. For den enkelte organisation er risikostyringens grundlæggende rationale her at undgå tab gennem et systematisk fokus på de væsentligste usikkerhedsmomenter, der i den konkrete sammenhæng omgiver organisationen. Risikostyring er, i dens traditionelle teknisk-økonomiske form, jf. (Banham 2004), fokuseret på at håndtere individuelle hazards. Fra den faglige, teknokratiske orientering har feltet gennem de seneste årtier udviklet sig mod organisatoriske helhedsopfattelser, der løftes til et strategisk niveau (se figur 1), og hvor risikodefinitionen ikke kun relateres til »tab«, men også til forfølgelsen af forretningsmæssige muligheder. Det har givet ophav til koncepter som Organizational Risk Management (se f.eks. (Young & Tippins 2001)) eller Enterprise Risk Management (ERM) (se f.eks. (Lam 2003), der formentlig er på vej til at finde en international standard med COSO's nye »ERM Framework«.² Her ses risikobegrebet som værende forbundet til forfølgelsen af organisationens »forretningsmæssige« mål i dens strategiske kontekst (se f.eks. (Emblemsvåg & Kjølstad 2002), (Dickinson 2001), (Chapman 2003), (Banham 2004)).

Hvad der i praksis driver denne risikofokuserede udvikling, giver den tyske sociolog Ulrich Beck (Beck 1992) et bud på i sin bog »Risk Society«. Her peger han på en helt grundlæggende foran-

**Risikofeltets
udvikling**

**Fra fagspecifikt
fokus til strate-
gisk integration**

dring, der betinges af overgangen fra industrisamfundets »fordeling af goder« til det moderne (post-industrielle) samfunds tendens til at fokusere på »risiko fordeling«, i takt med at velfærden er blevet etableret.



Figur 1. Risikostyringens udvikling og perspektiver

Men formålet med nærværende undersøgelse er naturligvis ikke, selv om (Beck 1992) tese nok er en refleksion eller to værd, at af-dække dybereliggende sociologiske udviklingsmønstre, men at se på, hvordan praktikere i den snævrere organisatoriske ramme håndterer risikobilledet.

For praktikerne er risikobegrebet blevet bredere og indtager en betydningfuld rolle for organisationers succes eller fiasko. Organisationer, som er dygtige til at håndtere, identificere, imødegå og vende risici til nye muligheder, er også virksomheder, der har succes.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Interne og eksterne drivere

I denne kontekst er den øgede risikofokusering fra den eksterne vinkel, utvivlsomt i høj grad drevet af de senere års krav til børsnoterede virksomheders Corporate Governance (CG), der forudsætter, at virksomhederne gennem bestyrelsens og ledelsens handlinger sikrer gennemsigtighed for investorerne. CG i dens forskellige afskygninger defineres i flere forskellige regelsæt, f.eks. den amerikanske Sarbanes-Oxley Act.³ den engelske Turnbull-rapport⁴ og herhjemme af Nørby-udvalgets anbefalinger.⁵ Presset har været særlig stort i den angelsaksiske verden, tilskyndet af de mange finansskandaler (Enron, World Com), der har reduceret tilliden til virksomhedernes rapportering. (Kleffner et al. 2003) fandt i en undersøgelse blandt canadiske ledere, at 37% havde introduceret ERM-løsninger som følge af regulatoriske og Corporate Governance krav. (Tillinghast-Towers-Perrin 2002) fandt i en undersøgelse blandt nordamerikanske forsikringsvirksomheder, at 40% har introduceret ERM som følge af regulatoriske krav og CG retningslinjer. Fra den interne vinkel er den dominerende faktor sikring af organisationens målsætninger, eller som (Liebenberg & Hoyt 2003) udtrykker det, ønsket om at »maximise shareholder wealth«.

Risikostyring og Corporate Governance

Så det er tydeligt, at feltet er genstand for stor interesse internationalt. Det vidner bl.a. også det store udbud af Risk Management og ERM services om. En lang række af de store internationale konsulenthuse, forsikringsmæglere og revisionsvirksomheder udbyder i dag produkter med tilknytning til feltet og gennemfører undersøgelser, der søger at afdække virksomhedernes tilgang til risikostyring og skabe opmærksomhed om feltet. Blandt disse kan nævnes konsulentundersøgelser af Marsh, Towers-Perrin, Aon og Deloitte & Touche.

Corporate Governance og Danmark

Vores hypotese har været, at billedet i Danmark er mindre udviklet, bl.a. fordi der til dato har været en mere pragmatisk tilgang til det eksterne pres i forhold til den angelsaksiske verden. Der er f.eks. i Danmark en mindre rigoristisk og autoritetstro tilgang til CG, eksempelvis udtrykt gennem den herskende diskussion mellem virksomhedsledere omkring værdien af CG (jf. f.eks. (Funch & Jessen 2004), (Funch & Hansen 2004), (Jessen 2004)). Man kan også hævde, at begrebet »shareholder value« håndteres i et bredere stakeholderfokus i forhold til de angelsaksiske lande. Så vores hypotese kan beskrives som:

I det omfang risikoaspektet overhovedet indtager en aktiv rolle i ledelsens agenda arbejder danske organisationer med risikostyring som en overvejende teknisk-økonomisk specialistbetonet aktivitet. Formaliseret risikoleddelse som en integreret, helhedsorienteret og strategisk indsats ses kun i få tilfælde, men der er en begyndende bevidsthed om vigtigheden af at inddrage risikoaspektet aktivt i organisationens ledelsesprocesser.

Vores hypotese

I det følgende søger vi at sammenligne denne undersøgelses resultater med relevante resultater fra internationale undersøgelser, netop for at få en pejling af, om danske ledere adskiller sig fra deres internationale (og primært angelsaksiske) kolleger hvad angår fokus og indsats. En i øvrigt generel tendens i disse er, at specielt den strukturerede ERM stadig befinder sig i en opbygningsfase (se f.eks. (Liebenberg & Hoyt 2003)).

2. Metode:

Undersøgelsen er gennemført som en elektronisk baseret (on-line) spørgeskemaundersøgelse. Spørgsmålene var designet som lukkede spørgsmål.

Elektronisk baseret spørgeskemaundersøgelse

Invitation til deltagelse i undersøgelsen blev sendt til de potentielle respondenter via e-mail, som i invitationen fik oplyst linket til spørgeskemaet.

Invitationen blev sendt til 795 ledere i danske organisationer, repræsenterende ca. 300 private virksomheder og ca. 350 offentlige organisationer. De potentielle respondenter er udvalgt fra CVL's, A-2's og EIRM's respektive lister over samarbejdspartnere.

Det elektroniske survey blev administreret af A-2, mens databehandlingen er udført i et samarbejde mellem A-2 og denne artikels forfattere.

B. Hvad viste undersøgelsen?

Linket til spørgeskemaet blev medio september 2004 sendt til i alt 795 personer via e-mail. Vi modtog i alt 160 gyldige besvarelser, en svarprocent på 20,1%.

160 ledere har deltaget

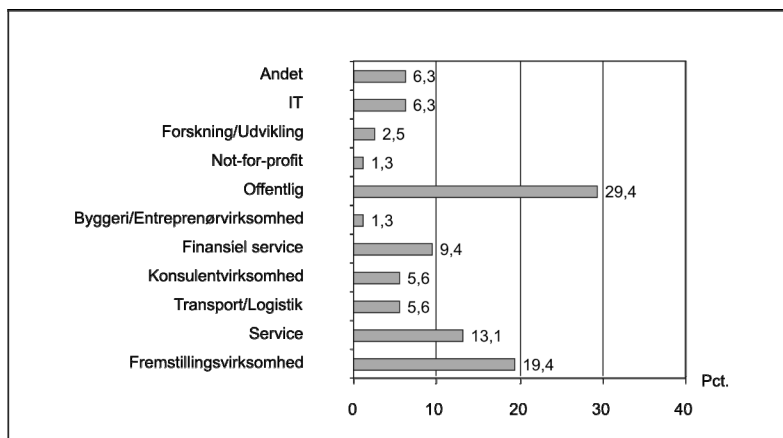
4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

6 af 10 er direktører

1. Deltagerne:

Vi har sigtet efter at få svar fra personer på relativt højt ledelsesmæssigt niveau og med en strategisk tilgang til problemstillingen. Totalt 58,8% af respondenterne angiver at have titel af direktør (adm., finans-, eller funktionsdirektør) og må således anses som værende en del af organisationernes strategiske niveau (administrerende direktører udgør 28,8%). De resterende respondenter er ledere på næste niveau (28,8%) eller angiver anden funktion (12,5%).



Figur 2. Respondenterne fordelt på brancher

God branchespredning

Det private erhvervsliv er godt repræsenteret. 113 eller 70,6% af respondenterne repræsenterer organisationer i det private erhvervsliv, hvoraf fremstillings- og servicevirksomhed samlet udgør ca. halvdelen. 30,6% af respondenterne er offentlige organisationer (29,4%) eller not-for-profit virksomhed (1,2%). 59,4% af de repræsenterede organisationer har mere end 1000 medarbejdere (mere end en tredjedel havde mere end 2500 medarbejdere) og knap halvdelen (48,8%) har en omsætning (eller budget) på over 2 mia. kroner.

Omsætning / Budget (mio. kr.)	%	Antal medarbejdere	%
< 100	4,4	< 100	4,4
100-500	15,6	100-500	23,1
501-2000	26,3	501-1000	10,6
> 2000	48,8	1001-2500	21,9
		> 2501	37,5
Uoplyst	5,0	Uoplyst	2,5

Tabel 1. De deltagende organisationers størrelser

Alt i alt en ganske repræsentativ sammensætning, der opfylder målet om en god ledelsesmæssig og strategisk tyngde.

2. Forretningsmæssige overraskelser opleves hyppigt:

Et af undersøgelsens nøglespørgsmål var spørgsmålet om, hvorvidt respondentens organisation har oplevet en større forretningsmæssig overraskelse inden for de sidste 5 år. Spørgsmålet er fundet relevant, bl.a. fordi det giver en pejling på grundtesen om stigende usikkerheder og kompleksitet, og dermed hvorvidt der er belæg for påstanden om behovet for at styre organisationens risici bedre.

Mere end halvdelen (53,1%) af respondenterne angav, at de havde oplevet mindst en større overraskelse inden for de seneste 5 år. Det står i høj grad i kontrast til Marsh's pan-europæiske undersøgelse ((Turpin 2002)) blandt private ledere, som havde et analogt spørgsmål. Her angiver kun 12% at have været udsat for større forretningsmæssige overraskelser inden for de seneste 3 år. Forskellen kan skyldes spørgsmålets orientering – idet (Turpin 2002) har spurgt om »tab« (»has your organization suffered any significant losses the past 3 years«), mens vi brugte udtrykket »forretningsmæssige overraskelser«. Heri kan ligge en opfattelsesforskel – hvor »losses« er begrænset til økonomiske tab, mens udtrykket »forretningsmæssige overraskelser« kan opleves som en bredere palet. Men det er tankevækkende, at Marsh ((Turpin 2002)) i deres undersøgelse (hvor næsten 92% er CFO's/CEO's) finder 34% »Ved Ikke« svar mod kun 5% i nærværende. Det er svært at forestille sig, at CFO/CEO's ikke kender deres organisations historie på et så væsentligt område. Så andet har muligvis ligget bag.

Mere end halvdelen har oplevet større forretningsmæssige overraskelser

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

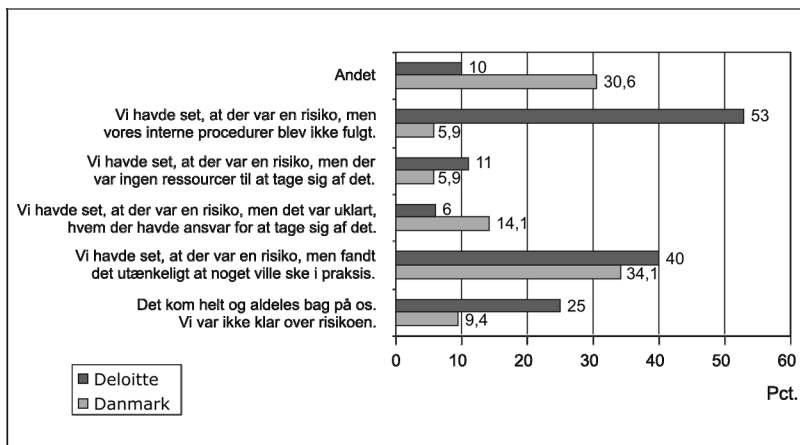
4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Overraskelser ses hyppigere i det private erhvervsliv

Der er en klar overrepræsentation af »overraskelser« blandt private ledere (59,3% vs. 38,3%). At der er en lavere andel i de offentlige organisationer, kan formodentlig dels henføres til de grundlæggende forskelle i aktiviteter, men kan også være påvirket af den særlige risikoafdækningskultur, der ofte ses i etaten. I denne sammenhæng peger (Fone & Young 2000) på en række fundamentale forskelle mellem »private« og »public sector risk«, eksemplificeret af (Melander 2003), som i et projekt i et dansk ministerium fandt, at embedsværkets risikostyring i høj grad var fokuseret på at beskytte ministerens politiske liv.

»Vi vidste, risikoen var der, men troede ikke, der ville ske noget i praksis«

Evnen til at identificere potentielle risici (risikoidentifikation), jf. figur 3 nedenfor, har haft gode kår, idet mere end 90% blandt de »overraskelses-positive« havde identificeret den risiko, der materialiserede sig forretningsmæssigt u hensigtsmæssigt. Der er i denne sammenhæng ikke forskel på offentlige og private organisationer. Når den nu var identificeret, bliver det et uundgåeligt spørgsmål, hvorfor den fik lov til at materialisere sig i praksis. Det er tydeligt et spørgsmål om valg og beslutninger, idet 34,1% i gruppen nok havde identificeret den konkrete risiko – men fundet det utænkeligt, at noget ville ske i praksis, og dermed ikke havde forsøgt at imødegå den. Interessant nok tegner fremstillingsvirksomhederne sig for 31% af disse tilfælde, en relativ overhyppighed, da disse virksomheder kun udgør 19,4% af respondenterne.



Figur 3. Risikoidentifikation blandt organisationer, der har oplevet forretningsmæssige overraskelser inden for de seneste år

Vi kan i dette tilfælde sammenligne direkte med (Viles & Easterbrook 2003) (Deloitte & Touche) undersøgelse blandt Interne Revisorer (indsat i figur 3), hvor det fremgår, at 25% ikke er lykkedes med identifikationen, mens beslutningen om ikke at imødegå den identificerede risiko forekommer i samme størrelsesorden i begge undersøgelser. Den mest markante forskel mellem de to undersøgelser er, at 53% af respondenterne hos (Viles & Easterbrook 2003), angiver brud på de interne procedurer som årsag til at risikoen materialiserede sig, mens det kun er 6% i vores undersøgelse. Gruppen af respondenter, der angiver »Andet« som årsag, er ganske stor i vores undersøgelse. Desværre gav vores spørgeskema ikke respondenterne mulighed for at uddybe årsagen.

3. Men målopfyldelsen er høj:

Over halvdelen af organisationerne har oplevet mindst én større forretningsmæssig overraskelse inden for de senere år. Samtidig finder over 90% (90,6) af samtlige respondenter, at deres organisations evne til at nå sine mål i dag svarer til eller er bedre end branchens gennemsnit.⁶ 66,3% angiver endda, at deres organisations evne til målopfyldelse er rimeligt eller markant bedre set i forhold til branchens gennemsnit (mod 42,5% for 5 år siden). Der er ingen større forskel mellem offentlige og private organisationer i denne sammenhæng, dog svarer de offentlige organisationer lidt mere ydmygt, med en højere andel på neutrale svar.

Man kan fristes til at postulere, at denne udvikling er drevet af en større organisatorisk bevidsthed om det vigtige i at kontrollere de relevante risikofaktorer, hvilket i sig selv kan være forstærket af oplevelsen af (uønskede) forretningsmæssige overraskelser.

En sådan sammenhæng kan ikke afgøres på det foreliggende grundlag, men vi kan dog få en indikation ved at se på, om risikostyringen har udviklet sig inden for samme periode.

4. Men vi håndterer også risici anderledes i dag:

Sammenholdt med det relativt store omfang af forretningsmæssige overraskelser og den markant høje andel af respondenter, der angiver, at deres organisation har en forbedret målopfyldelsesevne, er det interessant at notere, at ca. 2/3 (64,4%) af respondenterne angiver, at deres organisation i dag har en væsentligt eller ligefrem markant anderledes tilgang til risikostyring i forhold til for 5 år siden (figur 4). Der kan ikke registreres nogen signifikant forskel mellem

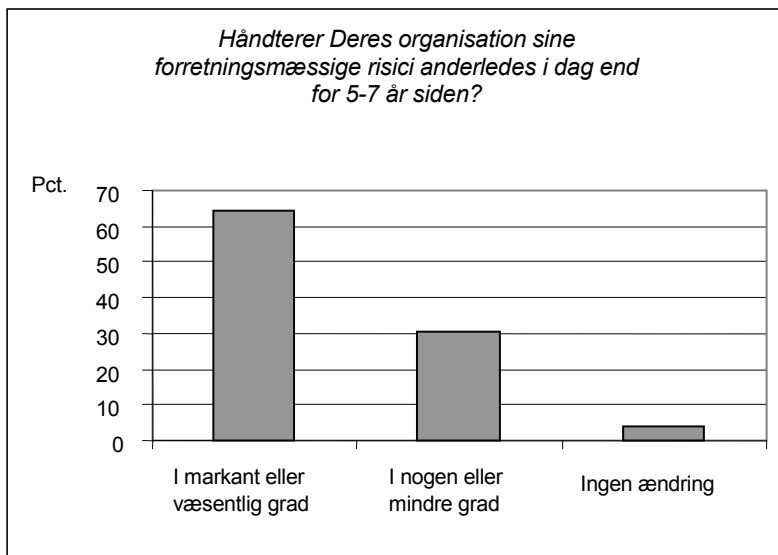
Organisationerne er blevet bedre til at nå målene

Risikostyringen har forandret sig markant

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

private og offentlige organisationer. De fordeler sig med 61,7% blandt private og 65,5% blandt offentlige organisationer. Det er faktisk under 4%, der angiver, at der ikke er sket nogen ændring i organisationens risikostyring.



Figur 4. Risikostyringen i dag ift. tidligere

Formaliseret risikoanalyse

Så det er tydeligt indikeret, at der er sket en forandring i tilgangen til risikobegrebet. Det understøttes også af, at næsten 70% (69,4%) af respondenterne svarer, at deres organisation har gennemført formaliserede aktiviteter inden for de seneste 12 måneder for at identificere forretningsmæssige risici (se tabel 2). Den formaliserede tilgang ses hyppigere i private virksomheder (77,9% mod 48,9% blandt offentlige). Men overordnet er det tydeligt indikeret, at der er en udvikling i gang, der indbefatter et øget og mere formaliseret fokus på risikostyring.

Undersøgelsen giver ikke direkte svar på, om denne udvikling f.eks. er et resultat af en oplevelse af større usikkerhed og kompleksitet, eller hvorvidt det direkte er påvirket af de stigende formalistiske krav til organisationerne, sådan som de er udtrykt gennem Turnbull, Sarbanes-Oxley, Nørby etc.

Men man får dog nogle fingerpeg om potentielle drivere. At det ikke i sig selv er Nørby-udvalgets retningslinjer, der retfærdiggør øget brug af ressourcer på organisationens risikostyring, understreges af, at kun 1,9% er enige i dette udsagn. Derimod angiver 93,1%, at det er en afgørende faktor at identificere, måle og kontrollere risici, mens 91,8% ser risikostyring som et instrument til at forbedre organisationens værdi. Dette indikerer et klart fokus på risikostyringens rolle i at hjælpe organisationerne med at opfylde deres forretningsmæssige mål.

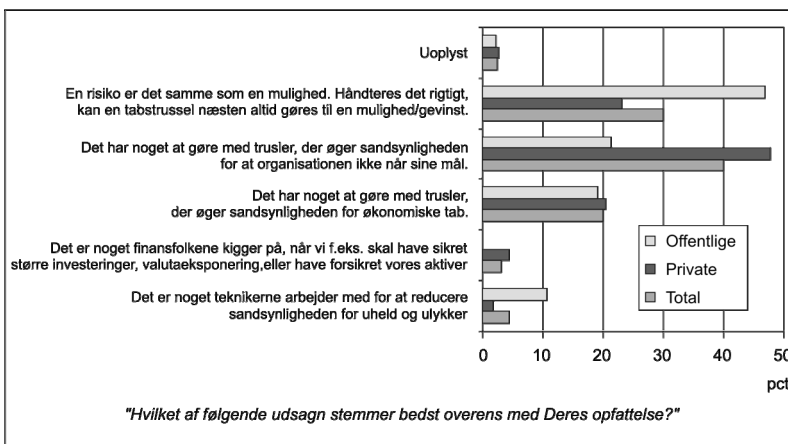
Organisatoriske forbedringer driver værket

Det er i den forbindelse nærliggende at undersøge, om organisationer, der angiver en væsentligt forandret risikostyring, samtidigt scorer højere i relation til at opfyldelse organisationens forretningsmæssige mål. En t-test kan dog ikke påvise en statistisk signifikant forskel mellem disse to grupper.

5. Holdningerne er helhedsorienterede:

Kun en meget lille del af respondenterne, 7,5%, giver udtryk for den traditionelle, snævre fagopfattelse af risikobegrebet, dvs. opfattelsen af risikostyring som teknisk ((Frame 2003)) eller finansiell specialdisciplin ((Collins & Ruefli 1996)). Den har været kendetegnende frem til fremkomsten af den mere helhedsorienterede risikoopfattelse således, som den bl.a. udtrykkes med ERM-begrebets fremkomst i slutningen af 1990'erne ((Young & Tippins 2001), (Lam 2003)). Det skal ikke tages som udtryk for, at de teknisk-økonomiske orienteringer har mistet deres berettigelse, idet helhedsopfattelsen sagtens kan (og bør) rumme disse discipliner under den brede hat.

Risikoopfattelsen er blevet mere helhedsorienteret



Figur 5. Respondenternes risikoopfattelse

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Risici og strategi forbindes

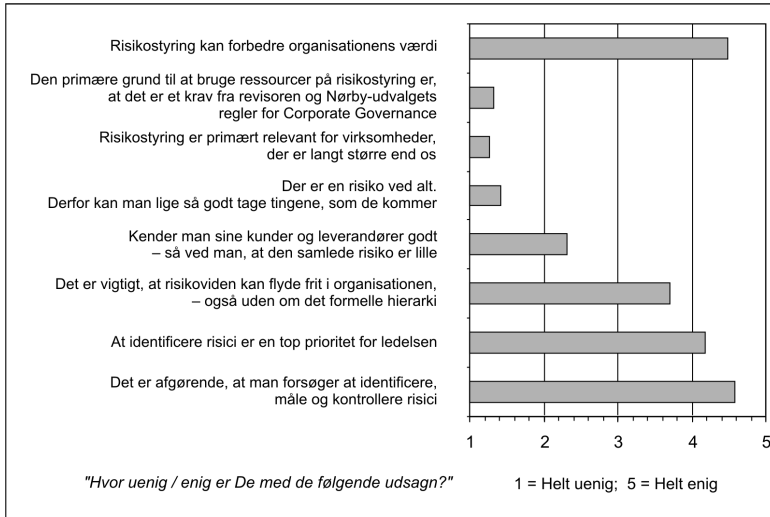
40% af samtlige respondenter antager en bred, strategisk tilgang i deres opfattelse af risikobegrebet, idet risikostyring sammenkædes til opfyldelse af organisatoriske mål – en sammenhæng, der netop kendetegner den helhedsorienterede, strategiske risikoopfattelse, jf. bl.a. (Dickinson 2001), (Emblemsvåg & Kjølstad 2002), (Young & Tippins 2001) og (Lam 2003). Det er dog interessant at notere, at der her er markant forskel på private og offentlige ledere – næsten halvdelen (49,1%) af de private giver udtryk for en strategisk orienteret opfattelse, mens det kun er gældende for 21,7% af de offentlige ledere. Men her er de private ledere måske i højere grad påvirket af de kontante, kvantitative resultatkrav – risici ses oftere som trusler, hvor de offentlige ledere i langt højere grad opfatter risici tosidigt, dvs. som muligheder såvel som trusler, jf. tabel 2 nedenfor.

Store holdningsforskelle mellem private og offentlige ledere

	Private ledere	Offentlige ledere
Ser risici som trusler	70,0%	41,3%
Ser risici som muligheder	23,6%	47,8%

Tabel 2. Private hhv. offentlige lederes risikoopfattelse

Der er en entydig opfattelse af, at organisationen må tage sit risikobillede seriøst. Der gives i hvert fald ikke udtryk for laissez-faire holdninger (udtrykt ved »tag tingene, som de kommer – hvis vi bare kender vores kunder«), se figur 6. Det er heller ikke noget, der kun skal gøres, fordi det pålægges udefra, eller som kun er relevant for større organisationer. Der er bred enighed om, at risikostyring er vigtig (identificere, måle og kontrollere), at det er en klar ledelsesmæssig prioritet, som har afgørende betydning for organisationens værdi. Stadigt overvejende positive, men dog mere »tilbageholdende« bliver svarene, når spørgsmålet går på den organisatoriske åbenhed, og hvorledes det accepteres, at risikovidnen kommunikeres på tværs af det formelle hierarki.



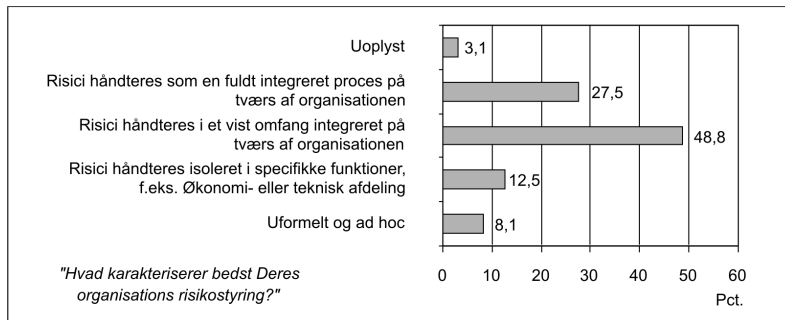
Figur 6. Holdninger til risikobegrebet

6. Sådan gør vi i praksis:

Som nævnt ovenfor (figur 4) angiver 64%, at risikostyringen er enten væsentligt eller markant anderledes i dag. I forlængelse heraf (jf. figur 7), er der kun ganske få organisationer (8,1%), der i praksis helt overlader risikostyringen til tilfældighederne, mens yderligere 12,5% har et delvist struktureret, men snævert fagorienteret fokus, der ikke integreres på tværs i organisationen. Langt den største gruppe (48,8%) giver udtryk for en struktureret, integreret styring, men kun på specifikke fagområder. 27,5% angiver at have etableret en struktur, hvor risikostyringen er fuldt integreret i organisationens øvrige ledelsesprocesser. I disse organisationer er styring blevet til ledelse. Man kan måske ligefrem tale om, at risikostyring er blevet til risikoledeelse.

Fra risiko- styring til risikoledeelse

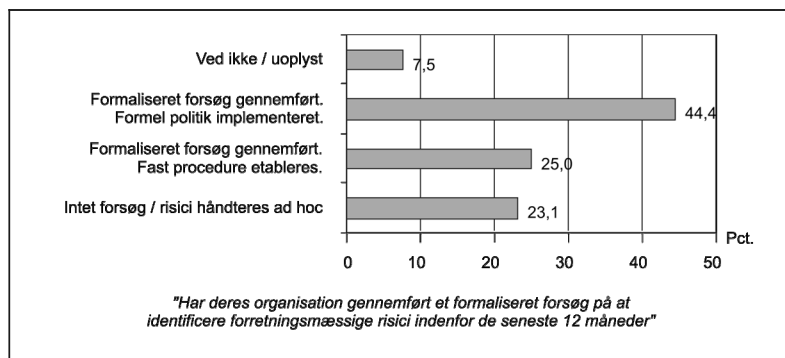
4. Strategisk planlægning og langtidsstyring
 4.6. Ressourceudviklingsstrategier



Figur 7. Sådan håndteres risikostyringen

Mere end 2 af 3 udøver formaliseret og struktureret risikoledeelse

Denne udvikling er i harmoni med organisationernes aktiviteter rettet mod identifikation af forretningsmæssige risici (se figur 8 nedenfor). Her angiver ca. 23% en ad hoc præget tilgang, mens ca. 70% gennemfører strukturerede processer. Af disse har ca. 2/3 (64%) også implementeret formelle procedurer.



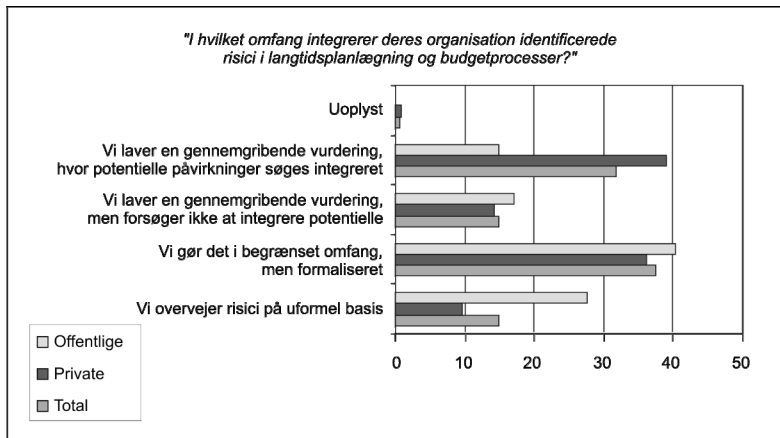
Figur 8. Formaliseret risikoidentifikation

1 af 3 har integreret risikostyringen i langtidsplanlægningen

For at komme tættere på risikostyringens reelle integrationsgrad i de vitale ledelsesprocesser blev deltagerne spurgt om, i hvilket omfang deres organisation i praksis integrerer identificerede risici i langtidsplanlægningen. 15,0% af organisationerne angiver, at det håndteres helt uformelt og ad hoc. Her ligger tyngden ikke uventet på de mindre virksomheder (organisationer med mindre end 100 mio. kr. i omsætning/budget udgør 42,9%). 52,5% angiver en formaliseret til-

gang i varierende omfang, men uden forsøg på at integrere påvirkningerne i planlægningsprocesserne. Endelig angiver 31,9%, at der gennemføres en fuldt formaliseret proces, der er integreret i planlægningsprocesserne. Her er det omvendt de helt store organisationer, der dominerer (organisationer med > 2 mia. kr. i omsætning udgør 44,6%). Det bemærkes, at der her er store forskelle mellem offentlige og private organisationer, jf. figur 9 nedenfor.

Integration ses hyppigst i de store organisationer



Figur 9. Integration i ledelsesprocesser

Det overordnede billede harmonerer med en undersøgelse foretaget blandt private virksomheder af (CFO Research Services 2002), som fandt, at ca. 20% havde en uformel ad hoc betonet tilgang, 42% formaliseret i varierende omfang, men uden forsøg på integration, mens 37% foretager en fuldt formaliseret og integreret proces.

Et centralt element i debatten omkring Corporate Governance er betoningen af topledelsens og evt. bestyrelsens ansvar i organisationens risikostyring. I den angelsaksiske verden har begrebet CRO (Corporate Risk Officer) fået en vis vægt, i betydningen af en separat funktion, der med direkte rapport og adgang til den øverste ledelse/bestyrelse har det daglige ansvar for organisationens risikostyringsstrukturer og tilsikrer, at procedurer og retningslinjer følges af organisationens aktører. (Turpin 2002) fandt eksempelvis i deres (Marsh) survey af europæiske virksomheder, at hovedvægten i praksis lå hos CFO'en (73%), mens 19% havde placeret ansvaret

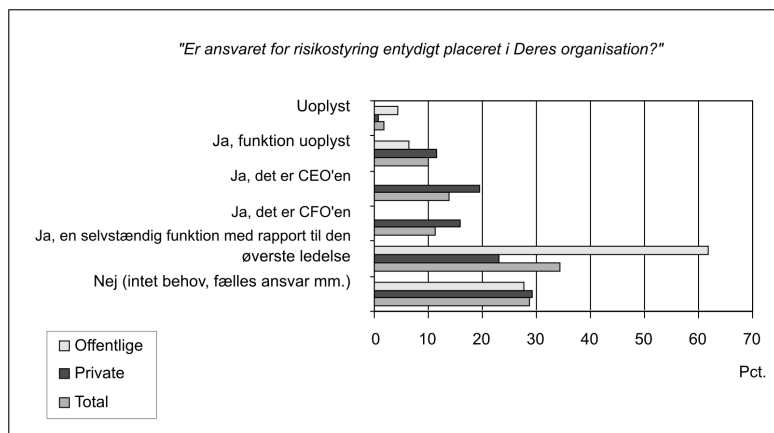
Hvem har ansvaret?

4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

hos CEO'en og endelig 8% hos en dedikeret Risk Manager/CRO-funktion.

Vi spurgte, hvorvidt ansvaret for organisationens risikostyring er entydigt placeret (se figur 10).



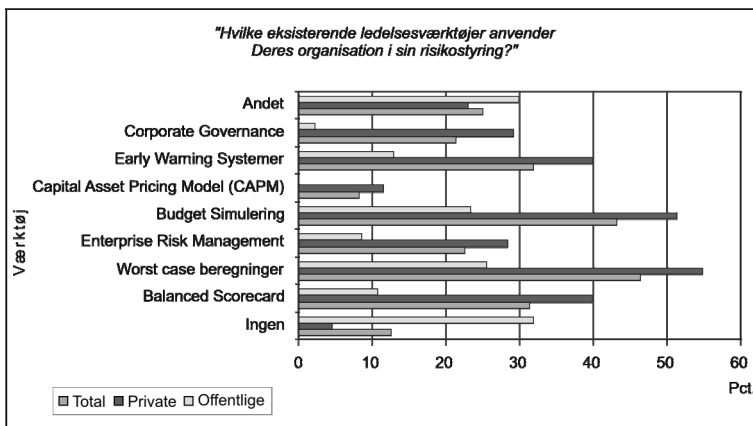
Figur 10. Ansvar for risikostyringen i organisationen

Ansvar er hyppigst placeret i en separat funktion – specielt i det offentlige

Blandt samtlige respondenter angav 28,8%, at det ikke er tilfældet, enten fordi der ikke anses at være et behov, eller fordi ansvaret anses at være et fælles organisatorisk ansvar. Det er tydeligt, at det kun i begrænset omfang ses som værende et distinkt ansvar for finansdirektøren (CFO) eller den administrerende direktør (CEO), idet kun hhv. 11,3 og 13,8% angav denne mulighed. Til gengæld har hele 34,4% angivet, at ansvaret er placeret i en selvstændig funktion med rapport til den øverste ledelse (dvs. Risk Manager eller CRO). Men der er store forskelle mellem private og offentlige virksomheder – 61,7% af de offentlige organisationer har ansvaret placeret i en selvstændig funktion med rapport til øverste ledelse, mens det kun gælder for knap 23% af de private virksomheder, som til gengæld har en relativt større andel placeret som CFO eller CEO ansvar (35,4%), mens ingen af de offentlige organisationer i en årrække har arbejdet målrettet på risikostyringsfeltet, men typisk på et operationelt orienteret niveau (Jensen 2004).

Vi undersøgte også, hvilke ledelsesteknologier, hvis nogen, organisationerne anvender i risikostyringen. Resultaterne fremgår af figur 11. Respondenterne havde mulighed for at afkrydse alle relevante værktøjer, og mange angiver i praksis en bred palet af værktøjer. Vi havde blandt valgmulighederne udvalgt typiske økonomistyringsværktøjer samt Corporate Governance retningslinjer og det nyeste risikostyringskoncept, Enterprise Risk Management. Worst Case beregninger og budgetsimulering er de hyppigst anvendte (hhv. 46,3% og 43,1% af organisationerne), mens 31,9% anvender Early Warning systemer. 31,3% har angivet Balanced Scorecard som redskab i risikostyringen.

Ledelsesværktøjer og risikostyring



De traditionelle økonomistyringsværktøjer dominerer

Figur 11. Anvendelsen af værktøjer i risikostyringen

De meget specialiserede finansielle instrumenter som Capital Asset Pricing Model anvendes i under 10% af tilfældene – typisk blandt organisationer i finanssektoren og blandt de helt store i den private sektor.

Der ses en tydelig forskel mellem private og offentlige organisationer. Kun en meget lille del (4,4%) af de private virksomheder angiver, at de ikke anvender konkrete ledelsesværktøjer (typisk de allermindste), mens det gælder for knap en tredjedel af de offentlige organisationer (31,9%). Denne forskel afspejler formodentlig forskellene i organisatorisk fokus, f.eks. hvorvidt organisationen er profitsøgende eller ikke, og på forskellighed i budgetterings- og finansieringsform. Dette understreges også af, at 54,9% af de private virksomheder bruger Worst Case beregninger, 51,3% anvender

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

Budget Simulering og 39,8% Early Warning systemer. De tilsvarende tal for de offentlige organisationer er hhv. 25,5%, 23,4% og 12,8%. Samtidig er det tydeligt, at det er de velkendte økonomistyringsmodeller, der bygges på. Dog har flere respondenter nævnt andre værktøjer, der ikke var dækket af spørgeskemaets svarmuligheder. En relativt stor gruppe (15 respondenter) angiver selvudviklede systemer, tilpasset den enkelte organisations kontekst. Enkelte anvender Scenario Analyser, og endelig er der en lidt større gruppe, der lakonisk siger »sund fornuft parret med gode analyseværktøjer«.

ERM vinder frem

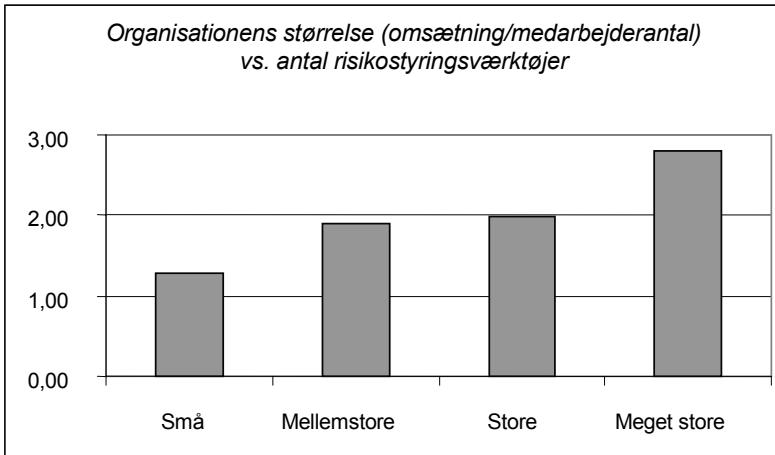
Moderne ERM-koncepter har endnu ikke opnået dyb penetration, selv om der kan spores nogen udvikling, idet de anvendes i 28,3% af de private virksomheder og 8,31% af de offentlige organisationer. Risikostyring efter Corporate Governance retningslinjer anvendes i 21,3% af organisationerne, hvilket ikke uventet dækker over langt højere hyppighed (29,2%) blandt private organisationer, mod kun 2,3% blandt offentlige virksomheder.

BSC og risikostyring

I listen af værktøjer havde vi anført Balanced Scorecard (BSC), hvilket ikke helt uventet fik nogle af deltagerne til at kommentere, at BSC ikke har noget med risikostyring at gøre. Synspunktet er relevant, men vores rationale var bl.a., at det helhedsorienterede syn på risikostyring er forbundet til opfyldelse af organisationens strategiske målsætninger. BSC's mission er jo netop at være opfølgingsværktøj i forhold til mål og strategi (Kaplan & Norton 1996) – selv om det i princippet kun sker i et retrospektivt lys, og uden indbygget fremadrettet dynamik. 31,3% angav at anvende BSC, dækkende over 39,8% blandt private og 10,6% blandt offentlige organisationer.

Brede værktøjspaletter

Mange organisationer anvender en palette af værktøjer i deres risikostyring. I gennemsnit 2,4, dækkende over 2,8 blandt private og 1,5 blandt offentlige. Inddragelsen af forskellige værktøjer stiger typisk med organisationens størrelse (og må man forudsætte, kompleksitet), jf. figur 12.



Figur 12. Antal værktøjer vs. organisationens størrelse

Størrelsesfaktoren slår også igennem, når der ses på de moderne risikostyringskoncepter. Blandt de organisationer, der angiver at anvende ERM-principper, findes de 69,4% blandt de absolut største virksomheder. Blandt de organisationer, der anvender risikostyringsprincipper i henhold til Corporate Governance retningslinjer, skal de 82,4% ligeledes findes blandt de største virksomheder.

Dette stemmer overens med (Colquitt et al. 1999), som fandt, at den organisatoriske størrelse var ligefrem proportional med virksomhedernes adoptering af Integrated Risk Management løsninger. (Colquitt et al. 1999) fandt endvidere, at branche spiller en rolle, idet specielt virksomheder i finanssektoren og ressourceudnyttende industrier havde en overhyppighed i implementering af integrerede løsninger.

7. IT-sikkerhed øverst på dagsordenen – i Danmark:

Flere af de internationale undersøgelser har spurgt lederne, hvilke risikofaktorer de vægter højest (og lavest). Det kan give et billede af, hvordan ledere opfatter verdensbilledet, og de usikkerheder, der potentielt kan have størst organisatorisk påvirkning, og hvilke faktorer man vurderer at kunne påvirke.

Vi bad også de danske ledere om en vurdering af en række organisatoriske risikofaktorer (strategisk, operationelt, finansielt og »ha-

**Antal værktøjer
proportionalt
med organisa-
tionens størrelse**

**Risikofaktorer
og beredskab**

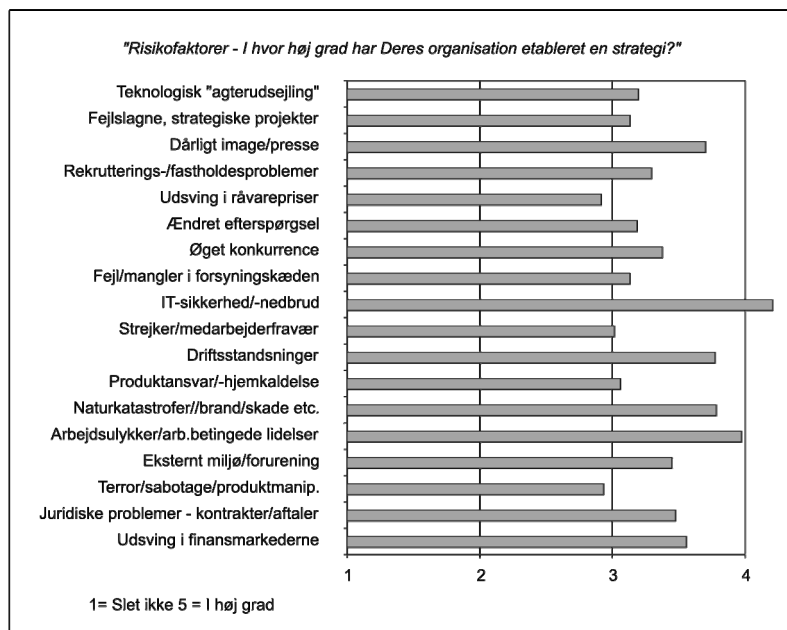
4. Strategisk planlægning og langtidsstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

zards«), men valgte at gå skridtet videre, idet vi fokuserede på, om organisationen havde defineret en strategi for at håndtere de enkelte faktorer. Vi har således implicit forudsat, at høje ratings betyder, at den pågældende risikofaktor opfattes som værende af stor betydning for organisationen. Denne forudsætning kan selvfølgelig debatteres, men der er ikke grund til at tro, at der udformes strategier på lige-gyldige områder, og samtidig opnår vi et billede af organisationernes beredskab.

Store forskelle mod internationale undersøgelser

De danske resultater adskiller sig noget fra de internationale. Marsh's undersøgelse (Turpin 2002) placerede »øget konkurrence«, »tab af nøglemedarbejdere« og »ændringer i efterspørgsel«, som de klart mest markante risici, mens (Aon 2003) placerede »driftsstandsning«, »image-tab« og »produktansvar« som ledernes højst vægtede. Typisk for begge undersøgelser er en stor spredning i vægtningen af forskellige risikofaktorer. Vi fandt i vores undersøgelse en tydelig, men til gengæld begrænset spredning blandt de i alt 18 faktorer, der blev vægtet, jf. figur 13 nedenfor. Resultaterne indikerer, at danske organisationer har etableret et beredskab omkring flere af de almindelige risikofaktorer.



Figur 13. 18 risikofaktorer og organisationens beredskab

Enkelte faktorer skiller sig dog ud, trods den begrænsede spredning. »IT-sikkerhed/nedbrud« er den mest markante faktor, såvel blandt private som offentlige organisationer. Den markante placering af IT understøttes også af EIRM's (European Institute for Risk Management) undersøgelse vedrørende kommunalreformen (Rønnov 2004). Det indikerer en bevidsthed om den store betydning, som IT efterhånden har fået for de organisatoriske arbejdsgange og processer. Vi er simpelthen totalt afhængige af funktionelle og sikre systemer. Nedbrud og sikkerhedsbrud har direkte påvirkning på opnåelse af organisationens mål. Arbejdsmiljøfaktorer (»arbejdsulykker og arbejdsbetingende lidelser«) er den næsthøjeste vægtede faktor (såvel blandt private som offentlige organisationer), hvorimod den bl.a. hos (Turpin 2002) er blandt de absolut lavest vægtede faktorer. Denne forskel er formodentlig betinget i kulturelle forskelle på arbejdsmarkedene. I hvert fald stiller den danske institutionelle kontekst klare krav og forpligtigelser til arbejdsgiverne i arbejdsmiljøspørgsmål, herunder ikke mindst krav om, at organisationerne har udformet klare politikker og procedurer på området, et niveau der ofte overrasker i angelsaksiske lande. For offentlige organisationer fremstår »naturkatastrofer, brand, skade på ejendomme, materiel mm« som den tredjehøjeste vægtede faktor (hazard risk), mens det for private organisationer er »driftsstandsninger«. Forskellen indikerer formentlig en grundlæggende, men helt naturlig forskel på risikostyringsopgaverne i den offentlige og den private sektor. Risikostyring i den offentlige sektor vil netop ofte være koncentreret på bevarelse og sikring af offentlig ejendom, mens det i den private sektor er afgørende, at produktionen holdes i gang.

**IT-sikkerhed
skiller sig ud**

**Arbejdsmiljø
vægtes også højt**

**Meget fokus på
»hazards« i det
offentlige**

I lyset af »11. september«, Bali, Madrid m.fl., kunne man forvente, at ledere ville vægte effekter af terror, sabotage mm højt. Men meget tyder på, at ledere ikke opfatter truslen (»terrorhandlinger, sabotage, produkt manipulation o.l.«) som overvældende relevant. I det mindste ikke i forhold til den enkelte organisations beredskab. Truslen vægtes blandt de absolut laveste, såvel i nærværende undersøgelse som i flere af de internationale (se f.eks. (Aon 2003)). Det kan der være flere forklaringer på, f.eks. at det ikke opleves som en sandsynlig påvirkning eller som risici, som man som enkeltorganisation ikke har stor påvirkningskraft på, og endelig, at man er mere fokuseret på de følgevirkninger, der kan opstå som konsekvens af disse hændelser, f.eks. stigende råvarepriser, kursudsving og faldende efterspørgsel.

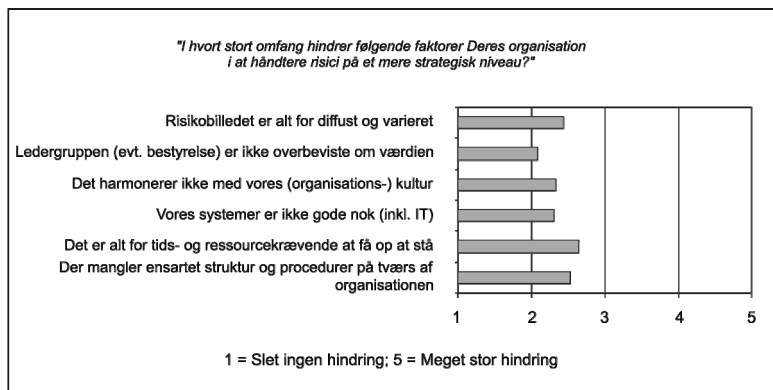
**Beredskabet
mod terror
er primært
indirekte**

8. Hvad hindrer os i at komme videre?

På internationalt plan er der en klar orientering i samfundslivet og dermed også i den offentlige som private sektor, for en struktureret og helhedsorienteret håndtering af organisationens risici på strategisk niveau ((Lam 2003), (Young & Tippins 2001)). Denne forventning slår også i gennem i Danmark, tænk blot på Nørby-udvalgets anbefalinger om Corporate Governance.

Ingen uoverstigelige barrierer mod strategisk risikostyring

Som en naturlig afrunding af undersøgelsen fandt vi det derfor formålstjenligt at spørge lederne, i hvilket omfang en række typiske barrierer hindrer deres organisation i at løfte risikohåndteringen til et strategisk niveau. Lederne blev derfor bedt om at vægte størrelsen af 6 forskellige barrierer (fra ingen hindring til meget stor hindring), jf. figur 14.



Figur 14. Barrierer i relation til udvikling af organisationens risikostyring

Et spørgsmål om prioritering

Det ses, at ingen af faktorerne vurderes som specielt uoverstigelige hindringer, i øvrigt uden større forskelle mellem private og offentlige organisationer. Der er med andre ord ikke enkeltfaktorer, der effektivt hindrer implementering af risikostyring på et strategisk niveau. Der er ikke uoverstigelige forhindringer, kun naturlige udfordringer, og deraf følgende prioritering. Den største hindring angives netop at være det forventede tids- og ressourceforbrug samt manglende strukturer og procedurer på tværs af organisationen. Og det er jo som bekendt et prioriteringsspørgsmål. Det er samtidig interessant at notere, at manglende ledelsesmæssig forankring anses som

den mindste hindring. Hele 70% af respondenterne angiver, at dette slet ikke eller kun i ringe omfang er en reel barriere. I kontrast hertil fandt (Liebenberg & Hoyt 2003) i deres canadiske undersøgelse, at organisationsstruktur og -kultur (herunder generel modstand mod forandringer), var de største hindringer mod implementering af ERM-løsninger.

Man kan i den forbindelse undre sig over denne forskel mellem ledelsesvurderingerne i de to lande. Årsagerne til denne forskel kan vi ikke udlede af denne survey-undersøgelse. Men en dansk caseundersøgelse (Melander 2003) viser et billede af en organisation, hvor ledelsen har svært ved at italesætte organisationens risikoledelesproblem og primært søger at forebygge krisesituationer gennem et simpelt ledelsesinformationssystem. Der var ingen bevidsthed om de kulturelle og politiske problemer, som var barrierer for en åben kommunikation omkring risikofaktorerne. Ikke mindst dette aspekt er vigtigt at få afklaret i et efterfølgende forskningsprojekt, som gennem dyberegående case-studier går ned på at forklare de bagvedliggende strukturelle barrierer (kultur, viden, værdier, kompetencer, relationer, afhængigheder, etiske hensyn etc.).

Internationale forskelle i barriereopfattelsen

C. Konklusion

Selv om denne undersøgelse blandt 160 danske ledere kun kan give en overordnet pejling af, hvordan de arbejder med styring af deres organisations risikobilleder, fremtræder der et tydeligt billede i forhold til vores udgangshypotese.

For det første er der intet, der tyder på, at danske organisationer er specielt bagud i en international målestok. Sammenligningen med de udenlandske undersøgelser viser, at vi i Danmark arbejder mindst lige så målrettet og struktureret med at udvikle organisationens risikostyring som i de toneangivende angelsaksiske lande. De danske ledere angiver, at deres organisationer i dag arbejder langt mere målrettet på feltet end for få år siden. Så det kan tydeligt konstateres, at der er en udvikling i gang. Der er en klar tendens til, at risikostyring bliver mere og mere strategisk orienteret, hvor der struktureret integreres med organisationens strategi- og øvrige ledelsesprocesser. Det slår også klart igennem i de ledelsesmæssige holdninger, der gives udtryk for. Risikostyring i danske organisationer er ikke kun begrænset til en snæver teknisk-økonomisk disciplin.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

plin. Noget kan tyde på, at det helhedsorienterede risikostyringskoncept, ERM, kan være på vej til at vinde indpas i større private virksomheder, men endnu optræder konceptet ikke som det dominerende metodevalg. Dette stemmer overens med tendensen i de udenlandske undersøgelser.

For det andet har undersøgelsen vist markante forskelle mellem offentlige og private organisationer. Det er i sig selv ikke overraskende som følge af den store forskellighed i organisationernes mission og risikoprofil. Men de, der arbejder allermest integreret med organisationens ledelsesprocesser, er typisk de større private virksomheder, som alt andet lige har en større organisatorisk kompleksitet og potentielt bredere risikoprofil. Der er i undersøgelsen en tydelig tendens til, at valget af risikostyringsmetode/-værktøjer, bliver stadig mere »avanceret« set i takt med organisationens øgede kompleksitet og ændrede risikoprofil.

For det tredje har ganske mange organisationer etableret et beredskab i forhold til en række konkrete risikofaktorer. I modsætning til de udenlandske undersøgelser vægter danske organisationer faktorer som »IT-sikkerhed/nedbrud« og »Arbejdsmiljøfaktorer« (arbejdsulykker m.v.) som de mest vigtige. Derimod vægtes »terror/sabotage« ikke højt i sig selv, formodentlig fordi det ses som et område, som en enkeltorganisation har vanskeligt ved at påvirke. Derimod er der langt større fokus på at have et beredskab i relation til potentielle følgevirkninger, som f.eks. råvarepriser, kursudsving etc.

Et andet tankevækkende resultat er, at godt 53% af respondenterne angiver, at deres organisation har været udsat for mindst en større forretningsmæssig overraskelse inden for de seneste år. Et forhold, der er langt mere udpræget blandt de private virksomheder. Blandt organisationerne havde over 90% rent faktisk identificeret risikoen, men af forskellige årsager valgt ikke at imødegå den. Det rummer et spændende område for yderligere forskning – f.eks. i at forstå de mekanismer, der påvirker beslutningsprocesserne om at handle eller ikke handle. En interessant faktor er også, at topledelsen (CEO/CFO) sjældent har haft tildelt det koordinerende arbejde for risikostyringen, som hyppigere ses placeret som en selvstændig funktion.

Med den store opmærksomhed i offentligheden på Corporate Governance er det interessant at notere, at CG i sig selv ikke blandt lederne synes at retfærdiggøre det øgede organisatoriske og ledel-

sesmæssige fokus på risikostyring. Der fokuseres i langt højere grad på, at god risikostyring kan være med til at forbedre organisationens værdi. Altså befinder risikostyringen sig stadig inden for økonomistyringens afgrænsede rum og rationaler.

Og i denne henseende er det tankevækkende at notere, at danske ledere ikke ser specielle barrierer for den videre udvikling af den organisatoriske risikostyring. Det er for dem først og fremmest et spørgsmål om valg og prioritering. Undersøgelsen indikerer således et behov for ny viden, som kan udvide risikostyringens udviklingsrum fra at være en analytisk og beslutningsorienteret disciplin til at være en organisatorisk, strategisk, innovativ og kommunikativ disciplin. Der hersker et stor behov for at udvikle risikofeltet fra at være risikostyring til at være strategisk risikoledeelse.

Litteratur

- Aon. (2003). *European Risk Management & Insurance Survey 2002-2003*. Retrieved from Aon Ltd., United Kingdom: http://www.aon.com/about/publications/issues/2003_uk_biennial_survey.jsp.
- Banham, R. (2004, June). Enterprising Views of Risk Management. *Journal of Accountancy*, pp. 65-71.
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications.
- CFO Research Services. (2002). *Strategic Risk Management: New Disciplines – New Opportunities* (Report Prepared by CFO Research Services (CFO Publishing Corp) – Sponsored by Aon) (March 2002). Retrieved from CFO Publishing Corp.: http://www.cfoenterprises.com/email.php3?header=Strategic%20Risk%20Management:%20New%20Disciplines,%20New%20Opportunities&download=aon_report&confirm=download.
- Chapman, C., & Ward, S. (1997). *Project Risk Management: Processes, techniques and insights*. Wiley.
- Chapman, C. (2003, June). Bringing ERM into focus. *Internal Auditor*, 30-35.
- Collins, J.M., & Ruefli, T.W. (1996). *Strategic Risk: A State-Defined Approach*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Colquitt, L.L., Hoyt, R.E., & Lee, R.B. (1999). Integrated Risk Management and the Role of the Risk Manager. *Risk Management and Insurance Review*, 2, 43-61.

4. Strategisk planlægning og langtidstyring

4.6. Ressourceudviklingsstrategier

- Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3), 360-366.
- Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. (2002). Strategic Risk Analysis. *Management Decision*, 40(9), 842-852.
- Fone, M., & Young, P.C. (2000). *Public Sector Risk Management*. Jordan Hill, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Frame, J.D. (2003). *Managing Risk in Organisations: A guide for Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Funch, S., & Hansen, J.C. (2004, 5. oktober). A.P. Møller frygter skævvridning af god ledelse. *Berlingske Tidende (København)*.
- Funch, S., & Jessen, M.Z. (2004, 15. september). Pensionskasser: Check-liste om god selskabsledelse skal ikke afgøre investeringer. *Berlingske Tidende (København)*.
- Jensen, F.K. (2004). Personlig kommunikation (Direktør for European Institute for Risk Management, flkj@eirm.net). København.
- Jessen, M.Z. (2004, 15. september). A.P. Møller afviser EU-forslag. *Berlingske Tidende (København)*.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kleffner, A.E., Lee, R.B., & McGannon, B. (2003). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management – from incentives to controls*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Liebenberg, A.P., & Hoyt, R.E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
- Melander, P. (2003). Strategic Risk Management – et totalt ledelseskoncept for politisk og organisatorisk håndtering af ukendte strategiske optioner. *Økonomistyring & Informatik*, 19(2), 225-234.
- Rønnov, F. (2004). Kommunalreformens største risici. *Mandagmorgen 2004 (44)*, 17-19.
- 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.

Williams, C.A., Smith, M., & Young, P. (1998). *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill Education.

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

Noter

0. Undersøgelsen er gennemført i et samarbejde mellem Copenhagen Business School – Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL), European Institute for Risk Management (EIRM), Erhvervsorganisationen HTS og konsulentvirksomheden A-2. Vi takker direktør Lars Rasmussen, A-2 og direktør Finn Kjær Jensen, EIRM for deres faglige bidrag og indsats ved undersøgelsens design og praktiske gennemførelse.
1. Undersøgelsen skal ses som første fase af et større forskningsprojekt »Strategisk risikoledeelse på dansk«, som er startet op på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi (CVL) i samarbejde med en række større danske virksomheder (Mærsk, TDC, m.fl.). Artiklens forfattere vil være centrale aktører i dette forskningsprojekt.
2. COSO eller »The Commission of Sponsored Organizations under the Treadway Commission« har i oktober 2004 udgivet deres ERM Framework. Mere information kan findes på <http://www.coso.org/>
3. Den amerikanske Sarbanes-Oxley Act har specielt to afsnit af betydning for risikostyring – sektion 302 og 404, som fokuserer på intern kontrol. Der kan findes yderligere information på hhv. <http://www.sarbanes-oxley.com/>, http://www.aicpa.org/info/sarbanes_oxley_summary.htm eller den uafhængige portal <http://www.sarbanes-oxley-forum.com/>.
4. For yderligere information omkring Turnbull-rapporten, se http://www.icaew.co.uk/cbp/index.cfm?aub=tb2I_6242.
5. For yderligere information vedr. Nørby-udvalgets rapport og de danske retningslinjer vedr. Corporate Governance, se <http://www.corporategovernance.dk/index.php?code=45>.
6. Her er der i princippet et bias i respondenternes vurdering af organisationens relative evne – idet vurderingerne bør være normalfordelt omkring »branchegennemsnittet«.